

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

الموضوع:

## القيم التنظيمية وعلاقتها بصنع القرار دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة

# OPGI

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال الإستراتيجية

تحت إشراف الدكتور:

- شلاي عبد القادر

من إعداد الطالبتين:

\* مسعد فائزة

\* مسعودي نعيمة

لجنة المناقشة:

الأستاذ: طحطاح أحمد.....رئيسا.

الدكتور: شلاي عبد القادر.....مشرفا.

الأستاذ: جلال محمد.....مناقشا.

السنة الجامعية: 2015/2014

# كلمة شكر

ربنا لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك، وعظيم سلطانك، ومجدك على ما أنعمت علينا من نعم لا تحصى، وصل اللهم على سيدنا مُحَمَّد، معلم البشرية الذي غرس في قلوبنا حب العلم، والإيمان، وعلمنا القيم التي تبني بها الحضارات، وترتقي بها الإنسانية جمعاء.

نتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذنا المشرف الدكتور عبد القادر شلالي لإشرافه على هذه المذكرة، وعلى ملاحظاته، ونصائحه.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدنا، وقدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه المذكرة، ونخص بالذكر كل عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري، لولاية البويرة وبالأخص السيدة بن غراي أم النون.

وفي الختام نسأل الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل المتواضع خالصا لوجهه الكريم، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

## ملخص الدراسة:

يهدف البحث إلى التعرف على القيم التنظيمية، وتأثيرها على صنع القرار، وقد تم تطبيقه على عينة من موظفي ديوان الترقية، والتسيير العقاري بمختلف أقسامه، وقد بني البحث على نموذج إفتراضي معتمدا على فرضية رئيسة مفادها مامدى تأثير القيم التنظيمية على صنع القرار، وقد تم إختيار مخطط البحث، وفرضياته بإستخدام جداول إحصائية، وقد توصل البحث إلى مجموعة من الإستنتاجات، والتأثيرات التي أشارت إليها فرضية البحث، وفي الخاتمة تضمن البحث مجموعة من الإقتراحات الضرورية لمجتمع البحث منها: العمل على توظيف القيم التنظيمية بكل متغيراتها في صنع القرار بحيث أن هذه القيم تمثل الضابط لصنع القرار.

**الكلمات الدالة:** القيم التنظيمية، صنع القرار، الثقافة التنظيمية، إلتخاذ القرار.

## Résumé:

La recherche vise à identifier les valeurs de l'organisation, et son impact sur la prise de décision, a été appliquée pour échantillonner le Bureau de mise à niveau et la gestion de l'immobilier de divers sections du personnel, a été construit recherches sur le modèle par défaut dépend du Président de la prémisses que, ce que l'impact des valeurs de l'organisation sur le processus décisionnel, a été Choisissez la recherche et des hypothèses à l'aide des tableaux statistiques prévues ont atteint des recherches pour un ensemble de conclusions, et les impacts mentionnés par hypothèse de recherche, et dans la finale incluse Trouver un ensemble de suggestions nécessaires à la communauté de la recherche, y compris: les employeurs à embaucher des valeurs organisationnelles de toutes les variables dans le processus décisionnel de sorte que ces valeurs représentent l'officier la prise de décision.

**Les mots clés:** les valeurs organisationnelles, de décision, de la culture organisationnelle, la prise de décision.

## قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
06	أبعاد العلاقة المهنية	01
09	خصائص القيم التنظيمية	02
11	عجلة القيم	03
21	نموذج لمراحل صنع القرار	04
26	أهمية صنع القرار في العملية الإدارية	05

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
47	محاور القيم التنظيمية	01
49	إستجابات عينة الدراسة على عبارات محور القوة	02
49	إستجابات عينة الدراسة على عبارات محور الصفوة	03
50	إستجابات عينة الدراسة على عبارات محور المكافأة	04
50	إستجابات عينة الدراسة على عبارات محور الفعالية	05
51	إستجابات عينة الدراسة على عبارات محور الكفاءة	06
51	إستجابات عينة الدراسة على عبارات محور الاقتصاد	07
52	إستجابات عينة الدراسة على عبارات محور العدل	08
52	إستجابات عينة الدراسة على عبارات محور فرق العمل	09
53	إستجابات عينة الدراسة على عبارات محور القانون و النظام	10
53	إستجابات عينة الدراسة على عبارات محور الدفاع	11
54	إستجابات عينة الدراسة على عبارات محور التنافس	12
54	إستجابات عينة الدراسة على عبارات محور استغلال الفرص	13
55	ترتيب الأبعاد الرئيسية للقيم التنظيمية	14

## فهرس البحث

كلمة الشكر

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

فهرس البحث

أ	مقدمة .....
01	الفصل الأول: طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية وصنع القرار في المؤسسة .....
02	تمهيد الفصل الأول .....
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيم التنظيمية .....
03	المطلب الأول: مفهوم القيم التنظيمية .....
10	المطلب الثاني: نظرية القيم التنظيمية حسب Mike woodcock و Francis Dave .....
15	المطلب الثالث: تكوين القيم التنظيمية .....
18	المطلب الرابع: القيادة الإستراتيجية لمنظومة القيم "Stratégic leadership" .....
19	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول صنع القرار .....
19	المطلب الأول: مفهوم صنع القرار .....
26	المطلب الثاني: نماذج صنع القرار .....
27	المطلب الثالث: أساليب ومتطلبات المشاركة في صنع القرار .....
31	المطلب الرابع: عوائق ومشكلات صنع القرار .....
32	المبحث الثالث: علاقه القيم التنظيمية بصنع القرار .....
32	المطلب الأول: الظروف والعوامل المؤثرة في صنع القرار .....
34	المطلب الثاني: تأثير قيم الفرد والجماعة على صنع القرار .....
36	المطلب الثالث: تأثير القيم التنظيمية على العاملين في المؤسسات .....
37	المطلب الرابع: أثر إختلاف القيم التنظيمية على الإتجاهات المستقبلية للمؤسسة .....
38	خلاصة الفصل الأول .....

40	الفصل الثاني:القيم التنظيمية وصنع القرار في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة....
41	تمهيد الفصل الثاني .....
42	المبحث الأول: تحديد مجتمع الدراسة.....
42	المطلب الأول: تحديد عينة البحث الميداني .....
45	المطلب الثاني: خطوات البحث الميداني .....
45	المطلب الثالث: أهداف البحث الميداني .....
46	المطلب الرابع: الأدوات المستخدمة في البحث الميداني .....
48	المبحث الثاني: تبويب معطيات الاستبيان .....
48	المطلب الأول: محور القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة .....
50	المطلب الثاني: محور القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة المهمة .....
52	المطلب الثالث: محور القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة العلاقات .....
53	المطلب الرابع: محور القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة البيئة .....
55	المبحث الثالث: تحليل بيانات محاور الاستبيان .....
55	المطلب الأول: تحليل نتائج المرتبة الأولى لإدارة المهمة .....
56	المطلب الثاني: تحليل نتائج المرتبة الثانية لإدارة الإدارة .....
57	المطلب الثالث: تحليل نتائج المرتبة الثالثة لإدارة البيئة .....
58	المطلب الرابع: تحليل نتائج المرتبة الرابعة لإدارة العلاقات .....
60	خلاصة الفصل الثاني .....
62	خاتمة .....
66	قائمة المراجع .....
I	قائمة ملاحق .....

## قائمة المصطلحات:

- 1- السلوك التنظيمي: هي دراسة سلوك، وأداء العاملين في المؤسسة، وذلك بإعتبار أن بيئة المؤسسة لها تأثير كبير على سلوك، وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم.
- 2- الثقافة التنظيمية: نمط من الافتراضات الأساسية المبدعة، أو المكتشفة، أو المتطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورة التلاؤم الداخلي، والتي أثبتت صلاحيتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة بإعتبارها طرق صحيحة للإدراك، والتفكير، والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات.
- 3- الإنتماء التنظيمي: إرتباط الفرد بمجموعة معينة من القيم، والمبادئ في مجتمع معين، وتأتي سلوكياته صدى لها
- 4- الإلتزام التنظيمي: درجة إنغماس العامل في عمله، ومقدار الجهد، والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر جانبا في حياته.
- 5- الولاء التنظيمي: هو إستعداد الأفراد لبذل الطاقة، والوفاء للتنظيم.
- 6- إتخاذ القرار: هو عملية إختيار بديل من بين عدة بدائل، أو الإحتمالات لتحقيق أهداف معينة.
- 7- القرارات الإستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية تتصل بمشكلات إستراتيجية، وذات أبعاد متعددة.
- 8- المخاطرة: تعرف على أنها عدم اليقين في تحقيق الأهداف، والذي يمكن أن يكون إيجابيا أو سلبيا.
- 9- التشخيص: هو مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحديد الخلل، ومحاولة معالجته من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة.
- 10- الكفاءة: هي الوصول إلى تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة، والتي خططت لها مسبقا.



# مقدمة



تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم، أكثر من أي وقت مضى رهانات متعددة، مصدرها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة، وإنتعاش الأسواق، وتلاشي الحواجز التجارية، مع حرية أكبر لتدفقات الرأسمالية، والمعلوماتية إضافة إلى التقنية المتمثلة في الإلكترونيات، وتكنولوجيات، حيث أن هناك تطورات سريعة في جميع مجالات الحياة الاقتصادية، والتي تعد جزءاً لا يتجزأ من حياتنا اليومية، ونتيجة لهذا التطور نمت المؤسسات، وازدادت أهميتها فأصبحت التنظيمات المتقدمة تكنولوجياً ظاهرة العصر، ومن أهم سبل نجاح أي مؤسسة وجود مدراء قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة.

وتأسيساً على ما تقدم لا بد من الإهتمام بالقيم التي تسود بين العاملين في المؤسسات، حيث تشكل هذه القيم الجوهر الأساس لثقافة مدراء المؤسسات، وذلك من خلال القيم التي يؤمنون بها، وبالذات في مجال العمل، ومن هنا يتضح أن لكل مؤسسة مجموعة من القيم، سواء كانت في الإدارة العليا، أو الوسطى، أو التنفيذية، مع إختلافها بين تلك الإدارات، إذ تمثل متغيراً سلوكياً مهماً يعكس عادات، وتقاليد، ومعايير، ورموز المؤسسة، حيث تأثر هذه العناصر في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في المؤسسة، وتسعى إلى تحقيق أهداف محددة من خلال الأفراد العاملين بها، كما تعد من المواضيع الهامة في حياة الأفراد الخاصة، والعملية فهي تؤثر في سلوك الأفراد، وإتجاهاتهم، وعلاقاتهم داخل المؤسسة وخارجها، ومن هنا يمكن القول أن القيم تمثل جزءاً مهماً من التنظيم الذي يضبط، أو يوجه سلوك الفرد، ويعكس حاجاته، وإهتماماته، وهي من المفاهيم المتشعبة التي يصعب حصرها، ولا يوجد مفهوم حاسم لها يمكن من خلاله الوصول إلى تعريف محددة، وبصورة شاملة لذلك نالت حضا وافرا من البحث، والدراسة في المجالات العلمية المختلفة مثل علم النفس، والإجتماع، والإقتصاد، والفلسفة، والأجناس، أما دراسة القيم في علم الإدارة، فإنها من الموضوعات الحديثة نسبياً، إذ تأتي في سياق تحفيز العاملين، وتعد إحدى الركائز الأساسية لشخصية الفرد، والمؤسسة فهي تدفع الفرد إلى سلوكيات معينة من شأنها تحقيق رغباته، واحتياجاته.

كما أصبح نجاح المؤسسة متوقفاً إلى حد بعيد على مدى رشد القرارات المتخذة من قبل صناع القرار، بإعتبار أن المعرفة الصحيحة، والدقيقة لعملية صنع القرار تساعدها في تحليل الوضعيات التي تواجهها، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات، وقوتها التأثيرية لا تكمن في كونها أداة وحسب، إنما تتعدى هذه المرحلة لتصل إلى أهداف، ورؤى مستقبلية لنجاح المؤسسة، وبقيتها في السوق، وعملية صنع القرار تتم عبر مختلف مستويات التنظيمية في المؤسسة، من أجل تنفيذ إستراتيجيتها، وبلوغ أهدافها المسطرة، فصنع أي قرار هو نتاج عملية معقدة تستوجب طريقتين للتفكير: النظر إلى الوراء من أجل فهم الماضي، والنظر إلى الأمام من أجل التنبؤ بالمستقبل، لذلك يجب أن تسبقها دراسة متأنية تستند إلى قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة الدقيقة، فيما يتعلق بموضوع القرار المجمع إصداره، وتعد عملية صنع القرار جوهر العملية الإدارية، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق، وسيكولوجيا الإختيار الإنساني، وذلك لأنه من خلال صنع القرار تحقق إدارة المؤسسة أهدافها المرغوبة، حيث أن عملية إتخاذ القرار هي عملية جماعية، وإن فعالية الجماعة ضرورة حتمية في نجاح فعالية القرار، وسهولة تطبيقه، وإن جودة القرارات التي يتم إتخاذها بواسطة المدير في أي مؤسسة تعتبر المؤشر الحقيقي لقيمة المساهمة التي يقدمها لتحقيق النجاح، والفعالية لمؤسسته.

ونظرا للأهمية البالغة للقيم التنظيمية، والتي تساهم في قيادة الموارد البشرية نحو التقدم، والتي تملك قيمة ذاتية وإنسانية، وتوجيهية تساعد في تشكيل البناء السلوكي الفردي والجماعي، جاء موضوع بحثنا موسوماً بـ: **القيم التنظيمية وعلاقتها بصنع القرار**، وهو دراسة ميدانية في ديوان الترقية، والتسيير العقاري لولاية البويرة كنموذج من المؤسسات الجزائرية، لنبحث في العلاقة بين القيم التنظيمية السائدة داخل الديوان، والممارسات من طرف الإطارات المسئولة والمكونة من مسئول، وعمال الديوان، وعليه قسمنا الدراسة إلى قسمين نظري وآخر ميداني.

### أولاً: طرح الإشكالية

على ضوء ما تم ذكره يمكن بلورة إشكالية هذا البحث في السؤال الجوهرى التالي:

- "ما علاقة القيم التنظيمية بصنع القرار لدى عمال ديوان الترقية، والتسيير العقاري لولاية البويرة؟"

ومن هذا التساؤل الجوهرى يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما درجة توافر القيم التنظيمية: إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة.
- 2- كيف تأثر مراحل صنع القرار على موظفي ديوان الترقية، والتسيير العقاري بالبويرة. وكإجابة أولية على هذين السؤالين وضعنا الفرضيات التالية:
- 1- تتوفر القيم التنظيمية في ديوان الترقية، والتسيير العقاري بشكل مقبول.
- 2- توجه القيم التنظيمية سلوك الأفراد في ديوان الترقية، والتسيير العقاري لولاية البويرة، ويظهر ذلك في تفاعلاتهم الشخصية، وفي عملية صنع القرار.

### ثانياً: المنهج المستخدم للبحث

من أجل دراسة موضوعنا هذا، وتحليل مختلف أبعاده، وللإجابة على الإشكالية المطروحة إعتدنا على المنهج الوصفي كمنهج رئيسي، بالإضافة إلى منهج التحليل، ومنهج دراسة الحالة كمنهج مساعدة، أما بخصوص الأدوات المستخدمة للبحث فقد إعتدنا على المسح المكتبي، والمقابلة الشخصية، والإستبيان. أما بخصوص الأدوات فإستعنا بالجدول.

### ثالثاً: أهمية البحث

تتمثل أهمية هذه الدراسة بما تطرحه من أبعاد علمية وعملية، وذلك على النحو التالي:

#### 1- الأهمية العلمية:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية التأثير الواضح للقيم التنظيمية، في مختلف المؤسسات على سير العمل، وتحقيق الأهداف بشكل متميز، كذلك من أهمية ارتباط القيم التنظيمية بصنع القرار، في توجيه سلوكياتهم داخل التنظيم بالشكل المطلوب.

#### 2- الأهمية العملية:

يتطلب الحصول على موظفين مميزين في الديوان مستوى عال في صنع القرار، وهذا المستوى لا يمكن تحقيقه إلا بوجود قيم تنظيمية إيجابية، وقوية حيث برزت أهمية مشاركة الأفراد في صنع القرار، وكانت النتائج واضحة من خلال تحسيس الموظفين بإنتمائهم للمؤسسة، ومما يزيد من أهمية هذه الدراسة هي الإقتراحات التي قدمت في الإستبيان الموزع

على الموظفين في ديوان الترقية، والتسيير العقاري لولاية البويرة، والتي عبروا فيها عن القيم السائدة في مؤسساتهم، وعن شعورهم أثناء صنعهم للقرار، والتي تسببت في الرفع من مستوى أدائهم، ومما يستدعي فهم النقائص، ولفت الإنتباه إلى أهمية القيم التنظيمية، وتأثيرها على صنع القرار في حياة المؤسسة بصفة عامة، وبقائها ونموها بصفة خاصة.

#### رابعاً: أهداف البحث

- يمكن تحديد هدف البحث الرئيسي في التعرف على أثر القيم التنظيمية، وعلاقتها بصنع القرار، ومن هذا الهدف الرئيسي تتفرع الأهداف الفرعية التالية:
- توضيح ماهية كل من القيم التنظيمية، وصنع القرار.
- التعرف إلى مراحل تطور القيم التنظيمية، وصنع القرار.
- إبراز أهمية القيم التنظيمية، وأثرها على صنع القرار في ديوان الترقية، والتسيير العقاري لولاية البويرة.
- معرفة هل للقيم التنظيمية مكانة للمشاركة في صنع القرار.
- الوصول إلى معرفة الصعوبات، والعوائق التي تواجه الموارد البشرية أثناء صنعهم للقرار.
- إعطاء حقيقة تطبيق صنع القرار على أرض الواقع.
- بهدف الوصول إلى أهم النتائج التي بين القيم التنظيمية، وصنع القرار، قمنا بتقديم الإستهيبان على موظفي ديوان الترقية، والتسيير العقاري لولاية البويرة، وتحليله.

#### خامساً: أسباب اختيار الموضوع

يرجع إختيارنا لهذا الموضوع لأسباب موضوعية، وأخرى ذاتية وتظهر كما يلي:

##### 1-أسباب موضوعية:

عدم الإهتمام بالقيم في المؤسسات، والتي تعتبر مشكلة تعيشها المؤسسات الجزائرية بإعتبارها تعاني من فجوات بين أهدافها، وأهداف، وطموحات العاملين بها، وتحسيس المؤسسات الجزائرية عامة، وديوان الترقية، والتسيير العقاري محل الدراسة خاصة، بالدور الحيوي الذي تؤديه هذه القيم في تحقيق أهدافها، من خلال المشاركة في صنع القرار.

##### 2-أسباب ذاتية:

الرغبة في متابعة دراسة موضوع صنع القرار، لأنه كان موضوع مذكرة الليسانس، وقلة الأبحاث في الموضوع بالكلية والموضوع ذو أهمية كبيرة، وجدير بالدراسة لتحسيس الباحث بقيمة هذا الموضوع، وضرورة الإهتمام والعمل به، وأعطى لنا دافعا لإكتشافه ودراسته.

#### سادساً: حدود الدراسة

لقد تمت هذه الدراسة في إطار: حدود مكانية، وبشرية وزمنية، والتي نوجزها فيما يلي:

##### 1-الحدود البشرية:

شملت دراستنا عينة تقدر بـ38 عامل بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

##### 2- الحدود المكانية:

بهدف التعرف على القيم التنظيمية، وصنع القرار إختارنا ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة محل الدراسة.

## 3- الحدود الزمنية:

تم هذا البحث بالحصول على المعلومات، والبيانات الخاصة بديوان الترقية، والتسيير العقاري للسنوات السابقة، أما بخصوص المعلومات المتعلقة بالإستبيان، والمقابلة الشخصية فقد تحصلنا عليها خلال السنة الجارية 2014-2015.

## سابعاً: هيكل البحث

ولمعالجة هذا الموضوع بمحتوياته، تم تقسيم البحث إلى فصلين: فصل نظري، وآخر تطبيقي، فالفصل الأول يدرس القيم التنظيمية، وصنع القرار، والعلاقة بينهما، وبدوره ينقسم إلى ثلاثة مباحث، فالمبحث الأول بعنوان مفاهيم أساسية حول القيم التنظيمية، ويتضمن هذا المبحث كل من تعريف القيم التنظيمية، ومراحل تطورها، وتصنيف القيم التنظيمية حسب "Eduard Springer" وخصائصها وأهميتها، إضافة إلى نظرية القيم التي أتى بها "Mike woodcoke" و "Dave Francis"، وتكوين القيم التنظيمية، وأخيراً القيادة الإستراتيجية لمنظومة القيم.

أما المبحث الثاني بعنوان مفاهيم أساسية حول صنع القرار، والذي يضم تعريف صنع القرار، ومراحل، وخصائص وأهداف صنع القرار، إضافة إلى نماذج صنع القرار، ومتطلبات المشاركة في صنع القرار، وأخيراً عوائق، ومشاكل صنع القرار، أما بخصوص المبحث الثالث تحت عنوان أثر القيم التنظيمية، وعلاقتها بصنع القرار بين فيه الظروف، والعوامل المؤثرة في صنع القرار، وتأثير قيم الفرد، والجماعة على صنع القرار، بالإضافة إلى تأثير القيم التنظيمية على العاملين في المؤسسات، وأخيراً أثر إختلاف القيم التنظيمية على الإتجاهات المستقبلية للمنظمة.

أما فيما يخص الفصل الثاني فلقد خصص للجانب التطبيقي، من خلال دراستنا حالة ديوان الترقية، والتسيير العقاري لولاية البويرة، وحاولنا من خلاله إسقاط الجانب النظري على الواقع، حيث تضمن ثلاثة مباحث، فالمبحث الأول تحديد مجتمع الدراسة، والذي يتضمن كل من عينة البحث الميداني، وخطوات، وأهداف، والأدوات المستخدمة في البحث الميداني، أما المبحث الثاني فقد خصص لتبويب معطيات الإستبيان، والذي يضم محور قيم إدارة الإدارة، وإدارة المهمة، وإدارة العلاقات، وإدارة البيئة، وأما بخصوص المبحث الثالث فقد خصص لتحليل محاور الإستبيان، والذي جاء حسب الترتيب التالي: تحليل نتائج إدارة المهمة، ثم إدارة الإدارة، وإدارة البيئة، وأخيراً إدارة العلاقات.

## ثامناً: صعوبات الدراسة

تتمثل في قلة المراجع على مستوى مكتبة العلوم الاقتصادية في جامعتنا، وخاصة فيما يتعلق بموضوع القيم التنظيمية، وعدم توفر رسائل الماجستير، والدكتوراة على مستوى المكتبة، ورفض بعض عمال الديوان الإجابة على الإستبيان بحجة عدم توفر الوقت، ولم تتم دراسة هذا الموضوع بجامعة العقيد أكلي محند ألحاج بالبويرة، وصعوبة التنقل ما بين مكاتب الجامعات الأخرى.

## الفصل الأول:

طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية

وصنع القرار في المؤسسة

### تمهيد:

تقوم المؤسسات بممارسة الأعمال التي أنشئت من أجلها، حيث تعتمد في تحقيق أهدافها على مجموعة الموارد المالية، والمادية، والبشرية، ومعلوماتية، ويعتبر العنصر البشري أهم هذه الموارد لأنه المحرك، والمسير للعوامل الأخرى فمهما إختلفت طبيعته، ومركزه الاجتماعي، وقيمته ووضع الإقتصادي فإنه يصنع القرار معتمدا على قدراته العقلية، وإمكانياته المتطورة التي تؤمن له إختيار البديل الأنسب، والسليم لحل المشكلة، وتعد أفعال الإدارة العليا من العوامل الأساسية المؤثرة على السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة، وبذلك فإن القيم الإدارية في المستويات العليا، والوسطى تؤثر على المناخ الأخلاقي داخل المؤسسة، وبما أن على المدراء التعامل مع أفراد من ثقافات مختلفة، وبسبب أن القيم تختلف باختلاف الثقافات فإن فهم هذه الاختلافات سيكون عاملا مساعدا في عملية تخطيط، وتوقع سلوكيات العاملين في الدول المختلفة، ولقد خصصنا هذا الفصل للتحدث بالتفصيل عن القيم التنظيمية، وصنع القرار، والعلاقة التي تربطها من خلال ثلاث مباحث، وكل مبحث مقسم إلى أربع مطالب.

فالمبحث الأول سنحدد مفهوم القيم التنظيمية، ومراحل تطور القيم التنظيمية، وبعدها تصنيف القيم التنظيمية حسب "Sprangr Eduard" وخصائص، وأهمية القيم التنظيمية، أما المطلب الثاني فقد خصص لنظرية القيم التنظيمية لـ "Mike woodcock" و "Dave Francis"، والمطلب الثالث تكوين القيم التنظيمية، والتي أتت من مصادر عديدة ومختلفة، وأخيرا القيادة الإستراتيجية لمنظومة القيم.

أما المبحث الثاني فيتعلق بصنع القرار، والذي بدوره يحتوي على أربع مطالب، فالمطلب الأول سنتطرق فيه إلى مفهوم صنع القرار، ومراحله، وبعدها كلا من خصائص، ومبادئ صنع القرار، وأهمية، وأهداف صنع القرار، أما المطلب الثاني فقد خصص لنماذج صنع القرار، والمطلب الثالث بعنوان أساليب، ومتطلبات المشاركة في صنع القرار، أما المطلب الرابع عوائق، ومشكلات صنع القرار.

وفيما يخص المبحث الثالث فيخصص العلاقة بين القيم التنظيمية، وصنع القرار، والذي قسمناه إلى أربعة مطالب وسنتطرق في المطلب الأول إلى ظروف صنع القرار، والعوامل المؤثرة فيه، وفي المطلب الثاني تأثير قيم الفرد، والجماعة على صناعة القرار، أما المطلب الثالث تأثير القيم التنظيمية على العاملين في المؤسسات، وأخيرا في المطلب الرابع أثر إختلاف القيم التنظيمية على الإتجاهات المستقبلية للمؤسسة.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيم التنظيمية

تمثل القيم التنظيمية متغيرا سلوكيا مهما، تنعكس في شكل عادات، وتقاليده، ومعايير، ورموز تؤثر في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في المؤسسات، ولذا فإن كل مؤسسة لديها مجموعة من القيم تختلف عن الأخرى حيث تسعى إلى تحقيق أهداف محددة، من خلال الأفراد العاملين بها، وهذا يقتضي معرفتهم بالقيم التي تسود لدى العاملين في المؤسسات بما يتلاءم، وتحقيق أهداف المؤسسة.

وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم القيم التنظيمية، ومراحلها، وخصائص، وأهمية هذه القيم، ثم إلى النظرية التي قدمها "Mike Woodcock" و "Dave Francis". وبالإضافة إلى تكوين القيم، وأخيرا القيادة الإستراتيجية لمنظومة القيم.

## المطلب الأول: مفهوم القيم التنظيمية

في هذا المطلب سنقوم بتعريف القيم التنظيمية، ومراحل تطورها، والتصنيف الذي قدمه "Eduard Springer" ثم الخصائص، والأهمية التي تتميز بها القيم التنظيمية.

## الفرع الأول: تعريف القيم التنظيمية

قبل التطرق إلى تعريف القيم التنظيمية، سنوضح أولا معنى القيم والتنظيم.

**فالقيم لغة:** هي الإستقامة، وفي الحديث: عن أبي عمرو سفيان بن عبد الله الثقفي رضي الله عنه قال: قلت يا رسول الله قل لي في الإسلام قولا لا تسأل عنه أحدا غيرك، قال: « قل آمنت بالله ثم استقم» - رواه مسلم - في صحيحه، وفسر على وجهين، قيل هو الإستقامة على الطاعة، وقيل هو ترك الشرك، والإستقامة إعتدال الشيء وإستواءه<sup>(1)</sup>، فهي كلمة تدل على أهمية، ووزن كبير للشيء في اللغة العربية، وكل شيء يزيد، وينقص نقول أن له قيمة، وعندما نقول إن الشخص يعطي قيمة لشيء ما، فهذا يعني أنه يوليه أهمية كبيرة<sup>(2)</sup>.

**أما إصطلاحا:** القيم هي ما يتسم به الفرد من أبعاد فكرية، ومعتقدات أساسية توجهه، وتحدد سلوكه في إطار التعامل مع الآخرين<sup>(3)</sup>.

**أما التنظيم لغة:** « نظم»، « ينظم»، « تنظيما»، ومنها كلمة التنظيم، ونستعمل نفس المعنى « منظمة»، ويقصد به ترتيب الأمور، ووضعها في صورة منطقية معقولة، تخدم الرغبة المنشودة، والهدف المسطر<sup>(4)</sup>.

**أما إصطلاحا:** التنظيم هو التوزيع، والترتيب السلطات، والمسؤوليات على الأفراد داخل المؤسسة الذين يعملون لتحقيق أهداف محددة في ضوء توضيح إختصاص، ومسؤولية كل منهم<sup>(5)</sup>.

(1) جمال الدين بن منظور، لسان العرب، المجلد الخامس، ط1، بيروت، لبنان، 1997، ص346.

(2) زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص125.

(3) خضر كاضم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص85.

(4) بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1992، ص14.

(5) علي غربي، بلقاسم سلاطينية، تنمية المواد البشرية، دار المهدي للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص170.

## الفصل الأول: طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية و صنع القرار في المؤسسة

أما القيم التنظيمية: هي القيم السائدة في بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف تنظيمية مختلفة، أو الإتفاقيات المشتركة بين أعضاء المؤسسة الواحدة، التي تعمل على توجيه سلوكيات العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة<sup>(1)</sup>، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والإهتمام بإدارة الوقت، والإهتمام بالأداء، وإحترام الآخرين<sup>(2)</sup>.

وتعكس القيم التنظيمية الخصائص الداخلية للمنظمة، فهي التي تحدد الخطوط العريضة لتوجيه السلوك، ووضع القرارات<sup>(3)</sup>.

وترى أمل مصطفى عصفور: أن هناك مستويين من القيم التنظيمية التي تسود أي مؤسسة:

القيم التنظيمية التي تسود المؤسسة ككل: وهي مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في المؤسسة، وهي نواة الثقافة التنظيمية، وتؤدي الإدارة العليا دورا كبيرا في ترسيخها.

وقيم معتقدات العاملين: تحكم وتوجه سلوكياتهم، وتصرفاتهم داخل العمل مع الرؤساء، والمرؤوسين والزملاء، وهي أكثر مرونة، ويمكن تغييرها لتتفق مع القيم التنظيمية<sup>(4)</sup>.

### الفرع الثاني: مراحل تطور القيم التنظيمية

وضع "Mike Woodcock" و "Dave Francis" سبع مراحل رئيسية لتطور القيم التنظيمية، من خلال تطور الفكر الإداري كالتالي:

**المرحلة الأولى:** سادت التفكير الإداري قيم جعلت الإنسان يعامل على أساس أنه شبيها بالآلة، حيث يتم تحفيزه بالمكاسب المادية، ومن أهم روادها "Frederick Taylor" و "Max Weber"<sup>(5)</sup>، وقد وظف "Taylor" نتائج دراساته وبجوده لغرض الإستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية، والقدرة على تطوير الإنتاجية، والعمل على حل المشكلات من خلال التركيز على مبدأ التخصيص في العمل، وتدريب الأفراد العاملين، وإعتماد الحوافز المادية التي تشجع الأداء الإنساني<sup>(6)</sup>.

**المرحلة الثانية:** بدأت هذه المرحلة، على إثر دراسات "Elton Mayo" في مصانع في الولايات المتحدة الأمريكية وهي أن العوامل غير العقلانية مثل الأحاسيس، والإبتهاجات تأثر بعمق على السلوك والأداء، ولذلك تم إدخال التجارب

(1) بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص333.

(2) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص412.

(3) ماجدة العطية، سلوك المؤسسة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص96.

(4) أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد، وأثرها على التطوير التنظيمي، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص ص 99-100.

(5) ديف فرانسيسك -مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان احمد هيجان، مراجعة وحيد أحمد الهندي، وعامر عبد الله الصعيري، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995، ص ص 19-20.

(6) خليل مجد حسن الشماع، خضير كامل حمود، نظرية المؤسسة، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص 45.



## الفصل الأول: طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية و صنع القرار في المؤسسة

لمحاولة تحسين اتجاهات الفرد نحو العمل، ومن ثم تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق، وقد أدرك المدراء أن أحاسيس، وقوة الإرادة تؤدي دورا حاسما في التأثير على الإنتاجية<sup>(1)</sup>.

وأفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تتم بالمورد البشري، وتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية<sup>(2)</sup>، فهي تنظر إلى العامل على أنه كائن إجتماعي، وإنساني له حاجات، ورغبات، وميول، واتجاهات تؤثر في أدائه الإنساني، وأكدت على التنظيم غير الرسمي، من خلال التجارب الميدانية، والروح المعنوية، وتماسك الجماعة، والتفاعل الإجتماعي<sup>(3)</sup>.

**المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة كان تطور القيم التنظيمية إستجابة لظهور الإتحادات العمالية في الخمسينات، وتوصلت الإدارة إلى الإعتقاد بأن المواجهة كان أسوء خيار موجود، وبحثت عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة، والهيمنة، وكان الجواب هو الحرية في بيئة العمل.

**المرحلة الرابعة:** في هذه المرحلة أصبحت القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل، حيث نشر في 1960 "Douglus Makrigger" كتابه: الجانب الإنساني في المؤسسة (The Human Side Of Enterprise) وهو الكتاب الذي قدر له أن يكون ذا تأثير عميق على التفكير الإداري عبر العالم، وفيه وضع "Makrigger" أهمية أنظمة القيم الإدارية<sup>(4)</sup>، وقسم القيم الإدارية إلى نظريتين حول طبيعة الإنسان نظرية (X) و (Y) ويرى أن النظريات التقليدية في الإدارة تعتمد على نظرية (X) السلبية حول الإنسان، ومن هناك كانت نظرتها للإنسان بإعتباره آلة، ويجب ممارسة رقابة وسيطرة عليه، وإرغامه على العمل بالعقاب، أو تقديم الحوافز المادية<sup>(5)</sup>.

أما إفتراضات النظرية الحديثة حول الناس أثناء العمل تعتمد على النظرية (Y)، التي ترى أن الإنسان يجب العمل بالفطرة، كما يجب اللعب واللهو، وفي ظل الظروف الطبيعية، وتوفر الحرية، والمرونة والإحترام في العمل فالإنسان الطبيعي لا يتهرب من المسؤولية بل يسعى إليها، والعقاب ليس وسيلة ناجحة لخلق الرغبة في العمل بل يجب الإعتماد على الإقناع، والتغريب، والمعاملة الحسنة، وإعتماد أسلوب التحفيز المادي، والمعنوي<sup>(6)</sup>.

**المرحلة الخامسة:** هذه المرحلة عبارة عن عصر جديد من القيم الإدارية، تسمى الإدارة بالأهداف<sup>(7)</sup>، فوفقا لها ينبغي الملائمة بين حاجات المؤسسة، وحاجات الفرد، وترتبط هذه النظرية بإسم "Loke" وهي تؤكد على أن الدافعية تعتمد على أهداف محددة تثير روح التحدي لدى الفرد أولا، وتعتمد على مدى إخلاصه لهذه الأهداف، وتفانيه في تحقيقها ويتضمن هذا الأسلوب قيام المرؤوسين، والرؤساء معا في تحديد أهداف العمل<sup>(8)</sup>.

(1) ديف فرانسيس، مايك وودكوك، مرجع سبق ذكره، ص20.

(2) موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2002، ص233.

(3) مهدي حسن زويلف، علي محمد عمر العضايلة، إدارة المؤسسة، نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص52.

(4) ديف فرانسيس، مايك وودكوك، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-22.

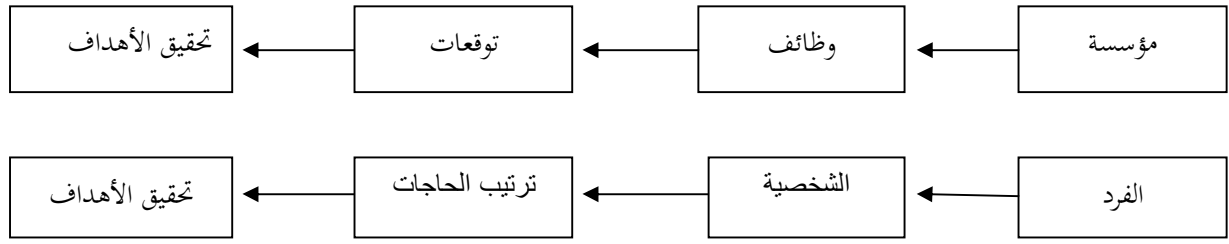
(5) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية، وظائف المؤسسة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006 ص ص 64-65.

(6) حسين حريم، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص ص 20-21.

(7) ديف فرانسيس، مايك وودكوك، مرجع سبق ذكره، ص 23.

(8) رونالد ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص ص 225، 255.

الشكل رقم(01): أبعاد العلاقة المهنية



المصدر: علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك، (السلوك التنظيمي المعاصر)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2005، ص18.

ويشير الباحثون أن هناك (عقدا نفسيا) ، وتتضمن هذا العقد مجموعة من التوقعات، فالفرد يتوقع المعاملة الإنسانية ومرافق عمل جيدة، وفرص للنمو المهني، والمؤسسة تتوقع الإخلاص من العاملين، والمحافظة على أسرار المهنة، والعمل على تحسين صورة المؤسسة في المجتمع، وزيادة الجهد كميًا، ونوعيًا في العمل<sup>(1)</sup>.

ورغم أن الإدارة بالأهداف كانت مبدأ سليما، إلا أنها لا تصلح إلا في البيئات الثابتة، وهذا أدى إلى ظهور البيروقراطية بمعناه السلبي المتمثل في الإجراءات الطويلة، والتي ساهم في بروز مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية وأصبح المديرون بعد ذلك متحررين من أوهام الإدارة بالأهداف.

**المرحلة السادسة:** أبرز روادها " Herzberg " الذي وضع أن العوامل الدافعية تؤدي إلى تحسين الإنتاج، لأنها دوافع ذاتية توفر شعور إيجابيا لدى الأفراد، وتعطيهم فرص للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل، وتحسين الإنتاجية<sup>(2)</sup> وبدأ في هذه المرحلة الإهتمام بنوعية، وظروف العمل بتحليل الجوانب الغير الإنسانية المسببة للضغوط في بيئة العمل من خلال النمو السريع لأنشطة التطوير الذاتي، مثل أسلوب تدريب المدير على طريقة الجماعة التجريبية<sup>(3)</sup>، وصار بإمكان تطبيقها تغيير الثقافة التنظيمية من خلال التطوير الذاتي<sup>(4)</sup>.

وكون الثقافة التنظيمية تأثر في رسم التوزيعات النهائية لصيرورة الهيكل التنظيمي من خلال القيم، والإتجاهات، والأعراف والتقاليد، وهذا ما يساعد على ظهور هياكل تنظيمية، تصلح للتطبيق في ثقافات معينة<sup>(5)</sup>.

**المرحلة السابعة:** هي عبارة عن مزيج من القيم التنظيمية مؤلفة من المراحل السابقة، ولكن أهم القيم الشائعة فيها هي البقاء للأصلح<sup>(6)</sup>.

وأطلق مؤيد سعيد سالم على هذه المرحلة إسم المدخل المعرفي، وهو المدخل السادس الذي يلي المدخل الثقافي في تطوير القيم التنظيمية، وفيه أخذت المؤسسات تهتم بالإنسان كمصدر للفكر، والإبداع لضمان بقائها، وإستمرارها في

(1) علي عسكر، مرجع سبق ذكره، ص18.

(2) جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2002، ص17.

(3) ديف فرانسيس، مايك وودكوك، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-26.

(4) عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير في علم النفس، والعمل والسلوك التنظيمي، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 44.

(5) مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات، دراسة في الفكر التنظيمي خلال مئة عام، دار عالم الكتاب الحديث، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص 32.

(6) ديف فرانسيس ومايك وودكوك، مرجع سبق ذكره، ص 27.

## الفصل الأول: طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية و صنع القرار في المؤسسة

بيئات متغيرة وشديدة التنافس، وأصبح المورد الأساسي للمنظمات هو المعرفة، وأهم أدوات هذه المعرفة أن الإنتاجية الإبتكار والإبداع<sup>(1)</sup>.

وظهر في هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري نموذج إدارة الجودة الشاملة، ويعد نموذجا مثاليا يركز على الأداء المتخصص، والتخطيط الإستراتيجي يبنى على علاقة الزمالة، والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد<sup>(2)</sup>.

### الفرع الثالث: تصنيف القيم التنظيمية حسب: "Eduard Spranger"

تعد من أفضل المحاولات لتصنيف القيم في ضوء محتواها ذلك التقسيم الذي اقترحه "Eduard Spranger"، والذي صنف به الناس حسب قيمهم، ومعتقداتهم في ستة مجموعات على النحو التالي:

**1- القيم الفكرية ( النظرية):** يعطي الفرد الأهمية الكبيرة في هذه القيم للبحث عن الحقيقة، فهو يهتم بكشف القوانين

التي تحكم الظواهر، والأشياء، ويعزل حكمه الشخصي عن المعلومات الموضوعية (لا ينظر إلى القيمة العلمية)<sup>(3)</sup>.

**2- القيم الاقتصادية:** تتضمن الإهتمام بالعملية الإنتاجية، والمنفعة وتعظيم الأرباح، ويعبر عنها إهتمام الفرد إلى ما يزيد ثروته، وتسود هذه القيمة عند الأشخاص ذو النظرة العلمية، وعادة ما يكونون من رجال المال، والأعمال وتمثل أيضا في الإهتمام لكل ما هو نافع محققا للكسب المادي، والنظر إلى العالم بإعتباره مصدرا لزيادة الثروة وتنميتها<sup>(4)</sup>.

**3- القيم الجمالية:** وينشغل الفرد إزائها بكل ما هو جميل من ناحية الشكل، أو التوافق أو التنسيق، ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم القيم بالفن، والإبتكار والتذوق، والجمال والإبداع<sup>(5)</sup>.

**4- القيم الاجتماعية:** يتسم السلوك الإجتماعي بالإهتمام الشديد بالآخرين، والتضحية بكل غال من أجلهم، وإن الفرد الذي يتميز بهذا النوع من السلوك يمثل نوعا خاصا من الناس يعرف بالنوع الإجتماعي، إن الحب هو القيمة الأساسية عند هذا النوع من الناس فتختفي بالأنانية، ويحل محلها الإيثار، وإنكار الذات فيعيش الإنسان الإجتماعي للآخرين، كما تعيش الأم لأبنائها والطبيب لمرضاه<sup>(6)</sup>.

(1) مؤيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 33.

(2) خالد عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003، ص 16

(3) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز زايد سيقين للاستثمارات والتطوير الإداري، ط2، عمان، الأردن، 1998، ص 324.

(4) الشيخ كامل محمد عويصة، علم النفس الاجتماعي، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت، لبنان، 1996، ص 101.

(5) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 191.

(6) عبد الرزاق سالم الراحلة، زكريا أحمد محمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 131.

5- **القيم السياسية:** وتظهر في إهتمام الفرد بالنشاط، والعمل السياسي، وحل مشكلات الجماهير، ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم القيمة بالقيادة من نواحي الحياة، ويتصفون بقدراتهم على توجيه غيرهم<sup>(1)</sup>.

6- **القيم الدينية:** وهي القيم التي تشير إلى إهتمام الأفراد بالجوانب الروحية، والمعنوية، والإيمان بالغيبات بعيدا عن الماديات، ومصدرها الأديان، والشرائع السماوية، وتظهر على شكل منهج متكامل يسعى لتنظيم علاقات الإنسان بكل ماله علاقة به، وتتميز هذه القيم عن غيرها من القيم بثباتها، ورسوخها النسبي إلى حد بعيد بسبب إرتباطها بالإيمان والعقائد، والثواب والعقاب الرباني<sup>(2)</sup>.

### الفرع الرابع: خصائص وأهمية القيم التنظيمية

في هذا الفرع سنقدم كلا من خصائص، وأهمية القيم التنظيمية:

#### أولا: خصائص القيم التنظيمية

إختلف العلماء، والباحثون في تحديد خصائص القيم بصفة عامة (إقتصادية، سياسية، دينية، جمالية) بإختلاف المذاهب الدينية، والفكرية التي ينتمون إليها كالفكر الغربي، والفكر الإسلامي مثلا، ويمكن تحديد أهم ما يميز القيم التنظيمية، بإعتبارها جزء من القيم العامة كالتالي:

1- **نسبية:** القيم تنظيمات معقدة للأحكام التي يصدرها الفرد حول الأشخاص، أو الأشياء أو الأحكام ذاتها مهتديا في ذلك إلى المعايير التي وضعها المجتمع، وعلى هذا الأساس فالقيم نسبية في مكانها، وزمانها ومحتواها (مضمونها: جمالي إقتصادي، ديني)<sup>(3)</sup>، فهي تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته، ورغباته وتربيته، وظروفه، ومن ثقافة إلى أخرى<sup>(4)</sup>.

2- **مكتسبة:** يتعلمها الفرد من نطاق الجماعة، وعن طريق التنشئة الإجتماعية حيث تتفاعل تلك العوامل مع التكوين للفرد ذاته حيث يصبح الأفراد يهتمون ببعض القيم، ويفضلونها عن غيرها<sup>(5)</sup>.

3- **ذاتية إجتماعية:** القيم عبارة عن مصادر داخلية تنبع من الفرد ذاته، وتحدد أنماط إتهاماته السلوكية، وتلعب الأسرة والبيئة الإجتماعية دورا أساسيا في ترسيخ هذه القيم، وتختلف القيم بإختلاف الأدوار، والمراكز الوظيفية، كما تختلف بإختلاف الجنس، والعمر، والمعطيات الدينية، والأخلاقية.

4- **مرنة:** تتميز القيم بالمرونة، والقابلية للنظر، ومواجهة كل التطورات، والتغيرات التي يعيشها الإنسان مع مطالبه، ومع حاجاته، ومع سيطرتها لهذه الأمور إلا أنها تعطي أفقا للتجدد والتغيير وفق أسسها، وإتهاماتها ولا تلغي العقل البشري<sup>(6)</sup>.

(1) مُجَّد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 192.

(2) وفاء بنت ذياب، مُجَّد علي الأحمدى، إسهام القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، كلية التربية قسم إدارة التربية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 3.

(3) يخلف بلقاسم، دراسة العلاقة بين مدى التعرض لمظاهر المدينة الحديثة وقيم التسامح والتسلط عند الشباب الثانوي، مجلة نفسية، تربوية عدد 01، الجزائر، 2003، ص 07.

(4) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 108.

(5) عجال مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

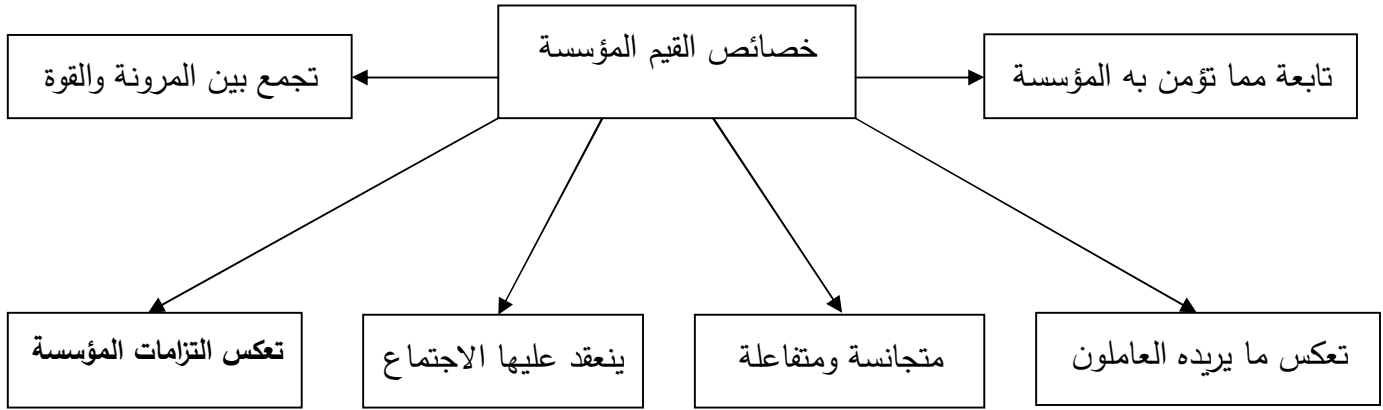
(6) خيضر كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 85-86.

## الفصل الأول: طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية و صنع القرار في المؤسسة

5- **تلقائية:** هي ليست من صنع الفرد أو بضعة أفراد، ولكنها من صنع المجتمع، ويمكننا تلخيص القيم التنظيمية فيما يلي:

تشكل نواة الثقافة التنظيمية، وتؤثر على كفاءة الأفراد في المؤسسة، وتحدد سلوك المؤسسات وإجهااتها، وتساعد في تشكيل مهمة، ورسالة المؤسسة، والتي بدورها تحدد الإستراتيجيات، والنظم، والهياكل التنظيمية هي أساس سلوك العاملين<sup>(1)</sup> منتشرة داخل التنظيم، ومفيدة لأعضاء التنظيم حيث تعمل كوجه لهم في أدائهم لوظائفهم مكتسبة يتعلمها الفرد داخل التنظيم، وتقف وراء السلوك الإرادي لأفراد المؤسسة<sup>(2)</sup>، نسبة تختلف من شخص لآخر، بالنسبة لحاجاته ورغباته، وتربيته، وظروف، ومن زمن إلى زمن، ومن مكان لآخر، ومن ثقافة لأخرى، وتترتب فيما بينها ترتيبا هرميا فتهمين بعض القيم على غيرها، وتخضع لها، ومعروفة لدى أفراد المؤسسة، ومرغوبة لديهم لأنها تشبع حاجاتهم، ملزمة وأمرة لأنها تعاقب وتثيب<sup>(3)</sup>.

### الشكل رقم (02): خصائص القيم التنظيمية



المصدر: مجيد الحربي، التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص125.

تتميز القيم الفاعلة، والتي تصح أن تكون أحد الركائز القوية لبناء إستراتيجية نابعة مما تؤمن به المؤسسة، والمستمدة من مواقع سلوكها اليومي، وما تطمح أن تسلكه في المستقبل، وتعكس ما يريده العاملون، وعلى رأسهم المستفيدين ويعقد عليها إجتمع لجميع الأطراف ذات العلاقة لكي لا تقبل سلوك، وعقائد البعض دون الأخرى، ولا تركز على قيم القوة التي تؤدي إلى السيطرة، والتسلط.

### ثانيا: أهمية القيم التنظيمية

تحتل القيم التنظيمية المرتبة الأولى، في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي<sup>(4)</sup>، وتكون القيم جزء لا يستهان به في الإطار المرجعي للسلوك في الحياة العامة، ومجالاتها المختلفة (دينيا وعلميا، واجتماعيا، إقتصاديا

(1) أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص ص 99-184.

(2) عجال مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

(3) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص 108-109.

(4) نجدة قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، عمان، الأردن، 2009، ص 181.

## الفصل الأول: طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية و صنع القرار في المؤسسة

(1) وفيما<sup>(1)</sup>، كما تعد القيم أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي، ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساساً لفهم الاتجاهات، والدوافع، وتأثير على إدراكاتنا، وكذلك ينظر إلى القيم كقوة محرّكة، ومنظمة للسلوك، وتعد أيضاً كميّار يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية، وكعامل موحد للثقافة<sup>(2)</sup>، والقيم التي تسود أي مؤسسة لها تأثير على سلوك الفرد العامل فيها، وتعزز استقرار النظام الاجتماعي في المؤسسة<sup>(3)</sup>، وتحدد الأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون متوافقة مع القيم، كما أن فهم القيم السائدة في أي مجتمع يسهل فهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد، وتحتكم إليها المؤسسة في تقويم سلوكيات العاملين<sup>(4)</sup>، والإدارة بالقيم توجهها جديداً يعتبر وسيلة، وأداة جديدة من أدوات القيادة الإستراتيجية تتأثر بالقيادة، وتتأثر بالعاملين من خلال تبادل إيجابي للقيم ومستقبل المؤسسة يتحدد من خلال التنمية المستمرة للقيم الإيجابية التي توجه السلوك، ودور القيادة هو إرساء، وتدعيم منظومة القيم لأنها أساس إرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه إيجابي مستقبلي، والهدف من إرساء القيم التنظيمية هو تدعيم المؤسسة المستقبلية<sup>(5)</sup>، وتوحد القيم داخل الجماعات، والمؤسسات يؤدي إلى تعويض أسباب التنافر غير الشريف أو الصراع المدمر أو أسباب عدم التفاهم بينهم، مما يعزز توحد الجماعات والمؤسسات، وتماسكها ويزيد من فعاليتها ومن أهم نتائج التي تترتب على ذلك في المؤسسات الإدارية، والتقارب والتفاعل بين المركز، والأطراف، وبين الرؤساء والمرؤوسين مما يضاعف فرص الثقة، والمشاركة وإنجاز الأهداف المرسومة بفعالية، وتنمية وعي الموظفين، والتزامهم وتعزيز إلتمائهم مما يزيد قدرتهم على مراقبة أنفسهم، ويحول دون أي إنحرافات سلوكية أو إدارية مقصودة، مما ينعكس بصورة إيجابية على فعاليتهم في العمل، وتدعيم فرص العدالة، والحيادية الإدارية داخل المؤسسة، وفي علاقات المؤسسة مع الجمهور<sup>(6)</sup>.

### المطلب الثاني: نظرية القيم التنظيمية حسب " Dave Francis " و " Mike Woodcock "

يعتبر التقسيم الذي جاء به الباحثان " Dave Francis " و " Mike Woodcock " في كتابهما: " Unblocking organization values " تجسيدا للنظرية الغربية، والقيم السائدة في المؤسسات الغربية المعاصرة، وهذه القيم مستمدة من أربع قضايا جوهرية، وإثني عشر قضية فرعية، والتي يجب أن يهتم بها من قبل المديرين، لذا فإن المؤسسات التي تلتزم بهذه القيم لديها فرصة أكبر للنجاح في عالم اليوم.

(1) فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر، والتوزيع ط1، عمان، الأردن، 2005 ص 196.

(2) نوال يونس آل مراد وآخرون، أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 29، العراق، 2013. ص35.

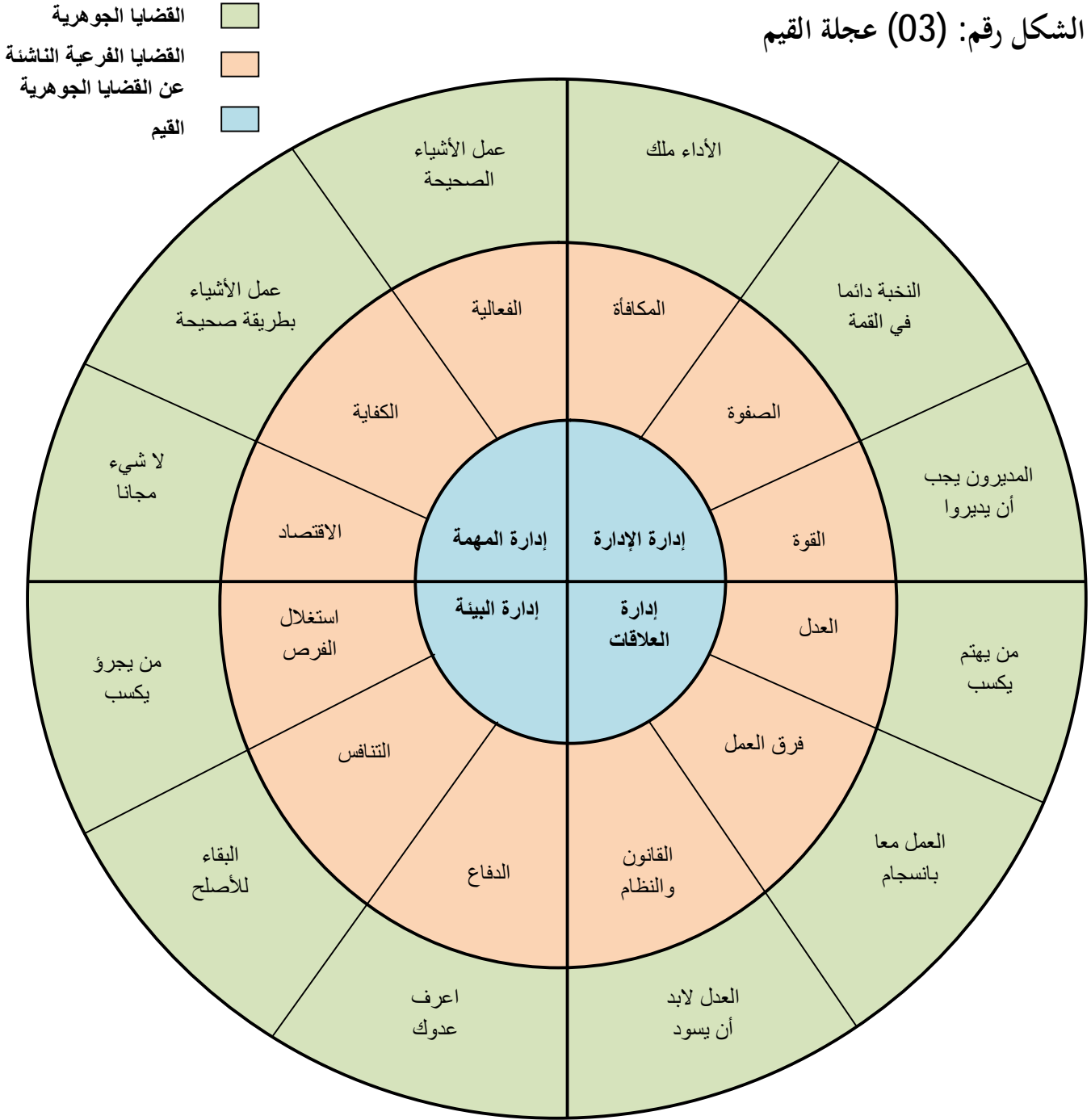
(3) حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 149.

(4) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص 109-110.

(5) أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 177.

(6) عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الأردن، 1999، ص ص 144-145.

الشكل رقم: (03) عجلة القيم



المصدر: " Dave Francis " و " Mike Woodcock " ، مرجع سبق ذكره، ص 46

### الفرع الأول: قيم إدارة الإدارة

بما أن كل مؤسسة تقريبا هي عبارة عن نظام معقد، فإن هناك وظائف خاصة يجب أن تتكامل من أجل أن تتمكن هذه المؤسسة من العمل، ذلك أن الإدارة وحدها تستطيع توجيهه، وتنسيق العناصر المعقدة للمؤسسة، ومن أجل

## الفصل الأول: طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية و صنع القرار في المؤسسة

إحراز النجاح فإن مصادر الإدارة (المصادر البشرية) يجب أن تحدد بدقة، وتختار بعناية وتدريب بإتقان، وتحفز بحق هذه العملية يطلق عليها إدارة الإدارة، وبناء على هذه القضية الجوهرية، فإن القضايا الثلاث الفرعية هي كما يلي (1):

### أولاً: قيمة القوة (النفوذ)

تمتلك مجموعة الإدارة المعلومات والسلطة، والمركز الوظيفي التي يمكنها من تقرير مهمة المؤسسة أو المشروع والمصادر التي يمكن أن تحوز عليها، وإتخاذ القرارات، وإن الإدارة الناجحة تدرك النفوذ الكامن لمركزها الوظيفي، كما أنها تتحمل مسؤولية مستقبل المؤسسة لذا فهي تتبنى هذه القيمة: « المديرون يجب أن يديروا».

### ثانياً: قيمة الصفوة

إن واجب الإدارة معقد، ومهم لذا فإن نوعية الأشخاص الذين يقومون بالأدوار الإدارية تعتبر أمراً حاسماً فالمدير غير المناسب من الممكن أن يحدث ضرراً سواء أكان ذلك عن طريق أخطاء التعويض، أو أخطاء حرمان الآخرين من الصلاحيات، لذا فإن المؤسسة الناجحة تدرك الأهمية الحيوية للحصول على أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإدارية وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم، لذا فهي تتبنى هذه القيمة: « النخبة دائماً في القمة» (2).

### ثالثاً: قيمة المكافأة

وتأتي بعد تحديد النجاح للأفراد الذين يسيرون، فمكافأتهم تعتبر أمراً هاماً، وبالتالي فهي تتبنى هذه القيمة: « الأداء ملك» (3).

### الفرع الثاني: قيم إدارة المهمة

من الممكن أن يكون العمل مملاً، ومرهقاً ومتحدياً ومزعجاً، غير أنه في نهاية التحليل فإن كل منظمة تهتم بالنتائج، وليس بشدة أو صعوبة المهمة هذا المفهوم "إدارة المهمة"، يعني أن العمل يجب أن يؤدي، ويؤدي بإتقان هذا الأمر يتطلب التركيز على أهداف واضحة، والعمل بكفاءة، إلى جانب توفير مصادر هذه العملية نسميها إدارة المهمة وبناء على هذه القضية الجوهرية فإن القضايا الثلاث الفرعية التي ينبغي تقديمها فهي كما يلي:

### أولاً: قيمة الفعالية

التركيز على القضايا الصحيحة يجب أن يكون مطرداً، فإن لم توجه الجهود توجهها حسناً، فإن إدارة أخرى تجسد السبل التي تستطيع بها إتخاذ القرارات المناسبة، وإن المؤسسة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج المثمرة، لذا فهي تتبنى هذه القيمة: « أعمل الأشياء الصحيحة».

(1) ديف فرانسيس ومايك وودكوك، مرجع سبق ذكره، ص 40.

(2) حمد بن فرحات الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، مذكرة ماجستير في علوم الإدارية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2005، ص ص 50-51.

(3) عبد القادر شلال، أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للاقتصادية من منظور أخلاقي، مقال مقدم إلى مجلة (معارف)، العدد 14، جامعة أكلي محمد اولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، البويرة، 2013، ص 2.



### ثانيا: قيمة الكفاية

لقد قيل أن الإدارة الجيدة أو الكفؤة هي التي تستطيع أن تعمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة ، إذ في كثير من الأحيان يكون الخطأ الصغير له تأثير متفاوت على نوعية الكل، وإن محاولة عمل كل شيء بطريقة متقنة يوفر حافزا جيدا، لذا فإن المؤسسات الناجحة، تبحث دائما عن أفضل الطرق لعمل الأشياء، كما أنها بإستمرار تبني الإعتزاز والفخر على أساس أداء العمل، لذا فهي تتبنى هذه القيمة: « عمل الأشياء بطريقة صحيحة»<sup>(1)</sup>.

### ثالثا: قيمة الاقتصاد

إن إنفاق النقود أسهل بكثير من جمعها، لذا فإن غياب رقابة التكاليف الفعال يعتبر سببا شائعا في فشل الأعمال التجارية، وكذا الإسراف أو الهدر التنظيمي، فالنظام المقدم بواسطة الربح، والخسارة يزود المشروع التجاري الحكيم بالمعيار الأساسي للنجاح، ذلك أن كل نشاط تقوم به المؤسسة يكلف مبلغا، وهذا المبلغ يجب أن يدفع بواسطة ما في مكان ما، لذا فإن المؤسسة الناجحة تدرك أهمية مواجهة الحقيقة الإقتصادية، وهي بالتالي تتبنى هذه القيمة: « لا شيء مجانا».

### الفرع الثالث: قيم إدارة العلاقات

يتوقع المديرون أشياء كثيرة من الأفراد الذين يعملون في المؤسسة فهم يطالبونهم بالعمل الجاد، والولاء والمهارة في الأداء، والأمانة غير أن الموظفين سوف يقدمون ولائهم للإدارة التي يدركون أنها مناسبة لأن تدير، فالأفراد يحتاجون إلى أن يعاملوا بلطف، وأن يشعروا بأن لهم قيمتهم، وأن يثقوا في عدالة القواعد، والأنظمة العادلة هذه العملية نسميها: « إدارة العلاقات»، وبناء على هذه القضية الجوهرية فإن القضايا الثلاث الفرعية التي ينبغي تقديمها هي كما يلي<sup>(2)</sup>:

### أولا: قيمة العدل

تدرك المؤسسات الناجحة أن رضا العاملين، وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب، والمكافآت يعد حافزا للأداء الفعال، لذا تتبنى هذه المؤسسات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين، والقادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وإنتمائهم، والإلتزام بواجباتهم من أجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة، لذا فهي تتبنى هذه القيمة: « من يهتم يكسب».

### ثانيا: قيمة العمل الجماعي (فرق العمل)

تتجزأ الجماعة المتميزة بالديناميكية، والفعالية، والقيادة الرشيدة أهداف المؤسسة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين، لذا تتبنى المؤسسات الناجحة قيمة فرق العمل إنطلاقا من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الإجماع والالتزام، وإثارة

(1) هاني يوسف خليل جعارة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي الحكومة في جنوب الضفة الغربية، مذكرة ماجستير، في التنمية الريفية المستدامة، القدس، فلسطين، 2010، ص20.

(2) ديف فرانسيس، مايك وودكوك، مرجع سبق ذكره، ص42.

## الفصل الأول: طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية و صنع القرار في المؤسسة

الدافعية للعمل، وجذب إنتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين، وتجنب حدوث الأخطاء، وهذا يتطلب إختيار فرق عمل بعناية، وتبصر وتروٍ من أجل الصالح العام للمنظمة لذا فهي تتبنى هذه القيمة: « العمل معا بانسجام»<sup>(1)</sup>.

### ثالثا: قيمة القانون والنظام

كل جماعة تطوّر إطارا من القوانين التي تنظم تصرفاتها، هذه القوانين بدورها توفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول من هذا المنطلق فإن المؤسسات تمارس نفوذا كبيرا على حياة موظفيها، وعوائلهم ذلك أن المدراء يتصرفون كقضاة ومحلفين، وغالبا ما يتم ذلك دون أن يكون هناك حق الإستئناف للموظفين، لأن المؤسسة الناجحة هي تلك التي تبتكر وتدير بإحترام نظاما مناسبا من القواعد، والإجراءات لذا فهي تتبنى هذه القيمة: « العدل لا بد أن يسود».

### الفرع الرابع: قيم إدارة البيئة

تواجد في كل مؤسسة بيئة ( هذه البيئة أحيانا مضطربة، وغالبا غير وديّة (عدائية) ومعقدة) وبالتالي فإن الإدارة يجب حقيقة أن تفهم بيئتها من كل الجوانب الإجتماعية، والفنية، والإقتصادية، والتنافسية، إن بدون هذه المعلومات فإنه من المستحيل إتخاذ القرارات الصائبة، من أجل أن تستمر المؤسسة، وتنجح في بيئتها يجب عليها أن تصوغ إستراتيجية للدفاع القوي لتحمي مصالحها، كما يجب عليها أن تتخذ كل الخطوات الضرورية لتكون منافسة، وتستغل الفرص أينما توجد، هذه العملية نسميها إدارة البيئة، وبناء على هذه القضية الجوهرية، فإن القضايا الثلاثة الفرعية التي ينبغي تقديمها هي كما يلي<sup>(2)</sup>:

### أولا: قيمة الدفاع

المؤسسة الناجحة تقوم بدراسة التهديدات الخارجية، ثم تضع خطة دفاعية قوية لمواجهة الأخطار الداخلية والخارجية، بتطوير إستراتيجيات مواجهة التحديات، والأخطار من خلال: معرفة وتحديد الخطر والتهديد، والعمل على توفير عدة معلومات، وبيانات حول البيئة الداخلية والخارجية، ووضع برامج تدريبية، وخطط لمواجهة الطوارئ والأزمات<sup>(3)</sup>، لذا فهي تتبنى هذه القيمة: « اعرف عدوك».

### ثانيا: قيمة التنافس

إن القدرة على أن تكون منافسا هي الطريقة الوحيدة الموثوق بها للبقاء، وعادة فإن الحقيقة يتم إدراكها في أعلى المستويات، لكن الأقل احتمالا أن تكون هذه الرسالة مفهومة لبقية الأفراد في المؤسسة، لذا فإن المؤسسة الناجحة هي التي تتخذ كل الخطوات الضرورية من أجل أن تكون تنافسية، إنه لمن المعلوم في عالم التجارة أن الأفضل هو الذي يبقى وأن الضعيف هو الذي تتم تنحيته، لذا فإن المؤسسة الناجحة تتبنى هذه القيمة: « البقاء للأصلح».

(1) أحمد كودي، السلوك الإداري وعلم الإدارة، مقال منشور نقلا عن الرابط:

http : / kenana on line.Com / Users / ahmed kordy /posts /66407914/10/2014,10 :30GMT.

(2) ديف فرانسيس، مايك وودكوك، مرجع سبق ذكره، ص 43.

(3) موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 240-241.

### ثالثاً: قيمة إستغلال الفرص

على الرغم من وجود أفضل الخطط الرائعة (المحكمة) فإنه من المحتم أن هناك فرض، وتهديدات سوف تحدث إن المؤسسات لا يمكنها أن تتجاهل الأمور الفجائية، وبالتالي فإنه من الحكمة العملية، أن تبحث هذه المؤسسات عن فرص في الخارج بدلا من أن تعطي مجالا للآخرين لينتزعوا أفضل الفرص، وإن الفرص يجب أن يتم إنتهازها بسرعة على الرغم من أن هذا قد يتضمن مخاطر لذا فإن المؤسسة الناجحة هي التي تلزم نفسها بإستغلال الفرص، وبالتالي فهي تتبنى هذه القيمة: «من يجرؤ يكسب»<sup>(1)</sup>.

عملية توضيح القيم التنظيمية يجب أن تباشر بصورة منتظمة، ذلك أن الكثير من المعلومات عن هذه القيم مستخلصة من خبرة، ومعتقدات، وأحاسيس مجموعة الإدارة العليا، لذا فإن توضيح القيم هو واحد من الموضوعات القليلة في الإدارة التي من المحتمل أن تكون فيها المعتقدات الداخلية أكثر أهمية من التحليل الخارجي.

### المطلب الثالث: تكوين القيم التنظيمية

تساهم في تكوين القيم التنظيمية مصادر عديدة، ومختلفة نذكر منها: المجتمع التعاليم الدينية، التعليم جماعة العمل، القيادة، الإعلام.

### الفرع الأول: المجتمع

تمثل البيئة الإجتماعية مصدر عوامل عديدة للفرد العامل، ونقصد بها الأبعاد المتعلقة بالأسرة، والعلاقات الإجتماعية، والوضع الإجتماعي عموما حيث يمكنه التأثير إيجابيا أو سلبيا على المؤسسة، ولهذا أولت المؤسسة الحديثة الإهتمام بالعاملين، وقيمهم، وعلاقاتهم الخاصة عندما تريد إقامة مشاريع فعلية أن ترصد التغيرات في المجتمعات لتتمكن من التكيف معها<sup>(2)</sup>.

فالقيم التي يؤمن بها المجتمع الرأسمالي الغربي تختلف عن القيم التي يؤمن بها المجتمع الشرقي، كونه لا يزال يتصف بالتجاذب والتقارب، نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الإجتماعية السائدة<sup>(3)</sup>.

وكما يعمل المجتمع على تلقين قيم معينة للأفراد، تعمل المؤسسة بإعتبارها مجتمعا مصغرا من خلال التنشئة الإجتماعية على تثبيت القيم الضرورية للعمل من خلال التدريب، وهو نوع من التطبيع الإجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون قيم المؤسسة، وأهدافها<sup>(4)</sup>.

وتمر عملية التنشئة التنظيمية بثلاث مراحل:

**المرحلة الأولى:** وتبدأ قبل دخول الموظفون إلى المؤسسة، وتتضمن نشاطات مثل الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول حياة المؤسسة.

(1): ديف فرانسيس، وودكوك، مرجع سبق ذكره، ص 44.

(2) سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، الأردن، 2004، ص ص 97-98.

(3) خيضر كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 86.

(4) مُجَّد قاسم القريوبي، مرجع سبق ذكره، ص 166.

## الفصل الأول: طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية و صنع القرار في المؤسسة

**المرحلة الثانية:** عندما يدخل الموظف فعلا في المؤسسة، ويحاول أن يصبح مشاركا، وفاعلا في جماعة العمل.

**المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة الإستقرار حيث لا بد من توفير حل لمشكلة الصراع المحتوم بين الجماعة التي ينتمي إليها الشخص، والجماعات العمل الأخرى داخل المؤسسة<sup>(1)</sup>.

أما "fieldman" فيقسم هذه المراحل من إنتقال الفرد من مرحلة كونه عضوا جديدا، إلى مرحلة كونه عضوا فعلا ومؤثرا في جماعة العمل على النحو التالي:

**1-مرحلة الحذر والتطلع:** في هذه المرحلة يكون العامل جديدا، ويتبنى مجموعة من التوقعات الواقعية، بشأن وظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، ونراه هنا يحدد ما إذا كانت هذه المؤسسة تشكل المكان المناسب، أو الملائم لما يتوفر لديه من قدرات، وحاجات وقيم.

**2-مرحلة التعلم والتأقلم:** يحاول الموظفون الجدد في هذه المرحلة التعرف على الأدوار المختلفة التي يؤديونها هم أنفسهم باعتبارهم أعضاء في الجماعة، ويكتشفون أيضا عددا من المعايير المهمة التي تتحكم في تقييم أداء الجماعة، وأعضائها وأثناء هذه المرحلة يبدأ الأعضاء الجدد في تكوين علاقات شخصية.

**3-مرحلة إتقان الدور:** في هذه المرحلة يتقن الأفراد أداء أدوارهم التي ينبغي عليهم أدائها، ومن ثم ينتقلون إلى مرحلة تتكون لديهم معرفة دقيقة بجميع جوانب معايير جماعة العمل<sup>(2)</sup>.

### الفرع الثاني: التعاليم الدينية

يمثل الدين أحد المصادر المهمة التي تستمد القيم منها، بل إن الدين هو المصدر الرئيسي لقيم كثيرة، و من الأمثلة التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي الحديث الشريف الذي يحث على إتقان العمل: عن عائشة رضي الله عنها عن الرسول صل الله عليه وسلم قال: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه» -رواه الطبراني- وكذلك حث الرسول الكريم صل الله عليه وسلم على عدم الغش، عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صل الله عليه وسلم قال: « من غشّ فليس مني» -رواه مسلم- وقال الله تعالى: « وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون»- الآية 104 من سورة التوبة-<sup>(3)</sup>

### الفرع الثالث: التعليم

يعتبر الركيزة في إحداث تغيير في حياة الأفراد، وتغيير بعض المفاهيم، والمعتقدات إلى مفاهيم أخرى، وتكوين قيم جديدة لديهم تتناسب، والتغيرات الثقافية<sup>(4)</sup>، فيتم إكتساب القيم، والإتجاهات، وغيرها من العوامل التي تحدد السلوك

(1) أندرودي سيزلاجي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم، الإدارة العامة للبحوث، ط1، السعودية، 1921، ص ص 217-218.

(2) رونالد ريجيو، مرجع سبق ذكره، ص ص364، 365.

(3) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 159-160.

(4) عجال مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص50.

## الفصل الأول: طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية و صنع القرار في المؤسسة

عن طريق عمليات التعليم المختلفة نتيجة المرور بعدد من خبرات، والمواقف الخاصة بالحياة، وعن طريق التعلم يمكن تحسين أداء العمل مما يزيد الإنتاج، وكفايته وكذا ضبط السلوك، وتوجيهه، وتعديله في مجال التربية أو التدريب المهني<sup>(1)</sup>.

### الفرع الرابع: جماعة العمل

أغلب التفاعلات اليومية النشاطات تحدث داخل الجماعات التي تؤثر كثيرا على سلوك الأفراد<sup>(2)</sup>، وكما تؤثر الجماعة على العامل يؤثر هو في الجماعة، وهكذا فإن علاقة التأثير هي علاقة متبادلة بين العامل، وبقية أفراد الجماعة<sup>(3)</sup>. ومصدر القيم يتقرر من قبل جماعة العمل، وفريق العمل، والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه، وليست الأخلاقيات الاجتماعية العامة، حيث بمرور الزمن يتكون لجماعة العمل تقاليد، وقيم خاصة بها، وتفرضها على أعضائها فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة يتعرض لضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله، أو عدم التعامل معه، وعدم دعوته لجلساتهم مما يجعله إعتياديا، ولذلك فإن جماعة العمل تعد أحد أهم مصادر ترسيخ القيم لدى الأفراد<sup>(4)</sup>، وجماعة العمل ليست مجرد مجموعة من الأفراد بل هي علاقات بين هؤلاء الأفراد علاقات بين الإدارة والعمالين، وبين العاملين بعضهم ببعض، وبين جماعات العمل المختلفة، وبين العاملين، ونقابات العاملین، وتقوم هذه العلاقات الإنسانية على مبادئ التفاهم، والتعاون والإحترام المتبادل، والثقة المتبادلة بين أعضاء الجماعة العاملة<sup>(5)</sup>.

### الفرع الخامس: القيادة

يعرف "James Gribbin" القيادة بأنها عملية التأثير على الجماعة في موقف معين، ووقت معين، وظروف معينة لإستشارة الأفراد، ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة والرضا عن نوع القيادة الممارسة.

ويتضح من هذا التعريف أن القيادة عملية إجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد المرؤوسين، وسلوكهم وإتجاهاتهم للعمل بجد، ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة ومرغوبة، فالقائد الناجح هو من يستطيع إيجاد الدافعية، والحماس والرغبة، والإستعداد الطوعي لدى الأفراد، والإمتثال لرغبات القائد، كما أن القائد الناجح هو أيضا يتأثر بأتباعه ودوافعهم، وحاجاتهم، ورغباتهم، وهكذا القيادة عملية إجتماعية مستمرة، ومن أهم مهارات القائد الفعال مشاركة أتباعه في أعمال التأثير، والسيطرة وإتخاذ القرارات، والقدرة على تشخيص المواقف، وبناء الثقة مع العاملین، والقدرة على فهم وإستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المؤسسة، وقيم العاملین، والعمل على إحداث التوافق، والإنسجام بينهما<sup>(6)</sup>.

(1) فوزي محمد جبل، علم النفس العام، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص 280.

(2) أندرودي سيزلاحي، مارك جي ولاس، مرجع سبق ذكره، ص 201.

(3) طارق كمال، علم النفس المهني الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 198.

(4) خيضر كاسم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 87.

(5) عزت أحمد راجح، علم النفس الصناعي، الموائمة المهنية، الهندسة البشرية، العلاقات الإنسانية، الدار القومية للطباعة والنشر، ط2، القاهرة، مصر 1965، ص 397.

(6) حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الادارية، وظائف المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص ص، 216-217.

## الفرع السادس: الإعلام

تستطيع وسائل الإتصال المختلفة، أن تقوم بدور أساسي في التبشير بالقيم الجديدة مع تحولات الحياة الإجتماعية والقيم الحضارية فتدعم القيم التي تخدم التطور، وتحارب القيم التي تعوقها، كما تلعب دورا هاما في تطوير أنماط السلوك الإجتماعي بما يتلاءم مع ظروف الحياة الجديدة، وتستطيع أن تلفت النظر إلى هذا كله بطرق مباشرة أو غير مباشرة بعيدة عن الشكل التعليمي، كما تستطيع أن تقدم النماذج التي يحتذى بها، وتضع النماذج المخالفة في إطار منفرد أو غير مرغوب<sup>(1)</sup>.

## المطلب الرابع: القيادة الإستراتيجية لمنظومة القيم " Strategic leader ship "

يمكن للإدارة العليا تبني مفهوم القيادة الإستراتيجية، والقيادة الإستراتيجية هي إمتلاك القائد، أو المدير مجموعة من القدرات والمهارات، كالتوقع والتنبؤ وإستشراف المستقبل، والمرونة والتفكير بشكل إستراتيجي، والقدرة على العمل والتأثير في الآخرين، هذه القدرات والمهارات التي يستطيع من خلالها تنفيذ الوظائف الإدارية الإستراتيجية، من وضع الرؤية والأهداف، والإستراتيجيات، والخطط للقيادي القادر على تحقيق الموائمة، والتوافق بين مصلحة المؤسسة، ومصالح العاملين بتطبيق العناصر التالية<sup>(2)</sup>:

- 1- تحديد الغاية من بقاء المؤسسة، ورؤيتها المستقبلية، ووضع الخطوط الإرشادية التي توضح إتجاهاتها المستقبلية.
- 2- تكوين فريق من القادة على جميع المستويات الإدارية، لهم إهتمام بتحقيق أهداف طويلة الأجل من خلال العاملين.
- 3- تنظيم، وتوجيه العاملين داخل فرق عمل مكونين هيكلًا تنظيميًا يعلّي من قيمة المؤسسة على المدى الطويل.
- 4- تطوير رأس المال البشري من خلال تنمية المعارف، والمهارات الموجودة، وصقل القيم الإيجابية، وتحفيزها بهدف تنمية، وتطوير الأداء الفردي لفترة زمنية طويلة.
- 5- المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة بحيث تشكل هذه الثقافة ميزة تنافسية مستقبلية للمؤسسة، والعاملين.
- 6- التركيز على تنمية القيم الفردية التي تبرز السلوكيات الإيجابية، والأداء المتميز، وذلك بوضع مجموعة من المبادئ والقواعد، والمرشحات المحددة للسلوك الإيجابي، ومتابعة تطبيقها، وقيام القائد بدور القدوة، أو النموذج بتطبيق هذه القواعد على أداؤه.
- 7- بناء نظم رقابة تنظيمية متوازنة، ومرنة تسمح بحرية الإبتكار والتطوير أي عمل مجموعة من نظم الرقابة الإستراتيجية والمالية التي يمكن أن تولد سلوكيات إبداعية<sup>(3)</sup>.

(1) زكريا عبد العزيز مُجّد، القيم الاجتماعية لشباب المراهقين، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص، 40-41.

(2) أمل عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 126.

(3): عجال مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 63-64.

## المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول صنع القرار

تعد صنع القرار من المهام الأساسية، والرئيسية لكل العمليات الإدارية، وصنع القرار ما هي إلا عملية إختيار بين بدائل متاحة بحيث أصبحت هي محور العملية الإدارية، وقد إعتبرها "Herbert Simon" مرادفا للإدارة، فهو يرى أن الإدارة هي صنع القرار، وصنع القرار هي الإدارة، وعملية صنع القرار ليست بالمهمة السهلة، لأنها عملية إختيار بين أفضل البدائل، كما أنها دليل على كفاءة الرؤساء والقادة، وقدرتهم على تحمل المسؤولية، وعليه سنتطرق في هذا المبحث بالتفصيل لمفهوم القرار، وللتوضيح أكثر قمنا بتعريفه لغة، وإصطلاحا، ثم عرفنا صنع القرار من مختلف وجهات نظر المفكرين، ومراحله الستة المتعاقبة، التي تبدأ بتشخيص المشكلة لتنته بمتابعة تنفيذ القرار، ثم خصائصه، وخطوات صنع القرار، ومبادئه وكذلك أهميته، وأهداف صنع القرار، بالإضافة إلى نماذجه، ومتطلبات المشاركة في صنع القرار، وأخيرا مشكلات صنع القرار.

### المطلب الأول: مفهوم صنع القرار

يعتبر صنع القرار عملية معقدة ذات آثار واضحة على المؤسسة التي سيطبق فيها، وعلى هذا سنقدم في هذا المطلب، تعاريف مختلفة لصنع القرار، ومراحله، وخصائص، ومبادئ صنع القرار، وأهمية، وأهداف صنع القرار.

### الفرع الأول: تعريف صنع القرار ومراحله

في هذا الفرع سنتطرق إلى التعاريف المختلفة لصنع القرار، ومراحله المختلفة.

#### أولاً: تعريف صنع القرار

قبل التطرق لمفهوم صنع القرار لابد من تحديد المفهوم الدقيق للقرار، فالقرار لغة هو: « فصل أو حكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف»<sup>(1)</sup>، فهو أيضا: « إختيار طريق أو سبيل من بين طرق، وسبل متعددة للوصول إلى هدف مرغوب»<sup>(2)</sup>.

أما إصطلاحا فهو: « مسار فعل يختاره القائد، في أي مستوى من مستويات التنظيم بإعتباره أفضل الحلول البديلة لضوء الحقائق التامة لتحقيق الهدف، أو الأهداف الكفيلة بحل المشكلة التي واجهته»<sup>(3)</sup>.

كما يعرف بأنه: « فعل يختاره الفرد، بوصفه أنسب وسيلة متاحة، لانجاز الهدف أو الأهداف، التي يبتغيها من حل المشكلة التي تشغله»<sup>(4)</sup>.

أما صنع القرار: فقد تعددت تعاريفه بتعدد الكتاب والدارسين، والمفكرين في هذا المجال، وإختلاف إهتماماتهم وإختصاصاتهم في مختلف فروع الإدارة، لكن هذه التعاريف في معظمها تتفق على عناصر محددة، وأساسية في هذه العملية، ومن هذه التعاريف نجد:

(1) حسن بلعجوز، مدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص99.

(2) فتحي احمد، ذياب عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص206.

(3) أحمد توفيق، صنع القرار في إدارة الأزمة، دار النهضة العربية، ط1، القاهرة، مصر، 2008، ص100.

(4) سلامة عبد العظيم حسين، الإدارة المدرسية، والصفية المتميزة، الطريق إلى المدرسة الفعالة، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2006،

1- صنع القرار: هي سلسلة الإستجابات الفردية أو الجماعية، التي تنتهي بإختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين<sup>(1)</sup>.

## 2- حسب "Todine" et "Thomson"

مفهوم صنع القرار ليس مقتصرًا على الإختيار النهائي، بل إنه يشير كذلك إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الإختيار، وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار، وإتخاذ، فالأخير يمثل مرحلة من المراحل الأولى<sup>(2)</sup>.

## 3- صنع القرار كنظام إداري

هو سلسلة الإستجابات الفردية أو الجماعية، التي تنتهي بإختيار البديل الأنسب في مواجهة مواقف معينة<sup>(3)</sup>. نلاحظ من التعاريف السابقة وجود عوامل مشتركة، وثابتة بين هذه التعاريف، تتمثل بإختيار البديل من بين مجموعة من البدائل.

## ثانياً: مراحل صنع القرار

يرى علماء الإدارة أن عملية صنع القرار تمر بمراحل متعددة لا بد لمتخذ القرار من مراعاتها، ولقد إستهدفت معظم الجهود النظرية التي قام بها هؤلاء العلماء لتحليل هذه المراحل، وتوجيه نظر المديرين إلى ضرورة الإحاطة بجوانب المشكلة محل القرار، حتى تتضح تماماً ثم التمعن في كيفية توصل إلى أرشد قرار حلها من خلال تحليل، وتقييم البدائل المتاحة، ومن ثم إختيار البديل الملائم لحلها، ونرى أن فهم طبيعة ، وماهية عملية صناعة القرار يقتضي عرض، وتحليل هذه المراحل في إطار ما يلي:

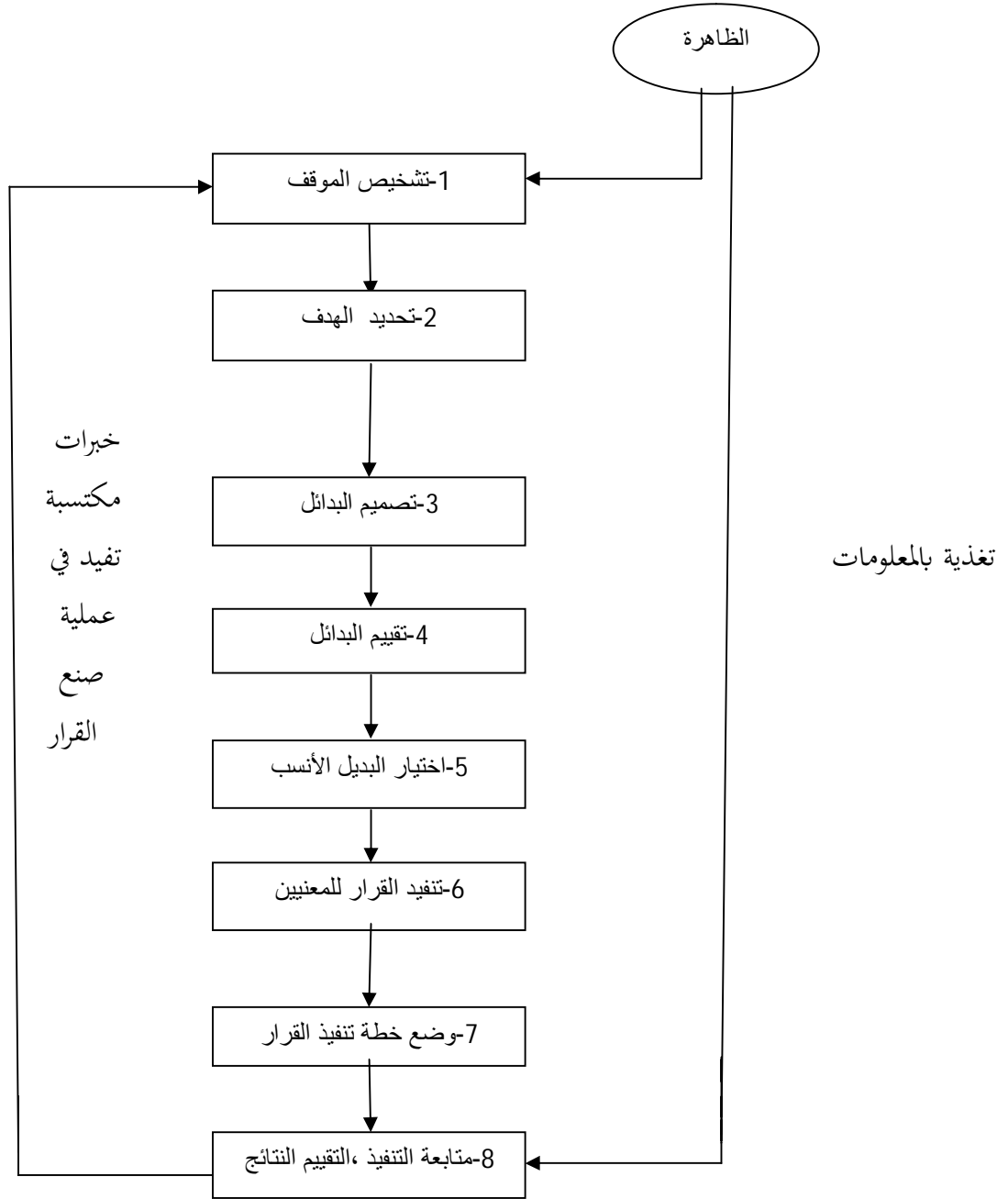
(1) محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة، بمنظمات الرعاية الاجتماعية ، دار الفكر الجماعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2008، ص306.

(2) سيد صابر ثعلب، نظم ودعم اتخاذ القرار الإداري، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص111.

(3) محمد مستور السليمي، صنع القرار الإداري ، نقلا عن الرابط التالي:



الشكل رقم (04): نموذج لمراحل صنع القرار



المصدر: نبيل حامد مرسي، فن ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية و الخاصة، المكتب العربي الحديث، ط1، الاسكندرية، مصر، 2010 ص165- بتصرف-

تظهر الحاجة للقرار عند ما يدرك المدير موقفا يتطلب قرارا، ويجيء هذا الإدراك من عدة مصادر مبادرة المدير لرصد متغيرات، أو أحداث تؤثر لتوقع ظهور فرصة أو مشكلة تلقي المدير توجيهها من رئيسه، بالتعامل مع موقف معين تحديد البدائل، تقييم البدائل، إختيار البديل الأنسب أي إتخاذ القرار، وتعتبر هذه الخطوة عن عملية صنع القرار، ولهذا العملية توابع مكملة لها تتمثل في تقديم القرار المعنيين به كمرؤوسين، زملاء أو رؤساء، ثم التخطيط لتنفيذ القرار، وأخيرا متابعة التنفيذ، تقييم النتائج، تقويم الأداء عندما تدعوا الحاجة لذلك، ويتطلب كل من هذه المراحل قدرا كافيا من المعلومات.

وفيما سبق ذكره، سنقوم بتوضيح مراحل عملية صنع القرار

### 1- تشخيص المشكلة

هي التعرف على المشكلة، وتحديد أبعادها، وتحري السبب الرئيسي لظهورها، ومعرفة أسبابها، وعرض آثارها<sup>(1)</sup> وتتطلب هذه المرحلة من متخذي القرار، القيام بنشاطات، وإجراءات متعددة تتضمن الإستعداد للتعرف على المشكلة وإجراء دراسات تحليلية للمشكلة، والنقاط الهامة أو الجوهرية في هذه المشكلة، ومتى يجب أن تحل هذه المشكلة، ولماذا نريد حلها؟ ثم كيف نشأة هذه المشكلة أساسا؟.

يضاف إلى كذلك التفرقة بين نوعيات المشاكل السطحية، والحقيقية حيث يسهل تمييز الأول، بينما نحتاج الثانية إلى قدر كبير من المعرفة، والخبرة، والدكاء لذا فمن الأمور المهمة التي ينبغي التهيؤ لها، إزاء تحليل متطلبات هذه المرحلة معرفة متخذ القرار للهدف الذي يريد الوصول إليه، وما إذا كان الهدف ممكن التحديد والتحقق<sup>(2)</sup>.

### 2- تحليل المشكلة

يقتضي تحليل المشكلة محل القرار تصنيفها، وتحديد البيانات المطلوبة لحلها، وذلك بتحديد طبيعتها حجمها مدى تعقدها، والحل الأمثل المطلوب لحلها، ثم تحديد وتحليل البيانات، فعلى صانع القرار تحديد المصادر المناسبة التي يمكن الحصول منها على البيانات اللازمة لفهم المشكلة محل القرار، مع تحديد أفضل الوسائل للحصول عليها ومراعاة التكلفة، والوقت اللازم لذلك، ثم يقوم بتحليلها تحليلا دقيقا، ويقارن الحقائق والأرقام، ويخرج من ذلك بالمؤشرات، ومعلومات تساعد على الوصول إلى قرار مناسب<sup>(3)</sup>.

### 3- تحديد البدائل الممكنة

يتم في هذه المرحلة، حصر البدائل (الحلول) الممكنة للمشكلة، وفقا للبيانات أو المعلومات التي تم جمعها في هذه المرحلة السابقة، وينبغي في هذه المرحلة من الناحية العملية، حصر البدائل في عدد محدود منها عن طريق تصنيفها واستبعاد البدائل غير المناسبة، وذلك حتى يتسنى إيجاد حل ممكن للمشكلة، مع مراعاة إقتصاديات صنع القرار في نفس الوقت<sup>(4)</sup>.

(1) حمدي أبو النور، السيد عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكري الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2011، ص98.  
(2) محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في قيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، الأردن، 2010، ص ص 236-235.

(3) وداد عزيزي، حنان بوفروم، فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، نقلا عن الرابط التالي:  
irfpedia.com/arab/wp.content/uploads, 21/11/2014, 14 :29, GMT

(4) أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، اتصالات، معلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية، مصر، 2008، ص253.

#### 4- تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة

يتم غربلة المقترحات، والتصنيفات في مجموعتين مجموعة الحلول الممكنة، ومجموع الحلول المستحيلة التطبيق فيتم إستبعاد مجموعة الحلول المستحيلة التطبيق، ويتم جمع المعلومات، والبيانات المرتبطة بالمجموعة الممكنة، بالنسبة للمنافع والتكاليف<sup>(1)</sup>، وتتم عملية تقييم البدائل على ضوء عدة معايير أهمها: إمكانية تنفيذ البديل، والآثار الإنسانية، والإجتماعية للبديل، وإنعكاساته على المؤسسة وأفرادها، ومناسبة الوقت والظروف للأخذ بالبديل، ومدى إستجابة الرؤوس للبديل، والزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل<sup>(2)</sup>.

#### 5- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة

تدور هذه المرحلة حول دراسة المزايا وعيوب البدائل المطروحة<sup>(3)</sup>، وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة وإختيار البديل الأنسب، وفقا لمعايير وإعتبرات موضوعية أهمها: الموازنة بين الفوائد المتوقعة، والمخاطر المترتبة عن إختيار البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل تكلفة وجهد ممكن وإختيار البديل الذي يسمح بإستعمال الأمتل للموارد المتاحة في الوقت المناسب، وإختيار البديل الذي يحقق الأهداف الأكثر مساهمة في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة، وإختيار البديل الممكن التنفيذ في ضوء الموارد، والإمكانات المتاحة<sup>(4)</sup>.

#### 6- متابعة تنفيذ البديل

يتبين من خلال العرض السابق المراحل الخمسة لعملية صنع القرار، أن هذه العملية لا تنتهي بمجرد الإختيار<sup>(5)</sup> بل تتضمن صياغة القرار على شكل أوامر أو تعليمات، وإعلانه إلى الجهات المكلفة بالتنفيذ، ثم تحديد الخطوات اللازمة للتنفيذ (تحديد الوقت اللازم، مراحل التنفيذ، الأفراد الذين يتولون التنفيذ، طرق التنفيذ، الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الإنحرافات، وأخيرا تحديد الوسائل، التي يمكن إستعمالها لمراقبة التنفيذ، والمعايير التي تقيس درجة كفاءته<sup>(6)</sup>).

#### الفرع الثاني: خصائص ومبادئ صنع القرار

في هذا الفرع سنقدم الخصائص التي يتميز بها صنع القرار، إضافة إلى المبادئ الأساسية التي يعتمد عليها صنع القرار الفعال.

(1) مُجَّد الصعيدي، مراحل صنع القرار، نقلا عن الرابط التالي:

forum.illaftrain.co.uk/t 22064.2011, 23/01/2012, 14 :29GMT.

(2) وداد عزيزي، بوفروم حنان، مرجع سبق ذكره، ص02.

(3) مُجَّد الطيارة، صناعة القرار، مدونة التنمية البشرية، نقلا عن الرابط التالي:

www.altaanniga.org, 2012/5, blog-post 6509. Html, 24/01/2013, 9/30GMT.

(4) وداد عزيزي، بوفروم حنان، مرجع سبق ذكره، ص 02

(5) مُجَّد حسين العجمي، صناعة القرار التربوي واتخاذ، النظرية، النموذج دار الجامعة الجديدة، ط1، عمان، الأردن 2008، ص29.

(6) وداد عزيزي، حنان بوفروم، مرجع سبق ذكره، ص03.

## أولاً: خصائص صنع القرار

صناعة القرار هو العنصر الأهم في العملية الإدارية، والوظيفة التي تستند إليها جميع المهمات المتعلقة بالمدير أيا كان موقعه، ويسبب كون العملية الإدارية عملية إنسانية بالدرجة الأولى قابلة لتأثير بالمعطيات البيئية، والإنسانية والتنظيمية، وهذه الخصائص كما يلي:

- 1- مراعاة المنطق العلمي في خطوات، ومراحل عملية صناعة القرار، والمتمثلة بإدراك، وتحديد المشكلة موضوع القرار وجميع البيانات المتعلقة بالمشكلة، وتحليلها، ووضع الحلول البديلة للمشكلة قبل البحث عن الحل الصحيح، وتقييم البدائل وإختيار البديل الأنسب، ثم تنفيذ القرار ومتابعته، وتقييمه، والحرص على مشاوره العاملين، ومشاركتهم في المؤسسة، والأخذ بمقترحاتهم، وآرائهم، مما يساعد على جمع المعلومات، وتكاملها حول المشكلة موضع القرار، ويقوي جانب الرشد في القرار، ويوجد التحمس لتنفيذ القرار، والإلتزام بمضمونه من قبل العاملين.
- 3- مراعاة كل من البيئة الداخلية، والخارجية في المؤسسة، بما يمثلها من قيم، وإتجاهات، وحاجات ودوافع لدى الأفراد والجماعة، والقوانين، وأنظمة، وسياسات، وإجراءات، وقوى وعوامل اقتصادية، وإجتماعية، وسياسية وثقافية وتكنولوجية.
- 4- تجنب الأخطاء الشائعة في صناعة القرار كقصر النظر، وجمود الفكر، والمبالغة في التبسيط، والإعتماد على الخبرات الشخصية، في معالجة القضايا التي تواجه الإدارة أو الأفراد.
- 5- طرح الرأي المعارض، ومناقشته بهدف تكوين فهم عام مشترك، ثم دراسة مجموعة متنوعة من الآراء، والأساليب المعالجة، و تجنب التردد في إتخاذ القرار.
- 6- البحث عن البدائل المختلفة للحل أولاً قبل البحث عن الحل الصحيح.
- 7- إستخدام وسائل تكنولوجية إدارية حديثة في صنع القرار الإستراتيجي.
- 9- صنع القرار في الوقت المناسب، حيث يعتبر عامل توقيت القرار من العوامل المهمة بالنسبة للمدير، والعاملين على حدّ سواء، فالقرار المتخذ في الوقت الخاطيء، غالباً ما تكون نتائجه غير فعالة.
- 10- واقعية القرار، وإنسجامه مع الإمكانيات البشرية، والمادية المتاحة، ودقة المعلومات المقدمة لمتخذ القرار<sup>(1)</sup>.

## ثانياً: مبادئ صنع القرار

هناك بعض المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها عملية صنع القرار:

- 1- مبدأ تغلغل القرارات: ويعني أن إتخاذ القرار عملية مستمرة، ومتغلغلة في جميع جوانب النشاط الإداري في أي مؤسسة.
- 2- مبدأ التفكير المركب: للوصول إلى أي مستوى القرارات الممكنة إنسانياً إستناداً على التفكير الإبتكاري.
- 3- مبدأ التفكير المنطقي: لكي يكون تفكير منطقياً يجب أن يكون خالياً من التناقض، والمغالطات، وأن يكون دقيقاً واضحاً.

(1) خلف سليمان رواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 83.

4- مبدأ الإنطلاق الفكري: للحصول على أكبر كمية من الأفكار في أقل وقت ممكن، يتطلب الأمر استخدام حلقات الإنطلاق الفكري.

5- مبدأ الحقائق: تعد الحقائق المادة الخام التي يتعامل معها متخذ القرار، وبدون الحقائق يصبح القرار خاطئا<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثالث: أهمية وأهداف صنع القرار

تعد عملية صنع القرار من أهم المهارات التي ينبغي للمدير ممارستها بإتقان، لهذا سنقدم في هذا الفرع أهمية صنع القرار، إضافة إلى الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها:

#### أولاً: أهمية صنع القرار

أشار "Simon" رائد نظرية صنع القرار إلى هذه الحقيقة بقوله: إن مهمة صنع القرار تهيمن على العمل الإداري كله بنفس القدر الذي تهيمن فيه مهمة التنفيذ، وينبغي لأي نظرية عامة في علم الإدارة، أن تحتوي فيه مبادئ تضمن فيه كفاءة التنفيذ، وعليه يمكن القول أن العملية الإدارية، وصنع القرار مترادفان، إذ لا يستطيع المدير ممارسة أعماله دون اللجوء إلى إتخاذ سلسلة من القرارات، فالإدارة عندما تقوم بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة إنما هي في واقع الحال تتخذ قرارات تخطيطية، أو تنظيمية أو توجيهية، أو تنسيقية أو رقابية.

وتبرز أهمية عملية صنع القرار، من خلال إرتباطها الوثيق بكل من: الأفراد، والجماعات، والمؤسسات فهي بالنسبة للفرد قرارات يتأثر بها، ويؤثر بواسطتها على الآخرين كالقرارات التي يتخذها القائد، أو المدير فيما يخص الجماعة أو المؤسسة، فبالإضافة إلى تأثيرها على ذلك القائد أو المدير، فهي تؤثر على سلوك أفراد الجماعة التابعة له، وبالنسبة للمؤسسة فتزداد الحاجة إلى صنع القرار كلما إزداد حجم المؤسسة، وتشعبت مهمتها، وكلما كانت القرارات صائبة، كلما وضحت أهميتها، وبرز تأثيرها على الوضع الاجتماعي، والإقتصادي.

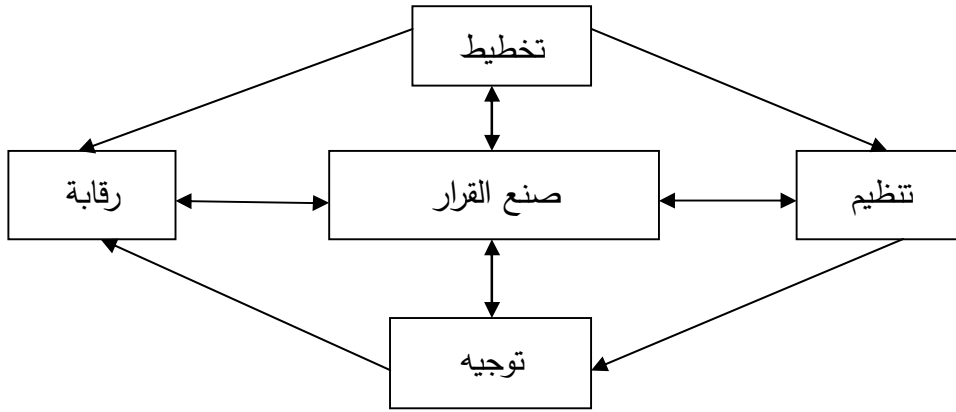
ويرى "Litchfield" أن الإدارة عبارة عن دورة من الأفعال، والأعمال تبدأ بصنع القرار، وتنتهي به.

أما العلاق فيشير إلى أن الحاجة إلى صنع القرار الفعال أكثر أهمية من أي وظائف إدارية أخرى، فإذا كانت عملية صنع القرار خاطئة، فمعنى ذلك حدوث الأخطاء في كافة الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الإشراف، الرقابة)<sup>(2)</sup>.

(1) سلامة عبد العظيم حسين، ديناميات وأخلاقيات صنع القرار، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص 63.

(2): خلف سليمان رواشدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-28.

الشكل رقم (5): أهمية صنع القرار في العملية الإدارية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، الإدارة، أصول، أسس، مفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص211.

يتضح من الشكل أعلاه العلاقة بين صنع القرار كعنصر في العملية الإدارية، وبقية العناصر الأخرى (من تخطيط تنظيم، وتوجيه، ورقابة) فإنعدام هذا العنصر (وظيفة صنع القرار) يعني النهاية المحققة لبقية العناصر، والذي بدوره يؤدي إلى فشل المؤسسة ككل ونهايتها.

ثانياً: أهداف صنع القرار

جعل القرارات أكثر حكمة، وعقلانية، وملاحظتها بأننا نملك الإختيار حول عدة أشياء مهمة، وتجنب الطريقة التلقائية أو الإعتيادية في صنع القرار، وتجنب نوع من الأفكار الغير عقلانية، وفرضيات مزيفة، ومخاوف إحتياجات وعواطف أخرى تعطل من صنع الجيد للقرار<sup>(1)</sup>.

المطلب الثاني: نماذج صنع القرار

يتطلع أي مدير إلى أن تكون قراراته كاملة أي موضوعية، ومنطقية بصورة كاملة، ولكن الواقع غالباً عكس ذلك، فالمدير غالباً يقوم بصنع القرار في ضوء معلومات غير كاملة، وهكذا يمكن تصنيف طريقة صنع القرار الإداري إلى عدة نماذج وهي:

أولاً: النموذج الرشيد

إفترضت هذه النظرية أن متخذ القرار يتصرف برشد (قراراته رشيدة)<sup>(2)</sup>، ويطلق عليه أيضاً النموذج المثالي، ويركز على ماذا يجب أن يفعله المدير، وكيف يجب أن يصنع المدير قراراته، ويستند إلى النظرية الإقتصادية التي تنظر إلى المدير على أنه كامل الرشد، ويسعى لتحقيق أعلى الأرباح، ونفترض أن المدير يملك الخصائص الآتية:  
لديه معرفة كاملة بالبدائل المتوفرة لحل المشكلة، ومعرفة كاملة بنتائج كل بديل، والفترة اللازمة لتقييم نتائج كل بديل بموضوعية، ولديه نسق أو منظومة مرتبة وثابتة من الأفضليات (القيم، ويقوم أيضاً بصنع قرارات مثلى)<sup>(3)</sup>.

(1) مجّد مستور السليمي، مرجع سبق ذكره، ص1

(2) خليل مجّد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007 ص113.

(3) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2010، ص91.

## ثانيا: النموذج السلوكي

يرى العديد من الكتاب أن الافتراضات التي بني عليها النموذج الرشيد نادرا ما تتحقق، وتتوافق جميعها إن لم يكن مستحيلا، لأن الواقع عكس ذلك تماما، وإن قرارات المدير بعيدة كثيرا عن الرشد الكامل، وهي محدودة مقيدة بالقدرات الذهنية للقيم، ومشاعر الفرد صانع القرار، وبالتغيرات البيئية التي تقع خارج سيطرته، وقد أطلق على هذا الموقف "حالة الرشد المحدود، Bounded Rationality" ومع الأخذ بعين الاعتبار أن المؤسسات تعيش في بيئة مضطربة معقدة ومتنوعة جدا، حيث هناك العديد من البدائل، وتناجها تبقى غير معروفة، فإن أي سلوك للرشد هو بطبعه محدود وهكذا يعتقد "Herbert Simon" أن الإداري يكتفي بالقرار المرضي بدلا من السعي للوصول إلى إختيار الأمثل<sup>(1)</sup>.

## ثالثا: النموذج التراكمي المتدرج

يعتمد على البرامج والسياسات، والإعتمادات السارية، ثم تجري بعض التعديلات على أساس القبول بمشروعية البرامج، والسياسات (يتميز بتخفيض الصراعات والإستقرار)<sup>(2)</sup>.

## رابعا: النموذج المسحي المختلط

بناء على هذا النموذج تنقسم القرارات، إلى جوهرية وأخرى جزئية (تدرجية). فالقرارات الجوهرية تتعلق بالسياسات، وتتطلب تركيز الإنتباه إلى تأثير البدائل المختلفة في الأجل الطويل على أهداف كل من المؤسسة، والمجتمع، وأما القرارات الجزئية التدرجية فهي قرارات تهتم بتحضير القرارات الجوهرية، وبعد ذلك تشغيلها ثم تطبيقها على الواقع بعد الوصول إليها<sup>(3)</sup>.

## المطلب الثالث: أساليب ومتطلبات المشاركة في صنع القرار

هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن يتبعها متخذ القرار للوصول إلى القرار المتعلق بمشكلة ما، وتختلف هذه الأساليب باختلاف درجة أهمية القرار، وتوقيته أو باختلاف الأطراف المعنية بالقرار، إضافة أن هناك متطلبات فعالة، تساعد على المشاركة في صنع القرار، وفي هذا المطلب سنحاول توضيحها.

## الفرع الأول: أساليب المشاركة في صنع القرار

وتتمثل هذه الأساليب في الطرق الوصفية، وأخرى كمية.

## أولا: الطرق الوصفية

وفيها يتم تحليل المشكلة أو الموضوع إلى أجزاء، ثم إختيار البدائل الخاصة بكل منها، وتحديد المزايا، والعيوب الخاصة بكل بديل، ووضع أوزان نسبية لها، ودراسة نتائج المترتبة على تفضيل بديل عن الآخر.

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2013 ص ص 232-233.

(2) زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 84.

(3) خلف حجاجة، اتخاذ القرار الإداري ، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 194.

## ثانيا: الطرق الكمية

نتيجة للتقدم في العلوم الإحصائية والرياضية، وانتشار الحواسب الآلية، والبرامج المتصلة بها فقد ظهرت الحاجة إلى اللجوء إلى تلك البرامج، في معالجة البيانات الرقمية المتصلة بمجالات الإنتاج، والتسويق والمبيعات، وإتخاذ قرارات فعالة بشأنها نظرا لسهولة التعرف على المشكلة عند تحديدها بصورة كمية، وأيضا سهولة التعبير عن العلاقات بين العوامل المرتبطة بتلك المشكلة، إذ تم التعبير عنها بصورة كمية<sup>(1)</sup>.

ومن أبرز الأساليب الكمية المستخدمة في إتخاذ القرارات داخل المؤسسات نجد:

### 1- أسلوب العينات

حيث يتم الإستعانة بعينة ممثلة للمجتمع، حيث يتم الإستدلال من خلال دراسة العينة على المجتمع الذي تمثله وتستخدم تلك الطريقة في مراقبة المخزون، وبحوث التسويق وغير ذلك.

### 2- النموذج الإحتمالي (نظرية الإحتمالات)

حيث يعتمد على القيمة المتوقعة الأكثر إحتمالا للمفاضلة بين عدة بدائل مطروحة، وتستخدم نظرية الإحتمالات في إتخاذ القرار، في ظل ظروف عدم التأكد، أو المخاطرة، أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار، غير متأكد تماما نتيجة الأخذ بديل معين.

### 3- المحاكاة

هو أسلوب يستخدم عندما يصعب بناء نماذج رياضية حيث تتم عملية التمثيل وهمية لعملية معينة، قبل حدوثها بالفعل.

### 4- البرامج الخطية

وهي من أساليب الكمية المستخدمة في تحديد الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وهي تصف العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ولذلك سميت بالخطية، وهي طريقة رياضية معينة يتم الحصول من خلالها على أفضل الحلول فيما يتعلق بتلك الموارد.

### 5- خرائط الجودة الإحصائية

وهي تعبر عن دلائل، ومؤشرات إحصائية مستنتجة من عينات مختلفة، ترصد على خريطة معينة، أعلى حد للظاهرة، وأدنى حد لها، وتلك الخرائط تستخدم للتمييز بين الفروقات في الإنتاج لأسباب ترجع للصدفة، أو لعوامل تتصل بحدوث قصور، أو خلل في عملية الإنتاج ذاتها<sup>(2)</sup>.

(1) طارق عبد الرؤوف عامر، نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته، نقلا عن الرابط التالي:

ugaza.edu.ps/02/pdf, 07/03/2013, 11:30GMT

(2) حسين عبد الرحمان التهامي، المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008 ص



## الفرع الثاني: متطلبات المشاركة في صنع القرار

قبل التطرق لمتطلبات المشاركة الفعالة في صنع القرار، يجب أن نوضح ما معنى المشاركة، والتي يشير إليها الكاتبان: "Davis" و "Neutron" إلى أن المشاركة تصف إنغماس الأفراد ذهنياً، وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة، ومشاركة المسؤولية عنها، وهذا التعريف يتضمن ثلاث أفكار الإنغماس، المساهمة والمسؤولية<sup>(1)</sup>.

وحتى تكون المشاركة فعالة، وتحقيق الأهداف المتوخات منها فإنه يتطلب توافر المتطلبات اللازمة لذلك، وهذه المتطلبات متمثلة في ما يلي:

- 1- توافر الخبرة، والمعرفة لدى المرؤوسين حيث تكون المشاركة أثارا إيجابية، عندما يضيف هؤلاء المرؤوسين من الخبرة والمعرفة، وما لا يكون متوافرا لدى الرئيس بحكم قلة إحتكاكه بواقع الممارسة، وميدان التطبيق (التنفيذ).
- 2- رغبة المرؤوسين والرؤساء في المشاركة، أي أن يتوافر لدى الطرفين الإستعداد النفسي للمشاركة، وبذل الوقت والإهتمام اللازمين لها، فالمشاركة لا تنجح إذا ساد جو من عدم الإكتراث، والأناية كما أن العامل أو الموظف بحاجة إلى أن يشعر بالأمن جراء مشاركته، فإن شعر بتهديد فإن إحتمال مشاركته يضعف أو ينعدم كذلك فإن الموظف يحتاج إلى أن يعطي الوقت الكافي قبل إتخاذ القرار لكي يستطيع أن يشارك مشاركة فعلية، فإعطاء الوقت الكافي، ومعرفة الطرق الرسمية للمشاركة تضمن نجاحها.
- 3- ألا يصنع القرار تحت ضغط السرعة وضيق الوقت، فالمشاركة لا تناسب ظروف الطوارئ، والأزمات ففي هذه الظروف يكون عامل الزمن ملحا، وتكون السرعة في صنع القرار أحد عوامل نجاحه، والبطء النسبي الذي تتصف به القرارات الجماعية تجعل المشاركة أكثر مناسبة عندما لا تكون السرعة في صنع القرار ضمن معايير الفعالية.
- 4- ثقة القائد بجدوى المشاركة فلكي تحقق المشاركة أثارا إيجابية، فلا بد أن يعززها إعتقاد القائد في فعالية مشاركة مرؤوسيه، أما إذا أدخلت طرق المشاركة وبقي الرؤساء، والمشرفين في إجتهاهم (الأوتوقراطية)، فإن المشاركة تفشل، وعلى الرؤساء والمشرفين أن يعتمد القسط الأكبر من نجاح المشاركة، لأن سلوكهم القيادي سيكون المحك الحقيقي ومدى جدية المشاركة من وجهة نظر العاملين، والرئيس الذي يشعر أن مرؤوسيه لا يملكون المعرفة، والخبرة، والمبادأة أو الإبتكار أو الحماس، أو الرغبة لا ينتظر أن يساهموا في صنع القرارات، ولذلك يجب أن يعنى الرئيس جيدا بإنتقاء الأفراد الذين سيشاركونه في صنع القرار، ولا سيما المعنيين مباشرة بتنفيذه، وعموما تلعب طبيعة المشكلة دورا مهما في تحديد من سيشارك في صنع القرار، ومن الطبيعي أن يشترك في صنع القرار المدبرون الذين تتأثر أقسامهم مباشرة بالقرار أو الذين يقع في نظامهم الإداري، أو المكاني مباشرة تنفيذ القرار، وينبغي تعزيز مجموعة من الأفراد الذين تتوفر لديهم معلومات، وخبرات تتعلق بالمشكلة المعروضة.

(1) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص96.

## 5- مهارة القائد في استخدام أساليب المشاركة

يتطلب إستخدام أساليب المشاركة توافر مهارات خاصة لدى القائد، مثل مهارات تشخيص المواقف التي تتطلب المشاركة، وتحديد مستوى المشاركة المناسب، وكذلك كيفية الحصول على مشاركة فعالة ترفع من كفاءة القرار الذي يسهم فيه المرؤوسين، وتعزز قبولهم له، إن مهارة القائد في إدارة الاجتماع مثلا تشجع الأفراد على إبداء آرائهم بحرية، ودفع المنافسة في الإتجاهات المثمرة، والتوفيق بين الآراء، وهذا الأمر بطبيعة الحال يتطلب تدريبا سلوكيا لتنمية القدرات القيادية والتقنية للرئيس بما يساعد على التعامل الديمقراطي مع الآخرين.

6- الشروط المتعلقة بالنواحي التنظيمية، والإجراءات لكي تنجح المشاركة، يجب أن تصدر عن المؤسسة، أي أن تصبح وظيفة معترفا بها رسميا في التنظيم، ولها موقع واضح في القوانين أو الأنظمة، وفي الهيكل التنظيمي، ولها إجراءات محددة ومعروفة، وإيمان المسؤولين، ورغبة العاملين في المشاركة، قد تكفي لتجربة مؤقتة في المشاركة، ولكن المحافظة على الإستمرارية لتعميم فوائد المشاركة، لا بد أن يكون لها الشكل المؤسسي<sup>(1)</sup>.

ولكي تؤتي المشاركة في إتخاذ القرارات ثمارها المرجوة ينبغي على الإدارة مراعاة إعتبرات منها:

### 1- الوقت المتاح

قد يكون الوقت المتاح للمديرين، والرؤساء لإتخاذ قرارات معينة قصيرا، أو محدودا كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في هذه الحالات، فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تحصيل بعض الأهداف الأخرى، التي قد تكون أكثر أهمية، وعلى المديرين، والرؤساء أن يوازنوا بين هذا، وذاك على وجه السرعة.

### 2- العامل الاقتصادي

المشاركة في إتخاذ القرارات داخل المؤسسات، عملية مكلفة إقتصاديا من حيث الوقت والجهد، والإعداد اللازم لها وعلى المديرين، والرؤساء أن يراعوا أن لا تكون التكلفة عالية، حتى لا تعطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في إتخاذ القرارات.

### 3- المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين

ينبغي أن لا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات، مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرؤوس في أخطاء، وتؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمؤسسة، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء، ومكانتهم داخل المؤسسة.

(1) علي خلف حجاججة، مرجع سبق ذكره، ص ص 205-206-207.

#### 4- سرية القرارات

كثيرا ما يتطلب العمل في بعض المؤسسات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج، وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع ، وإتخاذ القرارات التي تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا في صنع القرار<sup>(1)</sup>.

#### المطلب الرابع: عوائق و مشكلات صنع القرار

هناك بعض الأسباب التي تكمن وراء عدم الوصول إلى قرارات رشيدة، وهي تتمثل في المشكلات الأساسية في عملية صنع القرارات، وهي متعددة في صورها ومتباينة في أثارها، وقد تسهم في عدم التوصل إلى القرار السليم، وبصورة عامة فإن الأسباب التي تعوق عملية صنع القرار تدور حول الآتي:

مجموعة من الأسباب تتعلق بتكوين المشكلة محل القرار، وإيضاحها وربطها بغيرها من المشاكل، ومجموعة تتعلق بصانع القرار بصورة عامة، ومتخذ القرار بصورة خاصة<sup>(2)</sup>، وتتمثل في المفاهيم، والمبادئ، والقيم التي يحملها صانع القرار مقارنة بالمفاهيم المحيطة به، ودرجة الملائمة بين معتقدات صانع القرار، والحقائق الموجودة على أرض الواقع، وأهلية صانع القرار العملية والثقافية، ودرجة إلمامه وتخصص في الموضوع قيد القرار، وعدم وجود أو وضوح الرؤية، والرسالة، والغايات المنشأة أهدافها الإستراتيجية، والتكتيكية، ونقص الكفاءات، والموظفين القائمين على تنفيذ القرار، وعدم تقبل أو فهم المرؤوسين ،أو من يعينهم لمضمون القرار، وإنعدام المرونة التنظيمية في نصوص اللوائح، وكيفية تطبيقها في العمل<sup>(3)</sup>.

عدم توفر المعلومات الجيدة المحددة عن ظروف العمل، وإمكاناته حيث تعتبر المعلومات، بمثابة الدعامات الأساسية لصنع القرارات، وكذلك الأسباب التالية:

معلومات تفيد في حل المشكلة، تحديد البدائل، وتقييمها طبقا للنتائج المرتقبة من كل بديل، والتغذية المرجعية عن نتائج التنفيذ تعتبر ضرورة لتقييم القرار، وإتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر<sup>(4)</sup>.

إن صنع القرارات ليس بالأمر اليسير، فهناك عقبات تعترض متخذ القرار، عن الإسهام في صنع القرار الرشيد يمكن تخصيصها فيما يلي:

عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديدا واضحا، وعدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية، والمشكلة الحقيقية، وعن إمكانية توقع النتائج المختلفة سواء كانت حسنة أن سيئة للحلول الممكنة، وعن القيام بعملية تقييم مثلى بين البدائل بسبب إلتزامه بإرتباطات سابقة، وإن الفرد محدود في إتخاذه للقرارات بمهارات وبعاداته، وإنطباعاته الخارجة عن إرادته، ومحدود بقيمة الفلسفة الإجتماعية، والأخلاقية كما أنا الفرد محدود في إتخاذ قراراته بمعلوماته، وميزاته عن

(1) نجم الدين الغنوم، صنع القرار دراسة في سييسولوجيا الإدارة، نقلا عن الرابط: <http://www.annajah.net/arabic/shou-article.shtml, id + 3077 22 :30, 26/11/2014, pp4,5>

(2): إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، الهيمنة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 1978، ص160.

(3) أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ط3، جدة، السعودية، 2010، ص243.

(4) طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص18.

## الفصل الأول: طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية و صنع القرار في المؤسسة

الأشياء التي تتعلق بوظيفته، سواء كانت هذه المعلومات عامة أو معلومات خاصة أو معلومات تم إيصالها إليه بقنوات الجهاز التنظيمي، كما أن عنصر الوقت غالبا ما يسبب ضغط على متخذي القرار<sup>(1)</sup>.

### المبحث الثالث: تأثير القيم التنظيمية في عملية صنع القرار

صنع القرار عملية ديناميكية تتضمن العديد من الخيارات، يستلزم تقييمها عمليات عقلية متعددة، فهي تحتاج في ذلك إلى جهود الأفراد في شكل جماعات، إنطلاقا من تأثير القرار بآراء، وأفكار المحيطين به، وبطبيعة البيئة التي يعملون بها، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى ظروف صنع القرار، والتي تم تصنيفها الى ثلاثة أنواع، والعوامل المؤثرة فيه، وتأثير قيم الفرد، والجماعة على صنع القرار، وأخيرا القيم التنظيمية، وتأثيرها على إتجاهات المؤسسة.

### المطلب الأول: الظروف والعوامل المؤثرة في صنع القرار

في هذا المطلب سنتطرق إلى ظروف صنع القرار، إضافة إلى العوامل المؤثرة فيه.

#### الفرع الأول: ظروف صنع القرار

يمكن تمييز المواقف، والظروف الخاصة بالمشكلة التي نريد إتخاذ القرار بشأنها بين ظروف التأكد، وظروف المخاطرة، وظروف عدم التأكد، وتعتبر معالجة المخاطرة، وعدم التأكد من أهم المشاكل التي تواجه متخذي القرارات وسوف نشرح كل حالة على حدى<sup>(2)</sup>.

#### أولا: حالة التأكد

وهي قرارات تتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، وغالبا ما يكون الموقف الذي يوجد فيه متخذ مثل هذه القرارات واضحا<sup>(3)</sup>، وتكون البدائل متوفرة لحل المشكلة، ومردود وتكلفة كل منهما معروفا ومعلوما وليس هنالك أي مجال لعنصر أو عامل الحظ أن يتدخل بين البديل ومردوده<sup>(4)</sup>.

#### ثانيا: عدم التأكد

ويقصد بها عدم توفر المعلومات، أو عدم وضوحها، أو عدم مصداقيتها، وإن توفرت فقد تكون غير كافية لخلق حالة التأكد، ويؤثر ذلك على مشاكل القرار بشكل جيد، إذ أن عدم وجود معلومات كافية، عن احتمالية تحقق كل حالة من حالات الطبيعة، فإن ذلك يعني أن هذه البيئة خاضعة لنوعين أساسيين، من العوامل المؤثرة وهي: عوامل عدم التأكد على المستوى الخارجي (البيئة الخارجية)، وعوامل عدم التأكد على المستوى الداخلي (البيئة الداخلية)<sup>(5)</sup>.

(1) سيد محمود الهواري، إدارة الأصول والأسس العلمية، نخضة مصر، القاهرة، مصر 1973، ص ص 127-128.

(2) أحمد مجد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 256.

(3) نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط9، عمان، الأردن، 2011، ص256.

(4) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص90.

(5) مؤيد عبد الحسين الفضل، المنهج الكمي في إدارة الأعمال، نماذج قرار وتطبيقها عملية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2006

### ثالثا: المخاطرة

وهي القرارات التي تتخذ في ظل ظروف معروفة، وهناك إحتمال في حدوثها، ودرجة الإحتمال معروفة نسبيا أيضا وهذه الدرجة تكون متفاوتة من قرار إلى قرار آخر، فهناك مثلا قرار عائده كبير، لكن درجة المخاطرة المصاحبة كبيرة في حين هناك قرار آخر عائده قليل لكن درجة المخاطرة المصاحبة له ضئيلة<sup>(1)</sup>.

### فرع الثاني: العوامل المؤثرة في صنع القرار

تؤثر الاختلافات، والفروق الفردية بين الأفراد على عمليات صنع القرار، بصورة أو بأخرى فبعض تلك الفروق تؤثر فقط على جوانب عمليات صنع القرار، بينما توجد بعض الفروق الأخرى التي تؤثر على عملية صنع القرار ذاتها، ومع ذلك فكل منهما يمكن أن يؤثر على عملية صنع القرار، وفيما يلي سنبين العوامل الرئيسية التي تؤثر على صنع القرار وهي:

#### أولا: العوامل الإنسانية

وتتمثل العوامل الإنسانية التي تساعد على ترشيد سلوك متخذ القرار، وتوجيه نحو إختيار البديل الأفضل في المدير متخذ القرار، وما لديه من قدرات ترتبط بعملية إتخاذ القرار، ومعاني المدير الذين يتولون تحديد المشكلة، وأبعادها وجوانبها، ويقترحون الحلول الملائمة لها، ومستشاري المدير الذين يتولون البحث، والتحليل والمقارنة، ويعرضون وجهات نظرهم المختلفة بأمانة للمدري، والمرؤوسين، وغيرهم ممن سينفذون القرار، أو ينفذ عليهم القرار أو كل من يعنيه أمر القرار، أو من يتأثر به أو من سيمسه القرار<sup>(2)</sup>.

#### ثانيا: العوامل التنظيمية

إلى جانب العوامل الإنسانية التي سبق ذكرها يوجد بعض العوامل، والجوانب التنظيمية، التي تؤثر في عملية صنع القرار، وتتمثل في التنظيم الإداري، وتعدد المستويات الإدارية فيه، وأنماط الإتصالات السائدة، وأساليب القيادة المتبعة في المؤسسة<sup>(3)</sup>.

وكذلك صعوبة وبطء إنسياب الأوامر، والتعليمات من قمته إلى قاعدته تنعكس على عملية صنع القرار، كما أن المركزية في صنع القرار، وعدم الرغبة في تفويض الإختصاصات، والصلاحيات للمستوى التالي في السلم الإداري يؤدي إلى شيوع روح البيروقراطية، والروتين مما يؤثر على الأفراد، ومشاركتهم في عملية صنع القرار<sup>(4)</sup>.

#### ثالثا: العوامل البيئية والحضارية

يقول المؤرخ الإنجليزي "Artold Touini" في دراسة التحليلية، وبحوثه المبنية على التفكير المععمق يتناسب تقدم الجنس البشري طرديا مع قدرته على مواجهة البيئة المحيطة به، والتغلب عليها، وهذا القول لا يبعد كثيرا على ظروف

(1) عمروصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 225.

(2) محمد حسنين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 250.

(3) فهد بن ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2003، ص 41.

(4) إيهاب صبيح محمد زريق، إدارة العمليات وإتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر، 2001، ص 64.

## الفصل الأول: طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية و صنع القرار في المؤسسة

الإدارة، وقراراتها، وهناك مجموعة من العوامل، أو القيود التي تؤثر في فاعلية القرارات، تنبع من الظروف البيئية المحيطة بالقرار<sup>(1)</sup>، وأهم عوامل البيئة الداخلية نجد الظروف الإقتصادية، والإجتماعية، والسياسية السائدة في المجتمع، والمنافسة الموجودة في السوق المستهلكين، والتشريعات، والتطورات التقنية، والعادات الإجتماعية، ضف إلى ذلك القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى، سواء أكانت منافسة أو متعاملة أو فيما يخص البيئة الداخلية نجد حجم المؤسسة، ومدى نموها، وعدد العاملين فيها، والمتعاملين معها، لذلك تعمل الإدارة على توفر الجوّ الملائم، والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ<sup>(2)</sup>.

### رابعاً: ضغوط متخذي القرار

يمكن تقسيم الضغوط التي يتعرض لها متخذ القرار، والتي تؤثر في قراراته إلى ضغوط داخلية، وخارجية:

#### 1- الضغوط الداخلية

وتتمثل في ضغوط الرؤساء، وقصور نظام المعلومات، والبيانات، ونقص الإمكانيات المادية، والبشرية اللازمة بالإضافة إلى ضيق الوقت لدى المدير، وإضطراره إلى إتخاذ القرار تحت ضغط ظروف معينة، حيث لا تكون الفرص كافية للحصول على المعلومات الوافية عن البدائل، ودراساتها.

#### 2- ضغوط خارجية

وتتمثل في ضغوط الرأي العام، والضغوط النابعة من العلاقات الإجتماعية للمدير خارج نطاق العمل، وضغوط الأجهزة الإعلامية، والأجهزة الرقابية، وكلها عوامل تؤثر في توجيه قرارات المسئول، وقد تحد من فعاليتها<sup>(3)</sup>. وهناك عدة عوامل أخرى في عملية صنع القرار، إذ أنه لا تحتاج إلى إتخاذ قرار إلا إذا كان هناك موقف أو مشكلة ما تحتم عليه هذا، وبناء عليه لا بد من وجود معلومات حول هذه المشكلة، والرغبة في حل هذه المشكلة مما يستدعي وضع البدائل مع الأخذ في عين الاعتبار الآثار الإيجابية، والسلبية لكل بديل، ومن ثم إتخاذ البديل المناسب والأفضل<sup>(4)</sup>.

### المطلب الثاني: تأثير قيم الفرد والجماعة على صنع القرار

يمكن أن تتم مشاركة العاملين في صنع القرارات، على أساس فردي أو جماعي، وبصورة رسمية وغير رسمية، أما المشاركة الفردية فتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسية، وعلى مستوى الجماعة تتم المشاركة من خلال الأساليب التشاورية أو الديمقراطية، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى القيم الفردية، والقيم الجماعية بإيجابياتها، وسلبياتها.

### الفرع الأول: تأثير قيم الفرد على صنع القرار

للقيم دور هام في تشكيل الشخصية الفردية، وتساعد على فهم العالم المحيط به، وتوحي له بكيفية التصرف الآني والمستقبلي، وإذ غابت فإن الإنسان يغترب عن ذاته ومجتمعه<sup>(5)</sup>، ومن مزايا قيم الفرد أثناء صنعته للقرار نجد:

(1) عبد الكريم درويش، ليلي تكللا، أصول الإدارة العامة، دار المعارف، ط1، القاهرة، مصر، 1974، ص ص 115، 114.

(2) حسين علي مشرقي، نظريات القرار الإدارية، مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 1997، ص 30.

(3) مُجَّد حسين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 261.

(4) نعيم إبراهيم الظاهري، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص ص 199-200.

(5) الشيخ كامل مُجَّد عُويصة، مرجع سبق ذكره، ص 101.

## الفصل الأول: طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية و صنع القرار في المؤسسة

تسهم في تحقيق الأمان للفرد من خلال معالجته نقاط الضعف لديه، والتعبير عن نفسه حتى يتحقق ذاته، و تهيئ للأفراد إختيارات لتحديد السلوك، وبالتالي تشكيل الشخصية الفردية، وفي الوقت نفسه توجه الفرد نحو الأداء المطلوب منه، وتمنحه القدرة على الرضا النفسي، والتوافق مع الآخرين، و تسهم في تحديد الرؤية التي ينشدها الفرد، وفهم العالم من حوله، والمساهمة في إصلاحه نفسيا، وخلقيا من خلال ضبط شهواته، ومطامعه حتى لا تتغلب على عقله ووجدانه<sup>(1)</sup>.

وأما ما يعيب القرار الفردي نجد: الوقت المتاح لصنع القرار قصير، والقرار نسبيا غير مهم بالنسبة للجماعة ويمكن أن يهيمن فرد أو فردان على الجماعة، ويمكن أن ينفجر صراع مدمر أثناء المناقشة قد يشعر الأفراد أن لديهم الإجتماعات كثيرة، ولا يشعرون بالحاجة للمشاركة المعلومات اللازمة، للقرار سرية، ولا يمكن إفشاؤها لجميع الأفراد<sup>(2)</sup>.

### الفرع الثاني: تأثير قيم الجماعة على صنع القرار

القرارات الجماعية هي ثمرة جهد، ومشاركة بين مجموعة من الأفراد المعنيين بالقرار، ويمثل هذا النوع الأساليب التشاورية، والديمقراطية في الإدارة، والقرار الجماعي أفضل في حالة توفر الوقت، والموارد اللازمة لإتخاذ القرار، وتطبيقه وتتضمن مزايا القرار الجماعي ما يلي<sup>(3)</sup>:

يساعد على تقبل الأفراد (المشاركين) للقرار، ويسهل عملية التنسيق، والإتصال بين الأفراد المشاركين، ويمكن تطوير عدد كبير من الحلول البديلة، ويمكن أيضا إستقطاب معرفة، وخبرة كبيرة (تعدد وجهات النظر) وبالإضافة إلى فهم وإستعاب أكبر من خلال المناقشة، ويوفر أساسا للتدريب في دينامية الجماعة<sup>(4)</sup>، وعندما تعمل بنجاح فإن نجاحها يكون بسبب أنه يوجد معلومات أكثر، ووجهات نظر أوسع وفهم أفضل والتزام أعلى<sup>(5)</sup>.

وبالرغم من مزايا القرار الجماعي إلا أنه لا يخلو من عيوب، وهي على النحو التالي:

الزيادة النسبية في الوقت والجهد، إذا إستطال الجدل أو النقاش في مراحل صنع القرار، فقد تستغرق مداورات المجموعة وقتا أكثر من اللازم، خصوصا لو كان عددهم كبيرا، وقد يسيطر على المجموعة عضو مؤثر عدواني ذو رأي متسلط قد يكون هو المدير أو أحد الأعضاء لكن بشخصية أقوى حتى من شخصية المدير، وقد يميل إلى تهديد بعض أو كل الأعضاء تصریحا أو تلميحا ليدفعهم لقبول بديل يراه مناسبا من زاويته الشخصية، وبعض النظر عن الموضوعية، وقد يتحالف عضو أو أكثر لإسكات رأي مخالف<sup>(6)</sup>.

### المطلب الثالث: تأثير القيم التنظيمية على العاملين في المؤسسات

تؤثر القيم التنظيمية على أنشطة المديرين، والأفراد الذين يشتركون في صنع القرارات، لذا يعمل هؤلاء على تطوير وتعديل القيم التي يمتلكونها في مؤسساتهم بما يحقق الأهداف المطلوبة، ومن الأمور الحيوية أن يدرك المدراء القيم العليا

(1) منصور نايف العتيبي، القيم التنظيمية وأثرها في الممارسة السلوكية، المجلة التربوية بجامعة عين الشمس، العدد 34، جامعة نجران، العراق، 2015 ص 15، 16.

(2) نبيل حامد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 183، 182.

(3) حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص 98.

(4) سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 165.

(5) حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص 99.

(6) محمد جاسم العبيدي، باسم محمد ولي، المدخل إلى النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 134.

## الفصل الأول: طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية و صنع القرار في المؤسسة

لموظفيهم، فهناك قيم يسعى كل فرد في عمله إليها، على أن المديرين الذين يتمتعون بشخصيات قوية تؤثر قيمتهم فيهم سلبا، أو إيجابا على الأجهزة التي يديرونها.

حيث يرى " somers " بأن القيم التنظيمية التي يسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في تنظيم تحصد عدد من الفوائد الهامة، وتحقق أقل أخطاء في العمل وأعلى الدرجات، والإلتزام الوظيفي، ويشمل التنظيمات الرسمية، وغير رسمية، وتصبح المبادئ السلوكية للعاملين " woiof lift " (1).

ويشير البعض إلى وجود تأثير متبادل بين القيم، والقواعد السلوكية، إذ تؤثر القيم في خلق قواعد سلوكية تتماشى مع تلك القيم فالعرف، والقواعد الحضارية، وما يحرمه المجتمع كلها قواعد تحكم سلوكنا، وتوجب إحترام الأفراد لها كنظم إجتماعية (2).

وتأثير القيم في السلوك يتوقف على قوة الحاجات من جهة، وهذا لإرتباط القيم بالحاجات، ومن جهة أخرى يتوقف على التأثيرات الخارجية وقوتها، ومعنى ذلك أن الفرد يتأثر في تقويمه للأشياء، بأوضاع معينة، ومعايير خاصة تملئها عليه الظروف المحيطة ببيئته الدينية، والإجتماعية، والإقتصادية، والسياسية، وهذه هي التي تحدد السلوك والتصرفات، وللوصول للقيم التي تؤثر في صنع القرار المطلوب يجب أن يتحدد من خلال: تحديد الأهداف حيث يؤثر الحكم على القيم عند إختيار، وتوزيع الأولويات على العمل المطلوب إنجازه، وتحليل البيانات والتي تؤثر القيم التي يحملها الفرد على نوع المعلومات التي يجمعها، وثقته في مصادرها، وإدراكه لمعانيها وتفسيره لها، ووضع البدائل أي يتدخل الحكم القيمي عند التفكير في البدائل، فلا يفكر في بدائل تتناقض مع القيم التي يؤمن بها، و تنفيذ القرار أي القيم التي يحملها المدراء تؤثر على إختيار الوسائل الملائمة لتنفيذ القرار، الذي وقع عليه الإختيار، وأخيرا التقييم، والمتابعة إذ يتدخل الحكم القيمي عند بحث النتائج، وتقويم درجة فعاليتها، وقياس الأخطاء أو الفروق (3).

ويؤكد " fingan " على أهمية الإلتزام بالقيم ككل فضلا عن التركيز على تنسيق القيم في هرم السلطة التنظيمية حيث يذكر أن الإلتزام بالقيم ككل تؤثر تأثيرا مستمرا وفعالا، وأن القيم المرئية لدى العاملين تشكل أهمية كبرى كالتعاون والعدل، والتسامح والإستقامة الأخلاقية حيث يذكر أنه من الصعب تخيل وجود أفراد بدون أن تكون معاملتهم خالية من هذه القيم في التنظيم (4).

(1) خالد بن عبد الله الحنيفة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

(2) مهدي حسن زوليف، علي مجد عمر العضابله، مرجع سبق ذكره، ص 227.

(3) عامر سعيد يس عامر، علي مجد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 151.

(4) خالد بن عبد الله الحنيفة، مرجع سبق ذكره، ص 35.



#### المطلب الرابع: أثر إختلاف القيم التنظيمية على الإتجاهات المستقبلية للمؤسسة

لا تكتفي المؤسسات بتشكيل ثقافات تنظيمية تبنى على القيم التي تحقق الفعالية فقط، إنما تسعى لزيادة التوافق بين الموظفين، والمدراء حول هذه القيم لتوحيد الثقافة التنظيمية، وتجانس سلوك العاملين بها، وذلك لأن القيم التنظيمية تحدد نمط العلاقات بين الأفراد، وتوضيح مستوى أداء العمليات التنظيمية، وتؤثر على الرضا عن التنظيم، والإلتزام له ويؤدي إختلاف القيم بين الأفراد إلى العديد من الآثار السلبية التي تنعكس على الأداء، والسلوك حيث يزداد الصراع وينخفض مستوى التفاعل الإجتماعي، ويزداد الميل إلى الإنسحاب، وترك الجماعة لهذا لا بد من توافق القيم التنظيمية داخل المؤسسات حتى تحقق التناسق، والإنسجام داخل المؤسسة كما يجب على الإدارة العليا إدارة القيم التنظيمية حتى يتحقق هذا التوافق، وأن الإختلاف في القيم التنظيمية، يؤدي إلى النتائج السلبية التالية:

تعقد الإتصال بين المستويات الإدارية، وزيادة الصراع بين الموظفين، وإرتفاع مقاومة التغيير، بالإضافة إلى الإختلاف في القيم، يؤثر سلبا على المستوى الأداء اليومي، وتحقيق الخطط الحالية، لكن الأكثر صعوبة أن هذا الإختلاف سيؤدي لعدم قدرة المؤسسة على تحقيق الرؤية المستقبلية، وأن الإختلاف في القيم بين القيادات، وأعضاء فريق العمل يؤثر على العلاقات الداخلية بين أعضاء التنظيم، وأن هذا الإختلاف في الإتجاهات نحو القيم التنظيمية يؤثر على درجة تفهم العاملين للهيكل التنظيمي، ودرجة تماسك في فريق العمل، ويؤثر أيضا على روح الفريق، ودرجة تفهم وتفاهم العاملين داخل الجماعة، كما أن إختلاف الإتجاهات نحو القيم التنظيمية يؤدي لزيادة ضغوط العمل، ويزيد من التوتر والإحباط، وكلها عوامل تزيد من مقاومة التغيير، والتطوير وعدم الرغبة في تحقيق الأهداف، وكلما زاد مستوى الإختلاف في القيم بين العاملين بالمؤسسة، ظهرت التنظيمات غير الرسمية، والتي تتباين في أهداف المؤسسة، وإنخفضت نسبة تشويه المعلومات وسيادة الإتجاهات السلبية نحو العمل<sup>(1)</sup>.

(1): أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص130.

## خلاصة الفصل

إستعرضنا في فصلنا هذا بداية من ماهية القيم التنظيمية، وهي ما يتسم به الفرد من أبعاد فكرية، ومعتقدات أساسية توجهه، وتحدد سلوكه في إطار التعامل مع الآخرين، وتمر هذه القيم عبر مراحل رئيسية حسب الفكر الإداري كما تطرقنا إلى تصنيف "Eduard Spranger" والذي يعتبر أفضل المحاولات لتصنيف القيم إضافة إلى الخصائص، وأهمية القيم، والتي تصح أن تكون أحد الركائز القوية لبناء إستراتيجية معينة، إذ تحتل القيم التنظيمية المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي، إضافة إلى النظرية التي أتى بها "Mike woodcock وDave Francis" وهي قيم مستمدة من أربع قضايا جوهرية، وإثني عشر قضية فرعية، وتطرقنا أيضا إلى كيفية تكوين القيم التنظيمية و القيادة الإستراتيجية لمنظومة القيم.

أما فيما يتعلق بصنع القرار، فقد توصلنا إلى أن صنع القرار يعد من المهام الأساسية، والرئيسية لكل العمليات الإدارية، والتي بواسطتها يمكن فهم القرارات داخل المؤسسة، وتتم هذه العملية حسب مراحل، والتي توجه نحو إختيار البديل الأفضل إضافة إلى خصائص، ومبادئ صنع القرار، وأيضا إلى أهداف، وأهمية صنع القرار لأن هذه الأخيرة ينبغي للمدير ممارستها بإتقان، ثم تطرقنا إلى النماذج لأن أي مدير يتطلع إلى أن تكون قراراته كاملة، وأساليب المشاركة الفعالة في صنع القرار، كما توصلنا إلى بعض المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة أثناء صنعها للقرار، ولعل أهم هذه المشاكل المبادئ، والقيم التي يحملها صانع القرار مقارنة بالمفاهيم المحيطة به.

أما فيما يخص العلاقة بين القيم التنظيمية، وصنع القرار، والذي تطرقنا فيه إلى الظروف، والعوامل المؤثرة في صنع القرار إضافة إلى تأثير قيم الفرد، والجماعة على صنع القرار بإيجابياتها، وسلبياتها، وتأثير القيم التنظيمية على أنشطة المدراء، والأفراد الذين يشتركون في صنع القرار، وأثر إختلاف القيم التنظيمية على الإتجاهات المستقبلية للمؤسسة، والتي لا تكتفي بتشكيل ثقافات تنظيمية تبنى على القيم التي تحقق الفعالية فقط، وإنما تسعى لزيادة التوافق بين الموظفين و المدراء حول القيم التنظيمية.

## الفصل الثاني:

القيم التنظيمية وصنع القرار في ديوان الترقية  
والتسيير العقاري لولاية البويرة

## تمهيد

للوصول إلى نتائج ملموسة لا يمكن الإعتماد على الجانب النظري فقط، بل لابد من الإهتمام بالجانب التطبيقي من أجل المقارنة بين ما تم الوصول إليه نظريا، وما هو موجود في الواقع، وهذا فيما يخص موضوع بحثنا المتمثل في "القيم التنظيمية وعلاقتها بصنع القرار" ولقد إختارنا "ديوان الترقية، والتسيير العقاري بولاية البويرة"، وهذا نظرا للأهمية التي يوليها الديوان لموضوع القيم التنظيمية، وعليه سنتطرق في هذا الفصل للقيم التنظيمية، وصنع القرار في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، لهذا قسمنا الفصل التطبيقي إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول بعنوان تحديد مجتمع الدراسة، ويتضمن كلا من عينة البحث الميداني، وتعريفنا بالديوان، وهيكله التنظيمي مع شرحه بالتفصيل، إضافة إلى مهام الديوان، وخطوات البحث الميداني، والمتمثلة في تحديد المشكلة، وتحديد نوع البحث ثم أهداف البحث الميداني، أما بخصوص الأدوات المستخدمة في البحث فعمدنا إلى المعاينة، ووثائق المؤسسة، والإستبيان، والمقابلة الشخصية.

أما بخصوص المبحث الثاني، فقمنا بتبويب معطيات الإستبيان الذي تم توزيعه على مجتمع الدراسة، والذي قسمناه إلى أربع محاور وهي: القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة حسب قيم "القوة، الصفاة، المكافأة"، والقيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة المهمة حسب قيم "الفعالية، الكفاءة، الإقتصاد"، والقيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة البيئة حسب قيم "الدفاع، التنافس، إستغلال الفرص"، وإدارة العلاقات حسب قيم "العدل، العمل الجماعي، القانون والنظام". أما المبحث الثالث فقد إرتأينا فيه إلى تقييم كل محاور الإستبيان، وذلك بعد ما قمنا بجدولة، ووصف المعطيات المتحصل عليها، وحللنا نتائج محور إدارة الإدارة، ثم إدارة المهمة، ثم إدارة العلاقات، وأخيرا نتائج إدارة البيئة.

## المبحث الأول: تحديد مجتمع الدراسة

لقد إختارنا في دراستنا لأثر القيم التنظيمية على صنع القرار ديوان الترقية، والتسيير العقاري لولاية البويرة، وهذا بهدف معرفة بؤادر الإهتمام بمثل هذه المواضيع، والتي ترتبط بمدى إستجابة الأف راد للقيم السائدة، ومعرفة درجة تنفيذهم لصنع القرار، ودفعهم، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة من أجل ذلك قمنا بجمع البيانات، والمعلومات المختلفة.

## المطلب الأول: تحديد عينة البحث الميداني

في هذا المطلب سنقوم بتعريف ديوان الترقية، ومهام، وأهداف، ومجال نشاط الديوان بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

## الفرع الأول: تعريف دواوين الترقية والتسيير العقاري

يمكن تعريف دواوين الترقية والتسيير العقاري حسب النصوص القانونية الحالية، على أنها مؤسسة إقتصادية تملك الدولة رأس مالها مع إستقلالها المالي، والتسيير، ويتحدد نشاطها بصفة عامة في الترقية والتسيير العقاري على مستوى القطر الوطني، وتخضع علاقتها مع الغير إلى القانون العام، ويصطلح عليها بمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي، وتجاري.

## أولاً: الإطار التنظيمي لدواوين الترقية والتسيير العقاري

بعدها قمنا بتعريف دواوين الترقية، والتسيير العقاري لابد من معرفة التحولات التي عرفتها طبيعتها القانونية منذ إنشائها إلى يومنا هذا، وعرفت ثلاث مراحل:

**المرحلة الأولى:** وهي المرحلة الممتدة من تاريخ إنشاء دواوين الترقية، والتسيير العقاري سنة 1974 إلى غاية سنة 1985، وأهم ما ميز هذه المرحلة هو عدم إستقلال الدواوين في تسييرها إتجاه الإدارة العمومية، وأهم النصوص القانونية التي تناولت تنظيم، وعمل الدواوين خلال هذه المرحلة تتمثل في :

01- الأمر رقم 63/74 المؤرخ في 1974/06/10 المتضمن إنشاء، وتحديد نظام دواوين الترقية، والتسيير العقاري

02- الأمر رقم 93/76 المؤرخ في 1976/10/23 المحدد لشروط إنشاء، وتنظيم، وعمل دواوين الترقية والتسيير العقاري للولاية.

03- المرسوم 143/76 المؤرخ في 1976/10/23 المتضمن إنشاء دواوين الترقية والتسيير العقاري للولاية.

04- المرسوم رقم 01/80 المؤرخ في 1980/01/05 المتعلق بإنشاء وتنظيم، وعمل دواوين الترقية والتسيير العقاري لولاية الجزائر أحكام المادة 01 من الأمر رقم 93/76.

05- المرسوم رقم 502/82 المؤرخ 1982/12/25 المعدل، و المتمم للأمر رقم 93/76 .

06- الأمر الوزاري المشترك المؤرخ في 1985/06/01 التنظيم الداخلي لدواوين الترقية والتسيير العقاري للولاية.

**أما المرحلة الثانية:** وهي المرحلة الممتدة من سنة 1985 إلى غاية 1991، وعرفت دواوين الترقية والتسيير العقاري تعديلا في طبيعتها حيث أصبحت مؤسسة إقتصادية عمومية محلية، وهذا بموجب أحكام المادة 01 من المرسوم رقم 270/85 المؤرخ في 1985/11/05 المتضمن تحويل، وتنظيم أعمال دواوين الترقية والتسيير العقاري للولاية، وأهم النصوص القانونية التي تناولت تنظيم، وعمل دواوين الترقية والتسيير العقاري ما يلي:

01- المرسوم 270/85 المؤرخ في 1985/11/05 المتضمن تحويل، وتنظيم أعمال دواوين الترقية والتسيير العقاري

02- المرسوم 200/83 المؤرخ في 1983/03/19 المحدد لشروط إنشاء، وتنظيم، وعمل المؤسسات العمومية.

أما المرحلة الثالثة: فهي المرحلة الحالية، والممتدة منذ سنة 1991 إلى يومنا هذا، وخلال هذه المرحلة عرفت دواوين الترقية والتسيير العقاري تحولاً أساسياً، ذلك أنها أصبحت مؤسسة عمومية تجمع بين خصائص الشركات الخاصة والمؤسسات العمومية، وهذا تنفيذا لمقتضيات المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 1991/05/12.

ومن النصوص القانونية التي تناولت تنظيم، وعمل دواوين الترقية والتسيير العقاري خلال هذه المرحلة مايلي:

01- المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 1991/05/12 المتضمن تحويل الطبيعة القانونية لدواوين الترقية والتسيير العقاري، والمحددة لكيفية تنظيمها، وعملها<sup>(1)</sup>.

02- المرسوم التنفيذي رقم 08/93 المؤرخ في 1993/01/02 المتضمن تعديل، وتتميم المرسوم التنفيذي رقم 147/91.

03- قرار رقم 43 مؤرخ في 1998/10/19 يتضمن تحديد الإطار القانوني للهيكل التنظيمي لدواوين الترقية والتسيير العقاري.

04- منشور مؤرخ في 1998/11/18 يتضمن تطبيق أحكام القرار الوزاري المؤرخ في 1998/10/19.

وتم تأسيس ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة طبقاً للأمر رقم 76/63 الصادر في 23 أكتوبر 1976 المثبت لشروط التأسيس للمنظمات، وسير وكالات الترقية والتسيير العقاري لولاية المرسوم رقم 76/143 الصادر في 1976/10/23، وتم تغيير الطبعة الثانية لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 91 الصادر في 1991/05/12، وقد نص هذا الأخير على المواد التالية:

المادة 01: أن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، نصب كمنشأة عمومية ذات طبيعة صناعية، وتجارية تتمتع بالشخصية المعنوية، والإستقلالية المالية، وتمارس وظائفها على مستوى الولاية تحت وصاية وزارة السكن والعمران.

المادة 02: المقر الإجتماعي لديوان يحدد في مقر الولاية.

المادة 03: ديوان الترقية والتسيير العقاري يتصرف في ممتلكات حقوق، و واجبات الغرفة العمومية للسكن بالكرء معتدل لتواجد على مستوى الولاية، وأن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة مسير من طرف المدير العام المعين في فترة أقصاه خمس سنوات، ويدار عن طريق مجلس الإدارة المكون من:

ممثل لوزير السكن والعمران (DUC) رئيساً

مدير السكن، والتجهيزات الإجتماعية لولاية البويرة (DLEP) عضواً

مدير التهيئة والتخطيط على مستوى ولاية البويرة (DPAT) عضواً

مدير تنظيم الشؤون العامة لولاية البويرة (DRAG) عضواً

(1): مصلحة الموارد البشرية لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة

أمين خزينة ولاية البويرة عضوا بالإضافة إلى ممثلين 02 عن عمال الديوان لولاية البويرة

### الفرع الثاني: مهام وأهداف ومجال ونشاط الديوان

في هذا العنصر سنقدم بالتفصيل مجال النشاط، ومهام وأهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

#### أولاً: مجال النشاط ديوان الترقية والتسيير العقاري

يشمل نشاط ديوان الترقية والتسيير العقاري المجالات التالية:

ترقية البناءات، الإنابة عن أي متعامل في الإشراف على المشاريع المسندة، الترقية العقارية، عملية تأدية الخدمات قصد ضمان الأملاك العقارية، وإعادة الإعتبار إليها، وصيانتها عملية التسيير العقاري للأملاك المسندة، وتشمل<sup>(1)</sup>:  
تأجير المساكن، والمحلات ذات الإستعمال المهني، والحرفي أو التنازل عنها، وتحصيل مبالغ الإيجار، والأعباء المرتبطة بالإيجار، وكذلك مقابل التنازل عن الأملاك العقارية التي تسييرها، والمحافظة على العمارات، وملحقاتها قصد الإبقاء عليها بالإستمرار في حالة صالحة للسكن، وإعداد جرد للعمارات المكونة للحظيرة العقارية التي تسييرها، وضبط، ومراقبة وضعية النظام القانوني الشاغلي الشقق، والمحلات الكائنة بهذه العمارات، وتنظيم جميع العمليات التي تستهدف للإستعمال. الأمثل للمجتمعات العقارية التي تسييرها، وتنسق ذلك، وضمان تسيير جميع الأملاك التي ألحقت بها أو سوف تلحق بها حسب شروط خاصة في إطار، وحدودية قواعد تسيير الممتلكات العقارية.

#### ثانياً: مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري

من المهام التي أوكلت إلى ديوان الترقية والتسيير العقاري نذكر:

تلبية حاجات السكن للولاية، وتحمل المسؤولية الكاملة في نوعية البناءات، والمراقبة بالإضافة إلى إختيار الأرض المناسبة لذلك، ومراقبة أشغال ما بعد البناء، وهيئة الظروف اللازمة للسكن الإجتماعي، وتسند إليها أعمال الترميم، والإصلاح اللازم للسكنات البيئية من طرف الوكالة ذاتها، كما تراعي الوكالات المكلفة المحددة من طرف وزير التخطيط، والتجهيز و وزير السكن، والهيئة العمرانية لكل نوع من السكنات عند إجراء العقود.

أيضا ديوان الترقية والتسيير العقاري مكلف بمتابعة برنامجها المخطط من حيث:

إتمام البناءات حسب المخطط سواء كانت سكنات أو محلات تجارية تحت السكنات، وتكلف بجمع الإيجار، والأعباء والمحافظة على البنايات، والمحيط الخارجي وصيانتها، والمتابعة القضائية لكل تعدي على البناية من طرف أصحاب السكنات الهاربين من دفع الكراء، والتنظيم، والتنسيق لكل الأعمال الموجهة لحسن أشغال وإستعمال مجموعة البنايات التي تسييرها.

#### ثالثاً: أهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري

يتولى ديوان الترقية، والتسيير العقاري في إطار تجسيد السياسة الإجتماعية للدولة، وترقية الخدمة العمومية في السكن لاسيما بالنسبة للفئات الإجتماعية الأكثر حرمانا، ويهدف إلى:

(1): مصلحة الموارد البشرية لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة

كراء السكنات أو المحلات للإستعمال المهني التجاري، والحرفي، وتغطية الكراء، والأحياء التي تعود عليها، والحفاظ على البنايات، وإستقلاليتها.

### الفرع الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي

تكمن ركيزة نجاح أي مؤسسة في مدى حسن إختيارها للهيكل التنظيمي، والذي يوافق نشاطها، وتوزيع مهامها وفقا للمخطط الذي يظهر في الملحق رقم(01)، والذي يتشكل من مجموعة دوائر رئيسية، وهي: المديرية العامة، والتي تتكون من المدير العام، والمدير المساعد، والأمانة العامة، والأمن الداخلي، وخلية المنازعات، والشؤون القانونية، والمراجعة الداخلية، وخلية التنظيم، ونظام الإعلام الآلي والإتصال، أما دائرة الموارد البشرية، والوسائل العامة، والتي تعني بكل مايتعلق بالإمكانات البشرية تنقسم إلى مصلحتين: تسيير الموارد البشرية، ومصلحة الوسائل العامة، أما دائرة المحاسبة المالية فتهم بضمان جميع العمليات المالية الخاصة بالديوان، وتمثل في مصلحة المالية، والإستثمارات، وتحصيل الإيجار أما دائرة التحكم في إنجاز المشاريع، فتقوم بتنفيذ الإجراءات لبرامج إستئجار المساكن الإجتماعية<sup>(1)</sup>، وتتألف من مصلحة الدراسات، وبرمجة التسيير والصفقات، ومصلحة إدارة عملية السلوك، أما دائرة التسيير، وصيانة الممتلكات تضم مصلحة إستغلال الممتلكات، والصيانة، والمحافظة على الممتلكات، أما دائرة التنمية، والتنمية العقارية، والعقار فتتكون من مصلحة الترقية العقارية، ومصلحة التجارة، وأخيرا جناح المراجعة<sup>(2)</sup>.

### المطلب الثاني: خطوات البحث الميداني

لقد تم إنجاز بحثنا هذا، وذلك بإعتمادنا على الخطوات التالية:

#### الفرع الأول: تحديد المشكلة

يعتبر تحديد مشكلة الدراسة الخطوة الأساسية الأولى في بحثنا، حيث أنها تعطي أهمية كبيرة في تقييم النتائج والتي تتمثل في إبراز القيم التنظيمية، وعلاقتها بصنع القرار بديوان الترقية، والتسيير العقاري لولاية البويرة محل الدراسة الميدانية.

#### الفرع الثاني: تحديد نوع البحث

هو بحث ميداني حيث يتم فيه جمع البيانات من مصادر أولية، وذلك عن طريق المقابلة الشخصية، والتي تمت مع مصلحة الموارد البشرية، والإستبيان بالإضافة إلى وثائق المؤسسة.

#### المطلب الثالث: أهداف البحث الميداني

نظرا للأهمية البالغة لموضوعنا هذا، والذي هو تحت عنوان القيم التنظيمية، وعلاقتها بصنع القرار خصصنا دراستنا في ديوان الترقية، والتسيير العقاري لولاية البويرة، وذلك لمعرفة آراء الموظفين حول الموضوع المقترح، وتتجلى هذه الأهداف في قياس درجة أهمية المتغير المدروس (القيم التنظيمية) في البحث لدى الموظفين، ومدى تأثيرها على صنع القرار، وإيجاد العلاقة التي تربط بين القيم التنظيمية، وصنع القرار في الديوان، والأخذ بعين الإعتبار آراء، وأفكار الموظفين حول القيم التنظيمية بالديوان الترقية، والتسيير العقاري لولاية البويرة.

(1): مصلحة الموارد البشرية لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة

(2): مصلحة الموارد البشرية لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.



### المطلب الرابع: الأدوات المستخدمة في البحث الميداني

إقتضت طبيعة، وخصوصية موضوع بحثنا إجراء دراسة إستطلاعية بالإعتماد على المعاينة، ووثائق المؤسسة والإستبيان، والمقابلة الشخصية.

المعاينة وتعتبر المعاينة من أهم الأدوات، والتقنيات لجمع المعلومات، حيث يتم من خلالها تحديد عينة الدراسة والتي تعتبر من الخطوات الهامة لأي بحث، وهي جزء من مجتمع الدراسة تمثله من حيث الخصائص، والصفات، وفي دراستنا قمنا بإختيار العينة الملائمة لموضوع البحث، وتمثل في موظفي ديوان الترقية، والتسيير العقاري لولاية البويرة حسب تصنيفاتهم المهنية، ووثائق المؤسسة للحصول على المعلومات، والإحصائيات المتعلقة بديوان الترقية، والتسيير العقاري لولاية البويرة، والمتمثلة في المراسيم، والوثائق الداخلية، والإستبيان لقياس مستوى القيم التنظيمية، وعلاقتها بصنع القرار داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، والذي يعتبر من أكثر الوسائل جمع البيانات فعالية، وشيوعا وهو عبارة عن إستمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات المصاغة صياغة إستفهامية يجيب كل مشارك في العينة بنفسه<sup>(1)</sup> وكان من بين أهداف دراستنا السعي لتوفير وسيلة كجمع البيانات تقيس القيم التنظيمية وعلاقتها بصنع القرار في ديوان الترقية، والتسيير العقاري لولاية البويرة، ونظرا في حدود ما توفر لنا من كتب، ومجلات وأطروحات، حيث تبين لنا أن إستبيان القيم التنظيمية لـ "Dave Francis et Mike woodcock" ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان هو من أحسن النماذج التي تقيس، وتحدد القيم التنظيمية، ولبناء الإستبيان لجأنا إليه، وهي مقسمة إلى أربعة محاور جوهرية حسب الجدول التالي:

(1): مهدي حسن زويلف، تحسن الطراونة، منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 1998، ص55

جدول رقم (01): محاور القيم التنظيمية

أرقام العبارات لكل قيمة	القيم التنظيمية	الأبعاد الرئيسة
1,13,25,37,49 2,14,26,38,50 3,15,27,39,51	القوة الصفوة المكافأة	إدارة الإدارة
4,16,28,40,52 5,17,29,41,53 6,18,30,42,54	الفعالية الكفاءة الاقتصاد	إدارة العلاقات
7,19,31,43,55 8,20,32,44,56 9,21,33,45,54	العدل فرق العمل القانون والنظام	إدارة المهمة
10,22,34,46,58 11,23,35,47,59 12,24,36,48,60	الدفاع التنافس استغلال الفرص	إدارة البيئة

المصدر: Dave Francis et Mike Woodcock, مرجع سبق ذكره ص ص 32, 33, 34

أما الهدف من الإستبيان هو معرفة رأي الموظفين حول القيم التنظيمية، ومدى تأثيرها على صنع القرار، وهذا الإستبيان يتكون من 60 سؤال، وكل سؤال يمثل قيمة خاصة، ويقابل كل سؤال من أسئلة الإستبيان، قائمة تحمل العبارات التالية:

- موافق بشدة تمثل (4 نقاط)
- موافق تمثل (3 نقاط)
- محايد تمثل (نقطتان)
- معارض تمثل (نقطة)
- معارض بشدة تمثل (0 نقطة)

أما المقابلة الشخصية فتعد من وسائل جمع البيانات، والمعلومات في دراسة الأفراد، والسلوك الإنساني،<sup>(1)</sup> وتعرف أيضا على أنها: "محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لإستخدامها في بحث علمي".<sup>(2)</sup>

(1): محي محمد مسعد، كيفية كتابة أبحاث وإعداد المذكرات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 39.

(2): بلقاسم سلطنة، حسان الجيلاني، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط2، 2009، ص 104.

أما أجوبة المقابلة الشخصية فقد أجريت يوم الإثنين 4 أفريل مع المكلفة بالدراسات، بدائرة الموارد البشرية والوسائل العامة بديوان الترقية، والتسيير العقاري لولاية البويرة، حيث سألناها مجموعة من الأسئلة، والتي تظهر في الملحق رقم (03) توصلنا بعد ذلك إلى:

فيما يخص مركزها الوظيفي فهي مكلفة بالدراسات، أما بما يتعلق بالسؤال الأول فكانت إجابتها "نعم" أي تقوم بتشجيع الفريق على صنع القرار، أما الجواب الثاني فكانت الإجابة تتلقاها من المدير ثم تنفذ إذا كانت أعمال روتينية وأما إذا كانت أعمال جديدة فإنها تستشير المرؤوسين ثم تنفذها، وبخصوص الجواب الثالث "نعم" أثبتت القرارات الإستراتيجية التي إتخذتها الإدارة العليا نجاحها إذا لم تخالف رأي الجميع، والجواب الرابع فكانت الإجابة "نعم" لأن في بعض الأحيان لا يقتنع الطرف الآخر بالفكرة التي تقدمها، أما الجواب الخامس في نظرها إتخاذ أي قرار أفضل من لا شيء والجواب السادس فكان ردها بأن أي عمل تؤديه تقوم بدراسته أولاً ثم تطبيقها، وهذه الأساليب أحيانا تزيد من كفاءتها من حيث التطبيق، أما الجواب السابع فأجابت عنه بأن المهم في هذا الديوان سير العمل، وتصل إلى الأهداف المرجوة أما الجواب الثامن فكانت إجابتها "نعم" لأن كل الظروف متوفرة، أما إجابة السؤال التاسع فقد تعددت إجاباتها بين إنعدام المتابعة، والتسرع في إتخاذ القرار، والتفكير الجامد، وأما بخصوص الجواب العاشر، والأخير فكانت إجابتها أنها تساهم في مرحلة التنفيذ أثناء صنعها للقرار.

### المبحث الثاني: تبويب معطيات الاستبيان

بعد جمع الإستيبيانات التي أجاب عليها أفراد العينة، تأتي عملية تبويب البيانات المتحصل عليها، وللإشارة فقد تم تقديم 60 إستمارة إستبيان، وتم إسترجاع 38 إستمارة، والباقي لم يتم الإجابة عليه، ولعل هذه الأسباب راجعة إلى ضيق الوقت، وكثرة المهام، وسنحاول في هذا المبحث عرض بيانات الدراسة المبوبة الخاصة بالإستيبيان ل إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة.

### المطلب الأول: محور القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة

للتعرف على أهم ملامح قيم إدارة الإدارة لدى ديوان الترقية، والتسيير العقاري لولاية البويرة إرتأينا إلى تطبيق النظرية التي أتى بها كل من "Mike woodcok" و "Dave Francis" ووضعنا ثلاث مجالات حيث المجال الأول [ 152-0 ] قيم ضعيفة، [ 304-152 ] قيم متوسطة، [ 456-304 ] قيم قوية، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور إدارة الإدارة، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول رقم (2): إستجابات عينة الدراسة على عبارات محور القوة

المجموع	درجة الموافقة					رقم العبارة	القوة
	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
	4	3	2	1	0		
99	32	45	20	2	0	1	
103	24	54	24	1	0	13	
56	0	30	16	10	0	25	
87	0	57	26	4	0	37	
70	12	30	20	8	0	49	
415	المجموع						

المصدر: البيانات الأولية للإستبيان الموزع في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

يتضح أن قيمة القوة جاءت في المرتبة الأولى بمجموع 415، من القيم الدالة على قيمة إدارة الإدارة، والتي تنتمي إلى المجال [304-465]، وهذا يبين أن هناك إتجاه إيجابي نحو هذه القيمة.

جدول رقم(3): إستجابات عينة الدراسة على عبارات محور الصفوة

المجموع	درجة الموافقة					رقم العبارة	الصفوة
	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
	4	3	2	1	0		
75	8	39	22	6	0	2	
56	0	24	28	4	0	14	
69	8	27	22	12	0	26	
56	8	24	12	12	0	38	
64	4	42	8	10	0	50	
320	المجموع						

المصدر: البيانات الأولية للإستبيان الموزع في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

يتضح أن قيم الصفوة جاءت في المرتبة الثالثة، بمجموع 320 من القيم الدالة على قيمة إدارة الإدارة، والتي تنتمي إلى المجال [304-456]، وهذا يعني أن هناك إتجاه إيجابي نحو هذه القيمة.

الجدول رقم(4): إستجابات عينة الدراسة على عبارات محور المكافأة

المجموع	درجة الموافقة					رقم العبارة	المكافأة
	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
	4	3	2	1	0		
86	8	51	22	5	0	3	
74	4	33	28	9	0	15	
48	0	21	10	17	0	27	
81	20	36	18	7	0	39	
70	8	39	16	7	0	51	
359	المجموع						

المصدر: البيانات الأولية للإستبيان الموزع في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

يتضح أن قيمة المكافأة جاءت في المرتبة الثانية، بمجموع 359 من القيم الدالة على قيمة إدارة الإدارة، والتي تنتمي إلى المجال [304-456]، وهذا يعني أن هناك إتجاه إيجابي نحو هذه القيمة.

المطلب الثاني: محور القيم التنظيمية المتعلقة بالأسلوب إدارة المهمة

خصص هذا المطلب للتعرف على أهم ملامح قيم إدارة المهمة لدى ديوان الترقية، والتسيير العقاري، وجاءت

النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(5): إستجابة عينة الدراسة على عبارة محور الفعالية

المجموع	درجة الموافقة					رقم العبارة	الفعالية
	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
	4	3	2	1	0		
90	16	51	18	5	0	4	
82	4	72	32	7	0	16	
74	8	39	22	5	0	28	
85	16	39	22	8	0	40	
70	4	27	32	7	0	52	
401	المجموع						

المصدر: البيانات الأولية للإستبيان الموزع في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

الفصل الثاني: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة

يتضح أن قيمة الفعالية جاءت في المرتبة الثالثة، بمجموع 401 من القيم الدالة على قيمة إدارة المهمة، والتي تنتمي إلى المجال [304-465]، وهذا يعني أن هناك إتجاه إيجابي نحو هذه القيمة.

جدول رقم (6) إستجابات عينة الدراسة على عبارة محور الكفاءة

المجموع	درجة الموافقة					رقم العبارة	الكفاءة
	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
	4	3	2	1	0		
77	20	30	24	3	0	5	
80	20	33	22	5	0	17	
80	20	30	26	4	0	29	
79	12	33	28	6	0	41	
86	24	39	16	7	0	53	
402	المجموع						

المصدر: البيانات الأولية للإستبيان الموزع في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

إن قيمة الكفاءة جاءت في المرتبة الثانية بمجموع 402 من القيم الدالة على قيمة إدارة المهمة، والتي تنتمي إلى المجال [304-465]، وهذا يبين أن هناك إتجاه إيجابي نحو هذه القيمة.

الجدول رقم: (7) - إستجابات عينة الدراسة على عبارات محور الاقتصاد

المجموع	درجة الموافقة					رقم العبارة	الاقتصاد
	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
	4	3	2	1	0		
83	24	30	22	7	0	6	
83	24	27	28	4	0	18	
81	12	45	18	6	0	30	
85	12	39	28	6	0	42	
79	16	36	24	3	0	54	
411	المجموع						

المصدر: البيانات الأولية للإستبيان الموزع في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

إن قيمة الاقتصاد جاءت في المرتبة الأولى، بمجموع 411 من القيم الدالة على قيمة إدارة المهمة، والتي تنتمي إلى المجال [304-465]، وهذا يعني أن هناك إتجاه إيجابي نحو هذه القيمة.

المطلب الثالث: محور القيم التنظيمية المتعلق بأسلوب إدارة العلاقات

للتعرف على أهم ملامح قيم إدارة العلاقات لدى ديوان الترقية، والتسيير العقاري لولاية البويرة، والنتائج جاءت كما

توضحه الجداول التالية:

جدول رقم (8): إستجابات عينة الدراسة على عبارة محور العدل

المجموع	درجة الموافقة					رقم العبارة
	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	
	4	3	2	1	0	
48	0	27	12	9	0	7
59	0	36	16	7	0	19
66	12	30	18	6	0	31
71	12	30	22	7	0	43
61	12	27	12	10	0	55
305	المجموع					

المصدر: البيانات الأولية للإستبيان الموزع في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

إن قيمة العدل جاءت في المرتبة الثانية بمجموع 305 من القيم الدالة على قيمة إدارة العلاقات، والتي تنتمي إلى

المجال [304-456]، وهذا يعني أن هناك إتجاه إيجابي نحو هذه القيمة.

الجدول رقم (9) إستجابات عينة الدراسة على عبارات محور فرق العمل

المجموع	درجة الموافقة					رقم العبارة
	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	
	4	3	2	1	0	
63	0	33	20	10	0	8
61	0	33	18	10	0	20
63	8	30	16	9	0	32
66	0	48	8	10	0	44
62	0	33	20	9	0	56
315	المجموع					

المصدر: البيانات الأولية للإستبيان الموزع في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

يتضح أن قيمة فرق العمل جاءت في المرتبة الأولى، بمجموع 315 من القيم الدالة على قيمة إدارة العلاقات، والتي

تنتمي إلى المجال [304-456]، وهذا يعني أن هناك إتجاه إيجابي نحو هذه القيمة.

الجدول رقم (10): إستجابات عينة الدراسة على عبارة محور القانون والنظام

المجموع	درجة الموافقة					رقم العبارة	
	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
	4	3	2	1	0		
56	0	27	20	9	0	9	القانون والنظام
50	4	18	14	14	0	21	
59	0	30	16	13	0	33	
52	0	24	18	10	0	45	
61	0	36	14	11	0	57	
278	المجموع						

المصدر: البيانات الأولية للإستبيان الموزع في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

يتضح أن قيم القانون، والنظام جاء في المرتبة الثالثة بمجموع 278 من القيم الدالة على قيمة إدارة العلاقات، والتي تنتمي إلى المجال [152-304]، وهذا يعني أن هناك إتجاه متوسط نحو هذه القيمة.

المطلب الرابع: محور القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة البيئة

بالنسبة لإدارة البيئة تعتبر قضية جوهرية، ومعناها إتخاذ كل الخطوات الضرورية لتكون منافسة، وتستغل الفرص أينما توجد وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم (11): إستجابات عينة الدراسة على عبارات محور الدفاع

المجموع	درجة الموافقة					رقم العبارة	
	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
	4	3	2	1	0		
81	12	42	24	3	0	10	الدفاع
84	16	36	26	6	0	22	
79	8	42	26	3	0	34	
72	24	26	20	2	0	46	
84	16	48	18	2	0	58	
400	المجموع						

المصدر: البيانات الأولية للإستبيان الموزع في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

يتضح أن قيمة الدفاع جاءت في المرتبة الأولى بمجموع 400 من القيم الدالة على قيمة إدارة البيئة، والتي تنتمي إلى المجال [304،465]، وهذا يعني أن هناك إتجاه إيجابي نحو هذه القيمة.



الجدول رقم (12): إستجابات عينة الدراسة على عبارة محور التنافس

المجموع	درجة الموافقة					رقم العبارة	
	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
	4	3	2	1	0		
61	12	21	20	8	0	11	التنافس
68	16	72	12	13	0	23	
67	16	24	16	11	0	35	
82	16	39	20	7	0	47	
68	4	24	34	6	0	59	
346	المجموع						

المصدر: البيانات الأولية للإستبيان الموزع في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

يتضح أن قيم التنافس جاءت في المرتبة الثانية بمجموع 346، من القيم الدالة على قيمة إدارة البيئة، والتي تنتمي إلى المجال [304، 456]، وهذا يعني أن هناك إتجاه إيجابي نحو هذه القيمة.

الجدول رقم (13): إستجابات عينة الدراسة على عبارة استغلال الفرص

المجموع	درجة الموافقة					رقم العبارة	
	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
	4	3	2	1	0		
60	4	21	28	7	0	12	استغلال الفرص
52	0	21	20	11	0	24	
76	16	36	18	6	0	36	
53	8	18	16	11	0	48	
60	4	27	22	7	0	60	
301	المجموع						

المصدر: البيانات الأولية للإستبيان الموزع في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

يتضح أن قيمة إستغلال الفرص جاءت في المرتبة الثالثة بمجموع 301، من القيم الدالة على قيمة إدارة البيئة، والتي تنتمي إلى المجال [152-304]، وهذا يعني أن هناك إتجاه متوسط نحو هذه القيمة.

ومن خلال ما سبق، وبعدما قمنا بعرض الجداول للقضايا الرئيسية: إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات

إدارة البيئة توصلنا إلى:

الجدول رقم(14): ترتيب الأبعاد الرئيسية للقيم التنظيمية

الرتبة	مجموع عبارات القيم	الأبعاد الرئيسية
2	1094	إدارة الإدارة
1	1214	إدارة المهمة
4	898	إدارة العلاقات
3	1047	إدارة البيئة

المصدر: البيانات الأولية للإستبيان الموزع في ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن قيمة إدارة المهمة جاءت في المرتبة الأولى بمجموع 1214، وتليها إدارة الإدارة بمجموع 1094، ثم إدارة البيئة بمجموع 1047، وفي المرتبة الأخيرة جاءت إدارة العلاقات بمجموع 898.

المبحث الثالث: تحليل بيانات محاور الاستبيان

سنقوم في هذا المبحث بترتيب الأسئلة الموجودة في الملحق رقم(04)، وبعدها تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الإستبيان الموزع على عينة الدراسة، وذلك بعدما قمنا بعرضها في جداول إحصائية، وترتيب تنازليا الأبعاد الرئيسية للقيم التنظيمية.

المطلب الأول: تحليل نتائج المرتبة الأولى لإدارة المهمة

تتضح أهمية هذه القيم بأن المؤسسة تهتم بالنتائج، وليس بشدة أو صعوبة المهمة، وهذا يعني أن العمل يجب أن يؤدي بإتقان، لأن لا شيء مجانا، وهذا الأمر يتطلب التركيز على الأهداف الواضحة، والعمل بكفاءة. ولمعرفة سبب نتيجة الترتيب العام لإدارة المهمة، قمنا بدراسة كل قيمة هذا البعد على حدى.

الفرع الأول: المرتبة الأولى لقيمة الاقتصاد

إن قيمة الاقتصاد جاءت في المرتبة الأولى من القيم الدالة على إدارة المهمة، وتتضح أهمية الاقتصاد من خلال إهتمام الإطارات المسؤولة بالإقتصاد، فالمؤسسة الناجحة تدرك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية، وهي بالتالي تتبنى القيمة التي أتى بها Dive Francis و Mike Woodcock "لا شيء مجانا".

وأما فيما يخص الأسئلة المتعلقة بقيم الاقتصاد فقد جاءت في المراتب الأولى (7،11،11،15،20)، وذلك بالرجوع إلى الملحق رقم (04)، والمتعلقة بالأسئلة (42،6،18،30،54)، أي أن موظفو ديوان الترقية، والتسيير العقاري يؤمنون بقيمة الاقتصاد، فالديوان يتجنب تكاليف غير ضرورية، وهذا ما تعارض مع رأي المكلفة بالدراسات (لدائرة الموارد البشرية والوسائل العامة) إذ أن في نظرها أن قيمة الاقتصاد تأتي في المرتبة الثالثة.

الفرع الثاني: المرتبة الثانية لقيمة الكفاءة

جاءت قيمة الكفاءة في المرتبة الثانية من القيم الدالة على إدارة المهمة، وتتضح أهمية الكفاءة من خلال إهتمام الإطارات المسؤولة، أي عمل الأشياء بطريقة صحيحة، فالمؤسسة الناجحة تتبنى هذه القيمة، وتبحث عن أفضل الطرق لعمل الأشياء.

وبخصوص الأسئلة المتعلقة بقيم الكفاءة فقد جاءت هي أيضا في المراتب الأولى (5،18،18،20،23)، وذلك بالرجوع إلى الملحق رقم (04)، والمتضمن الأسئلة (53،17،29،41،5) والذي أكد فيه موظفو الديوان بأنهم يولون أهمية كبيرة لهذه القيمة، فالديوان يستخدم أحدث الأساليب، والتقنيات لزيادة الكفاءة، وهذا ماجاء مطابق مع المكلفة بالدراسات، إذ في نظرها أن الكفاءة تستحق المرتبة الثانية.

### الفرع الثالث: المرتبة الثالثة لقيمة الفعالية

إن قيمة الفعالية جاءت في المرتبة الثالثة، من القيم الدالة على قيمة إدارة المهمة، وتتضح أهمية هذه القيمة من خلال إهتمام الإطارات المسؤولة بالتركيز على القضايا الصحيحة، حيث أن المؤسسة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تقوم عليها النتائج.

وفيما يتعلق بالأسئلة المرتبطة بقيم الفعالية، فقد جاءت في المراتب الأولى، والوسطى (7،13،26،30،3)، وذلك بالرجوع إلى الملحق رقم (04)، والمتعلق بالأسئلة (4،40،16،28،52)، ومن خلاله نلاحظ أن الأسئلة (4،40،16) أفراد الدراسة وافقوا على هذه القيمة لأن هناك مشاركة في إتخاذ القرارات، وهذا مايدل على الإهتمام بقيمة الفعالية في الديوان، أما السؤالين (28،52) فهناك إختلاف في الآراء حيث يرى البعض أن المدراء لايتلقون تدريبا جيدا أثناء إتخاذهم لأي قرار، أما المكلفة بالدراسات فترى أن هذه القيمة تستحق المرتبة الأولى من القيم الدالة على إدارة المهمة.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج المرتبة الثانية لإدارة الإدارة

تتضح أهمية هذه القيم بأن المؤسسة هي نظام معقد، وهنالك وظائف خاصة يجب أن تتكامل فيما بينها، وبأن الإدارة وحدها تستطيع توجيهه، وتنسيق العناصر المعقدة للمؤسسة، ومن أجل إحراز النجاح فإن مصادر الإدارة (المصادر البشرية)، يجب أن تحدد بدقة، وتختار بعناية، ويأتقان وتحفز بحق.

ولمعرفة نتيجة الترتيب العام لإدارة الإدارة قمنا بدراسة كل قيمة هذا البعد على حدا.

### الفرع الأول: المرتبة الأولى لقيمة القوة

تتضح أن قيمة القوة جاءت في المرتبة الأولى، من القيم الدالة على إدارة الإدارة، إذ أن هذه القيمة تظهر من خلال إهتمام الإطارات المسؤولة بالعمل بقوة، حيث أن الإدارة الناجحة تدرك النفوذ الكامن لمركزها الوظيفي كما أنها تتحمل مسؤولية مستقبل المؤسسة.

وأما بخصوص الأسئلة المتعلقة بقيم القوة فقد إختلفت مراتبها بين الأولى، والمتوسطة، والأخيرة (1،2،4،30،51) وذلك بالرجوع إلى الملحق رقم (04)، والمتعلق بالأسئلة (13،1،49،37،25)، أي أن فيما يخص الأسئلة رقم (13،1،49) أغلبية موظفو الديوان موافقون لأن في نظرهم أن المدراء في موقع المسؤولية، وبأن الإدارة تحترم، وأما فيما يخص السؤال (37) فهناك إختلاف في الإجابات، إذ يرى البعض أن الصلاحيات لا تمنح حسب المسؤولية، أما السؤال (25) فقد جاء في المراتب الأخيرة حيث يرى معظم الموظفون أن المدراء لا يستحقون الصلاحيات المخولة لهم، وهذا ما يناقض الجواب رقم (01).

### الفرع الثاني: المرتبة الثانية لقيمة المكافأة

جاءت قيمة المكافأة في المرتبة الثانية من القيم الدالة على إدارة الإدارة، وتظهر أهمية هذه القيمة من خلال إهتمام الإطارات المسؤولة بالمكافأة على من يعمل بجهد، والإدارة الناجحة هي التي تعرف كيف تكافئ العمال، وتساهم في تحفيزهم من أجل نجاح المؤسسة.

أما الأسئلة المتعلقة بقيم المكافأة فقد اختلفت هي أيضا في مراتبها بين الأولى، والمتوسطة، والأخيرة (5،15،26،30،60)، وذلك بالرجوع إلى الملحق رقم (04)، والمتضمن الأسئلة (3،39،15،51،27)، أي فيما يخص الأسئلة رقم (3،39) يقابل أداء المدراء بكفاءة، أما السؤالين (15،51) فقد جاء في المراتب الوسطى، فبعض الموظفين يرون أن التحفيز في الديوان يتم على أساس المناصب، وبخصوص السؤال (27) فقد جاء في المراتب الأخيرة أي أن مكافئة المدراء لا ترتبط بالأداء، وهذا ما يناقض السؤالين (3،39).

### الفرع الثالث: المرتبة الثالثة لقيمة الصفوة

إن قيمة الصفوة جاءت في المرتبة الثالثة من القيم الدالة على إدارة الإدارة، وتتضح أهمية هذه القيمة من خلال إهتمام الإطارات المسؤولة بقيمة الصفوة، والمؤسسة الناجحة تدرك أهمية الحصول على أفضل المرشحين المحتملين في أعمال الإدارية، وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم.

وفيما يخص الأسئلة المتعلقة بقيم الصفوة فقد اختلفت هي أيضا في مراتبها (25،33،11،51،51)، وذلك بالرجوع إلى الملحق رقم (04)، والمتعلق بالأسئلة (2،26،6،14،38)، فالسؤال رقم (6) جاء في المراتب الأولى فموظفوا الديوان يرون بأن هناك الرشادة في التكاليف، أما السؤالين (2،26) فقد جاء في المراتب الوسطى أي هناك إختلاف حول تطوير مهارات المدراء، والسؤالين (14،38) فجاء في المراتب الأخيرة فمعظم موظفوا الديوان يرون أنه لاوجود للعدالة في توظيف المدراء، وهذا ما يوافق السؤال (25).

### المطلب الثالث: تحليل نتائج المرتبة الثالثة لإدارة البيئة

تتضح أهمية هذه القيم من أجل الإستمرار، والنجاح لبيئتها كما يجب أن تصوغ إستراتيجية للدفاع القوي لتحمي مصالحها، وتتخذ كل الخطوات لتكون منافسة، وتستغل الفرص أينما توجد، ولنبين سبب نتيجة الترتيب العام لإدارة البيئة قمنا بدراسة كل قيمة.

### الفرع الأول: المرتبة الأولى لقيمة الدفاع

جاءت قيمة الدفاع في المرتبة الأولى من القيم الدالة على إدارة البيئة، وتتضح أهمية الدفاع من خلال إهتمام الإطارات المسؤولة بها لذا فالمؤسسة الناجحة تدرك كيف تقوم بدراسة التهديدات الخارجية، ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية.

وبخصوص الأسئلة المتعلقة بقيمة الدفاع فقد جاءت في مراتب مختلفة (9،9،15،20،28)، وذلك بالرجوع إلى الملحق رقم (04)، والمتضمن للأسئلة (22،58،10،34،46)، أي أن الأسئلة (22،58،10،34) جاءت في المراتب

الأولى فالديوان يقوم بدراسة البيئة الخارجية، وحماية مصالحه، أما السؤال (46) جاء في المراتب الوسطى أي أن موظفو الديوان اختلفت آرائهم حول ما إذا كانت الإدارة تناضل من أجل حماية مصالح الديوان.

### الفرع الثاني: المرتبة الثانية لقيمة التنافس

نلاحظ أن قيمة التنافس جاءت في المرتبة الثانية من القيم الدالة على إدارة البيئة، وتظهر أهمية هذه القيمة من خلال إهتمام الإطارات المسؤولة بالتنافس، فالمؤسسة الناجحة هي التي تتخذ كل الخطوات الضرورية من أجل أن تكون تنافسية، ومن المعلوم أن عالم التجارة الأفضل هو الذي يبقى، وأن الضعيف هو الذي تتم تنحيته.

أما فيما يخص الأسئلة المتعلقة بقيمة التنافس فقد جاءت في مراتب مختلفة (13،34،34،36،43)، وذلك بالرجوع إلى الملحق رقم (04)، والمتضمن الأسئلة (11،35،59،23،47)، أي أن السؤال (47) يبين على أن أغلبية الموظفين أكدوا على أنه لا وجود للمنافسة بين الأقسام، وبعد الرجوع إلى المكلفة بالدراسات قامت بتفسير ذلك على أن كل قسم يكمل الآخر، وبالتالي لا وجود للمنافسة، وإن وجدت فتكون بنسبة قليلة، أما بخصوص الأسئلة رقم (23،59،35)، جاءت في المراتب الوسطى فهناك إختلاف في الآراء بين أفراد عينة الدراسة، حيث يرى البعض أن التنافس هو المعيار الأساسي لزيادة أداء المؤسسة فيما ينفي البعض الآخر وجود قيمة المنافسة، وأما بخصوص السؤال (11) فقد جاء في المراتب الأخيرة أي أن معظم موظفو الديوان لا يعطون قيمة للتعامل.

### الفرع الثالث: المرتبة الثالثة لقيمة إستغلال الفرص

إن قيمة إستغلال الفرص جاءت في المرتبة الثالثة من القيم الدالة على إدارة البيئة، وتوضح أهمية هذه القيمة من خلال الإطارات المسؤولة بإنتهاز الفرص بسرعة، على الرغم من تضمنها بعض المخاطر، وبالتالي المؤسسة الناجحة تتبنى هذه القيمة.

أما فيما يخص الأسئلة المتعلقة بقيمة إستغلال الفرص فقد جاءت في مراتب مختلفة (24،47،47،55،56)، وذلك بالرجوع إلى الملحق رقم (04)، والمتعلقة بالأسئلة (24،48،60،12،36)، ومنه نلاحظ أن السؤال (36)، جاء في المراتب الوسطى، إذ أن الموظفون يرون أن الديوان يستغل الفرص عندما تسمح، أما بخصوص الأسئلة المتبقية فقد جاءت في المراتب الأخيرة أي أن معظم موظفي الديوان لا يرون بأن هناك تشجيع للأفكار الجديدة، وبالرجوع إلى المكلفة بالدراسات، وضحت سبب هذا التعارض، على أن الأفكار في الديوان بسيطة، ومفروضة عليهم، وليست جديدة وتكون ضمن الأمور التنظيمية.

### المطلب الرابع: تحليل نتائج المرتبة الرابعة لإدارة العلاقات

تتضح أهمية هذه القيم بأن الإحساس بجو العدالة التنظيمية ينتج عنه اللاتميز، والمساواة في المعاملة، وهذا يؤدي إلى زيادة الشعور بالإنتماء، والولاء التنظيمي اللذان يبرزان كعوامل، ومتغيرات متحركة في دافعية العمال، وفعاليتهم. ولمعرفة سبب نتيجة المجموع العام لإدارة العلاقات قمنا بدراسة كل قيمة هذا البعد على حدة، والتي جاءت مرتبة حسب الترتيب التالي:

### الفرع الأول: المرتبة الأولى لقيمة العمل الجماعي

نلاحظ أن قيمة العمل الجماعي جاءت في المرتبة الأولى، من القيم الدالة على إدارة العلاقات، وتظهر أهمية هذه القيمة من خلال إهتمام الإطارات المسؤولة بالعمل كفريق واحد، والتعاون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وفعاليتها. وبخصوص الأسئلة المتعلقة بقيم العمل الجماعي، فقد جاءت حسب الترتيب التالي (37،40،42،43) وذلك بالرجوع إلى الملحق رقم (04) المتضمن للأسئلة (20،56،32،8،44)، أي أن الأسئلة (32،8،44) معظم الموظفين يرون أنه لا تبدل جهود لتكوين الجماعات، والسؤالين (20،56) جاء في المراتب الأخيرة، وهذا ما يدل على أن أغلب عينة الدراسة، إتفقوا بأنه لا تستخدم طرق لتشكيل الفريق، وبالرجوع إلى المكلفة بالدراسات، والتي صرحت بأنه هناك فرق عمل، ولكن تكون في الحالات الطارئة (القضاء على أزمة السكن مثلا).

### الفرع الثاني: المرتبة الثانية لقيمة العدل

جاءت قيمة العدل في المرتبة الثانية من القيم الدالة على إدارة العلاقات، وتوضح أهمية هذه القيمة خلال إهتمام الإطارات المسؤولة بالإلتزام العالي للموظفين بالعمل، ووجود الثقة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى سيادة العدل بين جميع الموظفين.

وأما بخصوص الأسئلة المتعلقة بقيم العدل فقد إختلف ترتيبها (29،37،43،49،59)، وذلك بالرجوع إلى الملحق رقم (04)، المتضمن للأسئلة (7،19،55،31،43)، أي أن السؤالين (31،43) جاء في المراتب الوسطى أي الموظفون إختلفت آرائهم حول ما إذا كان الديوان مكان عمل جيد أو لا، أما بخصوص الأسئلة (7،19،55) فأغلب الموظفون يرون أن هناك طبقية في المنظمة، ولا توجد فرص عادلة لسماع شكاويهم، وبالرجوع إلى المكلفة بالدراسات فقد صرحت بأن الجواب (7) يعود ذلك لعدم فهم السؤال لأن القانون الداخلي للديوان لا يسمح للموظفين بتقديم يد العون بل لجنة المشاركة هي المكلفة بذلك، أما الجواب (19) فقد أكدت بأن المدير يستقبل شكاوي الموظفين ويحاول حلها.

### الفرع الثالث : المرتبة الثالثة لقيمة القانون والنظام

نلاحظ أن قيمة القانون والنظام، جاءت في المرتبة الأخيرة، وتوضح أهمية هذه القيمة من خلال الإهتمام بالإطارات المسؤولة عن إرساء القانون، والنظام في المؤسسة بين العمال، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بسهولة وفعالية. أما بخصوص الأسئلة المتعلقة بهذه القيمة فقد جاءت كلها في المراتب الأخيرة (43،49،51،56،58)، وذلك بالرجوع إلى الملحق رقم (04)، والمتضمن الأسئلة (21،45،9،33،57)، أي أن أغلبية الموظفين يرون أنه ليس هنالك قانون، ونظام في الديوان، وهذا ما نفتته المكلفة بالدراسات، إذ أكدت أن هناك تطبيق صارم للقوانين، وتفاجعت حينما عرفت أن القانون والنظام، والذي ينتمي إلى إدارة العلاقات جاء في المرتبة الأخيرة، والترتيب الذي إقترحتته هو على النحو التالي: 1- إدارة المهمة 2- إدارة العلاقات 3- إدارة الإدارة 4- إدارة البيئة.

## خلاصة الفصل

بعد دراستنا لديوان الترقية، والتسيير العقاري لولاية البويرة، ومحاولة إسقاط ما تم دراسته في الجزء النظري ميدانيا وذلك بإستخدامنا لأدوات البحث الميداني، حصلنا على الوثائق المتعلقة بالديوان، والتي بينت لنا أهم الأنشطة، والمهام الرئيسية التي تقوم بها وإتضح لنا أن الديوان مؤسسة إقتصادية تملك الدولة رأس مالها، ويتمحور نشاطها بصفة عامة في الترقية والتسيير العقاري، كما تطرقنا إلى هيكلها التنظيمي، والذي يظهر في الملحق رقم (1)، والذي يتشكل من مجموعة دوائر رئيسية، كما تطرقنا إلى خطوات البحث الميداني، والمتمثلة في تحديد مشكلة الدراسة، ونوع البحث، وأهداف البحث الميداني، والتي تبين العلاقة بين القيم التنظيمية وصنع القرار، كما تطرقنا إلى الأدوات المستخدمة في البحث الميداني، والتي تضم المعاينة، ووثائق المؤسسة، والإستبيان لـ "Mike woodcock وDave Francis"، والذي يعتبر من أحسن النماذج التي تقيس، وتحدد القيم التنظيمية، إذ قسمها إلى أربع قضايا جوهرية، وهي إدارة الإدارة، إدارة العلاقات إدارة المهمة، إدارة البيئة، وأجرينا مقابلة شخصية مع المكلفة بالدراسات، والتي بدورها قدمت لنا معلومات إضافية وفسرت لنا إجابات الموظفين، وبالإجابات المتحصل عليها قمنا بعرضها في جداول إحصائية، ثم قمنا بتحليل البيانات وترتيب القضايا الرئيسية، والفرعية ترتيبا تنازليا فتوصلنا إلى أن إدارة المهمة إحتلت الصدارة، وهذا راجع إلى أن الديوان يهتم بالنتائج، ثم تليها إدارة الإدارة، وبعدها إدارة البيئة، وفي الأخير جاءت إدارة العلاقات إذ أن الموظفين في الديوان لا يشعرون بأن هناك عدالة تنظيمية، وهذا ما جاء مخالفا مع رأي المكلفة بالدراسات إذ في نظرها أن الديوان يعمل بالقوانين، ويطبقها، والترتيب الذي إقترحته جاء على النحو التالي: إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة الإدارة، إدارة البيئة.

خاتمة



تعد القيم التنظيمية أحد العناصر الأساسية لشخصية الفرد، ولثقافة المؤسسة، والتي تعمل على توفير إطار مهم لتوجيه سلوك الأفراد، والجماعات، وتنظيمها داخل المؤسسة، وخارجها بأي مؤسسة لها قيم خاصة بها تسعى لتحقيقها، والتعامل بها مع عمالها، وبالرغم من أنه يمكننا إكتساب الكثير من المهارات عن طريق التعلم فإنه ليس سهلاً تعلم صنع القرار، فهناك من القياديين من يتقن هذه العملية أكثر من غيره، وأن عملية صنع القرار في المؤسسة حصيلة جهد جماعي، فهي نشاط يقوم من خلاله صناع القرار باختيار بديل من بين عدة بدائل من أجل إيجاد الحل المناسب للمشاكل المتزايدة التي تواجهها المؤسسة.

ومن خلال دراستنا لهذا البحث بجانبيه النظري، والتطبيقي، وإنطلاقاً من الإشكالية المطروحة قمنا بتحليل الموضوع من جوانبه الرئيسية، توصلنا إلى أن القيم التنظيمية هي التي تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف، ومراحل مختلفة، والتي تبدأ بالقيم التي سادت بالفكر الإداري، إذ جعلت الإنسان يعامل على أساس أنه شبيه بالآلة، وعلى إثر هذه المرحلة جاءت دراسات، وبحوث مختلفة لتصل إلى المرحلة الأخيرة، والتي هي عبارة عن مزيج من القيم التنظيمية، ومؤلفة من المراحل السابقة، ولكن أهم القيم الشائعة فيها هي البقاء للأصلح، ومن أفضل المحاولات ذلك التطبيق الذي جاء به "Eduard Spranger".

أما خصائص القيم التنظيمية قد اختلفت باختلاف المذاهب الدينية، والفكرية كالفكر الغربي، والفكر الإسلامي مثلاً، لأنها تحتل المرتبة الأولى في قائمة عناصر الثقافة المؤثرة على السلوك التنظيمي، كما يعتبر التقسيم الذي جاء به "Mike woodcock" و "Dave Francis" تجسيدا للنظرية الغربية، والقيم السائدة في المؤسسات المعاصرة، لأن المؤسسات التي تلتزم بهذه القيم لديها فرصة أكبر للنجاح في عالم اليوم.

كما أن صنع القرار هو فعلاً سلسلة من خطوات متتابعة، تبدأ بتشخيص المشكلة لتحديد أسبابها، والبيانات المطلوبة لحلها، وحصر الحلول الممكنة وفقاً للبيانات، أو المعلومات التي جمعناها في المراحل السابقة، ثم تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة، وإختيار البديل الأنسب ثم عملية التنفيذ، هذا كله لا ينفى من وجود مشاكل في صنع القرار، فمثلاً القرارات التي تصنع بطرق ديمقراطية تعتمد على المشاركة وقتنا أطول، إضافة إلى المبادئ، والقيم التي يحملها صانع القرار مقارنة بالمفاهيم المحيطة به، فهناك قيم تأثر في الفرد، والجماعة أثناء صنعهم للقرار سواء أكانت إيجابية، والتي تساعد على فهم العالم المحيط به، وتوحي له بكيفية التصرف الآني والمستقبلي، ويوفر أساساً لتدريب في ديناميت الجماعة، أو سلبية والمتمثلة في أن للقرار سرية، ولا يمكن إفشاؤه للجميع، وقد تستغرق مداورات المجموعة وقتاً أكثر من اللازم خصوصاً لو كان عددهم كبير.

وبالإضافة إلى ماتم التطرق إليه في الجانب النظري قمنا في الجانب التطبيقي بتحديد مجتمع الدراسة المتمثل في عينة البحث الميداني، والذي تضمن تعريفاً لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، والذي مر بعدة مراحل في تأسيسه، ووضحنا الهيكل التنظيمي، وقمنا بشرحه، وذكرنا أهم مصالحه، ومهام الديوان.

كما تطرقنا إلى خطوات، وأهداف البحث الميداني، إضافة إلى الأدوات المستخدمة المتمثلة في الإستبيان والمقابلة الشخصية، ثم قمنا بتبويب كل محور من محاور الإستبيان، والمتمثلة في إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة، بالإضافة إلى تحليل بيانات محاور الإستبيان، ووصف النتائج المتوصل إليها.

## أولاً: إختبار الفرضيات

تعتبر الفرضية الأولى صحيحة، لأن حقيقة القيم التنظيمية في ديوان الترقية، والتسيير العقاري تتوفر بشكل مقبول.

أما الفرضية الثانية فهي صحيحة، حيث توجه القيم التنظيمية في ديوان الترقية، والتسيير العقاري لولاية البويرة سلوك العاملين ضمن ظروف تنظيمية مختلفة، كالمساواة بين العاملين، والإهتمام بإدارة الوقت والأداء، ويظهر ذلك في تفاعلاتهم الشخصية، وفي عملية صنع القرار.

## ثانياً: نتائج الدراسة

من خلال دراستنا لموضوعنا، والمتمثل في القيم التنظيمية، وعلاقتها بصنع القرار توصلنا إلى:

## 1- نتائج نظرية

- أ- تحتل القيم التنظيمية المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي.
- ب- القيم التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسة.
- ت- تمر القيم التنظيمية بسبع مراحل رئيسية وهي: الفكر الإداري، دراسات Elton Mayo، الحرية في بيئة العمل، نظرية (X) و (y) ل Makrigger، الإدارة بالأهداف، دراسات Herzberg، مرحلة البقاء للأصلح.
- ث- يعتبر التصنيف الذي قدمه Eduard Spranger من أفضل المحاولات لتصنيف القيم التنظيمية وهي (قيم فكرية إقتصادية، جمالية، إجتماعية، سياسية، دينية).
- ج- القيم التنظيمية ل Mike woodcock و Dave Francis هي قيم مستمدة من أربع قضايا جوهرية، إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة.
- ح- تساهم في تكوين القيم التنظيمية: المجتمع، التعاليم الدينية، التعليم، جماعات العمل، القيادة، الإعلام.
- خ- للقيم التنظيمية دورا مهما في تحديد الرؤيا المستقبلية للمؤسسة.
- د- صنع القرار هو خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة، وتنتهي بتقييم البديل المختار.
- ذ- صنع القرار هو العنصر المهم في العملية الإدارية.
- ر- تعتبر عملية صنع القرار من أهم المهارات التي ينبغي للمدير ممارستها بإتقان.
- ز- هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن يتبعها متخذ القرار لحل مشكلة ما.
- س- يجب على المؤسسة دراسة البيئة المحيطة بها قبل وضع أي قرار لمعرفة الفرص والتحديات، ونقاط القوة والضعف.
- ش- عملية صنع القرار تستدعي أيضا الأخذ بعين الاعتبار الآثار الإيجابية، والسلبية لكل بديل.
- ص- عند صنع القرار تواجه المؤسسة عدة مشكلات، سواء تعلق الأمر بصانع القرار أو العوامل المحيطة به.
- ظ- مشاركة الأفراد في صنع القرار تزيد من عامل الثقة.

## 2- نتائج تطبيقية

- أ- يتمحور نشاط الديوان بصفة عامة حول الترقية، والتسيير العقاري.
- ب- تبين أن القيم هي التي يلجأ إليها الفرد في تقييمه للأشياء، حيث تقوم بتحديد ما يعتقد الفرد صحيحاً وأخلاقياً، وتعمل كمعايير يستخدمها الفرد من أجل إرشاد سلوكه اليومي.
- ت- أظهرت نتائج البحث الميداني أن هناك إهتماماً جدياً بموضوع معايير القيم التنظيمية، في ظل الأبعاد المعبرة عنه، هذا ما أفصحت عنه إجابات الباحثين، إذ نجد أن الإقتصاد شكل محور فاعل لديهم، وذلك في ظل تبني قيمة لا شيء مجاناً.
- ث- موظفو الديوان يولون أهمية كبيرة لقيمة الكفاءة، لأن في نظرهم أي عمل يجب أن يؤدي بطريقة صحيحة.
- ج- قيمة إدارة البيئة لدى الديوان هي قيمة ضعيفة نوعاً ما، وهذا أدى إلى إنقسام في آراء عينة الدراسة، ووجدنا نادراً تساوي الإيجابيات.
- ح- إن القيم التنظيمية المتعلقة بإدارة العلاقات هي قيم يتخللها ضعف، كما لا يوجد إتفاق بين العمال وأغلبيتهم لا يؤمنون بقيمة القانون والنظام.
- خ- أقرت نتائج البحث التحليلية أن هناك علاقة إرتباطية بين متغيرات القيم التنظيمية وصنع القرار.

### ثالثاً: إقتراحات وتوصيات

- 1- ضرورة الإهتمام بإدارة العلاقات كبعد رئيسي من أبعاد القيم التنظيمية، والإهتمام بالقانون والنظام كبند من بنود القيم التنظيمية داخل إدارة العلاقات من قبل الإدارة العليا.
- 2- ضرورة إهتمام الباحثين بهذا الموضوع، وإعادة تناوله بإتباع أساليب منهجية.
- 3- ضرورة تفعيل القيم التنظيمية في الميدان، وعلى النحو الذي يجعل من هذه القيم مداخل لمعالجة أي فجوات.
- 4- الإهتمام بالدفاع عن القرارات ومصالح الإدارات، وإستغلال كل الفرص المواتية لتحقيق أفضل الخدمات في مجال الإدارة.

### رابعاً: آفاق الدراسة

إن دراسة موضوع القيم التنظيمية، وعلاقتها بصنع القرار يحتاج إلى دراسة أعمق ووقت أكثر، فهو موضوع متنوع من حيث الأفكار، كونه يرتبط بسلوكيات الأفراد التي تتميز بالإختلاف، وأن هذا الموضوع واعد لإستقطاب إهتمام الدراسات العلمية، ومن هنا يمكن أن نورد التساؤل التالي:

- "ما مدى مساهمة نظرية القيم التنظيمية لـ **Dave Francis** و **Mike woodcock** في التغيير التنظيمي في المؤسسة؟"



# قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، الهيمنة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 1978.
2. أحمد توفيق، صنع القرار في إدارة الأزمة، دار النهضة العربية، ط1، القاهرة، مصر، 2008.
3. أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ط3، جدة، السعودية 2010.
4. أحمد مُجد المصري، الإدارة الحديثة، إتصالات، معلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية، مصر 2008.
5. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد، وأثرها على التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر، 2008.
6. أندرودي سينلاجي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، الإدارة العامة للبحوث، ط1 السعودية، 1991.
7. إيهاب صبيح مُجد زريق، إدارة العمليات وإتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة مصر، 2001.
8. بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2011.
9. بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1992.
10. جمال الدين بن منظور، لسان العرب، المجلد الخامس، ط1، لبنان، 1997.
11. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة، والنشر، الجزائر، 2002.
12. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد، والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط4 عمان، الأردن، 2013.
13. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2010.
14. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1 عمان، الأردن، 2006.
15. حسين حريم، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
16. حسن بلعجوز، مدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010.
17. حسين عبد الرحمان التهامي، المدخل إلى أصول الإدارة، ومبادئ الإدارة العامة، الدار العالمية للنشر، القاهرة، مصر 2008.
18. حسين علي مشرقي، نظريات القرار الإدارية، مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة للنشر، والتوزيع والطباعة، ط1، عمان الأردن، 1997.
19. حمدي أبو النور، السيد عويس، نظم المعلومات، ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكري الجامعي، ط1 الإسكندرية، مصر، 2011.
20. خلف حجاجة، إتخاذ القرار الإداري، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
21. خلف سليمان رواشدة، صناعة القرار المدرسي، والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1 عمان، الأردن، 2007.

22. خليل مُجّد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2007.
23. خليل مُجّد حسن الشماع، خضير كامل حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2000.
24. ديف فرانسيسك، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان، مراجعة وحيد أحمد الهندي، وعامر عبد الله الصعيري، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995.
25. رونالد ريجيو، مدخل إلى علم النفس الصناعي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
26. زاهد مُجّد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2011.
27. خضر كاضم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
28. زكريا عبد العزيز مُجّد، القيم الاجتماعية لشباب المراهقين، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2002.
29. زيد منير عبوي، سامي مُجّد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
30. سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، الأردن، 2004.
31. سعيد يس عامر، علي مُجّد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز زايد سيرقين للإستثمارات والتطوير الإداري، ط2، عمان، الأردن، 1998.
32. سلاطنية بلقاسم، حسان الجيلالي، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2009.
33. سلامة عبد العظيم حسين، الإدارة المدرسية، والصفية المتميزة، الطريق إلى المدرسة الفعالة، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2006.
34. سلامة عبد العظيم حسين، ديناميات وأخلاقيات صنع القرار، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2005.
35. سيد صابر ثعلب، نظم ودعم اتخاذ القرار الإداري، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2012.
36. سيد محمود الهواري، إدارة الأصول والأسس العلمية، نخضة مصر، القاهرة، مصر، 1973.
37. الشيخ كامل مُجّد عويصة، علم النفس الاجتماعي، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت، لبنان، 1996.
38. طارق كمال، علم النفس المهني الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
39. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكريا أحمد مُجّد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ط1، عمان، الأردن، 2011.
40. عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، دار المعارف، ط1، القاهرة، مصر، 1974.
41. عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الأردن، 1999.
42. عزت أحمد راجح، علم النفس الصناعي، الموائمة المهنية، الهندسة البشرية، العلاقات الإنسانية، الدار القومية للطباعة والنشر، ط2، القاهرة، مصر، 1965.
43. علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2005.
44. علي غربي، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، دار المهدي للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2002.
45. عمر وصفي عقيلي، الإدارة، أصول، أسس، مفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
46. فاروق عبده فليح، السيد مُجّد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع ط1، عمان، الأردن، 2005.

47. فتحي أحمد، ذياب عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2013.
48. فوزي مُجد جبل، علم النفس العام، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005.
49. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003.
50. مجيد الحرقي، التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
51. مُجد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
52. مُجد جاسم العبيدي، باسم مُجد ولي، المدخل إلى النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2009.
53. مُجد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في قيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2 عمان، الأردن، 2010.
54. مُجد حسين العجمي، صناعة القرار التربوي واتخاذ، النظرية، النموذج، دار الجامعة الجديدة، ط1، عمان، الأردن 2008.
55. مُجد عبد الفتاح مُجد، إدارة الجودة الشاملة، بمنظمات الرعاية الاجتماعية، دار الفكر الجماعي، ط1، الإسكندرية مصر، 2008.
56. مُجد قاسم القوي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، عمان، الأردن، 2009.
57. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن 2005.
58. محي مُجد مسعد، كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمذكرات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000.
59. مهدي حسن زويلف، علي مُجد عمر العضائيلة، إدارة المنظمة، نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1996.
60. مهدي حسن زويلف، وتحسين الطرونة، منهجية البحث العلمي، دار الفكر لطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
61. مؤيد عبد الحسين الفضل، المنهج الكمي في إدارة الأعمال، نماذج قرار وتطبيقها عملية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
62. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2002.
63. مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات، دراسة في الفكر التنظيمي خلال مئة عام، دار عالم الكتاب الحديث، ط1، عمان الأردن، 2002.
64. نبيل حامد مرسى، فن إدارة الموارد البشرية، في المنظمات الحكومية والخاصة، المكتب العربي، والتوزيع، ط1 الإسكندرية، مصر، 2010.
65. نعيم إبراهيم الظاهري، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، جدار للكتاب العالمي للنشر، والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2011.
66. نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط9، عمان، الأردن، 2011.

ثانيا: مذكرات ماجستير

1. حمد بن فرحات الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، مذكرة الماجستير في علوم الإدارة، غير منشورة كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
2. خالد عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003.
3. عجال مسعودة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير في علم النفس، والعمل والسلوك التنظيمي، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
4. فهد بن ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003.
5. هاني يوسف خليل جعارة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي الحكومة في جنوب الضفة الغربية، مذكرة ماجستير، في التنمية الريفية المستدامة، غير منشورة، القدس، فلسطين، 2010.
6. وفاء بنت ذياب مُجد علي الأحمد، إسهام القيم الشخصية، والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

ثالثا: المجالات

1. عبد القادر شلال، أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للاقتصادية من منظور أخلاقي، مقال مقدم إلى مجلة (معارف) العدد 14، جامعة أكلي محمد والحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، البويرة، 2013.
2. منصور نايف العتيبي، القيم التنظيمية وأثرها في الممارسة السلوكية، المجلة التربوية بجامعة عين الشمس، العدد 34 جامعة نجران، العراق، 2015.
3. نوال يونس آل مراد وآخرون، أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، والاقتصادية، المجلد 9 العدد 29، العراق، 2013.
4. يخلف بلقاسم، دراسة العلاقة بين مدى التعرض لمظاهر المدينة الحديثة وقيم التسامح والتسلط عند الشباب الثانوي، مجلة نفسية، تربوية، عدد 01، الجزائر، 2003.

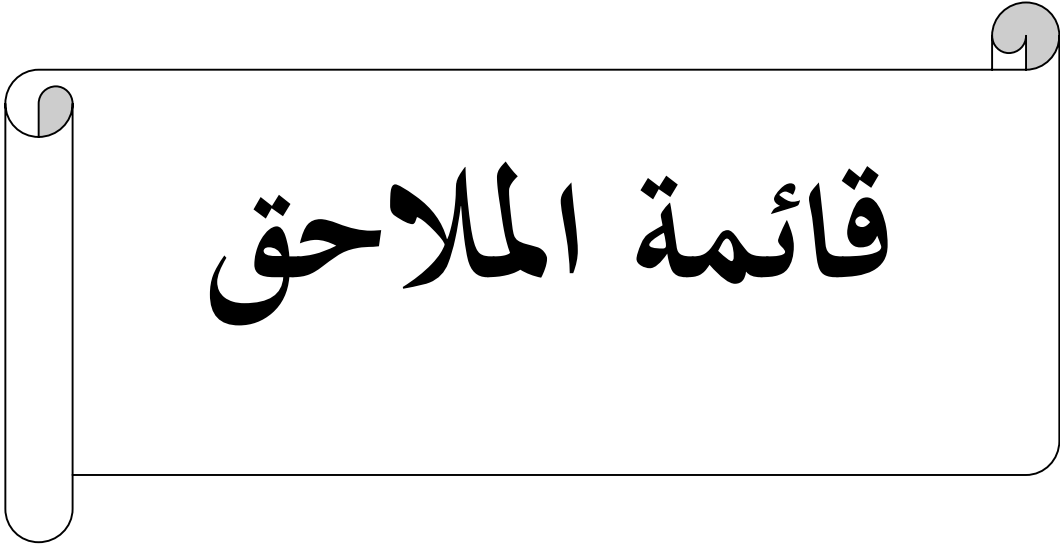
رابعا: مواقع الأنترنت

1. أحمد كردي، السلوك الإداري وعلم الإدارة، مقال منشور نقلا عن الرابط:  
<http://kenanaonline.com/Users/ahmedkordy/posts/66407914/10/2014,10:30GMT>
2. طارق عبد الرؤوف عامر، نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته  
نقلا عن الرابط التالي:  
[site.iugaza.edu.ps/02/pdf,07/03/2013,11:30GMT](http://site.iugaza.edu.ps/02/pdf,07/03/2013,11:30GMT)
3. مُجد الصعيدي، مراحل صنع القرار، نقلا عن الرابط التالي:



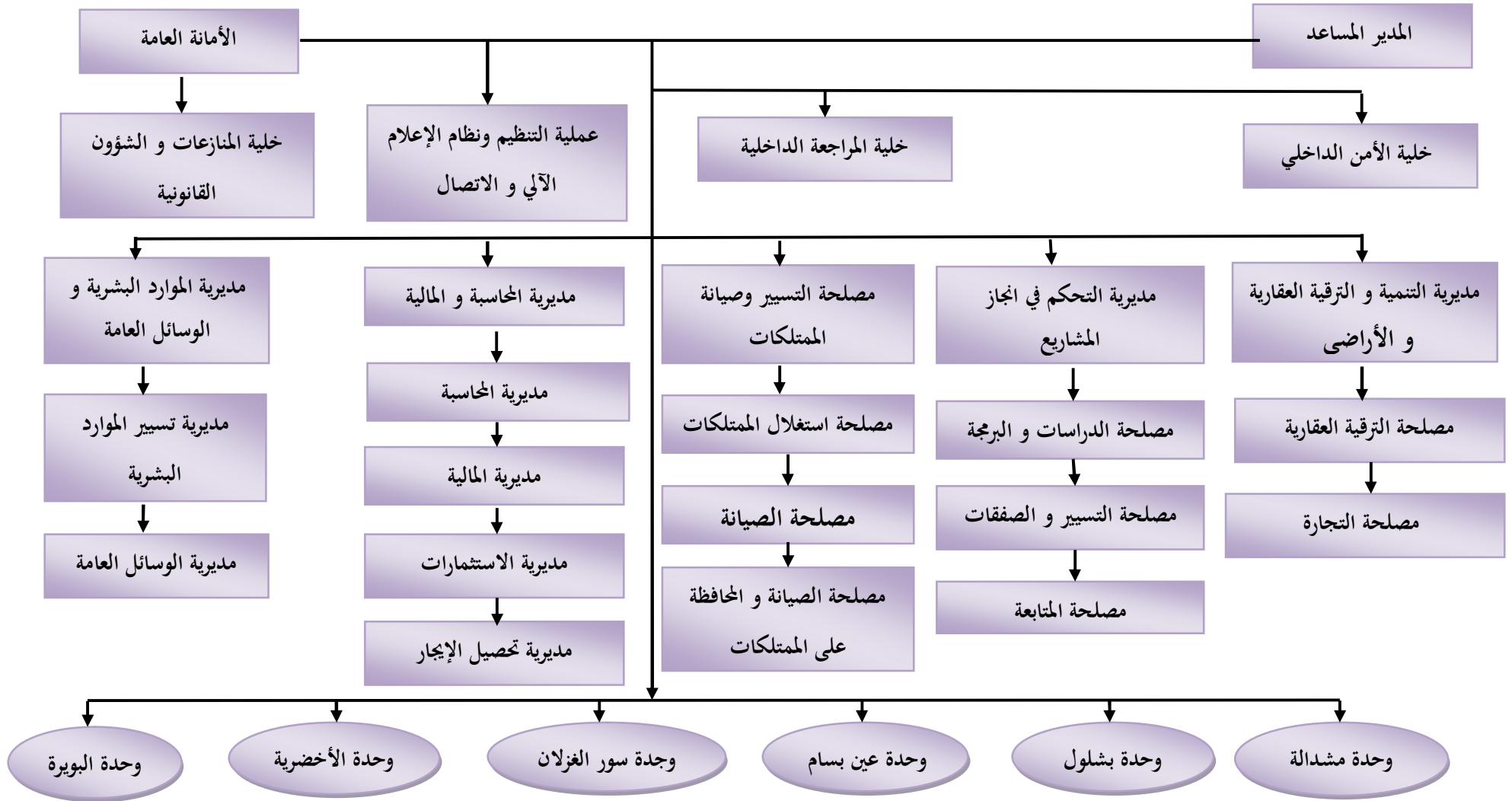
forum.illafrain.co.uk/t 22064.2011, 23/01/2012, 14 :29GMT.

4. مُجَد الطبارة، صناعة القرار، مدونة التنمية البشرية، نقلا عن الرابط التالي:  
, 2012/5, blog-post 6509. Html, 24/01/2013, 9/30GMTwww.altaanniga.org
5. مُجَد مستور السليمي، صنع القرار الاداري، نقلا عن الرابط التالي:  
? action = Sho &id= 423 ,20/12/2012, 8 :15GMT www.mankel.net/articles.php
6. نجم الدين الغنوم «صنع القرار دراسة في سييسولوجيا الإدارة، نقلا عن الرابط التالي:  
http://www.annajah.net/arabic/shou-article.thtml, id + 3077 22 :30, 26/11/2014,
7. وداد عزيزي، حنان بوفروم، فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، نقلا عن الرابط التالي:  
irfpedia.com/arab/wp.content/uploads, 21/11/2014, 14 :29, GM



# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته، في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر، في إدارة الأعمال الإستراتيجية نرجو من سيادتكم التكرم، والتعاون بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان، علما أن هدفه معرفة اثر القيم التنظيمية على صنع القرار في مؤسستكم، إن هذا الاستبيان صمم لأغراض البحث العلمي فقط، ومن ذلك نطلب منكم الإجابة بصراحة، وموضوعية عن الأسئلة المطروحة فيه، للوصول إلى نتائج موضوعية، ودقيقة قدر الإمكان. إن المعلومات التي سوف تعطونها ستحاط بالسرية التامة، وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطالبة:

مسعودي نعيمة

مسعد فائزة

## المحور الأول: القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة حسب قيم (القوة الصفوة المكافأة)

العبرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1- يتصرف المدبرون بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية					
2- للإدارة احترامها في هذه المنظمة					
3- تعطى الصلاحيات بهذه المنظمة للأشخاص الذين يستحقونها					
4- ترتبط المكافآت بالأداء في هذه المنظمة بشكل واضح					
5- يحافظ المدبرون على المسار المحدد للمنظمة					
6- يتم بذل كثير من الجهد في تطوير المدبرين لكي يحققوا درجة كبيرة من الكفاءة					
7- تبذل الجهود لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية					
8- تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات المدبرين					
9- يحصل الأفراد ذو قدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي					
10- يتم تقييم أداء المدبرين بصورة منتظمة					
11- يكافأ الأداء المتميز للمدبرين بشكل جيد					
12- يتلقى المدبرون تغذية مرتدة عن كيفية أدائهم بصورة منتظمة					
13- الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم المدبرين					
14- يتم مكافأة الأفراد على عمل الأشياء التي تساعد على نجاح المنظمة					
15- يمنح الأفراد أصحاب المسؤولية في هذه المنظمة صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم					

المحور الثاني: القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة المهمة حسب القيم (الفعالية الكفاءة الاقتصاد)

العبرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1- تبذل عناية كبيرة للتأكد من أن القرارات المهمة للإدارة تؤخذ بعين الاعتبار					
2- يخطط مدير الإدارة العليا جيدا للمستقبل					
3- تبلغ قرارات الإدارة العليا للمستويات الدنيا في هذه المنظمة بشكل فعال					
4- يتلقى المديرون تدريباً جيداً في الأساليب اتخاذ القرارات					
5- هناك بحث متواصل عن طرق جديدة للقيام بالمهام بصورة أكثر فعالية					
6- تشتهر المنظمة بخدماها ذات الجودة العالية					
7- الافتخار بالعمل واضح على جميع المستويات في هذه المنظمة					
8- يتجنب المديرون صرف أموال لا ضرورة لها					
9- تقييم المديرين على أساس فعالية تكاليف وحداتهم الإدارية					
10- تستخدم الموارد المالية بحكمة في المنظمة					
11- خلال السنوات القليلة الماضية أثبتت القرارات الإستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحها إلى حد كبير.					
12- تتم دراسة التقنيات و الأساليب الجديدة بانتظام لمعرفة ما إذا كانت ستؤدي إلى زيادة الكفاءة					
13- تبذل جهود كبيرة للتأكد من أن الأفراد في هذه المنظمة يدركون ما يقومون به من إسهام اقتصادي.					
14- معايير الأداء المتدنية لا يسمح بها في هذه المنظمة					
15- يبين المديرون بتصرفاتهم أنهم على دراية بقوانين عالم التجارة.					

المحور الثالث: القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة العلاقات حسب قيم (العدل، العمل الجماعي القانون و النظام)

العبرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1- تتعاطف الإدارة مع الأفراد الذين يواجهون ظروفًا صعبة					
2- يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات ما					
3- يوضح سلوك مديري الإدارة العليا مدى اهتمامهم بمصالح أفراد المنظمة					
4- لا توجد في هذه المنظمة فئات تتصرف بشكل عنصري					
5- تعتبر القواعد و الإجراءات التنظيمية في هذه المنظمة عادلة					
6- يطبق العدل في المنظمة ويتم الاهتمام بتطبيقه					
7- تفهم المبادئ الأساسية للسلوك في هذه المنظمة جيدًا					
8- تتصف القواعد و التنظيمات الداخلية في هذه المنظمة بأنها عادلة					
9- تعمل القواعد على تسهيل إنجاز العمل في هذه المنظمة					
10- تبذل عناية للتأكد من أن كل واحد يشعر بأنه جزء من فريق العمل					
11- تستخدم طرق تشكيل فريق عمل بصورة ملائمة					
12- يتخلى الأفراد في هذه المنظمة عن أساليبهم الخاصة ليساعد بعضهم البعض					
13- تتخذ في جميع مرافق هذه المنظمة خطوات مقصودة لتطوير فريق عمل فعال					
14- يرتبط الموظفون في المؤسسة ارتباطًا شديدًا بوحدات عملهم.					
15- تعتبر هذه المؤسسة مكان عمل جيد.					

المحور الرابع: القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة البيئة حسب الدفاع التنافس، استغلال الفرص

العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1- تؤمن هذه المنظمة بشعار التنافس مع الأفضل					
2- تستخدم المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء					
3- يتم تجنب المنافسة الهدامة بين الأقسام					
4- التنافس مع المنظمات الأخرى يقاس بانتظام					
5- تدافع المنظمة بقوة عن مصالحها					
6- تعالج التهديدات الموجهة نحو المنظمة بشكل جاد					
7- لا تتعارض أنظمة العمل مع مصالح المنظمة					
8- تتعامل الإدارة بصرامة مع أي شيء أو أي شخص يمكن أن يعيق نجاحها					
9- تناضل الإدارة من أجل حماية مصالح هذه المنظمة					
10- يلقى التجديد و الإبداع تشجيعا في هذه المنظمة					
11- ينظر إلى الأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية					
12- تستغل المنظمة الفرص عندما تسمح					
13- تقدر المهارات العالية للموظفين بشكل جيد					
14- الأخذ بالأفكار الجيدة يتم بسرعة في هذه المنظمة					
15- يدرك كل شخص في هذه المؤسسة ضرورة الاهتمام بالعمل.					



## المقابلة الشخصية

- 1- هل تشجع الفريق على صنع القرار، وتحاول تطبيق أفكارهم؟
- 2- ما هي طريقتك في إنجاز القرارات بشكل عام؟  
\*تتلقاها من مديرك ثم تنفذ \*تستشير المرؤوسين ثم تنفذ القرار  
\*تتخذ القرار ثم تحاول إقناع المرؤوسين به \*تتشارك مع المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار
- 3- خلال السنوات القليلة الماضية، أثبتت القرارات الإستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحها إلى حد كبير؟
- 4- هل تواجهكم صعوبات أو عوائق في صنعكم للقرار؟
- 5- ما هي الأخطاء الشائعة في صنع القرار  
\*عدم الاعتراف أن القرار كان سيئاً  
\*اتخاذ أي قرار أفضل من لا شيء
- 6- تتم دراسة التقنيات، والأساليب الجديدة بانتظام لمعرفة ما إذا كانت ستؤدي إلى زيادة الكفاءة؟
- 7- تبذل جهود كبيرة للتأكد من أن الأفراد في هذه المنظمة، يدركون أهمية ما يقومون به ؟
- 8- تعتبر هذه المنظمة مكان عمل جيد؟
- 9- ما هي مشكلات صنع القرار  
\*التشخيص الخاطئ \*انعدام المتابعة  
\*نقص المعلومات \*التسرع في اتخاذ القرار  
\*التفكير الجامد
- 10- في أي مرحلة تعتقد أنك تساهم في صنع القرار  
\*مرحلة الإعداد  
\*مرحلة التنفيذ  
\*مرحلة التقييم

## نموذج ترتيب العبارات:

ترتيب	القضايا	عدد الإجابات في كل قيمة	الأسئلة	رقم السؤال
2	إدارة الإدارة (قوة)	99	يتصرف المدبرون بطرق تبين أنهم في موقع مسؤولية	1
25	إدارة الإدارة (صفوة)	75	يتم بذل كثير من الجهد في تطوير المديرين لكي يحققوا درجة أكبر من الكفاءة	2
5	إدارة الإدارة (مكافأة)	86	يكافأ الأداء المتميز للمديرين بسخاء	3
3	إدارة المهمة (فعالية)	90	تبذل عناية كبيرة للتأكد من أن القرارات المهمة للإدارة تؤخذ بعين الاعتبار	4
23	إدارة المهمة (كفاءة)	77	هناك بحث متواصل عن طرق للقيام بالمهام بصورة أكثر فعالية	5
11	إدارة المهمة (اقتصاد)	83	يتجنب المدبرون صرف أموال لا ضرورة لها	6
59	إدارة العلاقات (العدل)	48	تتعاطف الإدارة مع الأفراد الذين يعانون صعوبات حقيقية	7
40	إدارة العلاقات (فرق العمل)	63	تبذل عناية للتأكد من أن كل واحد يشعر بأنه جزء من فريق العمل	8
51	إدارة العلاقات (قانون ونظام)	56	تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في هذه المنظمة عادلة	9
15	إدارة البيئة (الدفاع)	81	تدافع المنظمة بقوة عن مصالحها	10
43	إدارة البيئة (تنافس)	61	يدرك كل شخص في هذه المنظمة ضرورة الاهتمام بالعمل	11
47	إدارة البيئة (استغلال الفرص)	60	يلقى التجديد والإبداع تشجيعاً في هذه المنظمة	12
1	إدارة الإدارة (قوة)	103	للإدارة احترامها بهذه المنظمة	13
51	إدارة الإدارة (صفوة)	56	تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية	14
26	إدارة الإدارة (مكافأة)	74	يتلقى المدبرون منتظمة تغذية مرتدة عن كيفية أدائهم	15
13	إدارة المهمة (فعالية)	82	خلال السنوات القليلة الماضية أثبتت القرارات الإستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحها إلى حد كبير	16.
18	إدارة المهمة (كفاءة)	80	تتم دراسة التقنيات والأساليب الجديدة بانتظام لمعرفة ما إذا كانت ستؤدي إلى زيادة الكفاءة	17
11	إدارة المهمة (اقتصاد)	83	تبذل جهود كبيرة للتأكد من أن الأفراد في هذه المنظمة يدركون ما يقومون به من إسهام اقتصادي	18
49	إدارة العلاقات (العدل)	59	يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكاواهم عندما تنشأ خلافات ما	19
43	إدارة العلاقات (فرق العمل)	61	تستخدم طرق تشكيل فرق العمل بصورة ملائمة	20
58	إدارة العلاقات (قانون ونظام)	50	يطبق العدل في هذه المنظمة و يتم الاهتمام بتطبيقه	21
9	إدارة البيئة (دفاع)	84	تعالج التهديدات الموجهة نحو المنظمة بشكل جاد	22
34	إدارة البيئة (تنافس)	68	تؤمن هذه المنظمة بشعار تنافس مع الأفضل	23

ترتيب	القضايا	عدد الإجابات في كل قيمة	الأسئلة	رقم السؤال
56	إدارة البيئة استغلال الفرص	52	ينظر إلى الأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية	24
51	إدارة الإدارة (قوة)	56	من المفهوم بشكل كبير أن المديرين في هذه المنظمة يستحقون الصلاحيات المخولة لهم لممارسة أعمالهم	25
33	إدارة الإدارة (صفوة)	69	تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات المديرين	26
60	إدارة الإدارة (مكافأة)	48	تربط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بالأداء في هذه المنظمة	27
26	إدارة المهمة (فعالية)	74	يخطط مديرو الإدارة العليا جيدا للمستقبل	28
18	إدارة المهمة (كفاءة)	80	تشتهر المنظمة بسلعها وخدماتها ذات الجودة العالية	29
15	إدارة المهمة (اقتصاد)	81	تقييم المديرين على أساس فعالية تكاليف وحداتهم الإدارية	30
37	إدارة العلاقات (العدل)	66	يوضح سلوك مديري الإدارة العليا مدى اهتمامهم بمصلحة أفراد المنظمة	31
40	إدارة العلاقات (فرق العمل)	63	يرتبط الموظفون في هذه المنظمة ارتباطا سديدا وحدات عملهم	32
49	إدارة العلاقات (قانون ونظام)	59	تفهم المبادئ الأساسية للسلوك في هذه المنظمة	33
20	إدارة البيئة (دفاع)	79	لا تعمل نقابات العمال على تفويض مصلحة المنظمة	34
36	إدارة البيئة (تنافس)	67	تستخدم المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء	35
24	إدارة البيئة (استغلال فرص)	76	تستغل المنظمة الفرص عندما تسنح لها	36
30	إدارة الإدارة (قوة)	70	يمنح الأفراد أصحاب المسؤولية في هذه المنظمة صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم	37
51	إدارة الإدارة (صفوة)	56	يحصل الأفراد ذو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي	38
15	إدارة الإدارة (مكافأة)	81	الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم المديرين	39
7	إدارة المهمة (فعالية)	85	تبلغ قرارات الإدارة العليا في هذه المنظمة بشكل فعال	40
20	إدارة المهمة (كفاءة)	79	معايير الأداء المتدنية لا يسمح بها في هذه المنظمة	41
7	إدارة المهمة (اقتصاد)	85	يبين المديرون بتصرفاتهم أنهم على دراية بقوانين عالم التجارة	42
29	إدارة العلاقات (العدل)	71	تعتبر هذه المنظمة مكان عمل جيد	43
37	إدارة العلاقات (فرق العمل)	66	يتخلى الأفراد في هذه المنظمة عن أساليبهم الخاصة ليساعد بعضهم بعضا	44
56	إدارة العلاقات (قانون ونظام)	52	تتصف القواعد والتنظيمات الداخلية في هذه المنظمة بأنها عادلة	45
28	إدارة البيئة (دفاع)	72	تتعامل الإدارة بفعالية مع أي شيء أو أي شخص يمكن أن يعوق نجاحها	46
13	إدارة البيئة (تنافس)	82	يتم تجنب المنافسة الهدامة بين الأقسام	47
55	إدارة البيئة (استغلال فرص)	53	تكون المهارات ذات الطابع التجاري موضع التقدير العالي	48
4	إدارة الإدارة (قوة)	87	يحافظ المديرون على خط سير المنظمة	49

ترتيب	القضايا	عدد الإجابات في كل قيمة	الأسئلة	رقم السؤال
39	إدارة الإدارة (صفوة)	64	تقييم أداء المديرين يتم بصورة منتظمة	50
30	إدارة الإدارة (مكافأة)	70	يتم مكافأة الأفراد على عمل الأشياء التي تساعد على نجاح	51
30	إدارة المهمة (فعالية)	70	يتلقى المديرين تدريباً جيداً في أساليب اتخاذ القرارات	52
5	إدارة المهمة (كفاءة)	86	الافتخار بالعمل واضح على جميع المستويات في هذه المنظمة	53
20	إدارة المهمة (اقتصاد)	79	تستخدم الموارد المالية بحكمة في هذه المنظمة	54
43	إدارة العلاقات (العدل)	61	لا توجد في هذه المنظمة طبقيّة هدامة أو عوائق عنصرية	55
42	إدارة العلاقات (فرق العمل)	62	اتخاذ خطوات مقصودة لتطوير فريق عمل فعال يتم في جميع مرافق هذه المنظمة	56
43	إدارة العلاقات (قانون ونظام)	61	تعمل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز العمل في هذه المنظمة ولا تعوقها	57
9	إدارة البيئة (دفاع)	84	تناضل الإدارة من أجل حماية مصالح هذه المنظمة	58
34	إدارة البيئة (تنافس)	68	التنافس مع الشركات الأخرى يقاس بانتظام	59
47	إدارة البيئة (استغلال فرص)	60	الأخذ بالأفكار الجيدة يتم بسرعة في هذه المنظمة	60