

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجزائر (02) بوزريعة
أبو قاسم سعد الله
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع (مدرسة الدكتور)
تخصص تنظيم و ديناميكا اجتماعية و مجتمع

رسالة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان

عملية صنع القرارات و الولاء الوظيفي في المؤسسة
الجزائرية

دراسة حالة بوزارة النقل الالبيار الجزائر

تحت اشراف الأستاذ
نور الدين حقيقي

من اعداد الطالبة
عطوي سارة

السنة الجامعية
2015 - 2014

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد والشكر لله تعالى على نعمة التوفيق وتسهيل عليا الطرق والسبل
لإنهاء وانجاز هذا العمل،

تم الشكر الجزيل لكل من قدم لي يد العون بأسلوب او بأخر واطمأن بالذكر
الاستاد نور الدين حقيقي،

كما اوجه شكري الى جميع اطارات وعمال وزارة النقل على مساعدتهم
وتعاونهم، خاصة المدير الفرعي للمستخدمين،

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى الوالدين الكريمين

إلى إخوتي

إلى الزملاء والاصدقاء

إلى اساتذتي

الى كل من علمني حرفا وانار دربي وعلمني ان الحياة كفاح المنتصر
وسلاحها العلم

الى كل من له درجة في قلبي ونسي ان يكتبه قلمي....عذرا

.....الشكر

.....الإهداء

الفهرس

مقدمة

اولا : الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

- 1- أسباب اختيار الموضوع 04
- 2- الهدف من الدراسة 04
- 3- الإشكاليات و الفرضيات..... 05
- 4- تحديد المفاهيم..... 08
- 5- الدراسات السابقة 13
- 6- المقاربة السوسيولوجيا 18

الفصل الثاني: عملية صنع القرارات

- 23تمهيد
- 241- ماهية عملية صنع القرارات واتخاذها
- 252- مراحل عملية صنع القرارات...
- 303- أنواع القرارات الإدارية.....
- 344- العوامل المؤثرة في صنع القرارات.....
- 365- المشاركة في صنع القرارات.....
- 486- المعلومات و دورها في صنع القرارات.....
- 577- أهمية عملية الاتصال في عملية صنع القرارات.....
- 638- معوقات عملية صنع القرارات.....

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

- 65تمهيد
- 66أولاً: الولاء
- 661- مفهوم الولاء.....
- 662- المصطلحات المرتبطة بالولاء.....

67	3- أنواع الولاء
69	ثانيا الولاء التنظيمي
69	1- مفهوم الولاء التنظيمي.....
70	2- مراحل تشكيل الولاء التنظيمي.....
72	3- العوامل المساعدة و المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي.....
76	4- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.....
79	5- مخرجات الولاء التنظيمي.....
84	7- استراتيجية تعزيز الولاء
86	8- اهمية الولاء التنظيمي
89	خلاصة

ثانيا الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

91	1- التعريف بميدان البحث.....
99	2- المنهج المتبع.....
99	3- أدوات و تقنيات الدراسة.....
100	4- اساليب تحليل البيانات.....
101	5- عينة الدراسة.....

الفصل الخامس تحليل البيانات الميدانية للدراسة

- 1- وصف أفراد مجتمع البحث..... 104
- 2- تحليل الجداول المرتبطة بمحور المشاركة في صنع القرار و عملية الاتصال.... 106
- 3- تحليل الجداول المرتبطة بمحور الولاء..... 122
- خلاصة..... 145
- الاستنتاج العام..... 149
- قائمة المرجع..... 152

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	العملية الاتصالية و خطوات صنع القرارات	59
02	مقارنة بين إستراتيجية الضبط و الولاء	84
03	فئات مجتمع البحث	102
04	توزيع المحوثن حسب الجنس	104
05	توزيع المبحوثن حسب السن	105
06	توزيع المبحوثن حسب المستوى التعليمي	105
07	علاقة الاقدمية بالمشاركة في صنع القرارات	106
08	علاقة بين الفئة المهنية والمشاركة في صنع القرارات	108
09	العلاقة بين المستوى التعليمي والتشاور مع الموظفين	109
10	العلاقة بين الفئة المهنية والاقناع بالقرارات	110
11	العلاقة بين المشاركة في القرارات والاقناع بها	111
12	تأثير العلاقة بالرئيس على الاقناع بالقرارات	112
13	العلاقة بين الفئة المهنية والقناة الاتصالية المستخدمة	113
14	العلاقة بين الجنس والقناة الاتصالية المستخدمة	115
15	العلاقة بين المستوى التعليمي و القناة الاتصالية المستخدمة	116
16	العلاقة بين زمن وصول المعلومات والاقناع بالقرارات	117
17	نوع الوسيلة المستعملة في الاتصال وعلاقتها بالاعتماد على الاشاعة	119
18	زمن وصول المعلومات والاعتماد على الاشاعة	120
19	ديموقراطية الاجتماعات و علاقتها بالاعتماد على الاشاعة	121
20	المستوى التعليمي والبقاء في المؤسسة	122
21	المشاركة وعلاقتها بالبقاء في المؤسسة	123
22	المشاركة في وضع الخطط وعلاقتها بالاحساس بمشاكل المنظمة	125
23	العلاقة بالرئيس و البقاء في المنظمة	126
24	زمن وصول المعلومات ز الاحساس بمشاكل المؤسسة	128
25	ديموقراطية الاجتماعات وعلاقتها بالبقاء في المؤسسة	129

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
129	التشاور مع المسؤول و علاقتها بالبقاء في المنظمة	26
132	علاقة نوع الوسائل المستعملة للاتصال و البقاء في المنظمة	27
134	علاقة القناة والاتصالية بالشعور بعدم وجود ما يستفاد من البقاء في المؤسسة.	28
136	علاقة الفئئة المهنية و الشعور بان هناك ما يستفاد به من البقاء.	29
137	اهتمام الموظف بمصير المؤسسة	30
138	علاقة الأقدمية و الاهتمام بمصير المؤسسة	31
139	تأثير الاقتناع بالقرارات على الاهتمام بمصير المؤسسة	32
141	علاقة الاعتماد على الاشاعة و الاهتمام بمصير المؤسسة	33
142	علاقة الأقدمية و الارتباط العاطفي بالمؤسسة	34

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
29	مراحل عملية صنع القرارات	01
49	مراحل المعلومات	02
58	عناصر عملية الاتصال	03
71	مراحل تطور الولاء	04
74	العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي	05
79	العوامل المكونة للولاء التنظيمي عند مارس و ماناري	06
104	توزيع المبحوثين حسب الجنس	07
106	مشاركة المبحوثين حسب الاقدمية	08
109	المشاركة حسب الفئة المهنية	09
118	علاقة زمن وصول المعلومات بالاقتناع بالقرارت	10
125	المشاركة وعلاقتها بالبقاء في المؤسسة	11
130	ديموقراطية الاجتماعات و علاقتها بالبقاء في المنظمة	12
133	علاقة نوع وسيلة الاتصال بالبقاء في المؤسسة	13
135	علاقة نوع القناة الاتصالية بالشعور بعدم وجود ما يستفاد به من البقاء في المؤسسة	14
140	تأثير الاقتناع بالقرارات على الاهتمام بمصي المؤسسة	15
142	علاقة الاعتماد على الاشاعة بالاهتمام بمدير المؤسسة	16
144	علاقة أقدمية المبحوثين بالشعور بعدم وجود ارتباط عاطفي بالمؤسسة	17

مقدمة:

تتكون المؤسسة من مستويات إدارية مختلفة تعمل بشكل متكامل ومتداخل لتحقيق اهدافها، و لتنظيم و تقسيم العمل بين هذه المستويات يجب أن تعتمد على اسلوب معين ومن بين هذه الاساليب عملية صنع القرارات والتي تعتمد على نمطين الاول مركزي تركز سلطة عملية صنع القرارات الادارية على جهة مركزية عليا محددة تعمل على فرض سلطتها و قراراتها على بقية المستويات الادارية حيث تفتقر المستويات الدنيا الى صلاحيات في هذه العملية، أما الثاني لامركزي و هو يأخذ في الحسبان الى حد كبير آراء المستويات الادارية الدنيا في المؤسسة و ذلك من خلال اشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات.

و في ظل الاصلاحات الاقتصادية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية، التي اثرت على طبيعة التيسير خاصة على عملية صنع القرارات، بالإضافة الى الازمات التي نعيشها في هذا العصر من سرعة انتقال المعلومات، كان لبد من اتخاذ قرارات بشكل اسرع مما كان عليه في الماضي لذي اصبح لزاما على المؤسسات أن تثبت وجودها في جميع المجالات، و لهذا لبد من ضرورة الغاء النمط المركزي و الاعتماد على النمط اللامركزي و محاولة اشراك أكبر عدد ممكن من الفاعلين الاجتماعيين في صنع القرارات، حيث لا ينفرد الرؤساء بسلطة اتخاذ القرارات من اجل تحصيل أكبر قدر من المعلومات.

ومن اجل الحصول على المعلومات اللازمة و في الوقت المناسب، و تمكين مشاركة الموارد البشرية في صنع القرارات لا بد من الاعتماد على العملية الاتصالية، فنظام الاتصال الفعال في المؤسسة يساعد الى حد كبير في صنع القرارات الادارية الجيدة، و نظرا للأهمية البالغة التي يحتلها الاسلوب المستخدم عن طريق المشاركة في صنع القرارات والمعلومات المعتمدة فيها و طريقة الوصول اليها، مما تجعل من القرارات المتخذة اكثر فعالية و اكثر واقعية و قبولاً لتنفيذ عن رغبة واقتناع مما يعطي الشعور بأهميتهم، مما يؤدي الى الاخلاص في العمل و التفاني في خدمة المؤسسة و العمل على تحقيق أهدافها و هذا لن يتحقق الا بإعطاء هذه الدراسات طابعا علميا يساعد المختصين في تحليل مثل هذه العمليات الاجتماعية والتي يهتم بها مسيرو الموارد البشرية على مستوى المؤسسات.

وقبل أن نخوض في تفاصيل البحث، سنحاول أن نعرض أهم ما جاء فيه من فصول حيث قسمناه الى خمسة فصول، الفصل الأول خصصناه للجانب المنهجي للدراسة، عرضنا من خلاله مشكلة الحث و فرضياته، اما الفصل الثاني فقد خصصناه للتعريف المفصل بعملية صنع القرارات، أما الفصل الثالث قمنا فيه بعرض تفصيل للمتغير الثاني المتمثل في الولاء الوظيفي، بينما الفصل الرابع تطرقنا فيه الى الجانب الميداني للدراسة حول الاجراءات المنهجية تم خصص الفصل الخامس لتحليل البيانات الميدانية و بالتالي تحليل الفرضيات و في النهاية عرض اهم النتائج التي توصلنا اليها خلال هذه الدراسة و خاتمة.

الفصل الاول : الإطار المنهجي للدراسة

- 1- أسباب اختيار الموضوع:
- 2- الهدف من الدراسة:
- 3- الإشكالية والفرضيات:
- 4- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- 5- الدراسات السابقة
- 6- المقاربة السيولوجيا

1- أسباب اختيار الموضوع:

من أهم العوامل التي ساهمت وعززت لدي الدافع لدراسة هذا الموضوع كوني أعمل في مجال الإدارة وهذا ما خلق لدي جوا ملائما لتعزيز ملكات التساؤلات حول هذا الموضوع الذي تشح فيه الدراسات، محاولة منا إثراء المكتبة الجزائرية ، كما دفعنا إلى اختيار هذا الموضوع هو الأوضاع التي تعيشها المؤسسة الوطنية الجزائرية والواقع الذي تفرضه أوضاع هذه المنظمات على المسيرين الذين يشرفون على الممتلكات الوطنية ، والتي هي في أمس الحاجة إلى عدة دراسات علمية لتكشف عن الكثير من الحقائق وتكون بذلك وسيلة لتبيين أحسن الطرق والتقنيات التي يجب إتباعها في العمل ،وباعتبار الولاء من بين الموضوعات التي تحظى بالدراسة لأثاره على أداء وسلوك الأفراد وكذلك إنتاجية المؤسسة وانتظام أدائها على النحو المرغوب فيه، وبالتالي محاولة معرفة الطرق والتقنيات التي تخلق الولاء داخل المؤسسة.

2- الهدف من الدراسة:

إن الهدف الأساسي من دراستنا هذه يتمثل في:

معرفة الإجابة على التساؤلات وذلك من خلال التأكد من صحة الفرضيات وبالتالي الوصول إلى معرفة طبيعة العلاقة بين عملية صناعة القرارات والولاء لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية، وإيجاد حل لأهم مشكل يمكن أن تقع فيه أي مؤسسة وهي حفاظها على مواردها البشرية وذلك عن طريق معرفة نموذج أو سبب لخلق الولاء الوظيفي للعاملين لديها .
محاولة لفت انتباه المنظمة الجزائرية الى انعكاسات عملية صنع القرارات على تحقيق أهدافها، وبالتالي محاولة إضافة بعض النتائج والجوانب المعرفية لتعزيز البحث العلمي في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل، وكتدعيم للبحوث السابقة في هذا الموضوع.

3- الإشكالية والفرضيات:

تعتبر المؤسسة الركيزة والعضو الحساس الذي يقوم عليها المجتمع والذي إذا أصابه خلل أو أي ضرر قد يؤدي إلى شلل المجتمع وركوده وعدم نموه وتطوره، كما أن المؤسسة تعتبر الصورة الحقيقية للمجتمع ، وفي ظل العولمة والمنافسة والتطور السريع الذي تشهده المؤسسات اليوم ، فإن نجاح هذه المؤسسة وبقائها وحفاظها على هذه الصورة مرهون بمدى تحقيق أهدافها ، وبالتالي هذا يجعل المؤسسة أو المنظمة أمام حتمية مفادها البحث عن الطرق المناسبة لمسايرة ذلك الاتساع والتسارع الاقتصادي ،حيث لا يأتي ذلك إلا من خلال حفاظها على مواردها البشرية لأنها الأساس الذي تقوم عليه، و ذلك من خلال تسيير أفرادها تسيير عقلائي وفعال ، حيث لا يكفي الحصول على الكفاءات دون تنميتها وتطويرها لكسب رهان النجاحة والتقدم ولاسيما أمام تحديات القرن الواحد والعشرين عصر التكنولوجيا والعولمة، و باعتبار الفرد كائن اجتماعي بطبعه يسعى إلى تحقيق حاجات مختلفة من خلال اجتماعه، من أهمها إحساسه بالانتماء والتقدير في تلك الجماعة، وبالتالي فإن المؤسسة يجب أن تسعى إلى خلق هذا الإحساس الذي يؤدي بدوره إلى وجود الولاء للمنظمة والذي يعني تعاون جميع الفاعلين لتحقيق الغاية التي قام من أجلها التنظيم ، فأهمية الولاء تكمن إذن في كون مخرجاته تصب في صالح أهداف التنظيم الرسمي ،لكن الإشكال الذي نريد معالجته في هذا السياق يتمثل في محددات وخلفيات الولاء داخل المنظمة الصناعية الجزائرية وهل له ارتباط بنماذج التسيير القائمة على العقلية والهادفة إلى تحقيق المشروع الاقتصادي والتي هي الكفيلة بتوجه كل الأفعال والسلوكيات داخل التنظيم نحو ما يصبو إليه، ومن أهم نماذج التسيير وأحد وسائله عملية اتخاذ القرارات، فالقرار له أهمية كبيرة واثر واضح في حياة الفرد من بدايته الأولى إلى أن يدخل عالم العمل وهو في حالة اتخاذ للقرارات وبالتالي فهي تستمر معه طالما انه هناك عمل ونشاط لتحقيق الأهداف المطلوبة وإيجاد الحلول للمشاكل المختلفة، حيث أنها

أمر مركزي بالنسبة للإدارة، كما تعتبرها مهمة أساسية من مهام المدير أو المسيرين في المؤسسة أو المنظمة باعتبارها من بين أصعب وخطر العمليات الإدارية في مجال التنظيم، وذلك لما يترتب عليها من توظيف الموارد البشرية والمادية وتقاس في ضوءها كفاءة الرؤساء وقدراتهم على تحمل المسؤولية أيضاً، وتزداد صعوبة عملية اتخاذ القرارات كلما زاد حجم المنظمة وحساسية مهامها حيث أن هذه " العملية لا تعتبر وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة وإنما تعتبر بمثابة الوسيلة أو الأداة الأساسية لممارسة جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق واتصال ورقابة"، ومن أجل اتخاذ قرار عقلاني لابد من تحديد دقيق للمشكلة ومن تم الوصول إلى حلول ملموسة لها واختيار أفضلها، تم تطبيقها لمعرفة مدى فعاليتها، وبالتالي فإنه طالما هناك مشكلة لابد من اتخاذ قرار ما لحلها، فالقرار يمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع نشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسة وبالتالي فإنه لا يقوم عبثاً وإنما يقوم على مجموعة من الأسس وذلك بتضافر الجهود للوصول إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها وذلك عن طريق المشاركة ومشاورة العاملين في المؤسسة والأخذ بمقترحاتهم، ووجهات نظرهم، مما يقوي جانب الرشد والعقلانية في القرار ويوجد الحماس لدى العاملين والثقة والإحساس بالتقدير والانتماء والوصول إلى درجة الولاء، وعندما نتطرق إلى هذا الموضوع في الجزائر التي خرجت من الفترة الاستعمارية مطبقة التسيير الاشتراكي والذي يتميز بمركزية القرار ينتقل مع بداية الثمانينات إلى تبني سياسة إعادة الهيكلة التي تتنادى باللامركزية في اتخاذ القرارات وبالتالي محاولة إعطاء فرصة لجميع العمال للمشاركة في صنع القرارات خاصة وأننا نعيش حركة في المجال الصناعي، فإن نجاح أي مؤسسة يعتمد على قدرتها في اختيار الأسلوب المناسب لعملية صنع القرارات

1 إبراهيم عبد العزيز شيخا، الإدارة العامة، الإسكندرية، دار الجامعية للطباعة والنشر، 1983، ص 3

الذي يناسب مهامها ويسهم في رفع أداء موظفيها ونجاحها في تحقيق أهدافها ، خاصة وان أسلوب صناعة القرارات المتبع في المنظمة يمكن أن يؤثر بطريقة مباشرة على الروح المعنوية للعاملين وعلى مستوى أدائهم وإحساسهم بانتمائهم لهذه المؤسسة ومن هنا فان الدراسة تهدف إلى دراسة طبيعة عملية صنع القرارات وعلاقتها بالولاء الوظيفي للعاملين وعليه نطرح التساؤل العام التالي :

هل لعملية صنع القرارات تأثير على الولاء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية ؟ وعلى ضوء هذا التساؤل نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

هل لطبيعة عملية صنع القرارات دور في خلق الولاء الوظيفي داخل المؤسسة ؟

هل لنوعية انتقال المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات تأثير على الولاء الوظيفي داخل المؤسسة ؟

الفرضيات:

الفرضية الأولى:

اعتماد المؤسسة في عملية صنع القرارات على مبدأ إشراك العاملين فيها يرفع من الروح المعنوية وإحساسه بالتقدير والانتماء التي تعزز لديه الولاء الوظيفي.

الفرضية الثانية:

إن نوعية العملية الاتصالية الناتجة عنها المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات تأثير على الولاء الوظيفي داخل المؤسسة .

4- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1 _ القرار: "هو اختيار البديل الافضل من بين البدائل المطروحة"¹.

وهو ايضا "اختيار الطريق او السبيل من بين طرق وسبل متعددة للوصول الى هدف مرغوب"².

ويقول هاريسون أن: "القرار مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين"، ويشير روبنز وبنظرة مماثلة الى "أن القرار عبارة عن اختيار من بين بديلين أو أكثر"³ كما يعرف ماغالي بورسيي (Magali Bourssier) القرار على أنه " العملية التي من خلالها يختار الفرد أو الأفراد المقررون من بين مجموعة من البدائل والتي تسمح بإعطاء حل مرضي لمشكل معين"⁴

أما جون كوسترمان (Jean Costermans) فيعرف القرار على أنه " الاختيار من بين عدد من المخططات المختارة والمسماة لتنفيذ مرحلة مؤسسة على تنبؤ عن نتائج خاصة "⁵ بالتالي فالقرار هو تحديد ما يجب عمله تجاه مشكلة معينة أو تجاه موقف معين، لذا يعتبر وسيلة لتحقيق هدف آخر.

1 عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر ط1، 2007 ص40

2 علي السلمي إدارة السلوك الانساني ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 1997 ص 236

3 حسين حريم، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد والجماعات في الأعمال"، الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص225

4 Magali Boursier , gestion administrative, France, la documentation française :CNED , 2006, p2

5 Jean Costermans, les activités , raisonnement , décision et résolution de problèmes, Bruxelles ,De Boeck université,2^{ème} édition,2001,p36

2 صنع القرار: هي "العملية التي من خلالها يتم تحديد المشكلة والفروض والبدائل المتاحة لحلها تم دراستها وتحليلها للوصول للحل المناسب"¹ وذلك عن طريق سلسلة من الخطوات المتتابعة وبالتالي فإن صنع القرار " عبارة عن تحليل أو نتيجة وضع هذا الحل في مجال التطبيق العلمي وحيز التنفيذ"² ، أي أنه " ذلك النظام المتكامل من الأنشطة، أو تلك العمليات الخاصة بتحديد المشكلة والبدائل والتقييم واختيار البديل المناسب، أي أن ذلك النظام المتبع أو الخطوات التي يمر بها القائد الإداري ما هي إلا صناعة يقوم بها الفرد للقرار"³

التعريف الإجرائي:

هي عملية إدارية يتم من خلالها اختيار أفضل الحلول الممكنة من أجل الوصول لتحديد دقيق للمشكلات التي تواجه المنظمة، وذلك عن طريق مجموعة من الخطوات التي يقوم بها القائد الإداري، من أجل تحديد الحل المناسب الذي ينتظر أن يجسد على أرض الواقع من أجل تحقيق أهداف المرجوة حيث يمكن أن تتم عملية صناعة القرار عن طريق المشاركة وقد تكون بطريقة فردية.

3 اتخاذ القرار: يمثل اتخاذ القرار ناتج عملية صنع القرار أي تلك المرحلة المتعلقة بإنهاء عملية الاختيار والاستقرار على بديل واحد وهو القرار، ويصدر عن المسؤول الذي يملك السلطة والقدرة والرغبة والمعلومات سواء كان هذا المسؤول شخصاً بعينه أو جهة مختصة"⁴

1 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة- الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن 21-، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2006، ص 145.

2 ظاهر كلالدة ، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، عمان دار زهران، 1997، ص 254.

3 احمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص 22.

4 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المرجع السابق ، ص 41

أي " اختيار بديل من بين عدة بدائل لمعالجة وحل مشكلة ما ويعتمد القرار الصائب على مقدار المعلومات والبيانات ومدى دقتها والمتعلقة بتلك المشكلة"¹ كما يطلق عليه بأنه " مصطلح يشير إلى عملية ديناميكية تسود بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة، ومن الممكن تحديد نطاق عملية اتخاذ القرار واقعيًا ، عن طريق حصر عدد المشاركين الذين يستطيعون التأثير في تشكيل طبيعة القرار"²

4 الولاء: يعني الولاء في اللغة العهد والالتزام والقرب و النصر، وهو مفهوم قديم في علم الاجتماع حيث يظهر الولاء على أساس العلاقات الاجتماعية التي تبرزها الحاجة للتعاون والانتماء.³

وقد عرفه بأنه " شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء او بالمسؤولية اتجاه شيء هام في حياته"⁴ وبأنه "حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان و ويعرف بأنه الإخلاص والمحبة والاندماج لدى أي إنسان"⁵

5 الولاء الوظيفي: هو الولاء للوظيفة التي يشغلها الفرد العامل وكلما التزم بفهم أخلاقيات هذه الوظيفة وقام بمهامه بإخلاص وإتقان وساهم في تحقيق أهدافها دل ذلك على ارتفاع ولائه الوظيفي.⁶

1 أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، القاهرة ، دار الكتب الإسلامية، ط1، 1984، ص 134.

2 محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ص72

3 محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 257.

4 رونالد دي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص467

5 زيد منير عبوي، التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص206.

6 مدحت محمد ابو النصر ، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ط1 ايتراك للنشر والتوزيع القاهرة 2005 ص41

6 العملية الاتصالية:

إن كلمة اتصال مترجم عن الكلمة الانجليزية communication من الأصل اللاتيني communise معناه مشترك¹.

والاتصال لغويا في القواميس العربية مشتقة من المصدر وصل الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية، أما قاموس أكسفورد فيعرف الاتصال بأنه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو الاشارات²

وبالتالي فالعملية الاتصالية هي عبارة عن نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفويا باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات يقصد الإقناع والتأثير على السلوك.

7 الانتماء : يعتبر مصطلح الانتماء من بين تعاريف عديدة حسب طبيعة التناول، لكن معظمها تدور حول العلاقة بين الفرد وفرد آخر أو فرد وجماعة التي يتعامل معها أو منظمة أو مؤسسة عمل حيث يعتبر الانتماء بأنه عبارة عن "الروابط العاطفية والنفسية والذهنية التي تجذب فرد أو مجموعة أفراد إلى معتقد أو فكرة أو مذهب أو مؤسسة بدرجة من القوة تجعل المنتمي يحرص على سلامتها وكرامتها ورفع شأنها"³

8 المشاركة: " تعني انغماس الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها"⁴

1 د أحمد بدر، الاتصال الجماهيري بين الاعلام والتطور والتنمية ، دار الطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1998 ص 13 .

2 د فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه نظريته وسائله، ط1 دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2003 ص15.

3 سليمان سعد سليمان ، دور كليات المعلمين في تدعيم الولاء الوظيفي لدى طلبها بالمملكة العربية السعودية ، المجلة التربوية، العدد السابع والأربعون، المجلد الثاني عشر، 1998 ص196.

4 حسين حريم ، السلوك التنظيمي " سلوك الافراد والجمعات في منظمات الاعمال"، الاردن، دار حامد للنشر والتوزيع ، ص 236.

هي أسلوب من الأساليب الإدارية التي تشجع الانسان على زيادة ارتباطه بالمنظمة التي يعمل فيها، كما تجعله أكثر حرصا على تنفيذ قراراتها لأنه المشاركين في اتخاذها وهذا كله من شأنه أن يزيد من ثقته بنفسه وبالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل¹

9 المعلومات: المعرفة الي تنتج من معالجة البيانات ، وهي الناتج المنطقي لنظام المعلومات² وهي أيضا عبارة عن " البيانات التي تنتج بعد أن يتم تشغيلها وتقييمها وتفسيرها بشكل يسمح بالاستفادة منها مباشرة"³

المؤسسة:

1 يوسف محمد القبلان ، مفاهيم وتطبيقات في السلوك الاداري ، شركة العبيكات للطباعة الرياض ط2 1416 هـ ص

2 علاء عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرارات، الأردن دار وائل للنشر والتوزيع ط1، 2005، ص 17

3 محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1 2006، ص 182

5- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى : متطلبات المعلومات لعملية صنع القرارات¹ ، رسالة ماجستير كانت تهدف من وراء الى البحث عن مدى توفر خصائص ناجحة لاتخاذ قرارات رشيدة هدفها اقتراح البديل العقلاني لحل وتصحيح أخطاء العمل وذلك عن طريق البحث عن متطلبات المعلومات لعملية اتخاذ القرارات، وقد جاءت تساؤلات الدراسة حول:

ماهي الخصائص الواجب توفرها في المعلومات حتى تمكننا من اتخاذ القرارات الرشيدة السليمة.

هل المؤسسة الجزائرية مزودة بالوسائل العلمية التقنية المساعدة على تدفق المعلومات الصحيحة

أما فرضيات الدراسة فتمثلت في ما يلي :

* إن المعلومات الضرورية لاختيار البدائل وتحليلها بنتائج، والفرض المحتمل وتصحيح الأخطاء وبالتالي اتخاذ القرارات.

* تخضع القرارات كليا على نوع المعلومات المعتمدة عليها .

* إن التحديات المعاصرة تتطلب وجود نظام معلومات على مستوى كل مؤسسة مجهزة بتقنيات الالكترونية الحديثة.

* الهيكل التنظيمي للمؤسسة له تأثير على عمليات اتخاذ القرارات.

1 خديجة دحموني، متطلبات المعلومات لعملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية، فرع الاقتصاد السياسي الجزائر 1999.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة هي

- إن المصادر الرسمية والمقدمة من طرف الادارة العليا تعتبر أهم مصادر المعلومات في حين تعتبر المصادر الغير رسمية غير موثوقة فيها.
- إن تبادل المعلومات بين مختلف المديریات لا يتم بصورة جيدة.
- نظام المعلومات المستخدم في التسيير لا يعمل بكل طاقاته ولا يقدم تقارير دورية لذا يؤدي الى عدم تلبية احتياجات المؤسسة .

فهذه الدراسة لديها جملة من النقاط التي لها علاقة بموضوع دراستنا حيث تعرض الباحث في دراسة موضوع اتخاذ القرار ولكن من ناحية المعلومات التي تقدم من اجل اتخاذ قرارات رشيدة في مؤسسة القطاع العام.

الدراسة الثانية: " أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة"¹
رسالة ماجستير كانت تهدف الى توضيح أهمية نظام الالي للمعلومات في عملية اتخاذ القرارات مع دراسة أهم سلبيات وإيجابيات هذا النظام في تطوير المعلومات لاتخاذ القرارات، وانطلق الباحث في دراسته من تساؤل عام :

هل يمكن للمؤسسة الجزائرية مسايرة التطور الذي قطعتة المؤسسات العصرية في كافة الميادين ان بقيت ميكانيزمات التسيير و التخطيط والتنظيم عندما نسير وفق مراحلها؟ والتي تفرعت إلى التساؤلات التالية :

هل يجب على مسؤولي المؤسسة النظر الى عملية الخوصصة على أنها موضوع عابر؟

نوفل حديد، أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير جامعة الجزائر، 1996،

هل يجب النظر إلى عملية الخوصصة على انها ترياق يحل كل مشاكل المؤسسة من تم القيام واستيراد الحواسب من أحدث الطراز واستغلالها الجيد مما يعتبر هدر الاموال؟

أما فرضيات الدراسة فتمثلت في ما يلي:

* لا يمكن تنفيذ أي مخطط تصوري لمؤسسة دون توفر المعطيات المناسبة ناهيك عن معالجتها واستغلال النتائج المنبثقة عنها في وقتها.

* إن اللجوء الى تكنولوجيا المعلومات تعتبر من بين خصائص المؤسسة العصرية كالحاسوب الذي يعتبر مهم كثيرا في توفير المعلومات الدقيقة المتكاملة المركزة وفي الوقت المناسب لمختلف مراكز اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

* يجب الربط بين الجانب التكنولوجي والجانب الانساني لضمان قيام النظام الألي للمعلومات بوظائف احن لتحقيق اهداف ودراسات ميدانية جديدة النتائج.

استخلص الباحث من خلال الدراسة أن النظام الألي لا يسهم في اتخاذ القرارات العلمية لعدم توفره على الأساليب الإدارية الحديثة المساعدة على اتخاذ القرارات وبأن توفر الحواسب الحديثة دون استغلالها بطريقة رشيدة وبأنه لا يكفي بل يجب تغيير إجراءات العمل الحالية من أجل نجاح المؤسسة .

ومن هنا نجد أن هذه الدراسة تطرقت إلى أهمية النظام الألي في توفير المعلومات في اتخاذ القرارات في حين نجد أن دراستنا تدور حول القرار داخل المؤسسة ودوره في خلق الولاء الوظيفي لدى الافراد.

الدراسة الثالثة: " الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الاداري"¹ رسالة دكتوراة كانت تهدف إلى البحث عن عوامل الصراع في التنظيم الجزائري وأثره على السلوك وأهداف وطرق التسيير، وتتضمن اشكالية الدراسة فيما يلي:

ماهي عوامل الصراع داخل التنظيم الاداري الجزائري؟ وكيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم؟

أما فرضيات الدراسة فكانت كالآتي:

* تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية والغير رسمية في اثاره مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير.

* كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين واشراكهم في اتخاذ القرارات والاستفادة منها ادى ذلك الى اثاره مظاهر الصراع.

* كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي.

وقد اعتمدت الدراسة على تقنيتي المقابلة والاستمارة ومن بين النتائج التي توصلت اليها الدراسة ما يلي:

- تؤثر القيم الثقافية المختلفة في سلوك العاملين، أما مصادر هذه القيم فهي متعددة فمنها القيم التنظيمية وقيم المجتمع المحلي و القيم الوطنية، والقيم العالمية.

1 ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الاداري (رسالة دكتوراه دولة) كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004 - 2005

- تعتبر عصبية الولاء ذات قيمة عالية لدى الجماعات الرسمية، فهي عامل تماسكها واستمراريتها وضبط سلوك افرادها و مواجهة خصومهم.
- أسباب الصراع عديدة منها عدم العدالة في الرقابة وفي الحوافز وفي تقسيم العمل وفي العلاقات الانسانية.
- يتحرك الأفراد والجماعات بدافع المصالح المشتركة في اطار عصبية متنوعة من حيث عوامل تشكلها وتضامنها.
- كلما كانت العصبية التنظيمية هي عصبية ولاء للإدارة والمسؤول المباشر، ازداد حصولها على الامتيازات والمصالح المستهدفة.
- كلما ازدادت الحاجة الى مصالح معينة ازداد احتمال اللجوء الى الاستعانة بأشخاص من خارج وداخل التنظيم من اجل الحصول عليها.

هذه النتائج عبرت عن بعض مؤشرات هذه الدراسة إلا أنه لا يمكن الاعتماد على كل النتائج ، فالنتائج التي توصل اليها الباحث لها علاقة بالولاء وبعض أشكال التعاون والصراع والمصلحة، لكن ما يلاحظ على هذه الدراسة انها اهتمت بالتنظيم الاداري الذي تختلف فيه معايير الأداء والسلوك عن التنظيم الصناعي وبالتالي يصعب تعميم النتائج على باقي انواع التنظيم، وبالتالي هذه النتائج تبقى نسبية .

6- المقارنة السيسولوجيا:

لغاية وضع هذه في اطار ونموذج نظري نجد بأن موضوع عملية صنع القرار والولاء الوظيفي يستوعب أكثر من اطار نظري واحد، وعلى هذا الأساس فإننا سنتبنى من خلال هذه الدراسة مقارنة متعددة المداخل وعدم الاكتفاء بمقاربة نظرية واحدة وسنعرض الى هذه المقاربات بشيء من التفصيل فيما يلي.

6-1 نظرية الحاجات: يتأثر السلوك الانساني بالحاجات التي يروق الفرد اشباعها، فهي محور أساسي لتوجه سلوكه الذاتي، وتتفاوت الحاجة في درجة تأثيرها في السلوك الذاتي للفرد من خلال أهميتها النسبية، وقد قان ابرهام ماسلو نظرية هرم او سلم الحاجات حدد بموجبها الحاجات الانسانية، في مجموعات تبعا لأهميتها كما يلي:¹

1 الحاجة الفيزيولوجية: وتتضمن الحاجات الجسمية والانسانية للحياة وحفظ النوع، مثل الحاجة للطعام، والماء والهواء والجنس والنوم، وتأتي في أسفل الهرم السلمي وتشكل قاعدته الأساسية باعتبارها الحاجة الرئيسية لضمان بقاء العنصر البشري .

2 حاجات الامان والطمأنينة : تعير عن حاجات تجنب المخاطر ولا تتضمن هذه المخاطر المادية للفرد بل تتناول الجوانب المتعلق بالأمن النفسي والمعنوي و استقراره وضمان مستقبله وتأتي في الحلقة الثانية في السلم.

فقد اشار الله سبحانه وتعالى لأهمية هاتين الحاجتين بقوله جل وعلا " فليعبدوا رب هذا البيت الذي أطعمهم من جوع وامنهم من خوف "

3 الحاجات الاجتماعية: وتتضمن الشعور بالود والألفة والمحبة مع الآخرين وتبادل المشاعر الاجتماعية والإنسانية معهم وتكوين الأصدقاء والزملاء والتعبير عن التوافق وعن التفاعل مع الجماعة.

1 خليل حسن الشماع ، خضير كاظم حمود نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، ط1 ص 134.

4 الحاجات لتقدير: وتتضمن حاجات الفرد للشعور بأنه موضع اعتزاز واحترام من الآخرين واعترافهم له، بمكانة اجتماعية معينة، وتتبع هذه الحاجات عادة من خلال شعوره ذاتيا بضرورة الحصول على احترام الآخرين.

5 حاجات تحقيق الذات: تعبر هذه الحاجات عن رغبة الفرد في تكوين كيان متميز ومستقل له، من خلال مواهبه وقدراته وأمانه، ويشير الى مدى استعداداه لتعبير عن ذلك، وتشكل هذه الحاجة في نظر ماسلو أعلى السلم الهرمي للحاجات.

وتأتي قوة تأثير الحاجات بشكل من الأشكال من خلال ما يأتي:¹

(أ) مستوى الإشباع أو الحرمان: حيث كلما ازدادت درجة عدم الإشباع أو الحرمان الذي يشعر به الفرد كحاجة معينة، كلما ازدادت قوة البحث عن السبل الكفيلة بإشباعها واعتبارها الموجه الرئيسي للسلوك الفردي.

(ب) قوة المنبه (المؤثر): كلما ازدادت درجة إثارة الفرد من خلال المنبهات الخارجية كلما زادت سبل البحث عن الإشباع حيث ان بعض الحاجات غالبا ما تكون كامنة في ذات الفرد، إلا إذا تأثرت بمتغيرات خارجية ساعدت على تنشيطها أو تحريكها ومن هنا يبدو جليا بأن الحاجات تفقد التركيز في توجه السلوك الانساني ولذا فان المنظمة لابد ان توفر سبل لإشباعها وتطويع ذلك لتحقيق أهدافها .

2-6 نظرية التبادل الاجتماعي (علاقات الأدوار والأهداف والمصالح المتبادلة): تعد هذه النظرية من النظريات الاجتماعية الميكروسكوبية، وتعتقد بأن سلوك الفرد وعلاقاته الاجتماعية

ماهي إلا نتيجة لعملية تفاعلية تبادلية، فكل طرف من أطراف التفاعل يأخذ ويعطي لبعضها البعض، سواء كانت العلاقة بين فردين أو بين جماعات أو مؤسسات، فكل طرف من الأطراف لا يعطي للطرف الآخر وحسب وإنما يأخذ منه، وهذا هو سبب استمرارية العلاقة فإذا حصل الأخذ دون العطاء من طرف ما، فإن ذلك يؤدي الى انقطاع العلاقة وفتورها،¹ بمعنى كما يرى هومز ان التفاعلات وحدها لا تكفي و إنما كل نشاط اجتماعي من فرد ما يجب أن يقابله مكافأة، هذا يحفز الفرد على بدل المزيد للحصول على مكافأة أخرى ، لكن هذا أيضا لا يضمن استمرار العلاقة وإنما هي في حاجة الى ان ترد الى الجهة الثانية.

3-6 نظرية التوازن التنظيمي: يوضح سايمون في نظرية التوازن التنظيمي القائمة على أن الأفراد داخل المنظمة الإدارية يعملون بشكل جماعي وأن قراراتهم تتأثر بمدى مساهمة كل منهم في صنع القرار، كون الافراد على علم بأن هذه المشاركة سوف يترتب عنها اشباع لحاجاتهم و رغباتهم، أي تحقيق توازن بين تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق اهداف الأفراد، فالمنظمة ونتيجة لهذا التوازن تستطيع المحافظة على استمراريتها ووجودها وتعكس هذه الحالة نجاح المنظمات الإدارية ونجاح سياساتها الداخلية لبقاء الأفراد في حالة عطاء مستمر، وهنا يجب على الإدارة أن تحافظ على حالة التوازن هذه، و أن تعمل على تحقيق شروط التوازن التنظيمي المتمثل في، عملية اتخاذ القرارات، البيئة المحيطة، الجماعة، التخصص، تنفيذ القرارات، التوازن والمحافظة عليه التعاون² ، كما تطرق سايمون الى انه لا يمكن أن يتحقق التوازن الا عن طريق ان " التنظيم عليه ان يتخذ كافة الخطوات التي تمكنه من صناعة قرارات رشيدة ، ويمكن تحقيق ذلك بوسيلتين اولهما تحديد نطاق المسؤولية، والثانية تثبيت

1 إحصان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة ، عمان دار وائل للنشر ط1، 2005 ، ص 183

2 د موسى اللوزي التطور التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2 ص

الاجراءات الرسمية والقواعد، ووضع بعض الميكانيزمات تمثل الأوامر والتعليمات الرسمية و برامج التدريب ووسائل الاتصال التي تساعد على تقليل الحلول البديلة"¹، كما أشار ايضا الى " أهمية الاتصال في عملية صنع القرارات الفعالة، حيث قال يجب ان تنطبق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الاتصالات وان تكون الاخيرة ملحقة بالأولى"²

1 طلعت لطفي ابراهيم، علم الاجتماع التنظيم، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص94

2 جلال ابراهيم العبد، ادارة الأعمال " مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 12

الفصل الثاني: صنع القرارات

تمهيد

- 1- ماهية عملية صنع القرارات و اتخاذها
- 2- مراحل عملية صنع القرار:
- 3- انواع القرارات الإدارية:
- 4- العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار
- 5- المشاركة في صنع القرارات
- 6- المعلومات و دورها في صنع القرارات
- 7- اهمية عملية الاتصال في عملية صنع القرار :
- 8- معوقات عملية صنع القرار

تمهيد:

إن عملية صنع القرارات أحد أهم الأنشطة الإدارية إن لم تكن أهمها ، ويرجع ذلك إلى أن القرارات تعد من مظاهر ممارسة الإدارة لأعمالها، حيث أن متخذ القرارات يتخذ القرارات بصفة مستمرة ، لذا يجب عليه دئماً اختيار ماذا ينبغي ومن الذي سوف يساعده في هذه العملية، فعملية صنع القرارات تتغلغل في جميع وضائف العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم ورقابة و توجيه، حيث يتوقف نجاحها على مدى رشد هذه القرارات، لكي يتحقق هذا الرشد فإن عملية صنع القرارات تمر عبر مرحل مختلفة، بالإضافة إلى الاعتماد على أساليب تساعد على ذلك، وهذا ما سوف نتطرق إليه بالتفصيل في الفصل من خلال مناقشة الموضوعات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات والعناصر المكونة لها، و أهميتها، بالإضافة الى أهمية المشاركة و دور المعلومات والعملية الاتصالية في هذه العملية .

1 ماهية عملية صنع القرارات واتخاذها: تعتبر عملية صنع القرار جوهر العملية الإدارية، إذ تعتبر دور أساسيا من هذه الأخيرة و وسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة حيث أنها تتغلغل في جميع وظائف العملية الإدارية من تخطيط ورقابة وتوجيه واتصال ، حيث تعتبر جزء أساسي في كل وظيفة لأن هذه الوظائف لا يمكن أن توجد لوحدها، بل أن وجودها هو نتيجة عملية صنع القرار، فمثلا وظيفة التخطيط تحدد الموارد الملائمة واختيار أفضل السبل التي يتعين إتباعها للإنجاز هذا العمل فإنها تعتمد على عملية صنع القرار، كما أن الإدارة عند القيام بتحديد التنظيم الملائم لأنشطتها فإنها تعتمد على عملية صنع القرار لأجل اختيار التنظيمي (نوعه، حجمه و أسس تقسيم الإدارات ، والأقسام) كما أن وظيفة الرقابة أيضا تعتمد خلال تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي تجربها على الخطة وتصحيح الأخطاء إن وجدت، على عملية صنع القرار، وعليه فإن عملية صنع القرار تتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة والمتابعة، من حيث كونها عملية فنية وعملية معقدة ومتداخلة، وعليه فإن عملية صنع القرار واتخاذها يختلفان، باعتبار أن الأخيرة تمثل مرحلة من الأولى وجزء منه و بالتالي يجب عدم الخلط بين عملية صنع القرارات واتخاذها ، لأن اتخاذ القرار يعتبر المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرار وبل نتيجة من نتائج عملية صنع القرار، حيث تعتبر عملية صنع القرار عملية جماعية تضامنية أي نتاج جهد مشترك وذلك من خلال إشراك جميع أعضاء التنظيم في المراحل السابقة على اتخاذ القرار من إعداد وتحضير وتكوين وبالتالي فإن صنع القرار لا يعني اتخاذه و حسب و إنما هو معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية وسياسة واقتصادية واجتماعية .

2 مراحل عملية صنع القرار:

1-2 تشخيص المشكلة: إن تشخيص وتحديد المشكلة يعد من النقاط الجوهرية في سبل الوصول إلى حلها، ويتم ذلك من خلال الوقوف على مظاهر وأعراض المشكلة يتم بالتحليل والتدقيق يمكن بيان الأسباب الأساسية التي أدت لحدوث هذه المظاهر، والمشكلة هي حالة التباين أو الاختلاف بين واقع حالي أو مستقبلي و هدف تسعى إلى تحقيقه و عادة ما يكون هناك عقبات بين الواقع المستهدف كما أن العقبات قد تكون معلومة أو مجهولة و بالتالي فإن تحديده وتشخيصها في غاية الأهمية وقد تكون صعبة التحقيق في بعض الأحيان، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة سوف يؤدي إلى اتخاذ القرار الخاطئ مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات الأخرى، فلا يقتصر عمل المدير على اتخاذ القرار في المشكلة المعروضة عليه بل يجب أن يقوم بالتعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها وتحديدتها تحديداً دقيقاً ، الذي يعد " بمثابة قطع نصف الطريق في سبيل الوصول إلى حلها و المشكلة المصاغة جيداً نصف محلولة و لا عجب إذ قال حكيم إذا عرف الداء سهل الدواء"¹، فإذا كان تحديد المشكلة وأبعادها وتحديد أسبابها امراً يتوقف عليها الرشد في اتخاذ القرارات، فإن المدير الماهر هو الذي يتوقع ويتنبأ بالمشكلات قبل وقوعها و هذا يتطلب ما يلي:²

* إدراك الأهداف و المعايير المراد انجازها بوضوح ودقة ،

* وجود نظام لاسترجاع المعلومات لإدراك الانحرافات الحاصلة عن المعيار المثل هذا من جهة، ومعرفة المتغيرات من جهة أخرى لأخذها بعين الاعتبار.

1 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المرجع السابق ، ص 45.

2 خواجه عبد العزيز ، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل ، وهران دار الغرب للطباعة والنشر ، 2005 ص 80

2-2 مرحلة البحث عن البدائل: بعد تحديد و تشخيص المشكلة يجب على المدير وضع البدائل، دون تقويمها، أي يجب أن تشمل جميع البدائل الممكنة بغض النظر عن كم تبدو مضحكة بادئ الأمر و يحصل الاختيار فيما بعد، ومن تم فعند تنمية بدائل الحل قد نجد عدة تساؤلات و إجابات عليها تبني أحيانا على حقائق و وقائع محددة، و أحيانا أخرى على حدس وبصيرة نافذة (مبنية على الخبرة) و قد يكون الحل على المدى القصير و المدى الطويل وهذه المرحلة شاقة ودقيقة، هذا ومن الممكن أيضا أن يكون حلا وضحا جليا للجميع وقد يكون غامضا لا يظهر مختلف وتأثيراته إلا بعد اختيار وتطبيقه، كطرح منتج جديد في السوق و انتظار التعرف على تأثيره في السوق، ونادرا ما تكون للمشكلة بديل واحد، وإنما في العادة توجد عدة بدائل و مسالك و بالتالي لابد من صانع القرار أن يضع كل البدائل المتاحة الممكنة في اعتباره.

2-3 مرحلة تقييم البدائل: تتعلق هذه العملية بتحليل كل بديل للتعرف على مزايا و عيوبه قوته وضعفه " وهذا يتطلب تحديد العوامل الاستراتيجية التي ستركز عليها عملية التنبؤ وكذلك بالنتائج المتوقعة لكل بديل وتأثيرات البيئة المحيطة"¹، حيث لا تتم هذه العملية دون الاعتماد على المقارنة بين البدائل و وجود المعايير الدقيقة والمحددة و المتفق عليها من هذه المعايير التي يعتمد عليها المسؤول هي " مدى تناسب البديل مع الأهداف المحددة ونستطيع ترتيب الأولويات ودرجة تناسب البديل فالمسؤولين يدركون أهداف المنظمة وقيمها ونظمها و إجراءاتها و مدى قبول الأفراد ، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار و درجة المخاطرة المتوقعة من إتباعه ودرجة سهولة أو صعوبة التنفيذ والموارد والإمكانات المطلوبة"²

1 خالد يوسف وآخرون، اسس الإدارة الدولية المركز ، القومي للنشر ط1، 2006، ص 219

2 سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، أريد، عالم الكتاب الحديث لنشر والتوزيع، 2007، ص 75

2-4 اختيار البدائل: تعد هذه الخطوة القمة في عملية صنع القرار ، حيث يمارس فيها متخذ القرار حكمه في هذا الخصوص، حيث تمثل هذه المرحلة أشق المراحل التي يختارها المسؤول قبل اتخاذ القرار وذلك من خلال المفاضلة بين البدائل في ضوء نتائجها المتوقعة ، حيث أن التوصل إلى الحل الأمثل أمر يتطلب خبرة ودراسة علمية ، ويتوقف الاختيار على توفر عناصر معينة في المدير مثل الكفاءة وقوة الشخصية و قدرة على التصرف السليم ، إلا أنه على القائد عند اختيار البديل الأنسب لابد أن يأخذ بعين الاعتبار العوامل الآتية:¹

* تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف و أكثرها مساهمة في تحقيقها،

* اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها و نظمها و إجراءاتها،

* قبول أفراد المنظمة للحل البديل و استعدادهم للتنفيذ،

* درجة تأثير البديل على العلاقات الأساسية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم،

* درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، و المعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة،

* مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد،

* القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن ان تقرره هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل ،

* المعلومات المتاحة عن الظروف والبيئة المحيطة،

* كفاءة البديل والعائد الذي والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار .

1 معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة و الاتصال الاداري ، الاردن ، دار حامد للنشر والتوزيع ط1 ، 2008، ص 127

2-5 مرحلة متابعة القرار وتقسيمه: هذه المرحلة لا تقل عن المراحل السابقة فهي وإن كانت لا تعد من صميم مكونات القرار إلا أنها هي المرآة التي تعكس مدى النجاح والإخفاق في اتخاذ القرارات وذلك عن طريق اختيار الوقت المناسب للإعلان القرار ومتابعته وتقييمه بشكل مرحلي لتفادي الانحرافات في وقتها وقبل فوات الأوان حيث أن هذه العملية تنمي لدى متخذ القرار أو مساعديهم ، القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها، حيث تتم هذه المرحلة عبر شقين اثنين¹

الشق الأول: ويتمثل في نقل القرارات للمستويات الإدارية التي يقوم بتنفيذه وذلك عن طريق سبل الاتصالات الفعلة، و وضع الموارد المالية والبشرية والصلاحيات اللازمة لدى الجهات المنفذة للقرار ويتوجب أن يكون توقيت القرار مناسب مع ظروف العمل والبيئة الداخلية والخارجية لأنه إذ كان العكس فهذا سوف يؤدي إلى عدم نجاح هذا القرار .

أما الشق الثاني: فيتعلق باسترجاع المعلومات لمركز اتخاذ القرارات والتغذية الرجعية ، وهي حصيلة المعلومات وتقارير سير العمل والانجاز، التي ترد من مواقع العمل إلى موقع اتخاذ القرارات .

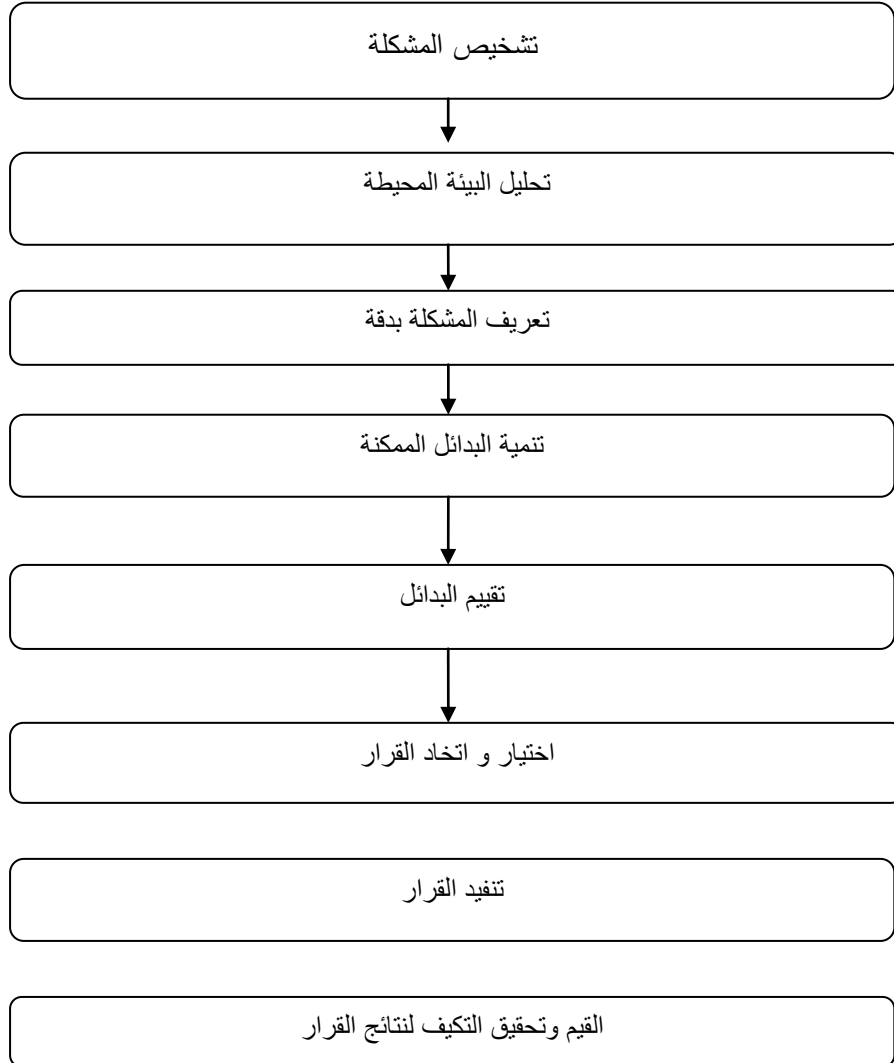
حيث يكون القرار جيدا " إذا تحقق الهدف المرجو من اتخاذه ، إذ أن الهدف يستخدم كمعيار لتقييم القرار، فعملية التقييم لا تستهدف القرار ذاته بل الأهداف المرجوة منه، من تم فإن تغيير الهدف يؤدي دائما إلى معيار تقييم القرار"² وبالتالي يتم " وضع القرار موضع التنفيذ وإعلام الآخرين بتفاصيله لغرض تنفيذه بدقة، مع اتخاذ الإجراءات اللازمة لمتابعة التنفيذ من أجل تذليل العقبات التي تبرز خلال عملية التنفيذ"³

1 سهيل عبيدات مرجع سابق صص76-77

2 هوارى سويسى ، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، أطروحة دكتوراة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر 2008 ص 190

3 خالد يوسف وآخرون المرجع السابق ، ص 220.

ويمكن تلخيص هذه المراحل حسب الشكل التالي:



الشكل رقم 01 مراحل عملية صنع القرارات

المصدر محمد عبد الله عبد الرحيم، اساسيات الادارة والتنظيم، كلية التجارة جامعة القاهرة

ط 3، 1993، ص 145.

3 انواع القرارات الإدارية:

3-1 وفقا لإمكانية برمجتها:

أ) **القرارات المبرمجة:** القرار المبرمج هو ذلك القرار الذي يتطلب توفر الخبرة والتجارب التي اكتسبها الإداري في الفترة الزمنية التي عمل خلالها¹ وهي " قرارات متكررة إجرائية إلى حد أنه يمكن إخراج إجراء محدد من معاملتها، بحيث أنها لا يجب أن تعامل جديدة في كل مرة تحدث"² و بالتالي فالقرارات المبرمجة هي روتينية معروفة ومتكررة، ويرجع ذلك إلى توالي حدوث المواقف أو المشاكل التي يعالجها القرار السابق، حيث أشار H- SIMON إلى أن القرارات المبرمجة تشبه القرارات التشغيلية أو الروتينية حيث تقوم بإتباع برنامج محدد تم تصبغ بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة تعالج مشاكل متكررة ، كما تعتبر القرارات المبرمجة " القرارات التي لا تتطلب اتخاذها المرور بمرحلتى التعريف بالمشكلة، وتصميم الحل بل اتخاذ القرار فورا وفق معايير مبرمجة سالفاً³ على سبيل المثال لهذه القرارات قرار منح إجازة للموظف ،أو قرار بالموافقة على خروج الموظف قبل انتهاء الدوام الرسمي فهذه القرارات لا تحتاج إلى جهد وإبداع فكري وعدم تركيزها بيد المستويات الإدارية العليا لضمان السرعة في أداء العمل وعدم تعطيله.

ب) **القرارات غير المبرمجة:** " تلك القرارات التي تتسم بالجدة والتي لا تواجه الإدارة بشكل مستمر"⁴ فهي تمثل تلك القرارات التي تستجيب للمواقف والحالات غير المتكررة والفريدة

1 موسى اللوزي، التطور التنظيمي " اساسيات و مفاهيم جديدة" دار وائل للطباعة و النشر، ط1، 1999، ص 32

2 ريموند مكليود نظام المعلومات الإدارية ، تعريب ومرجعة: م / سرور علي سرور، عاصم أحمد الحماصي، جزء 2، الرياض، دار المريخ للنشر 1990، ص 701

3 سليم إبراهيم الحسنية، نظم المعلومات الادارية عمات الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ط1 1998 ص 239

4 محمد علي شهيبي، السلوك الإنساني في التنظيم، القاهرة دار الفكر العربي للطبع والنشر 1990، ص 223

في خصائصها والتي تكون غير مهيكلة أو محددة الأبعاد وتؤثر على أنشطة التنظيم فهي "جديدة وغير مرتبة وليست متتابعة في العادة ولا توجد طريقة واضحة لمعالجة المشكلة لأنها لم يسبق لها ان تظهر من قبل أو بسبب أن طبيعتها وتكوينها الدقيق محيرا أو معقداً أو بسبب أنها مهمة لدرجة أنها في حاجة إلى وضع حل خاص مفصل لها"¹ ، لذلك لا يوجد لها إجراء معد مسبق لمعالجة الموقف أو المشكلة وذلك لكونها معقدة أو مهمة جداً، حيث أن هذه القرارات يصعب اتخاذها بشكل فوري، لأنها تتطلب جهداً فكرياً ووقتاً كافياً لجميع المعلومات وتقديم البدائل ومناقشتها والبحث في احتمالات نتائجها، بالتالي فهي تحتاج إلى الإبداع، والابتكار في إيجاد الحلول المناسبة، فقد سماها جور دون Gordon "بالقرارات الإبداعية و أطلق على القرارات المبرمجة القرارات الكيفية"² ومن الأمثلة على هذا النوع من القرارات قرار بإنشاء فرع جديد، أو قرار بتوسيع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، قرار بطرح منتج جديد للسوق.

3-2 وفقاً للنمط القيادي لمتخذها:

أ) **القرارات الفردية:** هي التي ينفرد بها متخذ القرار بصنعه دون مشاركة في هذا الشأن من جانب من يعنيه أمر هذا القرار، وبالتالي فإن عملية تحديد المشكلة وتحليلها واختيار البدائل المناسبة لحلها تعتبر عمليات متأثرة كلياً بالخيارات السابقة والأحكام الشخصية للفرد متخذ القرار ، حيث أن هذا النوع يتعلق بالمدير أو الرئيس، إذ أنها تقوم على النزعة الدكتاتورية في اتخاذ القرارات.

ب) **القرارات الجماعية:** التي تكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية وحسب درجة تأثير أفراد الجماعة على اتخاذ القرار النهائي، حيث أن هذا النمط من القرار يمتاز بالديمقراطية التي

1 رايموند مكليود، مرجع سابق ص 702

2 ناديا أيوب نظريات القرارات الادارية دمشق، مكتبة دمشق للطباعة، 1994، ص 45

يتم من خلالها الاستعانة بالآراء العقلية وخلق روح التفاعل الايجابي البناء كما تساهم في تحفيز طاقات الأفراد وإعطائهم مساحة من التعامل والتفاعل في بناء القرارات المراد اتخاذها إزاء الظواهر المختلفة.

3-3 وفقا لطبيعة الجهة التي قامت باتخاذها:

أ) **القرارات التنظيمية:** وتتمثل في القرارات التي قام باتخاذها المدير أو الرئيس استنادا لطبيعة الإطار الوظيفي أو الرسمي الذي يشغله في المنظمة وغالبا ما تأتي هذه القرارات انعكاسا للسياسة العامة التنظيمية لها، من حيث القوانين أو الأنظمة أو التعليمات التي تسير في إطارها تلك المنظمة.

ب) **القرارات الشخصية:** وتمثل هذه القرارات النزعة الشخصية للرئيس أو المدير إذ أنها تتأثر بالميل الشخصي وطبقة الخبرة المتراكمة لديه في اتخاذ مثل هذه القرارات، حيث لا يتم تحويل صلاحيات اتخاذها لأي مستوى إداري على عكس القرارات التنظيمية التي يستطيع المدير أو الرئيس تحول اتخاذها للمستوى المناسب في اتخاذها.

3-4 وفقا لأهميتها:

أ) **قرارات استراتيجية:** وهي تلك القرارات التي تخص علاقة المؤسسة مع محيطها¹، فهذا النوع يتأثر بمحيط المؤسسة الخارجي وعلاقاتها المتبادلة، فهي تركز على تحديد برنامج العمل المستقبلي للمؤسسة (إعداد الخطط المستقبلية والسياسات) مثل تحديد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي الذي ستمارسه المؤسسة أو اختيار الأسواق والمنتجات من أجل ضمان تكيف المؤسسة مع المحيط.

1 M. Darbelet , Economie d' entreprise , Ed : Foucher , paris, 1992 , p 20

ب) **القرارات التكتيكية (إدارية):** وهي التي تتعلق بإعادة الهيكل التنظيمي و حدود السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الوظائف، هذا النمط من القرارات يركز على تسيير الموارد البشرية من تنظيم وتطوير الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية حيث تؤخذ هذه عند مستوى إداري اقل مما تؤخذ فيه القرارات الاستراتيجية.

ت) **قرارات تنفيذه (تشغيله) :** وهي القرارات اللازمة للتعامل مع المشاكل المتصلة بتنفيذ خطط المنظمة، فهي قرارات روتينية تعنى بتسيير الأعمال اليومية التشغيلية والأنشطة الروتينية البسيطة للمنظمة وبالتالي فإن هذه القرارات تتطلب جهد ضئيل من الإبداع وتتعلق هذه القرارات بتحديد وسائل الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج وتحديد أفضل أساليب الإنتاج التي تعمل على زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف أو ضبط توقيف الموظفين، وجدولة إجازتهم وتصنع هذه القرارات في المستويات التنظيمية الدنيا.

3-5 وفقا للوظائف الأساسية: وهذا التصنيف يركز على الوظائف الأساسية للمؤسسة و هي:¹

أ) **قرارات مرتبطة بالوظائف الإدارية:** هذا النوع تكون فيها القرارات متعلقة بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات العامة و الفرعية والإجراءات التي تتبع في التنفيذ وتصميم الهيكل التنظيمي و إسناد المناصب الإدارية فيه وتوجيه العاملين و إرشادهم و تحديد المعايير الرقابية.

ب) **قرارات تتعلق بالإنتاج:** تتعلق هذه القرارات بتحديد موقع المصنع وحجمه و حجم الإنتاج وسياساته ومصادر الحصول على عناصر الإنتاج والرقابة على الإنتاج وجودته .

1 سيد هوارى الادارة بالأهداف والنتائج ، مصر، مكتبة عين شمس، ط4 1999، ص 10

ت) **قرارات تتعلق بالتسويق:** تتعلق هذه القرارات بتحديد نوعية السلعة ومواصفاتها و الأسواق التي سيتم البيع فيها، القيام ببرامج الإعلان والدعاية و بحوث التسويق المستخدمة وتقديم خدمات البيع.

ث) **قرارات متعلقة بالتمويل:** وهي التي تركز على تحديد حجم رأس المال اللازم ورأس المال العامل والسيولة النقدية وطرق التمويل و تحديد نسبة الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها و الإجراءات المحاسبية الخاصة بذلك.

ج) **قرارات متعلقة بشؤون العاملين:** و يركز هذا النوع على تحديد مصادر الحصول على الأفراد، وطرق اختيارهم وتعيينهم وبرامج تدريبهم و أسس تحليل الوظائف وتوظيفها وتقويمها وسياسات دفع الأجور والتعويضات والمكافأة.

4 العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار: تتأثر عملية القرارات من قبل المديرين بعوامل ومتغيرات سلوكية عديدة ، بعضها يؤثر على جوانب أو مراحل معينة في عملية صنع القرار أو البعض الآخر يثر على مجمل عملية صنع القرار ومن بين أهم تلك العوامل تتمثل في:¹

4-1 قيم الفرد واتجاهاته ومدركاته ، أن قيم واتجاهات المدير صانع القرار تمثل عنصرا هاما في القرار وهي تشكل إطار مرجعيا و مرشد للفرد يوجهه حين مواجهة مشكلة معينة تتطلب إيجاد حل لها ، حيث تؤثر هذه القيم في عملية صنع القرار

4-2 الشخصية، تتأثر عملية صنع القرارات بشخصية صانع القرار، من خصائص وسميات فسيولوجية ونفسية وقدرات واستعدادات وميول وغيرها من المتغيرات والعوامل الشخصية، ومن بين المتغيرات والجوانب الهامة في الشخصية التي ترتبط بعملية صنع القرار هو الميل نحو المخاطر، وهذا الجانب له تأثير كبير على عملية صنع القرار، فالشخص الذي نزوع وميل نحو اتخاذ المخاطر ، ويتصف بالجرأة والإبداعية ، يقوم بعملية صنع القرار بطريقة تختلف

1 فانتن ابو بكر نظم الادارة المفتوحة ، منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات ، ايترات النشر والتوزيع، ط1 ، 2000، ص ص 232، 234

عن الشخص الذي لا تتوافر فيه هذه الميول والخصائص، سواء في وضع الأهداف وتطوير البدائل أو تقييمها أو اختيار الحل الأنسب.

4-3 عوامل دافعية: يتفاوت المديرون من حيث أهمية وأولويات الحاجات التي يسعون لإشباعها، مما يؤثر في عملية صنع القرارات، فالشخص الذي يسعى لتحقيق ذاته، يشعر بالرضا والسعادة والانجاز حينما يتخذ قرار حاسماً وحيوياً ويستمتع بالعمل وهو يبحث و يتقصى ويفاضل ويختار ويتابع التنفيذ و كذلك الشخص الذي يسعى للتقدير و الاحترام، في حيث أن الشخص الذي يشعر بحاجة كبيرة لأمان و الاستقرار، يسعى لتجنب المخاطر وعدم اتخاذ حلول غير مألوفة، أو ليس متأكداً تماماً من نتائجها أو اتخاذ قرار لا يرضى عنه رئيسه.

4-4 المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية: إن المدير في المستويات الإدارية العليا، في عصرنا الحاضر لا يستطيع التهرب من المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع الذي ينتمي إليه، فنجده وهو يضع قراراته في المنظمة يحرص أن تكون هذه القرارات في إطار القيم والقوانين والأعراف السائدة في المجتمع، وبالتالي فهو يتخذ القرارات التي تخدم المجتمع في الدرجة الأولى مثل قرارات فتح المساهمة في دفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

4-5 تصعيد الالتزام: يشر إلى الميل نحو التمسك بإجراء عمل غير فعال حينما لا يكون محتمل تحويل الموقف السيئ إلى العكس.

5 المشاركة في صنع القرارات: تعتبر المشاركة في عملية صنع القرارات من أهم المواضيع التي تحضي باهتمام العديد من الباحثين وحث العديد منه على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد والجماعات في عمليات صنع القرارات في المنظمات حيث أن من أهم الآثار الايجابية لتلك المشاركة مثل تحسين الأداء، والرضا الوظيفي و تقدير الذات، و التعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة، فعملية صنع القرار لا يجب أن تقف عند حد المدير أو القائد الإداري وإنما هي عملية جماعية يجب أن تمتد إلى معاوني المدير أو مساعديه و إلى كل من يهمهم أمر القرار أو يمس مصالحهم، و من هنا كان التركيز في عملية صنع القرار على عنصر المشاركة من جانب عمال التنظيم مهما كان قدر هذه المشاركة سواء بالاقترح أو بالرأي أو بالمعلومات اللازمة لإصداره و بالتالي فإن القرار الذي يصنع بمشاركة مختلف أفراد المؤسسة يكون أكثر فعالية من القرار الذي يصنعه فرد واحد، لأن توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن، توفر ميزات عديدة منها تنوع وتكامل المعلومات الخبرات، إضافة إلى أن " توفير الاشتراك الحقيقي للمرؤوسين سيجعلهم أكثر ارتباطاً بالمنظمة و أكثر التزاما بالهدف الكلي "¹ حيث نجد أن توجيهات العاملين ذوي المؤهلات العلمية الذين يلتحقون بالمنظمات المختلفة يتوقعون و يطمحون أن يسمح لهم بالمشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم ، كما أصبح ينظر أيضا إلى المشاركة على أنها مسألة أخلاقية تؤثر على نفسية العاملين على المدى البعيد، فالمشاركة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة ، و حياة عامل إيجابيه وصحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية و الجانب المادي للفرد، كما توفر للأعضاء الشعور بالمكانة والأهمية وتقبلهم لعمليات التغيير وسهولة إرشادهم وتوجههم

1 سيد الهواري ، مرجع سابق، ص 13

والتوصل إلى قرارات فعالة نتيجة الاستفادة من خبرات العديد من الأفراد، فالمشاركة تعني " إشراك المرؤوسين والمنفذين مع رؤسائهم في صنع القرارات الإدارية المختلفة المتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه و الرقابة على هذا التنفيذ"² ، فالمشاركة من خلال هذا المفهوم تدفع بالعاملين لإسهام إذ تتاح لهم فرصة تحفيز و إظهار طاقتهم وإمكاناتهم الإبداعية نحو تحقيق أهداف المنظمة فالمشاركة تعزز الدافعية بشكل خاص، عن طريق مساعدة العاملين على فهم وتوضيح مساراتهم نحو الأهداف، تشجعهم على تقبل المسؤولية، فالمشاركة عملية اجتماعية يصبح الأفراد فيها منغمسين ذاتيا ويردون أن يرونها ناجحة وبالتالي فالمسؤولية تساعد على بناء العمل بروح الفريق الواحد ويصبح الأفراد مستعدين للعمل بفعالية مع المدير بدلا من العمل ضده .

5-1 أساليب المشاركة: صنف أساليب المشاركة في صنع القرارات الى أساليب عادية و

أساليب حديثة منها²

1 الأساليب العادية:

(أ) **نظم الاقتراحات:** ابسط أشكال المشاركة وهي تتم عن طريق إبداء العاملين الرأي عن طريق الكتابة في ورقة و وضعها في صندوق اقتراحات موضوع في مكان واضح ومعلوم للجميع.

(ب) **الاجتماعات:** فمن خلال هذا النمط تم تزويد العاملين بالمعلومات الأزمة ، كما نتيج لكل عنصر بالمنظمة حول ما يجري بداخلها من نشاط و أعمال من جهة أما من جهة أخرى فهذا النمط يسمح للقيادة الإدارية بالتعرف على مطالب وحاجات العاملين

1 سليمان حنفي محمود، السلوك الاداري، دار المعارف المصرية، القاهرة، 1978، ص 368

2 إبراهيم شهاب ، مشاركة العاملين في صنع القرارات الادارية، مجلة الاداري، العدد 61، معهد الادارة العامة، مسقط ، 1995، ص ص

ومشكلات العمل، كما تمكنها من توصيل أوامرها وتعليماتها ووجهات نظرها للعاملين.

ت) اللجان: هم عبارة عن عدد من العاملين يتم اختيارهم رسميا من قبل الإدارة وذلك للنظر في مشكلة معينة واتخاذ قرارا لحلها، وجمع المعلومات المتعلقة بها، حيث يستمر أعضاء اللجنة في مهمتهم لفترات طويلة لحل المشكلات التي تحدث للتنظيم.

ث) المجالس: كاللجان عبارة تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة ، إلا أنها تختلف عنها في عدة وجوه، فالمجلس يشكل مستوى إداريا عاليا ، حيث يشكل بناء على قرار من السلطة العليا تختص عادة بالمسائل التي تتسم بالشمول والعموم إذ يصدر قرارات تتصل في الغالب بالسياسات العامة الرئيسية.

ج) المقابلة الشخصية مع المختصين: قد يجد الرئيس من المناسب أن يدعو رؤوسه أو

زملائه في العمل و ذلك بغرض الباحث معهم في شأن المشكلة الخارجي دراستها، يقوم هو بزيارة كل منهم في مكتبه ليضيفي على المراد اتخاذه، أهمية خاصة، وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تسمح بالخروج كثيرا عن الموضوع المعروض للدراسة، فضلا عن أنها لا تستغرق وقتا طويلا، مادام عدد المرؤوسين أو المختصين محدودا، غير أنها لا تهيئ الفرصة لإبداء وجهات نظر متعددة و لا يخطر في ذهن الفرد رأي جديد إلا إذا تسمح إلى آراء الآخرين، كما لا تسمح بالواجهة بين رأي و آخر حتى يمكن الحكم على أيهما أكثر صوابا، فضلا عن أنها قد تؤدي إلى انقياد البعض إلى رأي المدير مادامت المقابلة عليهما وحدهما.

ح) الاتصال الهاتفي: في بعض الحالات تكون مشكلة عاجلة ويحتاج حلها إلى تبادل

سريع للرأي أو قد يكون المعنيون بشؤون المشكلة منتشرين في أماكن متباعدة و لا يتيسر جمعهم في وقت قريب أو يرى المدير أن الاجتماع يضيع وقتا ثميناً، ففي مثل هذه الحالات يمكن الاستعاضة عن الاجتماع أو المقابلة الشخصية بالاتصال الهاتفي مع المختصين ليحصل المدير على رأي كل منهم .

2 الأساليب الحديثة:

(أ) أسلوب دلفي: يعني معالجة وحل المشكلات الإدارية المعقدة بواسطة مجموعة من الخبراء المختصين حيث سميت هذه الطريقة نسبة إلى معبد دلفي اليوناني الذي كان يأتيه الناس استجابة للمعلومات عن المستقبل، و " يعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل و مناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاء غير موجدين وجها لوجه"¹ وذلك عن طريق استخدام وسائل رسمية للاتصالات مثل قوائم الاستفتاء لاستقصاء آراء المشاركين من الخبراء، مع احتمال وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات النهائية ، حيث يهدف هذا الأسلوب إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في صنع القرارات ، وذلك بإخفاء هوية الخبراء المشاركين في صنع القرار وذلك تحت إشراف لجنة تسيير تكون مهمتها بعد توزيع استمارات خاصة على الأعضاء الخبراء كل على حدا، جمع هذه الاستبيانات، والاطلاع على ما تتضمنه من معلومات وتلخيص هذه المعلومات المتجمعة في شكل تقرير مختصر، تم إرسال هذا التقرير للخبراء مرة أخرى لكي يعيدوا النظر في الموضوع في ضوء هذا التقرير ، تم جمع الآراء النهائية وتلخيصها في تقرير نهائي، فمن مزايا هذا الأسلوب أنه يتيح فرصة لأكثر عدد من الخبراء المتخصصين للمساهمة في صنع القرار، إلا أن هذه الطريقة تحتاج إلى وقت طويل لانتظار الردود من الخبراء وكتابة التقارير، وبالتالي تناسب هذه الطريقة المشاكل المعقدة التي تتحمل الانتظار الطويل مثل التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل بالتغيرات في بيئة العمل الخارجية، وتمر هذه الطريق بالخطوات التالية:²

* تحديد المشكلة وهنا تكون معروفة بشكل مسبق؛

1 سهيل عبيدات، مرجع سابق، ص 79.

2 أ حمد ماهر ، السلوك التنظيمي " مدخل بناء المهارات" الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ط7، 1999 ص 294.

- * تحديد أعضاء الاجتماع من خبراء و ذوي الرأي، وكلما كان هناك تنوعا في الخبرات كلما كان أفضل؛
- * تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل تأثير بدائل الحل عليها، يلي ذلك إرسال القائمة إلى الخبراء كل على هذا طلبا لرأيهم؛
- * تحليل الإجابات و اختصارها و تجميعها في مجموعات متشابهة، و كتابة ذلك في شكل تقرير مختصر؛
- * إرسال التقارير المختصرة للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعله بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشاكل؛
- * تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى، و أيضا الخطوة الخامسة؛
- * يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل.

(ب) **طريقة العصف الذهني:** يشار إلى هذه الطريقة بالزوبعة العقلية ، حيث تعد من أتر الطرق المستخدمة في هذا المجال ، فهي " وسيلة على عدد كبير من الأفكار من جماعة من الأفراد ، بوقت قصير في جلسة خاصة"¹ وذلك من أجل تقديم وتوليد أفكار جديدة ابتكارية متعلقة بمشكلة معينة، وبعد تقديم هذه الأفكار يمكن تقييمها واتخاذ القرار بالطريقة العادية ، حيث تتكون جلسة العصف الذهني في الغالب من ستة الى اثني عشر فردا يقومون بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة، حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة، وهذه الطريقة " تعتمد على مفاجأة المشتركين في حل المشكلة واثارة دهنهم

1 خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاضم محمود، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2005، ص 239.

حلول عديدة بديلة ومنافسة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول الى انسب الحل¹ ويعني ذلك انه لا تحدد لهم المشكلة الابعد بداية الجلسة، حيث تمنع مناقشة الأفكار أو تقييمها، حيث تستغرق فترة قصيرة نسبيا، وتمر عبر مجموعة من الخطوات التالية:²

*** الحصول على البدائل :** وذلك عن طريق دعوة كل من له خبرة للاجتماع حيث أنه كلما تعددت الخبرات كان احسن ، من خلال قيام القائد بدعوة الأعضاء لاقتراح بدائل الحل ، مشجعا الغريب منها والسخيف وذلك بتجميع أكبر عدد من الحلول بصرف النظر عن جودتها، من هنا نجد أن الغرض من هذه الخطوة اثاره ذهن المشتركين.

*** تنفيذ بدائل الحل:** عن طريق شرح معنى الحلول وتجميع المتشابهة منها واستبعاد المستحيل منها، باختيار ما بين 3 الى 5 حلول ، حيث يكون القائد حلقة وصل ومشجع لأفراد الجماعة للمشاركة وكمنفي وملخص للحصول على الحل الأنسب.

*** اختيار وتحديد خطة العمل:** يقوم القائد بتوجه المناقشة للاختيار انسب بديل، عن طريق اختصار عدد أعضاء الجماعة ، والابقاء على من لهم علاقة مباشرة بالمشكلة ومقارنة بدائل الحلول وتحديد مزاياها وعيوبها وتحديد اسلوب تطبيقها.

ت) اسلوب الجماعة الاسمية: تسمى كذلك لأن تكوينها إسمي فقط أو على الورق، حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة المشاركة بل يتم ذلك على الورق وهذه الطريقة هي خليط بين أسلوب دلفي والعصف الذهني ، وهنا يقوم القائد أو المدير بطرح أفكاره وتحديد لها لأعضاء الاجتماع، تم يقوم كل عضو بتدوين أفكاره على بدائل الحل

1 سهيل عبيدات ، مرجع سابق ، ص 79.

2 أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 2293

الفصل الثاني _____ عملية صنع القرارات

بشكل مستقل، تم يتم تجميع الحلول، و كتابتها على سبورة أو لوحة و لا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول، تم يقوم كل عضو بمفرده بترتيب الافكار وفق الأولويات التي يراها، ومن تم يتم تحديد القرار بالفكرة التي تحصل على اولوية وفق رأي الجميع، ويمكن التطرق الى هذه النقاط بشيء من التفصيل وفق الخطوات التالية:¹

* تحديد المشكلة: يقوم القائد او المدير بتحديد امام اعضاء الاجتماع.

* بدائل الحل: يقوم كل فرد بوضع أفكاره عن بدائل الحل في ورقة أمامه.

* تجميع الحلول: يتم بواسطة القائد وكتابتها واحدة تلو الأخرى على سبورة أو لوحة، ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول.

* المناقشة: يدير القائد المناقشة والتحليل على ان يشجع كل الأفراد للاشتراك في المناقشة ويتم التوصل لعدة بدائل.

* الاقتراح: يقوم كل فرد بالتصويت على هذه الحلول وضعا ايها في ترتيب، فالمرتبة الأولى تعني أحسن حل، والمرتبة الثانية تعني الرتبة التالية في الأفضلية و الرتبة الرابعة (على اساس ان عدد الحلول هي أربعة) تشير الى أسوء حل أو بديل.

* القرار النهائي: يقوم القائد بتجميع الرتب لأفراد الجماعة و باستخدام الجمع كعملية حسابية يمكن التعرف على نتيجة كل بديل، والبديل الذي يأخذ أقل مجموعة هو أحسن بديل.

1 احمد ماهر، مرجع سابق، ص 294

ث) **طريقة فيلبس:** يقسم الأعضاء المشاركين إلى مجموعات فرعية صغيرة متساوية العدد، ولكل مجموعة فرعية رئيس وتحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية ، تم تبدأ المجموعات بتقديم أفكار لحل المشكلة المطروحة، وبعد تقييم الأفكار المقدمة على مستوى كل مجموعة يتم اختيار أفضل الحلول أو البدائل ، تم يقدم رؤساء المجموعات الفرعية الحلول المختارة ليتم عرضها ومناقشتها من قبل الجماعة الكبرى، لينتج الجميع من الوصول الى مرحلة تقديم الأفكار والبدائل عن مرحلة التقييم وبذلك نتخلص من مشكلة احتمال ان تأخذ احدى الأفكار وقتا طويلا لمناقشتها مما يدفع المجموعة للاختيار أول بديل مقبول .

ج) **طريقة الزنجي اليابانية:** تستخدم هذه الطريقة في اتخاذ القرارات في المنظمات اليابانية، وهي صورة من صور اتخاذ القرارات في شكل مجموعات، فعندما تدرك الإدارة مشكلة معينة ، تحيل هذه المشكلة الى أدنى الأقسام أو الإدارات في التنظيم الإداري والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ هذا القرار بالدرجة الأولى، تم يجتمع هؤلاء المسؤولين ليتخذوا قرار جماعي ، وذلك بعد النقاش، الذي يتم على أساس مواجهة الأفراد ذلك القسم وجها لوجه، و إذا وافق عليه أفراد القسم يضع المسؤول عن القسم ختما بالموافقة، تم يرفع الى الإدارات في المستوى الإداري الأعلى حيث يتم مناقشته على هذا المستوى أيضا، واذا ما تمت الموافقة كذلك يضع المسؤول عن القسم ختما آخر على القرار، حيث يدل الختم على الموافقة ويستمر ارتفاع القرار بوضع الاختتام حتى يصل الى أعلى مستوى إداري مسؤول عن تنفيذ القرار، وقد يكون مدير المنظمة ذاته

5-2 **مستويات المشاركة في صنع القرار:** قدم تانيتوم وشميت نموذجا يشمل سبعة مستويات

يتيحها القائد الإداري لمروؤوسه في صنع القرار وهي:¹

1 أحمد صقر عاشور ، السلوك الانساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية 1995 ص ص 235- 238

* صنع الرئيس لقرار تم يبلغه لمؤوسه: يقوم الرئيس في هذا المستوى بصنع القرارات منفردا ، تم يبلغه لمؤوسه و لا تتضمن عملية التبليغ شرح القرار أو اقناعهم به؛

* صنع الرئيس للقرار تم شرح مبرراته: لا يكتفي الرئيس بمجرد اعلام المرؤوسين بالقرار ، وانما يشرح لهم مبرراته وملايساته و يستميلهم لقبوله، وهو يعمد الى تحقيق من وقع انفراده بالقرار ، خوفا من احتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار ، وعدم تعاونهم في تنفيذه ؛

* صنع الرئيس للقرار تم دعوته لإجراء حوار حوله: يقوم الرئيس بعد صنعه و اتخاذه للقرار ، يفتح حوار مع المرؤوسين لتعرف من خلاله على استفساراتهم شأن القرار وأثاره، وهو يرد على هذه الاستفسارات وحاولا إزالة مخاوفهم و التأكد من فهمهم واستيعابهم واقناعهم بالقرار ؛

* اقترح الرئيس للقرار مع ترك المجال مفتوحا لإمكانية تغييره: هنا من خلال عرضه للقرار على مؤوسه يتح لهم ان يمارسوا تأثيرا على القرار النهائي من خلال ما يبذونه من آراء ووجهات نظر أو معارضة لهذا القرار وهذا ما سيدفع المدير الى تعديل القرار أو اختيار غيره البدائل، وتبقى للرئيس سلطة البث النهائي في الأمر و تحديد اذا ما كان القرار سيعدل أم لا؛

* عرض المشكلة ودعوته للمرؤوسين لتقديم مقترحات وحلول: وذلك من خلال عرض المشكلة على المرؤوسين، ويطلب منهم أن يشخصوها و يحددوا اسبابها و يقترحوا حلولا لها ، وقد تتاح للمرؤوسين فرصة تقييم الاقتراحات والحلول المعروضة، ويختار الرئيس بعد ذلك الحل أو القرار من بين البدائل والمقترحات التي عرضها المرؤوسين؛

* تحديد الرئيس للمشكلة و للقيود و الطلب من المرؤوسين صنع القرار: يقوم الرئيس في هذه الحالة بتحديد المشكلة و تحديد الاطار والحدود التي ينبغي أن يلتزم بها الحل الذي يتم التوصل إليه، ويشارك الرئيس نفسه مؤوسيه في عملية صنع القرار، ليس

بفرض رأيه وانما عن طريق مشاركته في مناقشة المرؤوسين و قيامه بدور المنسق في اجتماعات المناقشة التي تعقد لهذا الأمر؛

* يفوض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار : في هذه الحالة يقوم الرئيس بتفويض الامر برمته للمرؤوسين بدءا من تحديد المشكلة وتشخيصها، الى تحديد الحلول تم الوصول الى القرار النهائي ، وهذا التفويض يتضمن كل مراحل صنع القرار، ويكون القرار الذي يصل اليه المرؤوسين نهائيا، من تم يقوم الرئيس هنا بوضع الاطار أو الحدود التي يصنع القرار في دائرتها.

5-3 العوامل المؤثرة على المشاركة في عملية صنع القرار:

1 عوامل شخصية: إن شخصية المدير و عواطفه وتاريخه في العمل وخبراته قد تؤثر على علاقته بمرؤوسين أو العاملين معه ، وذلك من خلال أن الاعتماد على الخبرات الشخصية فقط و " التي قد تكون من خلال تجارب سلبية تتضمن عدم الثقة في المعلومات ومقترحات الآخرين وعدم الأخذ بها، مما ينعكس بدوره على عملية صنع القرار، فمثلا يقوم بالحكم المسبق على اساس عمليات ادراكية حسية، وهي عملية شخصية للغاية، بمعنى اننا نشوه المعلومات لتتوافق مع معتقداتنا ومواقفنا و قيمنا مما يكون له الأثر الأكبر على المقدرة الموضوعية لصانعي وجودة القرار دتها"¹

2عوامل تنظيمية: منها صعوبة توصيل البيانات والمعلومات والتقارير من القاعدة الى قمة الهيكل التنظيمي، أو العكس وهنا تكون الأوامر، مما ينعكس على عملية صنع القرار ، كما أن عدم تفويض الاختصاصات والصلاحيات للمستوى الأدنى، يؤدي الى انتشار روح

1 ايهاب صبيح محمد زريق، ادارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، سلسلة الادارة في اسبوع، الجزء3، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع القاهرة،

البيروقراطية و الروتين وبالتالي يؤثر على الأفراد ومشاركتهم في عملية صنع القرار.

3 عوامل اجتماعية: تتجلى في العادات الموروثة والتقاليد والقيم المجتمعية، فانتشار المحسوبية والوساطة وممارسة التواب والعقاب بطريقة مزاجية لصالح جماعة معينة كلها من العوامل المؤثرة التي تنعكس سلبا على القرار، بالمثل تتضمن الأبعاد والتنشئة الحضارية تأثيرا عميقا على اسلوب صنع القرار للفرد حيث أكد " البروفيسور بتر دراكر في مقارنة لنمط الإدارة الأمريكية مع الإدارة اليابانية، أن أصحاب القرار في اليابان يتوصلون الى قراراتهم بالاتفاق الجماعي مع الآخرين و يعد هذا الأسلوب اسلوبا حضاريا ويجعل تنفيذ القرار أكثر سهولة حيث يشارك الجميع في عملية صنع القرار ، على النقيض تماما، تتميز عملية صنع القرار في الولايات المتحدة الأمريكية بالفردية مع الاستعانة بنماذج اتخاذ القرارات والاساليب الكمية"¹

4-5 مزايا وعيوب المشاركة:

1 مزايا المشاركة: نذكر منها:²

- * اشتراك الأفراد في صنع القرار له آثار نفسية كرفع معنوياتهم، مما ينعكس ايجابيا على أدائهم؛
- * جعل الأفراد أكثر قدرة على تحميل المسؤولية، خاصة و أن المشاركة تؤدي الى إعداد قادة اداريين على اتخاذ قرارات سليمة؛
- * زيادة فرص الابداع والمبادرة والابتكار، مما ينعكس ايجابا في زيادة الانتاج وتحسين جودته؛

1 ايهاب صبيح محمد زريق المرجع السابق ، ص 64.

2 ابراهيم شهاب، مرجع سابق، ص 213

* ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، والتقليل من الجوانب السلبية كالغياب، كثرة التظلم والحد من مظاهر الصراع؛

* تعد المشاركة حافزا معنويا ايجابيا يعمل على تنمية مشاعر الانتماء للمنظمة بالشكل الذي يعزز من حالة المحافظة عليها والدفاع عنها وتحقيق أهدافها؛

* تحسين نوعية القرارات بحيث تكون أكثر واقعية، فالمرؤوسين يستطيعون الكشف عن العوامل التي يشكل الموقف والتي قد يصعب على الرؤساء اكتشافها؛

2 عيوب المشاركة: لا تخلو عملية المشاركة في صنع القرار من السلبيات منها:¹

* تشكل مظهر لتنازل المسؤولين عن بعض مهامه التي يفرضها عليه منصبه، إضافة إلى اضعافها لمركز المسؤول بإبقاء ما يناط به من أدوار بعيدا عن رقابته؛

* تصبح أحيانا غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق المشاركة في صنع القرارات، وعادة

ما يتم في الواقع العلمي أن المسؤول هو صاحب الاختيار وإنما يلجأ الى المشاورة بقصد إضفاء مظهر المشاركة على سلوكه القيادي؛

* تعد أسلوب غير عملي فقد يتعذر استخدامها في الحالات التي تتطلب قرارات فورية؛

* قد تعمل على تعطيل القرار بناء على تعدد الآراء ونوعية المشاركين في صنع القرار، خاصة إن لم تتوفر لديهم الخبرة والمهارة الكافية.

1 محمد التويجري ومحمد البرعي، الأسلوب القويم في صنع القرار السليم، مكتبة العبيكان ، الرياض، 1997، ص 25

6 المعلومات و دورها في صنع القرارات:

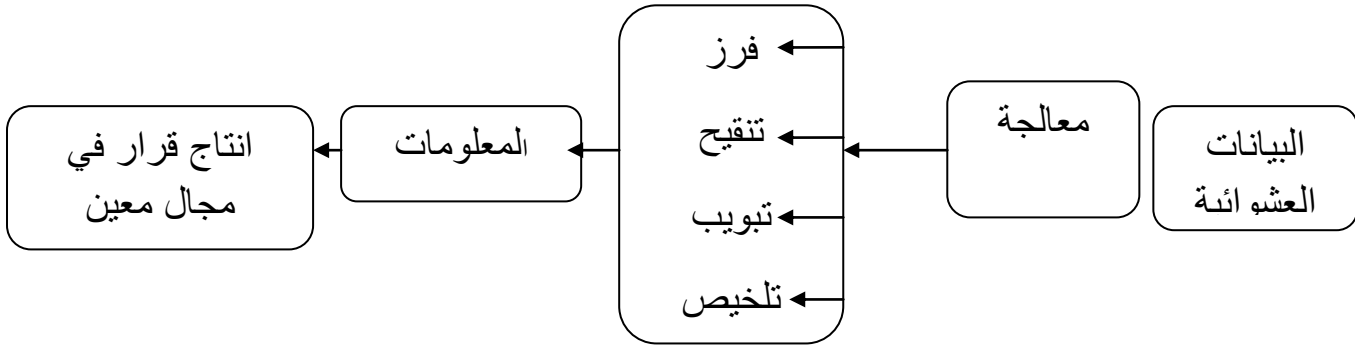
1-6 مفهوم المعلومات :

يشير مصطلح معلومات في الحياة العامة الى الحقائق و الآراء و الأحداث و العمليات المتبادلة في الحياة العامة، إذ أن أصغر وحدة من المعلومات يطلق عليها معلومات ، فالمعلومة عبارة عن " نظام مصمم يضع في اعتباره توفير المعلومات التي تحتاجها الإدارة بفروعها المختلفة في إطار التكامل "¹ ، كما تعتبر " المعلومة أساس القرار فاستعمالها يوضح عملية صنع القرار، و أخذ قرار معين يمثل وضع طريق عملي ينتهي بخيار"² ، وبالتالي فالمعلومات كافة أنواع البيانات والتقارير المتعلقة بنشاط كل إدارة وكل قطاع ، فهي تلك العمليات والأساليب المستخدمة لإنتاج معطيات تمت معالجتها لتعطي معنى كاملا للمعلومة التي يمكن استخدامها ، فالإنسان يحصل على المعلومات أو المعلومة يوميا من وسائل الاعلام، من شخص الى آخر، أو من أي نوع من أنواع الملاحظة الحسية للظواهر في البيئة المحيطة ، كما يمكن أن يقوم هو بنفسه بإنتاج المعلومات باعتباره مستعمل لهذه الحقائق و الآراء، وذلك عندما يتصل مع الآخرين في حديث ما أو بواسطة الرسائل أو الهاتف أو بأي وسيلة أخرى، ولا بد أن تكون المعلومات منظمة منطقيا حتى تشير الى شكل من أشكال المعرفة والخبرة، لكي نتمكن من عرضها ودراستها بشكل منظم، ولهذا فإن المعلومات تعتبر كوسيلة تعتمد عليها جميع هياكل المؤسسة لتحقيق التنسيق والانسجام بين مختلف أنشطتها، طالما أنها تمكن المسيرين من التحكم في الأمور وتحقيق الاتصال، كما أنها تساهم في تحسين نوعية المنتج وتسويقه، إذ تعتبر المعلومات المورد الضروري والأساسي الذي تلجأ إليه المؤسسة لاتخاذ القرارات

1 وليام ه جرير ، الادارة الجديدة، المدير التنفيذي والاختصاصي، القاهرة، مكتبة غريب، ص 210.

2 Magali Boursier , opcit , p 23

المتعلقة بنشاطها، لذلك فهي تمر عادة بالمراحل الموضحة في الشكل الموالي:



شكل رقم 02 مراحل المعلومات

المصدر محمد سوليم ، إدارة البنوك وبورصات الأوراق المالية، القاهرة، الشركة العربية
1993 ص 320 .

6-2 أهمية وفوائد المعلومات:

إن السمة الأساسية للعصر الذي نعيش فيه هي انتشار المعلومات بسرعة في مختلف جوانب الحياة، مما جعله تحثل مكانا رئيسيا في كل الإدارات لأنها بمثابة الدم الذي يزود نشاط الجسم ، فالإدارة من دون معلومات تصبح مجرد هياكل، لذلك فإن معظم الإدارات في حاجة ماسة إلى توفير المعلومات باعتبارها أهم عنصر مشترك في كل الوظائف وفي كل مراحل عمل الإدارة، فهي بمثابة الركن الأساسي لكل قرار اقتصادي ، سياسي ، إداري ، اجتماعي.

إلا أنه لا يكفي توفير المعلومات بقدر ما تهم القدرة على الاستفادة منها و التعامل معها بشكل متكامل، سواء عن طريق تحليلها أو التحكم الجيد فيها أو انتقائها قصد توفير قاعدة واسعة من المعلومات لضمان اتخاذ قرارات سليمة في مختلف مستويات المسؤولية سواء في

وضع سياسات أو برامج أو استراتيجيات، و هكذا فإن كل شيء يتطلب المعلومات، حيث تحولت إلى سلاح أساسي لكل دولة و لكل إدارة، و من تم فهي سلاح في يد كل شخص يملكها، فهي بالنسبة لسياسي مصدر قوة و أداة للسيطرة و بالنسبة للمدير أداة لدعم اتخاذ القرارات، و بالنسبة للباحث وسيلة لحل المشاكل و مادة لتوليد المعارف الجديدة، و من هنا نجد أن للمعلومات فوائد و وظائف أساسي يمكن تلخيصها فيمايلي:¹

- * تؤثر في كفاءة الإدارة، لأن المعلومات تساهم في التطور؛
- * تساهم في إيجاد قاعدة معرفية لحل المشكلات الفنية و الإدارية؛
- * تسمح بالتحكم الجيد في التسيير مع ضمان استمرارية التحسن في الأداء الإداري، و تزيد من كفاءة نشاط الإدارة؛
- * تساهم في ضمان إمكانية استعمالها في الرقابة، حيث تقوم بتصحيح الانحراف؛
- * تمكن من معرفة متغيرات المحيط الذي نتعامل معه عن طريق فهم الاحتياجات التي تستلزم التنسيق بين المصالح والأجهزة، كما أنها تقرب وتزيل الحواجز بين الإدارات وتقرب بين مختلف المناطق؛
- * تساعد على توجيه وتصويب القرارات في مختلف المستويات، كما تساعد على الإجابات الفورية لبعض القضايا ؛
- * تساهم في تخفيض حجم النفقات؛
- * تخزن معلومات عن السنوات السابقة و تجاربها؛
- * تساعد على التنبؤ ببعض القضايا المستقبلية للإدارة.

1 محمد محمود العجلوني، اثر تكنولوجيا المعلومات و دورها في ادارة التنمية في الاردن، مطبوعة ملتقى دولي، الاردن، 1996 ص 4

3-6 مصادر المعلومات:

تعتبر مصادر المعلومات إحدى المؤشرات الرئيسية من حيث الحصول على الحقائق وتنوعها و من حيث مأمونيتها، و تتفاوت الحاجة إلى المعلومات طبقا لتباين أحجام المؤسسات، وطبيعة مشكلاتها، فالمؤسسات الكبرى تحتاج بطبيعة الحال إلى كمية معلومات أوفر من المؤسسات الصغرى، حيث أنها تصنف عادة من حيث قربها وبعدها من مراكز القرار إلى مصادر داخلية وخارجية وهي كما يلي:

1 المصادر الداخلية: ويقصد بها كل السجلات والتقارير المتعلقة بأوضاع العمل و إجراءاته وظروفه وصعوباته، و تحتفظ بها المؤسسة من أجل الرجوع إليها لاستخدامها في أغراض التخطيط ووضع معايير التقييم والمراقبة، حيث أن هذه المصادر تغطي حقائق عن أساسيات مخططة ومنظمة (أي على أساس رسمي) لتدعيم القرارات إذا كان المستفيد المنتظر مدركا للحقائق المتاحة، وبالتالي فهذه المعلومات ذات أهمية كبيرة للإدارة، لأنها الأساس في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير الخطط والسياسات والبرامج وتقييم الأداء وتصحيح الانحرافات، وتتمثل المصادر الداخلية للمعلومات في المجموعة الشبكية الداخلية للاتصالات كاستعمال الهاتف، الفاكس، البرقيات أو المعلومات المتعلقة بطريقة أداء الموارد البشرية أو المراقبة أو الصيانة أو الإصلاحات أو المتعلقة بالمراسلات والعقود المبرمة والمعلومات الخاصة بالشؤون المالية المتمثلة في الميزانيات التقديرية والحسابات والنفقات و الإيرادات، إضافة الى هذا نستقبل البيانات أيضا من مصادر داخلية غير رسمية، والبيانات المجمعَة تستخدم لإنتاج معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات مثلا، ومن بين المصادر الداخلية نجد:

المعلومات المتعلقة بالإنتاج: وتتضمن المعلومات المتعلقة بتحديد متطلبات الإنتاج و مواصفة المنتجات وعدد الآلات وطاقاتها الانتاجية وساعات تشغيلها وأعطالها وبرمج الصيانة والإصلاح.

المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية (الافراد): وتتضمن عدد العاملين ومدة خدمتهم والأجور والتعويضات المتعلقة بهم والترقيات والمكافآت والعقوبات والتأمينات الصحية و الاجتماعية والخدمات المختلفة وتكاليفها وكل ما يتعلق بالتدريب والقوانين المتعلقة بشؤون الموظفين.

المعلومات المتعلقة بالمحاسبة المالية: وتشمل رقم الأعمال، الفواتير، الميزانية، جدول حسابات النتائج و الميزانيات التقديرية ومصادر التمويل و طرق الاستثمار والقوانين والتشريعات والأنظمة المالية.

2 المصادر الخارجية: فهي تخص المعلومات التي ينبغي للإدارة الحصول عليها، حيث ان الحصول على المعلومات الخارجية يحتاج الى مجهودات و قدرات أكبر من اجل امتلاكها لأنها غير موجودة في المؤسسة نفسها، وللحصول عليها يجب القيام بالتحقيقات، و استطلاع و مقابلات، إلى غيرها من الطرق والوسائل التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة، وتتمثل في المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا ونموها كالتقنيات الحديثة من الأجهزة والمعدات الإدارية، وقد تكون عبارة عن:¹

* مركز البحوث والدراسات المتخصصة كمركز الاحصائيات ودور نشر الكتب والدوريات المختلفة؛

* المصالح الخارجية كمؤسسات الدرك والشرطة والجمارك والإدارات الأخرى كالبنوك....؛

* الوسائل الإعلامية الأخرى المتعددة كالتلفزيون، والفضائيات، الإذاعات المحلية؛

* الرأي العام المتمثل في المنظمات الجماهيرية، المجتمع المجني الأحزاب السياسية والنقابات؛

* هيئات رسمية كالوزارات، البرلمان، مجلس الأمة...

1 أحمد زردومي ، أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري قسنطينة، عدد 10 سبتمبر 2010، ص 195.

* منظمات دولية، لأن هذه المؤسسات تمتلك احصائيات وحقائق لتغذية بيانات محددة و مفضلة حول مواضيع متعددة.

4-6 خصائص المعلومات: تزداد القدرة على اتخاذ القرارات الناجحة كلما ازدادت جودة المعلومات المتاحة و كفايتها، ومقدار الدقة في شرحها للحقائق المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة والتحليل، لذلك هناك بعض الخصائص يجب أن تتوفر في المعلومات لجعلها ذات فائدة في دعم نشاطات الإدارة العليا من اتخاذ قرارات وتخطيط استراتيجي، ويمكن ايجاز هذه الخصائص على النحو التالي:

المصدقية والدقة: إذا لم تكن المعلومات المتوفرة عن الظاهرة دقيقة وصحيحة، فهذا سيعكس بتوجيه الأعمال وصنع القرارات باتجاهات خاطئة، وتختلف درجة الدقة المطلوبة في المعلومات حسب المدى الزمني الذي تغطه هذه المعلومات ، حيث أن الدقة تعبر عن " نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات التي تم الحصول عليها خلال فترة زمنية معينة"¹ و الدقة تعني ايضا أن " تغطي المعلومات اغراضا مهما صغرت وقلت مساحات التغطية وبذلك توفر صور متكاملة"² ، فاذا كانت المعلومات عبارة عن تنبؤات مستقبلية، فان درجة دقتها تقل كلما تناولت مستقبلا بعيدا والعكس صحيح.

عدم التحيز: ان الوصول الى المعلومات ذات جودة عالية، وغير متحيزة يتطلب عمليات و اجراءات كثيرة من حيث تبويب وتنظيم وسهولة الوصول اليها، وهذا ما يتطلب تكاليف مادية لا بأس بها تتحملها المؤسسة، لذا من الافضل تقديم معلومات على حسب الحاجة نظرا لأن اصدار كميات هائلة من المعلومات يترك المجال مفتوحا، او حرية اختيار المعلومات على حساب الوقت الذي سيضيع في عملية الاختيار وانتقاء المعلومات على حساب الوقت الذي

1 حسن علي مشرفي ، نظريات القرارات الادارية، مدخل كمي في الادارة، ط1 ، دار المسيرة، عمان الأردن ، 1997، ص 51 .

2 محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، ط1 2006، ص 190.

الفصل الثاني ----- عملية صنع القرارات

سيضيع في عملية الاختيار و انتقاء المعلومات التي تناسب المسير فكلما كانت ذات مفردات قليلة تخزن فيها و تختزل التفاصيل الكثيرة كلما وفرت الاستفادة بكفاءة، ليمكنوا من استخدامها " حتى تكون المعلومة جيدة يجب ان تكون موضوعية (غير متحيزة) أي تعطي صورة صحيحة عن الواقع"¹.

الشمول: إن المعلومات لكي تقوم جدواها يجب أن تكون شاملة لكل حقائق الظاهرة موضوع الدراسة، وكل المؤثرات التي يمكن أن تؤثر عليها لتتمكن الإدارة من استخدامها في الأوقات المتباينة التي يمكن أن تواجهها، و الشمول هون ان تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة" تغطي جميع جوانب الموضوع قيد الدراسة"² ويراد به هنا هو أن تكون المعلومات المتوفرة متضمنة جميع الحقائق الأساسية التي يحتاجها متخذ القرار، وتغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدميها أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ قرار بشأنها، "فلا يجب فهم الشمول بأنه إغراق متخذ القرار في بحر البيانات والاحصائيات، إذ أن ذلك من شأنه أن يضيع من وقت متخذ القرار ويقلل من فائدة المعلومات في مجموعيتها بالنسبة له، ولكن المطلوب أن تتوافر معلومات مختصرة تركز على مواضيع الانحراف أو الاختلاف عن الخطط الموضوعية أي أنه يجب أن تصطبح خاصية الشمول خاصة أخرى هامة هي الإيجاز"³

المناسبة زمنياً: ان الخصائص الواردة سابقا لا تكفي إذا لم تصل المعلومة إلى المستفيد في الوقت المناسب، لأنها ستفقد قيمتها وبالتالي تمثل ضياعا للعمال و الوقت والجهد الذي أنفق في إنتاجها، فلا قيمة للمعلومات الدقيقة إن لم تصل إلى مركز اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

1 Brigitte Fournie, jean- François Dhénim.50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise, Ed : Bréal, paris

1998 P 166

2 علاء عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرارات، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2005، ص18.

3 خليل محمد حسن الشماخ واخرون، مبادئ ادارة الأعمال، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، ص 117.

الملائمة : يجب أن تلبى المعلومات رغبة من يبحث عنها، كذلك يجب أن تكون عامل مساعد على اتخاذ القرار، فملائمة المعلومات لاحتياجات متخذي القرارات تمثل العامل الرئيسي في تحديد القيمة الاقتصادية للمعلومات نفسها، فالمعلومات التي لا تلئم احتياجات الإدارة تقترب قيمتها من الصفر، بل أن المبالغ و الجهود التي بذلت ي سبيل تجميعها و تحليلها تعتبر في هذه الحالة نوعا من الخسائر.

السهولة والوضوح: أي أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدمها، فلا يجب أن تتضمن أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات غير معروفة، فالمعلومة الغامضة غير المفهومة لن تكون لها أي قيمة، حتى و لو كانت ملائمة، وتم تقديمها في الوقت المناسب.

6-4 دور المعلومات في صنع القرارات:

تتجلى قيمة المعلومات اساسا في اعتبارها المادة الاولية لاتخاذ القرار، لان لا غنى لأي منظمة عن المعلومات مهما كانت أهدافها و طبيعة عملها وحجمها و عمرها ، فالمعلومات تلعب دورا حيويا وهاما في حياة المنظمات بدءا من انشائها و طيلة حياتها، كما يتوقف عمل المدير و نجاعة نشاطاته ومجهوداته على توفر المعلومات التي تعد ضرورية للمسير، من أجل تنظيم الأعمال وتنفيذها وكذا تحقيق الأهداف المبرمجة، واتخاذ القرارات الرشيدة التي تحتاج الى معلومات تتميز بالدقة والملائمة، ويمكن ايجاز بعض وظائف المعلومة كالتالي:¹

* المعلومة أساس القرار ، فهي تساهم في التخفيض من درجة عدم التأكد التي ستواجه متخذ القرار وبالتالي خطر الوقوع في أخطاء ؛

* المعلومة عنصر تسيير واتصال، إن عملية التسيير من تموين ومعالجة الطلبيات، يجب أن تزود بمعلومات حتى يمكن تنفيذها، كما أن المعلومة أداة اتصال داخلية بين مختلف أفراد المؤسسة، كما تسمح للمؤسسة بأن تبقى على اتصال دائم بمحيطها؛

* المعلومة وسيلة تنسيق و فعالية، تتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية أو في نفس المستوى، هذا ما يسمح بالتنسيق بين مختلف نشاطات أفراد المنظمة، فالمعلومة تربط مختلف وظائف المؤسسة فيما بينها؛

* المعلومة عامل تحفيز وإشراك، "تعد مصدر لتحفيز الأفراد من خلال تزويدهم بتقرير عن درجة كفاءتهم في أداء العمل، فهي تساعد على فهم نموذج التنظيم الذي يعلمون فيه، كم تساعد على التعرف على نتائج قراراتهم وتصرفاتهم مما يدفعهم الى بدل مزيد من الجهد"¹، هذا ما سوف يؤدي الى إدماج العمال في المؤسسة (خاصة مشاركتهم في اتخاذ القرار، الإدارة بالمشاركة)، وتسمح بإنشاء فرق متنافسة و تحسين الروابط الاجتماعية.

حيث تتبع أهمية المعلومات من الإدارة حيث نجد أنها تدخل في كل نواحي النشاطات التي تمارسها لاسيما عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بأنسب الطرق والأساليب لاستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق الاهداف، وتقييم الإنجازات الفعلية التي يمكن للمؤسسة ان تحققها، وعليه فان "مدخلات أي قرار هي المعلومات المتاحة عن المشكلة من حيث أسبابها وطبيعتها و حدودها و المعلومات المتاحة عن الحلول الممكنة والنتائج المتوقعة لكل بديل، كما يحتاج صانع القرار الى تدوير المعلومات بالتغذية العكسية من خلال متابعة تنفيذ القرار ودراسة النتائج المترتبة عليه"²

وباعتبار أن نجاعة القرار تتوقف على صحة ودقة المعلومات التي تم اعتمادها، فإن هذا يؤدي بنا الى القول أن هناك علاقة مباشرة بين نوعية المعلومة المستعملة من طرف متخذ القرار ونجاعة القرار، إذ أن توفر معلومات صحيحة و دقيقة من شأنه أن يرفع درجة صحة

1 اسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخذ القرارات الادارية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية ص 119.

2 سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، الأردن، دار العلوم للتحقيق والطباعة و النشر و التوزيع، 2005، ص 17

القرار المتخذ، فالقرارات الوجب اتخاذها داخل أي مؤسسة تغطي مدى واسع من المجالات ، وعليه فإن المؤسسة بحاجة التوفر معلومات أساسية عن تلك المجالات.

نستخلص عند هذا الحد على ضوء ما سبق أنه من أجل اتخاذ القرارات المناسبة والتسيير الحسن يجب أن تتوفر المعلومات وتتدفق في المؤسسة و في جميع الاتجاهات، حيث أنه " من الاساسي ان نتحصل على المعلومة الدقيقة محولة بواسطة جهاز من أسفل إلى أعلى بميكانيزمات عملية مسبقة، حتى يصبح الموظفون مجبرين على أن يكونوا على علم بما يجب فعله، وحتى يتسنى للمسيرين أن يكونوا على علم في كل وقت بما قد تم انجازه"¹

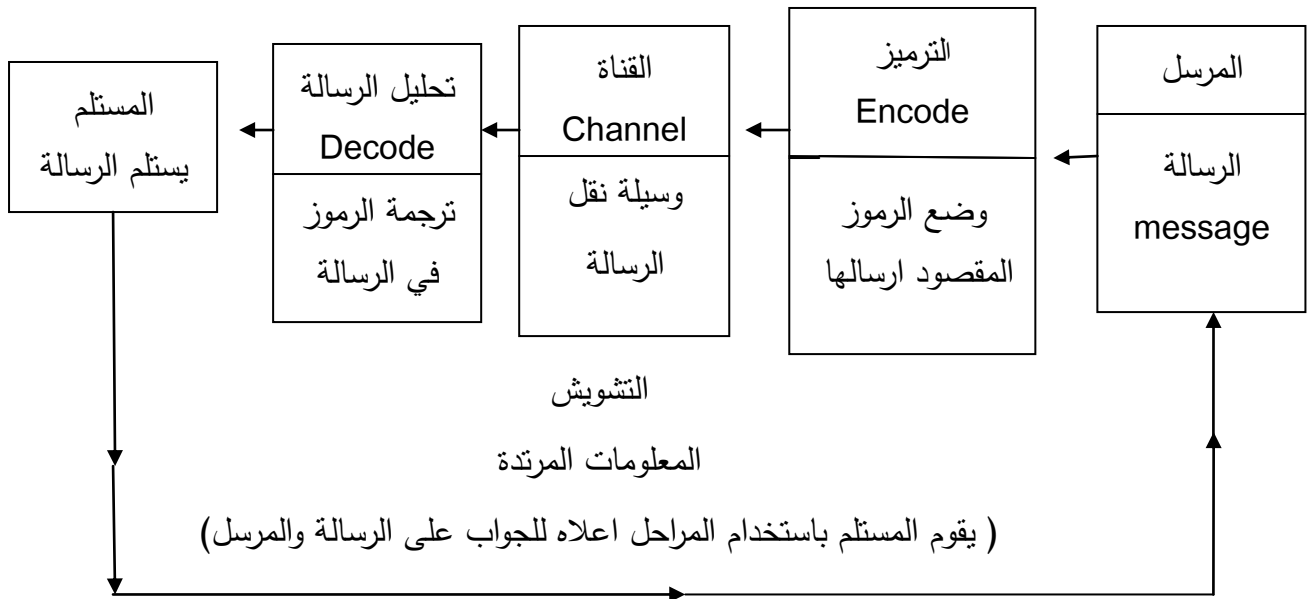
7 أهمية عملية الاتصال في عملية صنع القرار:

لكي تتم عملية جمع المعلومات على أحسن وجه ، وكذلك الحصول على أفضل المعلومات التي تساعد على اتخاذ قرار رشيد، فإن من أهم مصادرها التي ذكرناها سابقا الاتصال الذي يعتبر بمثابة المورد الاساسي للمعلومات بين مركز اتخاذ القرارات بالتنظيم .

يعني الاتصال عملية تبادل المعلومات بطريقة تحقق التفاهم المتبادل بين شخصين أو أكثر حول أمور تتعلق بالعمل، وهنا تتكون حالة من التفاهم المعقول لمشاعر أو أفكار كل منهما وبذلك تعني تقاسم المعنى أو المقصود وتحتوي على سلوك الأفراد ابتداء بالكلام والحركات التي تساعد على التعبير عن ما نريد ايصاله إلى الجهة المقصودة ، فالفرد يتكلم ويكتب ويرسل رسائل الكترونية و نرسل الرسائل التي تحتوي على الرموز والكلمات والاشارات التي تكون محتويات الرسالة.

وتتحد فاعلية هذه الاتصالات مع قدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم، كما تعتمد أيضا على طريقة المدير في الاتصال، والتي تسهل مهمة حصوله على المعلومات المطلوبة، لهذا يتوجب على المدير أن يشجع مرؤوسيه أن يقدموا ما عندهم من معلومات، وذلك بأن يحسن الاصغاء

اليهم، فالإصغاء أو الانصات يعني " الحصول على معلومات من المتحدث أي من أشخاص آخرين أو حتى من أنفسنا مع استمرار حالة الثبات والهدوء وعدم اصدار أية أحكام بشأن ما ينصت اليه، و إشهار المتحدث بالاهتمام بطريقة تسمح باستمرار عملية الاتصال"¹ حيث تعتبر اللغة وسيلة الاتصال الشخصية المفضلة عند القادة ، و الكلمة التي نتفوه بها هي الشكل الطبيعي للغة التي نستعملها في التعبير عن أفكارنا و مشاعرنا لغرض إيصالها إلى الآخرين و نتوقع تقبلها منهم و حصولنا على ردود فعل إيجابية، ويقوم المديرون عنا بالاتصال مع أعداد كبيرة من أفراد التنظيم يختلفون معهم من حيث الخلفية و الاتجاهات والإدراك، حيث أن وجهة نظر المديرين نحو العاملين وكيفية الجمع بين الكلمات والأعمال وكيفية إدراك المرؤوسين لرؤسائهم تكون أجزاء مهمة من وظيفة الاتصالات، وكل فرد يمكن أن يدرك أقوال وأفعال الآخرين بطريقته الخاصة، لذلك يقوم المديرون بتوفير الإدراك المناسب وتحقيق الفهم الجماعي للعاملين عن طريق مجموعة من العناصر التي تقوم عليها العملية الاتصالية وذلك كما هو مبين في الشكل أدناه.



الشكل رقم 03 عناصر عملية الاتصال

المصدر موفق حديد محمد، المبادئ و النظريات و الوظائف عمان، الحامد للنشر والتوزيع

الفصل الثاني ————— عملية صنع القرارات

وقد تتأثر قرارات المدير بمدى قدرته على الوقوف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها وردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها و التي تكون في صورة أسئلة و استفسارات أو انتقادات أو مقترحات، و هذه كلها تساعد المدير في تعديل ما قاله أو تغيير كيفية الإدلاء به إذا اقتضى الأمر ذلك، من هنا نتبين لنا أهمية استرجاع المعلومات التي تساعد المدير في تقييم عملية الاتصال في التنظيم، وبالتالي تمكنه من تحديد المشاكل التي تواجه فعالية هذه العملية و مواجهتها عن طريق تحسين الرسائل الاتصالية لضمان نجاح أكبر في المستقبل، فاسترجاع المعلومات أو التغذية العكسية تلعب دورا مهما في عملية اتخاذ القرارات، فبواسطتها يكون بمقدور الإداريين في مراكز صنع القرارات التعرف على التغيرات التي تنشأ في بيئة العمل، وكذلك نتائج الأعمال، مما يسهل عليهم توجيه التعليمات المناسبة للمرؤوسين بما يجب فعله، فالتغذية العكسية إذن تمد المديرين بشكل مستمر بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب و بأقل التكاليف.

ونعني بذلك أن عملية الاتصال تدخل في كافة مراحل وخطوات عملية صنع القرار كما هو موضح في الجدول رقم 01 التالي:

خطوات صنع واتخاذ القرارات	فائدة الاتصال بالنسبة لها
تحديد المشكلة	توفير معلومات وبيانات المشكلة
البحث عن البدائل	توفير معلومات و بيانات المشكلة
تقييم البدائل الممكنة أو المتاحة للمشكلة	توفير معلومات وبيانات و معايير وتقييم البدائل
اختيار بدائل الحل الملائم و الافضل للمشكلة	توفير معلومات و بيانات تساعد في الاختيار
تنفيذ القرار ومتابعته	نقل المعلومات و بيانات القرار (تبلغه) وجمع معلومات وبيانات عنه

حيث يعتمد المدير هنا على الاتصال الرسمي بمختلف قنواته من اتصال نازل صاعد وأفقية، في "أطار الاسس و القوانين التي تحكم المنظمة أو المؤسسة، و أثناء حدوثها تتبع قنوات و طرق وأساليب محددة من قبل البناء التنظيمي الرسمي"¹ كما تعتمد على وسائل رسمية مكتوبة وشفهية تنقل وجهة نظر و رغبات و تعليمات المستويات العليا إلى المستويات فالاتصالات الرسمية تكون مؤثرة بالدرجة التي تكون فيها مقبولة لدى الجميع العاملين في المؤسسة، ووجود هذا القبول، أو عدم وجوده يعتمد على العوامل الانسانية المختلفة التي تسيطر على الوضع داخل المؤسسة، كما أن كبر حجم المنظمة يؤدي أيضا الى زيادة الحاجة للقيام بالاتصالات الرسمية المنظمة، حيث أنه يمثل "أحد العناصر الرئيسية في التنظيم باعتباره عملية تنسيق بين العوامل المتباينة، و الجهود المختلفة التي يتطلع بها المشاركون في تحقيق أهداف التنظيم كما أنه العنصر الجوهرى الذي يمكن أن ترد إليه مشاكل الكفاية"² ، غير أنه يمكن للمدير للحصول على معلومات تكون مهمة وبسرعة أكثر و تخدم عملية صنع القرار، أن يعتمد على الاتصال غير الرسمي الذي ينشأ نتيجة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تقوم بين أفراد المجموعة غير الرسمية، وهذا ما سيسمح للمدير للوصول إلى معلومات ليست في متناول أيدي كل العاملين في المنظمة.

و في الأخير يمكننا القول أن الاتصالات الداخلية ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بمختلف جوانبها المتعددة ، وبالتالي فهي ضرورية لعملية صنع القرارات، لذلك فإنه يتوجب على المدير اعتماد المشاركة في صنع القرار هذا ما سوف يؤدي بالنهاية الى التوفيق بين الاتصالات الرسمية و الاتصالات غير الرسمية للوصول الى أفضل المعلومات التي تساهم في الحصول على قرار رشيد، وبالتالي هناك علاقة بين الاتصال والقرار.

1 عمر عبد الرحيم نصر الله ، مبادئ الاتصال التربوي و الانساني، الاردن، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1 ، 2001، ص 194.

2علي عبد الرزاق جليبي، علم الاجتماع الصناعي، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص 26

8 معوقات عملية صنع القرار:

إن عملية اتخاذ القرارات شأنها شأن الأنشطة الأخرى يمكن أن تعترضها مجموعة من المعوقات، حيث تتنوع المشاكل والمعوقات الادارية ومن أهم هذه المشكلات نجد :

* امتناع المدير عن اتخاذ القرار، عندما يدرك أن النتائج سوف لن تكون ذات شأن إذا قام باتخاذ هذا القرار، نظرا للخطأ الذي يمكن الوقوع فيه ألا وهو العجز عن تحدي المشكلة تحديدا واضحا أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية ؛

* قد يجد المدير نفسه في مواجهة المشكلة، لكنه غير قادر على إيجاد الحل بناء على خبرته أو تجربته في الماضي، لذلك قد يجعل غيره يتخذ القرار ويتحمل نتائجه، أو أنه يفكر بالحل الواضح البسيط ويهمل مخاطرة ذلك؛

* قد يلجأ المدير العمل فعل ما بعد ادراكه بأن عدم القيام لأي فعل سوف يؤدي الى نتائج سلبية، وبانه يجب عليه فعل شيء ما و الا فان النتائج ستكون غير مريحة له، ولهذا فإنه بدلا من أن يحل المشكلة والبدائل ، يكتفي باختيار أول بديل يحصل عليه أو يتبين له بأن مخاطراته قليلة ، مما يؤدي إلى اختيار حل أقل قيمة من الحل الذي لم يعرفه، فإذا أتخذ القرار دون دراسة جميع الحلول وكان من بين الحلول الغير المدروسة، الحل الأمثل، كان القرار غير رشيد نسبيا لوجود حل أحسن لم يتطرق إليه؛

* عدم توفر وقصور البيانات والمعلومات والاحصاءات وقد يكون ذلك نتيجة أن القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين لذلك، أو لضيق الوقت اللازم للجمع والترتيب لأنه من الضروري اتخاذ القرار في الوقت الملائم، عيوب شبكة الاتصال التي تؤدي إلى عدم جمع المعلومات؛

* ضعف الثقة المتبادلة بين المديرين أو المرؤوسين، سبب كافي لا يشجع على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية،

* عدم اشراك صانعي القرارات المرتبطين بالمشكلة بأولئك الذين سيأثرون بالحلول المتوقعة للمشكلات؛

* قلة الاتصال بين الوحدات والأقسام التنظيم الواحد وبين الأداة المركزية، هذا ما يؤدي إلى تشتيتها وبالتالي فهي تعتبر من المشاكل والمعوقات التي تحول دون فعالية القرارات الإدارية؛

* اعتماد اسلوب اتصال دي مسار طويل، و بالتالي زيادة المسافة بين المدير والمرؤوسين وصعوبة ايصال المعلومات الصاعدة والنازلة عن المشكلة محل القرار، مما سوف يؤثر على عملية صنع القرار؛

حيث أن المعوقات التي يمكن أن تتعرض لها عملية الاتصال أن تؤثر على عملية صنع القرار باعتبار أن هاتين العمليتين مترابطتين مع بعضهما البعض ومن بينها نجد :

- معوقات شخصية وتتمثل في عدم المقدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مهنية، واختلاف مدارك وقدرات العقلية للعاملين نتيجة الفروق الفردية؛
- معوقات تنظيمية وتتمثل في كبر حجم نطاق الاشراف وكثرة المستويات الإدارية التي تنتقل فيها الرسالة مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة اضافة إلى غياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنظمة التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية وتساعد على تحديد السلطة والصلاحيات و المسؤوليات وبالتالي تمنع التداخل بين أقسام التنظيم؛
- معوقات بيئية إن الظروف التي يوجد فيها العامل من (اضاءة ضيق المكان، التهوية، وجود ضوضاء) ، يؤدي الى التوتر وبالتالي إعاقة الاتصال الفعال
- معوقات نفسية اجتماعية مثل كون طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة ، وبالتالي فإنه يجب تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وذلك لرفع الحواجز النفسية والاجتماعية بين المدير والعاملين لتحقيق أهداف الاتصال

خلاصة:

نستخلص مما سبق أن عملية صنع القرارات تعتبر من أحد أساسيات التي يقوم عليها وظائف المؤسسة، نظرا لأن هذه الوظائف تتم عن طريق عملية صنع القرارات، نتيجة جهد جماعي من خلال مشاركة جميع الأطراف في اختيار بديل من بين عدة بدائل من أجل إيجاد حل مناسب خلال المراحل التي تمر بها هذه العملية، للوصول إلى قرارات رشيدة و صائبة ، بالتالي فإنه لبد من تفعيل دور المشاركة في عملية صنع القرارات عن طريق رفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم و مهارتهم من جهة و تعزيز الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين في العمل و إتباع نمط القيادة الديمقراطي، و عقد دورات تدريبية تهتم بكيفية استخدام أساليب المشاركة بطريقة صحيحة، هذا سوف يسهل تحقيق الأهداف.

تمهيد

اولا: الولاء

1- مفهوم الولاء

2- المصطلحات المرتبطة بالولاء

3- انواع الولاء

ثانيا: الولاء التنظيمي

1- مفهوم الولاء التنظيمي

2- مراحل تكوين الولاء التنظيمي

3- العوامل المساعدة والمؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي

4- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

5- مخرجات الولاء التنظيمي

6- قياس الولاء التنظيمي

7- استراتيجية تعزيز الولاء

8- أهمية الولاء التنظيمي

تمهيد: يعد الولاء من المواضيع النفسية الاجتماعية القديمة في المنشأ و الحديثة في الاهتمام، حيث بدأ بدراسته علماء الاجتماع باعتباره موضوعاً يحدد الحاجة إلى الانتماء الاجتماعي للإنسان في جماعات مختلفة من بني جنسه باعتباره كائن اجتماعي، يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة تضم مشاعر الفرد.

وبمرور الزمن و مع تطور المجتمعات اكتسب مفهوم الولاء أهمية كبرى في مجال الفكر الإداري، بغية الحفاظ على العاملين وكسب تقنهم و الدفع بهم لتحقيق أهداف المصلحة العامة للمؤسسة، وخلق مناخ ملائم للعمل، باعتبار أن الفعل الاجتماعي التنظيمي يتحكم إلى حد ما في سيرورة ونجاح المنظمات، لذا فإننا سنحاول التطرق للولاء من المنظور السوسولوجي بالدرجة الأولى، باعتباره يؤثر على سلوك العاملين والمنظمة ككل، ونظراً لأنه مفتاحاً أساسياً مهماً في تحديد مدى انسجام العمال مع منظماتهم، فإذا كان هناك ولاء نحو المنظمة سيكون هناك استعداد كاف لتكريس كل الجهود و التفاني في انجاز المهام و السعي وراء البقاء في المنظمة و الاستمرار للعمل بها.

اولا- الولاء

1- مفهوم الولاء: الولاء بالمعنى اللغوي هو " الانتماء والانتساب فعندما يقول أن للأبناء ولاء لأبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم و انتسابهم و إخلاصهم لهم، فالولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والانسجام والجذب تجاه الغير"¹، كما يقصد "بالولاء لغة العهد والقرب والنصرة والمحبة و الالتزام و النصره"²، والمقصود بهذا التعريف أن الولاء له بعد اجتماعي و نفسي من خلال الشعور بالعاطفة والارتباط لجهة معينة و التزامه معها واعتناقه لقيمها و أهدافها من خلال التعاون والمحبة و تحمل المسؤولية، ويتضح هذا من خلال القرب والمساندة والإخلاص و الرغبة التي يبديها هذا الفرد.

كما يعرف الولاء بأنه " الاخلاص و يعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها ، واتجاهاته وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها ، واستعداده لبدل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء غرض فيها"³

2- المصطلحات المرتبطة بالولاء: نجد في بعض الدراسات مصطلحات و مفاهيم لها علاقة بموضوع الولاء ، نذكر منها " الانتماء الوفاء ، الاخلاص التفاني التضحية الحب الالتزام."⁴ التي سوف نتطرق إلى بعضها.

1 خلف سليمان الرواشد ، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ط1 2007 ص 86

2 موسى اللوزي التطوير التنظيمي ، دار وائل للنشر عمان 2003 ، ص 118

3 رونالد دي ريجيو مرجع سابق ص 276

4 مدحت محمد ابو النصر مرجع سابق ص 39

- **الانتماء** : في اللغة أصلها "نما حيث يقال نما الشيء أي زاد وكبر و يقال انتمى الولد الى أبيه اي انتسب إليه"¹، إذن الانتماء يعني الانتساب إلى الشيء، حيث يعد مفهوم الانتماء من أكثر المفاهيم انتشارا في الحياة اليومية بشكل عام، فانتماء هو عبارة عن " عضوية الفرد في الجماعة أي يكون الفرد جزء من الجماعة و ارتباطه بها في نفس الوقت"² ، بالتالي فإن الانتماء هو شعور الفرد بكونه جزء من جماعة ينتمي اليها وكأنه ممثل لها أو متوحد فيها وكأن كل ميزة لها هي ميزته الخاصة .

2- **الالتزام**: يشير إليه ستيرز steers إلى كونه " القوة النسبية لدرجة توحيد واستغراق الفرد في تنظيم معين، من إيمان شديد بشخصية التنظيم و أهدافه و قيمه، و توافر الرغبة الصادقة في بدل الجهد و الرغبة الشديدة في الحفاظ على عضوية الفرد في التنظيم"³

3- **انواع الولاء**: هناك عدة انواع للولاء لدى الأفراد يمكن رصد ابرزها كمايلي:⁴

- 1- **الولاء الشخصي Personal loyalty** : هو ولاء الفرد لنفسه وفكره وفلسفته في الحياة وثقافته التي ينتمي إليها و توجهاته، كانتسابه لأحد الأندية الرياضية فيسمى الولاء الرياضي، أو لأحد الأحزاب السياسية وهذا يسمى بالولاء السياسي.
- 2- **الولاء الديني Religions loyalty** : وهو ولاء الفرد للدين الذي يعتنقه ويؤمن به، حيث يزداد هذا الولاء كلما طبق قواعده و التزام بمبادئه بشكل صحيح .

1 ناتف بن ناصر المطيري العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2006، ص 14.

2 محمود محمد السيد ، تأثير التمكين و الاتراء الوظيفي على ولاء العاملين، دراسة على قطاع الاعمال الصناعي ، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، جامعة عين شمس العدد الثاني 2006 ص 430.

3 محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الادارة التربوية ، دار الوفاء ، الاسكندرية ط1 2004 ص 10.

4 مدحت ابو النصر المرجع السابق، ص 40- 41

3- **الولاء الوطني National loyalty** : وهو الولاء للوطن الذي ينتمي له ويزداد هذا الولاء كل ما كان المواطن مخلصا و خدومة لوطنه و مستعدا لتضحية من أجله.

4- **الولاء المهني (الوظيفي) Professional loyalty** : وهو الولاء للوظيفة التي يشغلها الفرد العامل، و كلما التزم بقيم و أخلاقيات هذه الوظيفة وقام بمهامه بإخلاص و اتقان وساهم في تحقيق أهدافها دل ذلك على ارتفاع ولاءه الوظيفي.

5- **الولاء التنظيمي Organisation loyalty** و يعني اقتران فعال بين الفرد والمنظمة ، بحيث يبدي الموظف اهتمامه لها ورغبة في خدمتها بغض النظر عن المردود المادي الذي يحصل عليه منها.

6- **الولاء للعملاء** : ويعني ولاء الفرد للجمهور الذي تتعامل معه المنظمة أو المنتسب لها فتقدم له السلع و الخدمات لأن من مصلحة هذه المنظمة كسب هذا الجمهور والتودد له لاستمرار العمل.

من هذه الأنواع نجد أن الفرد خلال حياته وتعاملاته مع أمور الحياة يعتمد على الولاء للأمر الذي يحس بأنه سند له، وبأنه يساعده على التغلب على عقبات الحياة التي سوف تعترضه، بالتالي فإنه سوف يوجه ولاءه للأمر الذي يرى بأنه يحقق له حاجاته في هذه الحياة ، ونحن هنا من خلال دراستنا سوف لن نتطرق إلى كل أنواع الولاء وإنما ما يهمنا هو الولاء الوظيفي و التنظيمي، فالولاء الوظيفي كما تطرقنا إليه سابقا هو ولاء الفرد للوظيفة التي يشغلها وذلك عن طريق التزامه بقيم وأخلاقيات الوظيفة والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، في حين أن الولاء التنظيمي اقتران فعال بين الفرد و المنظمة بغض النظر عن المردود المادي الذي يحصل عليه منها ، من هنا نجد أن الولاء الوظيفي والولاء التنظيمي متكاملان ولا يمكن التفريق بينهما باعتبار إذا لم يكن هناك ولاء وظيفي فهذا سوف يؤثر على الولاء التنظيمي، لذلك فإن الولاء التنظيمي يعتبر مؤشر يدل على وجود الولاء الوظيفي والعكس كذلك.

ثانيا: الولاء التنظيمي:

1- مفهوم الولاء التنظيمي: تعددت مفاهيم توضح المقصود بالولاء التنظيمي تتفق كلها حول نفس المعنى، سنحاول التطرق لبعضها.

بأنه "الشعور الايجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته الإدارية والإخلاص لأهدافها و الارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها وخلق التوافق بين قيمه وقيمها"¹.

كما عرفه بوشنان بأنه " انجذاب الأفراد و تعلقهم الفعلي بأهداف المؤسسة و قيمها بغض النظر عن المكاسب الشخصية والمادية"².

من هذه التعاريف يبين أن الولاء التنظيمي بأنه شعور الفرد بالارتباط القوي للمنظمة، من خلال حوت اقتران قوي بين الفرد و المنظمة و الشعور داخليا بالرغبة في خدمتها و أن هذا الشعور و الارتباط ليس ناتجا عن عوامل خارجية كالحوافز المادية والمكافئات.

حيث نجد أن " الأفراد يعيشون في مجتمعات يتعرضون فيها إلى مواقف تساهم في تشكيل اتجاهاتهم و أنماط سلوكهم، فغذا تكونت لدى الأفراد مشاعر سلبية، فإنهم سيعيشون في بيئات عمل يغلب عليها طابع الصراع و التوتر التنظيمي الذي سوف يؤدي إلى نتيجة حتمية تتمثل في تدني و انخفاض مستوى الولاء والانتماء الوظيفي، أما

2 رونالد دي ريجيو مرجع سابق، ص276

1 محمد سرحان خالد المخلافي، أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء مجلة جامعة دمشق، المجلد 17 ، العدد 2001

إذا كانت مشاعر الأفراد ايجابية نتيجة لوجود مناخ تنظيمي سليم فإن ذلك سيشجع و ينمي عامل الولاء و الانتماء الوظيفي لديهم، ومن تم ترتفع إنتاجيتهم وبالتالي تستطيع المنظمة المحافظة على بقائها و استمرارها و تحقيق أهدافها¹.

وبالتالي فإن الولاء التنظيمي مرتبط بالمناخ (جو العمل) التي تتشكل فيه العلاقات و المشاعر، فإذا كان هناك مناخ غير جيد يؤدي إلى مشاعر سلبية وهذا ما سوف يؤثر سلبا على الولاء التنظيمي و العكس صحيح.

2 مراحل تكوين الولاء التنظيمي:

1-2 مرحلة ما بعد التعيين : ويطلق عليه البعض مرحلة التجربة والتي تأتي بعد التعيين الوظيفي مباشرة وتمتد لمدة عام، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة التكيف مع متطلبات العمل و الاهتمام بالحصول على الرضا والقبول من طرف المؤسسة، حيث تعتمد هذه المرحلة " على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظرف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم و اتجاهات و أفكار"²، وذلك لغاية تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم .

2-2 مرحلة العمل والانجاز: وهي المرحلة اللاحقة لفترة التجربة و الأعداد و تتراوح بين العامين والأربعة أعوام، وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتظهر من خلالها خصائص مميزة تتمثل في :

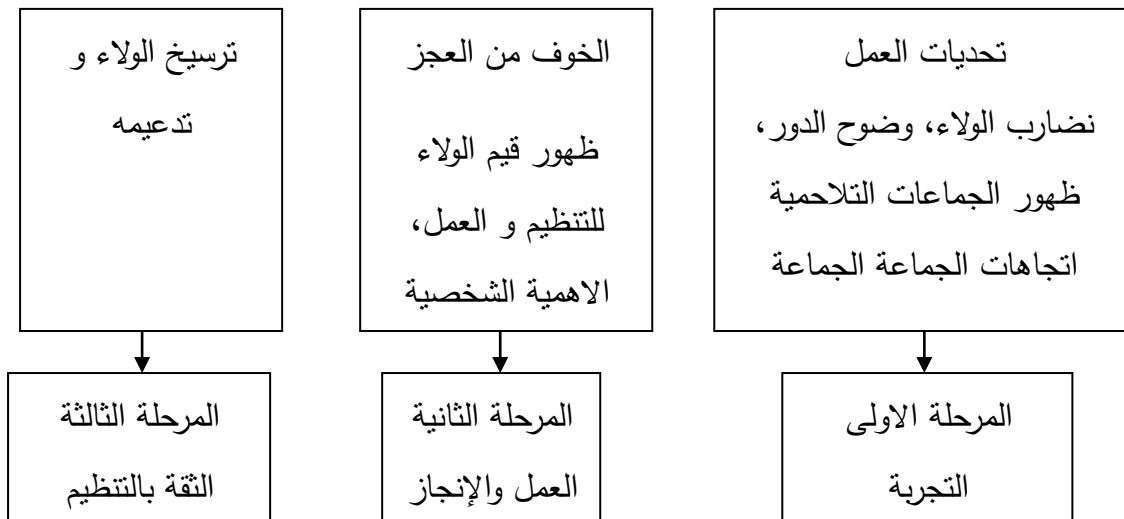
1 موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 118.

2 نفس المرجع السابق ص 123.

- الأهمية الشخصية.
- الخوف من العجز.
- ظهور قيم الولاء التنظيمي.

2-3 مرحلة الثقة بالتنظيم والولاء له: تمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تتقوى اتجاهات ولاء الفرد التي تكونت المرحلتين السابقتين و تنتقل من مرحلة التكوين الى مرحلة النضج¹

و يوضح الشكل التالي المراحل الثلاث لتطوير الولاء حسب "بوشنان":



الشكل رقم 04 مراحل تطور الولاء

المصدر بطاح أحمد، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق عمان الأردن، ط1 2006 ص 186.

1 أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي (سلوك منضبط و انجاز مبدع)، المكتبة الوطنية، عمان 1996 ص 23.

3- العوامل المساعدة والمؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي:

إن من أهم اسباب نجاح لأي تنظيم و مؤسسة هو شعور أفرادها بالولاء لها، لأن الولاء من أهم الدوافع التي تحت العامل على بدل اقصى جهد لتحقيق أهدافها ، وهذا ما دفع بالعديد من الباحثين و الكتاب للبحث عن العوامل التي تساعد على زيادة الولاء التنظيمي، حيث حاولوا تقسيمها الى فئتين، "عوامل تنظيمه مرتبطة بالتنظيم، وعوامل شخصية مرتبطة بالفرد".

3-1 العوامل التنظيمية:

1- سياسات التحفيز: أن العامل عندما يلتحق بأي مؤسسة للعمل بها يسعى بداية لتحقيق حاجاته ورغباته المتعددة سواء السيكولوجية أو البيولوجية، " بالتالي يسعون لتحقيق دواتهم، فالتنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق و إشباع هذه الحاجات لا يمكن على الأغلب أن يكون مكانا لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره على من يمكنهم من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي"¹ لذلك إذا قامت المؤسسة بمحاولة إشباع هذه الحاجات يكون الأثر الطيب في نمو الولاء ، بمعنى أن نوعية وطبيعة سياسات التحفيز التي ستتبعها المؤسسة سوف يكون لها الدور في تنمية الولاء التنظيمي .

2- المكانة الاجتماعية: يقصد بالمكانة الاجتماعية تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي، بالتالي يسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتمييزها، لأن فقدان المكانة يعتبر حدثا سلبيا بالنسبة للفرد، ويرتبط الأفراد ببعضهم في التنظيم حسب مرتباتهم الهرمية، ورغبة العاملين في تحقيق

1 أيمن عودة المعاني المرجع السابق ، ص 41

درجة أعلى من المكانة يزيد من تماسك الجماعة و ترابطها ينعكس ذلك ايجابيا على حسن أدائهم و زيادة إنتاجيتهم فيخدم التنظيم ويحقق أهدافه.¹

3- مشاركة العاملين في التنظيم: تعني مشاركة العاملين و الموظفين، قيامهم بعمليات استثمار مشروعاتهم، مباشرة وإدارتها و السيطرة عليها و رقابتها، إن المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين، فهم يتحدثون عن منظماتهم بقولهم نحن و يعتبرون أية مشكلة في العمل مشكلتهم، وهم أكثر رغبة في العمل الجماعي، ويزداد شعورهم بالرضا و تقل مقاومتهم للتغير و ترتفع روحهم المعنوية و تزداد ثقتهم بالمنظمة مما ينعكس على التنظيم بمزيد من الأداء الفعال².

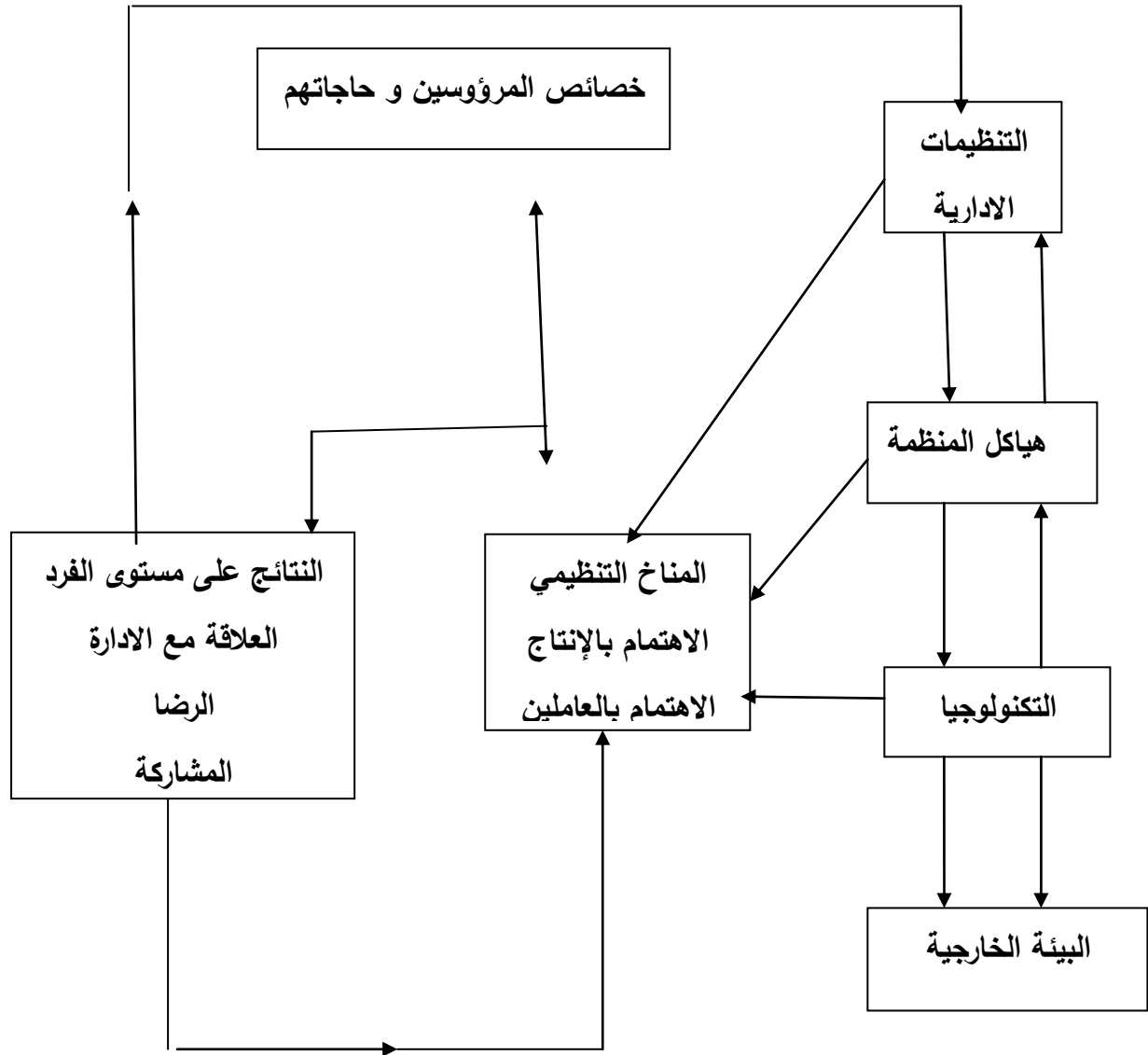
4- المناخ التنظيمي: يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم و التي تشمل جمع نواحي التنظيم الرسمي، " إذ أنها تتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وأفاق حضارية وأبعاد مادية، ويشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها المنظمة و التي تؤثر في السلوك لدى الأفراد و الجماعات و المنظمات على حد سواء و التي يتحدد بمقتضى تأثيرها تحقيق سبل الرضا والتحفيز أو يعكسه على إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها"³، وبالتالي فإن من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الانجاز و الأهداف من جهة، و العناية بالإنسان من جهة أخرى من أجل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين، لذا يعتبر المناخ الذي يسود التنظيم من أهم العوامل لتكوين

1 رعد حسن الصرف، نظريات الادارة و الاعمال، دار الرضا للنشر ، سوريا، ط1 2004، ص 286

2 زيد منير عبوي التنظيم الاداري، (مبادئه و اساسياته) دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن ط1 2006 ص 213

3 خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ط1 ص 165.

وبناء ولاء تنظيمي، وعليه لبد من التغلب والتأقلم على جميع المتغيرات الداخلية و الخارجية الاخرى، كما أنه يؤثر فيها ، كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم 05 العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.

المصدر: أحمد سوسن عبد الفتاح، اثر التفاعل بين انماط السلوك القيادي و المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1995، ص 127.

5- نمط القيادة : أن القائد الجيد هو الذي يستطيع أن يسهم في تعميق الولاء التنظيمي و يقوي إيمانهم بأهداف التنظيم ، ويبعث قيم الرغبة في بدل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق تلك الأهداف، ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية فيها، ويبت فيهم الثقة و يعاملهم بصدق و عدل و أمانة، و يتبع أسلوب الإشراف لا المراقبة ، ويشجع مبدأ الاجتهاد في الرأي، فيستوعب الأفكار الجديدة ووجهات النظر المبدعة ويتمتع بدرجة عالية من الأخلاق الحميدة¹

6- العمل على بناء ثقافة المؤسسة: أن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة و الأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، كل ذلك سترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وهذا ما تميزت به الإدارة في اليابان التي استطاعت أن تشكل قوة هائلة نتيجة للتماسك و الاحترام والثقة المتبادلة.

3-2 العوامل الشخصية: ويقصد بها مجموعة المتغيرات الديموغرافيا التي تتعلق بالفرد و تميزه عن غيره من حيث الجنس و العمر و المؤهل العلمي و الخبرة في العمل و غير ذلك ، فقد توصلت العديد من البحوث والدراسات إلى أهمية و دور العوامل الشخصية في بناء الولاء التنظيمي، حيث أثبتت بعض الدراسات أنه "كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد وزادت توقعاته من المنظمة، و كان التزامه أكثر للمهنة التي يعمل بها ولأهداف المنظمة"³، ويرجع ذلك إلى المواقع التي يشغلها هؤلاء الأفراد تبعاً لمؤهلاتهم التي يحملونها، كما أن هناك علاقة بين جنس العاملين والتزامهم اتجاه

1 زيد منير عيوي، المرجع السابق، ص 217.

2 موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 131

3 خالد محمد أحمد الوزان المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير قسم العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، 2006، ص 43.

المنظمة، "فوجد العوامل أكثر وولاء من العاملين، والسبب يعود إلى وجود فرص لدى المرأة في الحصول على عمل في منظمات أخرى، وبالتالي تقوم بعمل جيد في منظماتها"¹، وقد يعود ذلك إلى طبيعة المرأة وحبها للاستقرار كما أن لها التزام اتجاه عائلتها وبيتها من الناحية العاطفية، فهي بذلك تضفي هذه العاطفة من خلال ممارستها للعمل داخل المنظمة، بينما تعد سمة حب التغيير من السمات التي تميز الرجال وذلك من أجل اكتساب وضع مادي أو مكانة اجتماعية و وضع مهني أفضل. كما أن للسن و طول الخدمة لها أثر و علاقة بالولاء التنظيمي، فكلما زاد سن الفرد زاد تعلقه بالبقاء في المنظمة نظرا لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل الحالي والبحث عن عمل بمنطقة أخرى، على عكس الصغير في السن فان الفرص أمامه، لذا الأفراد الذين أمضوا فترة أطول في العمل تكون فرص العمل البديلة المتاحة أمامهم تميل إلى الانخفاض²، وقد يكون تعمق في انفسهم الشعور بهموم المنظمة و قيمها و أهدافها، إضافة إلى ذلك ازدياد العلاقات فيها بينهم مما جعلهم يشعرون بأنهم أسرة واحدة .

4- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات و البحوث التي حاولت تفسير الولاء التنظيمي بهدف الكشف عن أسبابها و أبعادها و نتائجها، و توصلت هذه الدراسات إلى وضع نماذج متعددة إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي.

1 نفس المرجع السابق ، ص 44.

2 النعساني عبد المحسن عبد السلام أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية و الفردية مع الرضا على الالتزام التنظيمي، رسالة دكتوراة ، جامعة عين شمس، 2001، ص 95

4-1 نموذج إتزيوني (ETZION): تعتبر كتابات اتزيوني من الكتابات الرائدة حول الولاء التنظيمي حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، وذلك لأن " قبول الفرد للعلاقة التعاقدية مع التنظيم يرتبط بها إدراك وجود إجراءات قانونية لعملية الاتصالات و التي تقترن بالتسلسل الرئاسي و تدرج السلطة، فقبول السلطة التنظيمية من قبل الفرد يتيح للتنظيم التأثير القوي عليه من خلال هذه السلطة وذلك بالمقارنة مع اللجوء الى اسلوب الاستمالة¹، ويأخذ ثلاث صور هي:²

1- الولاء الاخلاقي (المعنوي): و يمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد و منظمته و النابع من قناعاته الفرد بأهداف و قيم و معايير المنظمة التي يعمل بها، بمعنى ينظر إلى العمل على انه قيمة يجب الالتزام تجاهها، و يعود هذا التوجه في أساسه إلى التطبيع الاجتماعي.

2- الولاء الحسابي: و هو اقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمته و الذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من الاخلاص على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة تقع بين الطرفين الفرد و المنظمة.

3- الولاء الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث إن اندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن إرادته، وذلك كما هو الحال في نزلاء السجون حيث إن طبيعة اندماجهم مع هذه المنظمات عائد الى القيود والممارسات الاجتماعية الخارجية التي تفرضها السجون على نزلائها، أي اغتراب الفرد عن ذاته خاصة حينما يشعر بنقص عنصر الرقابة و ضعف الرابطة مع الزملاء

1 محمد حسن رسمي ، مرجع سابق، ص 13.

2 نفس المرجع، ص، ص 14، 15

في العمل، و بالتالي يصبح العمل في حد ذاته وسيلة لتحقيق اعتبارات أخرى أكثر من كونه غاية في ذاته.

4-2 نموذج سيترز (Setters) (1977): يرى سيترز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل و خبراته تتفاعل معا كمدخلات وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته و مشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها و قيمها، وقبول الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه و انخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد و الولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها¹ ، وقد بين سيترز في نمودجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي و ما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم و مصنفا هذه العوامل والسلوكيات كالآتي:

* **الخصائص الشخصية:** و تتمثل في الحاجة للإنجاز، التعلم والعمر، تحديد الدور.

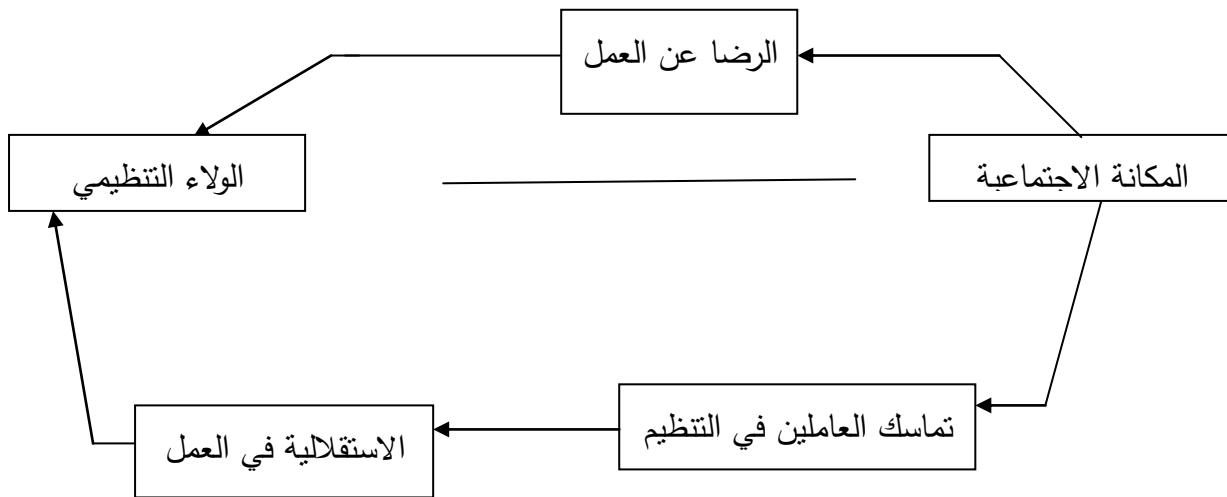
* **خصائص العمل:** وتتمثل في التحدي في العمل، الرضا عن العمل، التفاعلات الاجتماعية، التغذية الرجعية.

* **خبرات العمل:** و تتمثل في اتجاهات العاملين، أهمية الشخص بالنسبة للتنظيم.

* **الولاء التنظيمي:** و تتضمن الرغبة و الميل للبقاء، التضحية و الإبداع، انخفاض نسبة دوران العمل، الميل لبذل الجهد لتحقيق انجاز أكبر.

1 أيمن عودة المعاني ، المرجع السابق، ص 32

2-4 نموذج "روبرت مارش" و "ماناري" : الذي بينا فيه بعض العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي و اثر ذلك على دوران العمل في بعض التنظيمات اليابانية، وبين الباحثان أن نسبة دوران العمل كانت منخفضة للغاية بوجود درجة من الولاء التنظيمي في مجتمع دراستها كما بين أن هناك علاقة وطيدة بين المتغيرين بمعنى أن دوران العمل يتأثر بدرجة الولاء¹، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل رقم 06 يوضح العوامل المكونة للولاء التنظيمي عند "مارش و ماناري".

المصدر زيد منير عبودي، المرجع السابق، ص 211

5- مخرجات الولاء التنظيمي: ينجم عن ولاء العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكا ايجابيا يعود عليهم و على تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة، ومن أبرز هذه المخرجات وأكثرها تأثيرا في حياة المنظمات مايلي:

1- شعور العاملين بروح معنوية عالية: لقد تعدد تعاريف الروح المعنوية، فمنهم من يرى أن الروح المعنوية هو " ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين

1 ايمن عودة المعاني، المرجع السابق، ص28

مشاركة الآخرين بحماس ألوان نشاطهم، و يجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية¹، ويرى بأن الروح العضوية تعتمد على خمسة عوامل رئيسية هي:²

1 ثقة أعضاء المجموعة في هدفها.

2 ثقة أعضاء المجموعة في قيادتها.

3 ثقة أعضاء المجموعة ببعضهم.

4 الكفاءة التنظيمية للمجموعة.

5 الحالة العاطفية و الذهنية لأعضاء المجموعة.

حيث بينت الدراسات أن الولاء التنظيمي دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية ، فالروح المعنوية تحقق بشكل ايجابي عندما يشعر كل شخص بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يساهم فيه في تحقيق أهداف منظمته³ .

2- الحد من تسرب الموظفين: وهي إحدى النتائج الهامة للولاء التنظيمي، حيث تميل المؤسسات إلى الاحتفاظ بعاملها وخاصة أولئك الذين يتمتعون بدرجة من الولاء لاسيما المهرة وذوي الاختصاصات النادرة منها، و لا تقف عادة المؤسسات الفاعلة عن هذا الحد، بل تقوم بكل جهد ممكن لتحفيز هؤلاء الموظفين بشتى أنواع الحوافز المادية والمعنوية لضمان استمرار ولائهم، إضافة إلى رغبة و نية الفرد

1 مهد حسن زويلف، علم النفس الاداري ومحددات السلوك الاداري، المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان، 1992، ص "39

2 ايمن عودة المعاني المرجع السابق، ص 68.

3 زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص 218.

والإحساس بالأمان و الانتماء للمنظمة، وقد أثبتت الدراسات بأن الأجر وجاذبية العمل ومزايا ونوع العمل وخصائصه كلها عوامل تدفع الفرد للبقاء في المنظمة التي يعمل بها¹.

3- الانجاز المبدع : يرى الكثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز ويرون أن الفرد ذو الولاء التنظيمي العالي يكون أكثر حماسا للعمل ، وأكثر التزاما بأهداف التنظيم و يسعى تلقائيا لإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه²، لدى فالإنجاز المبدع و المتميز هو نتاج الولاء التنظيمي العالي، لذلك يعد أهم هدف تسعى المنظمات والمؤسسات إلى تحقيقه، أن لم يكن هو الهدف الأسمى لها ، فالإنجاز المبدع يؤدي إلى ارتفاع أنتاج التنظيم و بالتالي الربح السريع والأكيد الذي تحقق به أهدافها وطموحاتها و هذا بفضل حسن أداء عاملها.

حيث أنه من خلال الدراسات التي أجريت عن الولاء توصلت إلى مؤشرات نذكر منها الآتي:³

درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.

حديث العاملين عن المنظمة بكل الخير، وذلك من خلال الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم.

درجة الاستعداد للتضحية من أجل تطور المنظمة.

درجة توحيد العاملين مع المنظمة.

1 نفس المرجع السابق ص209

2 ايمن عودة المعاني، المرجع السابق، ص 75.

3 مدحت محمد، أبو النصر، المرجع السابق، ص 51.

درجة المشاركة الفاعلة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.

تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الاحيان .

ارتفاع معنويات العاملين.

التركيز على المشكلات وليس الشكوى الدائمة، وبالتالي انخفاض شكوى العملاء.

عدم التفكير في الانتقال الى منظمة أخرى.

6- قياس الولاء التنظيمي:

إن عملية قياس الولاء التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة ، تجني المنظمة والعاملين من ورائها مكاسب مادية و معنوية كثيرة، كما تساعد على تصحيح الانحرافات و الاخطاء والسلبيات في الممارسات الإدارية، ونظرا للارتباط القائم بين ما قد تحققه المنظمات لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية وبين ولائهم لها، لذا فإنه يمكن عن طريق قياس مدى ولاء الأفراد لمنظماتهم، تحديد نجاح هذه المنظمة من عدمه ، و من بين فوائد قياس الولاء التنظيمي نجد ما يلي:¹

* يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي ، وهذا يمكن المنظمة من العمل على تحديد موقعها و اتجاهها قياسيا الى فترة سابقة من الوقت منظمات أخرى ، أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيها مع منظمات أخرى للفترة نفسها أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.

1 موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 140

* تدخل في تركيب أبعاد مادية و معنوية و إنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء، لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر و الأحاسيس و الاحتياجات حتى تستطيع قياس و معرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة.

* إن قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد عليها الإدارة الناجحة لقياس و معرفة المعوقات والمشكلات التي تواجه الأفراد و التنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.

* إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة و الأفراد، كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس ايجابيا على المنظمة و على الأفراد، وهذه الآثار الايجابية تتراوح بين الرغبة في العمل، وزيادة الثقة و المصادقية، كما تلعب هذه البحوث أهمية في تنمية ودعم أنماط الاتصال الإداري الجيد، وتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم و مقترحاتهم و نقلها للإدارة.

* تعمل هذه الأبحاث على إحداث تغييرات في الأداء و ظروف العمل، حيث يعتبر قياس الولاء أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين للتنظيم.

حيث أن عملية قياس الولاء التنظيمي، تعتمد على معيارين:¹

1 أحمد بطاح ، المرجع السابق، ص 189

الفصل الثالث _____ الولاء التنظيمي

المعايير الموضوعية: أي قياس الولاء التنظيمي من خلال الآثار السلوكية و ذلك باستعمال وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم و دوران العمل و كثرة الحوادث.

المعايير الذاتية: أي قياس الولاء التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين بدرجة ولائهم، و هذا ما يمكن ان يؤدي الى بلورة مؤشرات مهنية تكشف مستوى الولاء التنظيمي.

7- **استراتيجية تعزيز الولاء التنظيمي:** قد حدد والتون استراتيجيات مختلفة لتعزيز الولاء التنظيمي و هما استراتيجية الولاء و استراتيجية الضبط و قد قارن بينهما من خلال مجموعة من النقاط كما هو موضح في الجدول رقم 02 التالي:¹

معيار المقارنة	استراتيجية الضبط	استراتيجية الولاء
الدافعية	تقوم على افتراضات نظرية X و التي تتلخص في أن أهداف الفرد تتعارض مع أهداف المنظمة، كما أن الفرد يتجنب المسؤولية ولديه طموح محدود وكسول بطبيعته.	تقوم على افتراضات نظرية Y و التي تتلخص في أن أهداف الفرد تتفق مع أهداف المنظمة و العمل شيء محبب للفرد، ولا يتجنب المسؤولية ، كما أنه لديه طاقة و قدرة على ممارسة العمل بابتكار وإبداع

1 احمد حسين عبد الرزاق، أيمن اسماعيل محمود يعقوب، العلاقة بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى الاخصائين الاجتماعيين بالمجال التعليمي و ليمجال الطبي ، مجلة القاهرة للخدمة، 2004، العدد الاول ص 312، 313

توقعات الأداء	وضع حد ادنى لمعايير الأداء	تحديد النمو في الأداء و توقعات الأداء بصورة موضوعية
جودة بيئة العمل	ترى أنها الإنتاجية	تنظر إليها على أنها هامة لتحقيق أهداف التنظيم
المتطلبات	تحديد مستوى الأجر و المرتبات (العائد المادي)	تحديد مستو النمو و الترقى في الوظيفة
التدريب والتنمية البشرية	التدريب على المهارات المقابلة الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة و المهارات الأساسية	التدريب يصمم لمساعدة العاملين لمواجهة الاحتياجات الخاصة، و الأعداد للوظيفة التي يشغلها الفرد
تقويم الأداء	السلوك القائم على اختلاف الأجر	الهدف كأساس للتنمية وتحسين الأداء
اتخاذ القرار	أوتوقراطي	المشاركة، التمكين
نظام الضبط	قائم على القوة، السلطة المركزية	قائم على التوقع، المشاركة، القيم
علاقات العمل	التقبل، التوحد، ضبط السلوك عن طريق التعاقد، ثقة أقل، العلاقة محددة وقائمة على أجزاء النسق التنظيمي	التعاون ، التخطيط، حل المشكلة، الثقة المتبادلة، الاحترام المتبادل صدق الذات
الصراع الإداري	استخدام السلطة و القوة	حل المشكلة من خلال المناقشة و البحث عن حلول
نظم الاتصال	نظام الاتصال مغلق، الاتصال يعد أوامر، يحتاج الاتصال (المعلومات) إلى تفسير و فهم	نظام اتصال مفتوح، مشجع لحل مشكلات المشاركة

8- أهمية الولاء التنظيمي: أشار العديد من علماء الإدارة و الباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة نظرا لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات أثر كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء، " فهو مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي والغياب، الفعالية في العمل، كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي، والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل، وصراع الأدوار، وهو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية للموظف كالعمر، الجنس و الحاجة للإنجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو المنظمة واعتزازه بها، و استعدادة للدفاع عنها و عن سمعتها بسبب الإيمان القوي بأهدافها و قيمها، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل محاولا أن يكون عنصر قوة في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى"¹ فقد أظهرت كثير من الدراسات حول الولاء التنظيمي أن له تأثيرا ايجابيا على المنظمة تتمثل في " زيادة الإنتاجية و قلة الغياب و قلة ترك العمل، باعتباره احد المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر للتنبؤ بمستويات معدل التخلي عن العمل وتغيب العاملين"²، أي أن ارتفاع مستوى الولاء ينتج عنه انخفاض مستويات مجموعة من الظواهر السلبية في مقدمتها الغياب و التهرب عن العمل، كما ان الولاء المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة، وذلك " كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم غاية الأهمية، بالإضافة إلى تسهيل مهمة المنظمة في اختيار عاملين جدد ذوي مهارات عالية، بسبب رغبة الكثيرين بالعمل

1 خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص 92 .

2 عطاري عارف وآخرون، الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريب، وزارة التربية و التعليم، سلطنة عمان، المجلد الثاني عشر 2006، ص 25.

فيها لما تتمتع به من سمعة طيبة على لسان العاملين فيها، كما أن الأفراد ذوي الولاء المرتفع يساهمون في النمو الاقتصادي و ارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدانهم إضافة إلى ما يحصل عليه الفرد من ميزات وظيفية أكثر¹.

مما سبق فإن الولاء التنظيمي المرتفع يلعب دور كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية وهذا بتحقيق أهدافها ، وذلك عن طريق قلة مصاريفها و كفاءة عمالها ، إيجاد الفرد الراحة النفسية و توافقه مع المنظمة، كما يؤدي ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي إلى النمو الاقتصادي والإنتاج القومي، وبالتالي فإنه يمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

* يعتبر الولاء التنظيمي عنصر هاما في بقاء الأفراد في منظماتهم وارتباطهم بها ، خاصة عندما يتعلق الأمر بدفع الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

* أن عملية تنبؤ المنظمة بخصوص بقاء الأفراد في منظماتهم أو تركهم العمل للعمل في منظمات أخرى، أو فعالية المنظمة، لا يمكن أن تكون ناجحة ودقيقة إلا عن طريق معرفة درجة ولاء الأفراد لمنظماتهم التي يعملون بها.

* يساهم الولاء التنظيمي في التقليل من الغياب وترك العمل مما يساعد المنظمة على عدم تضييع معظم وقتها في محاولة سد النقص الذي ينجم عن ترك هؤلاء العاملين لعملهم والبحث عن عاملين أفضل ، وبالتالي استغلال هذا الوقت الضائع في تحقيق أهدافها من خلال إيجاد أساليب تساعد على الحفاظ على ولاء أفرادها.

1 خلف سليمان الرواشدة ، المرجع السابق، ص 93

الفصل الثالث _____ الولاء التنظيمي

* عندما يكون هناك ولاء مرتفع داخل المنظمة تتمتع هذه المنظمة بسمعة طيبة وبالتالي تصبح مستقطبة من كل الأفراد، الذين سيحاولون الانضمام إليها، مما يسهل على المنظمة الحصول على أفضل ما هو متوفر في سوق العمل من العاملين ذوي الخبرات و المهارات العالية.

خلاصة:

نستخلص ان الولاء حالة شعورية تتمثل في الاخلاص و الوفاء و الالتزام و الارتباط بشيء هام في حياة الفرد، لذا فإن الولاء التنظيمي حالة نفسية تكمن في مدى الانسجام الذي يوليه الفرد اتجاه المنظمة، وقيمها و أهدافها و رغبته في البقاء فيها، حيث انه لكي يتكون ويتشكل قلبد من ان يمر عبر ثلاث مراحل (مرحلة التجربة، مرحلة الانجاز، مرحلة الثقة بالتنظيم)، كما يتأثر بمجموعة من العوامل منها، سياسات التحفيز، المناخ التنظيمي، نمط القيادة، المكانة الاجتماعية... إلخ وتتأثر بأخرى كلها متعلقة بالعوامل الشخصية الخاصة بالفرد، ونظراً لأهمية الولاء التنظيمي و باعتبار ظاهرة لها نتائجها على الفرد و المنظمة على حد سواء، لذا كن لبد من التطرق الى النماذج المفسرة لهذه الظاهرة، وذلك حتى نتمكن من بناء نموذج متكامل نستطيع من خلاله تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي.

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة

1 التعريف بميدان البحث

2 المنهج المستخدم

3 ادوات وتقنيات الدراسة

4 اساليب تحليل البيانات

5 عينة الدراسة

1 التعريف بميدان البحث

تتمثل الإدارة المستخدمة في وزارة النقل التي كان مقرها الرئيسي في شارع ديدوش مراد بوسط العاصمة، و منذ ثمانية سنوات نقل المقر إلى شارع ابن باديس المعز ببلدية الأبيار. و هي كمثل بقية أجهزة الدولة تمارس صلاحياتها في إطار السياسة العامة للحكومة و ضمن برنامج مطابق لأحكام الدستور.

1 مهامها ونشاطها :

أما فيما يخص نشاط وزارة النقل فإنه يتواجد في كل مجال من شأنه أن يدخل في تطوير احتياجات النقل و تقنياته و تجهيزاته فهو يهتم بالمنشآت الأساسية للنقل و تنميتها مع التنسيق و المشاركة فيما بين المؤسسات و القطاعات المعنية بوظيفة النقل، تنفيذ المخططات و الدراسات و السهر على إنجازها على أرضية الواقع إضافة إلى تشجيع كل الجهود التي قد تسهم في تطوير القطاع.

تتولى وزارة النقل في مجال النقل البري، المهام الآتية:

- * ضبط السياسة الوطنية و ضمان وضعها حيز التنفيذ،
- * تلبية طلب النقل في أحسن ظروف التكلفة وجودة الخدمة،
- * تحضير مخطط النقل الرئيسي و تنفيذه بالتنسيق مع المخطط الوطني لتهيئة الإقليم و مختلف المخططات الرئيسية،
- * تنظيم نشاط النقل،
- * وضع أدوات التخطيط على جميع المستويات،
- * السهر على إنجاز دراسات تصميم المنشآت القاعدية لسكك الحديدية و النقل البري و قابلية الإنجاز،
- * المشاركة مع القطاعات و الهيئات المعنية في المخططات الرئيسية للمنشآت الأساسية المتعلقة بالطرق،

- * المشاركة مع القطاعات و الهيئات المعنية في تصميم المخططات الرئيسية لل عمران و إعداد سياسة تهيئة الإقليم،
- * المشاركة في إعداد التنظيم المتعلق بحركة المرور عبر الطرق و وضعه حيز التنفيذ،
- * ترقية الإطار العام لتنظيم حركة المرور و الوقاية و الأمن عبر الطرق و متابعته و مراقبته بالتشاور مع القطاعات المعنية،
- * التدخل في تنظيم و تكوين و تحسين مستوى مستخدمي قطاع النقل،
- * توجيه و مراقبة نشاط المتعاملين العموميين و الخواص في مجال النقل،
- * اقتراح أية مؤسسة تشاور و/أو تنسيق و زاري مشترك و أي جهاز من شأنه التكفل الأفضل بالمهام المسندة إليه.

2 تطور الهيكل التنظيمي للإدارة المركزية لوزارة النقل :

لقد تم التكفل بنشاط النقل منذ الاستقلال من طرف إدارات إلى غاية 1989 حيث عرف هذا القطاع هيكلا تنظيميا مستقلا بذاته و من خلال هذه اللوحة ، ستذكر أهم محطات هذا القطاع.

ومنه نلاحظ أن المرسوم رقم 129.63 المؤرخ في 12 أفريل 1963 قد جاء ليضع نشاط النقل على عاتق إدارة مركزية لوزارة تحتوي على نشاطات البناء، الأشغال العمومية والنقل، وقد عرف هذا التنظيم تعديلا مع المرسوم رقم 303.63 المؤرخ في 14 أوت 1963 .

وفي سنة 1967 جاء المرسوم رقم 31. 67 المؤرخ في 2 فيفري 1967 لتضع نشاط النقل على عاتق وزارة دولة مكلفة بالنقل ، وبعدها طرأ تغيير مع المرسوم رقم 111.70 المؤرخ في 01 أوت 1970 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الدولة المكلفة بالنقل نستطيع ملاحظة أن المرسومين الأخيرين رقم 31. 67 و 111. 70 قد جاءا ليعبرا عن إرادة السلطات العمومية لوجود إدارة مركزية مكلفة خصيصا بنشاط النقل.

ولقد عرفت الإدارة المركزية للنقل منذ سنة 1972 إلى يومنا هذا ستة 06 نماذج تنظيمية لهيئاتها وهي على التوالي:

- . المرسوم رقم 72-195 المؤرخ في 27 شعبان عام 1392 الموافق 5 أكتوبر سنة 1972 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الدولة المكلفة بالنقل.
- . المرسوم رقم 76-54 المؤرخ في 24 ربيع الأول عام 1396 الموافق 25 مارس سنة 1976 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الدولة المكلفة بالنقل.
- . المرسوم رقم 79-122 المؤرخ في 19 شعبان عام 1399 الموافق 14 يوليو سنة 1979 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة النقل.
- . المرسوم رقم 81-184 المؤرخ في 8 شوال عام 1401 الموافق 8 غشت سنة 1981 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة النقل والصيد البحري.
- ثم جاء المرسوم رقم 82-40 المؤرخ في 27 ربيع الأول عام 1402 الموافق 23 يناير سنة 1982 يتضمن إلحاق المديرية العامة للبحرية التجارية التابعة لوزارة النقل والصيد البحري بكتابة الدولة للصيد والنقل البحري.
- . المرسوم رقم 85-206 المؤرخ في 19 ذي القعدة عام 1405 الموافق 6 غشت سنة 1985 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة النقل.

3 الهيكل التنظيمي للإدارة المركزية:

كما سبق ذكره، فإن الإدارة المركزية الموضوعة تحت سلطة وزير النقل تشتمل على ما يأتي: * أنظر الرسم البياني للهيكل التنظيمي *

1 الأمانة العامة :

و يساعده مديرا (2) دراسات و يلحق به مكتب البريد الوزاري للأمن الداخلي للمؤسسة.

2 رئيس الديوان :

و يساعده ثمانية (8) مكلفين بالدراسات و التلخيص يكلف كل منهم بما يأتي:

- * تحضير و تنظيم مساهمة الوزير في النشاطات الحكومية و تلك المرتبطة بالعلاقات مع البرلمان،
- * تحضير نشاطات الوزير في مجال العلاقات الدولية و التعاون و تنظيمها ،
- * تحضير علاقات الوزير مع الهيئات الإعلامية و تنظيمها ،
- * تحضير علاقات الوزير في مجال العلاقات العمومية و تنظيمها،
- * متابعة العلاقات مع الحركة الجمعوية و الشركاء الاجتماعيين و الاقتصاديين،
- * متابعة البرامج الكبرى لتطوير القطاع ،
- * تحضير الملفات المتعلقة ببرنامج البحث القطاعي و متابعتها ،
- * تحضير الحسابات الختامية المدعمة لنشاطات القطاع و متابعتها .

3 المفتشية العامة : التي حدد تنظيمها و سيرها و مهامها بموجب المرسوم التنفيذي رقم

91-327 المؤرخ في 22 سبتمبر سنة 1991 و المذكور أعلاه .

كما تشمل هياكل أخرى تتمثل في المديريات الآتية :

- * مديرية الطيران المدني و الأرصاد الجوية،
- * مديرية البحرية و الموانئ ،
- * مديرية النقل البري و الحضري،
- * مديرية إدارة الوسائل ،
- * مديرية التخطيط و التنمية،
- * مديرية التقنين و التعاون .

تتشكل كل من المديريات الستة السالفة الذكر، على شكل مديريات فرعية تحتوي كل

واحدة منها على مكتبين أو أكثر، أوضحها كما يلي:

4 مديرية الطيران المدني و الأرصاد الجوية :

المديرية الفرعية لضبط النقل الجوي : و تضم مكتبين اثنين :

✳ مكتب حركة المرور الجوي،

✳ مكتب الدراسات و تطوير الملاحة الجوية .

المديرية الفرعية للمنشآت الأساسية للمطارات : و تضم مكتبين اثنين :

✳ مكتب الدراسات و تطوير المطارات ،

✳ مكتب المنشآت الأساسية و تجهيز المطارات.

المديرية الفرعية لمراقبة السلامة و الملاحة الجوية : تضم المكاتب الثلاث الآتية:

✳ مكتب النقل الجوي ،

✳ مكتب العمل الجوي و الطيران الخفيف ،

✳ مكتب التطوير.

المديرية الفرعية لأرصاد الجوية : و تضم المكاتب الثلاثة الآتية :

✳ مكتب الأرصاد الجوية ،

✳ مكتب تطبيقات الأرصاد الجوية،

✳ مكتب الدراسات و التطوير.

5مديرية البحرية التجارية و الموانئ : و تتكون مما يأتي :

المديرية الفرعية للنقل البحري : و تضم المكاتب الثلاثة الآتية :

✳ مكتب الأسطول البحري و حركة الملاحة ،

✳ مكتب التحليل الاقتصادي،

✳ مكتب التطوير و العلاقات البحرية الدولية

المديرية الفرعية للسلامة و الأمن البحريين و الموانئ : و تضم المكاتب الثلاثة الآتية:

✳ مكتب الملاحة البحرية،

✳ مكتب الأمن البحري،

✳ مكتب رجال البحر.

المديرية الفرعية للمنشآت الأساسية المبنائية : و تضم المكتبين الآتيين :

✳ مكتب الهياكل و المنشآت،

✳ مكتب الدراسات.

المديرية الفرعية للنشاطات المبنائية : و تضم المكتبين الآتيين :

✳ مكتب التنظيم ،

✳ مكتب التطوير.

6 مديرية النقل البري و الحضري : و تتكون مما يأتي :

المديرية الفرعية للسكك الحديدية : و تضم المكاتب الثلاثة الآتية :

✳ مكتب النقل بالسكك الحديدية ،

✳ مكتب الهياكل الأساسية ،

✳ مكتب التطوير.

المديرية الفرعية للنقل عبر الطرق : و تضم المكاتب الثلاثة الآتية :

✳ مكتب التقنين و ضبط المقاييس ،

✳ مكتب التنظيم ،

✳ مكتب التطوير.

المديرية الفرعية للنقل الحضري : و تضم المكتبين الآتيين :

✳ مكتب الأنظمة و التطوير ،

✳ مكتب التنظيم و التنسيق .

المديرية الفرعية لحركة المرور و الوقاية عبر الطرق : و تضم المكاتب الثلاثة الآتية:

✳ مكتب سيطرة السيارات ،

✳ مكتب الوقاية و الأمن في الطرق،

✳ مكتب حركة المرور في الطرق.

7مديرية الإدارة العامة : و تتكون مما يأتي :

المديرية الفرعية للمستخدمين : و تضم المكتب الآتي :

✳ مكتب المستخدمين.

✽ مكتب الإطارات

✽ مكتب المصالح لامركزية

المديرية الفرعية للوسائل العامة : و تضم المكتب الآتي :

✽ مكتب الوسائل العامة.

المديرية الفرعية للتكوين :

و تهتم بكل أنواع التكوين

المديرية الفرعية للموارد البشرية : و تضم المكتبيين الآتين :

✽ مكتب التشغيل و علاقات العمل ،

✽ مكتب التكوين.

المديرية الفرعية للميزانية و المحاسبة : و تضم المكتبيين الآتين :

✽ مكتب الميزانية ،

✽ مكتب المحاسبة.

مديرية التخطيط و التنمية : و تتكون مما يأتي :

المديرية الفرعية للتخطيط : و تضم المكتبيين الآتين :

✽ مكتب الدراسات ،

✽ مكتب التخطيط الطويل الأمد و الدراسات المستقبلية .

المديرية الفرعية للتنمية و الدراسات الاستشرافية : و تضم المكتبيين الآتين :

✽ مكتب أدوات الضبط ،

✽ مكتب البرامج .

المديرية الفرعية لأنظمة الإعلام و الإحصائيات : و تضم المكاتب الثلاثة الآتية :

✽ مكتب التطوير و دراسات الإعلام الآلي ،

✽ مكتب استغلال الإعلام الآلي ،

✽ مكتب الإحصاء .

مديرية التقنين و التعاون : و تتكون مما يأتي :

المديرية الفرعية للوثائق و الأرشفة : و تضم المكتبيين الآتين :

* مكتب التقنين،

* مكتب الوثائق.

المديرية الفرعية للتقنين و الشؤون القانونية و المنازعات : و تضم المكتبين الآتيين :

* مكتب الدراسات القانونية ،

* مكتب المنازعات .

المديرية الفرعية للتعاون : و تضم المكتبين الآتيين :

* مكتب التعاون الثنائي ،

* مكتب التعاون المتعدد الأطراف.

تمارس هيكل الوزارة، كل هيكل فيما يخصه، على هيئات القطاع، الصلاحيات والمهام المسندة إليها، في إطار القوانين و التنظيمات المعمول بها.

و يحدد عدد المستخدمين اللازمين لعمل هيكل الإدارة المركزية و أجهزتها في

وزارة النقل بقرار وزاري مشترك بين وزير النقل و وزير المالية و السلطة المكلفة بالوظيفة

العمومية

2 المنهج المتبع:

يعبر البحث العلمي الدراسة الموضوعية التي يقوم بها الباحث في احد الاختصاصات الطبيعية و الانسانية، وذلك عن طريق البحث عن مجريات الأحداث و الظواهر والمشكلات و يتابع تكراراتها و أثارها و أبعادها حيث أن علم الاجتماع " أحد العلوم الاجتماعية لا يكتفي بتجميع المعلومات والبيانات حول موضوع المراد دراسته بل يرصد تكراراته و أبعاده وأثاره و يشخص أسباب حدوثه ويقترح كيفية علاجه " ¹ فالهدف الأساسي من البحوث السيسولوجيا هو إظهار العلاقات الاجتماعية من وضعيات اجتماعية معينة و ذلك "بالإجابة على السؤال كيف عن طريق تفسيرها ميدانيا" ² عن طريق اتباع منهج معين لجمع هذه البيانات، فالمنهج عبارة عن " طريق بحث يعتمد عليها في جمع المعلومات و البيانات المكتبية أو الحقلية و تصنيفها و تحليلها و تنظيرها " ³ ، حيث أن لكل ظاهرة أو مشكلة صفات تختلف عن الأخرى، وهذه الصفات تفرض على الباحث منهجا معيناً لدراستها أو معالجتها، ونظرا الى أن بحثنا يدور حول علاقة عملية صنع القرار بالولاء الوظيفي ، كان من الضروري اتباع منهج يتلائم مع الموضوع ويساعد على ايجاد الحلول الممكنة للتساؤلات المطروحة، وهو المنهج الوصفي لأنه المنهج " الذي يتناول الأبحاث والدراسات التي تبحث في ما هو كائن في حياة الانسان أو المجتمع من ظواهر و أحداث و قضايا معينة" ⁴ بمعنا أنه يقوم على " وصف ما هو قائم من ظواهر ثم محاولة تفسيرها بمعنى دراسة الواقع كما هو ثم وصفه بالكم أو الكيف أو كليهما" ⁵، فالتعبير الكيفي يصف

1 معن خليل عمر ، مناهج البحث في علم الاجتماع، الاردن، دار الشروق للنشر والتوزيع ط1، 2004، ص 13

2 صلاح مصطفى الفوال، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، عالم الكتب ، القاهرة ، 1982، ص 191،

3 إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، 2005، ص 11،

4 لعزیز داوود، مناهج البحث العلمي، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، ط1 ، 1999، ص 60،

5 محمود أحمد أبو سمرة، عماد أحمد البرغوثي، منهجية البحث العلمي، مجلة الجامعة الاسلامية، جامعة القدس ، فلسطين، المجلد 16، العدد 2 ، 2008، ص 451.

لنا الظاهرة و يوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة، نحاول من خلاله إلى جمع البيانات و تصنيفها و تدوينها، وتحليلها و تفسيرها، من أجل محاولة قياس و معرفة العوامل المؤثرة على أحداث الظاهرة موضوع الدراسة و محاولة استخلاص النتائج، و معرفة كيفية تأثير عملية صنع القرارات على تشكيل الولاء لدى الموظفين اتجاه الوظيفة والمؤسسة التي يشتغلونها، حيث يتم استخدام هذا المنهج بتجميع المعطيات الميدانية، بواسطة الاستمارة كأداة رئيسية لنحلل العلاقة بين عملية صنع القرارات والولاء الوظيفي داخل المؤسسة.

3 أدوات وتقنيات الدراسة:

تشكل أدوات جمع البيانات بالنسبة للباحث أهم مرحلة يعتمد عليها في دراسته، لا بد على الباحث أن يحدد نوع الأدوات التي يمكن الاستعانة بها للحصول على المعطيات المتعلقة بمشكلة الدراسة فهذه الأدوات هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث البيانات التي تلزمه في بحثه، لهذا فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على:

الاستمارة : تستخدم الاستمارة كأداة رئيسية في جمع المعطيات حول العلاقات الاجتماعية، حيث سوف نعرف من خلالها خصائص المبحوثين موضوع الدراسة مما يسهل استطلاع اتجاهها تهم حول ولأئهم نحو المؤسسة، كما انها تساعد على المعالجة الاحصائية للبيانات.

الملاحظة: وهي تعتبر تقنية مهمة في ميدان البحوث الاجتماعية لجمع البيانات و المعلومات، من خلال تسجيل بعض السلوكيات التي يقوم بها الافراد داخل الوزارة ميدان الدراسة، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة بالمشاركة .

4 اساليب تحليل البيانات: اعتمدنا على التحليل الكمي المتمثل في النسب المئوية لترجمة تكرارات الظاهرة، من خلال البيانات الميدانية عن طريق الجداول الاحصائية البسيطة و

الفصل الرابع ————— الاجراءات المنهجية للدراسة

المركبة ، التحليل الكيفي ويتم فيه تفسير النتائج الخاصة بالجدول الاحصائية تفسيراً موضوعياً و التعليق عليها و الاستنتاج.

الفصل الرابع _____ الاجراءات المنهجية للدراسة

5 عينة الدراسة: باعتبار أن مجتمع البحث يتكون من فئات اجتماعية مهنية (اطارات، اعوان تحكم، اعوان تنفيذ) فإن العينة المناسبة له، العينة الطبقية العشوائية، إحدى الانواع الأساسية التي تعطينا عينة ممثلة لمجتمع البحث، حيث يقوم هذا النوع من العينات على تصنيف مجتمع البحث الى مجموعات، حيث يتكون مجتمع البحث من 376 موظفاً، موزعاً على فئات المهنية كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم 03 يوضح عدد فئات مجتمع البحث.

العدد	الفئة
206	اطارات
80	تحكم
90	تنفيذ
376	المجموع

حيث كانت عينة البحث التي اخترناها من مجتمع البحث 100 موظف، و باعتبار ان خصائص المجتمع تتكون من ثلاث فئات أو طبقات مهنية وفق قاعدة كما هو مبين في الجدول التالي:

الفئة	العدد	القاعدة	عدد افراد العينة
الاطارات	206	$376/100 \times 206$	55
التحكم	80	$376/100 \times 80$	21
التنفيذ	90	$376/100 \times 90$	24
المجموع	376	$376/100 \times 376$	100

الفصل الخامس تحليل البيانات الميدانية للدراسة

1 وصف أفراد مجتمع البحث

2 تحليل البيانات المرتبطة بمحور المشاركة والعملية الاتصالية

3 تحليل البيانات المرتبطة بمحور الولاء

خلاصة

الاستنتاج

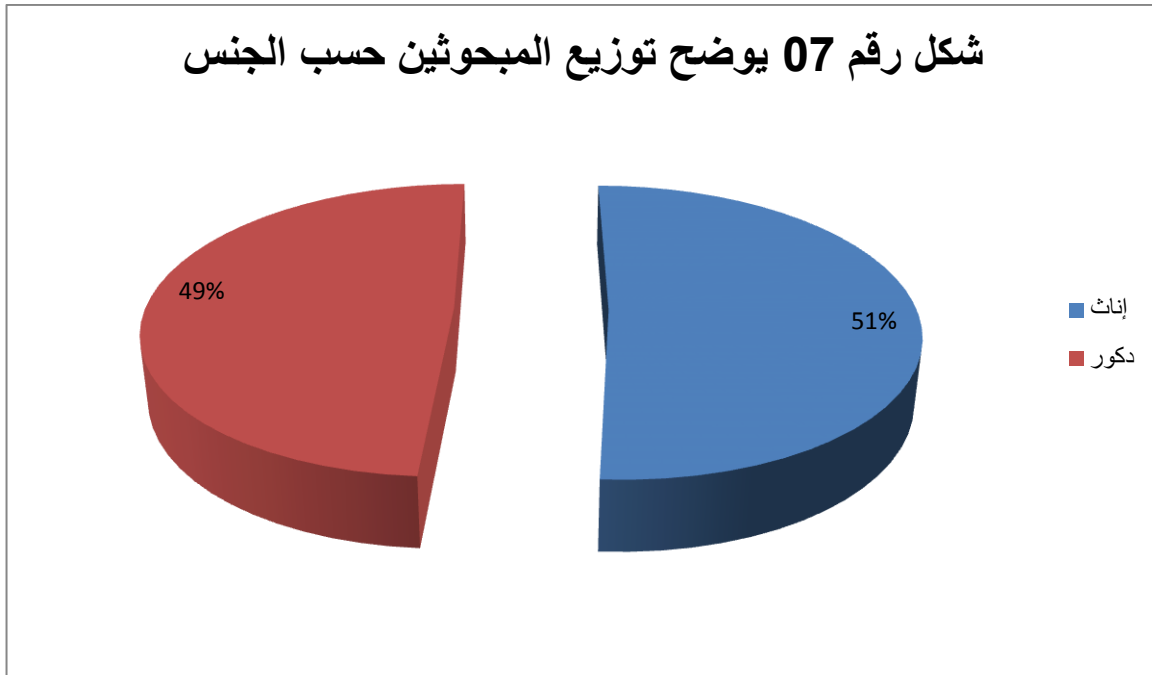
1 وصف أفراد مجتمع البحث :

الجدول رقم 04 توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	ك	%
ذكور	49	49
إناث	51	51
المجموع	100	100

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية لهذا الجدول أنه من مجموع 100 مبحوث لدينا نسبة 51% منهم إناث ، تقابلها 49% ذكور ، وبالتالي هناك تقارب في النسب بين جنس الذكور والإناث ، وهذا راجع إلى أن طبيعة الوزارة تمتاز مهامها بأنها ذات طابع إداري ، وبالتالي فهي تتطلب كلا الجنسين ، لأنها لا تتطلب جهداً جسدياً وإنما جهداً فكرياً ، إضافة إلى أن العنصر النسائي يفضل المنظمات ذات الطابع الإداري أو الخدمات، كأعمال السكرتارية، وبعض الوظائف الإدارية الأخرى.

شكل رقم 07 يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس



الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

جدول رقم 05 يبين توزيع المبحوثين حسب السن :

السن	ك	%
30 - 20	21	21
41 - 31	45	45
52 - 42	28	28
62 - 52	6	6
المجموع	100	100

من خلال معطيات هذا الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يتراوح سنهم بين 31 و 41 سنة ممثلة بنسبة 45% تم تليها فئة الموظفين التي يتراوح سنهم ما بين 42 و 52 سنة بنسبة 28% تم فئة من يتراوح سنهم بين 20 و 30 سنة بنسبة غير بعيدة عنها ب 21 % وفي الاخير نجد الموظفين الذين تتراوح سنهم ما بين 52 و 62 سنة بنسبة 6 %، فان اغلبية الموظفين هم من فئة الشباب ، مما يفسر ان هناك طاقات متجددة، وهذا نظرا لخروج اغلبية الموظفين على التقاعد، وهذا ما يفسره النسبة الضئيلة للموظفين الذي يتراوح اعمارهم بين 52 و 62 سنة.

جدول رقم 06 توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	ك	%
ابتدائي	1	1
متوسط	20	20
ثانوي	19	19
جامعي	60	60
المجموع	100	100

الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

من خلال معطيات الجدول نجد انه من مجموع 100 مبحوث لدينا 60% من الموظفين دو المستوى الجامعي تم تليها نسبة 20% للموظفين الذي مستواهم متوسط و ثانوي بنسبة 19% وفي الاخير نجد نسبة الموظفين دو المستو الابتدائي 1% وهي ادنى نسبة، من هنا نستنتج اغلب المبحوثين من المستوى الجامعي وهذا راجع الى ان طبيعة المهام التي تقوم بها الوزارة تستلزم تعلمي عالي، وما يفسر هذا الى ان أغلبية الموظفين هم من فئة الاطارات التي تتطلب مستوى تعليمي عالي.

2 تحليل الجداول المرتبطة بمحور المشاركة في صنع القرار وعملية الاتصال

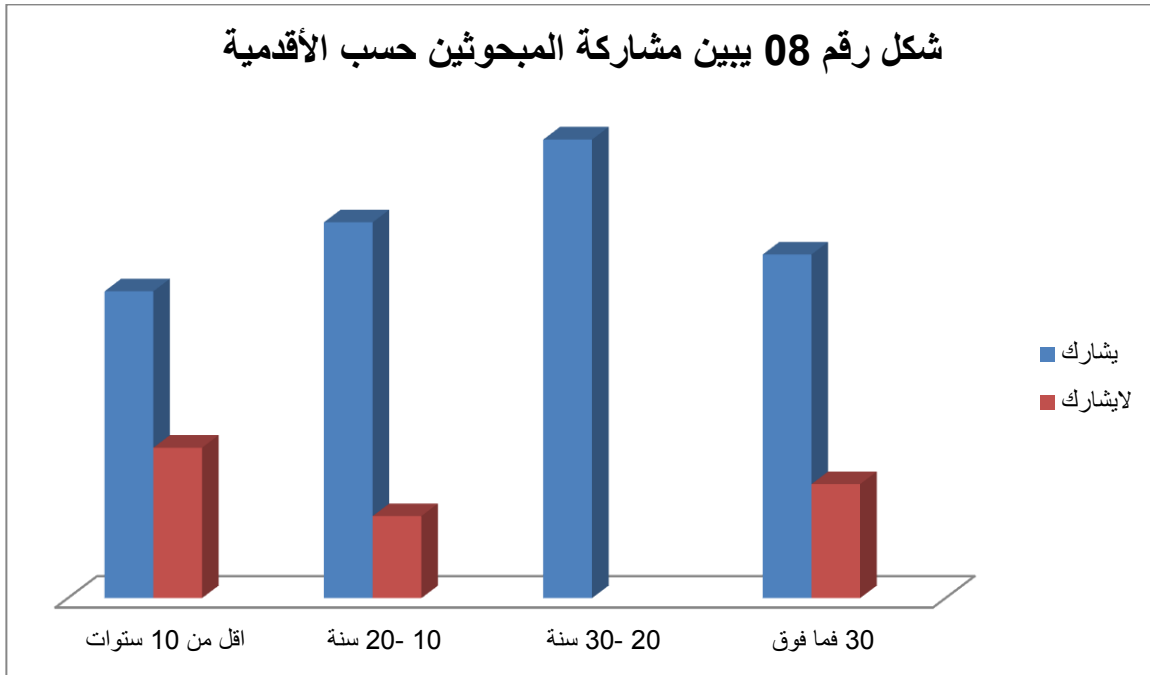
جدول رقم 07 يبين علاقة الاقدمية بالمشاركة في صنع القرارات

المجموع		لا يشارك		يشارك		المشاركة الاقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	
100	49	33	16	67	33	اقل من 10 سنوات
100	33	18	06	82	27	[20 - 10]
100	10	-	-	100	10	[30 - 20]
100	08	25	02	75	06	30 فما فوق
100	100	24	24	76	76	المجموع

من خلال المعطيات الاحصائية نلاحظ ان 76% من المبحوثين يشاركون في صنع القرارات مقابل 24 % لا يشاركون في صنع القرار ونجد ان أعلى نسبة للموظفين الذين يشاركون في صنع القرار حسب الاقدمية تقدر ب 100% لفئة من 20- 30 سنة تم تليها فئة من 10- 20 بنسبة 82%، تم فئة 30% فما فوق بنسبة 75 % تليها فئة اقل من 10 سنوات بنسبة 67% ، من هنا يتبين لنا أن اغلبية فئات الأقدمية، يشاركون في صنع القرارات بنسب متقاربة، حيث تقل النسبة كلما قلت سنوات الاقدمية، وهذا ما يفسر اكبر نسبة الذين لا يشاركون فئة الاقل من 10 سنوات

الفصل الخامس ————— تحليل البيانات الميدانية للدراسة

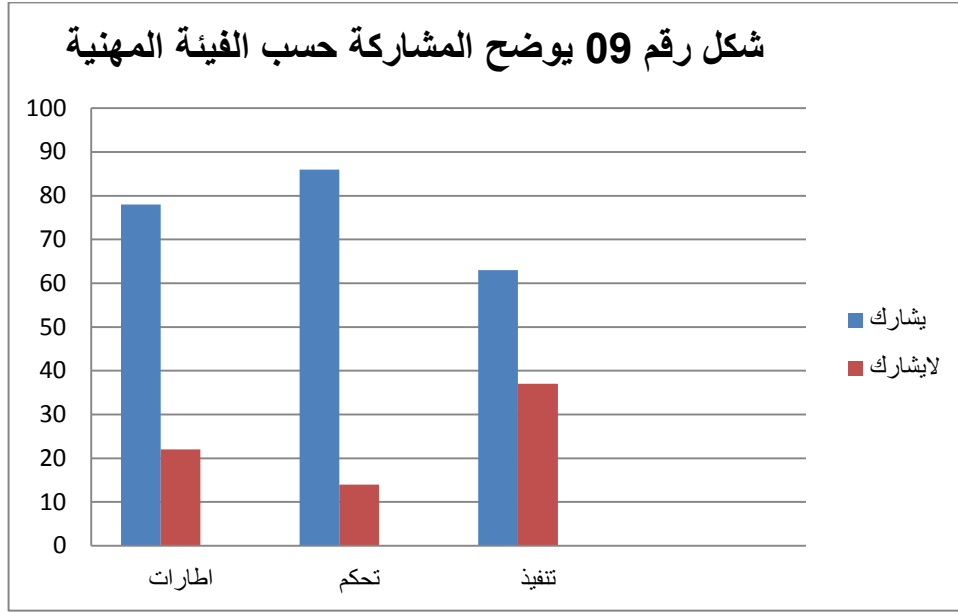
تقدر ب 30% تم تليها فئة 30 فما فوق بنسبة 25%، تم فئة 10 - 20 سنة بنسبة 18% حيث تتعدم النسبة عند فئة 20-30 سنة، وعليه نستنتج انه كلما كانت اقدمية الموظف في المؤسسة التي يعمل بها أكبر، كلما زادت مشاركته في عملية صنع القرار، وهذا راجع الى الخبرة المكتسبة من طرف المبحوث مما تخوله الى ابداء الرأي وعدم التخوف من ذلك ، والعكس كذلك اذا كان لدى الموظف اقدمية اقل فانه يشعر بعدم الثبات النهائي في المنصب ، بالتالي لن يتجرأ على التدخل في ميدان صنع القرارات ، التي تعتبر عملية حساسة للغاية، اضافة الى أن الموظفين الجدد يجدون صعوبة، حيث ينصب تركيزهم على تفادي الاخطاء لقلة الخبرة فيسعون جاهدين لتحقيق الاداء المطلوب، اضافة الى ان بعض المسؤولين لا يضعون ثقتهم في فرد حديث العمل لا يعرف قدراته .



جدول رقم 08 يبين العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية و المشاركة في صنع القرارات،

المجموع		لا يشارك		يشارك		المشاركة الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	
100	55	22	12	78	43	اطارات
100	21	14	03	86	18	تحكم
100	24	37	09	63	15	تنفيذ
100	100	24	24	76	76	المجموع

من تحليل المعطيات الموجودة في الجدول يتبين لنا ان نسبة المشاركة عالية مدعمة بـ 86 % لفئة التحكم تم تليها نبة 78% لفئة الاطارات و 63 % لفئة التنفيذ ، في حين نجد ان نسبة الذين لا يشاركون في صنع القرارات تقدر بـ 24% موزعة على فئة التنفيذ بنسبة 37 % فالإطارات بنسبة 22% و التحكم بـ 14 % ، وبالتالي فان سياسة الوزارة تعتمد على اشراك الموظفين في عملية صنع القرارات سواء كانت فئة اطارات أو تحكم أو تنفيذ ، فليس هناك تمييز، بالتالي فهي تعتمد مبدا ان كل موظف عنده طاقة من المعلومات تتماشى والفئة التي ينتمي اليها ، فهو الداري والاجدر بإعطاء الحلول الممكنة لحل اي مشكلة ضمن مجال فئته.



جدول رقم 09 يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والتشاور مع الموظفين.

المجموع		لايشاور		يشاور		التشاور المستوى التعليمي
%	ك	%	ك	%	ك	
100	1	100	1	-	0	ابتدائي
100	20	55	11	45	9	متوسط
100	19	42	08	57	11	ثانوي
100	60	38	23	62	37	جامعي
100	100	43	43	57	57	المجموع

من تحليل معطيات الجدول يتبين لنا ان النسبة الاكبر للمبحوثين الذين يتشاور معهم بنسبة 57% ، مدعمة بنسبة 62% للموظفين ذو المستوى التعليمي الجامعي و 57% لمستوى الثانوي تم تليها 45% للمستوى المتوسط ، تنعدم عند المستوى الابتدائي، اما المحوتين الذين لا يتشاور معهم فتقدر بـ 43% موزعة على الموصفين ذو المستوى الابتدائي بـ 100% تليها نسبة 55% للمستوى المتوسط ، فنسبة 48% للمستوى الثانوي و نسبة 38% لمستوى الجامعي، حيث أن هذه النتائج تبين لنا ان اغلب

الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

موظفي الوزارة يقوم المسؤولون بالتشاور معهم قبل اتخاذ القرار، لكن بنسب متفاوتة حيث نرى ان الموظفين الذين لديهم مستوى جامعي تحتل أكبر نسبة، و بالتالي فان هذه النسبة تتناقص كلما كان المستوى التعليمي أقل، و هذا راجع الى ان اصحاب المستوى التعليمي الاعلى تكون لهم خبرة و معلومات دقيقة، و ثقة في المعلومات و بالتالي ثقة في انفسهم مما يؤدي الى جذب المسؤولين لتشاور معهم، والعكس كذلك.

جدول رقم 10 يوضح العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية والاقتناع بالقرارات.

المجموع		ابدا		احيانا		دائما		الاقتناع الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	55	2	1	91	50	7	4	اطارات
100	21	10	2	76	16	14	3	تحكم
100	24	29	7	63	15	8	2	تنفيذ
100	100	10	10	81	81	9	9	المجموع

من تحليل معطيات الجدول تبين لنا ان أكبر نسبة الدين احيانا يقتنعون بالقرارات بـ 81% موزعة على فئة الاطارات بنسبة 91 % تم تليها فئة التحكم بنسبة 76% فئة التنفيذ بنسبة 63%، في حين قدرت نسبة الدين لا يقتنعون بالقرارات بـ 10 % مدعمة بنسبة 29% لفئة التنفيذ و 10% لفئة التحكم و 2 % لفئة الاطارات، اما الاقتناع دائما بالقرارات كانت أقل نسبة بـ 9% موزعة على فئة التحكم بنسبة 14% و فئة التنفيذ 8% فئة الاطارات 7 % ، من هنا نرى بأنه يوجد هناك اقتناع بالقرارات لكن في بعض الاحيان أي انه هناك قرارات يفتنع بها و قرارات لا يفتنع بها حيث نجد ان اكبر نسبة عند فئة الاطارات ، وهذا نظرا لما تمتاز بها هذه الفئة من نشاطات و لأنها الفئة الغالبة في الوزارة من حيث العدد ، وما يفسر الوسطية في الاقتناع في القرارات هو طبيعة القرارات والمشاركة فيها، لان هناك

الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

قرارات يشارك فيها وبعضها لا يشارك، لذا فالموظف حينما يشارك في صنع القرارات هذا يؤدي به الى الاقتناع بهذا القرار لأنه يعتبره جزء منه ولا يمكن يحمل الخطأ، اما في حال كان العكس فهذا يؤدي به الى التشكيك في هذا القرار، اضافة الى انه يمكن ان يكون السبب الى نوعية الوسائل المستعملة في ايصال المعلومات المتعلقة بصنع القرار .

جدول رقم 11 يوضح العلاقة بين المشاركة في صنع القرارات والاقتناع بها.

المجموع		ابدا		احيانا		دائما		الاقتناع المشاركة
		%	ك	%	ك	%	ك	
100	76	9	7	80	61	11	8	نعم
100	24	13	3	83	20	4	1	لا
100	100	10	10	81	81	9	9	المجموع

من تحليل معطيات الجدول يتبين لنا ان اغلب المبحوثين يقتنعون احيانا بالقرار بنسبة 81% مدعمة بـ 83% من بين المبحوثين الذين لا يشاركون في صنع القرارات، تليها نسبة 80% للمبحوثين الذين يشاركون، في حين نجد ان نسبة المبحوثين الذين لا يقتنعون بالقرارات قدرت بـ 10% موزعة على 13% للذين لا يشاركون و 9% للذين يشاركون اما الذين يقتنعون دائما بالقرارات قدرت بـ 9% مدعمة بـ 11% للمبحوثين الذين يشاركون، و 4% للذين لا يشاركون، بالتالي نجد ان المشاركة في صنع القرارات تلعب دور كبير في الاقتناع بالقرار المتخذ، حيث تفسر اقتناع اغلب المبحوثين بالقرارات في بعض الاحيان هو ان معظمهم لا يأخذ بالرأي الذي اعطوه ، وهذا له تأثير كبير على الموظف من خلال احساسه بأنه غير كفى ، وبالتالي يعتبر نفسه بأنه لم يشارك في صنع القرارات ، وبأن هذه المشاركة شكلية وليست حقيقية ، مما يدفعه الى التشكيك في القرار المتخذ وبالتالي عدم الاقتناع به ، وعليه فانه يجب على المؤسسة ان تقوم

الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

بإشراك الموظف في صنع القرار، مشاركة فعالة وليس شكلياً، لكي يحس الموظف بأنه كان جزءاً في هذا القرار وبالتالي يسهل عليه الاقتناع به وتنفيذه .

جدول رقم 12 يوضح العلاقة بالرئيس على الاقتناع بصنع القرارات

المجموع		ابدا		احيانا		دائماً		العلاقة
		%	ك	%	ك	%	ك	
100	62	5	3	80	50	14	9	جيدة
100	29	17	5	83	24	-	-	متوسطة
100	09	22	2	78	07	-	-	سيئة
100	100	10	10	81	81	9	9	المجموع

من تحليل معطيات الجدول يتبين لنا ان اغلبية المبحوثين يقتنعون احياناً بالقرارات بنسبة 81 % مدعمة ب 83 % من المبحوثين الذين لهم علاقة متوسطة بالرئيس و 81 % للذين لهم علاقة جيدة و 78 % للذين لهم علاقة سيئة، في حين نجد ان الذين لا يقتنعون بالقرارات قدرت ب 10% مدعمة ب 22 % من لهم علاقة سيئة بالرئيس تم 17 % للذين لهم علاقة متوسطة و 05 % للمبحوثين الذين لهم علاقة جيدة، اما نسبة الاقتناع بالقرارات دئماً فقدت ب 09 % مدعمة ب 14 % للمبحوثين الذين لهم علاقة جيدة ، ومنعدمة للذين لهم علاقة سيئة ومتوسطة بالرئيس، من خلال هذه النتائج نرى ان العلاقة بالرئيس دور في اقتناع الموظف بالقرار من عدمه، لأنه عندما تكون هناك علاقة جيدة مع الرئيس فانه تتعزز لدى الموظف الثقة بأي فكرة يطرحها هذا الأخير، بالإضافة الى ان هذه العلاقة تدفع بالمدير او الرئيس الى اشراك الموظف في صناعة القرار، وبالتالي عندما يصل القرار النهائي للموظف يكون مرتاح له ، اما اذا كانت العلاقة سيئة فهي تؤدي الى تشكل حساسيات بين الرئيس و الموظف، وذلك نظراً الى

الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

ان الرئيس لا يتوجه الى الموظف و لا يستشره بسبب ما يحمله اتجاهه من سوء تفاهم، اي انه لا يعيره اي اهتمام و لا يضع ثقته وتعاونيه من اجل تحقيق أهداف مشتركة، وبالتالي لا يصبح الموظف جزء من اي مشكلة، لذا اي قرار يطرحه هذا الرئيس لا يتقبله و لا يفتتعه به ، اعتقاد منه ان عدم تقبله لهذا القرار سوف يضع هذا الرئيس في موقف حساس ، وهذا ما يفسره ان أكبر نسبة للذين يفتتعون دئماً بالقرارات تنحصر عند المبحوثين الذين لديهم علاقة جيدة بالرئيس وتنعدم عند الذين لديهم علاقة سيئة ومتوسطة، لهذا فانه لبد على المسؤول لتفادي اي مشكل يمكن ان تطرحه هذه العلاقة السيئة، ان يعزز و يطور علاقته بالموظف من اجل تحقيق أهداف و مصالح مشتركة وحتى يستطيع المسؤول الاستفادة من خبرات وطاقات هذا الموظف عندما يشارك معه في صنع القرار، وبالتالي احساس هذا الفرد بالثقة بالمسؤول و المؤسسة، وعليه فإن طبيعة العلاقة التي تجمع الموظف بالمسؤول تؤثر على اداء العامل فإن كانت جيدة فإنها تحفز على العمل أكثر و بالتالي المشاركة الفعالة، لذا فان اي قرار يطرح سوف يفتتعه به و يسهل تنفيذه، اما اذا كانت سيئة كاختلاق الأزمات و المشاكل، فإنها تعرقل سيره.

جدول رقم 13 يوضح العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية والقناة الاتصالية المستخدمة.

المجموع		غير رسمية		رسمية		القناة الفئة المهنية
		%	ك	%	ك	
100	55	20	11	80	44	اطارات
100	21	5	1	95	20	تحكم
100	24	42	10	58	14	تنفيذ
100	100	22	22	78	78	المجموع

الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

من معطيات الجدول يتضح لنا ان أغلب المبحوثين يعتمدون القناة الاتصالية الرسمية بنسبة 78% مدعمة بـ 95 % من فئة التحكم و 80 % فئة الاطارات ثم 58 % من فئة التنفيذ، اما المبحوثين الذين يعتمدون على القناة غير الرسمية فقد قدرت نسبتهم بـ 22% أغلبهم من فئة التنفيذ بنسبة 42 % ثم تليها 20 % اطارات و 5 % تحكم، من هنا نستنتج أن الاتصال المتبع و السائد في الوزارة هو الاتصال الرسمي، وذلك نظرا الى أن المبحوثين يفضلون القناة الاتصال الرسمية لما تمتاز به من المصداقية و أنها لا تحتل الخطأ ، حيث نجد أن جميع الفئات المهنية تعتمد على الاتصال الرسمي لأنهم لا يفتتعون و لا ينفذوا القرارات الا إذا صدرت عن طريق قناة اتصالية رسمية و هذا بسبب تخوفهم من عدم صلاحيتها مما يعرضهم للمشاكل مع المسؤولين وارتكاب الأخطاء و هذا نظرا الى ان المعلومات التي تنتج عن القنوات غير الرسمية تكون غالبا غير صحيحة و غير دقيقة حيث نجد أن فئة التنفيذ هي أكثر فئة تعتمد على القناة غير الرسمية نظرا لسهولة الوصول اليها و ذلك لأن هذه الفئة أقل الفئات مشاركة في صنع القرارات ، بالإضافة الى انهم يرون اذا لم يتحصلوا عليها عن طريق قنوات غير رسمية فلن يتحصلوا عليها لأنه غير كفى لكي تصل اليه المعلومات عن طريق القناة الرسمية و بالتالي فإنه يجب على كل مؤسسة احترام كل موظف على اختلاف المركز الذي ينتمي إليه ذوون تفرقة أو تمييز و يتيح العمل الجماعي، و كل هذا يقلب الموازين و يصبح الاتصال غير الرسمي محببا و ايجابيا و يخدم أهداف المؤسسة و بالتالي تصبح الجماعات غير الرسمية، كأساس لسد النقائص الموجودة داخل هذه المؤسسة .

الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

جدول رقم 14 يوضح العلاقة بين الجنس والقناة الاتصالية المستخدمة.

المجموع		غير رسمية		رسمية		القناة الجنس
		ك	%	ك	%	
100	49	33	16	67	33	ذكر
100	51	11	06	88	45	انثى
100	100	22	22	78	78	المجموع

من تحليل معطيات الجدول يبين أغلب المبحوثين الذين يتلقون الاعلانات والقرارات عن طريق القناة الاتصال الرسمية هم من جنس الاناث بنسبة 88 % تليها 67 % ذكور ، اما المبحوثين الذين يعتمدون على القناة الاتصالية الغير الرسمية فقد كانت موزعة على 33 % ذكور و 11 % اناث، من هنا نستنتج ان الاتصال الرسمي معتمد من كلى الجنسين و ذلك بنسب متقاربة حيث نجد ان المبحوثين الإناث هم الأغلب، ما يفسر ذلك ان اغلب المبحوثين الذكور يعتمدون على الاتصال غير الرسمي، وذلك نظرا إلى ان لأغلب المبحوثين الذكور موجدین ضمن فئة التنفيذ بالإضافة الى أن أغلبهم لديهم مستوى تعليمي أقل لذا فإنه ليس لديهم وعي كافي مما يدفعهم إلى الاعتماد على الطرق غير الرسمية، إضافة إلى أن المسؤول لا يهتم بالموظف الذي لا يملك قدرات علمية متساوية و قدراته، أي ليس من مستواه، وبالتالي انعدام الحوار بين الطرفين مما يجعل الموظف ذو المستوى التعليمي البسيط يفتقر الى المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وباعتبار الانسان فضولي بطبعه و يريد أن يكون على علم بكل ما يحيط به، لذا يحاول الحصول على هذه المعلومات بأية وسيلة، و هذا ما يفتح المجال للاعتماد على الاتصال غير الرسمي.

الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

جدول رقم 15 يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و الاعتماد على الإشاعة.

المجموع		لا		نعم		الاعتماد على الإشاعة المستوى التعليمي
%	ك	%	ك	%	ك	
100	01	_	-	100	1	ابتدائي
100	20	85	17	15	3	متوسط
100	19	79	15	21	4	ثانوي
100	60	72	43	28	17	جامعي
100	100	75	75	25	25	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن اغلب المبحوثين الذين لا يعتمدون على الإشاعة بنسبة 75 % مدعمة بـ 85 % ذوي المستوى التعليمي المتوسط و 79 % ذوي المستوى الثانوي و 72 % ذو المستوى الجامعي، اما المبحوثين الذين يعتمدون على الإشاعة بنسبة 25 % مدعمة بـ 100 % لمستوى الابتدائي و 28 % لمستوى جامعي و 21 % لمستوى الثانوي و 15 % المستوى المتوسط ، من هنا نستنتج انه كلما كان المستوى التعليمي منخفض كلما كان الاعتماد على الإشاعة كبير و هذا راجع إلى أن ان الموظفين ذوي المستوى التعليمي العالي هم من لهم فرصة تقلد المناصب العليا وبالتالي تكون لهم فرصة الاحتكاك بمراكز المعلومات الرسمية و هذا ما يسهل وصول المعلومات اليهم ، وعلى العكس فان الموظفين الذين لهم مستوى تعليمي منخفض يرو انهم غير مهمين ومهمشين ، مما يدفع بهم إلى الاعتماد على طرق و أساليب تساعدهم على معرفة المزيد من المعلومات عن طريق أساليب اتصالية غير رسمية من بينها الإشاعة ليعزز لديه الإحساس بأنه جزء من هذه المؤسسة و بأنه على علم بكل ما يدور فيها، لهذا فإنه لبد على كل مؤسسة ان تعمل على خلق جو عمل ملائم، عن طريق الاهتمام بالموظفين

الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

على اختلاف ثقافتهم ومستواهم التعليمي، وذلك باستخدام مبدأ عدم التمييز بين الموظفين و التعامل معهم بطريقة متساوية، أي عن طريق التعامل مع كل موظف وفقاً للمعلومات و القدرة التي يملكها ضمن الفئة التي ينتمي إليها، لأنه هو الذي لديه علم بكل ما يجري في الفئة التي ينتمي إليها و لا يوجد احسن منه ليقوم بذلك.

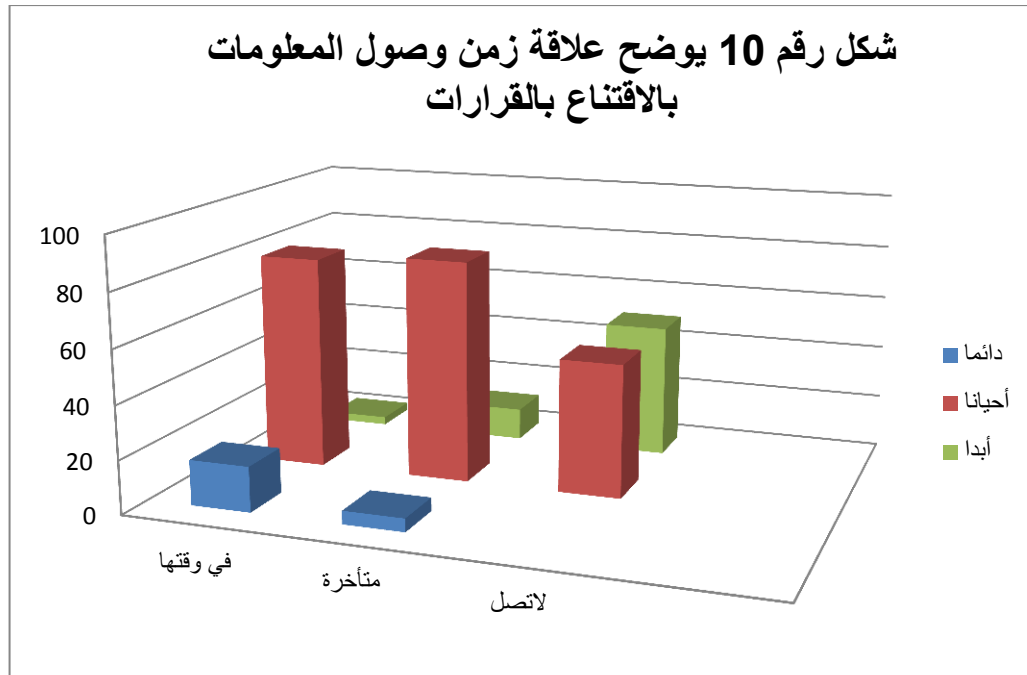
جدول رقم 16 يوضح العلاقة بين زمن وصول المعلومات الاقتناع بصنع القرارات

المجموع		ابدا		احيانا		دائما		الاقتناع بصنع القرارات زمن وصول المعلومات في وقتها متأخرة لاتصل المجموع
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	35	3	1	80	28	17	6	في وقتها
100	63	12	8	83	52	5	3	متأخرة
100	02	50	1	50	1	-	-	لاتصل
100	100	10	10	81	81	9	9	المجموع

من تحليل معطيات الجدول يتبين لنا أن المبحوثين الذين يقتنعون أحياناً بالقرارات حيث قدرت بـ 81% مدعمة بـ 83% للمبحوثين الذين يرون ان التعليمات تصل متأخرة و 80% للذين يرون ان المعلومات تصل في وقتها و 50% للتي لا تصل، أما الذين لا يقتنعون أبداً بالقرارات فقد كانت النسبة الأكبر للمبحوثين الذين يرون بأن التعليمات لا تصل بـ 50% و 12% للذين يرون بأن المعلومات تصل متأخرة و 3% للذين يرون بأن المعلومات تصل في وقتها، في حين نجد أن الذين يقتنعون دائماً بالقرارات فقد كانت موزعة على 17% من بين المبحوثين الذين يرون بأن المعلومات تصل في وقتها و 5% التي تصل متأخرة و بالتالي نستنتج أن الزمن الذي تصل فيها المعلومات الى المبحوث دور كبير في اقتناع المبحوث بالقرارات، أي أنه كلما كان وصول المعلومات في وقتها

الفصل الخامس ————— تحليل البيانات الميدانية للدراسة

كلما كان الاقتناع بالقرارات أكثر و بالتالي فإن نوعية الاتصالات المتبعة من طرف المؤسسة لتوصيل المعلومات، تؤدي إلى نسبة عالية من الاقتناع بالقرارات، وهي الاتصالات التي تؤدي إلى وصول المعلومات في وقتها، وهي بدورها تؤدي إلى خلق جو من الثقة المتبادلة بين العمال و الإدارة فيما يخص المعلومات المتبادلة، و ذلك عن طريق استعمال الطرق الصحيحة في عملية التوجيه و الإرشاد و عملية صنع القرارات ، فهي بذلك تساهم في إيصال مجموعة كبيرة و مختلفة من المعلومات في كل الاتجاهات، فالتواصل يؤمن تبادل المعلومات بين أفراد المؤسسة الواحدة للقيام بأعمالها على أفضل صورة و الوصول إلى تفاعل جماعي و مشاركة فعالة تؤدي إلى قبول القرارات و الاقتناع بها إلى حد كبير، وبالتالي الحرص على تنفيذها على أحسن وجه، و بأداء جيد و بالتالي الحرص على تحقيق أهداف هذه المؤسسة.



الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة
جدول رقم 17 يبين نوع الوسائل المستعملة في الاتصال و علاقتها بالإعتماد على
الإشاعة .

المجموع		لا		نعم		الإعتماد على الإشاعة نوع الوسيلة
%	ك	%	ك	%	ك	
100	12	58	7	42	5	شفهية
100	09	67	06	33	3	كتابية
100	79	78	62	22	17	الأثنين معا
100	100	75	75	25	25	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين لا يعتمدون على الإشاعة للحصول على المعلومات بنسبة 75 % مدعمة بـ 78 % من بين المبحوثين الذين يرون أن الوسيلة المعتمدة في الاتصال هي الاثنين معا أي الكتابية و الشفهية و 67 % لوسيلة الاتصال الكتابية و 58 % لطرق الشفهية، في حين نجد أن الذين يعتمدون على الإشاعة قدرت نسبتهم بـ 25 % من مجموع المبحوثين موزعة على 42 % شفهية و 33 % كتابية و 22 % الاثنين معا، من هنا نستنتج أن نوع الطرق أو الوسيلة المعتمدة في إيصال المعلومات دور في دفع الموظفين إلى الإعتماد على الإشاعة أو العكس، حيث نرى انه عندما اعتمدت المؤسسة على الإشاعة و ذلك نظراً لما تمتاز به كلى الطريقتين فكل وسيلة لها إيجابيات و لها سلبيات وبالتالي عندما يجتمعان يكملان بعضهما البعض، فنجد الطرق الشفهية تمتاز بأنها سهلة ويمكن ان يفهما كل موظف سواء كان ذو مستوى أو ليس لديه مستوى حيث أن هذه الوسيلة تكون الحل الأنسب للموظفين الذين لا يتقنون اللغة المكتوبة خاصة لدوي المستويات التعليمية البسيطة، و بالتالي تساعد على

الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

وصول المعلومات اللازمة إلى كافة العاملين في المؤسسة باختلاف مركز السلم الوظيفي خاصة المتواجدين في فئات التنفيذ، بحيث تعطي لهم تبادل سريع للأفكار، أما الكتابية فهي تتطلب شروط معينة لفهمها ، كون أن الكلمات المكتوبة تتميز بالبساطة و الوضوح و الدقة من أجل فهمها و بالتالي فتأثيرها محدود لأنها موجهة لأصحاب المستوى التعليمي العالي و الذين لهم قدرة على فهمها، كما أنها أضمن باعتبارها مدونة ومسجلة و يمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية عند الحاجة، كما يمكن الرجوع إليها إذ دعت الحاجة إلى ذلك، كما أنها تكون محمية من التحريف، على غرار الشفهية، وما يفسر هذا أن أغلب المبحوثين الذين الإشاعة هم من يرو أن افضل طرق إيصال المعلومات هي الشفهية فقط تم تليها الكتابية و بالتالي لتفادي اعتماد الموظف على الإشاعة، فلبد على أي مؤسسة أن تعتمد على الاثنين معا لأنهما يكملان بعضهما ، أي أن كل واحدة تغطي عيوب الأخرى و بالتالي يستفيد من المعلومات كل موظف على اختلاف مستوياتهم و مراكزهم و ثقافتهم.

جدول رقم 18 يبين زمن وصول المعلومات و علاقتها بالإعتماد على الإشاعة.

المجموع		لا		نعم		الإشاعة زمن وصول المعلومات في وقتها متأخرة لاتصل المجموع
%	ك	%	ك	%	ك	
100	35	86	30	14	5	
100	63	70	44	30	19	
100	2	50	1	50	1	
100	100	75	75	25	25	

الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

من تحليل المعطيات نجد أن اغلب المبحوثين لا يعتمدون على الإشاعة بنسبة 75 % مدعمة ب 86 % من بين المبحوثين الذين يرون أن المعلومات لا تأتي في وقتها ، و 70 % للمبحوثين الذين يرون ان المعلومات تأتي متأخرة و 50 % للذين يرون أن المعلومات لاتصل، في حين نجد أن الذين يعتمدون على الإشاعة قدرت ب 25 % موزعة على 50 % للمبحوثين الذين يرون أن المعلومات لاتصل و30% للمبحوثين الذين يرون أن المعلومات تصل متأخرة، أما المبحوثين الذين يرون أن المعلومات تصل في وقتها فكانت نسبتهم ب 14 % ، بالتالي نرى بأن لزمنا وصول المعلومات تأثير كبير على اعتماد المبحوثين على الإشاعة من عدمها، لأن الموظف عندما تصله المعلومات في وقتها يغنه عن الاعتماد على الإشاعة كمصدر للمعلومات لأنه غير محتاج لهذا المصدر لأنه يكون مكتفي من المعلومات، حيث أنه كلما كان وصول المعلومات في وقت قصير كلما اذى ذلك الى استغلال الوقت الزائد في تحقيق أهداف المؤسسة لهذا فإن المؤسسة سوف تريح من جهتين، جهة انها اوصلت المعلومات في وقتها ، من جهة أخرى كسب الوقت الضائع لفائدتها.

جدول رقم 19 يبين ديموقراطية الاجتماعات و علاقتها بالاعتماد على الإشاعة.

المجموع		لا		نعم		الإشاعة ديموقراطية الاجتماعات
%	ك	%	ك	%	ك	
51	51	82	42	18	9	نعم
49	49	67	33	33	16	لا
100	100	75	75	25	25	المجموع

الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

يتبين لنا من الجدول أن أغلبية المبحوثين الذين لا يعتمدون على الإشاعة بنسبة 75% يرون أن الاجتماعات المنعقدة في المؤسسة تتسم بالديموقراطية بنسبة 82% تم تليها نسبة 67% للمبحوثين الذين يرون أن الاجتماعات لا تتسم بالديموقراطية، أما المبحوثين الذين يعتمدون على الإشاعة فكانت نسبتهم بـ 25% مدعمة بـ 32% من بين المبحوثين الذين يرون أن الاجتماعات لا تتسم بالديموقراطية و 18% للاجتماعات الديموقراطية و بالتالي فإنه كلما كانت الاجتماعات المنعقدة داخل المؤسسة تتسم بالديموقراطية كلما كان الاعتماد على الإشاعة ضئيل، وهذا راجع إلى أن المناقشة في الاجتماعات تتم بحرية و ذلك بإعطاء فرصة المشاركة في هذه الاجتماعات و ابداء الرأي و وجهات النظر و بالتالي هذا سوف يخلق حو من الراحة لذى الموظف، و بالتالي هنا يكون على علم مسبق حول القرار الذي سوف تتخذه المؤسسة و هذا سوف ينقص من اعتماد الموظف على وسائل غير شرعية لغاية معرفة القرار الذي سوف ينتج عن الاجتماعات، لذا فإنه لبد على كل مؤسسة أن تعتمد في الاجتماعات التي تعقدها، على مبدأ حرية المنافسة و المشاركة اثناء هذه الاجتماعات.

تحليل الجداول المرتبطة بمحور الولاء

جدول رقم 20 يبين المستوى التعليمي و البقاء في المؤسسة.

المجموع		غير موافق		موافق نوعا ما		موافق		البقاء في المنظمة المستوى التعليمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	01	-	-	-	-	100	01	ابتدائي
100	20	15	03	40	08	45	9	متوسط
100	19	10	02	58	11	32	06	ثانوي
100	60	25	15	53	32	22	13	جامعي
100	100	20	20	51	51	29	29	المجموع

الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

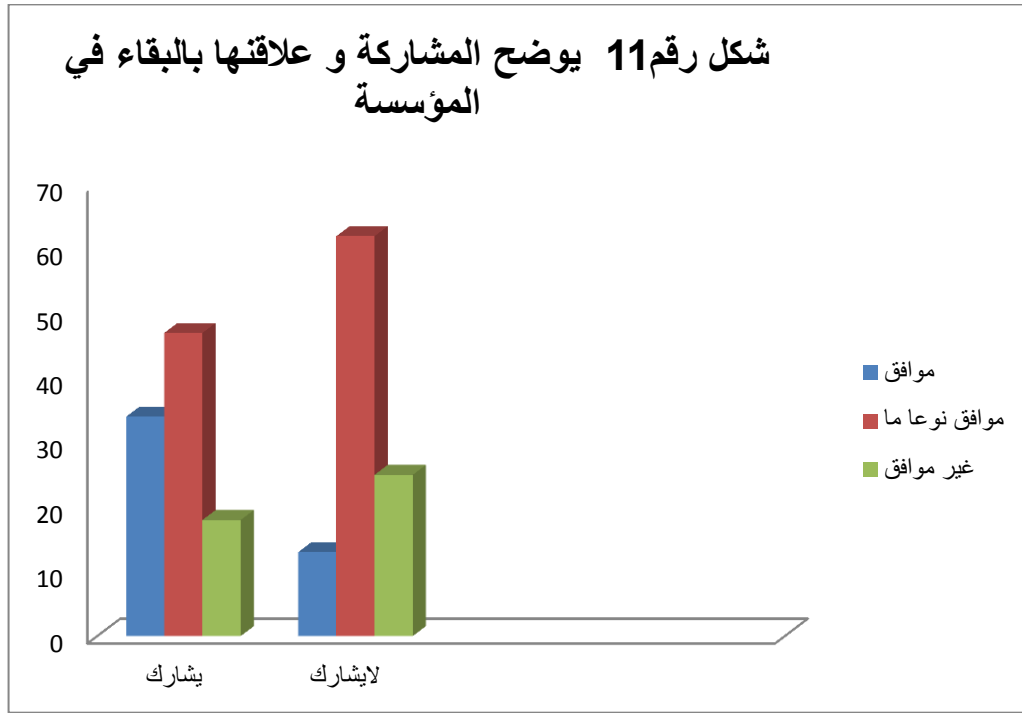
يتمثل الاتجاه العام للجدول بنسبة 51% الذين يوافقون على البقاء في المؤسسة مدعمة بـ 58% للمبجوتين دو المستوى الثانوي تليها 53% للمستوى الجامعي و 40% للمستوى المتوسط، في حين الدين يوافقون على البقاء بنسبة 29% اغلبهم دو المستوى الابتدائي بنسبة 100%، تليها نسبة 45% للمستوى المتوسط، اما المبجوثين الذين لا يوافقون على البقاء بنسبة 20% من بينها 25% للمبجوثين الجامعيين، نرى من خلال هذا التحليل أن المستوى التعليمي للموظف له تأثير على البقاء في المؤسسة، حيث كان التأثير الأكبر للمبجوثين دووا المستوى الابتدائي و الذين كان أغلبهم يوافقون على البقاء تليها دوي المستوى المتوسط، في حين نجد ان دوي المستوى التعليمي الجامعي والثانوي كان اغلبهم موافقين نسبيا عل البقاء، هذا يعني أنه كلما كان المستوى التعليمي متدني كان البقاء في المنظمة أكبر و هذا راجع الى أن الموظفين دو المستوى التعليمي المنخفض سهل ارضائهم لانهم يبحثون على أي و سيلة تساعدهم على تثبيت انفسهم في هذه المؤسسة عن طريق الاحساس بالتقدير و الثقة في المعلومات التي يملكها و بالتالي الثقة في نفسه و تحقيق الذات، لذا فهو يتمسك بالمؤسسة التي تعطيه ولو جزء بسيط من هذا الاحساس، لان ليس لديه خيار و انه يرى بأنه عند الخروج من هذه المؤسسة قد يجد صعوبة في الحصول على عمل آخر يرضيه، على عكس أصحاب المستوى التعليمي المرتفع لديهم ثقة أكبر بالمعلومات التي يملكونها و يريدون اختبار هذه المعلومات من خلال العمل، حيث أنهم صعب ارضائهم و بالتالي بأن لديهم الفرصة عن طريق المعلومات التي يملكونها أن يجدوا أي عمل في مؤسسة أخرى ، عندما يحسون أن المؤسسة التي يشتغلون فيها لا تحقق جزء بسيط من حاجياتهم .

الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

جدول رقم 21 المشاركة و علاقتها بالبقاء في المنظمة.

المجموع		غير موافق		موافق نوعا ما		موافق		البقاء في المؤسسة	المشاركة
		%	ك	%	ك	%	ك		
100	76	18	14	47	36	34	26	نعم	
100	24	25	06	62	15	13	03	لا	
100	100	20	20	51	51	29	29	المجموع	

من تحليل معطيات الجدول نلاحظ أغلب المبحوتين موافقين نوعا ما على البقاء في المنظمة بنسبة 51 % مدعمة بالنسبة الاكبر للمبحوتين الذين لا يشاركون في حل المشاكل بنسبة 62 % تليها نسبة 47 % للمبحوتين الذي يشاركون، أما المبحوتين الذين يوافقون على البقاء في المؤسسة فقد كانت موزعة على نسبة 34 % للذين يشاركون في حل مشاكل المؤسسة و 13 % الذين لا يشاركون في حين نجد المبحوتين الذين لا يوافقون على البقاء 20 % كانت أغلبها للمبحوتين الذين لا يشاركون بنسبة 25 % تليها نسبة 18 % للمبحوتين الذين يشاركون الذين يشاركون في حل المشاكل ، بالتالي نجد أن المشاركة في حل المشاكل تأثير على درجة بقاء الموظف في المؤسسة، وذلك نظرا لما تمتاز به المشاركة من تأثير على الروح المعنوية للفرد ، فالموظف عندما يشارك في حل المشاكل الخاصة بالمؤسسة يشعر كأنه جزء من هذه المؤسسة لأنه ساهم بما يملكه من معلومات في حل أحد مشاكل المؤسسة، لذا تتعزز لديه الثقة بالمعلومات والقدرات التي يملكها، مما يؤدي الى الاحساس بأنه مهم، لذا فإنه لن يتخلى المؤسسة التي أظهرت قوته.



جدول رقم 22 المشاركة في وضع خطط القسم و علاقتها الاحساس بمشاكل المنظمة.

المجموع		غير موافق		موافق نوعا		موافق		الاحساس بالمشاكل المشاركة في وضع الخطط
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	34	21	07	41	14	38	13	دئما
100	46	24	50	50	23	26	12	أحيانا
100	20	30	06	40	08	30	06	أبدا
100	100	24	24	45	45	31	31	المجموع

من تحليل معطيات الجدول أن أغلب المبحوثين يوافقون نوعا ما على أن مشاكل المنظمة هي مشاكلهم بنسبة 45% مدعمة بـ 50% للذين يشاركون أحيانا في وضع الخطط، تم تليها نسبة 41% للذين يشاركون دئما في وضع الخطط، تم نسبة 40% للذين يرون انهم لا يشاركون في وضع الخطط، أما بالنسبة للمبحوثين الذين يرون أن مشاكل المؤسسة

الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

مشاكلهم بنسبة 31 % موزعة على 36 % للذين يشاركون دئماً في حل المشكلات تليها نسبة 30 % بالنسبة للمبحوثين الذين لا يشاركون في وضع الخطط تم 26% للذين يشاركون أحيانا أما أقل فكانت للمبحوثين الذين لا يرون بأن مشاكل المنظمة مشاكلهم بنسبة 24% مدعمة بـ 30% للذين لا يشاركون في وضع الخطط تم تليها 24% للذين يشاركون أحيانا و 21 % الذين يشاركون دئماً، وبالتالي نجد انه للمشاركة الموظف في وضع خطط المؤسسة تأثير على تعزيز الشعور بأن مشاكل المنظمة جزء من هذا الموظف و ما يفسر هذا أن نسبة الاغلب للذين ليهم هذا الشعور كانت للمبحوثين الذين يشاركون دئماً في وضع الخطط و العكس صحيح ، وبالتالي هناك علاقة طردية بين المشاركة في وضع الخطط وتقوية شعور الموظف بمشاكل المنظمة أي كلما كانت مشاركة الموظف أكبر كلما زادت نسبة هذا الاحساس ، وهذا يرجع الى انه عندما يشارك الموظف في وضع الخطط من خلال المساهمة بكل ما يملك من معلومات لحل هذه المشاكل مما يؤدي به الى اكتشاف مهارته المكبوتة ، وبالتالي هذا سوف يزيد ثقته بالمؤسسة وبأن اي مشكلة تقع فيها جزء منه وبأن اي مشكلة تقع فيها المؤسسة سوف تمسه.

جدول رقم 23 العلاقة بالرئيس و البقاء في المنظمة.

المجموع		غير موافق		موافق نوعاً ما		موافق		البقاء في المؤسسة علاقة بالرئيس
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	62	14	09	42	26	44	27	جيدة
100	29	28	08	65	19	7	2	متوسطة
100	09	33	03	67	6	-	-	سيئة
100	100	20	20	51	51	29	29	المجموع

الفصل الخامس ————— تحليل البيانات الميدانية للدراسة

من الجدول يتبين لنا أن أغلب المبحوثين موافقين نوعا ما على البقاء في المؤسسة بنسبة 51 % مدعمة بـ 67 % للذين لديهم علاقة سيئة تم تليها نسبة 65 % للذين لديهم علاقة متوسطة تم نسبة 42 % للذين لديهم علاقة جيدة، بالمقابل نلاحظ ان 29 من المبحوثين موافقين على البقاء في بالمؤسسة و أعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين لديهم علاقة جيدة بالرئيس، تليها نسبة 07 % للذين على علاقة متوسطة، في حين كانت نسبة الذين لا يوافقون على البقاء بـ 20 % حيث كانت النسبة الأكبر للمبحوثين الذين لديهم علاقة سيئة بالمسؤول بنسبة 33 %، بالتالي فإنه من تحليل معطيات الجدول نستنتج أن طبيعة العلاقة بين الموظف و الرئيس تأثير على بقاء الموظف داخل المؤسسة ، حيث كانت المبحوثين الذين يوافقون على البقاء هم الذين لديهم علاقة جيدة ، والعكس حيث كانت نسبة المبحوثين الذين لا يوافقون على البقاء اغلبها للذين لديهم علاقة سيئة ، هذا راجع الى أن معظم الاوقات التي يقضيها الموظف في العمل تكون مع الرئيس بالإضافة الى ان جميع جوانب العمل المختلفة تتم عن طريقه، بالتالي فهو أساس أي شعور يحس به الموظف، وذلك نظرا لما تتميز بها الطبيعة البشرية التي تعتمد على تبادل المصالح أي عندما تكون هناك مصالح متبادلة يؤدي ذلك الى خلق الشعور والاحساس الجيد بالطمأنينة نحو هذه المؤسسة و بالتالي سوف يؤدي الى البقاء في هذه المؤسسة.

الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

جدول 24 وصول المعلومات و الاحساس بمشاكل المؤسسة

المجموع		غير موافق		موافق نوعا ما		موافق		الاحساس بالمشاكل وصول المعلومات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	35	29	10	34	12	37	13	في وقتها
100	63	19	12	52	33	29	18	متأخرة
100	02	100	02	-	-	-	-	لا تصل
100	100	24	24	45	45	31	31	المجموع

من تحليل معطيات الجدول نجد أ، أغلب المبحوتين يحسون نوعا ما بمشاكل المنظمة بنسبة 45 % حيث كانت النسبة الاكبر للذين يرون أن المعلومات تصل متأخرة بنسبة 52 % تم تليها نسبة 32 % يرون أن المعلومات تصل في وقتها، حيث أنه بالرغم أن نسبة المبحوتين الموافقين نوعا ما كانت كبيرة بعض الشيء الا أنه لا يمكن إهمال نسبة 31% كانت للمبحوتين الذين يحسون دئما بمشاكل المنظمة بأنها مشاكلهم حيث كانت هذه النسبة مدعمة بـ 37 % وقتها للمبحوتين الذين يرون أن المعلومات تصل في وقتها، و 29 % للمعلومات التي تصل متأخرة في حين نلاحظ ان النسبة الاقل كانت للذين لا يوافقون على ان مشاكل المنظمة مشاكلهم بـ 24 % حيث كان معظمهم يرون ان المعلومات لا تصل بنسبة 100 %، من نستنتج ان لزمنا وصول المعلومات دور على تعزيز الشعور الجيد لدى الموظف بمشاكل المنظمة و هذا راجع الى أن الموظف عندما تصله المعلومات في وقتها، سوف تساعده في ايجاد بدائل الحل لأي مشكلة تضطر المؤسسة للبحث عن الحلول ، وبالتالي احساس الموظف بالراحة داخل المؤسسة، بالإضافة الى ان وصول المعلومات في وقتها يخلق لدى الموظف جو من الراحة وعدم الشك واليقين بأي قرار سوف تتخذه المؤسسة بالتالي الاحساس بأن كل مشكلة متعلقة بالمؤسسة يعتبرها جزء منه، أي أنها تشبه علاقة الأبناء بأوليائهم وبالتالي فإن الموظف يقوم

الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

على هذه الفطرة مند الصغر، أي أنه يشعر بالأمان اتجاه أي شيء عندما يكون هناك تبادل، لذا فإن هذا الشعور بمشاكل المنظمة يؤدي الى خلق شعور الانتماء لهذه المؤسسة بأنها جزء منه و لا يمكن التخلي عليها .

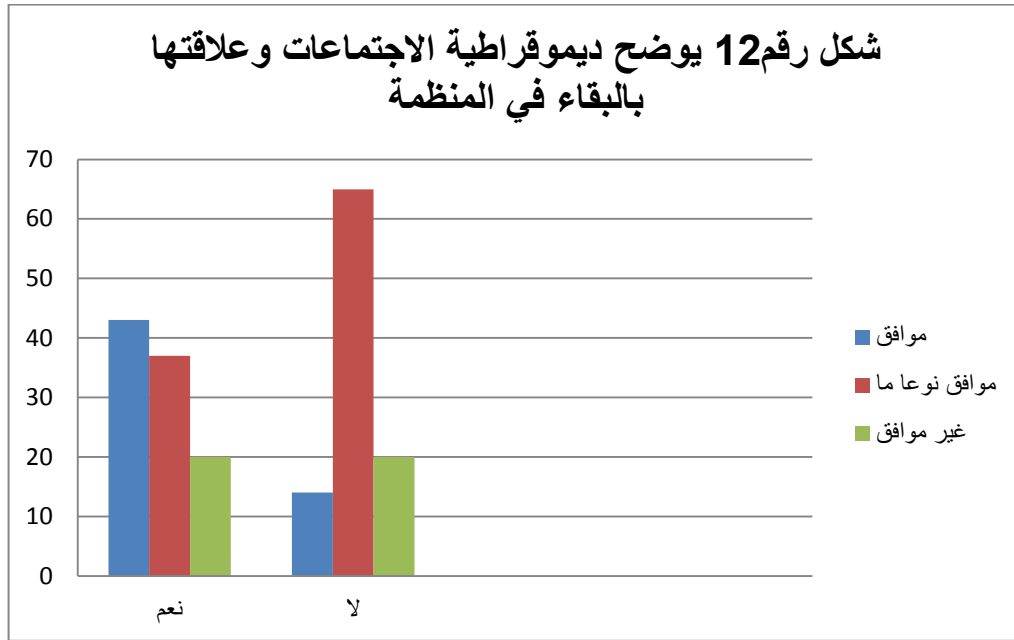
جدول رقم 25 ديموقراطية الاجتماعات و علاقتها بالبقاء في المنظمة.

المجموع		غير موافق		موافق نوعا ما		موافق		البقاء في المؤسسة ديموقراطية الاجتماعات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
51	51	20	10	37	19	43	08	نعم
49	49	20	10	65	32	14	11	لا
100	100	20	20	51	51	29	29	المجموع

من معطيات الجدول يتبين لنا انه لديموقراطية الاجتماعات تأثير على بقاء الموظف داخل المؤسسة و ما يفسر هذا أن أغلب المبحوتين للذين يوافقون نسبيا على البقاء في المنظمة بنسبة 51 % مدعمة بنسبة 65 % للمبحوتين الذين يرون أن الاجتماعات المنعقدة في المؤسسة لا تتسم بالديموقراطية تم تليها نسبة 37 % الذين يرون أن الاجتماعات تتسم بالديموقراطية، في حين نجد ان نسبة المبحوتين الذين يوافقون على البقاء في المؤسسة بـ 29 % حيث كانت النسبة الاكبر للذين يرون الاجتماعات تتسم بالديموقراطية بنسبة 43% و بالتالي فإن ديموقراطية الاجتماعات دور كبير في التأثير على رأي الموظف بالمنظمة التي يعمل بها و ذلك نظرا لما تمتاز به ديموقراطية الاجتماعات من العدل في اتخاذ القرارات و مشاركة الموظف فيها يعزز لديه الشعور بالأهمية ، وبالتالي يحقق احد حاجاته كالإحساس بالتقدير لذا هذا سوف يؤدي به الى

الفصل الخامس ————— تحليل البيانات الميدانية للدراسة

عدم البحث مؤسسات أخرى مدام أن هذه المؤسسة تتحقق له ما ما يحتاجه لأن الموظف مند دخوله الى أية مؤسسة من بداية خطواته الأولى داخل العمل يضع مجموعة من الحاجات يسعى لتحقيقها خلال هذا المسار المهني ، وبالتالي سوف يبقى في المؤسسة التي يشعر بأنها سوف تحقق له هذا الهدف .



جدول رقم 26 التشاور مع المسؤول و علاقتها بالبقاء في المنظمة.

المجموع		غير موافق		موافق نوعا ما		موافق		البقاء في المؤسسة	التشاور مع المسؤول
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
57	57	7	04	49	28	44	25	نعم	
43	43	37	16	54	23	09	04	لا	
100	100	20	20	51	51	29	29	المجموع	

الفصل الخامس ————— تحليل البيانات الميدانية للدراسة

من الجدول نرى أن أغلب المبحوثين موافقين على البقاء في المنظمة ولكن نوعا ما بنسبة 51 % و هذا راجع الى أن أغلبهم لا يتشاور معهم المسؤول قبل اتخاذ أي قرار بنسبة 54 %، تليها 49 % للذين يتشاور معهم ، في حين نجد ايضا الذين يوافقون على البقاء في المنظمة بنسبة 29 % كان اغلبهم المبحوثين الذين يتشاور معهم المسؤول بنسبة 43 % في المقابل نجد النسبة الأقل كانت للمبحوثين الذين لا يتشاور معهم المسؤول بنسبة 09 ، على عكس الذين لا يوافقون على البقاء بنسبة 20 مدعمة بـ 37 % للذين لا يشاور معهم، من تحليل معطيات الجدول نستنتج أن لعملية تشاور الموظفين مع المسؤول قبل اتخاذ القرارات، يعتبر من أحد العوامل و المظاهر المهمة التي تؤدي الى الولاء الوظيفي ، وذلك من خلال ان قيام المسؤول بأخذ رأي الموظف خلال البحث على بدائل الحل لأي مشكلة، لذا سوف يستطيع الموظف تقييم المعلومات و إظهار طاقاتهم و امكانياتهم الإبداعية التي يملكها و بالتالي يعزز عنده الشعور بالأهمية، و بالتالي يصبح حيويا ومستمتع بالعمل حينما يبحث و يتقصى و يفاصل و يختار و يتابع التنفيذ، بالإضافة الى أن الموظف يسعى نوما للتقدير والاحترام و بالتالي تحقيق حاجات الاستقلالية و المسؤولية مما يؤدي الى الاحساس بالأمان، لذلك فإن الموظفين لن يتخلوا عن المنظمة التي يحسون خلال عملهم بها بالأمان والتقدير و الاحترام والاستقلالية و بالتالي تقوية ولائهم.

الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

جدول رقم 27 يبين علاقة نوع الوسائل المستعملة للاتصال و البقاء في المنظمة.

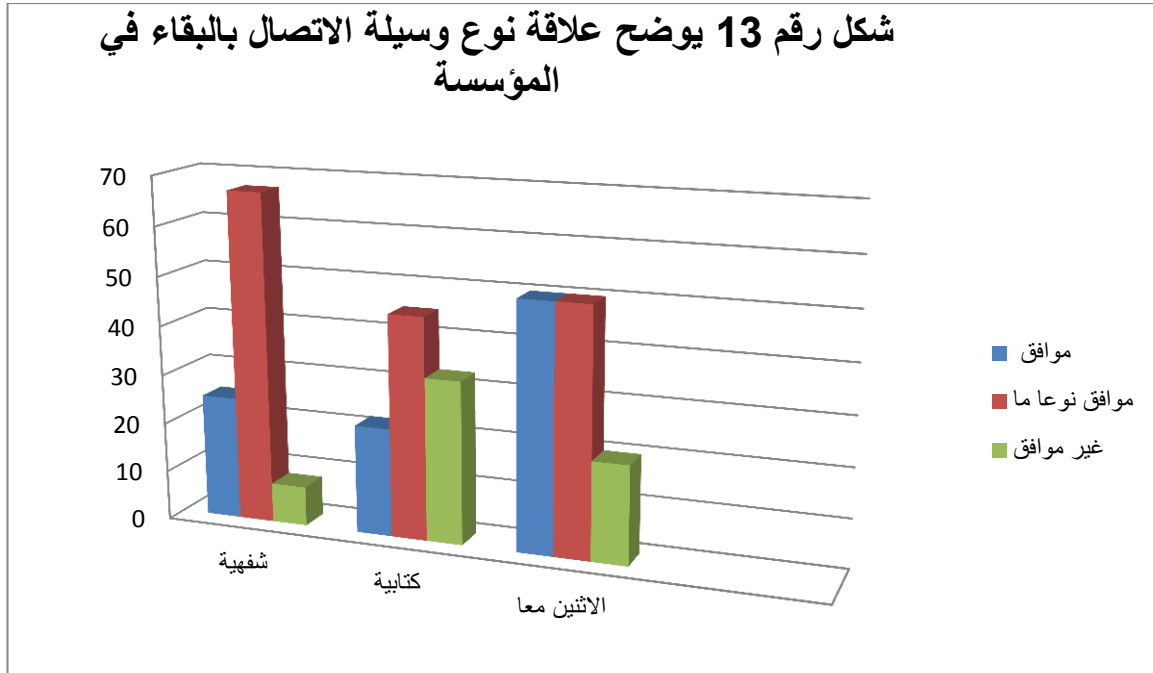
المجموع		غير موافق		موافق نوعا ما		موافق		البقاء في المؤسسة نوع الوسيلة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
12	12	08	01	67	08	25	03	شفهية
09	09	33	03	45	04	22	02	كتابية
79	79	20	16	50	39	50	24	الأثنين معا
100	100	20	20	51	51	29	29	المجموع

من معطيات الجدول نجد أن لنوع الوسيلة المستعملة في إيصال المعلومات للموظف في المؤسسة دور في بقاء الموظف في هذه المؤسسة وذلك من خلال أن نسبة 51 % للمبحوثين الذين يوافقون نوعا ما على البقاء في المنظمة موزعة بنسب متقاربة على المبحوثين الذين يستعمل معهم وسيلة الاتصال الشفهية بنسبة 67 % تليها نسبة 50 % للأثنين معا تم 45 % للكتابية، في حين نجد أن نسبة الموافقين على البقاء قدرت بـ 29% مدعمة بنسبة 30 % للذين يستعملون الاثنين معا، أما الذين لا يوافقون على البقاء في المؤسسة كانت نسبتهم 20% موزعة على 33% للوسيلة الكتابية أما النسب الأقل كانت للأثنين معا بـ 20% والشفهية بـ 08% ويرجع هذا إلى أن الوسيلة المعتمدة في الاتصال يتم عن طريقها إيصال المعلومات الخاصة بالمؤسسة و كل وسيلة لها مميزتها حيث نجد أن الشفهية تمتاز بأنها سهلة و يمكن أن يفهمها أي موظف في المؤسسة مهما كان مستواه التعليمي أو مركزه داخل المؤسسة بالتالي فهي تمس أغلب الموظفين داخل

الفصل الخامس ————— تحليل البيانات الميدانية للدراسة

المؤسسة، لهذا كان لها تأثير على نسبة المبحوثين الذين يوافقون على البقاء في المؤسسة نظرا لأن الموظف عندما يرى أن هذه المؤسسة تهتم به من خلال ايجاد أحسن الطرق التي تساعد في العمل وذلك عن طريق اختيار أحسن وسيلة اتصال تتماشى مع مستواه و تطلعاته المختلفة، في حين نجد الوسيلة الكتابية بأنه موجهة الى الفئة التي ذات مستوى تعليمي عالي و بالتالي فهي تمس جزء صغير من الموظفين لذلك كان تأثيرها قليل، أما عندما يجتمع الاثنين معا هذا أدى لتأثير كبير، من هنا نستنتج أن الموظف يشعر بأنه جزء من أي مؤسسة عندما يرى بأن هذه الاخيرة تهتم بكل شيء يساعده على تحقيق ذاته و بأنه غير مهمش و بأنه مهم لهذه المؤسسة، هذا سوف يؤدي الى سعي الموظف بمكافئة هذه المؤسسة عن طريق الالتزام بكل أهداف وقيم هذه المؤسسة بالإضافة الى عدم التخلي عنها و بالتالي الولاء لها.

شكل رقم 13 يوضح علاقة نوع وسيلة الاتصال بالبقاء في المؤسسة



الفصل الخامس ————— تحليل البيانات الميدانية للدراسة

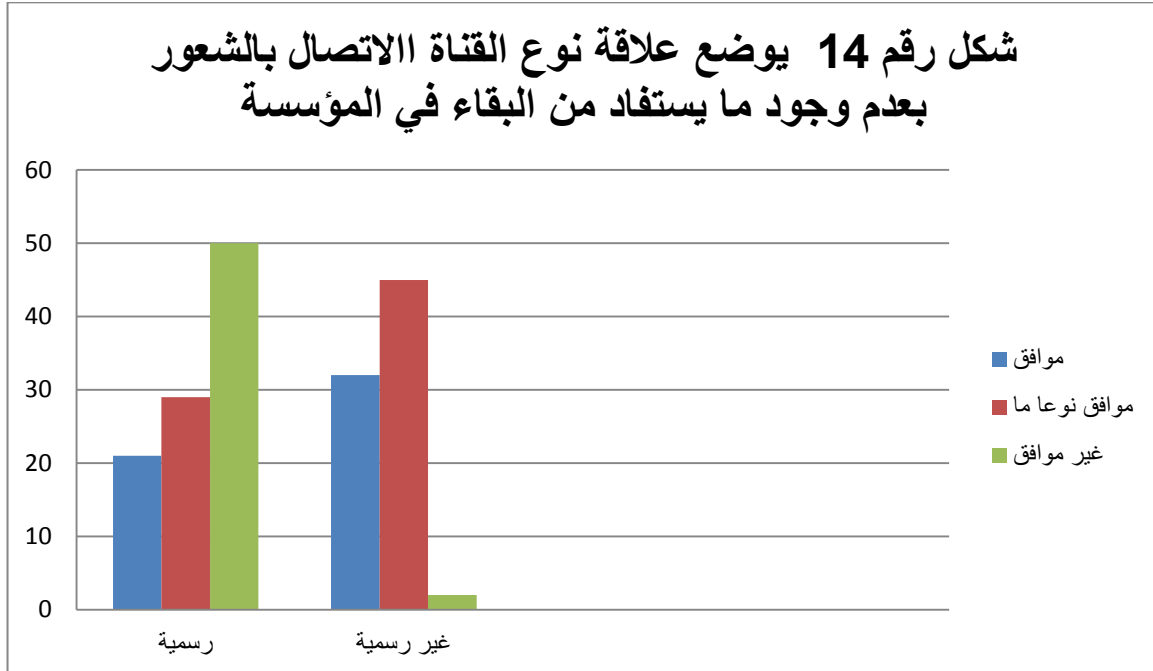
جدول رقم 28 علاقة القناة الاتصالية و الشعور بعدم وجود ما يستفاد من البقاء في المؤسسة.

المجموع		غير موافق		موافق نوعا ما		موافق		الاستفادة البقاء في المؤسسة القناة الاتصالية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
78	78	50	39	29	23	21	16	رسمية
22	22	23	05	45	10	32	07	غير رسمية
100	100	44	44	33	33	23	23	المجموع

من تحليل معطيات الجدول يتبين لنا ان أغلب المبحوثين لا يوافقون على انه لا يوجد ما يدفعهم للبقاء بالمؤسسة بنسبة 44% مدعمة بـ 50% الذين يرون أن القناة الاتصالية المستعملة في المؤسسة هي الرسمية 23% للذين يرون انها غير رسمية في حين نجد ان الذين يوافقون نوعا ما كانت نسبتهم بـ 33% مفسرة بـ 45% للذين يرون بأن القناة الاتصالية المستعملة غير الرسمية و 29% للرسمية أما المبحوثين الذين يوافقون فكانت نسبتهم بـ 23% موزعة على القناة الاتصالية غير الرسمية و 21% للقناة الرسمية ، بالتالي نجد ان نوعية القناة الاتصالية المستعملة تأثير على بقاء الموظف من عدمه ، حيث نجد أنه عندما تعتمد المؤسسة القناة الرسمية هذا يؤدي الى اصال المعلومات الصحيحة للموظف ، حيث يكون الموظف هنا متأكد من كل ما يصل اليه من معلومات لذا يشعر بأنه ليس بحاجة الى استعمال طرق اخرى أو انشاء علاقات مع اشخاص اخرين للتزويد بالمعلومات، إنما يقو بإنشاء علاقة جيدة مع المؤسسة وتطويرها ، حتى يتمكن من الحصول على معلومات أكثر، و بالتالي يساعد هذا على ربح الوقت الذي

الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

الذي سوف يضيع في البحث على مصادر اخرى، في خلق جو من الثقة بينه وبين المؤسسة، لذا سوف يحس بأنه هناك ما سوف يستفيد بهمن البقاء في هذه المؤسسة باعتبار ان المعلومة لغة و مصدر لتحفيز الأفراد من خلال تزويدهم بتقرير عن درجة كفاءتهم في اداء العمل، فهي تساعد على فهم نموذج التنظيم الذي يعملون فيه، يساعد على التعرف على نتائج قراراتهم و تصرفاتهم مما يدفعهم لبذل مزيد من الجهود و هذا سوف يؤدي الى ادماج العمال في المؤسسة .



الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

جدول رقم 29 علاقة الفئة السوسيو مهنية و الشعور بان هناك ما يستفاد به من البقاء.

المجموع		غير موافق		موافق نوعا		موافق		الاستفادة من البقاء الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	55	40	22	38	21	22	12	اطارات
100	21	52	11	24	05	24	05	التحكم
100	24	46	11	29	07	25	06	التنفيذ
100	100	44	44	33	33	23	23	المجموع

من تحليل معطيات الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين بنسبة 44% للذين لا يوافقون على انه لا يوجد هناك ما يستفيد به من البقاء في المؤسسة بنسبة هم من فئة التحكم بنسبة 52% تليها 46% لفئة التنفيذ و 40% لفئة الاطارات، في حين نجد نسبة 33% للذين يوافقون نوعا ما مدعمة بـ 38% لفئة الاطارات أما الذين يوافقون بنسبة 23% اغلبهم من فئة التنفيذ بنسبة 25%، بالتالي نجد انه كلما كان المنصب الذي يشغله المبحوث اقل من حيث الدرجة، كلما ادى ذلك الى تعزيز الشعور بأن هناك ما يستفيد به من البقاء، وهذا راجع الى ان هذه الفئة هي الفئة التي تبحث دائما عن تحقيق حاجة التقدير و بالتالي فإن أي حركة تقوم بها المؤسسة يشعر من خلالها انه سوف يحقق هذه الحاجة، وبأن هذه المؤسسة تسعى بكل الطرق لكي ترضه، من خلال إدخاله في جو العمل عن طريق المشاركة في عملية صنع القرارات، و مساعدته بكل السبل لتحقيق هذه المشاركة على أحسن وجه و ذلك باستعمال الوسائل الاتصال المختلفة التي تساعد على الحصول على المعلومات المختلفة، حيث ان هذه المعلومة ستزودهم بتقرير عن درجة كفاءتهم في اداء العمل و فهم نموذج التنظيم الذي يعملون فيه، والتعرف على نتائج

الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

قرارتهم و تصرفاتهم مما يدفعهم لبدل مزيد من الجهد، وهذا سوف يعود بالفائدة على المؤسسة وذلك بتحقيق أهدافها، بالتالي فإنها سوف تسعى بكل الطرق للمحافظة على هذه العلاقة ، والتي عن طريقها سوف تخلق لدى الموظف شعور بأن هناك ما يستفد به من البقاء في هذه المؤسسة.

جدول رقم 30 يبين اهتمام الموظف بمصير المؤسسة.

الاهتمام بمصير المؤسسة	التكرار	النسبة
موافق	55	55
موافق نوعا ما	33	33
غير موافق	12	12

من الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يهتمون بمصير المؤسسة بنسبة 55% تليها 33% للذين يوافقون نوعا ما ، في حين نجد أن الذين لا يوافقون كانت النسبة الأقل بـ 12% ، بالتالي فإن أغلب المبحوثين يهتمون بمصير المؤسسة، وهذا يعتبر من أحد مظاهر اندماج الموظف داخل المؤسسة، حيث ان هذا الاهتمام لا يأتي عبثا ، وانما بعد اجتياز الموظف مجموعة من المرحل خلال مساره المهني من خلالها يختبر معلوماته ، بالإضافة الى تحقيق مجموعة من الحاجيات من خلال هذه المؤسسة، وبالتالي سوف يبذل كل الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة حتى يتسنى له هو ايضا تحقيق اهدافه، وبالتالي هنا يعتمد على مبدأ تبادل المصالح.

الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

جدول رقم 31 علاقة الأقدمية و الاهتمام بمصير المؤسسة.

المجموع		غير موافق		موافق نوعا ما		موافق		الاهتمام بمصير المؤسسة الأقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	50	14	7	32	16	54	27	اقل من 10
100	31	13	4	48	15	39	12	10-20]
100	12	-	-	8	01	92	11	20-30]
100	07	01	01	14	01	71	05	30 فما فوق
100	100	12	12	33	33	55	55	المجموع

تلاحظ من الجدول ان اغلب المبحوثين يهتمون بمصير المؤسسة بنسبة 55% مدعمة بـ 92% للمبحوثين الذين تتراوح اقدميتهم في المؤسسة بين 20 و 30 سنة تليها 71% للذين لديهم اقدمية 30 سنة فما فوق تم 54% للمبحوثين الأقل من 10 سنوات و 42% للذين يتراوح اقدميتهم ما بين 10-20 سنة في حين نجد أن المبحوثين الذين يوافقون نوعا ما على أنهم يهتمون بمصير المؤسسة بـ 33% موزعة على 48% للذين تتراوح اقدميتهم ما بين 10-20 سنة، تليها 32% للذين لديهم اقدمية أقل من 10 سنوات تم 14% و 08% للمبحوثين الذين تتراوح اقدميتهم بين 20-30 سنة و 30 فما فوق على التوالي، أما المبحوثين الذين لا يوافقون على أنهم لا يهتمون بمصير المؤسسة بـ 12% كانت أكبر نسبة للمبحوثين الذين تتراوح اقدميتهم بـ 30 سنة فما فوق بـ 25% من هنا نستنتج أن اقدمية الموظف تأثير على اهتمام الموظف بمصير المؤسسة و ذلك راجع الى انه كلما ازدادت اقدمية الموظف بالمؤسسة ادى الى ارتباطه بها أكثر و ذلك نظرا الى أن الموظف ذو الأقدمية الأكبر أكثرهم مشاركة في صنع القرارات لما يمتاز به من خبرة و ثقة بالنفس، بالإضافة لأنه يكون قد حقق عن طريق هذه المؤسسة أكبر جزء

الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

من الاحتياجات التي وضعها عند أول دخول له لهذه المؤسسة على عكس الموظفين دو الاقدمية الاقل فهم لا يزالون في فترة تشكيل صورة ذهنية عن المؤسسة أو يمكن القول بأنه في مرحلة اختبار لداتهم اي انهم مشوشين ما بين الثقة بأنفسهم و الثقة بالمؤسسة.

جدول رقم 32 يبين تأثير الاقتناع بالقرارات على الاهتمام بمصير المؤسسة.

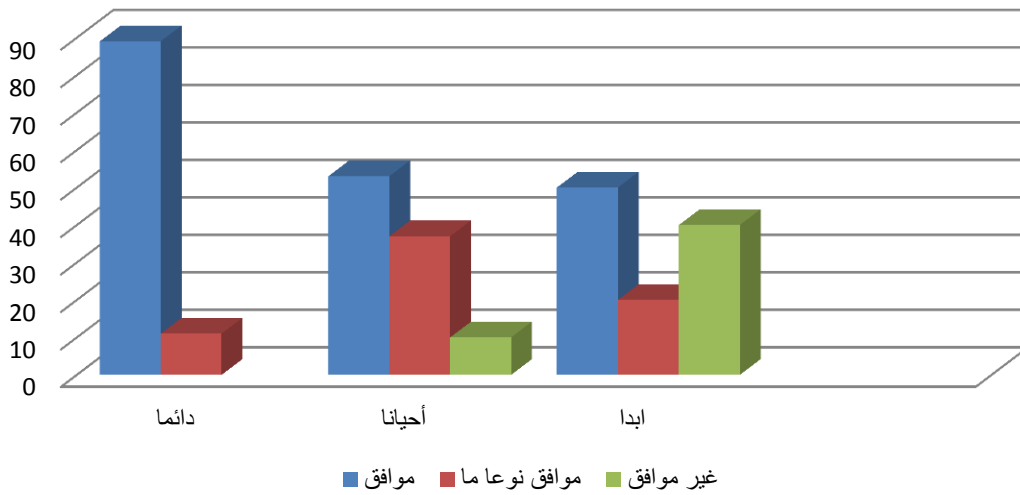
المجموع		غير موافق		موافق نوعا		موافق		الاهتمام بمصير المؤسسة الاقتناع بالقرارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	9	-	-	11	1	89	08	دئما
100	81	10	08	37	30	53	43	احيانا
100	10	40	04	20	02	40	04	ابدا
100	100	12	12	33	33	55	55	المجموع

من الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يهتمون بمصير المؤسسة بنسبة 55% يقتنعون بالقرارات ب نسبة 89% تليها 53% للذين يقتنعون احيانا تم 40% للذين لا يقتنعون، في حين نجد ان الذين يهتمون نوعا ما بمصير المؤسسة أي نسبيا بنسبة 33 كانت النسبة الأكبر للذين يقتنعون احيانا بالقرارات تليها نسبة 20% للذين لا يقتنعون تم 11% للذين يقتنعون بالقرارات أما الذين لا يهتمون بمصير المؤسسة ب 12% فكان أغلبهم للذين لا يقتنعون بالقرارات بنسبة 40% ، من هذا التحليل نستنتج اقتناع الموظف بالقرارات يلعب دور في خلق شعور لدى الموظف بأن مصير المؤسسة من مصيره و هذا راجع الى أن هذا لا يأتي الا بعدما يكون الموظف قد اجتازه عدة مراحل في مساره المهني، على سبيل المثال المشاركة في حل مشاكل المؤسسة عن طريق عملية صنع القرارات نظرا لأنه عن طريق هذه المشاركة يختبر الموظف المعلومات التي يملكها،

الفصل الخامس ————— تحليل البيانات الميدانية للدراسة

بالتالي تشكل اليقين بهذه القرارات لأنه يعتبر نفسه احد الاطراف المشكلة له، هذا من جهة ومن جهة أخرى نوعية الاتصال التي تنتج عنه المعلومات المستعملة في صنع القرارات فادا كانت هذه الوسيلة تتماشى مع متطلبات الموظف فإنه سوف يحصل على معلومة جيدة تساعده في صنع قرار جيد عن طريق ايجاد بدائل حل مناسبة و بالتالي عندما يصدر القرار النهائي و يصل اليه يكون هنا على اقتناع جيد به مما يدفع به الى تنفيذ هذا القرار، بالتالي أي مشكلة سوف تقع المؤسسة فيها يسعى الى البحث عن الحل لهذه المشكلة و بالتالي تحقق اهداف المؤسسة مما يؤدي هذا الى ازدهار المؤسسة و تطورها لأنه لا يوجد هناك ما يعرقل سيرها، من هذا يصبح الموظف مهتم بمصير هذه المؤسسة لأنه يعتبر نفسه جزء و أحد اسباب هذا التغيير لذا لا يسمح لأي شيء ان يدخل وبعيق تطور واستقرار هذه المؤسسة الذي يعتبر من استقراره هو ايضا.

شكل رقم 15 يبين تأثير الاقتناع بالقرارات على الاهتمام بمصير المؤسسة

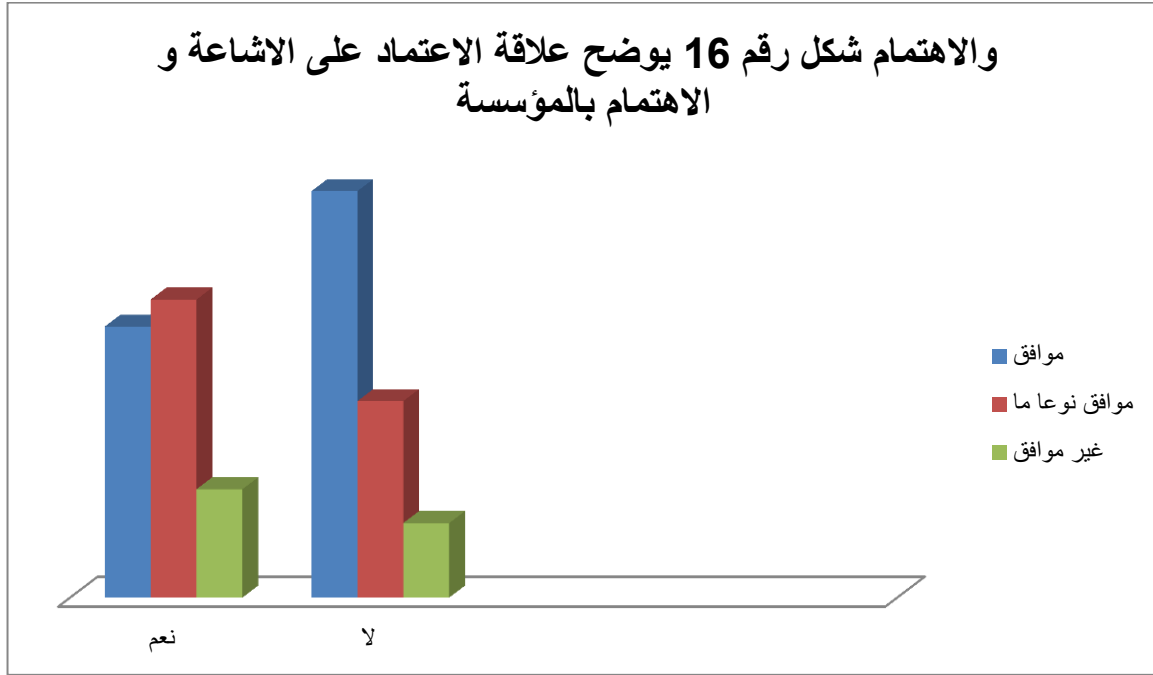


الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

جدول رقم 33 يبين علاقة الاعتماد على الاشاعة و الاهتمام بمصير المؤسسة.

المجموع		غير موافق		موافق نوعا		موافق		الاهتمام بمصير المؤسسة الاعتماد على الاشاعة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	25	16	04	44	11	40	10	نعم
100	55	11	08	29	22	60	45	لا
100	100	12	12	33	33	55	55	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان المبحوتين المهتمون بمصير المؤسسة بنسبة 55% أغلبهم من الذين لا يعتمدون على الاشاعة بنسبة 60% تليها الذين يعتمدون على الاشاعة بنسبة 40% في حين نجد ان الذين يهتمون نسبيا بمصي المؤسسة بنسبة 33% أغلبهم الذين يعتمدون على الاشاعة بنسبة 44% تليها 29% للذين لا يعتمدون على الاشاعة، في المقابل نجد أن المبحوتين الذين لا يهتمون بمصير المؤسسة بنسبة 12 مدعمة ب 16% للمبحوتين الذين يعتمدون على الاشاعة تليها نسبة 11% للذين لا يعتمدون على الاشاعة ، بالتالي نستنتج ان الاعتماد على الاشاعة تأثير على اهتمام الموظف بالمؤسسة وهذا راجع الى عدم الاعتماد على الاشاعة يعني بأن اسلوب الاتصال المعتمد من طرف المؤسسة كافي للوصول للمعلومات وبالتالي فالموظف لا يجد صعوبة للحصول على المعلومات التي تساعد على اداء العمل لذا فإن هذا سوف يؤدي الى تحقيق المؤسسة لأهدافها وبالتالي الازدهار والتطور هذا سوف يشعر الموظف بالراحة والطمأنينة لذا سوف يصبح مهتم بمصير هذه المؤسسة حتى لا يتعكر صفو هذه الطمأنينة.



جدول رقم 34 يبين علاقة الأقدمية و الارتباط العاطفي بالمؤسسة.

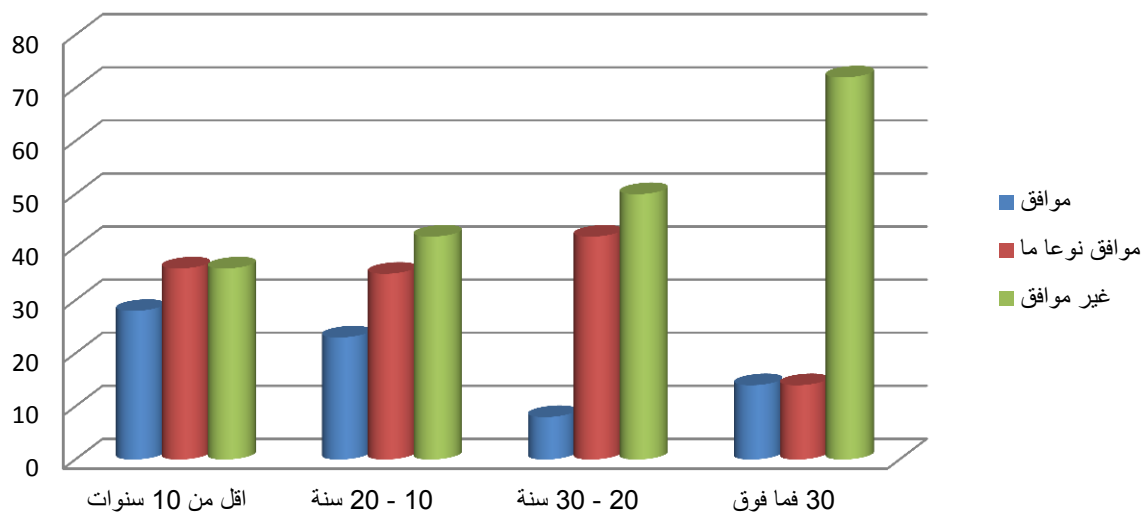
المجموع		غير موافق		موافق نوعا ما		موافق		الارتباط بالمؤسسة الأقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	50	36	18	36	18	28	14	اقل من 10
100	31	42	13	35	11	23	7	10-20
100	12	50	06	42	05	08	01	20-30
100	07	72	05	14	01	14	01	30 فما فوق
100	100	42	42	35	35	23	23	المجموع

من الجدول تلاحظ ان اغلب المبحوتين لا يوافقون على انه لا يشعرون بأي ارتباط عاطفي اتجاه المؤسسة بنسبة 42% مدعمة بـ 72% للمبحوتين الذين لديهم أقدمية اكثر من 30 سنة، تليها 50% للمبحوتين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 20 و 30 سنة، تم 42% للمبحوتين الذين لديهم أقدمية من 10 الى 20 سنة و 36% للذين لهم اقدمية أقل من 10 سنوات، في حين نجد أن الموافقين نوعا ما كانت نسبتهم 35% من بينهم

الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

42% للمبحوثين الذين لديهم ما بين 20 و 30 سنة تليها نسبة 36% 35% للمبحوثين لديهم أقدمية ما بين 10 و 20 سنة و أقل من 10 سنوات على التوالي، أما الذين يوافقون على أنه لا يوجد ارتباط عاطفي اتجاه المؤسسة بنسبة 23% اغلبهم للمبحوثين الذين لديهم اقدمية اقل من 10 سنوات من هذا التحليل نستنتج ان لأقدمية الموظف المبحوثين تأثير على تعزيز شعور الارتباط لدى الموظف اتجاه المؤسسة حيث نلاحظ انه كلما كانت أقدمية الموظف أكبر كلما ازداد شعور الارتباط اتجاه المؤسسة و يرجع هذا الى أنه كلما ازدادت أقدمية الموظف في المؤسسة ازداد خبرة و تكيفا مع العمل سواء من حيث الأداء و متطلبات العمل، نظرا لأن اتقان العمل يتطلب المزيد من الخبرة و هذه تتكون نتيجة للأقدمية التي يكسبها الموظف، على عكس الموظفين الجدد في العمل فانهم يجدون صعوبة في البداية نظرا لانصباب تركيزهم على تفادي الاخطاء في العمل، لتحقيق الأداء المطلوب كما أنهم يشعرون دوما بوجود رقابة على ادائهم، أي انهم في فترة اختبار، بالإضافة الى ذلك فالموظفين ذو الأقدمية قد تعودوا على خبايا المحيط كما أنهم حققوا كل الاحتياجات التي وضعوها عند أول دخول له للمؤسسة وذلك عن طريق اختبار المعلومات التي يكسبها و اكتساب الخبرة من خلال الاشكال المختلفة للمشاركة و بالتالي يتعزز لديهم الشعور بالثقة في نفسه و بالتالي مع مرور الوقت سوف تتعزز لدسه شعور الارتباط اتجاه المؤسسة، نظرا لما يحقق الموظف من خلال هذه المؤسسة من أهداف وضعها خلال مساره المهني من خلال الراحة التي يشعر بها اتجاه المؤسسة و بالتالي هنا سوف تحقق المؤسسة من خلال هذا نجاح سياستها الداخلية لبقاء الموظف في حالة عطاء مستمر و بالتالي تحقيق اهدافها، من هنا فان الادرة تحافظ على حالة التوازن التنظيمي (تحقيق اهداف المنظمة مقابل تحقيق اهداف الافراد) حسب نظرية التوازن التنظيمي.

شكل رقم 17 يبين علاقة اقدمية المبحوث بالشعور بعدم وجود ارتباط عاطفي بالمؤسسة



الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

خلاصة: ان الموظف خلال مساره المهني يضع مجموعة من الحاجيات و الأهداف يريد ان يحققها عن طريق المؤسسة الذي يعمل فيها كما يسعى من خلال هذه المؤسسة الى اختبار نفسه، وبالتالي فهو يضع صورة ذهنية عن هذه المؤسسة و يريد ان يرى هل تتحقق هذه الصورة على ارض الواقع، في المقابل فالمؤسسة هي الاخرى تسعى الى تحقيق أهدافها من خلال هذا الموظف، وبالتالي لتفادي الصراع بين الأهداف و الحفاظ على التوازن التنظيمي و ذلك من خلال استعمال كل الطرق التي تساعد للحصول على الكفاءات و تنميتها بما يخدم مصالحها، ومن أهم هذه السياسات التي تساعد على تنمية هذه الكفاءات عملية صنع القرارات لان تحقيق المؤسسة لأهدافها مرهون بمدى نجاح هذه القرارات ولكي يتم ذلك فلابد ان تقوم على مجموعة من الاسس و ذلك بتظافر الجهود للوصول الى المعلومات لتحديد المشاكل وتقييم نتائجها، عن طريق مشاركة ومشاورة العاملين في المؤسسة و الأخذ بمقترحاتهم ووجهات نظرهم، حيث نلاحظ من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية ان المؤسسة تعتمد على مبدأ المشاركة في صنع القرارات من خلال الجدول رقم 08 بنسبة 76% من المبحوثين يشاركون في حل المشكلات مقابل 24% لا يشاركون، حيث نجد هذه النسبة مدعمة لفئة المبحوثين ذو المنصب العالي مثل الاطارات والتحكم بنسبة 78% و 86% على التوالي بالإضافة الى فئة التنفيذ بنسبة 63% حيث انه لا يمكن اهمال هذه النسبة، لذا فإن المؤسسة تعتمد على مبدأ اشراك الموظفين على اختلاف مواقعهم، على اعتبار انه لغاية الحصول على بدائل الحل المناسبة يجب مشاركة جميع الاطراف ، حيث ان هذه المشاركة سوف تعزز لدى الموظف الثقة بالمعلومات التي يملكها وبالتالي الاحساس بالتقدير والانتماء، كما هو موضح في الجدول رقم 29 ان اغلب المبحوثين الذين يرون بأن هناك ما يستفيد به من البقاء في المؤسسة هم من فئة التحكم ، تم تليها فئة الاطارات و التنفيذ بنسب متقاربة بالإضافة الى الجدول رقم 21 حيث لدينا نسبة 29 %

الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

الذين يوافقون على البقاء كان أغلبهم للذين يشاركون في حل مشكلات المؤسسة بنسبة 34% بالمقابل كانت الذين يوافقون نوعا ما على البقاء في المؤسسة للنهاية بنسبة 51% أغلبهم للذين لا يشاركون في حل المشكلات، بالإضافة الى الجدول رقم 26 حيث لدينا نسبة الذين يوافقون على البقاء اغلبهم الذين يتشاور معهم الرئيس بنسبة 44% في حيث الذين لا يوافقون كان أغلبهم للذين لا يتشاور معهم الرئيس، حيث ان التشاور أحد صور من صور المشاركة في صنع القرارات، هذا يؤكد ان المشاركة في صنع القرارات تساهم في تنمية مهارات الموظف و يوجد الحماس لدى العاملين والثقة و الاحساس بالتقدير و الانتماء و الوصول الى درجة الولاء، حيث يعتبر البقاء في المؤسسة من أحد مؤشرات الولاء، كما أن الاقتناع بالقرارات يعتبر احد نواتج المشاركة لان الموظف لا يستطيع التشكيك في القرار ودليل على ان هذه المشاركة كانت ناجحة، كما موضح في الجدول رقم 11 حيث أغلب الذين يقتنعون هم الذين يشاركون في حين ان الذين يقتنعون احيانا هم الذين لا يشاركون، مما يؤدي الى توطيد علاقة الموظف بالمؤسسة، كما هو موضح في الجدول رقم 32 ان اغلب المبحوثين الذين يقتنعون بالقرارات يهتمون بمصير المؤسسة بنسبة 89% في المقابل اغلب الذين لا يهتمون هم من الذين لا يقتنعون بالقرارات، حيث أن الاهتمام بمصير المؤسسة يعتبر أحد مؤشرات الواء الوظيفي، بالإضافة الى الجدولين رقم 34،31 ان المبحوثين الذين لديهم اقدمية أكبر اغلبهم لديهم ارتباط و اهتماما بمصير المؤسسة وهذا راجع الى ان الموظف ذو الاقدمية اكثر خبرة و ثقة بنفسه و بالتالي قد قام باختبار المعلومات التي يملكها و اكثرهم يرون انهم مخولون للمشاركة في حل المشكلات مما يكسبهم الثقة بأنفسهم، حيث ان هذا الاهتمام والارتباط يعتبر من احد مظاهر التي تدل على وجود ولاء لدى الموظفين لمؤسساتهم، من هذا نجد ان الفرضية الاولى قد تحقق الخاصة بأن اعتماد المؤسسة مبدأ المشاركة الخاصة بأن اعتماد المؤسسة على مبدأ اشراك

الفصل الخامس ————— تحليل البيانات الميدانية للدراسة

العاملين فيها، يرفع من الروح المعنوية واحساسه بالتقدير و الانتماء التي تعزز لديه الولاء الوظيفي.

في المقابل نجد أنه و لغاية الوصول الى قرار رشيد و صائب لبد من وجود نظام اتصال فعال في المؤسسة حيث ان نجاح عملية صنع القرارات تعتمد الى حد كبير على دقة المعلومات اللازمة و امكانية الحصول عليها في الوقت المناسب وهذا يتم عن طريق نوعية اسلوب الاتصال المستخدم من طرف المؤسسة ومدى توافق هذا الاسلوب مع متطلبات الموظف، حيث نجد ان المؤسسة من خلال دراستنا تعتمد على الاتصال الرسمي و ذلك بنسبة 78% من المبحوثين يتلقون القرارات و المعلومات عن طريق القناة الاتصالية الرسمية مقابل 22% للقناة غير الرسمية، و ما يؤكد هذا هو أن أغلب المبحوثين لا يعتمدون على الاشاعة بنسبة 75 %، حيث تعتبر الاشاعة احد اساليب الاتصال الغير رسمي حيث أن المعلومات الناتجة عن الاتصال غير الرسمي نسبية لأنها تتحمل الخطأ و الصواب ففي بعض الاحيان تكون لها فائدة لكن احيانا اخرى قد توقع الفرد المستعمل لها في مشاكل و بالتالي على اي فرد أن يعتمد على أسلوب اتصال يكون فيه على اقتناع به، وبأن المعلومة الناتجة عنه جيدة، لذا هذا سوف يشعره بالراحة و الثقة في المعلومة الناتجة عنه لهذا فإن نوع الاتصال المعتمد في المؤسسة يلعب دور في غرز شعور الرحة لذا الموظفين، وهذا ما سوف تؤكدُه الدارسة الميدانية حيث سوف نرى مدى تأثير اسلوب الاتصال المعتمد في المؤسسة على الموظف وذلك بتعزيز الشعور لديه بأهمية المؤسسة، حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم 28 ان نسبة المبحوثين الذين يرون بأن هناك ما يستفيد به من البقاء في المؤسسة، اغلبهم يرون ان القناة الاتصالية المستعملة هي القناة الرسمية بنسبة 50% ، في المقابل الذين يرون بأنه لا يوجد ما ستفيد به من البقاء في المؤسسة يعتمدون على القناة غير الرسمية بنسبة 32% بالإضافة الى الجدول رقم 27 نجد ان المبحوثين الذين يوافقون على البقاء في المنظمة أغلبهم يرو ان وسيلة الاتصال المستعملة

الفصل الخامس _____ تحليل البيانات الميدانية للدراسة

داخل المؤسسة هي الاثنتين مع اي الكتابية والشفهية معا بنسبة 50% في حين ان الذين لا يوافقون على البقاء كان اغلبهم الذين يرون بأن و سيلة الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة هي الكتابية بنسبة 33%، كما نجد ان الاغلبية الساحقة في الجول رقم 24 للذين يرون بأن مشاكل المؤسسة مشاكلهم تصلهم المعلومات في وقتها بنسبة 37% في حين الذين لا يحسون بأن مشاكل المؤسسة مشاكلهم لا تصلهم بنسبة 100% بالإضافة الى الجدول رقم 33 اغلبية المبحوثين الذين يهتمون بمصير المؤسسة هم الذين لا يعتمدون على الاشاعة، كما ان الموظف دوما في اطار من العلاقات مع الوسط المحيط فيه من بين هذه العلاقات التي يقوم بها في الوسط المهني حيث انه منذ دخوله المؤسسة يكون على تواصل مع الرئيس حيث يكون على اتصال مباشر وهذا ما يسمى بالاتصال الأفقي، حيث أن نجاح أو فشل هذا الاتصال له تأثير كبير على الموظف من خلال تشكيل رابط بينه وبين لان اكثر الاوقات التي يقضيها الموظف في العمل تكون مع الرئيس و بالتالي علاقته بالمؤسسة سوف تتأثر بدرجة العلاقة الموجودة بين الموظف ورئيسه وهذا كما هو موضح في الجدول رقم 23 ان اغلبية الذين يوافقون على البقاء الى النهاية هم الذين لديهم علاقة جيدة بالرئيس بنسبة 44% في الذين لا يوافقون على البقاء اغلبهم الذين لديهم علاقة سيئة بنسبة 33% من خلال هذا نجد أن لنوعية الاتصال المتبع في المؤسسة دور في خلق شعور لذا الموظف بأهمية المؤسسة، نظراً لراحة التي يشعر بها لأنه لا يجد أي عناء للحصول على المعلومات التي تساعده و تخوله للمشاركة في حل المشكلات، بالإضافة الى أنه عن طريق الاتصال الجيد المتبع من طرف المؤسسة يتماشى مع متطلبات الموظف مما يساعده على تبادل الافكار و الاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، لهذا يزيد ارتباطه وتماسكه واهتمامه بمصير المؤسسة، حيث تعتبر مؤشرات الولاء حيث تتأثر بنوعية واسلوب الاتصال، وبالتالي نجد أن الفرضية الثانية قد تحققت والخاصة بأن نوعية العملية الاتصالية التي تنتج عنها المعلومات تأثير على الولاء الوظيفي.

ان عملية صنع القرارات تعتبر من أحد سياسات المؤسسة حيث أن أهداف المؤسسة مرتبطة بنجاح هذه العملية، و ذلك نظرا أن هذه الاخيرة تعتبر دور محوريا من أدوار و وظائف الادارة لأنها تمس جميع وظائف الادارة من تخطيط و تنظيم وقيادة و توجيه و اتصال و رقابة، و فإن المؤسسة سوف تسعى بكل الطرق لإنجاح هذه العملية، و تجدر الاشارة أن عملية صنع القرارات عملية معقدة تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية سياسية و اقتصادية و اجتماعية و تتمركز في الجهود المبذولة قبل وبعد اجراء عملية اختيار البدائل، لهذا فإن الرئيس يحتاج الى تحليل البدائل المطروحة للاختيار تحليلا شاملا، ويتم هذا عن طريق الحصول على المعلومات على المعلومات التي تساعد على ذلك و لكن يجب ان تتوفر فيها درجة من الدقة والجودة، بالتالي فان فرد واحد لا يستطيع الحصول على هذه المعلومة وانما سوف يتحقق ذلك بتظافر الجهود و ذلك بإدخال جميع الأطراف وذلك باستطلاع آراء الاعضاء و اقتراحاتهم و الحلول التي يرونها لمعالجة المشكلة و الوصول اليها من هنا سوف تحصل على قرار رشيد يفتتح به الموظفين و ينفذونه، مما سوف يؤثر على اداء العاملين وتدفع بهم للإسهام، اذ تتاح لهم فرصة تحفيز طاقتهم و امكاناتهم في المبادرة و الابداع نحو تحقيق اهداف المنظمة تحسن و تعزز الدافعية بشكل خاص عن طريق كونها تشجعهم على تقبل المسؤولية و عدم الاتكال مما يجعلهم أكثر نشاط في طرح الافكار الجديدة التي تساعد على بناء العمل بروح الفريق الواحد و يصبح الافراد مستعدين للعمل بفعالية في المؤسسة بدلا من العمل ضدها، و هذا وفقا لنتائج الدراسة الميدانية حيث توصلنا من خلالها الى ان اشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات و حل المشكلات يعزز لديهم الشعور بأن مشاكل المؤسسة مشاكلهم مما يجعلهم أكثر ارتباطا بالمنظمة و التزاما بتحقيق اهدافها وذلك عن طريق زيادة التزام المرؤوسين بتنفيذ القرار و حماسهم لهذا التنفيذ لاعتباره جزء منهم لأنهم احد الأطراف المؤدية لوجوده، نتيجة لديمقراطية الاجتماعات التي تمتاز بها المؤسسة عن

الفصل الخامس — تحليل البيانات الميدانية للدراسة

طريق اخذ آرائهم لحل المشكلات، بالإضافة الى تنمية مهارات الابداع و الابتكار مما يؤدي الى الثقة بالمعلومات التي يملكها واشباع احد حاجاته المتمثلة في تحقيق الذات والتقدير من جهة اخرى تحقيق المؤسسة لأهدافها بالتالي الازدهار والتطور مما يخلق لذا الموظف شعور الاهتمام بمصير المؤسسة لأنه يرى بأن مصير المؤسسة من مصيره .

كما ان المعلومات التي يحصل عليه الموظف تساعد على ازالة الغموض و تقريب الثقة بينه وبين الرئيس مما يؤدي الى تحقيق أهداف مشتركة كما يؤدي هذا الاتصال الفعال الى رفع الروح المعنوية، والتغلب على اي صراع محتمل بين العاملين و تعزيز التنسيق والتعاون فيما بينهم وتحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين و كذلك مع الرؤساء و تشكيل روابط تساعد المؤسسة على تشكيل صورة لها بالمحيط مما يساعدها على استقطاب أكبر الكفاءات، وبالتالي ازدهارها و تطورها .

الاتصال الفعال يؤدي الى وصول معلومات جيدة و دقيقة تكون لذا الموظف ثقة بنفسه عندما يقوم بالمشاركة، وتعزز لديه الشعور بالانتماء والالتزام نحو هذه المؤسسة.

اعتماد اسلوب الاتصال الفعال يؤدي الى عدم الاعتماد على اساليب اخرى للحصول على المعلومات مثل الاشاعة و بالتالي زيادة الثقة بالمؤسسة.

من خلال ما سبق فان المشاركة في عملية صنع القرارات و نوعية الاتصالات المستخدمة للوصول للمعلومات التي تساعد على تطوير هذه المشاركة ، تؤدي الى تحفيز طاقاتهم و امكانياتهم على الابداع و اختبار المعلومات التي يملكونها و تطبيق كل ما تعلمه قبل الدخول للمؤسسة على ارض الواقع، كما ان القرار النهائي يزودهم بتقريبي عن درجة كفاءتهم في أداء العمل وهذا سوف يقوي الثقة بأنفسهم و الاحساس بالتقدير مما يعزز لديه درجة الالتزام و الانتماء للمؤسسة، حيث ان الموظف عند دخوله للعمل يسعى لتلبية حاجاته المادية و المعنوية فهو عندما يحقق حلجة يتطلع لتحقيق الحاجة المادية وبالتالي

الفصل الخامس ————— تحليل البيانات الميدانية للدراسة

هو في بحث دائم عن المكان الذي سوف يحقق له هذا و عندما يحده فإنه لن يتخلى عنه و العكس صحيح ، لذا فان على المؤسسة لغاية الحفاظ على أدائها الجيد ومكانتها و بقائها وتحقيق أهدافها لان نجاحها مرهون بتحقيق هذه الاهداف لبد من الحفاظ على كوادرها والكفاءات التي تملكها من خلال تلبية الحاجات المادية لهذه الكفاءات نون اهمال الحاجات المعنوية لأنها اساس الراحة النفسية .

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية

1- الكتب :

- 1- إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- 2- إبراهيم عبد العزيز شيخا، الإدارة العامة، الإسكندرية، دار الجامعة للطباعة والنشر، 1983.
- 3- إيهاب صبيح محمد زريق، إدارة العمليات و اتخاذ القرارات السليمة، سلسلة الإدارة في أسبوع، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع القاهرة، 2001.
- 4- إحسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المقدمة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط2.
- 5- إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2005.
- 6- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دار الجامعة للطبع و النشر والتوزيع ط1
- 7- أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، دار الجامعة، 2007.
- 8- أحمد بدر، الاتصال الجماهيري بين الإعلام و التطور و التنمية، دار الطباعة للنشر و التوزيع، القاهرة، 1998.

- 10- أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق ، عمان الأردن، ط2006،1
- 11- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة،جامعة الإسكندرية، 1995.
- 12- أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي (سلوك منضبط و انجاز مبدع)، المكتبة الوطنية، عمان، 1996.
- 13- جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، 2003.
- 14- حسن علي مشرفي، نظريات القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة، عمان الأردن، ط1.
- 15- حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2004.
- 16- خضير كاضم محمود، السلوك التنظيمي دار صفاء للنشر والتوزيع للطباعة، عمان ط1.
- 17- خليل حسن الشماع، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، ط1.
- 18- خواجه عبد العزيز، مدخل علم النفس الاجتماعي والعمل، دار الغرب للطباعة و النشر، و هران، 2005.
- 19- خالد يوسف وآخرون ، أسس الإدارة الدولية، المركز القومي للنشر ط1، 2006.

- 20- خلف سليمان الرواشد، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 2007.
- 21- داوود لعزیز، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، عالم الكتب، القاهرة، 1982.
- 22- رعد حسن الصرف، نظريات الإدارة و الاعمال دار الرضا للنشر، سوريا ط1.
- 23- رونالد دي ريجيو، المدخل الى علم النفس الصناعي و التنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، 1999.
- 24- ريموند مكليود، نظام المعلومات الإدارية، تعريب و مراجعة سرور على سرور، عاصم أحمد الحماحي، دار المريخ للنشر، الرياض، جزء 2، 1990.
- 25- زيد منير عبودي، التنظيم الإداري (مبادئه و أساسياته)، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
- 26- سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار العلوم للتحقيق و الطباعة و النشر والتوزيع، 2005.
- 27- سهيل عبيدات، ادارة الوقت و عملية اتخاذ القرارات و الاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، أريد، 2008.
- 28- سليم أبراهيم الحسنة، نظم المعلومات الادارية، مؤسسة الوراثة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 1998.
- 29- سيد هوارى، الادارة بالأهداف و النتائج، مكتبة عين شمس، مصر ط1، 1999.
- 30- سليمان حنفي محمود، السلوك الإداري، دار المعارف المصرية القاهرة ، 1978.

- 31- ظاهر كلالدة، الاتجاهات الحديثة للقيادة الادارية، دار زهران، عمان، 1997.
- 32- صلاح مصطفى الفوال، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، عالم الكتب، القاهرة، 1982.
- 33- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية، كلية التجارة جامعة المنصورة 2007.
- 34- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة، الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية لمدير القرن 21، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2006.
- 35- علي السلمي، إدارة السلوك الانساني، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.
- 36- علاء عبد الرازق، محمد السالمي، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر و التوزيع ط1.
- 37- عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي و الانساني، دار وائل للنشر و التوزيع الأردن ط1، 2001.
- 38- علي عبد الرازق جلبي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 39- عطاري عارف و آخرون، الولاء التنظيمي للهيئة الادارية للتدريب، وزارة التربية و التعليم، المجلد الثاني عشر، سلطنة عمان، المجلد الثاني عشر، 2006.
- 40- طلعت لطفي أبراهيم، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة.

- 41- فاتن أبو بكر نظم الادارة المفتوحة، منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، إثراك للنشر و التوزيع، ط1.
- 42- فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه نظريته وسائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2003.
- 43- محمد علي شهيب، السلوك الانساني في التنظيم، دار الفكر العربي للطبع و النشر، القاهرة، 1990.
- 44- محمد التويجري، محمد البرغي، الأسلوب القويم في صنع القرار السليم، مكتبة العبيكان، الرياض، 1997.
- 45- محمد سوليم، إدارة البنوك و بورصات الأوراق المالية، الشركة العربية، القاهرة، 1993.
- 46- محمد محمود العجلوني، أثر تكنولوجيا المعلومات و دورها في إدارة التنمية في الاردن، مطبوعة ملتقى دوري، الأردن، 1996.
- 47- محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الاسكندرية، ط1، 2006.
- 48- محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الادارة التربوية، دار الوفاء، الاسكندرية، ط1، 2009.
- 49- محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الادارة و التنظيم، كلية التجارة جامعة القاهرة ، ط3، 1993.

- 50- محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 51- موسى اللوزي التطور التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
- 52- موسى اللوزي التطور التنظيمي، اساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999.
- 53- مهد حسن زويلف، علم النفس الاداري ومحددات السلوك الاداري، المنظمة العربية للعلوم الاداري، عمان، 1992.
- 54- موفق حديد محمد، المبادئ و النظريات و الوظائف، الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1.
- 55- مدحت محمد أبو النصر، بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، اتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- 56- معين محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، القيادة والاتصال والرقابة و الاتصال الاداري، دار حامد للنشر و التوزيع الأردن، ط1 .
- 57- معن خليل عمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر و التوزيع، الاردن، ط1، 2004.
- 58- ناديا أيوب نظريات القرارات الادارية دمشق، مكتبة دمشق للطباعة، 1994.
- 59- نائف بن ناصر المطيري، العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2006.
- 60- وليام هـ جريد، الادارة الجديدة، المدير الاخصائي، مكتبة غريب، القاهرة.

61- يوسف محمد القبلان، مفاهيم و تطبيقات في السلوك الاداري شركة العبيكان للطباعة ، الرياض.

2- المجالات والقواميس و المعاجم

62- أحمد حسن عبد الرازق، أيمن إسماعيل محمود يعقوب، العلاقة بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى الإخصائيين الاجتماعيين بالمجال التعليمي و المجال الطبي، مجلة القاهرة، للخدمة، العدد الأول 2004.

63- ابراهيم شهاب، مشاركة العاملين في صنع القرارات، مجلة الاداري، معهد الادارة العامة، مسقط، العدد 61، 1995.

64- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الادارية، دار الكتب الاسلامية، القاهرة، ط1، 1984.

65- أحمد زردومي، أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري قسنطينة، عدد 10 سبتمبر 2010

66- سليمان سعد سليمان، دور كليات المعلمين في تدعيم الولاء الوظيفي لدى طلابها بالملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، العدد السابع والاربعون، المجلد الثاني عشر، 1998.

67- محمود محمد السيد، تأثير التمكين و الاثراء الوظيفي على ولاء العاملين، دراسة على قطاع الاعمال الصناعي ، المجلة العلمية للاقتصاد التجارة، جامعة عين شمس، العدد 2، 2000.

68- محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.

69- محمود أحمد أبو سمرة ، عماد أحمد البرغوثي، منهجية البحث العلمي، مجلة الجامعة الاسلامية، جامعة القدس، فلسطين، المجلد 16، العدد2، 2008.

الرسائل الجامعية

70- أحمد سوسن عبد الفتاح ، أثر التفاعل بين أنماط السلوك القيادي و المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة دكتوراة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، 1995.

71- خديجة دحموني، متطلبات المعلومة لعملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية، فرع الاقتصاد السياسي ، الجزائر 1999.

72- خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية ، جامعة نايف للعلوم الامنية، 2006.

73- نوفل حديد ، اهمية النظام الألي للمعلومات في عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية، فرع التسيير ، جامعة الجزائر، 1996.

74- ناصر قاسمي ، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الاداري ، رسالة دكتوراة دولة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر ، 2004.

75- هوارى سويبي، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات في اطار التحولات الاقتصادية، الجزائر ، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية و علو التسيير ، جامعة الجزائر، 2008.

76- عبد المحسن عبد السلام النعساني، اثر تفاعل المتغيرات التنظيمية و الفردية مع الرضا و الالتزام التنظيمي، رسالة دكتوراة، جامعة عين شمس 2001.

المرجع باللغة الاجنبية

- 77- Brigitte Fournie, jean- François Dhénim.50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise, Ed: Bréal, Paris 1998.
- 78-M. Darbelet , Economie d' entreprise , Ed : Foucher , paris, 1992
- 79- Magali Boursier, gestion administrative, France, la documentation française : CNED, 2006.
- 80 - jean Casterman, les activités, raisonnement, décision et résolution de problèmes, Bruxelles, De Boeck université, 2^{ème} édition, 2001.

الملاحق

التعليم العالي و البحث والعلمي

جامعة الجزائر (02)

أبو قاسم سعد الله

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع (مدرسة الدكتوراة)

تخصص تنظيم و ديناميكا اجتماعية و مجتمع

الاستمارة

في اطار تحضير شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وديناميكا اجتماعية من خلال موضوع الدراسة " عملية صنع القرار والولاء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية " ، حيث يتمحور الموضوع حول معرفة مدى تأثير عملية صنع القرار على ولاء الافراد للوظيفة التي يشغلونها، وبالتالي الولاء لمؤسساتهم، لذا نلتزم منكم الاجابة على كل هذه الاسئلة و بكل موضوعية ، علما ان هذه الاستمارة ستستخدم لأغراض هذا البحث فقط، و هي في غاية السرية ، وللإجابة على الاسئلة ضع علامة (X) في الخانة التي ترها مناسبة.

نشكركم على مساهمتكم الايجابية في انجاز هذا البحث.

المحور الأول: السمات الشخصية و المهنية

- 1 السن:
- 2 الجنس: 1 ذكر 2 أنثى
- 3 المسنوى التعليمي: 1 ابتدائي 2 متوسط 3 ثانوي 4 جامعي
- 4 الفئة السوسيو مهنية: 1 الإطارات 2 التحكم 3 التنفيذ
- 5 الرتبة التي تشغلها
- 6 الأقدمية في وزارة النقل:

المحور الثاني : المشاركة في عملية اتخاذ القرار.

- 7 هل تقتنع بالقرارات المتخذة في المؤسسة.
- 1 دائما 2 أحيانا 3 أبدا
- 8 هل حدث و أن شاركت في حل مشكلة معينة أو طلب رأيك من أجل اتخاذ قرار معين.
- 1 نعم 2 لا
- 9 إذا كان الجواب نعم هل الرأي الذي أعطيته اخذ بعين الاعتبار.
- 1 نعم 2 لا

10 هل يقوم المسؤول بالتشاور معكم قبل اتخاذ القرار.

- 1 نعم 2 لا

11 هل يأخذ برأيكم ضد أي قرار غير مرضي.

- 1 نعم 2 لا

12 اذا كان الاجابة نعم هل يقوم المسؤولين بتغيير أو تعديل القرار.

نعم 2 لا

13 إذا كان لا لماذا في رأيكم.

1 المسؤول يرى انه له خبرة في اتخاذ القرارات

2 عدم الاكتراث للأراء العمال

3 اخرى اذكرها

14 اذا لم تستوعب التعليمات هل يقوم المسؤول او المشرف بإعادة شرحها.

1 نعم 2 لا

15 ماهي القرارت التي اطلعت عليها .

1 القرارات التي تتخذها المؤسسة

2 القرارات التي سوف تتخذها المؤسسة مستقبلا

3 امكانية التكوين

4 امكانية الترقية

5 الاجتماعات المقررة عقدها في المؤسسة

6 اخرى ، اذكرها.....

15 تعليمات المؤسسة:

1 حازمة 2 غير حازمة

16 الاجتماعات التي تتم في المجالس تتسم بالديمقراطية.

1 نعم 2 لا

17 تصدر القرارات من المسؤول الأعلى فقط.

1 دائما 2 أحيانا 3 أبدا

18 ينبغي قبل أن أقوم بأي عمل أسأل الرئيس.

1 دائما 2 أحيانا 3 أبدا

19 أصنع القرار بمفردني تم أقوم بتبليغه للمرؤوس.

1 دائما 2 أحيانا 3 أبدا

20 لا تتاح لي الفرصة في وضع الخطط الخاصة بالقسم الذي اعمل به.

1 دائما 2 أحيانا 3 أبدا

المحور الثاني: عملية الاتصال و المعلومات.

21 نوع الوسائل المستعملة للاتصال داخل المؤسسة.

1 شفوية 2 كتابية 3 الاثنين معا

22 القناة الاتصالية التي تتلقون بها الإعلانات و القرارات عادة.

1 رسمية 2 غير رسمية

23 تصلك قرارات الإدارة .

1 عن طريق المسؤول الأعلى

2 عن طريق مجلس الإدارة

3 عن طريق الرؤساء المباشرين

4 عن طريق المنشورات المباشرة

5 عن طريق الاجتماعات

24 من بين هذه الوسائل ماهي الوسيلة الإعلامية التي تفضلها وترها

أنسب.....

25 تعتمدون الإشاعة للحصول على المعلومات الخاصة بمؤسستكم

1 نعم 2 لا

26 إذا كان نعم ما سبب اعتمادكم عليها.....

27 هل المعلومات و القرارات تصلكم .

1 في وقتها 2 متأخرة 3 لاتصل

28 في حال ما إذا وجهتك مشكلة أو غموض في فهم محتوى بعض الرسائل إلى من تلجأ.

1 زملاء العمل

2 المسؤول المباشر

3 لا تحاول فهمها

29 كيف هي علاقتك بزملائك

1 جيدة 2 متوسطة 3 سيئة

30 كيف هي علاقتك برئيسك

1 جيدة 2 متوسطة 3 سيئة

المحور الثالث: الولاء الوظيفي.

31 سأمضي بقية حياتي المهنية في هذه المنظمة.

1 موافق 2 موافق نوعا ما 3 غير موافق

32 أحس أن مشاكل هذه المنظمة بأنها مشاكلي.

1 موافق 2 موافق نوعا ما 3 غير موافق

33 لا أشعر بأي ارتباط عاطفي اتجاه هذه المؤسسة.

1 موافق 2 موافق نوعا ما 3 موافق

34 استمراري في العمل في هذه المؤسسة الآن أمر مرتبط بالضرورة أكثر من الرغبة .

1 موافق 2 موافق نوعا ما 3 غير موافق

35 لا أبا لي في أن اعمل سواء لدى هذه المؤسسة أو أي مؤسسة أخرى ما دمت أقوم

بالعمل ذاته.

1 موافق 2 موافق نوعا ما 3 غير موافق

36 لا يوجد هناك ما استفيد من بقاء في هذه المؤسسة إلى النهاية.

1 موافق 2 موافق نوعا ما 3 غير موافق

هيكل التنظيمي للإدارة المركزية لوزارة النقل

