

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية
شعبة: علم الاجتماع



الموضوع:

العلاقات الانسانية وفعالية اتخاذ القرار
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية نظور عبد
الحميد - القل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص : التنظيم والعمل

إشراف:

د / حميدي سامية

إعداد الطالبة:

مصباح صليحة

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	د. حميدي سامية		محمد خيضر بسكرة	مشرفا ومقررا
02	د. عرعور مليكة		محمد خيضر بسكرة	رئيسا
03	د. حليلو نبيل		محمد خيضر بسكرة	عضوا مناقشا
04	د. بن ققة سعاد		محمد خيضر بسكرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2015 - 2016 م

شكر و تقدير

بداية أتقدم بشكر جزيل إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة "سامية حميدي"

التي لم تبخل علي بتوجيهاته و ملاحظاتها القيمة.

كل معاني الاحترام ، الشكر و التقدير لمن تلقيت العلم على أيديهم

طوال مراحل تعليمي.

كما أتقدم بخالص تشكراتي إلى كل من زملائي وزميلاتي بدفعة

الماجستير 2012-2013. على الدعم والسند.

كما اشكر عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة القل-سكيكدة -

على رعاية العمل الميداني وتقديم الدعم اللازم.

إليكم جميعا خالص الامتنان و التقدير والاحترام

الفهرس العام

الصفحة

الفهرس

كلمة الشكر

فهرس الموضوعات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة أ - ج

الفصل الأول : الإطار التصوري للدراسة

أولا : تحديد الإشكالية 05

ثانيا : أهمية وأسباب اختيار الموضوع..... 08

ثالثا : أهداف الدراسة..... 09

رابعا : تحديد مفاهيم الدراسة..... 09

خامسا : فرضيات الدراسة 25

سادسا : الدراسات السابقة..... 29

الجانب النظري

الفصل الثاني : المداخل النظرية لدراسة العلاقات الانسانية واتخاذ القرار

تمهيد : 30

أولا. المدرسة الكلاسيكية..... 38

ثانيا. المدرسة النيو كلاسيكية 45

ثالثا. المدرسة المعاصرة..... 50

خلاصة الفصل 60

الفصل الثالث : مدرسة العلاقات الانسانية المبادئ والأهداف

- تمهيد:.....61
- أولا: أهداف نظرية العلاقات الانسانية.....63
- ثانيا: مبادئ نظرية العلاقات الانسانية63
- ثالثا: تجارب هاوثورن.....65
- رابعا:النتائج التي توصلت إليها تجارب هاوثورن.....69
- خامسا :.أهمية نتائج دراسة هاوثورن في تطوير التنظيم.....71
- سادسا : العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الانسانية72
- سابعا : أهم الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الانسانية.....78
- خلاصة الفصل:80

الفصل الرابع :عملية اتخاذ القرار

- تمهيد82
- أولا : العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار83
- ثانيا : أهمية اتخاذ القرار85
- ثالثا : أنواع القرارات86
- رابعا : مراحل عملية اتخاذ القرار90
- خامسا : أساليب اتخاذ القرار.....94
- سادسا : عوائق عملية اتخاذ القرار.....98
- خلاصة الفصل :100

الجانب الميداني

الفصل الخامس : إجراءات منهجية لاستيعاب الميدان

102	تمهيد :
102	أولا : مجالات الدراسة.....
108	ثانيا : نوع العينة وتحديد حجمها.....
111	ثالثا : المنهج المتبع في الدراسة.....
113	رابعا : أدوات جمع البيانات.....
116	خامسا : أساليب التحليل.....
117	سادسا : خصائص عينة البحث.....

الفصل السادس : تحليل وتفسير بيانات الدراسة

125	أولا : المشاركة والرضا الوظيفي.....
142	ثانيا : القيادة ومستوى الأداء.....
157	ثالثا : الاتصال ومستوى الصراع.....

الفصل السابع : نتائج الدراسة

180	تمهيد :
181	أولا : عرض النتائج المتعلقة بخصائص مجتمع البحث.....
182	ثانيا عرض النتائج العامة للدراسة على ضوء الفرضيات والتساؤل الرئيسي.....
190	ثالثا : عرض النتائج العامة للدراسة على ضوء الدراسات السابقة.....
191	رابعا : عرض النتائج العامة للدراسة على ضوء المداخل النظرية في دراسة التنظيم.....
195	خامسا : القضايا التي تثيرها الدراسة.....
195	سادسا : أهم صعوبات الدراسة.....

196 خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

ملخص الدراسة

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	يبين تحليل مفهومي لفرضيات الدراسة	01
49	يبين مقارنة بين نظرية X و Y	02
58	يبين مقارنة بين مداخل الإدارة A و Z و L	03
97	يبين أقسام المؤسسة الاستشفائية وطاقة استيعابها	04
112	يبين توزيع العمال حسب متغير الجنس	05
113	يبين توزيع العمال من حسب متغير السن	06
114	يبين توزيع العمال حسب الحالة العائلية	07
116	يبين الفئات المهنية للعمال	08
116	يبين المستوى التعليمي للعمال	09
117	يوضح الأقدمية في العمل	10
120	يبين مدى المساهمة في وضع القرارات	11
121	يبين الاستشارة في حالة إحداث تغيير في العمل	12
122	يبين مدى وضوح القرارات الصادرة عن الإدارة.	13
124	يبين المسؤول عن اتخاذ القرار بالمؤسسة.	14
125	يبين الجدول الزمني لعقد المؤسسة لاجتماعاتها	15
126	يبين موضوع اجتماعات المؤسسة	16
128	يبين مدى المشاركة في اجتماعات المؤسسة	17
129	يبين السماح للمرؤوسين بإبداء وجهات نظرهم فيما يتعلق بالعمل	18
130	يوضح الجدوية في العمل	19
131	يبين أثر المساهمة في وضع القرار	20
132	يبين المساهمة في وضع القرار على رضا العاملين	21
134	يبين المساهمة في وضع القرار والارتباط بالعمل	22
135	يبين عدم المساهمة في وضع القرار وأثرها على أداء العاملين	23
136	يبين مدى رضا العاملين عن أسلوب القرار بالمؤسسة	24
137	يوضح النمط القيادي بالمؤسسة	25

139	يبين مدى الاهتمام بمشاكل العمال	26
140	يوضح طبيعة العلاقة مع الرئيس	27
141	يوضح مدى تشجيع الرئيس على إبداء الاقتراحات المتعلقة بالعمل	28
142	يوضح إتخاذ القرار دون علم المدير	29
143	يوضح نتائج اتخاذ القرار بالمؤسسة	30
145	يبين مدى سماح المشرف باتخاذ بعض القرارات	31
146	يبين كيفية تنفيذ القرارات من المرؤوسين	32
148	يبين انتقاد قرار المدير وأثر ذلك	33
149	يبين الآثار المترتبة عن اتخاذ القرار بصفة جماعية	34
151	يبين موقف المدير إذا لم تتجز الأعمال في وقتها	35
152	يبين طبيعة العلاقات السائدة بالمؤسسة	36
153	يبين التواصل بين الزملاء	37
154	يبين تقييم عملية التفاعل بالمؤسسة	38
156	يبين الوسائل المستعملة في عملية الاتصال	39
157	يبين الهدف من عملية الاتصال	40
159	يوضح الرد من طرف الإدارة على استفسارات العمال	41
160	يوضح وصول المعلومات في الوقت المناسب	42
161	يوضح مساهمة نقص المعلومات في الوقوع في أخطاء	43
163	يبين أثر العلاقات غير الرسمية بالمؤسسة	44
164	يبين توفر المعلومات ومدى الشعور بالاستقرار	45
166	يبين وضوح ودقة المعلومات ومدى الثقة في الإدارة	46
167	يبين مدى تعبير المعلومات الكافية عن العلاقات الجيدة بالزملاء	47
168	يبين صعوبة وصول المعلومات وأثرها على العاملين	48
169	يوضح مصادر اخرى للمعلومات	49
169	يبين رد فعل العمال عن الإدارة	50
170	عوائق عملية الاتصال بالزملاء	51
171	يبين الاتصال الجيد والتقليل من الصراع	52

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	يبين مؤشرات الفرضية الأولى	01
28	يبين مؤشرات الفرضية الثانية	02
29	يبين مؤشرات الفرضية الثالثة	03
113	يبين العمال حسب متغير الجنس	04
114	يبين توزيع العمال متغير السن	05
115	يبين الحالة الاجتماعية للعمال	06
116	يوضح الفئة المهنية للعمال	07
117	يوضح المستوى التعليمي للعمال	08
118	يوضح توزيع العمال حسب الأقدمية في العمل	09
121	يوضح مدى مساهمة العاملين في وضع القرارات	10
122	يوضح الاستشارة في حالة إحداث تغيير في العمل	11
123	يوضح مدى وضوح القرارات الصادرة عن المؤسسة	12
125	يوضح المسؤول عن اتخاذ القرارات بالمؤسسة	13
126	يوضح الجدول الزمن لعقد المؤسسة لاجتماعاتها	14
128	يوضح موضوع اجتماعات المؤسسة	15
129	يوضح مدى المشاركة في اجتماعات المؤسسة	16
130	يوضح السماح للمرؤوسين لإبداء وجهات نظرهم فيما يتعلق بالعمل	17
131	يوضح الجدية في عمل المؤسسة باقتراحات عمالها	18
132	يوضح أثر المساهمة في وضع القرارات على أداء العاملين	19
136	يوضح عدم المساهمة في وضع القرار وأثرها على أداء العاملين	20
137	يوضح مدى رضا العاملين عن أسلوب اتخاذ القرار بالمؤسسة	21
138	يوضح النمط القيادي السائد بالمؤسسة	22
141	يوضح طبيعة العلاقة مع الرئيس	23
142	يوضح مدى تشجيع العمال على إبداء الاقتراحات	24
144	يوضح نتائج اتخاذ القرار	25
146	يوضح سماح المشرف باتخاذ بعض القرارات	26

148	يوضح كيفية تنفيذ القرارات من المرؤوسين	27
150	يوضح الآثار المترتبة عن اتخاذ القرارات بصفة جماعية	28
152	يوضح موقف المدير إذا لم تنجز الأعمال في وقتها	29
153	يوضح طبيعة العلاقات السائدة بالمؤسسة	30
155	يوضح تقييم عملية التفاعل بالمؤسسة	31
157	يوضح الوسائل المستعملة في عملية الاتصال	32
159	يوضح الهدف من عملية الاتصال	33
160	يوضح الرد من طرف الإدارة على استفسارات العمال	34
161	يوضح مدى وصول المعلومات في الوقت المناسب	35
163	يوضح مساهمة المعلومات الوقوع في أخطاء	36
164	يوضح أثر العلاقات الغير رسمية	37

مقدمة:

لم يعد الفرد العامل داخل التنظيم يخضع لمبادئ الإدارة التقليدية ، باعتباره آلة إنتاج تحقق متطلبات التنظيم ، بل أصبح محرك وفاعل أساسي في معادلة التنظيم ، وموجهاً أساسياً للعملية التنظيمية.

إن نظرية التنظيم الحديثة قدمت إسهامات فكرية ذات أبعاد نفس اجتماعية ، اهتمت بالحياة الاجتماعية والنفسية للعامل باعتباره أهم الموارد التي تؤثر على نجاح المنظمات ، إذ تحولت المنظمات من أنساق مغلقة إلى أنساق مفتوحة على البيئة الخارجية ، واعتبر الفرد العامل أهم عناصر الإنتاج بداخلها.

لقد تحول الفكر التنظيمي في رؤيته للفرد العامل من رجل يخدم مصالح التنظيم ، إلى رجل محقق لذاته في إطار عمل جماعي مشترك ، مع فاعلين آخرين يقاسمهم أهدافه ويشكل معايير مشتركة معهم ، يستطيع من خلالها التكيف مع محيطه ويحقق حاجاته المعنوية والمادية في جو إنساني بعيداً عن أساليب الاستغلال ذات الاتجاه الواحد ولصالح التنظيم.

لقد قدمت مدرسة العلاقات الإنسانية رؤية تصورية جديدة للتنظيم ، تهدف لتحقيق التفاهم والتعاون والمصالح المشتركة ، ضمن علاقات اجتماعية غير رسمية أو في إطار رسمي ، كذلك ضمان تحقيق الإشباع النفسي والرضا الوظيفي ، ورفع الروح المعنوية للعامل.

لكن بالرغم من الهدوء والتناغم الذي تحققه العلاقات الإنسانية من وجهة رؤاها داخل التنظيم تواجه التنظيمات الكثير من المشاكل والصراعات والتنافس بين أعضائها مما يفرض ضرورة اتخاذ قرارات صائبة ومفيدة من أجل تقديم حلول للمشاكل التي تعترضها.

ووفق هذا التصور حاولنا القيام بدراسة أكاديمية تبحث اشكالياتها عن دور العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية اتخاذ القرار بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ك مجال اخترناه لإنجاز هذا العمل.

وضمن هذا السياق قمنا بتقسيم دراستنا البحثية إلى جانبين:

الجانب الأول يضم الإطار النظري والتصوري للدراسة ويضم بدوره أربعة فصول هي :

الفصل الأول : تضمن الإطار التصوري للدراسة ، قمنا من خلاله بعرض إشكالية بحثنا ، وفق الترات النظري المتعلق بالمتغيرين ، لنقوم بعدها بصياغة تساؤلات الدراسة وفرضياتها التي قدمناها كإجابات احتمالية وتكون كمحكّات ننزل بها لميدان الدراسة ، بالإضافة إلى عرض أهم المفاهيم المتعلقة بها وتدعيمها بمفاهيم ثانوية اعتبرناها كأهم مؤشرات دراستنا. لنختتم هذا الفصل بالدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة ، العلاقات الإنسانية ، واتخاذ القرار.

أما الفصل الثاني : خصص لعرض مختلف المداخل النظرية التي تتعلق بموضوع الدراسة ، إذ تناولها على ثلاث مستويات وهي : المدرسة الكلاسيكية ، والمدرسة النيو كلاسيكية ، والمدرسة الحديثة .

❖ **النظريات الكلاسيكية :** تناولت الاتجاهات النظرية الثلاثة الأساسية في التنظيم والتابعين لها مثل

نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، فرانك جيلبرت ، هنري جانت ، نظرية التقسيم الإداري

لهنري فايول ، النظرية البيروقراطية لماكس فيبر، أما النظريات النيوكلاسيكية فضمنت : نظرية

العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماكريجور، وجاءت بعدها

النظريات الحديثة لتشمل : النظرية الكمية ل هيربرت سيمون ، المدخل الظرفي ، نظرية المنظمة

اليابانية.

الفصل الثالث : قد تضمن عرض ما تم تناوله وما جاء من تراث سوسيولوجي حول متغير العلاقات الإنسانية ، حيث شمل هذا الفصل : أهداف نظرية العلاقات الإنسانية ، مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية ، تجارب هاوثورن ، أهمية تجارب هاوثورن في تطوير التنظيم ، العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية ، أهم الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية. لنختمه بملخص جزئية .

الفصل الرابع : فقد خصص لعرض ما جاء من التراث النظري المتعلق بمتغير اتخاذ القرار ، وقد شمل هذا الفصل : العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار ، أنواع القرارات الإدارية ، مراحل عملية اتخاذ القرار ، أساليب اتخاذ القرار ، وخاتمة أهم العراقيل التي تواجه عملية اتخاذ القرار.

أما الجانب الثاني "الإطار الميداني" فقد قسم إلى فصلين :

الفصل الخامس : تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة ، حيث احتوى على مجالات الدراسة ، المنهج المستخدم ، أدوات جمع البيانات ، بالإضافة إلى العينة وكيفية اختيارها.

الفصل السادس : وفيه تم تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالدراسة

الفصل السابع عرضنا من خلاله أهم النتائج التي توصلنا إليها ومناقشتها وتحليلها في ضوء الفرضيات والدراسات المشابهة ، ثم في ضوء نظريات التنظيم ، بالإضافة إلى القضايا التي تثيرها الدراسة.

لنختم هذه الدراسة بخاتمة تلخص مضمون الدراسة ، لنتطرق بعدها إلى قائمة المراجع والملاحق وملخص الدراسة.

الفصل الأول :

الاطار النظري والتصوري للدراسة

أولا- تحديد الاشكالية

ثانيا - أهداف الدراسة

ثالثا - أهمية و أسباب اختيار الموضوع

رابعا- مفاهيم الدراسة

خامسا- فرضيات الدراسة

سادسا- الدراسات السابقة

أولاً : تحديد الإشكالية:

يلجأ الباحثون عند دراسة السلوك الإنساني و التنظيمي إلى بعض الاعتبارات والمتغيرات الإنسانية و التنظيمية التي تتداخل وتتفاعل معا لتوجيه سلوك الأفراد ، فالسلوك التنظيمي هو في الحقيقة تواصل إنساني يتضمن أساسيات نفسية وأخرى اجتماعية تتفاعل معا ، فسلوك و تصرفات الأفراد في المنظمة مرتبطة ببعض العوامل النفسية ، و أخرى اجتماعية و بتفاعلها مع بعض ينعكس تأثيرها على الأفراد العاملين و يؤدي إلى أنشطة و أنماط سلوكية جديدة. لكن ونتيجة لتعقد الحياة في مختلف المجالات أصبحت المنظمات الحديثة تعاني الكثير من الصعوبات التي تعرقل السير الحسن لنشاطها ، منها ما يتعلق بالبيئة كالإدخال المستمر للتكنولوجيا ومنها ما يتعلق بالموارد البشرية للمؤسسة ،إذا الاهتمام بالسلوك الإنساني في المنظمات أصبح ضرورة ملحة والذي نتج عنه بروز العديد من النظريات منها نظرية الإدارة العلمية التي ظهرت في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين. إذ يعتبر أصحابها أول من فكر عمليا في كيفية التأثير على سلوك العامل من أجل المزيد من البذل و الإنجاز ، منطلقهم تحدد بالأساس في مناقشة المشاكل الإنتاجية و كيفية الرفع من مستوياتها ، هذه النظرية اعتبرت الفرد العامل أداة من أدوات الإنتاج. في حين نجد إلتون وغيره من رواد مدرسة العلاقات الإنسانية نادوا بعكس ذلك ، حيث تفترض هذه النظرية أن الإنسان مخلوق اجتماعي ، ودعت إلى استبدال مفهوم الرجل الاقتصادي بالرجل الاجتماعي ، إذ يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين و أفضل سمة إنسانية اجتماعية تميزه هي التعاون، إن شعور الفرد بانتمائه هو الذي يحفزه للبذل والعمل ، ارتباطه بمكان عمله و استقراره و انضباطه فيه ، إن إشباع حاجاته الاجتماعية قبل المادية هو في نفس الوقت حافز له في العمل ، حيث ترى مدرسة العلاقات الإنسانية إن المورد البشري أئمن مردود تملكه المنظمة التي تسعى للحفاظ على موردها و إرضائه على المدى الطويل و تجذبه إليها و

تستفيد بدورها من كفاءاته و لعل ذلك راجع إلى تعقد عملية العمل بحد ذاتها فعلية التصنيع في عصرنا الحالي تتطلب ليس فقط تدريب الموارد البشرية ، آلات حديثة وتكنولوجية متطورة ، بل تتطلب قدر من التحكم في هذه العناصر .

الإدارة من هذا المنطلق تحتاج إلى جانب تنظيمي رسمي و جانب غير رسمي "إنساني" ذلك الجانب الذي يرتبط من خلاله الأفراد بروابط لا حصر لها تنشأ من طبيعة اجتماعهم ومن تفاعل رغباتهم واحتكاكهم بعضهم ببعض ، إذ أنهم لا يستطيعون العيش في إنفراد وعزلة عن بقية الفاعلين في المجتمع وهذا التفاعل و الاحتكاك عبارة عن عمليات اجتماعية تقوم بين الأفراد في المجتمع عن طريق عملية الاتصال و التي تعد من الأساليب الأكثر أهمية في قيام العلاقات الإنسانية خاصة و أنه يساعد في خلق جو نفسي ملائم داخل أي تنظيم فلا بد من وجود اتصال يربط بين أغلب المنظمة المتداخلة أو المؤسسة لينشر بينهم المعلومات و الحقائق و الأفكار التي تمكنهم من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة. كما يساعد على نشأة التعاون في العمل و يوجه و يحفز الأفراد على أداء واجباتهم بالإضافة إلى قيادة واعية من شأنها أن تنظم نشاط الأفراد وتوجهها نحو الأهداف المرجوة.

كذلك تعمل العلاقات الإنسانية على تجميع وجهات النظر و المعتقدات لإقناع العاملين والتأثير في سلوكهم وتساعدهم في التعرف على المحيط المادي و الاجتماعي الذي يعملون فيه، وبذلك تقوم العلاقات الإنسانية الناشئة بين أفراد التنظيم أو المؤسسة بتنمية روح التعاون بين الأفراد و الجماعات حيث يتمثل هدفها الحقيقي في تحقيق التكامل بين العاملين ، بحيث يشاركون بجهودهم و أفكارهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

لكن على الرغم من ذلك يواجه الكثير من المديرين و القادة العديد من المشاكل التي يجب أن يجدوا لها الحلول المناسبة سواء كانت هذه المشكلات تأثر على أداء الأعمال إما صغيرة أو كبيرة، لذا كان اتخاذ القرار الصائب و الرشيد هو الحل الأفضل لها ، و الذي تمكنه من التأثير على فاعليه و نجاح المنظمات و القادة

على اختلاف مستوياتهم و أدوارهم الإدارية ، فإنهم جميعا تعترضهم عدة مشاكل وصعوبات لدى يجب تعلم مهارات اتخاذ القرار و كيفية توظيفها في الوقت المناسب وعليه فإن نجاح المؤسسات اليوم أصبح يتوقف على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات الصائبة و الفعالة وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم لمعطيات الواقع و تركز على حجم المعلومات المتحصل عليها من البدائل المتوفرة وتكاليف ذلك القرار الفعال هو الذي ينفذ في إطار نظرة شاملة إلى تنظيم محيطه ويستطيع أن يوازن بين المخاطر التي قد يسببها والمكاسب المحتملة التي قد يحققها.

لدى كان الاهتمام بعملية القرارات الإدارية السليمة هو في الواقع إعطاء الاهتمام اللازم لتنمية العملية الإدارية وتطويرها ، فالقرار الإداري يشكل العنصر الجوهري في مختلف الأقسام ، والقادر على تحقيق الأهداف المسطرة ، و في المقابل تتأثر هذه القرارات بعدة عوامل قد تعيق تنفيذها أو تؤدي إلى التأخر في اتخاذها دون فعالية وهذا لتعارضها إما مع مصالح المرؤوسين أو لا تتوافق و أهداف المؤسسة بمعنى أن القرارات الإدارية تصطدم بعدد من العوامل المؤثرة على صيرورته و أثره سواء المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة لدى اتخاذ القرار هو بالدرجة عمل فني يتوقف نجاحه على الجانب الإنساني إذ يعتمد على روح التعاون و المشاركة بين العاملين و قدرة المدير على توظيف إمكاناتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة و العاملين معا ووفقا لهذا الطرح كان تساؤل إشكاليتنا البحثية كما يلي:

هل هناك علاقة إرتباطية بين تجسيد عوامل العلاقات الإنسانية وتحقيق فعالية اتخاذ القرار؟

ويندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار يساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي بالمؤسسة العمومية

الاستشفائية؟

2- هل هناك علاقة إرتباطية بين القيادة الديمقراطية وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الإستشفائية؟

3- هل يؤدي وضوح قنوات الإتصال إلى التقليل من الصراع داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية؟

ثانيا: أهمية وأسباب اختيار الموضوع:

يعتمد إختيار أي موضوع بحث علمي على اعتبارات علمية موضوعيه ، باتباع أسلوب منهجي بعيدا عن العشوائية أو الاعتباطية ، ومن جملة الاعتبارات و المبررات المختلفة التي رأيناها دافعا مهما لاختيار هذا الموضوع ما يلي :

11 إن واقع المؤسسة العمومية في الجزائر عرف جملة من التحولات التشريعية والاجتماعية مست مختلف هياكل قطاع الصحة ، لذا حاولنا من خلال هذا البحث فهم واقع العلاقات الانسانية بالمؤسسة الاستشفائية وأثرها وموقعها من السياسة الصحية في الوقت الحالي .

12 دراسة جماعات العمل من أهم أهداف علم اجتماع التنظيم لذا حولنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع التطرق لإحدى أهم وأبرز نظريات التنظيم وهي نظرية العلاقات الإنسانية ومحاولة معرفة دورها في تفعيل عملية القرار بالمؤسسة الاستشفائية عن طريق تحديد أبعادها والتمثلة في القيادة ،المشاركة ، والاتصال .

3 - إن تطوير منظمات العمل بمختلف نشاطاتها الاقتصادية والسياسية والثقافية والخدمية يعتبر جوهر التطوير التنظيمي ، سواء على المستوى النظري بصفة عامة أو الواقع التنظيمي بصفة خاصة ، لذلك فإننا من خلال هذا البحث حاولنا إسقاط نظرية العلاقات الإنسانية على القطاع الصحي الخدمي بغرض تقديم بحث علمي ذو أبعادا معرفية ، بنتائج امبريقية قد تكون موجها لباحثين قادمين مستقبلا .

ثالثا: أهداف الدراسة:

يسعى أي بحث علمي لتحقيق أهداف واضحة ومحددة مسبقا كمحاولة الكشف عن الحقائق التي ترتبط باهتمامات المجتمع والأفراد الفاعلين بداخله ، كما يتضمن أهداف علمية تساهم في وضع رؤى وتصورات علمية معرفية حول واقع الظاهرة ،أو موضوع البحث المدروس ، ونحن من خلال دراستنا لهذا الموضوع كانت تدفعنا جملة من الأهداف سعينا لتحقيقها وهي كالتالي :

1- محاولة معرفة مدى مساهمة تجسيد عوامل العلاقات الانسانية في التقليل من المشاكل التنظيمية.

2 - تشخيص واقع العلاقات الانسانية بالمؤسسة الصحية.

3- الوقوف عند أثر العلاقات الانسانية على فعالية القرارات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مجال الدراسة.

4- محاولة التعرف عن مدى التجسيد الفعلي لعوامل العلاقات الانسانية التي حددتها نظرية التنظيم بالمؤسسة الاستشفائية مجال الدراسة.

5- إبراز مواقف العاملين من السياسة التي تتعامل بها إدارة المستشفى مع العمال.

6- تقديم معالجة نظرية فيما يخص كل من متغيري العلاقات الانسانية واتخاذ القرار.

رابعا: تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:

يتفق الجميع على أن مفردات الواقع الاجتماعي ليست بارزة وواضحة بنفس الدرجة للجميع...ولأن المفاهيم تشير إلى تلك الظواهر الموجودة فعليا وواقعا ، والتي يراد دراستها لمعرفة حقيقتها ...فإن تحديد المفاهيم يساعد الباحث على إزالة أي لبس ، أو غموض قد تعتري أهداف بحثه ، كما يقربه من الموضوعية ليتمكن

من الوصول إلى نتائج أكثر مصداقية ، وهنا يمكن القول أن المفاهيم تختلف بناء على عدة اعتبارات نستطيع تحديدها كالتالي:

1- أن هذه المفردات تختلف باختلاف الراصدين لها.

2- أنها تختلف باختلاف المتعاشين معها.

3- أنها تختلف باختلاف المتخصصين فيها.¹

كما تعرف المفاهيم على أنها عبارة عن وصف مختصر لوقائع كثيرة²

والمفاهيم نوعان عامة و إجرائية : فالمفاهيم العامة هي تلك التي تكون أكثر تجريدا، بحيث توصف بأنها منطقية ومعقولة ، وذلك لأنها تكون قد خضعت للاختبار الميداني من طرف العديد الباحثين³، أما المفاهيم الإجرائية هي عبارة عن عملية تكيف مختلف التعاريف اللغوية و الاصطلاحية لموضوع البحث⁴ ومن هنا يمكن حصر مفاهيم دراستنا فيما يلي:

4-1 المفاهيم الرئيسية:

4-1-1 العلاقات الإنسانية : لقد تعددت وتنوعت استخدامات الباحثين لمفهوم العلاقات الإنسانية كل

حسب رؤيته وزاوية اهتمامه ، هذا ما يفسر لنا هذا التنوع في صياغة المفاهيم العلمية ، ووفقا لهذه الرؤية

¹ علي غربي، فضيل دليو: أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، منشورات جامعة منثوري، قسنطينة، 1999، ص 90.

² إسماعيل قيرة وآخرون : أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، أهمية المفاهيم في البحث العلمي بين الأطر النظرية و المحددات الواقعية ، علي غربي ، سلسلة العلوم الإجتماعية، مطبعة البحث، جامعة منثوري قسنطينة ، 1999، ص 90.

³ علي غربي، فضيل دليو: مرجع سابق، ص 90.

⁴ رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، الجزائر ، ط 1 ، 2002 ، ص 86 .

نشير إلى أن مفهوم العلاقات الإنسانية من المفاهيم المركزية في نظرية التنظيم ، ونحن هنا سنحاول التطرق لتصور العديد من الباحثين حول هذا المفهوم.

* تكون البداية مع "ويليام كلباترك" حيث عرفها بأنها «أساليب السلوك الإنساني الذي اتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها ولضمان استقرارها».¹

* أما **كيث ديفز** عرفها بأنها «العلاقات التي تقوم على التفاعلات بين الناس حيث يجتمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة ، فالعلاقات الإنسانية هي علم وفن يهدف إلى تحقيق التكامل بين الناس ، في موقف العمل، بشكل منتج ومتعاون، فيه رضا نفسي واقتصادي و اجتماعي».²

إن **كيث ديفز** من خلال هذا التعريف حاول أن يحدد لنا طبيعة هذه العلاقات و الهدف منها والتي تتجسد في نظره بتحقيق تكامل وتحقيق متطلبات الفرد داخل المنظمة.

* أما **أحمد زكي بدوي** عرفها بأنها «العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة و الإحترام المتبادل و التعاون بين أصحاب العمل و العمال ، كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج».³

أحمد زكي بدوي خلال هذا التعريف تعرض لأهداف العلاقات الإنسانية التي تتجسد في الإحترام و التعاون بين طرفي المعادلة إن صح التعبير داخل أي تنظيم ، ألا وهي رئيس – مرؤوس.

* كما عرفها **فهمي منصور** بأنها «الناتج العام للموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع جماعة من الناس ذوات هدف مشترك» ويمكن تعريفها أيضا بأنها " مجال من مجالات الإدارة تهتم بإدماج الأفراد في

¹ حسين عبد الحميد رشوان : علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2004 ، ص 71.

² سهام بن رحمون : العلاقات الإنسانية و فعالية الإدارة المدرسية ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2008 ، ص 13.

³ أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري ، القاهرة ، ط2، 1994 ، ص 223.

موقف من مواقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل بأكثر إنتاجية ، مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية ، و النفسية ، والاجتماعية.¹

* وهي أيضا تلك الجهود المبذولة لتدعيم وتنمية علاقات التفاهم و الثقة و الاحترام المتبادل بين العاملين والإدارة ، بما يمكن من خلق روح إنسانية و معنوية ، تدفع إلى الانتماء للمؤسسة و أهداف العمل ، و أدائه على مستوى من الإفادة و الفعالية ، و يحقق لهم في نفس الوقت درجة من الشعور بالرضا و الانتماء و الألفة بين الأفراد.²

في حين عرفها كل من فاروق عبد الله فلييه و السيد محمد عبد المجيد بكونها « نتاج الموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع جماعة من الناس، لهم هدف مشترك يسعون لتحقيقه، بأسلوب يتسم بالتعاون والمودة و الرحمة، آخذين في الاعتبار قدراتهم وشخصياتهم المنفردة ».³

إن هذا التعريف لا يختلف عن سابقه فقد حدّد الباحثان الهدف من تفاعلات الفرد مع زملائه في العمل ، إضافة إلى إشارتهما إلا أن كل فرد يختلف عن البقية، ووفق هذا المعيار رأى الباحثان أنه يجب مراعاتهم عند أي تفاعل ، حتى يستطيع القائد أن يكتشف الأفضل الموجود عند أي فرد، و استخدامه بطريقة فعالة. في حين عبد العظيم الفرماوي عرف العلاقات الإنسانية بأنها « أنماط التفاعل و التعامل بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة ، داخل المنظمة و التي تتأثر إيجابا و سلبا بمدى فاعلية التنظيم الاجتماعي للمنظمة، و إشباع احتياجات الأفراد ».⁴

¹ ناصر بن محمد بن عقيل: العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية ، الرياض، 2006، ص 6.

² ناصر بن محمد بن عقيل : المرجع نفسه ، ص 6 .

³ فاروق عبد الله فلييه، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2005 ، ص 105.

⁴ مصطفى عبد العظيم الفرماوي: السياسة الاجتماعية وإدارة المؤسسات ، المكتبة الأنجلو مصرية ، الإسكندرية ، 2006، ص 190.

*وتعرف أيضا بأنها « النظر إلى الفرد على أنه إنسان هادف له عقل ووجدان ، وله متطلبات متعددة تتدرج من حاجات إنسانية، وأخرى للأمان، وثالثة حاجات اجتماعية وحاجات ذاتية ، يسعى الفرد إلى تحقيقها
1.«

ومن خلال ما تم عرضه من مفاهيم نظرية حول مفهوم العلاقات الإنسانية حاولنا صياغة المفهوم الاجرائي التالي: «العلاقات الانسانية هي أساليب التفاعل الإنساني بين الأفراد داخل منظمات الأعمال ، بغرض تحقيق حاجات الفرد وأهداف التنظيم».

4-1-2 المؤسسة العمومية الإستشفائية:

الشيء الملاحظ أن مصطلح المؤسسة العمومية الإستشفائية هو في حد ذاته مصطلح مركب يتكون من مصطلحات تستوجب هي الأخرى التوضيح، ومن أجل هذا، حاولنا تجزأت هذا المفهوم في البداية إلى: **أ- مفهوم المؤسسة** : تعد من المفاهيم المنتشرة نتيجة تعقد الحياة وانتشار التصنيع، الأمر الذي جعل تحديد مفهومها من المهام المعقدة في الفكر التنظيمي والاجتماعي، وهذا راجع أساسا إلى تعدد الأيدولوجيات الفكرية وبالإضافة إلى تعدد مستويات النشاط، اجتماعي، اقتصادي ، سياسي ، والأهداف الخاصة لكل مؤسسة ، هذه العوامل و أخرى أنتجت صعوبة إيجاد تعريف محدد لها. ونحن بدايتنا تكون مع ناصر قاسيمي الذي عرفها بأنها: « مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية، قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المالية و البشرية الضرورية لذلك ، واستغلالها استغلالا عقلانيا »²

إن ناصر قاسيمي بصياغته لهذا المفهوم حاول إعضاء تصور عام وشمال لمكونات (مادية، مالية، وبشرية) وأهداف المؤسسة ، التي تتحدد أساسا من طبيعة نشاطها الذي لا بد من أن يحقق أعلى درجة المنفعة من وجودها.

¹ منير نوري ، فريد كورتل : إدارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي ، 2011 ، ص 90.

² ناصر قاسيمي : دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2011، ص 120 .

* كما يعرف شيبستر برنارد المؤسسة: على أنها « نشاطات تعاونية واعية ، أو قوة مكونة من شخصين أو أكثر».¹

إن برنارد إهتم خلال تعريفه بضرورة تحقيق أهداف المؤسسة الأساسية، وهي تحقيق التعاون و التكامل بين الأفراد، بدلا من النظر إليها على أنها مجال خال من كل تعامل إنساني.

* أما أمثاي إتزيوني عرفها « المؤسسة وحدة اجتماعية أو مجموعات إنسانية بنيت بقصد أو أعيد بنائها لتحقيق أهداف محددة».²

هذا بالنسبة لمفهوم المؤسسة أما المؤسسة الصحية **EPH*** (المستشفى) فتعرفها المنظمة الصحية العالمية بأنها « جزء أساسي من تنظيم اجتماعي طبي تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان علاجية و وقائية ، وتمتد عياداتها الخارجية إلى البيوت، كما تعمل كمركز تدريب للقوى العاملة الصحية ، و القيام ببحوث اجتماعية».³

* في حين تعرف الهيئة الأمريكية للمستشفيات المستشفى بأنه « مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم ، يتمتع بتسهيلات طبية دائمة، تشمل على أسرة للتويم، وخدمات طبية ، تتضمن خدمات للأطباء وخدمات للمريض، بصفة مستمرة وذلك لإعطاء المرضى التشخيص والعلاج اللازمين».⁴

¹ الهاشمي لوكيا : السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة منثوري ، قسنطينة ، 2006، ص 14.

² الهاشمي لوكيا : المرجع نفسه ، ص 14.

EPH* : hitablissement publike hospitalier

³ عبد الرحمان برفوق، غنية بودوح : إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية في الجزائر ، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، العدد1، جامعة بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2012، ص 97.

⁴ محمود خليل الشادلي وآخرون : طب المجتمع، أكاديميا أنترناشيونال للنشر والطباعة ، بيروت ، 1999، ص 55-58.

*ويقصد بالمؤسسة الصحية أيضا كل هيئة تهدف إلى تقديم رعاية علاجية ، أو وقائية ، أو إستشفائية

للأفراد الذين يقيمون في بيئة جغرافية معينة ، أو في قطاع مهني معين بدون استثناء¹

. أما التعريف القانوني للمؤسسة الاستشفائية فتعبر عنه المادة الثانية من المرسوم التنفيذي الأخير من قانون

الصحة المؤسسة العمومية الإستشفائية إذ هي « منشئة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية

و الاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي، كما وتتكون من هيكل لتشكيل و العلاج والاستشفاء وإعادة

التأهيل الطبي لتغطية سكان بلدية واحدة ومجموعة بلديات ».

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن كل كاتب قد ركز على بعدين مهمين في أداء المؤسسة الإستشفائية،

أو الصحية، وهما البعد الوقائي و العلاجي، والتي تقوم بتقديم خدمات للأفراد في مجال جغرافي معين ، هذه

المفاهيم ركزت على الدور و الهدف التي تؤديه المؤسسة الصحية.

3-1-4-3-1-4: الفعالية:

لقد عرف إتزيوني الفعالية بأنها « قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، وتعتمد هذه القدرة و المعايير

المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات ، وغالبا ما تستخدم هذه المتغيرات

المستقلة و أخرى مثل بناء السلطة ، و أنماط الاتصال و أساليب الإشراف المعنوية و الإنتاجية. »²

من خلال هذا التعريف نستنتج أن إتزيوني أثناء تناوله لهذا التعريف ركز على قدرة المنظمة على تحقيق

أهدافها، كمؤشر أساسي بالإضافة إلى اعتمادهم على مؤشرات القياس و أنماط الاتصال و الإشراف.

¹ عبد المحي محمود ، حسن صالح : الصحة العامة بين البعدين الثقافي و الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، 2003 ، ص 16.

² محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم ، مدخل التراث و المشكلات و المنهج ، دار المعارف الجامعية ، مصر، 2003 ، ص 305.

*أما سونيا محمد البكري فعرفت بها بأنها « درجة تحقيق الأهداف ، بمعنى آخر أن كيفية تحقيق الأهداف هي انعكاس للفعالية .»¹

في حين نجد أن ميشال كروزي يري أن الفعالية « تتحقق من خلال القضاء على الروتين والتعقيد اللتان يميزان البيروقراطية ، فهما يؤديان إلى انخفاض درجة الولاء وعدم إدراك الأهداف أو الشعور بالعزلة ، فالفعالية من وجهة نظره ، تتمثل في الشعور بالولاء للمؤسسة مع ضرورة إدراك الأهداف لتحقيقها ، أو السعي إلى ذلك في غياب الشعور بالعزلة الاجتماعية داخل المؤسسة.² »

من خلال هذا التعريف نستنتج أن ميشال كروزي هنا لمح إلى ضرورة الاهتمام بالعوامل الإنسانية في التنظيم ، و التي من شأنها أن تكون دافعا مهما للعمل ، تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق أهدافها.

*في حين ناصر قاسمي رأى أن الفعالية هي « درجة تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة ضمن إستراتيجية المنظمة ، أو الرضا عن هذه الأهداف ، في إطار احترام توجيهات أصحاب القرار ، و توفير الشروط المناسبة ، مثل الميزانية الكافية ، التجهيزات والاتصال الجيد ، و العلاقات الإنسانية الجيدة.»³

من الملاحظ خلال هذا التعريف أن الباحث ناصر قاسمي أشار إلى مجموعة من الشروط البيئية و الاجتماعية التي تؤدي إلى تحقيق الرضا في العمل ، كمؤشر مهم يعبر عن الفعالية داخل المنظمة، أما بالنسبة لكن من ناث و نارايانان: فقد رأيا بأن الفعالية هي الحكم الإنساني عن مدى ممارسة المؤسسة لعملها بشكل مرضي، وتشكل هذه الأحكام للمديرين الأساس لتغيير التنظيمي، وعندما لا تكون الفعالية مقنعة تكون التغييرات ضرورية، وهذا المفهوم يؤكد ثلاث نقاط أساسية:

(1) سونيا محمد البكري : تخطيط ومراقبة الإنتاج ، الدار الجامعية للطبع والتوزيع ، الاسكندرية ، 2000 ، ص 276.

³ وفاء لعريب : التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم والإنسانية الاجتماعية ، جامعة 20 أوت 1955 ، 2014 ، ص 15.

³ ناصر قاسمي: مرجع سابق، ص 98-99.

* إرتباط الفعالية بالمؤسسة وليس بالمديرين.

* أنها تحتل حكما شخصيا لمدى أداء المؤسسة.

* أنها تعكس آراء مجموعة مختلفة من الأفراد عن المؤسسة.¹

* أما سكوت فيقول «إننا عندما نتحدث عن الفعالية فإننا نشير إلى أداء المنظمة بالمقارنة مع بعض المعايير ، وهنا ركز سكوت على بعد مهم وهو الأداء الذي نستطيع قياسه باختيار مجموعة من المعايير، التي تكشف فعالية منظمة دون أخرى»².

* الفعالية كمفهوم إجرائي تعني «الأداء المنظمي الهادف إلى تحقيق حاجات الأفراد وأهداف التنظيم عن طريق توفير الإمكانيات المادية والمعنوية ، لتحقيق التغيير التنظيمي الهادف».

4-1-4 اتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرار تعتبر من أهم العمليات التي يقوم عليها التنظيم وفيما يلي سنقوم بعرض تعاريف متعددة لاتخاذ القرار وهي:

*القرار هو عملية عقلية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية ، هي البحث،المقارنة،الاختيار³.

* ويعرفه أحمد فوزي بأنه « هو نشاط إنساني مركب يبدأ بالشعور بالشك و عدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما ، وينتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك، أي أن القرار هو اختيار بين بدائل مختلفة».

¹ كاظم نزار راكبي: الإدارة الإستراتيجية ، العولمة للطبع و التوزيع ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 276

² حسين حريم: تصميم المنظمة وإجراءات العمل ، دار المجاهد للنشر و التوزيع، الأردن ، ط3، 2006 ، ص 13.

⁴ نجاة ساسي هاف : نظرية اتخاذ القرار في المؤسسة، مجلة المعيار ، العدد ، 35 ، جامعة الأمير عبد القادر ، 2014 ، ص 360.

من خلال هذا التعريف نرى أن أحمد فوزي أراد أن يحدد من خلاله ولو باختصار المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار، بداية من عدم الارتياح الذي يشعر بها متخذ القرار و ينتهي باختيار القرار الصائب، الذي يعيد في نظره حالة التوازن للفرد و المنظمة معا.¹

*في حين يرى **عاطف غيث** : أن اتخاذ القرار هو « العملية التي تتبع مجموعة من الخطوات العملية و العلمية في اتخاذها القرار، ويتحقق على ضوءها غاية ، أو هدف ، أو محدد عقلائي ».

إن الدكتور عاطف غيث من خلال هذا التعريف يحدد لنا أهداف مسطرة مستقبلا شريطة أن تتحدد فيه صفة العقلانية.²

وأيضا اتخاذ القرار هو « اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة.»³

*القرار حسب ما ذكره **عصام محمد حمدان مطر** « هو اختيار بديل من بين عدة بدائل بعد دراسة موسعة وتحليل جوانب المشكلة موضوع القرار.»⁴

* ويعرف القرار بأنه « عملية اتخاذ القرار هي نشاط ذهني فكري و موضوعي يسعى إلى اختيار البديل

الأنسب للمشكلة ، على أساس مجموعة من الخطوات المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل

الوصول إلى اختيار القرار الأنسب و الأفضل » (1)

¹ منى عطية حزام خليل : الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية ، دار المكتب الجامعي الحديث ، 2009 ، ص 90.

² منى عطية حزام خليل : المرجع نفسه، ص 95.

³ حسين بلعجوز : المدخل لنظرية اتخاذ القرار ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 ، ص 99 .

⁴ عصام محمد حمدان مطر : التطوير التنظيمي و أثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسة الأهلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2008 ، ص 06.

*في تعريف آخر لعلي السلمي الذي اعتبر القرار « عملية عقلية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية هي

البحث ، المقارنة، الإختيار. »

*أما شستر برنار يرى أن اتخاذ القرار هو « العملية التي تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون

في الغالب أوتوماتيكية أورد فعل مباشر ». (2)

يبدو لنا من خلال هذا التعريف حسب وجهة نظر برنار أن القرار ليس عملية عشوائية او اعتباطية. بل

تتضمن تخطيط وتدقيق هادف ومحدد بعيدا عن الاستجابات غير المحددة العواقب وغير المتوقعة.

*أما بشير العلاق لم يختلف كثيرا مع سابقه في تحديده لمفهوم عملية اتخاذ القرار فهي الاختيار على

أساس بعض المعايير، مثل اكتساب حصة أكبر من السوق ، تخفيض التكاليف ، توفير الوقت ، زيادة حجم

المبيعات وأخرى ، لأن جميع القرارات تتخذ في الذهن القائم بالعملية و يتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد

كبير بواسطة بعض المعايير المستخدمة³. قد أكد بشير العلاق على بعض المعايير الاقتصادية كما يظهر

من خلال هذا التعريف، إلا أنها لا تختلف حول الإطار العام، وهي بديل لمجموعة بدائل متاحة ثم اختياره

وفق معايير موضوعية واضحة .

لقد قمنا بعرض مجموعة من المفاهيم حول اتخاذ القرار ، قد تختلف في بعض الجزئيات ومعايير التقييم ،

إلا أنها تتفق في الإطار العام. هذا ما ساعدنا على تشكيل صورة واضحة تسمح لنا بصياغة مفهوم إجرائي

يتمشى و الدراسة الحالية.

¹ عائشة شتاتحة : ثقافة المنظمة كأخذ العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، الملتقى الدولي العلمي، صنع القرار في

المؤسسة الاقتصادية، 14-15 أبريل ، 2009، ص 03 .

² عبد الغفار حنفي : تنظيم الأعمال ، الإسكندرية ، 1996 ، ص 96 .

³ بشير العلاق : أساس الإدارة الحديثة ، نظريات و مفاهيم ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، ص 148.

المفهوم الإجرائي « القرار هو الموقف المشكل الذي يسمح باختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة ، شريطة أن يكون الاختيار عقلي ، هادف و رشيد وفعال ويتضمن عملية مراقبة وتقييم».

2-4-المفاهيم الفرعية : بعد عرض المفاهيم الأساسية للدراسة حاولنا تقديم مجموعة من المفاهيم الفرعية بغرض توضيح أكثر لأبعاد الدراسة وهي:

1-2-4 الاتصال:

إن كلمة اتصال بالرغم من تناولها الواسع إلا أنها تحمل معاني متعددة بتعدد مستخدميها ، سواء الفرد أو الباحث المتخصص ، وهنا سنحاول الاهتمام بثلاث مستويات أساسية خلال عرضنا لهذا المفهوم و هي مستوى تفاعلي ،اجتماعي ، تشاركي.

فأما **المستوى الاجتماعي** فقد عرفه فيليب بأنه " تصرف إقناعي يحث الآخرين على تفسير الأفكار بالطريقة المقصودة لدى المتحدث و الناقل".

أما على **المستوى التفاعلي** عرفه **ليدينبرج** بأنه "عملية استخدام للإشارة والتفاعل بواسطة العلاقات والرموز و قد يكون الرمز حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك وعموما إن الاتصال نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز و العلاقات".

في حين **المستوى التشاركي** فقد حدده **موريس** بأنه أي ظرف يتوافر فيه على عدد من الأشياء في أمر معين و من ثم تحديد الاتصال لا يتم إلا عن طريق عامل المشاركة¹.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان : سوسيولوجيا الاتصال و الإعلام ، النشأة التطورية و الاتجاهات الحديثة و الدراسات الميدانية ، دار المعرفة الجامعية ، 2006 ، ص 55-56.

بعد عرضنا لهذه التعاريف نلاحظ أنها تعاريف عامة حول الاتصال تشير إلى وظائفه و أهدافه ، استخدمناها بهدف توضيح هدفنا من توظيف مفهوم الاتصال. وبما أن طبيعة بحثنا الموسوم « بالعلاقات الإنسانية وفعالية القرار في المؤسسة العمومية الإستشفائية ، فإن هذا يشير أننا بصدد الحديث عن اتصال مؤسسي ». مما يتوجب علينا التمييز بين نوعين للاتصال:

أ- **اتصال رسمي** : وهو الاتصال الذي يتم عبر التسلسل التنظيمي ، و يعتبر مبدأ من مبادئ الإدارة و يجسده الهيكل التنظيمي الذي يعبر عن موقع كل المستويات الإدارية¹

*والاتصال الرسمي أيضا هو « الاتصالات التي تقوم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة، و تتبع القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي ». ²

ب- **الاتصال غير الرسمي**: عرف الاتصال غير الرسمي حسب "عاطف عديلي العبد" بأنه تلك الاتصالات الخفية أو السرية، التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العمال داخل المؤسسة .³ نوه هنا إن عرضنا للاتصال بنوعيه لا يلغي المستويات الثلاث السابقة الذكر ، بل تساهم بطريقة أو بأخرى في تفعيل العملية الاتصالية بنوعها: اتصال رسمي، اتصال غير رسمي. فهي تساهم في تحقيق التنسيق، وتزويد متخذي القرارات بالبيانات والمعلومات، كما تساهم في تحريك و تفعيل الأنشطة وحفز العمال، التوفيق بين جهود العاملين، وتحقيق الاستقرار النفسي للعامل، وتجنيبه مشاكل الصراع التنظيمي ، بالإضافة

1 الطاهر بوكلة : **مطبوعات الاتصال**، معهد علوم الاتصال، جامعة الجزائر، 1993، ص 19.

² محمد سلامة غباري، السيد عبد الحميد عطية : **الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق**، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1991، ص 70.

³ عاطف عديلي العبد: **الاتصال والرأي العام**، دار الفكر العربي ، القاهرة 1993، ص 90 .

إلى تنمية وتحسين خبرات العاملين وتطوير أدائهم، طبعاً كل هذه الوظائف وغيرها تنصب أساساً في صميم العلاقات الإنسانية، لهذا كان الإتصال متغير أساسي من متغيرات دراستنا¹.

4-2-2 المشاركة : ارتبط مصطلح المشاركة بعدة مفاهيم أخرى، و قد أطلق عليه بعض علماء الاجتماع بالديمقراطية الصناعية، أو الحكم الذاتي للعمال فمثلاً:

* عرفها "ثيسنر برنار" المشاركة باتخاذ القرار عن طريق المخالفة²

* أما علي سعيدان فقد اعتبر المشاركة بأنها «إسهام العمال في القرارات الهامة، و طريقة لإضفاء

ديمقراطية العمل، و بفضلها أصبح العمال قادرين على وضع سياسته و بذلك يضلون أحرار في اتخاذ القرار بصفة عامة». ³

أما الكاتب **كيث ديفيز** عرفها بقوله "هي إشراك عقلي وانفعالي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية، وعلى أن يشترك في المسؤولية عنه⁴

بالنظر إلى هذا التعريف نجد أن كيث ديفيز تناول مجموعة من العناصر كتحفيز العمال على المبادرة واكتشاف قدراتهم، التركيز على المشاركة الوجدانية، والمعنوية وهذا لا يتحقق في نظرنا إلا من خلال روح معنوية مرتفعة، و ظروف عمل مريحة ومساعدة، كما أضاف عنصر المسؤولية الذي يفرض الالتزام والدقة في العمل.

4-2-3 القيادة:

¹ قوي بوحنية : الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان الطبوعات الجامعية ، 2010، ص37-38.

² طلعت إبراهيم لطفي : علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة، ص 03.

³ علي سعيدان : بيروقراطية الإدارة الجزائرية ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 1981.

⁴ طاهر محمود الكلالدة: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة، عمان، الأردن، 2008، ص 149.

تلعب القيادة دورا بارزا في التأثير على سلوك الأفراد و مستوى الأداء لديهم ، فهي ضرورية لأي تنظيم من أجل تحقيق الفعالية ، و الكفاءة المطلوبة ، وتعرف القيادة كما يلي:

*القيادة هي فن إقامة علاقات متوازنة بين الزملاء و المرؤوسين والمتعاملين مع المنظمة وهي فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم لبلوغ الأهداف المنشودة¹

*أما "جب" في موسوعة علم النفس الإجتماعي عرف القيادة بأنها « أوجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه ، بهدف زيادة الفعالية التنظيمية ». ²

4-2-4 مفهوم الصراع : يرى ليكرت أن الصراعات هي نزاع حاد من أجل حصول الفرد على النتائج المرغوبة، والتي إن تحققت تحول دون حصول الآخرين على نتائجهم المرغوبة.³

أما دولكان يرى أن الصراع هو حالة متطورة من المنافسة بين الأفراد والجماعات، فهو صورة من صور العداء والرغبة في الإضرار.⁴

نلاحظ ومن خلال عرضنا لبعض مفاهيم الصراع أنها تركز على وجود طرفين للعلاقة ، يميزها عدم الاستقرار والتوازن نتيجة ، التعارض في كيفية إشباع الحاجات ، مما يؤدي إلى إرباك التنظيم.

4-2-5 الرضا الوظيفي : يعتر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم تعقيدا ، لأنه يرتبط بالحالة الانفعالية للفرد، هذا التعقيد على مستوى المفهوم جعل الباحثين في المجال النفسي والاجتماعي لا يتفقون على تعريف محدد وشامل لمفهوم الرضا الوظيفي، لذا سنحاول التعرض لمجموعة من التعاريف وهي:

¹ رافدة الحريري : مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار المناهج ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 15 .

² محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، 2005 ، ص 226.

³ غياث بوفلجة : مقدمة في علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر ، ط2، 2006، ص 47.

⁴ بورغدة حسين : إدارة الصراعات التنظيمية ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 5 <http://eco.univ-setif.dz> جامعة سطيف ، 2005، ص 148.

= تكون البداية مع **سميح خوام** حيث حدد « الرضا الوظيفي في جملة الظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله يقول بصدق أنا سعيد»¹

= في تعريف آخر للرضا يعبر عنه بأنه « الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ، ويصبح متفاعلا معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو، والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها»².

أما **لوك** رأى أن الرضا الوظيفي « هو شعور الفرد بالسعادة بسبب حالة نفسية ، ناتجة عن تقويم الفرد أو خبرته»³

إذا ما نظرنا إلى التعاريف السابقة نلاحظ شبه اتفاق على أن الرضا الوظيفي هو الحالة الشعورية المرتبطة بالجوانب النفسية للفرد، بغض النظر عن الطرق التي تحقق بها مختلف حاجاته ، بمعنى آخر يرتبط الرضا بالروح المعنوية،والحوافز المقدمة للفرد بشكل أساسي.

4-2-6 الأداء الوظيفي : يعرف الأداء على أنه "حصيلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين. " ⁴

خامسا : فرضيات الدراسة :

¹ www.abaha.co.uk سميح خوام :**الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي**،الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،ص،3

² محمد سعيد أنور سلطان : **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية، مصر،2003، ص،196.

³ Landly and trunlo psychology of work behaviour heme wood pors yestees.1980 p 60.

⁴ محمد إبراهيم السكران:**المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، مذكرة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف 4 للعلوم الأمنية ، ص 25

الفرضية هي تصريح يتنبأ بوجود علاقة بين متغيرين و تتضمن تحقيق إمبريقي¹، فالفرضية بهذا المعنى تصريح يتضمن إقامة علاقة بين مستويين فتكون بمثابة الجسر الذي يربط بين عملية الصياغة النظرية (الإشكالية) و عملية التحقق الميداني² و عليه فإن الدراسة النظرية المعنونة ب « العلاقات الإنسانية و فعالية اتخاذ القرار» قد صيغت إشكالية بحثها على شكل فرضية عامة ، وثلاث فرضيات جزئية ، كما اعتمدت على التراث النظري و أهداف الدراسة ، التي كانت بمثابة موجة أساسي للبحث ، و بالاستناد أيضا إلى الدراسة الاستطلاعية ، التي ساعدتنا كثيرا في حصر أبعاد و مؤشرات الدراسة ، بالمؤسسة العمومية الإستشفائية و عليه فروض الدراسة كانت كما يلي :

الفرضية الرئيسية:

*هناك علاقة دالة بين تجسيد عوامل العلاقات الإنسانية، و تحقيق فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة

العمومية الإستشفائية بالقل . و تفرعت عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي :

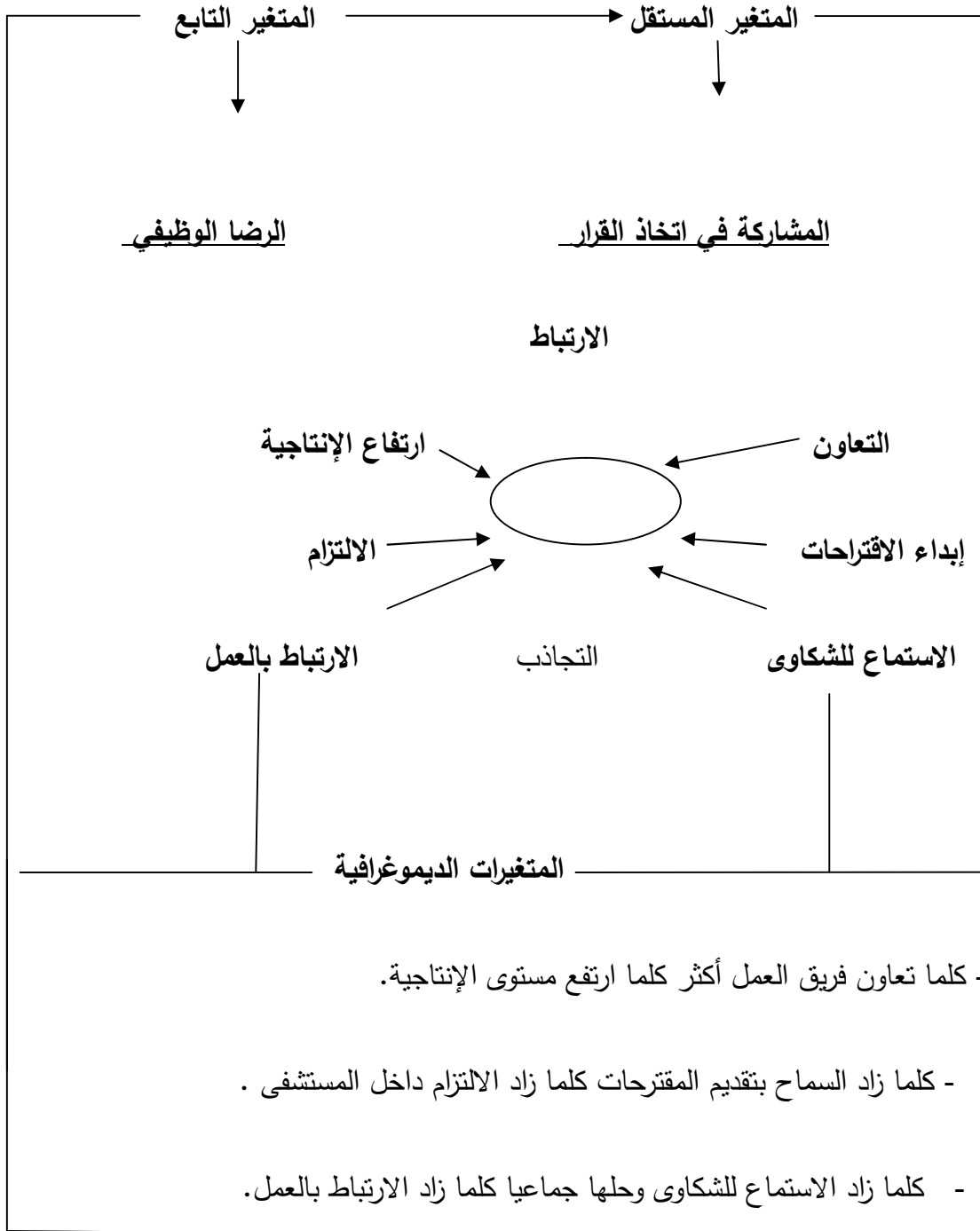
الفرضية الجزئية الأولى:

¹ موريس أنجريس : منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات عملية، ترجمة ، بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبية ، الجزائر، 2006 ، ص 150.

² سعيد سبعون، حفصة جراي : الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصبية ، الجزائر ، 2012 ، ص 108.

➤ إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل بالمؤسسة العمومية
الاستشفائية بالقل .

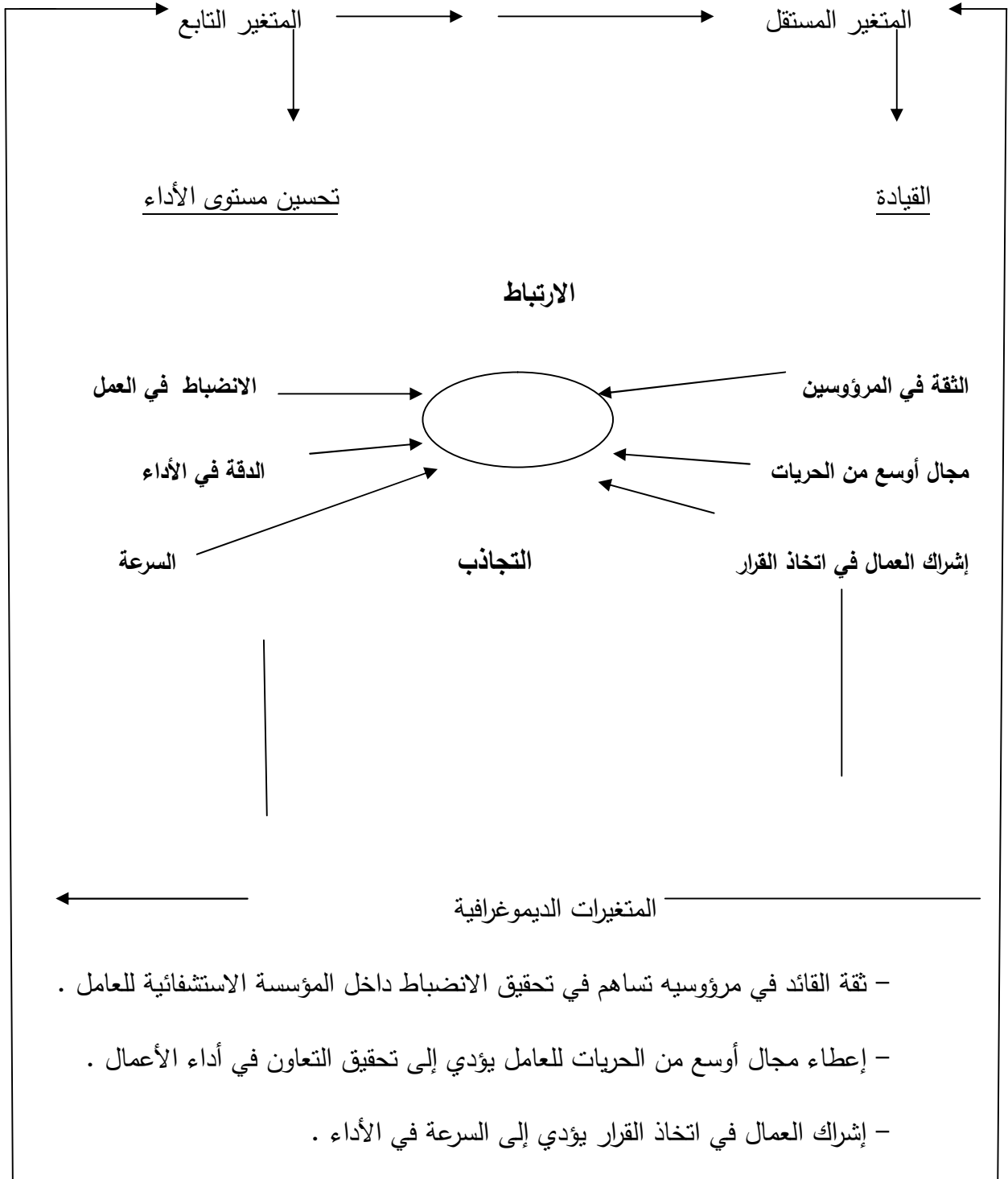
شكل رقم (1) : يبين متغيرات الفرضية الجزئية الأولى



الفرضية الجزئية الثانية:

*هناك علاقة بين القيادة الديمقراطية و الأداء بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالقل

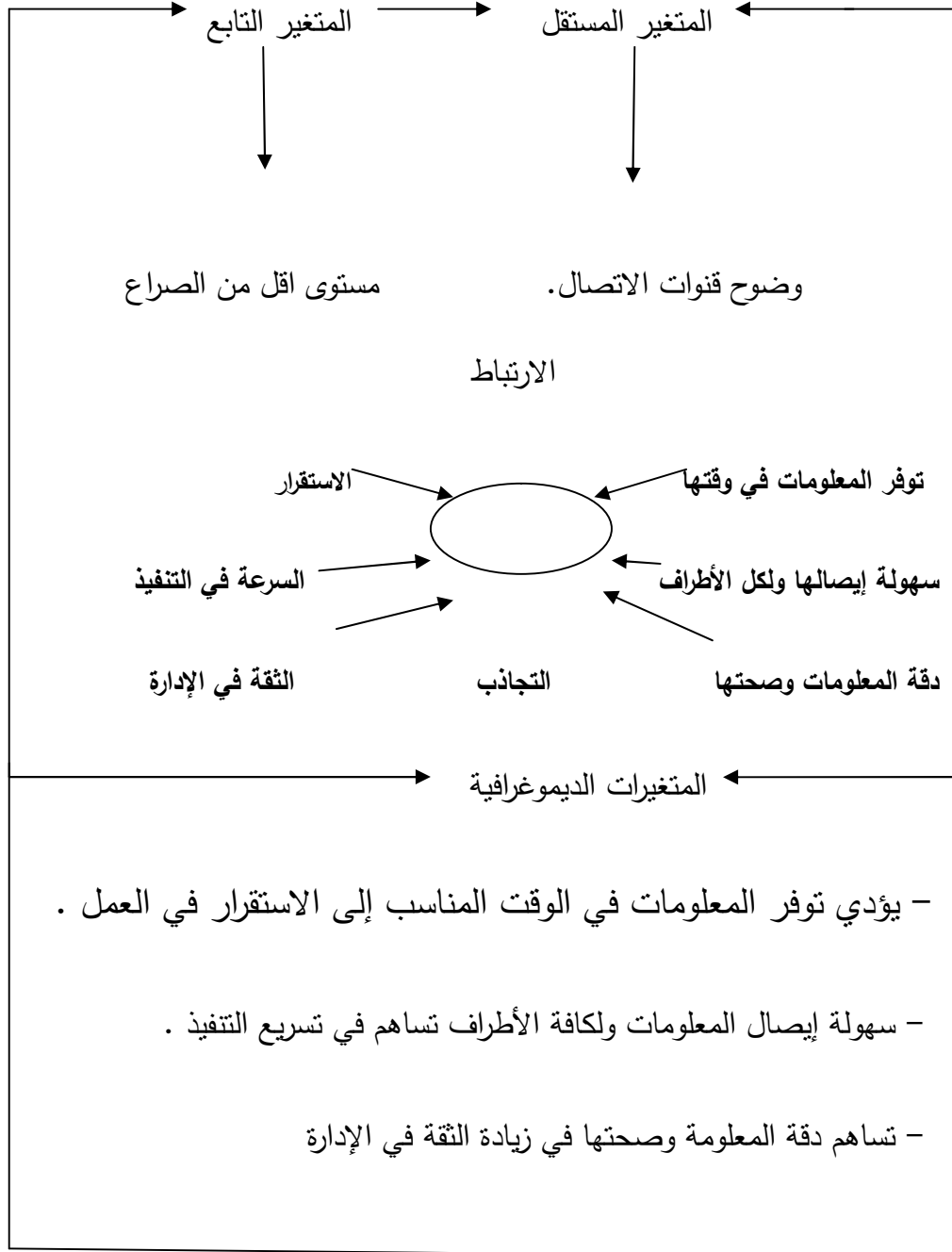
شكل رقم (2) يبين متغيري الفرضية الجزئية الثانية.



الفرضية الجزئية الثالثة :

➤ يؤدي وضوح قنوات الاتصال إلى التقليل من الصراع داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية.

الشكل رقم (3) :متغيرات الفرضية الجزئية الثالثة .



سادسا: الدراسات السابقة:

1-1 دراسات سابقة تناولت العلاقات الانسانية :

الدراسة الأولى: دراسة ناصر بن محمد بن عقيل بعنوان العلاقات الإنسانية و علاقتها بالأداء الوظيفي
"دراسة ميدانية تطبيقية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"

مشكلة البحث: إن النشأة العسكرية لضباط قوات الأمن الخاصة و الانضباط العسكري قد يؤدي إلى إهمال العلاقات الإنسانية في التعامل مما يترتب عليه انخفاض معدلات الأداء الوظيفي و انخفاض الانتاجية ، لذا جاء السؤال الرئيسي يبحث في طبيعة و واقع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي عند ضباط قوات الأمن الخاصة .**كانت** أهمية البحث على التعرف على واقع العلاقات الانسانية و علاقتها بالأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض.

تساؤلات البحث : هناك سؤال رئيسي مؤداه : هل توجد علاقة بين الأداء الوظيفي و العلاقات الانسانية لضباط قوات الأمن؟ الخاصة. وأسئلة فرعية هي :

ما واقع العلاقات الانسانية في قوات الأمن الخاصة من وجهة نظر ضباط قوات الأمن الخاصة ؟ . و ما واقع الأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة ؟ ، و ما المعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الانسانية بين ضباط قوات الأمن الخاصة ؟ . و ما المقترحات التي تمكن من تحسين العلاقات الانسانية و الأداء الوظيفي لدى ضباط قوات الأمن ؟.

أهداف البحث :

- ❖ التعرف على واقع العلاقات الانسانية و علاقتها بالأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة .
- ❖ التعرف على المعلومات التي تحول دون نشر العلاقات الانسانية بين ضباط الأمن الخاصة.
- ❖ تقديم مقترحات لتحسين العلاقات الإنسانية بين لضباط قوات الأمن الخاصة .

منهج البحث : استخدام خلال هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

أهم النتائج :

- أ. إن معظم أفراد عينة الدراسة على علم تام بمفهوم العلاقات الانسانية كما ، تسود بينهم علاقات انسانية طيبة ، و أنهم يطبقون مفهوم العلاقات الانسانية في عملهم و يشعرون بالثقة و تسود بينهم الألفة و يشعرون بالرضا الوظيفي في العمل.
- ب. العمل بالأنظمة و تنفيذ الواجبات و التعليمات و حتى العمل النقابي فيه و إنهم يبذلون قصارى جهدهم في انجاز المهام المسندة إليهم.
- ت. كشفت الدراسة عن وجود ارتباط قوي بين الأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة و جميع محاور الدراسة التي تمثل واقع العلاقات الانسانية.
- ث. توجد فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر ضباط قوات الأمن الخاصة نحو صلة العلاقات الانسانية بالأداء ، باختلاف خصائصهم الشخصية و الوظيفية.

الدراسة الثانية : دراسة خالد بن حمدي الحميدي الحربي بعنوان : " أثر العلاقات الانسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، بالمملكة العربية السعودية ، 2003.

هي دراسة حاولت التعرف على مستويات العلاقات الانسانية بين العاملين في الأجهزة الأمنية في جوازات منطقة الرياض ، و جوازات المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

منهج الدراسة :

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي في شقها الأول و في شقها الآخر ، اعتمدت على العلاقات و الفروق وفق المتغيرات الأساسية للدراسة ،

أدوات جمع البيانات: الأدوات التي استخدمت في هذه الدراسة لجمع البيانات هي أداة الاستمارة وبالنسبة للعينة فإن مجتمع البحث هم ضباط جوازات العاملين في منطقة الرياض و المنطقة الشرقية.

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى نتائج أهمها : وجود علاقة طيبة بين العاملين تؤدي إلى زيادة الانتاجية و الأداء في العمل و الولاء الوظيفي.

الدراسة الثالثة : "دراسة بعنوان العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية"

إشكالية الدراسة : ما هو دور العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية الجزائرية؟

أسباب اختيار موضوع الدراسة :

- محاولة معرفة واقع العلاقات الإنسانية في المؤسسة الجزائرية ودورها في تحقيق الفعالية الإدارية.
- تطور الإدارة المدرسية في الجزائر وما نتج من تغيير في مبادئ الإدارة التربوية في الجزائر.
- ضعف النتائج المدرسية على مستوى الأطوار الثلاثة والتي عزتها الباحثة إلى عوامل ترجع بالأساس إلى نمط العلاقات السائدة بالمدرسة الجزائرية.

أهمية الدراسة:

التطرق إلى الأطر المعرفية والعلمية التي تناولت العلاقات الإنسانية في علم الإدارة.

- محاولة تقديم مساهمة جدة في إبراز أهمية المدرسة في إعداد الموارد البشرية وتنميتها معرفيا وفنيا.
- نجاح المدرسة يتحقق بالأساس من خلال فعالية إدارتها وطاقمها الإداري.
- الوعي بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أعضاء الإدارة المدرسية في بلوغ أهدافها
- إيجاد ما يفعل الإدارة المدرسية إذا كانت سلبية وتدعيم العلاقات فيها

منهج الدراسة : اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي كأنسب منهج رأته الباحثة يخدم دراستها الحالية.

عينة الدراسة : حرصت الباحثة في اختيار عينة البحث باعتماد المعايير والأسس العلمية وقد كانت عينة البحث مقسمة إلى عينة احتمالية وتضم مديري 11 ثانوية ، وعينة غير احتمالية بنسبة 20% مفردة أي 161 مفردة.

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أغلب المديرين بنسبة يرفضون الرأي القائل بأن المسؤولية التي تكون بيد شخص واحد تسهل عملية الرقابة.
- جميع المديرين يرفضون الرأي القائل بأن اتباع الحاجات المادية فقط للعمال تؤدي إلى تحسين أدائهم بل يدعون إلى تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية أيضا.
- بنسبة من المديرين يهتمون بالعلاقات الرسمية إلى جانب العلاقات غير الرسمية

➤ تختلف علاقات المديرين بأعضاء الإدارة المدرسية حسب مكانة ، ودور ، ووظيفة كل فرد بالمؤسسة.

➤ معظم المديرين يوافقون على الأسلوب الإداري المعتمد على العلاقات الإنسانية ، إذ له أثر إيجابي على المردود البشري.

2-1 دراسات سابقة تناولت اتخاذ القرار:

الدراسة الأولى: دراسة بارسونس: قام بارسونس بدراسة تهدف إلى معرفة " تأثير عملية اتخاذ القرار في النظام المدرسي لمدارس شرق الصين " .

عينة الدراسة: تألفت عينة الدراسة من "82" مديرا ومديرة مدرسة .

أداة جمع البيانات : اعتمدت الدراسة على أداة الاستمارة وتتضمن (88) فقرة مقسمة على سبع مجالات هي المناهج ، طرائق التدريس ، شؤون الطلبة ، العلاقات الاجتماعية ، والبنية المدرسية ، والموارد المالية ، والميزانية العامة.

نتائج الدراسة : أظهرت الدراسة أن المديرين أدركوا أهمية دورهم في اتخاذ القرار ، وأن دورهم أكبر مما حدده لهم مجلس التربية وأن المدير متخذ القرار في جميع المجالات باستثناء المناهج وطرائق التدريس.

كما أظهرت الدراسة أن أي تغيير جوهري في الدور القيادي يحدث إرباكا في اتخاذ القرار ¹.

الدراسة الثانية : بعنوان نظم المعلومات الإدارية وفعالية القرار " لمحمد عبد الرحيم المحاسنة "، دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية.

¹ شهرزاد محمد شهاب موسى :**القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2010 ، ص 64.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة نظم المعلومات في فعالية عملية اتخاذ القرار على مستوى دائرة الجمارك ، كما هدفت أيضا إلى معرفة آراء واتجاهات المبحوثين فيما يخص كل من نظم المعلومات وفعالية اتخاذ القرار وأثرها على كفاءة نظم المعلومات بدائرة الجمارك.

عينة الدراسة : بلغت عينة الدراسة 250 مفردة تمثل 50% من المجتمع الكلي المتمثل في كل من مستخدمي نظم المعلومات في دائرة الجمارك.

أداة جمع البيانات: استعملت في الدراسة أداة الاستمارة .

نتائج الدراسة : جاءت الدراسة مبينة أنه

✓ يوجد ارتباط هام ذو دلالة إحصائية بين متغير كفاءة نظم المعلومات بأبعاده (المستلزمات المادية والبشرية والإدارية) ومتغير فاعلية القرار بأبعاده (تحديد المشكلة ، تطوير البدائل ، المقارنة بين البدائل والرقابة والمتابعة) .

✓ جاءت تصورات المبحوثين لكفاءة عملية اتخاذ القرار مرتفعة بمتوسط حسابي 3.69 .

✓ جاءت تصورات المبحوثين لكفاءة نظم المعلومات مرتفعة بمتوسط حسابي 3.69 .

✓ أكدت الدراسة على ضرورة خلق جو من المشاركة الفعالة بين العاملين على هذه البرامج والمستخدمين لها وذلك من أجل تطويرها ومتابعتها .

الدراسة الثالثة: دراسة بونخلة فريد بعنوان " تأثير القائد على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي "

دراسة ميدانية في مصنع صيدال- فرع فرمال- عنابة ، مذكرة ماجستير ، منتوري ، قسنطينة ، 2007.

إشكالية الدراسة : حاول الباحث تحديد مدى تأثير النمط القيادي على اتخاذ القرار في ظل تنامي العملية الإدارية وتطورها وعبر عن إشكالية بحثه بسؤال أساسي مؤداه ما تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري ، كما صاغ ثلاث فرضيات هي:

أ يؤدي اتباع النمط القيادي الديمقراطي إلى ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري.

ب كلما كان الاتصال إيجابيا مع العمال كلما كانت عملية اتخاذ القرارات أكثر عقلانية.

ج تؤثر عملية تفويض السلطة إيجابيا في ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري.

أهمية وأسباب اختيار الموضوع : تقدم هذه الدراسة من وجهة نظر الباحث مجموعة من الأسس التي يمكن

أن تؤخذ في الاعتبار أثناء عمليات اختيار الإطارات وبرامج التدريب والتكوين الموجهة لهذه الفئة.

لقد حدد أيضا الباحث دوافعه لاختيار هذا الموضوع في ضعف القيادة في المؤسسات ، وغياب الرؤى

الاستراتيجية المستقبلية .

منهج وعينة الدراسة :اعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل وقد تكونت عينة الدراسة من 110 مفردة

وهي تمثل مجتمع البحث الكلي.

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها

❖ في ظل سيادة النمط القيادي الديمقراطي لا يمكن للقائد أن يحقق العقلانية أو الترشيح في عملية

اتخاذ القرار .

❖ النمط القيادي السائد في المؤسسة يكون حسب الموقف.

❖ كشفت لنا المعطيات الميدانية في المؤسسة مجال الدراسة أن النمط القيادي يختلف من قائد لآخر.

❖ بالنسبة للاتصال في المؤسسة مجال الدراسة ، فالقادة يسهلون للمرؤوسين عملية الاتصال بهم.

- ❖ يقوم القادة بتفويض السلطة أحيانا على المرؤوسين وبالتأكيد سلطة اتخاذ القرار مركزية بشكل نسبي.
- ❖ يبقى تأثير القادة على عملية ترشيد لقرارات نسبي.

الفصل الثاني :

المداخل النظرية في نظرية التنظيم

أولا- المدرسة الكلاسيكية

ثانيا- المدرسة النيو كلاسيكية

ثالثا- المدرسة الحديثة

تمهيد:

اهتمت الدراسات والبحوث التنظيمية بقضايا عديدة ، ومواضيع متنوعة ، من بينها نجد كل من العلاقات الإنسانية واتخاذ القرار ، كمتغيرين أساسيين في التنظيم . إذ تعددت الدراسات والبحوث النظرية وكذلك العديد من المقاربات النظرية التصورية التي تناولت هذين المتغيرين من زوايا عديدة، ومن منطلقات متعددة كل حسب اتهامه و توجهاته الفكرية ، ونحن من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق لمختلف الإسهامات النظرية التي ارتبطت بموضوع العلاقات الانسانية واتخاذ القرار ، وهي كما سيتم توضيحه في الفصل الموالي .

أولاً- المدرسة الكلاسيكية :

قدمت المدرسة الكلاسيكية إسهامات عديدة في الفكر التنظيمي، والتي تعود تاريخياً لتلك الإسهامات النظرية التي قدمها مجموعة من الباحثين في الغرب مع بداية القرن العشرين، ونشير هنا أنه في الواقع إطلاق تسمية مدرسة كلاسيكية لا نعني بها الفترة الزمنية القديمة، بل تفهم على أساس معايير معالجة أصحاب تلك النظريات للواقع والفكر التنظيمي، الذي شهد جملة من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية أثرت في بلورة رؤى فكرية ونظرية متعددة تتسم بالموضوعية والجدية والتنوع قدر الامكان بغرض تفسير وتقديم حلول مناسبة لمختلف المشاكل التي تعترض التنظيم.

1-1 نظرية الإدارة العلمية لـ فريدريك تايلور * 1 :



ظهرت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة النهضة الصناعية التي مست دول أوروبا مثل فرنسا وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، صاحب هذه النهضة تطورات هائلة في حركة التصنيع، كانتشار المصانع الكبيرة

، دعمها هجرة اليد العاملة من الزراعة إلى الصناعة، إضافة إلى زيادة حجم المبيعات.² هذه العوامل وأخرى دفعت تايلور ومعاونيه خلال محاولتهم لتقديم الحلول المناسبة التي تواجه المصنع خلال تلك الفترة الاعتماد على الطريقة العلمية، من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة، حيث عبر فريدريك تايلور عن مبادئه بصورة واضحة في كتابه "أصول ومبادئ الإدارة العلمية" الذي صدر عام 1911 وتضمن أبحاثاً ودراسات اعتبرت بمثابة البداية الأولى نحو دراسة علمية للمنظمات.

¹ * ولد فريدريك ونسلو تايلور في مارس عام 1856 بولاية فيلادلفيا بأمريكا وعمل في ورشة صغيرة كتلميذ صناعي ثم تدرج خلال سنوات عمله بشركة "مدفال" من عامل بسيط إلى أن أصبح كبير مهندسي الشركة سنة 1884 مما أتاح له فرصة التقرب من العمال حيث بدأت دراسته وتجاربه عن أفضل الأساليب العلمية لتحقيق أكبر إنتاجية في العمل.

² الهاشمي لوكيا : مرجع سابق، ص 39.

اعتبرت الإدارة العلمية أن العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها هي علاقة تعاقدية ، بمعنى أنه يحق للإدارة أن تضع الشروط التي تراها مناسبة لتحقيق الربح ، متجاهلة إنسانية الأفراد العاملين ، ملزمة الفرد العامل بإطاعة الأوامر فحسب ، دون إعطائه المجال لإبداء اقتراحاته بتغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة اد العاملين.¹

كما جاءت أفكار تايلور لتفند الرأي القائل أن الفرد العامل خلال أدائه لعمله ونتيجة الخبرة التي يكتسبها خلال مساره المهني ، كفيلة بأن تجعله قادرا على اختيار أنسب الطرق لأداء الأعمال ، اختيار الحركات الصحيحة ، والوقت المناسب لأدائها ، فتايلور لم يكن مقتنعا بهذا الرأي لذلك نصح بضرورة القيام بدراسة دقيقة لمنظمات العمل بالاعتماد على الملاحظة والتحليل بتحليل العمل إلى حركاته البسيطة لأجل استبعاد الحركات الزائدة والطائشة ، وتقدير الزمن اللازم لأداء الأعمال ، باستخدام أساليب حسابية دقيقة ، ولم يتوقف تايلور عند هذا الحد ، بل اهتم أيضا بدراسة الأدوات والوسائل المستخدمة في أداء الأعمال من حيث شكلها ، وضعها وترتيبها حتى ييسر على العامل عمله.

لقد كان هدف تايلور من خلال وضع هذه الدراسة هو تحقيق الكفاية الإنتاجية ، لذا كان دائما حريصا على كشف مقدار الخسارة التي يتعرض لها التنظيم إذا لم يتم الاعتماد على هذه الأساليب العلمية. و بصفة عامة فقد حدد تايلور أربعة مبادئ أساسية للإدارة العلمية هي :

المبدأ الأول : استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرار.

المبدأ الثاني : اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية.

المبدأ الثالث : بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بعمل محدد، على أن توفر له الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.

¹ محمد حسن حمادات : السلوك التنظيمي في المؤسسات التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن ، ط 1 ، 2008، ص 22-23.

المبدأ الرابع : يجب أن يكون هناك تعاون بين الإدارة والعمال وأن يعاد توزيع العمل بينهم على أساس قيام الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم ، وقيام العمال بمهام التنفيذ¹.

ومن هنا يتضح أن حركة الإدارة العلمية اهتمت بدراسة الحركة والزمن بطرق علمية بغرض الوصول إلى درجات الكفاية الانتاجية ، وفي أقصر وقت وبأقل التكاليف.

*فرانك وليليان جيلبرت :



في سنة 1885 عندما التحق فرانك جيلبرت بعمله في حرفة البناء لاحظ أن حركات العمل تختلف من عامل لآخر ، كما أنهم في غالب الأحيان لا يتبعون تعليمات المشرف على العمل ومن أجل تجاوز هذه المشكلة ، وبغرض إيجاد وسيلة أفضل وموحدة بين العمال لأداء الأعمال بشكل جيد ، قام "جيلبرت"

بتحليل حركات العمال بغرض الوصول إلى أفضل الحركات وأقلها إجهادا للعامل ، كما ساعدته زوجته " ليليان " من خلال قيامها بجملة من الأعمال ، مثل استخدام الآلة الفوتوغرافية في ملاحظة حركات العمال ، ابتكار ساعة لضبط الوقت ، تقسيم حركات اليد إلى سبع عشر حركة مع إعطاء رمز لكل منها ، ابتكار خريطة لتسيير العمل اليومي ... إلخ .

تظهر الدراسات التي قام بها جيلبرت تأثره الواضح بمبادئ الإدارة العلمية ، فهو أحد المهندسين الذين ساهموا ودعموا مبادئ اقتصاد الحركة من خلال البحوث المقدمة من الزوجين جيلبرت وتقع هذه البحوث في ثلاث مجموعات هي:

أ- المبادئ المتعلقة بالجسم البشري.

ب- المبادئ الخاصة بترتيب مكان العمل.

¹ حسان الجيلاني : التنظيم والجماعات ، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة ، ط 1 ، 2008 ، ص ص 19-20.

ت-المبادئ التي تهتم بتصميم الإدارة والمعدات ¹.

1-2 نظرية التقسيمات الإدارية : "هنري فايول"



إن نظرية الإدارة العلمية وما تضمنته من آراء ومبادئ لم تكن مرضية وفعالة في نظر الكثير من الباحثين ، إذ لم تستطع من وجهة نظر هؤلاء إيجاد حلول جذرية وفعالة تساهم في تقديم حلول للمشاكل التي يواجهها التنظيم ، لذا نجد إسهامات نظرية عديدة ومتنوعة ظهرت عقب البحوث التي قدمها تيلور بغرض تحسين أداء المنظمة.

من أبرز هذه الإسهامات نجد رواد نظرية التقسيمات الإدارية أو الإدارة العامة أو التكوين كما يحب البعض تسميتها ، إذ قدم الفرنسي هنري فايول مساهمة واضحة ومهمة في نظرية التنظيم ، حيث قسم التنظيم إلى ستة نشاطات أساسية وهي :

1- النشاط الفني : ويشمل الإنتاج.

2- النشاط التجاري :الشرء والبيع .

3- النشاط المالي : ويشمل تدبير ممتلكات احتياجات المنشأة من رأس المال واستخدامه.

4- النشاط الأمني : ويشمل حماية ممتلكات المنشأة واليد العاملة.

5- النشاط المحاسبي:ويشمل الجرد وحساب الأرباح والتكاليف والإحصاء.

6- النشاط الإداري ويشمل التخطيط والتنظيم والإشراف والتنسيق والرقابة ².

¹ الهاشمي لوكيا : مرجع سابق ، ص 44.

² أنس شكشك : علم النفس الإداري ، دار النهج للدراسات والنشر والتوزيع ، ط 1، 2009 ، ص ص 53-54.

كما يشير مدخل التقسيمات الإدارية لمجموعة الوظائف الإدارية والتي تتخذ شكل دورة ، أو عملية مستمرة وتتضمن التخطيط ، التنظيم ، والمتابعة كما أن هذه العملية تخص الإدارة العليا وفي حالة ما إذا تمت هذه الوظائف على أكمل وجه فإننا نستطيع القول أن التنظيم حقق أهدافه المطلوبة¹.

يمكن القول أن الممارسة الإدارية الناجحة كما حددها رواد هذا المدخل لا بد أن تقوم على أسس علمية ، أهمها مبدأ تقسيم العمل ، بالإضافة لمبدأ الإشراف والتحكم ، والرقابة ، نشير هنا انها أسس عامة اختلف روادها حول كيفية توزيع هذه العناصر على وحدات الإنتاج، إلا أنهم يتفقون على وجود أربعة مبادئ رئيسية هي :

- **الوظيفة** : فالعمال لديهم أعمال ووظائف متشابهة لهذا كانت الحاجة إلى وجود تخصصات للوظيفة حسب طبيعة الوظيفة نفسها.
- **العملية** : تتضمن نطاق العملية بصفة خاصة من خلال تحديدها وتمييزها للعمال ونطاق المشاركة وبالتطبيقات العملية التي تستخدم العديد من المهارات المتشابهة.
- **التخصص** : يعتبر التخصص عملية داخل نطاق تحليل التنظيمات حيث يعمل على ترتيب وتنسيق الأعضاء حسب مبدأ تقسيم العمل .
- **تنفيذ وإنجاز الوظائف** : يكون تنفيذ وإنجاز الوظائف حسب كل قسم ، و طبقا للتخصصات الداخلية تؤدي الأعمال وتحقق الأهداف العامة للتنظيم⁽²⁾.

إذن حاول هذا المدخل تقديم مجموعة من المبادئ يتم في إطارها تنفيذ الأعمال بطريقة واضحة ومحددة مسبقا ، بغرض تحقيق أهداف التنظيم . ولم تتوقف إسهامات هذا المدخل في نظرية التنظيم عند وضع مبادئ تنظم نشاط الفرد العامل ، بل رأوا أن الأهداف التنظيمية لا يمكن تحقيقها بالطريقة

¹ علي السلمي : السلوك الانساني في الإدارة ، مكتبة غريب للطباعة ، القاهرة ، ص 09.

⁽²⁾ عبد الله محمد عبد الرحمان : علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية ، 2003 ، ص 307- 308.

المرغوبة ، إلا إذا طبقت في الإدارة العليا جملة من المبادئ حددها " هنري فايول" في نمودجه و تتصف بطابع العمومية والشمول في التطبيق الإداري هي:

- تقسيم العمل والتخصص.
- مبدأ المركزية : أي الاستخدام الأمثل لكافة قدرات وطاقات الأفراد.
- التسلسل الرئاسي : تكون من أعلى السلطة إلى أدنى المستويات.
- وحدة الأمر: أي تلقي الفرد تعليماته من شخص واحد فقط.
- السلطة والمسؤولية : من الضروري وضع درجة للمسؤولية وأسس للعقاب وتوف قيم أخلاقية بغرض عدم الاستخدام السيئ للسلطة¹.

1-3 النموذج المثالي للبيروقراطية:



اهتمت الإسهامات المقدمة لكل من فريدريك تايلور وهنري فايول بوضع مجموعة من المبادئ التي رآها أصحابها عملية ومهمة في التسيير الإداري الفعال ، نجد في المقابل اتجاه نظري بارز في نظرية التنظيم ، كان رائده ومؤسسه الأول عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" فيما يعرف بالنظرية

البيروقراطية في التنظيم.

البيروقراطية كما جاءت في كتاب طلعت إبراهيم تعني " البناء الاجتماعي الذي يتكون من التدرج الهرمي للمكان والأدوار ، وتتسم بوجود مجموعة من القواعد والإجراءات الواضحة ، التي تنظم أفعال أعضائها وتتطلب نظاما دقيقا من حيث التخصص وتقسيم العمل " .²

¹ أنس شكشك : مرجع سابق ، ص 54.

² طلعت إبراهيم لظفي : علم إجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة ، 2007 ، ص 98.

لقد جاءت البيروقراطية كرد على الذاتية والمصالح الشخصية التي تنادي بها الإدارة العلمية ، من خلال وضع نظام معقد من اللوائح والنظم ، والسلطة والإشراف ، فلكل عضو في التنظيم عمله المناسب لكفاءته ومركزه المستمد من خبرته¹، كما افترض فيبر من خلال نمودجه المثالي في التنظيم الرشد والعقلانية ، إذ يعتقد أن النظام العقلي ركيزة في فعالية الإدارة ، ويتميز بقوة وسلطة مطلقة ، ذات الخصائص العقلية المهمة في التنظيم فهو يتميز بتقديمه لمنطق العمل والرشد² .

يعتبر ماكس فيبر بنظريته التي ظهرت في أوائل العشرين أول من قدم أسلوبا علميا منطقيًا ، عن طريق اتباع أسلوب منهجي محددًا من جملة من الخصائص التنظيمية ، تشترك بها كل التنظيمات ، وهي كما حددها النمودج البيروقراطي لا بد أن تتوفر على درجة عالية من التخصص ، وتقسيم العمل ووجود بناء هرمي للسلطة يوضح مسؤوليات وواجبات الموظف أثناء أداء عمله ، كما يتسم بنسق غير شخصي من العلاقات، وتحديد العضوية وفقا للمقدرة والخبرة ، بالإضافة إلى ضرورة الفصل بين الملكية والإدارة داخل التنظيم ، والاعتماد على اللوائح والإجراءات المكتوبة ، كما يعتقد بمبدأ التعيين من قبل السلطات³.

إن ماكس فيبر من خلال صياغته لهذا النمودج حاول تحقيق مكسب أساسي وهو تطوير التنظيم ، وبالفعل حققت النظرية البيروقراطية جملة من الفوائد التنظيمية ، اعتماده على المعايير اللاشخصية في الانتقاء والتعيين ، بمعنى تحقيق الكفاءة المطلوبة التي يحتاجها التنظيم بعيدا عن المحسوبية والقرابة ، كذلك التخصص الذي يسمح بأداء الأعمال بالدقة المطلوبة وتحديد مسؤولية كل موظف ، هذه إيجابيات البيروقراطية . لكن في المقابل نجد جملة من المؤاخذات المنهجية والملاحظات التي تعرض لها نمودج فيبر ، أهمها التناقض الواضح في نمودجه ، إذ يظهر من خلال نقطتين أساسيتين هما التسلسل الرئاسي

¹ حسين صديق : الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 27 ، العدد الثالث والرابع 2011 ، ص 332 .

² Jean michel plane: *théorie organisations*, dunod, 2^{em} édition, paris, 2003, p 24 .

³ طلعت إبراهيم لطفي : مرجع سابق ، ص 99 .

والمعرفة الفنية ، أي بين النظام الإداري القائم على المؤهلات والخبرة الفنية والتخصص الدقيق ، وتقسيم العمل وبين النظام الوظيفي المرتكز على التسلسل والانضباط ، وهذا الوضع من شأنه أن يؤدي إلى الصراع وعدم الاستقرار .

كما يبرز في تحليلات ماكس فيبر أيضا اهتمامه بالجوانب الرسمية للتنظيم ، مقابل عدم اكتراثه بالجوانب غير الرسمية¹

• مناقشة و نقد للمداخل الكلاسيكية في التنظيم:

من خلال عرضنا لأهم أفكار ومبادئ المدرسة الكلاسيكية في التنظيم نرى أنها جاءت في ظل عوامل اقتصادية واجتماعية حاولت من خلال توجهاتها النظرية تحقيق المستويات الأعلى من الإنتاجية والفعالية التي يحتاجها التنظيم . كما تشترك في نظرتها للفرد العامل بعزله عن المتغيرات النفسية والاجتماعية التي تحيط به في بيئة العمل . كما أنها تنظر إلى المؤسسة على اعتبار أنها وحدة ميكانيكية تخضع لسلطة رئيس معين ، وتعمل وفقا لأوامره ، كذلك تتميز هذه المداخل بغياب الاهتمام بالبيئة الخارجية للتنظيم ، فيتعلق الأمر بمؤسسات منغلقة على نفسها².

2 - المدرسة النيوكلاسيكية :

بعد التحولات الكبيرة التي أنتجتها نظريات التنظيم الكلاسيكية ، توالى البحوث والدراسات التنظيمية بغرض تقديم نظرية عامة تقضي على المشاكل التنظيمية ، وفي خضم هذا الزخم النظري العالمي ، ظهر مدخل نظري جديد أطلق عليه اسم النظريات السلوكية في التنظيم . لقد جاءت هذه النظريات كرد فعل للاتجاه الكلاسيكي ، وقد ركزت مبادئها على إعطاء أهمية أكبر للفرد العمل ومشاعره ، والنظر إليه باعتباره كائن له عقل ووجدان ، أي أنها ركزت على الجوانب غير الرسمية في التنظيم ، وإعطاء أهمية

¹ حسين صديق : مرجع سابق ، ص 335 .

² منير نوري، فريد كورنيل : مرجع سابق ، ص 59.

أكبر للعوامل الاجتماعية والنفسية للأفراد بغية تحقيق الفعالية المطلوبة ، ونحن هنا سوف نتطرق إلى أهم الاتجاهات النظرية التي تتدرج تحت اسم المدرسة النيو كلاسيكية :

1-2 نظرية العلاقات الإنسانية :



إن أصول نظرية العلاقات الانسانية وتطورها ومدى مساهمتها في علم اجتماع الصناعي ، ظهرت بفضل أعمال " إلتون مايو" ، الناجمة عن مجموعة من التجارب التي اشتهرت بإجرائها شركة وسترن إلكترونيك في مصانع هاوتورن بين (1924 - 1933)، وقد كانت هذه التجارب تهدف إلى دراسة تأثير الظروف الفيزيائية والمادية للعمل على الإنتاجية¹.

تعتبر نظرية العلاقات الانسانية من خلال النتائج التي توصلت إليها في مصانع "وسترن إلكترونيك" أول من لفت الانتباه إلى دور العلاقات الإنسانية و أهميتها في السلوك التنظيمي . فهي بهذا المعنى تقوم على مبادئ مخالفة لمبادئ الإدارة العلمية في محاولتها لتنظيم سلوك الأفراد ليصبحوا امتدادا للآلات. إذ تم التشديد في نماذج العلاقات الانسانية على كفاءة الانتاجية في العمل ، كمحصلة لتكامل مطالب العمل مع المناخ النفسي الاجتماعي في بيئة العمل. أي مع مراعاة الحاجات الاجتماعية واستثمار الدوافع وتطوير أنماط إيجابية للتفاعل.² كما توصلت أبحاث مايو وزملائه كذلك إلى اكتشاف أن:

1- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعا لطاقته الفيزيولوجية وإنما تتحدد تبعا لطاقته

الاجتماعية.

¹ بلقاسم سلاطنية : العلاقات الإنسانية في المؤسسة ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد ، 05 ، فيفري ، 2004 ، ص 22.

² عبد العزيز عطا الله المعاينة : مرجع سابق، ص 190

2- أن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز العمال في التنظيم وشعورهم بالرضا.

3- أن التخصص الدقيق في الاعمال ليس بالضرورة هو أهم اشكال التنظيم.

4- أن العمال لا يسلكون ويجابهن الإدارة وسياساتها كأفراد منعزلين وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات.¹

إن هذه الفروض الأربعة التي توصلت إليها نتائج تجارب إلتون مايو أصبحت بمثابة متغيرات جديدة لابد أن تؤخذ بعين الاعتبار في دراسة السلوك التنظيمي وهي :

• القيادة : فهي تعتبر متغير أساسي ، إذ تدعو مدرسة العلاقات الانسانية إلى اتباع الأسلوب الديمقراطي في التسيير حتى يتمكن التنظيم من تحقيق الانتاجية المطلوبة.

• المشاركة : تهدف المشاركة إلى تحقيق التقارب بين العمال والإدارة أي بين التنظيم .

• الاتصالات : التفاعل الايجابي بين العمال عن طريق استخدام أساليب اتصال مناسبة ومتنوعة ، هذا الأسلوب يخلق جو من الثقة ويعزز من مشاركة العاملين بالإدارة.

لكن في الأخير ما يمكن قوله أن العلاقات الانسانية كغيرها من الإسهامات النظرية السابقة ، تعرضت إلى جملة من الانتقادات أهمها : التحيز إلى الجوانب النفسية والاجتماعية على حساب المتغيرات التنظيمية الأخرى ، بالإضافة إلى أن المبادئ الانسانية لم تستطع إلغاء التناقض الحاصل بين مصالح العمال والإداريين ، فالعلاقات الانسانية لم تقدم نظرة كاملة وشاملة للتنظيم حسب رأي علماء الإدارة .

¹ الهاشمي لوكيا : مرجع سابق ، ص 78 .

2-2 نظرية الفلسفة الإدارية ماك غريغور:



يعتبر دوغلاس ماك غريغور أحد رواد حركة العلاقات الانسانية ،
والتي قدمت مساهمة جادة في تاريخ الفكر الإداري والتنظيمي ،
حيث اعتبرت الفرد العامل جزء أساسي ومهم في أي تنظيم ، وليس
مجرد آلة تستجيب لمتطلبات العمل والإنتاج.

لقد استند ماك غريغور في نظريته على افتراض أساسي يقول بأن أي عمل أو تصرف إداري في
المنظمة يركز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة ، وأن العاملين يتأثرون في أداء أعمالهم بطريقة
ما، بالفلسفة الإدارية التي يتبعها المدير في تسيير منظمته ، ومن هنا يظهر بأن السلوك التنظيمي بشكل
عام يتأثر بالفلسفة الادارية التي يؤمن بها المدير في المستويات العليا للمنظمة¹.

لم يتوقف صاحب هذا الاتجاه عند هذا الحد بل أضاف عاملا آخر يؤثر في السلوك التنظيمي ، وهو أن
رجال الأعمال المؤيدين لمبادئ التوجه الكلاسيكي أصبحت لديهم قناعة راسخة ، أن هذه المبادئ لا
تحتمل التعديل والنقاش ، وبذلك أصبح مبدأ السلطة التي تركز عليه النظرية الكلاسيكية هو الموجه
الوحيد لسلوك الأفراد ، بالإضافة إلى اعتبار الجهة الرسمية هي المصدر الوحيد للسلطة ، وهذا ما رفضه
ماك غريغور إذ رأى أنه توجد مصادر أخرى للسلطة تتمثل أساسا في الثروة والعلم والخبرة والقوة الجسمية
والعقلية²

¹ الهاشمي لوكيا : مرجع سابق ، ص 93.

² كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع
الأردن ، ط 3 ، 2004 ، ص 56-57.

قام ماك غريغور خلال عرض تصوراته حول الفلسفة الإدارية بإجراء عملية مقارنة بين تصورات الفكر الكلاسيكي التي أطلق عليها اسم نظرية x والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الانسانية y التي يؤمن بمبادئها ، ويمكن عرض خصائص النظرية من خلال عرض الجدول التالي.¹ :

الجدول رقم (2): يبين مقارنة بين نظرية (x) و نظرية (y)

وجهة النظر التقليدية نظرية (x)	وجهة نظر العلاقات الانسانية (y)
- الانسان العادي له كراهية متأصلة للعمل.	- الانسان بطبعه يحب العمل .
- أغلب العمال يجب أن يجبروا على العمل ويراقبوا ويهددوا بالعقاب لتحقيق الانتاج.	- تحت الظروف الاج و الاق يسعى الفرد للعمل بإرادته ويسعى لتحقيق الأهداف.
- الانسان العادي يجب أن يوجه من رئيسه وذلك تجنباً للمسؤولية.	- تحت الظروف المناسبة يتعلم الانسان تحمل المسؤولية ، بل يسعى إليها.
- الشخص العادي خمول وغير طموح ويسعى فقط لتحقيق الأمن والاستقرار.	- الانسان العادي طموح بطبيعته فهو يكرر التصرفات التي ينتج عنها إشباع رغباته.
- الشخص العادي يفنقذ إلى روح المبادأة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة.	- الانسان قادر على استخدام الفكر البناء والخيال في حل المشاكل التنظيمية.
	- الإنسان قادر على الإبداع والابتكار .

¹ كامل محمد المغربي : المرجع نفسه ، ص 58.

3- المدارس المعاصرة :

جاءت النظريات الكلاسيكية مؤكدة على تحديد طبيعة العلاقات بين الأفراد التي تنتم بالرسومية والجمود ، لتليها المدرسة السلوكية التي جاءت بعدها مباشرة من الناحية التاريخية ، إذ جاءت بأفكار جديدة أولت من خلالها الجانب الإنساني للعامل حيزا كبيرا من اهتمامها وأفكارها ، حيث أكدت على ضرورة تكييف متطلبات التنظيم بما يتناسب واحتياجات الفرد العامل.

ومع استمرار تطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية للعامل ، استمرت أيضا دراسات الباحثين وإسهاماتهم النظرية ، بغرض تقديم فهم وتفسير أوضح للعملية التنظيمية لأجل تحقيق أهداف التنظيم ، فجاءت أعمال شستر برنار ، هيربرت سيمون ، إذ أكدوا على ضرورة وضع أسس ومعايير جديدة تستجيب لمتطلبات التنظيم والعامل على حد سواء.

3 - 1 النظرية الكمية :



النظرية الكمية هي عبارة اتجاه علمي ، يهدف إلى تفسير ، الظاهرة التنظيمية بالاعتماد على أساليب التحليل الرياضي ، والإحصائي¹ .
وتعرف أيضا النظرية الرياضية أو الكمية بمجموعة الأطر التي من خلالها يتم استيعاب كافة مفردات المشكلة والتعبير عنها بالاعتماد على العلاقات الرياضية (معادلات أو متباينات) وذلك كخطوة أولى نحو معالجتها وحلها.²

لقد ظهر هذا المدخل في بداياته الأولى نتيجة الإسهامات الفكرية للنظرية العلمية ، كمحاولة تيلور لتقديم أساليب علمية في العمل ، إلا أن الاستخدام الفعلي لهذه الأساليب ، يعود للحرب العالمية

¹ عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، در الرضا للنشر ، دمشق ، سوريا ، ط1 ، 2004، ص 65.

² أحمد الصيد نسيم: أساليب المدخل الكمي وأهميتها في ترشيد القرارات الإدارية، . الملتقى الوطني السادس ، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، جامعة سكيكدة 20 أوت 1955، 27-28 ، أبريل، 2009، ص 7.

الثانية ، عندما ظهرت الحاجة إلى طرق جديدة في التعامل مع مشاكل تحريك القوات المتحاربة.¹ حيث شكلت الحكومة البريطانية فريق من المهندسين ، والرياضيين ، وتخصصات أخرى ، و كلفتهم بإجراء بحوث في العمليات العسكرية ، واقتراح الحلول الممكنة لحلها ، وبالفعل شهدت هذه البحوث نجاحات كبيرة في القطاع العسكري ، لتدخل بعدها البحوث والدراسات الكمية مرحلة جديدة ، إذ توسعت وانتشرت استخداماتها في مجالات الإدارة ، والأعمال ، في سبيل تقديم حلول للمشكلات التي تعترض المنظمات.

3- 2 المدخل الظرفي :

المدخل الظرفي جاء كامتداد لنظرية النظم ، وتسعى هذه النظرية في نظرتها إلى المنظمة، باعتبارها نظاما مفتوحا تفصله حدود عن بيئته الأوسع ، إلى دراسة العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة وبيئتها الخارجية ، وتحديد أنماط من العلاقات والمتغيرات ، وتؤكد على طبيعة الأبعاد المتعددة للمنظمة ، كما تسعى لفهم كيفية عمل المنظمات وإدارتها ، فهي تهدف إلى اقتراح نماذج تصميم وإدارة المنظمات الأكثر ملائمة لمواقف وحالات معينة².

إن المدرسة الموقفية أثناء صياغتها لمبادئ هذه النظرية لم تلغي أهمية الدراسات السابقة وما قدمته من مساهمات فكرية على مستوى التنظيم ، إذ أرجعت عدم الثبات والاستقرار في تقديم فهم شامل للتنظيم إلى حقيقة التغير الزمني (الظرفي) من جهة ، ووجود بعض المحددات التي تتحكم بالظواهر التنظيمية من جهة أخرى ، والتي يمكن إيجازها كما يلي :

* عدم الثبات في المواقف السلوكية زمنيا ومكانيا بسبب طبيعة الانسان والجماعة.

* الطبيعة الديناميكية في علاقات المنظمة كنظام مفتوح.

¹ علي شريف : الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 48.

² ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون : مبادئ علم الإدارة ، دار المسيرة الأردن ، ط 1 ، 2013 ، ص 76.

* تتعدد المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة ، بحيث يصعب على الباحث التعرف على جميع تلك المتغيرات وحصرها وتحديد آثارها على السلوك .

* طبيعة التداخل والتفاعل المتبادل بين هذه المتغيرات ، مما يجعل ظاهرة عدم الثبات حالة أكثر بروزاً عند محاولة فهم واستيعاب الجوانب السلوكية للفرد والجماعة¹.

النظرية الموقفية اعتبرت تبني موقف أو سلوك تنظيمي معين ، أو موحد ، من الأمور غير الصحيحة في اتجاهها الفكري ، بل لا بد من التعامل مع المواقف التنظيمية وتشخيصها ، وتحليلها كحالات أو مواقف منفردة ومن ثم اختيار الموقف المناسب .

المنظمة. ويعد المدخل الظرفي بالأساس حصيلاً لتفاعل ثلاثة اتجاهات فكرية هي:

* **مدرسة النظم** : تتجاوز النظرة المثالية في الفكر المنظمي واهتمامه بالنظرة الشمولية لجميع المتغيرات التنظيمية .

* **نظرية القيادة** : أكد هذا المدخل على بناء النماذج النظرية المتعلقة بالقيادة كنموذج (فدler) ونموذج (فروم) ، التي ركزت على جانب مهم من جوانب المنظمة تتمثل في القيادة .

* **المدخل التكاملي** : قدم هذا المدخل إطاراً شاملاً للمتغيرات المتعلقة بفاعلية المنظمة ، من خلال النموذج العلمي الذي يستوعب طبيعة المتغيرات التنظيمية المختلفة . كما أكد رواد هذا المدخل نوعين من المتغيرات هما:

* **المتغيرات البيئية** : التي تتضمن المؤثرات البيئية ، و عدم التأكد (اللاتأكد) و التكنولوجيا ... الخ .

¹ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود : **نظرية المنظمة** ، دار المسيرة الأردن ، ط 5 2007 ، ص 102.

* **المتغيرات الهيكلية** : التي تتضمن الهيكل التنظيمي ، و حجم المنظمة و اختيار التصميم التنظيمي المناسب.

. بالرغم من الاسهامات الواضحة لهذا المدخل يمكن القول أن رواده لم يتوصلوا إلى معالجات واضحة لطبيعة العلاقات التنظيمية السائدة ، سوى توكيدهم على ظاهرة التغير وعدم الثبات ، وظرفية المواقف والقرارات المتخذة لمواجهة¹.

3-3 المدخل النظمي أو مدرسة النظم :

يعد المدخل النظمي من بين التوجهات الفكرية البارزة في نظرية المنظمة ونحن هنا بصدد تقديم لمحة مختصرة عن جوانبها الفكرية ونظرتها للتنظيم.

أ- مفهوم النظام :

عرف النظام ذلك " الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء ، والتي تكون بمجموعها تركيباً كلياً موحداً " ². نظرية النظم وفق هذا التصور الذي اعتبرته قاعدة فكرية بنت عليها جوانبها النظرية ، إذ اعتبرت التنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة لا بد أن يفسر النظام في إطارها. لكن اختلفت نظرة الباحثين للنظام من الناحية الشكلية ، كونه يتضمن الحقائق المترابطة ، أو المبادئ والأجزاء المترابطة والمتفاعلة مع بعضها إلا أن هناك شبه إجماع على أن النظام عبارة عن مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية ، التي تؤلف بتكاملها كيانا منظماً أكبر من الأجزاء التي تكونت منها.

¹ خليل محمد حسن الشماخ ، خيضر كاظم حمود : **المرجع نفسه** ، ط 5 ، ص- ص 102- 103.

² خليل محمد حسن الشماخ ، خيضر كاظم حمود : **نظرية المنظمة** ، دار المسيرة الأردن ، ط 3 2007 ، ص 83.

لقد ساوت نظرية النظم في نظرتها للفرد والمنظمة ، فكما هو الفرد عبارة عن كيان واحد ممثلا في جسده هو في نفس الوقت يضم مجموعة من الأعضاء والوظائف المتفاعلة مع بعضها (الجهاز العصبي ، الجهاز الهضمي ، الجهاز التنفسي) وتكون ذات تأثير متبادل وتكامل ، بمعنى أنه أي تقصير في أداء جهاز معين ، يعني خلل واضح ومؤكد في جسد الفرد ، وبمنظرة أكثر شمولية رأيت نظرية النظم بأن المنظمة كجسد الفرد تماما ، تتكون من مجموعة من النظم الفرعية المتفاعلة ، والتي لا يمكن تجزئتها وفهمها في سياقها المنفرد. وعلى هذا الأساس النظام من وجهة نظرها يتكون من أجزاء متفاعلة نوردها كما يلي :

* **المدخلات** : وهي تتضمن الموارد البشرية ، المادية ، المالية ، والمعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة (النظام الأكبر) . وكلها تتفاعل من أجل تحقيق أهدافها وحتى يستمر التنظيم بتقديم أنشطته المختلفة.

* **العمليات أو التحويل** : ويقصد بالعمليات (أو التحويل أو الأنشطة) جميع الفعاليات الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات و تتمثل بالسلع أو الخدمات أو المعلومات وتقديمها للبيئة .

* **المخرجات** : وتتضمن السلع والخدمات والمعلومات للبيئة الخارجية ، والمخرجات هي أساس وجود النظام ، لأنها الحصيلة التي يقدمها للنظام الأكبر (البيئة) ، أو هي رسالة النظام ، وسبب قيامه وعمله .

* **التغذية العكسية** : وتمثل مجموعة المعلومات التي تنساب في النظام وتؤثر في سير العمليات ومدى قبول البيئة للمخرجات ، متضمنة المظاهر الايجابية أو السلبية للمخرجات في البيئة التي يعمل بها النظام ، إذ أن استجابة النظام لهذه المتغيرات البيئية من شأنها أن تؤدي إلى تصحيح الانحرافات ، أو تعميق الجوانب الايجابية ، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة النظام وفاعليته¹.

¹ خليل محمد حسن الشماع ، خيضر كاظم حمود : **المرجع نفسه** ، ط 3 ، ص ص 84-85 .

ب- أنواع النظم:

لم يتفق الباحثون على تحديد أنواع واضحة للنظم بل كل عالجاها من وجهة نظره وزاوية اهتمامه ، ويمكن عرض الأنواع المتداول في التراث النظري كما يلي:

* **النظم الساكنة والمتحركة** : ويقصد بالنظام الثابت والمتحرك ذلك النظام الذي يعمل بمعزل عن بقية الأنظمة في البيئة وله خصائص داخلية ثابتة ولا تخضع لآثار المتغيرات الخارجية.

* **النظم الآلية والعضوية** : ويقصد بها تلك النظم المصطنعة التي تميل إلى العمل ذاتيا أو تلقائيا تحت تأثير العوامل الآلية التي توفر سبل عملها كالآلات والمعدات الانتاجية.

* **النظم الطبيعية والمصطنعة** : تمثل النظم الطبيعية تلك النظم المادية أو الفيزيائية أو الحياتية أو البيولوجية، أما النظم المصطنعة هي تلك النظم التي يقوم الانسان بصنعها والتأثير فيها أو في تكوينها.

* **النظام المغلق والمفتوح** : تذهب الاتجاهات الحديثة في نظرية النظم إلى توكيد نوعين من النظم هما النظام المغلق وهو ذلك النظام الذي يقوم على أساس عدم وجود التفاعل بينه وبين البيئة الخارجية ، أو الاجتماعية وناذرا ما يوجد نظام مغلق بشكل مطلق.

أما النظام المفتوح هو الذي يقوم على أساس التفاعل بينه وبين البيئة الخارجية ¹ .

4-3 النظرية اليابانية :

أ- النظرية اليابانية في الإدارة J :

¹ خليل محمد حسن الشماع ، خيضر كاظم حمود : المرجع نفسه ، ط3 ص ص 88 - 89 .

توالت الاسهامات النظرية بغية تطوير المنظمة ونظرية التنظيم ، فجاءت النظرية اليابانية الحديثة والتي يطلق عليها نظرية J وهي اختصار لكلمة Japanese ، أي النظرية أو الأسلوب الياباني في الادارة.

ووفقا لهذه النظرية فإن الرقابة على الموظفين تكون أساسها اجتماعي، بالاعتماد على التنشئة الاجتماعية ، من خلال تلقين الدروس ، وغرس القيم التنظيمية في نفوس العاملين ، أما حركية الموظفين فتتم بشكل أفقي من وحدة تنظيمية إلى وحدة تنظيمية أخرى ، وداخل التنظيم نفسه وليس خارج التنظيم¹.

كما أشارت هذه النظرية إلى ضرورة إقامة علاقات تعاونية غير رسمية ، اتخاذ القرارات بطريقة تشاورية ، اعتماد أسلوب الحوار بين المديرين والموظفين.² كما شددت هذه النظرية على أسلوب التعاون بين العمال وتعزيز التعاون الجماعي ، فالنظرية اليابانية لم تنظر إلى العامل من زاوية واحدة ، بل كوحدة متكاملة تسهم في تحقيق رفع الانتاج ، والذي بدوره عنصرا واحدا من بين عناصر عديدة مكونة ومساهمة في نجاح المنظمة .

لكن ما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد ، ومن خلال جملة الخصائص المميزة لهذا النموذج ، نشير أنه مدخل ياباني بامتياز مستمد من البيئة والخصوصية المجتمعية والثقافية للشعب الياباني اليابانية ولا يتم تطبيقه إلا على المنظمات اليابانية فقط نظرا للطابع الياباني المتميز ، إذا لا يمكن تطبيق هذا المدخل الإداري خارج نطاق البيئة اليابانية إلا بعد تعديله ليتوافق ويتلاءم مع طبيعة وظروف المجتمع أو البيئة الجديدة.³

¹ محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ط 4 ، 2010 ، ص 291 .

² محمد قاسم القريوتي : المرجع نفسه ، ص 291.

³ أحمد محمد غنيم : مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات ، المكتبة العصرية للنشر ، مصر ، 2004 ، ص 48.

حققت التجربة اليابانية نجاحات كبيرة ، إذ شهدت تطورا من حيث الانتاج كما ونوعا ، كما شهدت ثورة تكنولوجية على مستوى أساليب الإنتاج ، الأمر الذي دفع بعض الدول وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية إلى محاولة تبني التجربة ، من خلال تطبيق مبادئ هذا المدخل على الادارة الأمريكية ، إلا أن هذه المحاولة بعد فترة أثبتت أن هذا النموذج هو وليد البيئة اليابانية ، التي تختلف عن خصائص البيئة الأمريكية .



ب- النظرية اليابانية في الادارة مطوعة للبيئة الأمريكية (Z)

تعتبر هذه النظرية كرد فعل للنموذج الياباني ل والتي جاءت لتتماشى وخصائص البيئة الأمريكية ، إذ يرجع هذا المدخل إلى المفكر الياباني " وليام أوجي " ، حيث أجرى دراسة عام 1981 ، قارن فيها

بين أساليب الإدارة اليابانية والأمريكية . وقد جاءت نتائج هذه الدراسة توضح الفرق على مستوى المنظمتين ، حيث لاحظ ارتفاع مستويات الانتاجية في المنظمة اليابانية على خلاف الأمريكية .

لقد حاول أوجي تفسير هذه النتائج على ضوء الخصائص التي يتسم بها كل نموذج ، فالمنظمات اليابانية حسب تقدير أوجي ، تولي أهمية كبيرة للمورد البشري على مستوى هذه المنظمات ، بخلاف الإدارة الأمريكية التي أهملت هذا الجانب . فالفرق لم تكن مادية ، أو تكنولوجية ، بل هي فروق حول رؤية كل منظمة للمورد البشري .

وعلى ضوء ذلك اعتبر أوجي النظرية (A) والتي تنتمي إليها الإدارة الأمريكية ، اعتبرها نظرية غير سليمة ، تنظر إلى العنصر البشري على أساس آلة تلبي احتياجات الإنتاج ، وهذا ما أثر سلبا على مستويات الإنتاجية بالمنظمات الأمريكية. عكس النظرية ل التي توصف حسب أوجي بالنظرية السليمة

نتيجة تقديرها للعنصر البشري ، إذ تعتبره أهم عناصر الإنتاج ، الأمر الذي ترتب عليه زيادة مستويات الولاء والانتماء للمؤسسة مجال العمل ، وبالتالي ارتفاع مستويات الإنتاجية في النموذج الياباني.

إذا جاءت النظرية (Z) كاستجابة لاحتياجات الإدارة الأمريكية ، للرفع من مستويات الإنتاجية ، وهي تتميز بجملة من الخصائص :

- توظيف لمدة طويلة .
- مسارات وظيفية فيها درجة متوسطة من التخصص
- قرارات يتم اتخاذها بالإجماع .
- المسؤولية فردية .
- عمليات التقييم وفق مقاييس رسمية واضحة وأخرى رسمية ضمنية .
- ترقية بطيئة .
- اهتمام شامل بالموظفين ¹.

الجدول رقم (3) يبين مقارنة بين مداخل الإدارة A,J,Z .

نظرية الإدارة الأمريكية A	نظرية الإدارة اليابانية J	الأسلوب الياباني مطوعا للبيئة الأمريكية Z
التوظيف لمدة قصيرة	التوظيف مدى الحياة	التوظيف لمدة طويلة
اتخاذ القرارات على أساس فردي	اتخاذ القرارات بالإجماع	اتخاذ القرارات على أساس جماعي
المسؤولية فردية	المسؤولية جماعية	المسؤولية فردية

¹ إسماعيل قيرة وآخرون : مرجع سابق ، ص 85 .

التقييم رسمي واضح ، رسمي ضمني	تقييم غير رسمي غير متكرر	تقييم رسمي متكرر
ترقيات بطيئة	ترقيات بطيئة	ترقيات سريعة
مسار وظيفي متخصص بدرجة بسيطة	المسار الوظيفي عام	المسار الوظيفي متخصص
اهتمام شامل بالموظفين وعائلته	اهتمام شامل بالموظف	اهتمام جزئي بالموظفين

المصدر : إسماعيل قيرة وآخرون ، مرجع سابق ، ص 85 .

خلاصة الفصل :

تطرقنا خلال هذا الفصل المعنون بالمدائل النظرية لدراسة العلاقات الإنسانية واتخاذ القرار، إلى أهم المدائل النظرية المفسرة للسلوك التنظيمي والأنشطة الإدارية ، وقد قمنا بتقسيمها إلى المدائل التقليدية ، السلوكية ، و المدرسة المعاصرة . وفي الفصل الموالي سنحاول التطرق لمتغير الدراسة الأول ألا وهو العلاقات الإنسانية.

الفصل الثالث :

مدرسة العلاقات الإنسانية

أولاً- أهداف نظرية العلاقات الانسانية

ثانياً- مبادئ نظرية العلاقات الانسانية

ثالثاً- تجارب هاوثورن

رابعاً- النتائج التي توصلت إليها تجارب

هاوثورن

خامساً- أهمية نتائج هاوثورن في دراسة

التنظيم

سادساً- العوامل التي تسهم في تحقيق

العلاقات الانسانية

سابعاً - أهم الانتقادات الموجهة لمدرسة

العلاقات الانسانية

تمهيد :

تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية من أهم الاسهامات النظرية في مجال التنظيم ، وهي تعبر عن مجموعة المبادئ والقواعد التي تربط الأفراد فيما بينهم ، إذ تجمعهم مصالح وغايات وقيم مشتركة في مجال العمل،لذا جاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتدعم هذا النوع من العلاقات بين العاملين والبحث حول آثارها الايجابية على الفرد والتنظيم.

أولاً: أهداف نظرية العلاقات الإنسانية:

لاشك أن العلاقات الإنسانية تسعى إلى تهيئة جو عمل مناسب للفرد العامل ، ليتمكن من تحقيق النتائج الإيجابية في مجال عمله ، ذلك أن العلاقات الإنسانية قد دعمت مفهوم الرجل الاجتماعي ، أي أنها تنظر إلى العنصر البشري باعتباره عنصراً أسمى وأهم من عناصر الإنتاج المادية ، فالإنسان يسعى للعمل في جو تسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء.¹ فمدرسة العلاقات الإنسانية تسعى لتحقيق عدة أهداف هي :

1- تحقيق قدر من التفاهم والوضوح بين الإدارة والعاملين ، وخاصة فيما يتعلق بالأهداف وأساليب العمل.

2- تنمية المسؤولية المتبادلة بين المنظمة والعاملين ، لتحقيق نتائج إيجابية تمكن من التقليل من حجم المعارضة التي تنشأ بينهما "مستوى أقل من الصراع".

كما أن كامل محمد المغربي رأى أن أهداف العلاقات الإنسانية تتحدد في:

- 1- حفز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة ممكنة.
- 2- حفز الأفراد على التعاون المثمر والبناء، في تحقيق الأهداف المشتركة.
- 3- إشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.²

ثانياً : مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية:

¹ محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، 2008 ، ص 27.

² كامل محمد المغربي: مرجع سابق ، ص 51-52.

بنت نظرية العلاقات الإنسانية مدخلها النظري على أساس جملة من المبادئ هي:

• الكرامة الإنسانية حيث يتم احترام شخصية كل فرد من العاملين بالمنشأة ، بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله.

• وضع الفروق الفردية التي تقع بين العاملين في الاعتبار عند التعامل معهم، وتوجيههم وحل مشاكلهم .

• المصلحة المشتركة التي تجعل الفرد ميالا للتجمع والتعاون مع الغير . ومشاركتهم لتحقيق هذه المصلحة.

• الحوافز فالفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم .لكي يحصل على الحافز من وراء المشاركة أو التعاون.¹

• تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته أي أن الفرد يكون أكثر إنتاجية عندما يشعر بأهميته وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية على أعماله

• تدعيم مفهوم الرجل الاجتماعي أي أن الفرد يرغب في العمل في جو يسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء.²

أما كل من الدكتورين منير نوري وفريد كورتل فقد حددا مبادئ العلاقات الإنسانية في عدة نقاط نذكرها كمايلي :

¹ فاروق عبده فلية ، السيد محمد عبد المجيد : مرجع سابق ، ص 104.

² محمد إسماعيل بلال : مرجع سابق ، ص 27 .

* يجب أن يعامل أعضاء الجماعة باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره ورغباته، لدى وجب احترام الشخصية الإنسانية ودفعهم للعمل بحرية. من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المحددة.

* يجب إشراك العاملين في القرارات الإدارية و التسييرية التي تعنيهم، أي التي تؤثر عليهم عندما يتجسد ذلك. فإشراك العمال في القرارات الإدارية يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وتجسيد روح التعاون ، وخلق القيادات والشخصيات وتحسين العلاقات الإنسانية .

* يجب تشجيع العمل الجماعي والعمل كفريق، فالحياة الصناعية تستدعي وجود العلاقات المتشابهة والمتكاملة بين العاملين. فالشخص الذي يعمل وحيدا لا يتحسن يأنم معنى الكلمة، يمكن أن يزيد معلوماته ويحل أفضل ولكن لا يحقق تنمية شخصيته، إلا في إطار العمل كفريق

* يجب خلق مناخ إيجابي وبيئة عمل محفزة وذلك بالتحول من أسلوب التعنت وإعطاء الأوامر إلى أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ احترام العامل

* إن الاتصالات لها أهميتها لربط أجزاء التنظيم وانسياب التعليمات وتحقيق التجانس والانسجام ، وهذه الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست مقتصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضا نوع للاتصالات غير الرسمية ، وهذه الاتصالات غير الرسمية قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين¹

ثالثا: تجارب هاوثورن:

¹ أحمد مصطفى خاطر ، محمد بهجت كشك : إدارة المنظمات المعاصرة وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ، 1999 ، ص 96.

* لا يزال مصنع هاوثورن يعمل إلى يومنا وهو أحد فروع شركة Bell للهاتف والتلغراف .

توالى الدراسات والأبحاث التنظيمية بداية من إسهامات تيلور ثم فايول إلى ماكس فيبر، بغرض إيجاد أفضل الأساليب للتحسين من مستويات الإنتاجية، والرفع من كفاءة العمل إلا أن أصحاب العمل بقوا غير مقتنعين بجدوى الأساليب المقدمة من طرف هؤلاء المفكرين ، نتيجة العجز عن المحافظة على مستويات جيدة وثابتة للإنتاج .فجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كمدخل جديد في التنظيم ينظر للعمل والعمال من زاوية مغايرة عن سبقه.

قام إلتون مايو وزملائه بمجموعة تجارب اشتهرت بتجارب مصنع هاورثون *Hawthorne التابع لشركة وسترن إليكتريك بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1927 ، وقد مرت هذه التجارب بعدة مراحل، دامت مدتها خمس سنوات ، وسنحاول عرضها من خلال هذا العنصر.

1- التجربة الأولى:

تتكون هذه الدراسة من عدة تجارب، أجريت التجربة الأولى بهدف اكتشاف العلاقة بين كمية الإضاءة والكفاءة الإنتاجية* للفرد في ثلاث أقسام بالمصنع تختلف العملية الإنتاجية في كل منها ولقد أجريت هذه التجربة على مجموعتين من العمال واحدة تجريبية والأخرى ضابطة ، وقد جعلت المجموعة الضابطة في المرحلة الأخيرة تعمل في ظل إضاءة ثابتة بينما تعمل الجماعة التجريبية في ظل إضاءة متغيرة وقاموا بمراقبة مستوى الإنتاجية في كل مجموعة¹ ، و لقد دلت نتائج التجربة الأولى، على عدم وجود تأثير واضح للظروف المادية على الإنتاج، مع حدوث تغيرات واضحة في توجهات العاملات نحو عملهن و نحو المشرف عليه.

¹ سليم إبراهيم العامودي: علم الاجتماع الصناعي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص - ص 55، 56.

لقد تم خلال هذه التجربة اكتشاف عامل أخطر و أهم من الظروف المادية ، ألا وهو الحالة النفسية والمعنوية التي يكون عليها الفرد في العمل.¹

2- التجربة الثانية:

في هذه التجربة اختار **التون مايو و زملاؤه** عاملتين ممن يعملن في تركيب أجزاء الهواتف ، وعهد إليهما باختيار أربع أخريات يلازمنهما أثناء مراحل التجربة في الدخول إلى غرفة الاختبار، فأصبح عدد العاملات ستة يجلسن إلى طاولة مستطيلة في حجرة خاصة، و معهن ملاحظ يسجل ويراقب ويحدث تغييرات أثناء فترات الراحة ، ولقد أثبتت هذه التجربة أن فترات الراحة أثرت على إنتاجية العاملات ، فانخفضت نسبة الغياب وزاد معدل الإنتاجية ، كما زادت رغبة الفتيات في العمل في غرفة الاختبار.²

ولقد أثبتت هذه التجربة أهمية « العامل السيكولوجي » وأثر الروح المعنوية المتزايدة على ارتفاع معدلات الإنتاجية.

3- التجربة الثالثة:

¹ محمد إسماعيل قباري : علم الاجتماع ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية ، منشأة المعارف، 1981، ص 404.

* أجريت هذه التجربة بجهود مشتركة بين المجلس القومي الأمريكي ، وإدارة مصنع هاوثرن ، حيث حرص أصحاب هذه التجربة على توفير بيئة عمل متشابهة ، من حيث الظروف الفيزيائية ، إلا عامل الإضاءة الذي تعرض للاختبار بين المجموعتين ، التجريبية والضابطة.

² علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع ، عين مليلة ، 2002، ص 45 .

ركزت هذه التجربة على معرفة مدى تأثير طريقة دفع الأجر في ارتفاع مستوى الإنتاج ، حيث منحت جميع العاملات أجر ثابتة ، بالإضافة إلى عمولات مرتبطة بزيادة إنتاج كل واحدة منهن ، ثم قاموا باختبار بعض الفتيات.

لقد أعدت هذه التجربة لإيجاد العلاقة بين كمية الأجر وإنتاجية الفرد، أي اكتشاف معامل الارتباط الذي يربط الأجر بالإنتاج ، حيث أن الأمر الذي يراد البحث عنه تجريبيا ، هو تحديد مدى تأثير مقدار الأجر على كمية الإنتاج¹. حيث تم عزل تسعة عاملات لتطبيق النظام الجديد عليهن، وكانت التجربة قائمة على فرضية مفادها، أنه إذا كان الحافز الاقتصادي هو الحافز الوحيد للأفراد ، فإنهم يتسابقون فيما بينهم لتحقيق أعلى معدل إنتاج ، وبالتالي تحقيق أعلى دخل نقدي فردي ، وما حدث في التجربة الأولى أن النتيجة كانت غير متوقعة ، حيث وجد الباحثون أن مجموعة العمال اتفقوا على مستوى معين من الإنتاج، ومن يقلل من إنتاجيته عن هذا المستوى ، يخضع لضغوط من زملائه ، ومن خلال هذه التجربة تبين أن جماعات العمل تخضع لضغوط اجتماعية ، ذات تأثير فعال على سلوكهم². بمعنى آخر كشفت هذه التجارب عن نوع من التنظيمات أو الجماعات ، ذات طبيعة غير رسمية ، تكون الجماعة من تحدد معايير وقواعد التعامل داخل الجماعة ، وتكون ملزمة للأفراد فيما بينهم ، كما أنه قد يكون هناك تبادل للأدوار بين أفراد الجماعة غير الرسمية ، وقد دورا مختلفا عما هو عليه في التنظيم الرسمي.³

¹ محمد إسماعيل قباري : مرجع سابق ، ص 405 .

² عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 2003، ص-ص 112-113.

³ محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب ، دار المسيرة ،الأردن ، ط3، 2005، ص 229.

4- التجربة الرابعة:

أجرى الباحثون خلال هذه التجربة مقابلات مع العاملين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن:

*الإشراف المباشر مععاملات يؤثر على الروح المعنوية.

* تكوين علاقات اجتماعية غير رسمية لدى المعاملات.

* حدوث نوع من التعاون بين أفراد مجموعة العمل في حالة وقوع جزاءات سلبية ، أو ضد

الممارسات الإدارية التي تأخذ طابع القوة عند تنفيذ الأوامر¹.

5- التجربة الخامسة:

كان الهدف من هذه التجربة هو دراسته السلوك الجماعي وأثره على الإنتاجية ولقد كشفت التجربة

عن وجود رغبة جماعية ملحة لتكوين جماعات أو تنظيمات غير رسمية² ،

والتأكيد على قدرة العامل على التكيف الاجتماعي ، وعدم اقتصار التكيف على العوامل النفسية

فقط ، وإنما وجود عوامل اجتماعية ذات تأثير واضح في تحقيق التكيف داخل التنظيم³.

رابعا_النتائج التي توصلت تجارب هاوثرن

لقد تطورت حركة العلاقات الإنسانية من خلال الإطار الإمبريقي لها، واعتمادها على الدراسات

الميدانية ، ومن خلال الإطار العلمي أيضا ، حيث استخدمت أساليب منهجية لفروع علم

الإجتماع المختلفة، كما ساعدها في ذلك الموضوع والقضايا التي أهملت من النظريات السابقة ،

وقد توصلت إلى جملة من النتائج أهمها:

¹ عادل حسن : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية ، 2003 ، ص 418

² عادل حسن: المرجع نفسه، ص 418.

³ علي غربي وآخرون : مرجع سابق، ص 37.

* أن كمية العمل التي يقوم بها العامل لا يمكن تحديدها فقط من خلال قدرته الفيزيائية، بل أيضا من خلال الأوضاع الاجتماعية الهامة التي تحيط بالعامل.

* أن المكافآت غير الاقتصادية، تلعب دورا هاما في تحديد الدافعية للعمل، وتحقق مزيدا من الإشباع النفسي للعامل .

* أن التخصص العالي ، لا يتحقق فقط من خلال الكفاءة الموجودة في تقسيم العمل.

* يتحدد هذا التخصص من خلال وجهة نظر العمال، على أنهم أعضاء في جماعة تنظيمية، وليس مجرد أفراد ليس بينهم علاقات¹

* وأيضا أن أنماط القيادة الإيجابية المتفهمة لظروف العاملين والمتعاطفة معهم، من خلال الاتصالات المفتوحة ، وإتاحة الفرص للمشاركة تحقق طفرات هائلة في معنويات العاملين، ومن ثم تحسن ملموس في إنتاجيتهم.

* أن العاملين في التنظيم لا يسلكون ويجابهون طالب العمل كأفراد منعزلين بل هم يتصرفون كجماعات تنشأ بينهم روابط تنمي عوامل التكاتف والتشابك.

* أن العلاقات الاجتماعية بين العاملين وتيسير التفاعل فيما بينهم داخل وخارج مكان العمل له تأثير مهم في تشكيل توجهاتهم نحو العمل وتحسين الإنتاجية.²

من خلال النتائج التي تم عرضها نستنتج أنها ركزت على جانبين مهمين في التنظيم كما وردت في كتاب مؤيد سعيد السالم " تنظيم المنظمات " ركزت هذه التجارب على جانبين:

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن : مرجع سابق ، ص 309.

² علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب ، القاهرة، 2004، ص 77.

أ- **المناخ الاجتماعي** : أي بيئة العمل المادية ،التي تتم في إطارها علاقات اجتماعية إيجابية بين العاملين.

ب - **الإشراف المشترك** : أي إعطاء العاملين فرص أكثر للمشاركة في اتخاذ القرار ، وتعزيز¹ ثقتهم بقدراتهم.

خامسا: أهمية نتائج دراسة هاوثورن في تطوير نظرية التنظيم:

تحدد أهمية نتائج دراسة تجارب هاوثورن ، بالنسبة لمدخل العلاقات الانسانية ، والتنظيم بصفة عامة وفق الاعتبارات الآتية:

أ- تعد دراسات هاوثورن من الأولى الدراسات التي تم إجراؤها على بيئة تنظيمية أو مؤسسية.

ب- تحدي المفهوم الخالص للهراركية التنظيمية، وفق نظرية الإدارة العلمية ، مع تقديم تصور جديد للمصنع كتتنظيم اجتماعي.

ت-تعد دراسات هاوثورن الأولى من حيث نوعية البحث الهادف إلى تغيير الممارسات الإدارية .

ث-دفعت تجارب هاوثورن علماء النفس في الولايات المتحدة الأمريكية إلى الاهتمام بدراسة العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الجماعة فضلا عن دراسة احتياجات الأفراد.²

سادسا-العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية :

¹ مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات ، دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مئة عام ، دار عالم الكتاب الحديث ، ط1، 2002، ص 89.

² إعتامد محمد علام : دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، المكتبة الأنجلو مصرية ، ط1، 1994 ، صص 91- 92.

هناك عوامل عدة تساهم في تحقيق علاقات إنسانية جيدة داخل التنظيم نذكر أهمها :

1-6 معرفة الدافعية إلي العمل :

لقد حظي موضوع الدافعية للعمل باهتمام العديد من العلماء ، نظرا لدوره الكبير في تقديم الدعم الكافي للمنظمات من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة . وازدادت هذه الأهمية على الخصوص بعد التطور الهائل الذي شهدته الحياة الإقتصادية ، والإجتماعية وانتشار التصنيع واشتداد المنافسة ، مما فرض ضرورة البحث للحصول على ميكانيزمات جديدة للتحكم في المورد البشري وخلق الولاء اللازم لتواصل منظمات العمل نشاطها بنفس القوة والفعالية ، فكان موضوع الدافعية أهم الموضوعات في مجال السلوك التنظيمي وعلم نفس التنظيم. وتعرف الدافعية بأنها " الحالات الداخلية والخارجية التي تحرك أداء الفرد وتوجهه نحو تحقيق هدف محدد ، وتحافظ على استمراريته ودوامه حتى يتحقق ذلك الدافع"¹ . إذا ترتبط الدافعية ببيئة العمل الداخلية والخارجية ، لذا تعتبر الدافعية عامل رئيسي من العوامل التي تدعو مدرسة العلاقات الإنسانية إلى تحقيقها ، كما ترتبط الدافعية أيضا بحاجات الأفراد، والتي صنفها أبراهام ماسلو حاجات الفرد إلى خمسة مستويات هي :

***المستوى الأول :** وهي الحاجات الفيزيولوجية مثل الغذاء،الحماية ضد الظروف المناخية ،

بمعنى آخر، هي الحاجات التي لا يستطيع الكائن الحي الاستمرار دونها.

***المستوى الثاني :** وهي حاجات الأمن والحماية ضد الأخطار الفيزيائية والاقتصادية .

¹ الهاشمي لوكيا : مرجع سابق ، ص 166 .

*المستوى الثالث: هو حاجات الإنتماء بمعنى أن يكون مقبولاً من طرف جماعة إنسانية ما ، سواء كانت أسرة ، محيط مهني أو أي جماعة أخرى .

*المستوى الرابع: حاجات التقدير ، بمعنى أن تكون له أهمية .

*المستوى الخامس: وهي الحاجة لتحقيق الذات، وهي أسمى الحاجات على الإطلاق ، لكن حسب ماسلو قليلون من يصلون إلى المستويات العليا¹، لأنهم لم يتوصلوا إلى إشباع حاجاتهم الأولى بعد.

2-6 القيادة الإدارية:

تعرف القيادة حسب "فنر وبرستوس" بأنها « نوع من الروح المعنوية والمسؤولية، التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه، لتحقيق الأهداف المطلوبة ، والتي تتجاوز مصالحه الآنية » . إن القيادة كظاهرة نفس، إجتماعية ، تعني تلك العلاقات التبادلية رئيس - مرؤوس ، بهدف التأثير على الآخرين ، لتحقيق الأهداف التنظيمية . من خلال هذا التعريف وتعريف أخرى لايسمح المجال لذكرها نستنتج أن القيادة الإدارية ليتحقق وجودها الفعلي في التنظيم، لا بد أن تتوفر العناصر التالية :

أ- عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.

ب- ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم.

ت- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.²

¹ سعد بشاينبة: علم إجتماع العمل، الأسس والنظريات والتجارب ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2003 ، ص 135.

² نواف كنعان : القيادة الإدارية ، دار الثقافة ، للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1، 2009، ص- ص 97 - 99.

تتعدد الأنماط القيادية في التنظيم ، فنجد قيادة ديمقراطية ، قيادة فوضوية، قيادة أوتوقراطية ، طبعاً هذا التنوع والاختلاف ناتج بالأساس من الأسلوب المتبع من طرف المدير مع رؤوسيه ، فالقيادة المتسلطة التي تؤدي إلى تباعد أفراد التنظيم ، ولا تدعم العمل الجماعي تؤثر على الفاعلين بالتنظيم سلبياً ، إذ تؤدي إلى عدم الانسجام، الذي يفقد العامل الإحساس بالولاء وحب العمل لتحقيق أهداف التنظيم ، وبالتالي ظهور بوادر التنافس السلبي بين العمال، لذا كان على الإداري الناجح محاولة معرفة خصائص الشخصية الإنسانية ، والتعامل مع المورد البشري بنوع من المرونة ، تعامل إنساني يتفهم حاجات الفرد، ويستوعب كل التعقيدات التي تميزه ، وتؤثر في نفس الوقت على استمرارية التنظيم.

3-6 المشاركة في الإدارة:

تعني المشاركة participation في اللغة الانجليزية ، تملك حصة بالاشتراك مع الآخرين ، أو هي الحالة التي يرتبط بها جزء مع كل أوسع ، أما مفهوم المشاركة في الإدارة تعني " الإشتراك الجسدي والعقلي للفرد العامل في مختلف النشاطات من بينها وضع القرارات، التي تهم المنظمة " من خلال هذا التعريف نلاحظ أن المشاركة تتطلب من الفرد العامل، اندماج عقلي،نفسي وجسدي بالمؤسسة مكان العمل.

إن تعزيز وتدعيم عملية مشاركة الفاعل في إنجاز المهام يؤثر بشكل إيجابي على صيرورة حياة العامل داخل التنظيم ، كما يؤثر أيضاً على مخرجات المنظمة. ولتحقيق هذه النتائج رأى الباحثين أنه لا بد أن تتوفر مجموعة من العناصر في عملية المشاركة وهي:

أ- زيادة الشعور بالمسؤولية : إن مشاركة العامل تعزز شعوره بالانتماء و تحمل مسؤولية ما يقوم به.

- ب- تسهيل تقبل الغير : أي تجنب الاحتكاك بين العاملين، والقضاء على بوادر الصراع.
- ت- تحسين نوع القرار : بمعنى بدائل متعددة ، من زوايا مختلفة تعزز القرارات الصائبة.
- ث-رفع الروح المعنوية للعاملين : من خلال إعطائه الأهمية الكافية وإظهار قيمته في أداء العمل.
- ج-إظهار العاملين الأكفاء : من خلال إعطاء فرصة للعاملين للتعبير عن قدراتهم وإمكاناتهم.
- ح-تهيئة فرص قمة للتدريب.

إن أسلوب المشاركة يعتبر من بين العوامل التي تساعد على توفير جو عمل إيجابي ، وتعامل إنساني يرتقي بكرامة العاملين ويدعم الأهداف التنظيمية . وهذا ما يفسر تأكيد مدخل العلاقات الإنسانية على عنصر المشاركة في تدعيم التعاون ضمن فريق عمل موحد.

4-6_ جماعة العمل :

توصلت دراسة إلتون مايو إلى أهمية فريق العمل في الرفع من الإنتاجية، هذه الصفة المميزة لمنظمات الأعمال ، والتي لم تعطى الأهمية الكافية في دراسات تنظيمية سابقة، إن جماعة العمل باعتبارها « تجمع لعدد من الأفراد ، يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة، وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبيا ، ويتقاسمون فيما بينهم قيما واتجاهات متقاربة ، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة »¹. تؤكد مفهوم المشاركة الكاملة بين العمال ، كما تعبر عن مقدار الانسجام والتعاون بين فريق العمل ، ، كما تساعد الإدارة على استغلال الطاقات البشرية ، وهذا ما نراه بالفعل من خلال التجربة اليابانية ، التي اعتمدت على جماعات

¹ صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2005 ، ص 129.

العمل لتحسين الإنتاجية ، وزيادة جودة المنتجات اليابانية ، هذه الجماعات التي تعرف باسم **دوائر الجودة** ، تتشكل هذه بالأساس على شكل جماعات صغيرة بين عدد من الأفراد ، تربطهم خصائص مشتركة ، وعلاقات تستمر خارج إطار العمل ، يقومون بالعمل كفريق واحد من أجل تقديم الإقتراحات لتحسين الإنتاجية ، وتعد مؤتمرات سنوية لتقديم الإقتراحات ، ثم بعدها تقيم هذه الإقتراحات من طرف أعضاء المؤتمر ، وتقدم الجوائز لأفضل الإقتراحات المقدمة.

إن الإعتماد على مبدأ جماعة العمل - كأحد العوامل المهمة في تحقيق العلاقات الإنسانية - يقلل من مستويات الفردية، كما يحد من مستويات التنافس والصراع، من خلال خلق رؤية مشتركة، بأفكار جديدة ومتعددة ، تسمح بالتطور والابتكار وخلق رؤية مستقبلية مشتركة بين العمال والإدارة، تساهم في تحقيقها كل الأطراف .

5-6 الروح المعنوية:

تعتبر الروح المعنوية إحدى المتغيرات الأساسية لتحقيق علاقات إنسانية جيدة ،وتعرف بأنها :«اتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل،ونحو التعاون النابع من ذواتهم لبذل أقصى طاقاتهم، في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية ، بمعرفة المؤسسات التي يعملون فيها»¹.

فالروح المعنوية المرتفعة تعتبر مؤشر إيجابي على وجود علاقات إنسانية جيدة بين العاملين ، كما تعبر عن قدرة المؤسسة على تسيير مواردها البشري بطريقة صحيحة ، تستطيع في إطارها تحقيق مصلحة العامل والمؤسسة في وقت واحد ، ومن جملة المؤشرات التي تستطيع أي مؤسسة قياس مستويات الروح المعنوية لعمالها نجد:

¹ سهام بن رحمون : العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية ، مرجع سابق، ص - 49 - 50.

أ- مستوى الأداء والإنتاج.

ب- مدى استمرار العاملين بالعمل.

ت- مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل.

ث- مدى ما يسود الأفراد من شقاق أو نزاع أو خلاف بينهم.

ج- مدى كثرة الشكاوي والتظلمات.¹

6-6 طبيعة السياسة الاتصالية بالمؤسسة :

يعرف الاتصال بأنه « مجموعة العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي، والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسات- بصفتها القائمة بعمليات الاتصال - وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي، وتسير خلف صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محدودة مع واقعها، انتظاراتها، أهدافها، أحاسيس أعضائها وطلبات محيطها.»²

لقد اعتمدنا على هذا التعريف، لتعبيره بصورة عامة عن الاتصال المؤسسي، والذي يعتبر عامل جذب وتطوير لبيئة العمل، كما يساهم في دعم العلاقات الطيبة بين العاملين، من خلال تقريب وجهات النظر، وخلق رؤية مشتركة بين الإدارة والعمال، طبعاً إذا ما استعمل بطريقة صحيحة وفي كافة الاتجاهات، كما تسمح الاتصالات الجيدة بتعزيز مجالات التعاون والقضاء على الغموض، وعدم التأكد في الأوساط التنظيمية، مما ينتج عدم الاستقرار الذي يؤثر بشكل مباشر على التنظيم، بالإضافة إلى أن الاتصال الجيد يؤدي إلى

¹ خالد بن حمدي الحميدي الحربي: مرجع، سابق، ص- ص 36 - 37.

² دليو فضيل: أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية، 130 سؤال وجواب، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2002، ص 30.

معرفة توقعات وسلوكيات الفاعلين بالمؤسسة ، مما يسمح بوضع سياسات واضحة، مبنية على أسس سليمة و دقيقة.

7-6 الحوافز:

أداء الأعمال بطريقة روتينية يدفع العمال للملل والتكاسل ، مما يفرض على الإدارة المسؤولة ضرورة ابتكار نظام من الحوافز لدفع العمال إلى أداء أعمالهم بالطريقة المطلوبة ، فالحوافز تعتبر عنصرا هاما من عناصر تحقيق الفعالية التنظيمية، كما تعبر عن طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بالمؤسسة ، كما أكدته نتائج دراسات العلاقات الإنسانية ، فالحوافز تساهم بدرجة كبيرة في الرفع من مستويات الأداء في العمل¹، فالتوافق بين رغبات الفرد وبين نوع الحوافز المقدمة- مادية ومعنوية - من طرف الإدارة ، يدعم إستجابة الأفراد لمتطلبات التنظيم ، وتحقيق الأداء المطلوب بكفاءة وفعالية.

سابعاً: أهم الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية:

تعرضت مدرسة العلاقات الإنسانية لجملة من الانتقادات نوردتها كما يلي:

- لم تقدم حركة العلاقات الإنسانية نظرة شاملة وكاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي.

- إهمال التنظيم الرسمي من خلال التركيز على التنظيم الغير رسمي.²

- تعرضت لجملة من الانتقادات المنهجية ، تتعلق بالتجارب والعوامل التي

تحقق الإشباع المنشود للفاعل بالتنظيم.

¹ خالد بن حمدي الحميدي الحربي : مرجع سابق ، ص 38.

² الهاشمي لوكيا : مرجع سابق ، ص-ص 81-82.

- لم يهتم إلتون مايو بالصراع بين العمال والإدارة بل ركز على دراسة التكامل والتناغم داخل التنظيم.
- حاولت استعمال الحاجات الإجتماعية للعمال، لتقحمهم في مجموعة متكاملة من الأغراض بدون تغيير البناء الأساسي للمكافآت، و تصميم العمل، أو وصناعة القرار.¹

¹ رابح كعباش: علم إجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الإتصال والترجمة ، 2006 ، ص 134-135.

خلاصة الفصل :

إن العلاقات الإنسانية حسب وجهة نظر بعض الباحثين ، لم تكن بديلا لمبادئ المدرسة الكلاسيكية ، بل عززت بإسهاماتها التكامل النظري الحاصل في المجال التنظيمي ، من خلال تقديم رؤية إنسانية مختلفة للفرد والمنظمة.

الفصل الرابع :

اتخاذ القرار

أولا - العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار

ثانيا - أهمية عملية اتخاذ القرار

ثالثا - أنواع عملية اتخاذ القرار

رابعا -مراحل عملية اتخاذ القرار

خامسا - أساليب عملية اتخاذ القرار

سادسا- عوائق عملية اتخاذ القرار

تمهيد:

تكتسي عملية اتخاذ القرار أهمية كبرى في إطار العملية الإدارية ، إذ تعتبر من أصعب المواقف التي تواجه القادة والأفراد داخل المنظمات ، لذا كان واجب على المديرين الاهتمام بهذه العملية الادارية ، وتعتمد عملية اتخاذ القرار على مجموعة من المراحل الديناميكية والحيوية لتكون قرارات فعالة وإيجابية بالرغم من الصعوبات والعراقيل التي تواجه تنفيذ القرار.

أولاً - العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرارات النهائية لا يكون منفرداً ولا منعزلاً عن المتغيرات التنظيمية والاجتماعية التي تتكون في سياقها ، الأمر الذي يزيد من صعوبتها و إمكاناتها ومخاطرها خصوصاً إذا علمنا أنها تتداخل بها جملة من العوامل التي تكون أحياناً المحدد الجوهري لهذه العملية ،لذا فإن اتخاذ القرار ومهما كانت درجة بساطته وأهميته فإنه يتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية ، البيئية ،و الإنسانية سنوردها كما يلي:

1.1 . عوامل البيئة الخارجية :

تتأثر المنظمة في وضع سياستها وقراراتها بجملة من العوامل الخارجية القادمة من البيئة المحيطة بالمؤسسة ويمكن إدراجها كما يلي :

- توافر المال اللازم لاستمرار نشاط المنظمة

- القوانين والقرارات المنظمة للوضع المالي¹

- الإمكانيات التكنولوجية والبنى التحتية للمؤسسة

- مجموعة الشروط التنظيمية والاجتماعية مثل الكوادر البشرية، توفر الخبرات الإدارية والفنية ،بالإضافة إلى جملة النظم واللوائح المنظمة للنشاط الإداري من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

2-1 عوامل البيئة الداخلية :

هذه العوامل متعددة ومعقدة لأنها تكون مرتبطة بخصائص المؤسسة وبنوعية الكادر البشري التي تضمه في

هيكلها وعموماً نوردتها كما يلي :

¹ منى عطية حزام خليل : مرجع سابق ، ص 120.

- **أهداف المنظمة** : إذ مما لا شك فيه أن أي قرار يتم اتخاذه يتم في إطار غايات وأهداف تحدده لذا فإن اتخاذ أي قرار لا بد أن تكون أهداف المؤسسة هي محوره وبؤرة اهتمامه، سواء كانت هذه الأهداف تكتيكية ،أو إستراتيجية .

- السياسة الاتصالية التي تعتمدها المؤسسة في تسيير مختلف هياكلها .

- طبيعة العلاقات التنظيمية سواء على المستوى الشخصي أو الإداري.

- الثقافة التنظيمية السائدة .

- مدى توفير الكادر البشري ونوعيته .

-علاقة المؤسسة بالمحيط الاجتماعي ، وعلاقتها بباقي المنافسين.

3-1 العوامل السلوكية :

وترتبط أساسا هذه العوامل بمتخذ القرار في جوانب عدة:

1- **جانب نفسي** : ويتعلق الأمر أساسا بجملة القدرات والإمكانات النفسية والذهنية التي يتمتع بها متخذ

القرار.

2 - **جانب بيئي** : بمعنى مقدار الحافز النفسي والدعم اللازمين والتي تعتبر موجه أساسي للفرد متخذ القرار .

3 - **جانب تنظيمي** : ويتعلق بالأساس في دور التنظيم في خلق مناخ تنظيمي ، وبيئة تدعم الفرد معنويا

ويكون ذلك :

✓ بتحديد الأهداف له .

✓ إتاحة الفرصة للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.

✓ مده بالمعلومات و البيانات والبدائل الممكنة.

✓ إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

✓ القيمة أو تنام من كل تصرف ونتائجه.¹

بالإضافة إلى هذه العوامل نجد هناك عوامل أخرى تتأثر بها المؤسسة ، مثل المجال الزمني الذي يتخذ في إطاره القرار ، أهمية القرارات المتخذة والفئة المتأثرة به ، وأهم العوائد المتوقعة منه ، كل هذه العوامل تكون ضمن عملية معقدة ومنظمة تسمى عملية اتخاذ القرار .

ثانيا : أهمية عملية اتخاذ القرار :

القرار الإداري هو جوهر التنظيم والعملية الإدارية ، إذ لا استمرارية للتنظيم دون وجود قرارات توجهه وتحقق أهدافه ، لذا حظي مفهوم القرار بأهمية استثنائية في مختلف مجالات الإدارة، فهو يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية² لما يتضمنه القرار من نظرة إستشرافية مستقبلية ، لذا فالقرار الإداري مهم وأساسي لما يتضمنه من توقعات حول مستقبل المنظمة وإمكانية استمرارها .

يتوقف نجاح القرار وفعاليته بتحقيقه للأهداف المسطرة على المورد البشري ، بداية من المدير ، إذ يعتمد القرار السديد على كفاءة المدير وقدرته على أن يتخذ القرار الصحيح ، في الوقت المناسب وفي كل المواقف فإمكانياته الشخصية وصلاحياته الإدارية تجعله يخلق بيئة إدارية إنسانية مستقرة تسمح بمعالجة هادفة لمختلف المواقف التي تصادفه ووفق منظور شامل يسمح باستيعاب كل الأطراف ويحمل نظرة مستقبلية تسمح له بالقدرة على التنبؤ واختيار القرارات الرشيدة والمناسبة لذلك .

¹ رانيا عبد المعز جلال : الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة ، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2011، ص 220

² - خليل محمد حسن شماع ، خضير كاظم حمود : مرجع سابق ، ط 5، ص 225.

كما تزداد أهمية القرار الإداري في العصر الحالي على الخصوص لما يحمله من تعقيدات وتحديات جديدة ، نتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي وما نجم عنه من تطورات على المستويين التنظيمي والبشري ، فالتنظيم لم يصبح مجرد رب العمال وعاملين في شكله البسيط والتقليدي ، بل مكونات التنظيم أصبحت أكثر تعقيدا ، من حيث عدد المساهمين في تشكيله ، هذا الوضع جعل مهام الإدارة أكثر تعقيد ومتطلبات نجاحه لا تتوقف على الوسائل التقليدية ، كاعتماد على مجرد الخبرة واستخدام التجارب بطريقة عفوية غير مخططة وبدون أسلوب منهجي ، وعلمي واضح . لذا أصبح القرار يمثل أهمية كبيرة في تمكين الإدارة على أن تقوم بدورها كما يجب والالتزام بمتطلبات التنظيم ، خصوصا إذا علمنا أن المنظمات الحالية لا تمس فئات خاصة ، وأعداد محدودة نتيجة نشاطاتها العالمية ، إذا تحولنا من المنطق الفردي إلى المنطق العالمي.

ومن هنا يتضح أن القرار ذو صلة متفاعلة ومتكاملة مع مختلف المتغيرات البيئية والتنظيمية الداخلية ،

والخارجية ، سواء عالميا أو محليا، لذا لا بد من التفكير بطريقة سليمة قبل اتخاذ أي قرار .

ثالثا : أنواع القرارات الإدارية :

القرار هو الحل والتصرف البديل الذي تم اختياره من بين عدة بدائل ، أو حلول أو تصرفات متاحة أمام متخذ القرار ، لحل مشكلة معينة¹ ، إذا فإدارة أي مؤسسة تكون دائما بحاجة إلى اتخاذ قرارات والقيام بالعديد من الاختيارات من أجل اتخاذ الحل المناسب لتجاوز مشاكلها ، بمعنى هناك ظروف متنوعة داخل كل تنظيم تفرض على متخذ القرار العديد من القرارات حسب ظروف المنظمة ، أي أنواع عديدة يمكن أن نميزها على النحو التالي :

3-1 أنواع القرارات وفقا لمستويات الإدارة : وقد صنف أنسوفت القرارات وفقا لهذا المعيار إلى :

3-1-1 قرارات إستراتيجية : تتصف القرارات الإستراتيجية بأنها مرتبطة بالمستقبل ، حيث تمثل القرارات الإستراتيجية العمق الزمني البعيد لتحديد السياسة العامة أو الطويلة المدى التي تؤثر على المؤسسة بأكملها² ، كما تعالج القرارات الإستراتيجية المشاكل الجديدة وغير المتوقعة وغير المفهومة نتيجة المعلومات القليلة المتوفرة عنها ، كما تتميز بالديمومة واجتهاد إبداعي فكري ، وأن مستويات الإدارة العليا هي المخولة بمثل هذه القرارات ، إذ يحتل القرار الإستراتيجي موقعا مميزا ضمن هيكل القرارات في المنظمة ويعد دليل القرارات الوظيفية والتشغيلية في المنظمة وهي تعد محركا رئيسيا لأنشطة المنظمة على اختلافها³.

² خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود : المرجع نفسه ، ص 231 .

³ محمد شهاب موسى : القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 48.

3-1-2 قرارات تكتيكية : متعلقة بالمشاكل اليومية المتكررة ، إذ تتميز بتوفير المعلومات اللازمة وتكون

على المدى الزمني القصير لأجل رسم سياسات للوصول للقرارات الفرعية ، بمعنى القرارات التكتيكية هي

تجزئة للقرارات الإستراتيجية¹ ، هدف كبير وأهداف جزئية والإدارة الوسطى هي الجهة المخولة باتخاذها .

3 1-3 قرارات تشغيلية : تعني القرارات التشغيلية تنفيذ مهام محددة لضمان اجراء التنفيذ بكفاءة وفعالية

وتتخذ هذه القرارات من قبل المستويات الإدارية الدنيا ، والقرارات التشغيلية غالبا ما تكون مبرمجة حسب

معايير مسبقة لأغراض التنفيذ.

3-2 أنواع القرارات وفقا لإمكانية برمجتها :

تنقسم القرارات وفقا لهذا المعيار حسب **h simon** إلى نوعين .

3-2-1 قرارات مبرمجة : في غالب الأحيان يلجأ بعض القادة إلى إتباع إجراءات نمطية ومكررة في حل

المشاكل التي تعترضهم² ، أي بطريقة روتينية مبرمجة مسبقا ، لذا فالقرارات المبرمجة هي تلك القرارات

التي تحكمها قواعد واضحة ولا تتطلب جهدا كبيرا في جمع المعلومات ، ووضع البدائل والاختيار بينها³.

3-2-2 قرارات غير مبرمجة : تكون القرارات غير قابلة للبرمجة إذا كانت تواجه قرارات مستحدثة وغير

متوقعة⁴ ، بمعنى أنها قد تحتوي على عنصر لم يتم التعامل معه من قبل أو تنطوي على درجة عالية من

¹ خليل محمد حسن الشماع ، **خضير كاظم** : مرجع سابق ، ص 2 31 .

² جمال الدين لعويسات ، :، 2003 ، ص 27 .

³ جمال الدين لعويسات **المرجع نفسه** ، 28.

⁴ نواف كنعان : **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق** ، ط 5 ، عمان ، 1991 ص 255.

التعقيد والأهمية ، أو تتطلب حولا غير تقليدية ومتكررة لذا نقول نحن بحاجة إلى قرارات غير مبرمجة تمثل حولا لهذه المشاكل¹.

3-3 أنواع القرارات وفقا لظروف اتخاذها :

يمكن التفرقة بين ثلاث أنواع القرارات عن اتخاذها وفقا لهذا المعيار ويمكن إيرادها على النحو التالي :

3-3-1 قرارات في حالة التأكد التام :

في هذه الحالة تكون المعلومات والبدايل اللازمة لاتخاذ القرار متوفرة ، كما أن مردود وتكلفة كل منها معروف ومحدد مسبقا ، أي ليس هناك مجال لعامل الخطأ أن يتدخل بين البديل و مردوده .

3-3-2 قرارات في حالة المخاطرة :

وهي القرارات التي تتم في حالة ظروف المخاطرة قد ترجع هذه الظروف إلى نقص في المعلومات حول المشكلة الحاصلة في حيث تكون البديلة معلومة باحتمالات حدودها.

3-3-3 قرارات في حالة عدم التأكد :

وهي الحالات التي تكون فيها المعلومات في الحالة الطبيعية هي معلومات احتمالية وليست مؤكدة ، أي أن متخذ القرار لا يعلم بالتأكد أي الأحداث الممكنة التي سوف تحدث فعلا²، وظروف عدم التأكد يمكن أن نقسمها إلى قسمين :

أ . حالة الجهل الكامل : وهي الحالة التي لا يوجد لدى متخذ القرار الإداري معلومات احتمالية بشأن

الأحداث المستقبلية ، ومن ثم يكون غير قادر على وضع توقع احتمالي لتلك الأحداث المحتملة .

¹ جمال الدين مرسي ، ثابت عبد الرحمان إدريس : السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك التنظيمي في المنظمة) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص ، 650.

² - حسين بلعجوز : المدخل لنظرية اتخاذ القرار، مرجع سابق ، ص - ص111.

ب . حالة الجهل الجزئي : وهي الحالة التي تكون لدى متخذ القرار معلومات كافية تمكنه من وضع احتمالات الحدوث والنتائج المختلفة¹.

3-4 أنواع القرارات وفقا للنمط القيادي لمتخذها :

3-4-1 القرارات الأوتوقراطية (الانفرادية): ونعني بهذا أن القرارات من هذا النوع يتم اتخاذها بشكل انفرادي ودون اشراك باقي الأعضاء في مثل هذه القرارات بل يعلنها الشخص المخول بإصدار القرار مباشرة دون إعطائهم فرصة المشاركة في اتخاذها ولا صنعها.

3-4-2 القرارات الديمقراطية (قرارات بالمشاركة) : وهي القرارات التي يتم اتخاذها بصفة جماعية تشاركية ، أي إشراك المستويات الإدارية باختلافها وتعددتها في المؤسسة وعموما تتميز هذه القرارات في الغالب بآثارها الإيجابية حسب رأي الباحثين إذ تساعد على تحسين نوعية القرار وجعله أكثر قبولا من طرف العاملين ، بالإضافة إلى مساهمتها في رفع الروح المعنوية لدى العاملين بالتنظيم وإعطاء بدائل أكثر فاعلية على اعتبار أن المشاركين باتخاذ القرار لتهم الخبرة اللازمة وأكثر دراية بما يفيد التنظيم¹.

رابعا: مراحل عملية اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار بمراحل عديدة قبل أن يظهر في صورته النهائية ترتبط بالأساس في حل مشاكل معينة وإزالة العوائق التي تعترض السير الحسن للمنظمة ، ومن أجل أن يكون القرار محققا للأهداف المسطرة حدد العلماء مجموعة من الخطوات والتي من شأنها أن تحقق الأهداف التنظيمية من اتخاذ القرار ، ويمكن إيراد أهم هذه الخطوات على النحو التالي:

4-1 تحديد المشكلة :

¹ عادل ثابت : سوسيولوجيا الإدارة المعاصرة ، دار أسامة ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 625.

وهي خطوة أساسية في حصر أبعاد المشكلة ، لذا كان من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها ، ويتم التعرف عادة على المشكلة بعدة وسائل كالوعي بوجود تناقض بين الأهداف التنظيمية ومستوى الأداء ، بلوغ التنظيم مرحلة معينة من الصراع ، لأن عدم التحديد الواضح للمشكلة تجعل متخذ القرار دون أهداف واضحة ، وأن عدم وضوح المشكلة وعدم التمكن من تحديد أبعادها وتأثيرها على كافة المستويات التنظيمية يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد وبالتالي ضياع الفرصة في اتخاذ قرار سليم وفعال ، يعتبر التحديد الواضح والدقيق للمشكلة في هذه المرحلة ، جوهري وأساسي لاستيعاب المشاكل التنظيمية .

ويمكن تقسيم المشاكل إلى ثلاثة أقسام حسب ما ورد في كتاب **الإدارة لمحات معاصرة معاصرة إلى**:

أ . المشاكل التقليدية : وهي المشاكل التي تتكرر بصورة دائمة ومستمرة .

ب . المشاكل الحيوية : وهي التي تتعلق بالخطط والسياسات التي تتبعها المؤسسة .

ج . المشاكل الطارئة : وهي المشاكل التي تحدث دون وجود مؤشرات لحدوثها¹ .

ويمكن القول هنا أن هذا التقسيم لمختلف المشاكل التي تعترض المؤسسة مرتبط بنوع القرار الذي يتم اتخاذه ، والجهة المخولة بذلك كما أشرنا سابقاً، فهي عناصر مرتبطة ومتداخلة تؤثر في الصورة العامة للمنظمة.

2-4 جمع البيانات والمعلومات وتحليلها :

في هذه المرحلة يتم جمع البيانات اللازمة حول المشكلة وذلك بعد التحديد الدقيق لها ولأبعادها ، حيث يسمح بوضع اقتراحات وبدائل مناسبة لحلها ، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير أو

¹ سنان كاظم الموسوي ، رضا صاحب أبو أحمد علي : **الإدارة لمحات معاصرة** ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1
2001 ، ص 370.

المخول باتخاذ القرار في الحصول على أكبر قدر من البيانات الدقيقة والملائمة زمنيا ومن مصادرها المتعددة ، من أجل تحديد أنسب الوسائل والطرق لحل المشكلة واتخاذ القرار المناسب¹ .

فالمعلومات تمثل الأساس المنطقي لعملية لاتخاذ القرار وخصوصا بالنسبة للإدارة الحديثة ، فلم تعد الإدارة تعتمد على الخبرة و الحدس فقط بل يرى بعض علماء الإدارة أن حوالي 90 % من القرارات الفعالة تكمن في دقة المعلومات المقدمة و 10 % تعتمد فقط على معيار الخبرة و التقديرات الشخصية²، و هنا ننوه في إطار حديثنا عن الأهمية الكبيرة لضرورة توفر معلومات و بيانات كافية من أجل توضيح المسار الصحيح لاتخاذ القرار المناسب لمشكلة قد تعترض المديرين ، ألا و هي مشكلة الفائض في البيانات و المعلومات التي تتسبب في ضياع الوقت و الجهد تؤدي إلى إصدار قرارات غير سليمة و لا تأتي بأي جديد و لا منفعة فالمعلومات حسب ERIC لا تصبح ذات قيمة إلا إذا أحدثت تغييرا في الوضعية الحالية للمنظمة³.

3-4 تحديد البدائل و تقييمها:

بعد تشخيص المشكلة و تحديد أبعادها ندخل في مرحلة ثالثة و هو اختيار البديل المناسب من بين عدد البدائل المتاحة و نقصد بالبديل هنا ، مجموعة الحلول المتاحة لمعالجة و التعامل مع المشكلة و حلها. و تحديد البدائل لا يعتمد على الأساليب التقليدية البسيطة بل لابد من الاعتماد على الإجراءات و الأساليب و البحوث العلمية المرتبطة بالمشكلة ، والاعتماد أيضا على الأفكار و البدائل الجديدة و المبدعة مما ينتج قرارات أكثر فعالية في التعامل مع المشاكل التنظيمية.

¹ عادل ثابت: مرجع سابق، ص 60.

² ثابت عبد الرحمن إدريس : نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2005، ص 80.

³ Mohamed meziane : la communications et les nouvelles techniques de l'information ; édition EL-Ayene,1999/P122

4-4 تقييم البدائل :

1. بعد حصر البدائل المتوفرة و المناسبة لحل المشكلة ننتقل إلى مرحلة التقييم لهذه البدائل والتي تعتمد على جملة من الشروط حتى يتمكن المدير من استيعاب و حصر مزايا و سلبيات كل بديل من خلال معرفة تكاليف و عوائد كل بديل ، والمدة الزمنية لتنفيذه ، هنا نشير إلى ملاحظة مهمة في نظر علماء الإدارة و هي تنبيه المديرين إلى ضرورة و أهمية التقييم الجماعي لهذه البدائل بدلا من معالجة كل بديل منفردا ، لأن ذلك يؤثر سلبا على عدد الحلول التي يمكن استغلالها وتنفيذها ، و بالتالي تؤثر على صياغة و اتخاذ القرار النهائي.

5-4 اختيار البديل المناسب لحل مشكلة :

كما ذكرنا في فقرات سابقة أن اتخاذ القرار يعتمد على جملة من المعايير من خلال اختيار الحل المناسب و الفعّال ، و من جملة هذه المعايير التي ذكرها العلماء سوف نتطرق لها وفق ما تناولها عادل ثابت في كتابه " سوسيولوجية الإدارة المعاصرة " على النحو التالي :

- ✓ مدى تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة.
- ✓ اتفاق البديل مع الهدف أو الأهداف المحددة مع أهداف المنظمة و قيمها و نظمها و إجراءاتها.
- ✓ مدى تقبل أفراد المنظمة للحل البديل و استعدادهم لتنفيذه.
- ✓ درجة التأثير على العلاقات الإنسانية و المعاملة الناجحة بين أفراد التنظيم.
- ✓ مدى السرعة المطلوبة في الحل البديل.
- ✓ مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة
- ✓ المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

✓ كفاءة البديل و العائد الذي سيحققه اتباع البديل المختار¹.

6-4 متابعة تنفيذ القرار وتقييمه:

بعد عرض مجمل المراحل التي يتم اتابعها خلال عملية اتخاذ القرار ، تأتي هناك مرحلة أخيرة و هي مرحلة متابعة تنفيذ القرار وتقييمه من خلال إبلاغ القرار لمنفذه ، وهل بالفعل ألتزم كل بمهامه و مضمون القرار الذي يخصه ، كما تتطلب هذه المرحلة أيضا ضرورة شرح و تفسير القرار للمنفذين له. و تتطلب هذه المرحلة أيضا ضرورة متابعة عملية تنفيذ القرارات المتخذة من خلال مقارنة نتائج القرار بالأهداف و الغايات المنتظرة منه ، وذلك للتعرف على جوانب النقص و الخلل من القرار المتخذ ، من أجل تقييمه بما يتلائم وظروف المؤسسة بغرض تحقيق أكبر قدر من الفعالية في العمل ، و ربح الوقت ، و اكتساب نظرة و خبرة مستقبلية فيما يخص المشاكل المشابهة.

خامسا: أساليب اتخاذ القرار:

لاتخاذ قرار سليم هناك أساليب متعددة ، و متنوعة وإن اختيار أو الاعتماد على أسلوب دون آخر يعتمد على مجموعة من الشروط الموضوعية ذات الأهمية البالغة تعود بالأساس إلى طبيعة المشكلة التي ينبغي مواجهتها والوقت اللازم لذلك ، و مدى توفر المعلومات الكافية حول مدى جدوى استخدام هذا الأسلوب دون غيره ، بمعنى آخر لا يمكن الحكم على فعالية أسلوب و اعتباره الأفضل عن بقية الأساليب الأخرى ، إلا أنه يمكن تقسيم أساليب اتخاذ القرار إلى قسمين رئيسيين هما :

¹ عادل ثابت : مرجع سابق ، ص 61.

1-5 الأساليب الكيفية :

تتعدد أساليب اتخاذ القرار وتتنوع و تتدرج في أهميتها حسب الحاجة إلى كل أسلوب ، أي يتوقف استخدام أحد هذه الأساليب على طبيعة المشكلة ، و على تقدير المدير و الظروف المحيطة ، و الإمكانيات المتوفرة و تتكون الأساليب الكيفية من أربعة أساليب أساسية فرعية هي :

1-1-5 الحكم الشخصي :

إن هذا المعيار في اتخاذ القرار يتضمن نظرة المدير للأمور و تقديره ، و تبنى على أسس شخصية غير موضوعية ، إذ يستند حكمه من خلفياته و معلوماته السابقة.

2-1-5 الحقائق :

تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات ، وعند توفرها فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية و منظمة.

3-1-5 التجربة :

تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما لا يمكن الاستغناء عنه في اتخاذ القرارات ، و خاصة إذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياسا جيدا لاتخاذ القرارات في مواقف متشابهة ، إلا أنها يجب أن تكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرار.

4-1-5 الآراء :

يعتمد الكثير من المديرين في اتخاذ قراراتهم على المنطق المبني على التحليل الدقيق للموقف الذي يجابهه أحدهم ، و هذا يتطلب العديد من البيانات و الإحصائيات للاستخراج المناسب منها¹.

2-5 الأساليب الكمية في اتخاذ القرار: هناك أساليب كمية متعددة في عملية اتخاذ القرار سنحاول التطرق إليها كما يلي :

1-2-5 بحوث العمليات :

تلعب بحوث العمليات دور كبير في اتخاذ القرارات الإدارية و هي تعتمد على الأساليب العملية للنظر إلى المشكلة من زاوية كمية من خلال الاعتماد على المقاييس الرياضية و المنطقية بمعنى التسبب العملي الأمثل للإدارة و قدرات و أهمية بحوث العمليات في مجال الإداري خصوصا بع التطبيقات الحديثة و ما يحققه من نجاحات واسعة. من خلال تمكين صانعي القرار من تحقيق أكبر دقة ممكنة خلال تنفيذها و تحقيق الأهداف المحددة لتطوير الإدارة وتسييرها بطريقة فعالة.

و قد عرفت بحوث العمليات على انها منهج مبني على أسس عملية بمساعدة الإدارة في حل المشاكل التي تواجهها و اتخاذ قرار بشأنها و في منهج راشد في حل المشاكل التي تواجهها الغدرة و مساعدتها على حلها² . تعتمد علي ها الإدارة.

إن بحوث العمليات كأسلوب كمي في اتخاذ القرار هو بالدرجة يقوم على النماذج الرياضية و المنطقية لتحسين عملية اتخاذ القرار مع التأكيد على تحديد المشكلة و الأهداف و ايجاد البدائل الممكنة و تقييمها.

¹ شهرزاد محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار و علاقاتها المركز الضبط، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص ص، 43، 44.

² جابر محمد عياش، واقع استخدام الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية و حل المشكلات لدى المؤسسات الاهلية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2008، ص 42.

2-2-5 البرمجة الخطية :

البرمجة الخطية تحتل مكانة مهمة لدى الكثير من صنّاع القرار لما لها من نتائج مشجعة في التسيير الإداري من خلال رسم استراتيجيات هامة تكون ذات قاعدة رياضية علمية .

البرمجة الخطية هي عبارة عن طريقة و أسلوب رياضي يستخدم للمساعدة في التخطيط و اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوزيع الأمثل للموارد المتاحة و ذلك بهدف زيادة الأرباح و تحقيق التكاليف¹.

فالبرمجة الخطية أسلوب كمي في اتخاذ القرارات الإدارية ذو أهمية بالغة إذ تساعد على تحليل المشاكل الإدارية تحليلا دقيقا بعيدا عن أسلوب الحدس و التخمين

¹ بوشارب خالد، دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الاهداف في اتخاذ القرار الانتاجي، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2014، ص 46.

سادسا : عوائق عملية اتخاذ القرار:

1-6 العوائق الداخلية : هناك عوامل داخلية كثيرة منها

1-1-6 حجم المشكلة:

قد تواجه المدرسين بعض المشاكل البسيطة لا تحتاج إلى جهد كبير لحلها ،لكن في بعض الأحيان تكون المشاكل أكثر تعقيدا وتشكل أزمة على مستوى المؤسسة إن صح التعبير ، إن حجم المشكلة تصعب عملية اتخاذ القرار خصوصا إذا توسع مجال انتشارها وصعبت السيطرة على أبعادها ومجالات انتشارها ، كظهور أمراض معينة وحوادث كوارث خارجية ، التي تستلزمجاهزية وإمكانيات متوفرة مثل هذا الوضع تجعل متخذ القرار في مقف صعب جاصة أمام الصعوبات التي تتعلق بعدم توفر كادر كفؤ ، عدم وجود نظرة شاملة عن طبيعة المشكلة ، عمد وجود مرونة مسبقة في اتخاذ القرار.¹

2-1-6 الزمن اللازم لحل المشكلة :

المشاكل التي تواجه المديرين تكون في الغالب غير متوقعة لدى يعد عامل الزمن مهم جدا في تجاوز المشاكل وحلها وهنا تظهر أهمية الأساليب الكمية والدراسات الاستشراافية ، إذ يمكن ربح الوقت وحل المشاكل في أسرع وقت مكن مع أقل التكاليف.

3-1-6 عدم توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار:

¹ جمال بوربيع : القيادة واتخاذ القرار أثناء الكوارث والأزمات، مجلة علم الإنسان والمجتمع ، جامعة سطيف، العدد 13،

2014، ص 159.

كما تم ذكره سابقا ، البيانات والمعلومات ضرورية ومهمة في موقف اتخاذ القرار ، إن عدم توفر البيانات والمعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب تؤثر بشكل سلبي على القرار النهائي وتعتبر عائق كبير في تحقيق قرارات فعالة ودقيقة . لذا كان لزاما على صانعي القرار التجديد ، والتوفير الدائم للبيانات المطلوبة وجعلها تتدفق بسهولة وعلى كافة المستويات الإدارية لأن أي خلل في البيانات المقدمة حول المشكلة يعني خلل في تنفيذ القرار .

4-1-6- الإمكانات المتاحة:

هذا العامل متعلق أساسا بجملة الإمكانيات المادية والمالية المتوفرة لحل المشكلة وهي مرتبطة أساسا بحجم المشكلة ومدى توفر الإمكانيات الضرورية لحلها لدى كانت من بين العوامل الأكثر بروزا والتي قد تعرقل عملية اتخاذ قرار فعال .

6- 1-5 النمط القيادي السائد:

إن توفر قيادة مرنة تعتمد على أساليب المشاركة في اتخاذ القرار والتعاون في إيجاد الحلول المناسبة وإعطاء المجال لتقديم الاقتراحات كل حسب وجهة نظره وموقعه في التنظيم هذا الأسلوب يساعد على حل المشاكل بسرعة وعكس ذلك قد يعرقل التنظيم .

6-2 العوامل الخارجية:

هذه العوامل مرتبطة أساسا بجملة العوامل التي تكون البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة ، سواء كانت اجتماعية ، اقتصادية ، طبيعية ، وتكنولوجية .

إن مجموعة العراقيل التي تفرض على المؤسسة الجهوية اللازمة لمواجهة مشاكلها ، والتنبؤ بآثارها ، وإيجاد الحلول لها .

خلاصة الفصل :

عملية اتخاذ القرار عملية إدارية مهمة تفرض على القادة اتباع سياسة مرنة ومشاركة بغرض مواجهة الصعوبات والتحديات التي تفرض على المنظمة في العصر الحالي ، كما يتطلب اتصالات وتفاعلات إيجابية تدعم العلاقة بين المديرين والعمال بهدف تفعيل عملية اتخاذ القرار .

الفصل الخامس :

الإجراءات المنهجية للدراسة

أولا-مجالات الدراسة

ثانيا-نوع العينة وتحديد حجمها

ثالثا-المنهج المتبع في الدراسة

رابعا-أدوات جمع البيانات

خامسا-أساليب التحليل

سادسا - خصائص عينة البحث

تمهيد :

بعد عرض الجانب النظري من البحث الذي ضم أربعة فصول ننتقل إلى الفصل الخامس ، ننتقل إلى الجانب الإمبريقي من البحث ، وتكون البداية بفصل الإجراءات المنهجية وقد ضم مايلي:

أولا : مجالات الدراسة :

إن الدراسات في العلوم الاجتماعية تنقسم إلى ثلاث مجالات رئيسية هي :

1-1 المجال الجغرافي : هو المكان الذي حاولنا من خلاله المعرفة والتحقق من مدى صدق فرضيات دراستنا التي ثم ذكرها في الفصل التمهيدي ، والمتمثل في المؤسسة العمومية الاستشفائية ب القل- ولاية سكيكدة.

تقع المنشأة العمومية الاستشفائية - **نظور عبد الحميد** - مجال الدراسة بنهج فلسطين مدينة القل ، وهي مدينة ساحلية ، تطل على البحر الأبيض المتوسط في الجانب الغربي لولاية سكيكدة وتبعد ب : 250 متر فقط عن الساحل ، تضم ثلاث بلديات هي: بلدية الزيتونة ، بلدية الشرايع ، وبلدية بني زيد، أنشأت سنة 1968 م، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ،وهي تحت وصاية الوالي، تقدر طاقة استيعاب المؤسسة ب : 247 سرير موزعة كالتالي :

الجدول رقم "4" : يبين أقسام المؤسسة الاستشفائية وطاقة استيعابها.

إسم المصلحة	طاقة استيعابها
الطب الداخلي	52 سرير
الأمراض المعدية	28 سرير

8 سرير	الاستجالات الطبية
34 سرير	عيادة الولادة
34 سرير	طب الأطفال
62 سرير	الجراحة العامة
29 سرير	الأمراض الصدرية
247 سرير	المجموع

لقد تم إنشاء المؤسسة العمومية الاستشفائية بموجب المادة الرابعة من المرسوم التنفيذي رقم 07 -

140 المؤرخ في 2007/05/19 ، الذي ينص على أن المؤسسة تتكفل بصفة كاملة ، ومتسلسلة

بالحاجات الصحية للسكان¹، وفي هذا الإطار تتولى المؤسسة المهام التالية:

- تتضمن تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الإستشفائي والتشخيصي ، وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء .
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة والنظافة ، وتكافح الأضرار والآفات الاجتماعية .
- تضمن تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة ، وتجديد معارفهم ، بالإضافة الى المهام السابقة، فإنه يتم استخدام المنشأة العمومية الاستشفائية كميدان للتكوين الطبي، و الشبه طبي، والتكوين في التسيير الإستشفائي، وذلك بموجب اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين .

1-1-1 لماذا تم اختيار هذه المؤسسة بالتحديد ؟ :

* ما تجدر الإشارة إليه، أن المؤسسة العمومية كانت في الأصل عبارة عن مستشفى القطاع الصحي بالقل وتم إلغائه¹ بموجب المادة 35 من المرسوم التنفيذي الجديد المؤرخ في 2007_05|19 واستبداله بمنشأتين هما: المنشأة العمومية للصحة الجوارية ، والمنشأة العمومية الإستشفائية ، التي تضمنت مستشفى القطاع الصحي بالقل ، و عيادة الولادة المتواجدة وسط المدينة ، والغير بعيدة عن المشفى مجال الدراسة.

قد يتبادر إلى ذهن القارئ سؤال أساسي مفاده : لماذا وقع الاختيار على المؤسسة العمومية الاستشفائية كمجال للدراسة ؟ خصوصا بعد اطلاعه على الموضوع المعنون «العلاقات الانسانية و فعالية اتخاذ القرار ، الذي نعرف أن بداية الدراسات الأولى حول متغير العلاقات الإنسانية كان مجالها صناعي وليس خدمي ، كحالتنا في هذه الدراسة ونحن نحاول الإجابة على هذا السؤال بالتطرق الى مجموعة التحديات التي تواجهها إدارة المنظمات الصحية ، مع الإشارة إلى أن الأهمية النسبية لهذه التحديات تختلف من مستشفى الى آخر ، ومن مصلحة الى أخرى ، نظرا لعوامل كثيرة مثل حجم المستشفى ، ومجالات اختصاصها ، بيئتها ، وموقعها الجغرافي ، إلا انه في العموم تشترك المؤسسة الصحية في جملة من التحديات نوردتها كما يلي :

* التغير في البنية : ونعني به التغير في البنية المادية التي تتواجد بها المستشفى ، مثل زيادة نسب الانتشار في أمراض معنية كالربو مثلا، كما أن المؤسسة تتأثر بالتغير في عامل القوانين واللوائح المفروضة ، فضلا عن الضغوط المالية المتنوعة ومحدودية الموارد .والمؤسسة مجال الدراسة تتأثر بهذا التحدي في جانبين أساسيين هما فصل الشتاء وما يصاحبه من أمراض موسمية ،بالإضافة الى فصل الاصطياف التي تجعلها بحاجة الى إستراتيجية خاصة لمواجهة الأوضاع الطارئة .

*التغير في التركيبة العمرية للسكان واختلافها :

إن زيادة أعداد المعمرين نتيجة التطور الذي أدى إلى زيادة معدلات العمر، وما صاحبه من زيادة أشكال وحالات الأمراض ، كالضغط الدموي ، والسكر بالإضافة الى أن المؤسسة الصحية تستقطب كل فئات الأعمار باختلافها ، هذا الوضع جعل مراجع الخدمة الصحية مستهلك للخدمة أكثر من كونه زائر روتينياً ، مما فرض على إدارة المؤسسة الصحية تحديات جديدة تفرض عليها مراعاة الشروط الإنسانية التي تمكنه من التعامل مع كل الفئات العمرية بنفس الأسلوب و الفعالية.

*التطورات العلمية و التكنولوجيا:

إن زيادة البحوث العلمية ولد ابتكارات تكنولوجية جديدة في المجال الصحي، كالجراحة بالمنظار، والليزر، وزراعة الأعضاء ، كل هذا يجعل المؤسسة في موقف حرج خصوصا تلك المؤسسات المبتعدة عنها .

كما أن هذه الابتكارات ليست مقيدة بزمن معين ، حيث نشهد يوميا اختراعات عديدة ، وحتى في نفس المجال ، تجعل سواء المستفيد منها **المريض** ، أو مستهدفا بها بحاجة الى ضرورة اتخاذ قرارات فعالة سواء من حيث الزمان والمكان المناسبين ، مثل اتخاذ قرارات حول تقليص ، أو إلغاء بعض الخدمات المقدمة ، أو كيفية توزيع الموارد المالية بالإضافة ، الى أن التطورات التكنولوجية أكدت على أهمية إيجاد نظام جديد داخل المستشفى يعمل بكفاءة و فعالية والذي لا يتحقق في نظرنا إلا من خلال توفير العوامل الإنسانية الجيدة ، والتي تعتبر متغير أساسي من متغيرات دراساتنا.

*زيادة وتباين توقعات المرضى والجمهور :

إن زيادة الوعي واتساع مدارك الجمهور بطبيعة عمل المشفى وبيئتها أدى إلى زيادة توقعات الأفراد مصحوبة برغبة ممن يريدون المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية العلاج ، والخيارات المتاحة، مما قوى الحاجة للانتباه أكثر للصورة التي تريد أن تكون عليها المؤسسة ، وفي سبيل تحقيق هذا المسعى نلاحظ مؤخرا كثرة الحديث عن ضرورة إصلاح المنظومة الصحية ، وضرورة تحسين الخدمة المقدمة للمريض ، حيث أكد مؤخرا وزير الصحة وإصلاح المستشفيات **عبد الملك بوضياف** في تعليمة اطلعت على نسخة منها ، أكد فيها على ضرورة تسهيل تقديم الخدمات للمريض ، وتوفير كافة الأجهزة الضرورية وفي كل وقت ، حتى تتمكن من استيعاب حالات الفوضى والعنف التي تشهدها المؤسسات الصحية مؤخرا كما عبر عن ذلك الوزير .

***زيادة معدلات الإصابة والانتشار لأمراض معينة :**

إن زيادة انتشار الأمراض المزمنة كما ذكرنا في العنصر رقم (2) ، والازدياد في بعض العادات غير الصحية ، ساهم في ارتفاع نسب حدة بعض الأمراض ، مثل القلب ،والشرايين و هذا يتطلب العمل بكفاءة لمواجهة هذا المشكل ، بالإضافة إلى الانتشار المرهلي والغير متوقع لبعض الفيروسات والتدخلات الجراحية ، يفرض على المؤسسة الصحية إجراءات جديدة وقرارات فعالة ، سواء كانت قبلية أو بعدية ، أو آنية من شأنها أن تساهم في التسيير الحسن للمؤسسة و تؤثر بصورة مباشرة على مستهلك الخدمة (المريض)، كما كثر الحديث مؤخرا سواء إعلاميا أو حتى من خلال المعاشية الميدانية عن الفساد الذي يمس المؤسسة الصحية وكل التأثيرات الحاصلة ، سواء الأخطاء الطبية ، أو سوء التسيير الذي تم إرجاعه أساسا إلى غياب الاهتمام بالجانب الإنساني الذي تلعبه العلاقات الإنسانية والتأثير في فعالية اتخاذ القرار ، فهو يؤثر بشكل آلي على مخرجات المؤسسة ، أي تقديم خدمة لائقة وذات نوعية للمريض ، ولمراجع المستشفى .

1-2 المجال البشري : لقد تم انجاز دراستنا على عينة تمثيلية تتكون من عمال وموظفي القطاع

الصحي بالقل ، حيث أخذت نسبة 20 % من المجتمع الإجمالي للبحث تقدر ب 91 فرد من بين

455 مفردة ونحن سنتطرق بالتفصيل لأسباب اختيارنا للعينة و كيفية استخراج العدد الإجمالي المعبر

عنه في العنصر الخاص بتحديد العينة لاحقا .

1-3 المجال الزمني : وهو المجال الذي يعبر عن المدة الزمنية التي مرت بها الدراسة بداية ، من مرحلة

اختيار الموضوع الى غاية الكتابة والمراجعة النهائية للمذكرة ، وعموما يمكن حصر أهم فترات انجاز

دراستنا في ثلاث محطات أو مراحل مهمة نوردها كما يلي :

****المرحلة الأولى :** و هي مرحلة الدراسة الاستطلاعية لميدان البحث ، انطلقت من : 01 سبتمبر إلى غاية المنتصف من نفس الشهر 2014 ، حيث قمنا بزيارة يومية لميدان الدراسة تعرفنا خلال هذه الفترة على رئيس مصلحة الموارد البشرية ، وهي المصلحة التي رأينا أنها تقدم لنا الخدمة و الفائدة المرجوة للبحث و الهدف منه ، حيث استقبلنا رئيس المصلحة ، و بعد اضطلاعنا على موضوع بحثنا و الهدف منه تم توجيهنا إلى سكرتاريا ، المصلحة قاموا بمنحنا مقعد و مكتب خاص ، لنتمكن من العمل براحة أكثر مع تقديم كل الوثائق والسجلات اللازمة ، والتي تفيد الموضوع ، كما قمنا بزيارات عدة إلى مختلف المصالح و الأقسام للتعرف على العمال الذين حسب تقديرينا ، هم من يقدموا لنا معلومات و بيانات أكثر و التي من شأنها أن تثري دراستنا الميدانية.

كما مكنتنا هذه المرحلة من ضبط أبعاد و مؤشرات الموضوع،التي انعكست بصورة مباشرة على البناء النهائي لاستمارة البحث التي وزعت لاحقا.

****المرحلة الثانية :** و هي المرحلة التي قمنا فيها بتوزيع الاستمارة التجريبية على عينة من الموظفين ، حيث حاولنا أن نكون مع مفردات العينة، إذ نوهنا أنه بإمكانهم إجراء أي تعديل على الاستمارة ،أو تقديم اقتراحات إضافية ، أو الاستفسار عن أي غموض يشوب أي بند من بنود الاستمارة.

****المرحلة الثالثة :**هي الفترة التي قمنا خلالها بتوزيع الاستمارة المبنية في شكلها النهائي و هي فترة طويلة نسبيا مقارنة ببقية المراحل السابقة ، حيث عرفنا تأخرا في توزيع الاستمارات و استرجاعها و السبب يعود في الأساس إلى نمط المناوبة التي تعمل بها المستشفى ، حيث شهدنا عرقلة خصوصا فيما يتعلق بالاسترجاع بالإضافة إلى حالة المماثلة في ملئ الاستمارات ، و هذا راجع في نظرهم إلى ضغوط العمل الكثيرة أو الارهاق ، و في بعض الأحيان التعذر بسبب طول الاستمارة ، التي تمنعهم من

ملئها في الحين، أو في وقت قصير، و لكن في الأخير تم بحمد الله استرجاع كل الاستثمارات التي تكون بياناتها لاحقا بمثابة محك جوهري لقياس أبعاد و مؤشرات الموضوع في تجسّداته الإمبريقية .

ثانيا : نوع العينة وتحديد حجمها:

سوف نقوم باختيار عينة البحث بطريقة العينة الحصصية ، و هي طريقة تقوم على مبدأ نقل نفس خصائص مجتمع البحث على العينة المأخوذة ، و نحن باختيارنا لهذه الطريقة ، كان الهدف منه الحفاظ على نفس النسب الموجودة في المجتمع الكلي و إمكانية تمثيله بطريقة دقيقة ، فمثلا عندنا كل من فئة الممرضين و الإداريين تواجدهم كان كبير في مجتمع البحث بالمقارنة ببقية الفئات و لما كان موضوع بحثنا العلاقات الانسانية ، نرى أن كل من هذين الفئتين هي الأقرب للواقع ، و الأكثر ارتباطا ببعضها و تعتبر حلقة الوصل بين الإدارة العليا و المرضى ، والأكثر تأثرا بالقرارات والإجراءات الإدارية، كما أن اتصالهم مع بعضهم مستمر ودائم ، و هذا ما دفعنا للاعتماد على هذا النوع من العينات ، فهم بمثابة منفذين للعمل.

و وفقا لهذا التصور فقد حددنا نسبة العينة بـ : 20 % من مجتمع البحث الإجمالي على اعتبار أن مجتمع البحث ليس بالكبير جدا. و بالتالي كان حساب عينة البحث كما يلي :

$$\text{مفردة } 91 = \frac{455 \times 20}{100} = \text{س} \begin{cases} 100\% \leftarrow 455 \\ 20\% \leftarrow \text{س} \end{cases}$$

كيف نتعرف على العدد المأخوذ من كل فئة؟

أولاً : تحديد الفئات المهنية بالمؤسسة الاستشفائية : كما هو موضح في الجدول الخاص بتحديد الفئات المهنية، العاملة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ، في العنصر بتحديد الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

ثانياً : تحديد نسبة كل فئة من المجموع الاجمالي للعينة ، و يتم ذلك عن طريق تطبيق القاعدة الثلاثية البسيطة وهي كما يلي :

* طبيب اخصائي :

$$3.51\% = \frac{100 \times 29}{455} = س_1 \begin{cases} 100\% \leftarrow 455 \\ س_1 \leftarrow 29 \end{cases}$$

* طبيب عام :

$$6.37\% = \frac{100 \times 29}{455} = س_2 \begin{cases} 100\% \leftarrow 455 \\ س_2 \leftarrow 29 \end{cases}$$

* صيدلي :

$$0.21\% = \frac{100 \times 1}{455} = س_3 \begin{cases} 100\% \leftarrow 455 \\ س_3 \leftarrow 01 \end{cases}$$

* ممرض :

$$63.07\% = \frac{100 \times 287}{455} = س_4 \begin{cases} 100\% \leftarrow 455 \\ س_4 \leftarrow 29 \end{cases}$$

* إداري :

$$26.8\% = \frac{100 \times 122}{455} = س_5 \begin{cases} 100\% \leftarrow 455 \\ س_5 \leftarrow 122 \end{cases}$$

ثالثاً : إن تحديد النسب بهذه الطريقة سوف يسمح لنا بان نعرف كم مفردة سوف نأخذ من كل فئة ، و يسمح لنا أيضا بالحفاظ على توازن المجتمع ، و إمكانية تمثيله بنفس نسب وجوده.

و لمعرفة عدد المفردات التي نأخذها من كل فئة ، قمنا بنفس العملية السابقة.

العينة ← 91 مفردة

* طبيب أخصائي :

$$91 \leftarrow 100 \% \begin{cases} 3.1 = 3 \text{ مفردات} \\ 3.51 \leftarrow س_1 \end{cases} = \frac{3.51 \times 91}{100} = 3.1$$

* طبيب عام:

$$91 \leftarrow 100 \% \begin{cases} 5.7 = 6 \text{ مفردات} \\ 6.37 \leftarrow س_1 \end{cases} = \frac{6.37 \times 91}{100} = 5.7$$

* صيدلي :

$$91 \leftarrow 100 \% \begin{cases} 0.05 = 1 \text{ مفردة} \\ 0.21 \leftarrow س_3 \end{cases} = \frac{0.21 \times 91}{100} = 0.05$$

* ممرضين:

$$91 \leftarrow 100 \% \begin{cases} 57.31 = 57 \text{ مفردة} \\ 63.07 \leftarrow س_4 \end{cases} = \frac{63.07 \times 91}{100} = 57.31$$

* إداريين:

$$91 \leftarrow 100 \% \begin{cases} 24.3 = 24 \text{ مفردة} \\ 26.8 \leftarrow س_5 \end{cases} = \frac{26.8 \times 91}{100} = 24.3$$

و بعدها قومنا بجمع مفردات كل فئة ، حتى نحصل على العدد الإجمالي للعينة المقدر كالتالي :

← ثلاثة أطباء اختصاص، ستة أطباء عامين، صيدلي واحد، سبعة و خمسون ممرض، أربعة و عشرون إداري: $03 + 6 + 1 + 57 + 24 = 91$ و هو متساوي تماما مع نسبة العينة المأخوذة.

ثالثا : المنهج المتبع في الدراسة :

أي فعل مهما كان نوعه إنما هو في الأصل مرتبط بغايات تحده ، و وسائل يتم من خلالها وبالمزاوجة بين غاية الفعل و وسائله تتحدد شاكلة وقوعه ، أي صورته و الطريقة التي يتم بها. فما هو المنهج العلمي¹؟.

إن كلمة منهج ليست مصطلحا أحادي المعنى في العلم ، فمثلا في اللغة العربية مصطلح مرادف لكلمتي النهج و المنهاج ، اللتين تعنيان الطريق الواضح ، أما في اللغة الفرنسية فإن كلمة منهج **méthode** تعبر عن الخطوات الفكرية المنظمة ، والعقلانية الهادفة إلى بلوغ نتيجة ما ، فالمنهج كما عرفه موريس أنجرس بأنه " مجموع الإجراءات و الخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة ما".²

فالمنهج في البحث العلمي يعتبر وحدة متكاملة ، ذات كيان مستقل ، يتألف من أساليب ووسائل مادية ومعنوية ، و انطلاقا من كون العلم في تطور دائم ، لا ينبغي تصور منهجية مثالية و نهائية

¹ أحمد عياد : مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 ، ص 33.

أحمد بن مرسللي : مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، الجزائر ، ² 2005، ص 282.

،هكذا فإن تحديد مشكلة البحث ستؤدي لزاما إلى اختيار المنهج الكمي ، أو الكيفي حسب متطلبات وأهداف الدراسة¹.

ولما كان موضوع بحثنا حول العلاقات الإنسانية و فعالية اتخاذ القرار فقد رأينا أن المنهج الوصفي كمنهج كيفي هو الأنسب لمثل هذه المواضيع لأنه المنهج الذي يجعل هدفه الرئيسي هو وصف الأشياء المادية أو المعنوية ، و يستخدم المنهج الوصفي عادة في الدراسات التي تصف الماضي أو الواقع الموجود سواء من حيث زاوية الدراسة أو مدخلها ، فقد تكون الدراسة الوصفية دراسة حالة محددة من زوايا عديدة أي تشمل العناصر المختلفة لتلك الحالة ، أما من حيث المدخل فيمكن أيضا للدراسة الوصفية أن تكون دراسة نظم ، أي يتم فيها دراسة الحالة بوصفها نظاما متكاملًا تؤثر أجزاؤها بعضها على بعض و تتفاعل².

كما تهدف البحوث الوصفية إلى وصف ظواهر ، أو أحداث أو أشياء معينة ، و جمع الحقائق و المعلومات و الملاحظات عنها ، و وصف الظواهر الخاصة بها ، و تقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع ، و تشمل البحوث الوصفية أنواعا فرعية مثل دراسة الحالة ، الدراسات المسحية... إلخ³.

و بما أن هذه الدراسة المعنونة "بالعلاقات الإنسانية و فعالية اتخاذ القرار " فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة الذي يعد الأسلوب الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المختلفة بأي وحدة سواء كانت

¹ موريس أنجريس : مرجع سابق ، ص 197.

² سعيد إسماعيل صيني : قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان ، 1994، ص-ص 62 - 64.

³ رابح تركي : مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1484 ، ص 19

فردا أو مؤسسة ، "حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية " ، أو نظاما اجتماعيا ، أو مجتمعا محليا ، أو مجتمعا عاما.¹

حيث انطلقت دراستنا من سؤال أساسي هو : هل هناك علاقة ارتباطيه بين تجسيد عوامل العلاقات الإنسانية و تحقيق فعالية اتخاذ القرار بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ؟ بعدها قمنا بتحديد الأدوات المنهجية اللازمة و المناسبة في نفس الوقت ، لجمع البيانات ، فكانت الاستمارة و ،الملاحظة و المقابلة ،بالإضافة إلى الوثائق و السجلات كأهم الأدوات التي اعتمدنا عليها في هذه الدراسة.

رابعا : أدوات جمع البيانات :

من أجل إثراء بحثنا بالمعلومات الكافية ، بعد جمعها من ميدان الدراسة ، والتي تعد بمثابة المحك الأساسي لاختبار فرضيات ومؤشرات الموضوع ، حاولنا استخدام عدة أدوات ، لتتناسب مع طبيعة بحثنا ، و أهدافه ، و من بين هذه الأدوات.

4 - 1 الملاحظة : و هي الأداة الأكثر استعمالا في البحوث الاجتماعية ، فهي مشاهدة الظواهر محل الدراسة عن كثب ، في إطارها المتميز ، و وفق ظروفها الطبيعية ، حيث تمكن الباحث من مراقبة تصريحات و تفاعلات المبحوثين و قد اعتمدنا خلال هذه الدراسة على نوعين للملاحظة.

***الملاحظة بالمشاركة :** و هي الملاحظة التي يخضع فيها الباحث نفسه لمجتمع بحثه من حيث مشاركتهم في الحياة العادية ، و القيام بأعمالهم المختلفة ، أي اعتبار نفسه جزءا من المجال المدروس. حيث يتفاعل و يتجاوب مع أفراده ، يقاسمهم حياتهم اليومية ، دون القيام بأعمال أو تصريحات من شأنها ألا تحافظ على الوضع الطبيعي لمجال الدراسة.

¹ طلعت إبراهيم لظفي : أساليب وأدوات البحث الاجتماعي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1995 ، ص 52.

***الملاحظة البسيطة :** و هي التي يتم بواسطتها ملاحظة الظاهرة كما تحدث تلقائيا ، و دون إخضاعها لأي نوع من الضبط العلمي ، و تعرف بالملاحظة غير المشاركة التي يكتفي فيها الباحث بتسجيل جرد للجوانب المدروسة لدى المبحوثين ، التي يمكن رؤيتهم من مسافة معينة ، لكن دون الذهاب إلى التعمق في بحث الأبعاد المختلفة لهذا التصرف أو ذلك¹.

إذن و بعد الطرح النظري و الممارسة الميدانية لأساليب الملاحظة فيما يخص موضوع دراستنا المعنونة **"بالعلاقات الإنسانية و فعالية اتخاذ القرار"** نستطيع القول أن الملاحظة أداة إرتكازية اعتمدنا عليها لجمع بيانات دراستنا ، إذ و فرت لنا فرصة التأكد من مدى تجسيد عوامل العلاقات الإنسانية بالفعل على مستوى المؤسسة محل الدراسة ، و أساليب التعامل مع فريق العمل ، و هل بالفعل هناك مشاركة في عملية اتخاذ القرار؟ ، حيث لاحظنا غلبة السلوك البيروقراطي الإداري في تعاملات الإدارة مع العاملين ، بالطبع هذا لا ينفي الجوانب الإنسانية في التعامل ، الاعتماد على الأساليب الرسمية في الترقية وانتخاب ، ممثلي العمال لكن ما لاحظناه خلال هذه العملية ما عبر عنه أحد العمال عند اختياره لأحد الممثلين ب (**أبدأ أولا بمرشح عرشنا**)² و هذا في نظرنا مؤشر مهم على وجود نمط من العلاقات الغير الرسمية يقوم على العصبية . مؤشر يدل على نوع من التعاملات والمعايير الإنسانية ، والغير رسمية بالدرجة الأولى ، في تحديد نوع العلاقات بين زملاء العمل ، في البيئة الداخلية للمؤسسة .

¹ أحمد بن مرسلي : مرجع سابق ، ص- ص 204-206.

*

* هنا إشارة إلى أهمية عنصر القرابة في تشكيل نمط من العلاقات الغير رسمية ، وفي نفس الوقت أحد المعايير المهمة في تقسيم جماعات العمل داخل التنظيم.

4-2 **المقابلة** : يمكن تعريف المقابلة بأنها عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص آخر أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة ، أو موقف معين يسعى الباحث لمعرفته ، من أجل الوصول أو تحقيق أهداف الدراسة¹ .

وقد قمنا باستخدام المقابلة غير المقننة في هذه الدراسة ، وهي نوع من المقابلة غير محددة الأسئلة مسبقا ، استخدمناها مع مسؤولي بعض المصالح ، بغرض معرفة استراتيجية قيادة المؤسسة في تسيير المستشفى ، مع إلى توظيفها لشرح بعض بنود الاستثمار غير المفهومة بالنسبة لبعض مفردات الدراسة.

4-3 **الوثائق والسجلات** : تعتبر الوثائق والسجلات من الأدوات المهمة في جمع البيانات والمعطيات المهمة الخاصة بالظاهرة ، وقد اعتمدنا على هذه الأداة للحصول على بيانات العاملين وخصائصهم الديمغرافية بالإضافة إلى عددهم الإجمالي ، حصلنا كذلك على النشأة التاريخية للمستشفى وهيكلها التنظيمي.

4-4 **الاستمارة** : تعد الاستمارة أداة هامة لجمع البيانات الخاصة بفروض وتساؤلات الدراسة ميدانيا ، وتعرف الاستمارة بأنها " قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة مسبقا، موجهة إلى عدد معين من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث"². فقد صيغت الاستمارة وفق أبعاد ومؤشرات قابلة للقياس في الواقع ، متضمنة لـ 51 سؤال موزعة على أربعة محاور هي:

المحور الأول : ضم المحور الأول المعطيات الديمغرافية لعينة البحث ، مثل الجنس ، السن التخصص ، سنوات العمل... إلخ ، وضمّ 06 أسئلة.

² محمد عبيدات وآخرون : منهجية البحث العلمي، القواعد والمناهج والتطبيقات ، دار وائل للنشر ، عمان ،الأردن ، 1999 ، ص 55.

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 165.

المحور الثاني : المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي كان محور الاستمارة الثاني وقد ضم 14 سؤالاً.

المحور الثالث : القيادة وعلاقتها الأداة كان المحور الثالث وتناولت أسئلته تبحث في طبيعة النمط القيادي المتبع على مستوى المؤسسة وتأثيره على أداء العمّال وضمّ 11 سؤالاً.

المحور الرابع : ويضم بيانات الفرضية الجزئية الثالثة الاتصال وعلاقته بمستوى الصراع بالمؤسسة إذ تناولنا خلالها أسلوب الاتصال ، مستوياته ، أهدافه بالإضافة إلى أسئلة تبحث في العلاقة بين الاتصال ومستويات الصراع ، وقد ضمّ هذا المحور 17 سؤالاً.

لقد حاولنا أثناء صياغتنا لبنود الإستمارة مراعاة الدقة والوضوح قدر الإمكان ، دون أن نفقد المعنى السوسولوجي ، والتنظيمي للمفاهيم ، والمحكات التي اعتمدنا عليها في قياس مؤشرات الموضوع ، ولقد لجأنا في بعض الأحيان إلى قراءة بنود الإستمارة على بعض مفردات العينة ، إما بطلب منهم، أو بمبادرة شخصية كلما أحسنا بحاجة إلى ذلك ، حتى لا يتحول الموضوع عن مساره. «على سبيل المثال أكد لنا أغلب الأطباء أنهم لا يتقنون اللغة الأكاديمية جيدا مما فرض علينا شرح بنود الاستمارة لهم » وقد نوعنا أثناء صياغة الاستمارة بين أسئلة مغلقة ، وأسئلة مفتوحة حتى نعطي فرصة للمبحوثين للتعبير عن آرائهم بحرية أكبر .

كما تم تجريب الاستمارة قبل ذلك على عينة تجريبية وهو الأمر الذي ساعدنا على تعديل ، أو حذف لبعض بنود الاستمارة ، حتى تتماشى وصبورية البحث.

سادسا : أساليب التحليل : الدراسة الراهنة اعتمدت في تحليلها للمعطيات على أسلوبين هما:

✓ **الأسلوب الكمي :** قمنا بعد جمع البيانات بتكميمها وتبويبها في جداول مع حساب التكرار ونسبها المئوية ، كما اعتمدنا على مقاييس إحصائية مثل معامل بيرسون ، وسلم ليكرت .

✓ الأسلوب الكيفي : قمنا خلاله بتحليل وتفسير والتعليق على الجداول بالاعتماد على التراث النظري والدراسات السابقة.

سابعاً : خصائص عينة البحث:

الجدول رقم "5" الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
25.3 %	23	ذكر
74.7 %	68	أنثى
100%	91	المجموع

من الجدول أعلاه المتعلق نلاحظ :

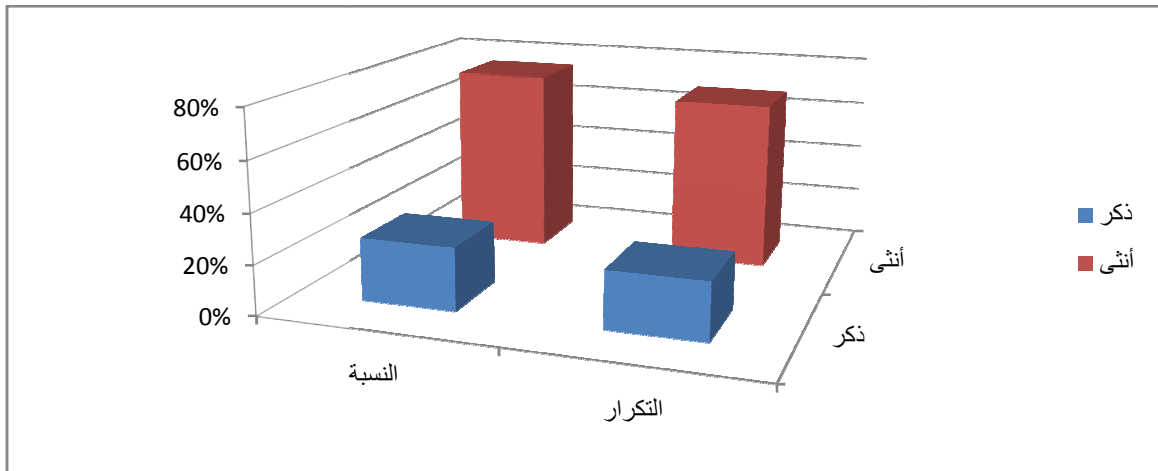
*أن 23 مفرد بنسبة 25.3 % من مجموع أفراد العينة هم من الذكور.

68 مفردة بنسبة 74.7 % هم من الإناث أي تقريبا ثلاث أرباع عينة الدراسة ، ويمكن قراءة هذه البيانات الإحصائية كما يلي :

السبب الأول طبيعة نشاط المؤسسة الخدمي ، أما السبب الثاني فيعود إلى أن المؤسسة محل الدراسة هي في القطاع الصحي ، وهو ما يناسب طبيعة التكوين النفسي للإناث دون الذكور ، التي تتميز بالعاطفة وقدرة التحمل والمسايير وهذا أكثر ما يحتاجه المريض المقيم أو المراجع للمستشفى .

هذا على المستوى الإنساني ، أما إذا قمنا بقراءة هذه المعطيات بوجهة نظر إدارية ، و تنظيمية فيمكن إرجاعها إلى نمط المداومة بالمستشفى ، الذي يعتمد على المناوبة في العمل خاصة على مستوى ممارسي الصحة أطباء و ممرضين ، أي ما نسبته 69.2 % من مجموع مفردات العينة ، أي الأغلبية .حيث أخبرتنا رئيسية أحد الأقسام أن أغلب العمال بالقسم من الإناث سواء مناوبة بالنهار ، أو الليل لأنها تتناسبها سواء من ناحية تربية الأبناء ، أو نشاطات أخرى خارج المستشفى ، فهي مساعدة جدا من ناحية أيام العمل على حد تعبير أحد الممرضات ، خاصة للمتزوجين ، التي تقدر نسبتهم في دراستنا ب 74.7 % من مجموع عينة الدراسة .

الشكل رقم "5" يوضح متغير الجنس



الجدول رقم "6" السن

النسبة	التكرار	السن
% 18.7	17	29 – 20
% 27.5	25	39 – 30
% 30.8	28	49 – 40
% 23.1	21	أكثر من 50
%100	91	المجموع

من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول المتعلق بمتغير السن نلاحظ أن 18.7 % من فئة العمرية 20 – 29 سنة أي 17 مفردة.

❖ 27.5 % من الفئة العمرية 30 . 39 سنة أي 25 مفردة .

❖ 30.8 % من الفئة العمرية 40 . 49 سنة أي 28 مفردة .

❖ أما نسبة 23.1 % فهي من فئة أكثر من 50 سنة، وأظهر التحليل الإحصائي أن نسبة 46.2

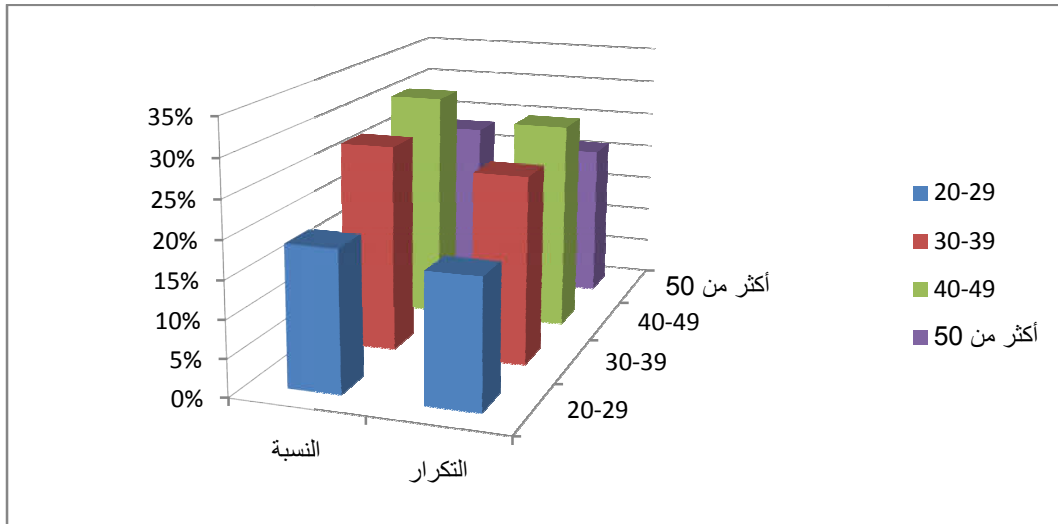
% هم من فئة الشباب (الفئة العمرية (20 – 29) و (30 – 39) أي 42 مفردة ، وهي النسبة

الأعلى بالمؤسسة.

إن المعطيات السابقة الذكر تعتبر مؤشر ايجابي من وجهة نظرنا ، إذ هذه النسبة تدل على أن نشاط المؤسسة يتطلب مجهودا كبيرا وطاقات متجددة ، ومستمرة تتوفر فيها السرعة الحيوية ، كي تقدم خدمة أفضل ،فعالية أعلى في الأداء.

كما نلاحظ أن الفئات العمرية الكبيرة تضم نسب معتبرة ، ونشير هنا أن أغلب من تضمهم هذه الفئة ينتمون في الغالب إلى سلم وظيفي عالي ، هذا ما من شأنه أن يسهم في تطوير المؤسسة والخدمات المقدمة ، نتيجة الخبرة المتراكمة خلال سنوات العمل السابقة.

الشكل رقم "6" يوضح متغير السن



الجدول رقم "7" الحالة الاجتماعية :

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
% 19.8	18	أعزب (ة)
% 74.7	68	متزوج (ة)
% 3.3	03	مطلق (ة)
% 2.2	02	أرمل (ة)
% 100	91	المجموع

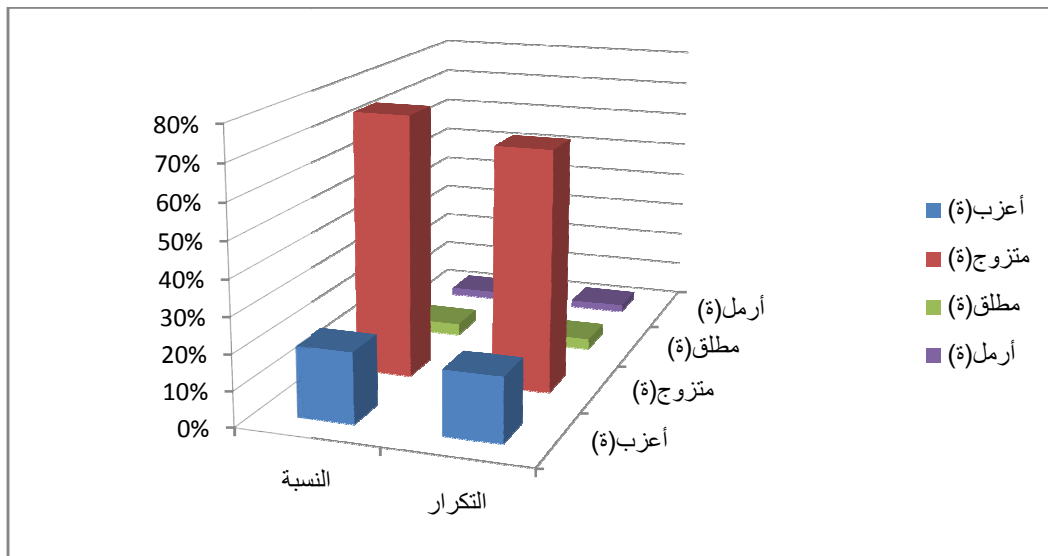
تدل معطيات الجدول رقم 07 المعنون بالحالة الاجتماعية للعمال أن :

- 68. مفردة بنسبة 74.7% من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم 91 مفردة متزوجون.
- 18 . مفردة بنسبة 19.8 % هم من فئة العازبين .
- 03 . مفردة بنسبة 3.3 % هم مطلقين .
- 02. مفردة بنسبة 2.2 % أرامل .

كما ذكرنا أعلاه يتضح من بيانات الجدول رقم 7 أن أغلب أفراد العينة هم متزوجين ، وهذا مؤشر نعتبره إيجابي جدا ، يدل ربما على الحالة المادية المريحة للعاملين . كما يعتبر كذلك مؤشر مساهم في تحقيق الاستقرار النفسي والمهني للعامل ، إذ يؤثر بشكل إيجابي على الكيفية التي تؤدي بها الأعمال بالمؤسسة ، أي دقة اكبر ، انجاز أعلى ، فعالية أكثر.

وجهة نظر أخرى نراها مهمة كذلك في تفسير هذه المعطيات ، هي التوجه العام في اختيار الوظيفة ، إذ كما ذكرنا سابقا ، سواء من المعطيات التي جمعناها ميدانيا ، أو المقابلات الشخصية التي قمنا بها مع بعض العاملين ، أكدت أن القطاع الصحي من بين القطاعات التي تشهد إقبالا كبيرا على طلبات التوظيف ، خصوصا من طرف الإناث ، وهذا ما أشرنا إليه في الجدول المتعلق بمتغير الجنس ، فالمتزوجين يفضلون القطاع الصحي بسبب نظام العمل المتبع ، أي نمط المناوبة المعتمد ، الذي يعتبر مناسب لكثير من العمال خصوصا المتزوجين.

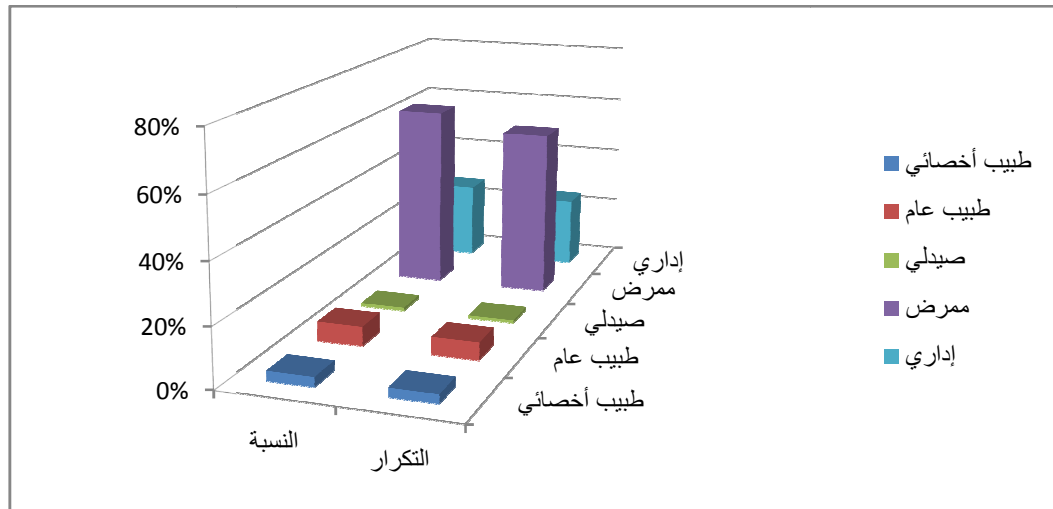
الشكل رقم "7" يوضح الحالة الاجتماعية للعمال



جدول رقم "8" الفئة المهنية للعمال :

النسبة	التكرار	الفئة المهنية
% 3.3	03	طبيب اختصاصي
% 6.6	06	طبيب عام
% 1.1	01	صيدلي
% 62.6	57	ممرض
% 26.4	24	إداري
%100	91	المجموع

الشكل رقم "8" يوضح الفئة المهنية للعمال:



جدول رقم "9" يبين المستوى التعليمي للعمال :

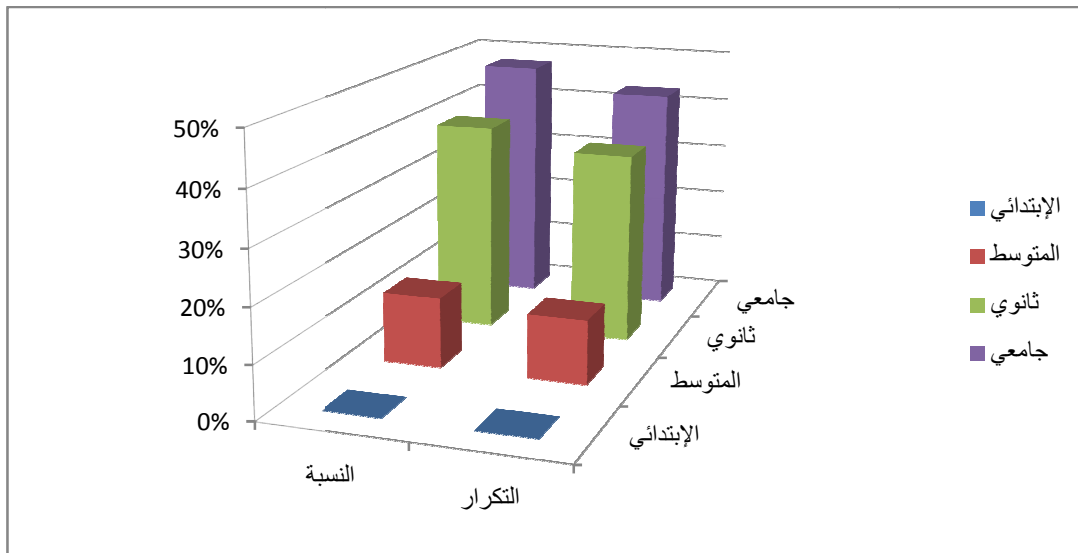
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
% 00	00	ابتدائي
% 13.2	12	متوسط
% 39.6	36	ثانوي
% 47.3	43	جامعي
%100	91	المجموع

يظهر الجدول رقم 9 أن 43 مفردة هم ذوي المستوى جامعي أي ما نسبته 47.3 %

✓ 12 مفردة مستوى متوسط بنسبة 13.2 %

من خلال قراءتنا لهذا الجدول نلاحظ أن فئة الأغلبية هي من ذوي المستوى الجامعي والثانوي بنسبة تفوق 86.9 % ، وهي نسبة معتبرة جدا وترجع هذه النسبة ربما إلى طبيعة نشاط المؤسسة الخدمي ، الذي لا يعتمد على القدرات الجسدية فحسب في إنجاز المهام ، بل يعتمد على المهارة والمعرفة العلمية المتخصصة ، فنحن نتحدث عن حياة الإنسان ، التي هي الأساس من تقديم الخدمة الصحية.

الشكل رقم "9" يوضح المستوى التعليمي للعمال:



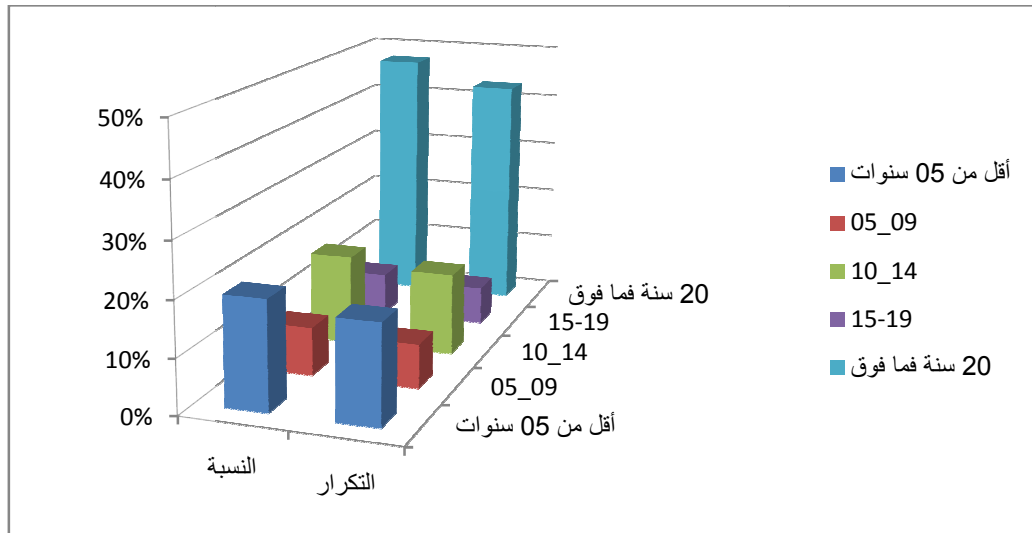
الجدول رقم "10" الأقدمية في العمل :

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	18	% 19.8
{ 9-5 }	08	% 8.8
{14-10}	15	% 16.5
{19-15}	07	% 7.7

20 سنة فما فوق	43	47.3 %
المجموع	91	100 %

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل ومنه نلاحظ :

أن غالبية أفراد العينة مدة عملهم تتجاوز العشرين سنة بنسبة 47.3 % وهي ذات دلالة مهمة ، وتمارس تأثيرا واضحا على شبكة العلاقات داخل المؤسسة ، بالإضافة إلا أن هذه المدة الزمنية تسمح لهم بتشكيل وجهات نظر وخبرات وتجارب عديدة ، تساهم بصورة أو بأخرى في نوعية القرارات المتخذة بالإضافة إلى طبيعة هيكل المؤسسة العمومية الجزائرية التي تعمل وفق السلمية والتراتبية في العمل ، كما صرح لنا أغلب مفردات هذه الفئة أي فئة 20 سنة فما فوق ، هم قد بدؤوا من سلم وظيفي بسيط ، ثم تدرجوا فيه ، وهذا يسمح لهم بتشكيل صورة عامة حول أفضل طريقة لتسيير المؤسسة ، وأفضل الأساليب لتحقيق أكبر درجة من الفعالية في قراراتها ، وبالفعل ما لحظناه أن أغلب من تفوق أقدميتهم في العمل العشرين سنة ، إما أطباء ، أو رؤساء مصالح ، أو أقسام قضوا العديد من السنوات في هذه المؤسسة.



الشكل رقم "10" يوضح الأقدمية في العمل

الفصل السادس :

تحليل وتفسير بيانات الدراسة

أولا- المشاركة والرضا الوظيفي

ثانيا- القيادة والأداء

ثالثا- الاتصال ومستوى الصراع

تمهيد : لقد ركزنا في دراستنا هذه على ثلاثة أبعاد أساسية للعلاقات الانسانية وهي المشاركة ، القيادة ، و الاتصال ، أما متغير اتخاذ القرار فقد ركزنا خلاله على الرضا الوظيفي ، الأداء وثالثا الصراع ، محاولين إيجاد علاقات ارتباطيه بين جملة المؤشرات المحددة مسبقا ، وهذا الفصل سوف يضم جملة البيانات الكمية المحصل عليها من ميدان الدراسة،

أولا : المشاركة والرضا الوظيفي:

جدول رقم"11" مدى مساهمة العاملين في وضع القرارات بالمؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	39	42.9 %
لا	52	57.1 %
المجموع	91	100 %

يوضح الجدول رقم : 11 رأي المبحوثين حول مدى المساهمة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة ، و الشواهد الكميّة جاءت كالتالي :

* 39 : مفردة بنسبة : 42.9 % كانت إجاباتهم ب نعم ، يساهمون في وضع القرارات بالمؤسسة.

* 52 : مفردة بنسبة : 57.1 % أجابوا بأنهم لا يساهمون في وضع القرارات التي تخص المؤسسة.

إن هذه البيانات تؤكد أن المؤسسة تسمح بحرية محدودة للعاملين ، في المشاركة في وضع القرارات الخاصة بالمؤسسة والسبب في ذلك قد يعود من وجهة نظر الإدارة لأسباب موضوعية ، من حيث طبيعة النشاط الطبي الحساس زمنيا على الخصوص ، والذي يتطلب قرارات سريعة ودقيقة وفي بعض الأحيان فردية ، هذا ما قد يغيب إذا اعتمد المدير على هذا الأسلوب الجماعي التشاركي ، خصوصا أن أهم الانتقادات الموجهة لهذا النوع من اتخاذ القرارات تكمن بالأساس في تضييع الوقت ، تأخر تنفيذ القرارات ، عدم القدرة على تحديد مسؤولية القرار وغيره ، خصوصا فيما يتعلق بالقرارات التي تخص مراجعي

المستشفى بطريقة مباشرة ، إذ لا بد أن تكون المسؤولية فردية ومباشرة ، كما عبرت لنا إحدى الطبيبات. كل هذا يؤدي إلى انخفاض نسب المشاركة في اتخاذ القرارات.



الشكل رقم "11: مدى مساهمة العاملين في وضع القرارات

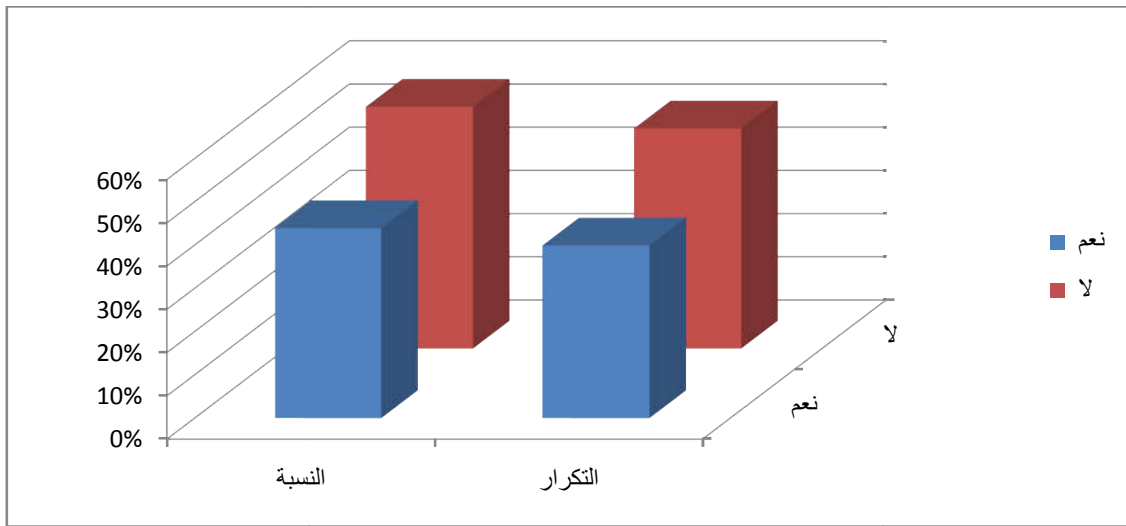
الجدول رقم "12" الاستشارة في حالة إحداث تغيير في العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	40	44 %
لا	51	56 %
المجموع	91	100 %

أجابت 40 مفردة من مجموع 91 مفردة بنسبة 44% بأن لهم حرية اختيار مواقيت العمل التي تناسبهم

أما 51 مفردة بنسبة 56% أفادوا بأنه ليس لهم حرية اختيار مواقيت العمل التي تناسبهم ،السبب في ذلك قد يعود إلى ما أخبرنا به أحد المسؤولين بالمستشفى بقوله"كما تعلمون أن المؤسسة هي مؤسسة عمومية،إدارية بغض النظر عن طابعها الخدمي الصحي،تخضع لجملة القوانين التي تدير بها المؤسسة العمومية الجزائرية ، وفق تسلسل هرمي ، وإجراءات تنظيمية محددة ، باستثناء بعض الحالات وهذا ما نفسر به رأي مفردات العينة ، التي أجابت بأنه نعم لها حرية اختيار توقيت العمل الذي يناسبها .

السبب الأول: طبيعة نشاط المؤسسة الذي يفرض التخصص والمستوى التعليمي العالي ، حيث نشهد على الخصوص فئة الأطباء (متخصصون، عامون) يملكون عيادات خاصة بهم، هذا الوضع يفرض وضع إطار زمني متفق عليه من طرف الإدارة والطرف الثاني المتعاقد مع المستشفى . **والسبب الثاني** الذي يمكن أن نفسر به هذه النسب في تقديرنا هو ما أخبرتنا به رئيسة أحد الأقسام ، أنها على مستوى القسم الذي تشرف عليه كثيرا ما تتعاون مع العاملات في اختيار التوقيت الذي يناسبهم ، فهن متفهمات، متعاونات مع بعضهن ، خصوصا وأن نمط العمل بالمستشفى هو تناوبي خلال أيام الأسبوع ، مما جعل العمل فيه نوع من المرونة وتسهيل الأمر على العاملات ، حتى في غالب الأحيان اللجوء إلى الإدارة لتأكيد التغييرات إداريا.



الشكل رقم "12" : الاستشارة في حالة إحداث تغيير في العمل

جدول رقم "13" مدى وضوح القرارات الصادرة عن المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
27.5 %	25	واضحة
19.8 %	18	غير واضحة
52.7 %	48	نوعا ما
100 %	91	المجموع

يعبر هذا الجدول عن مدى وضوح القرارات الصادرة عن الإدارة ، حيث أجابت عينة البحث كالتالي :

✓ 25 مفردة بنسبة 27.5 % أكدوا أنها واضحة.

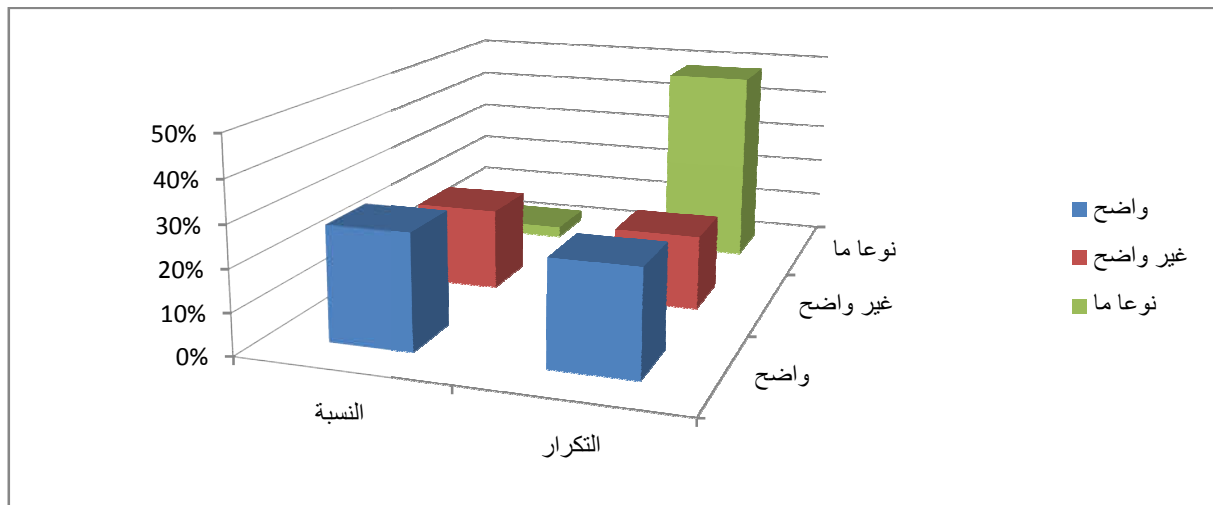
✓ 18 مفردة بنسبة : 19.8% غير واضحة.

✓ 48 مفردة بنسبة : 52.7% أجابوا نوعا ما.

إذا الربع من مجموع أفراد العينة أكدوا بأن القرارات الصادرة عن الإدارة واضحة ، هذا ربما يعود لموقع مفردات العينة من الإدارة التي تجعل القرارات الصادرة عنها معلومة مسبقا ، كذلك مدى المساهمة في وضع القرارات و المنصب الإداري الذي يحتله العامل. حيث نلاحظ أن بعض العمال وظائفهم مزدوجة ممرض وله منصب إداري أو ممثل عن العمال ، طبيب وعضو في المجلس الطبي مثلا "هيئة استشارية " هذه الحالة تجعله كصانع و منفذا للقرار في نفس الوقت.

أما من رأوا أن القرارات الصادرة عن الإدارة غير واضحة هي نسبة ضعيفة نسبياً ترجع ربما كما ذكرنا في الجدول الذي يعبر عن نمط العلاقات السائدة بالمؤسسة والذي يجعلهم منعزلين عن الجو العام بالمؤسسة.

أما من كانت إجاباتهم و هم الأغلبية بأن القرارات مدى وضوحها غير ثابت فهذا يدل على أن القرارات تحتاج إلى الكثير من التفصيل ، إذ يطرح لنا إشكالية عدم فهم القرارات التي تسهم في عرقلة تنفيذها. فهي تؤثر بشكل سلبي على السير العام و الحسن للمستشفى ، كما أنها قد تؤثر على حياة المرضى خصوصا ، ويطرح لنا أسئلة حول مدى فاعلية السياسة الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة.



الشكل رقم " 13 " : مدى وضوح القرارات الصادرة عن المؤسسة

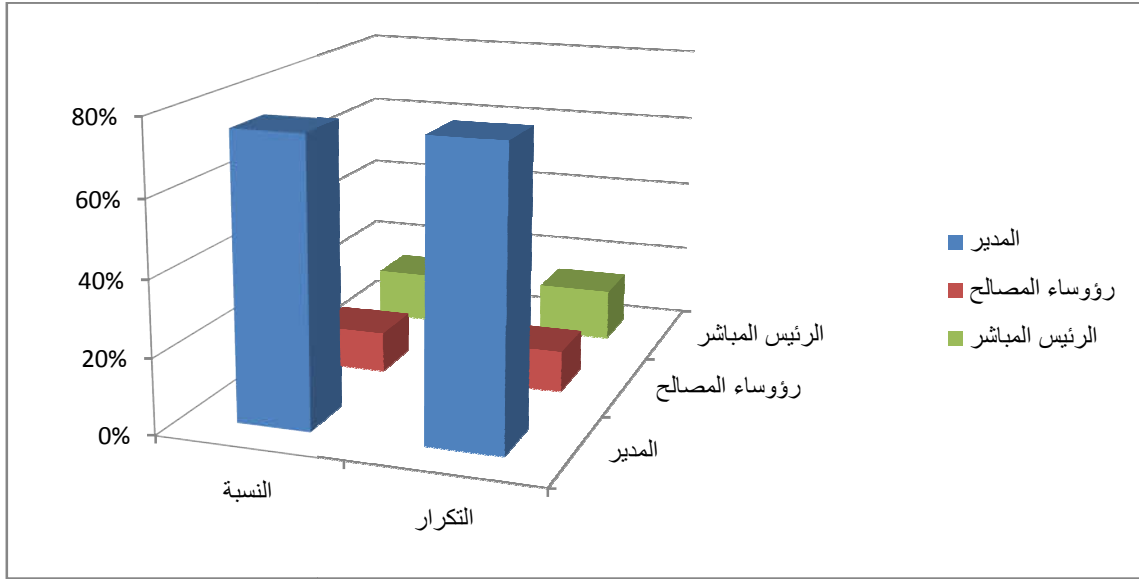
الجدول رقم "14" المسؤول عن اتخاذ القرارات بالمؤسسة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
المدير	77	% 75.5
رؤساء المصالح	11	% 10.8
الرئيس المباشر	14	% 13.7
المجموع	102	% 100

تبيّن الشواهد الكميّة في الجدول أعلاه المتعلق بـ من يصدر الأوامر و يتخذ القرارات بالمؤسسة ، تبيّن أن 77 مفردة بنسبة تفوق : 75 %، حيث رأوا أن المدير حسب رأيهم هو المسؤول الأول و الأخير عن تسيير المستشفى ، و هو المخول قانونا بإصدار التعليمات الإدارية في صورتها النهائية ، و هذا طبعا احتراما للتسلسل الهرمي للسلطة ، أما 11 مفردة أجابت بأن رؤساء المصالح يساهمون كذلك في وضع القرارات لكن هذه النسبة لا تعترف في نفس الوقت بالاستقلال التام لهذه الفئة ، بل تتشارك مع المدير في ذلك ، بمعنى استقلالية محدودة.

أما من رأى بأن القرارات تتخذ من قبل الرؤساء المباشرين كانت نسبتهم بـ : 13.7 % أي 14 مفردة من مجموع 102 مجموع الإجابات المقدمة ، وهذا قد يعود إلى الحاجة الملحة إلى اتخاذ قرارات سريعة ، فكما أشرنا سابقا نحن نتعامل مع الحياة البشريّة ، و في بعض الأحيان القرار المتأخر لا يفيد.

كما أن القرارات المتخذة كذلك قد لا تكون مصيرية أو جوهرية في السير العام و الحسن للمستشفى ، فهي لا تتطلب دائما الرجوع إلى المدير للفصل في ذلك.



الشكل رقم "14": المسؤول عن اتخاذ القرارات بالمؤسسة

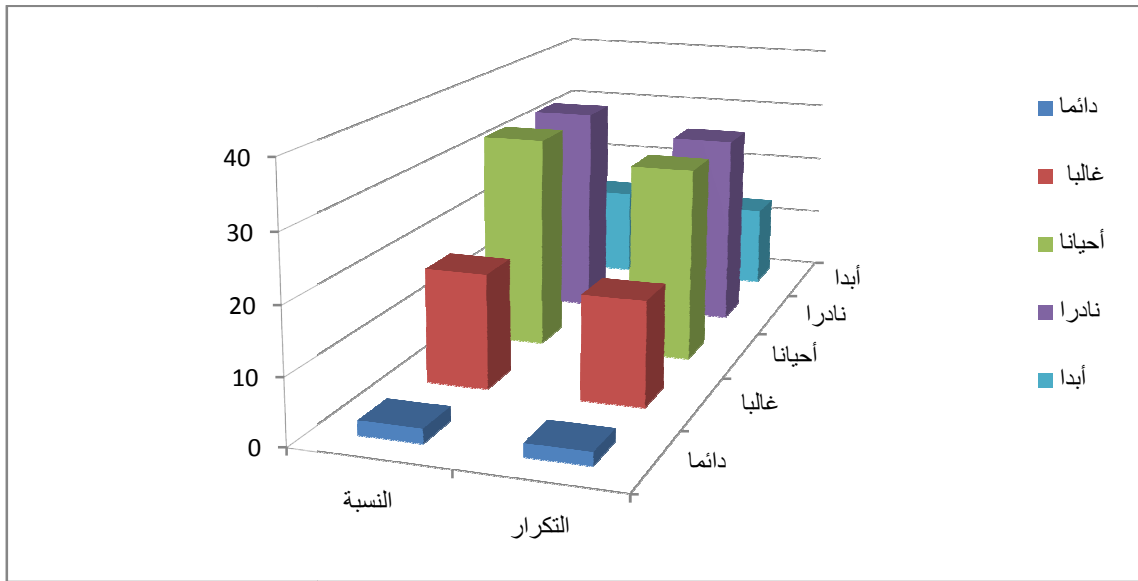
الجدول رقم "15" الجدول الزمني لعقد المؤسسة لاجتماعاتها :

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
8.8 %	08	دائما
18.7 %	17	غالبا
52.7 %	48	أحيانا
8.8 %	08	نادرا
11 %	10	أبدا
100 %	91	المجموع

أجابت 48 مفردة بنسبة : 52.7 % كانت إجاباتهم أنه في بعض الأحيان فقط تقوم المؤسسة بعقد اجتماعاتها.

أما 18.7 % من العينة قالوا بأنهم غالبا ما تعقد المؤسسة اجتماعات وفقا لجدول زمني منتظم.

كذلك أيد 8.8 % أن هذه الاجتماعات تكون دائما ، نفس النسبة 8.8% رأبهم بأنه ناذرا ما تعقد المؤسسة اجتماعاتها بشكل منتظم ،السبب في ذلك قد يعود إلى بعض الحالات الطارئة التي تتعرض لها المؤسسة كمؤسسة صحية خدمية ، مما يؤدي إلى لوجود حالات طارئة تستدعي تنسيق وجهود استثنائية. أما من كان رأبهم أنه أحيانا ما تعقد المؤسسة اجتماعات منتظمة فهذا قد يعود موقع أفراد العينة من السلم الوظيفي والتي تسمح بمشاركة محدودة للعاملين.



الشكل رقم "15" : الجدول الزمني لعقد المؤسسة لاجتماعاتها

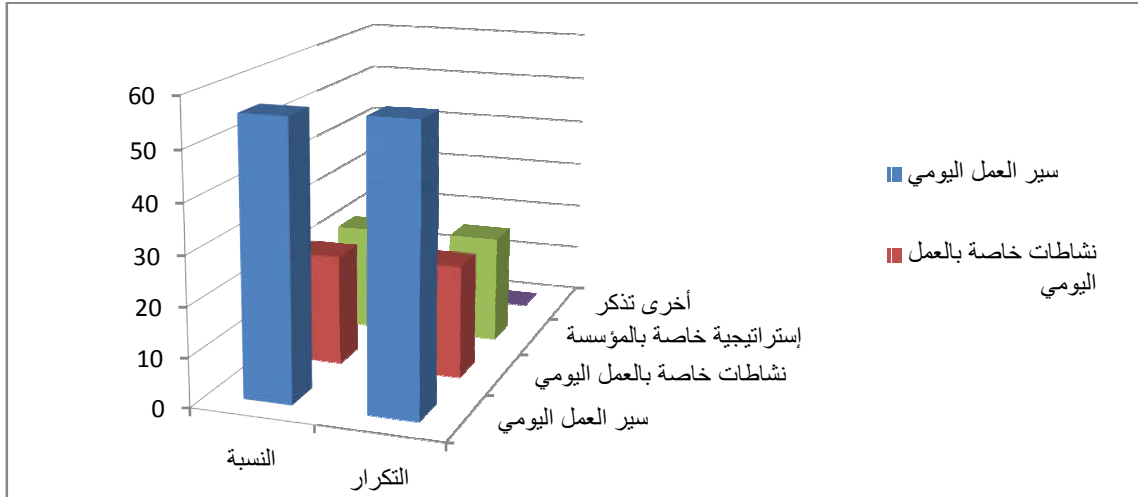
الجدول رقم "16" موضوع اجتماعات المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
55.9 %	57	سير العمل اليومي
22.5 %	23	نشاطات خاصة بالمؤسسة
21.6 %	22	استراتيجية خاصة بالمؤسسة
100 %	102	المجموع

في الجدول رقم : 16 المتعلق بأهم المواضيع التي تدور حولها اجتماعات المؤسسة ، تتركز أغلب إجابات المبحوثين أي 57 مفردة بنسبة : 55.9%، لنا أن موضوع هذه الاجتماعات هو التسيير اليومي لهذه الأعمال ، من أجل تجنب تعطيل السير العام والحسن للمؤسسة مجال الدراسة ، لا شيء جديد في نظرهم ، فهي كمؤسسة عموميّة مهمتها الأساسية تنفيذ اللوائح و التعليمات الصادرة عن المؤسسة التابعة لها ، أي تقديم الحد الأدنى من الخدمات دون مشاكل قد تتعرض لها على حد سواء ، المؤسسة أو المراجع للمستشفى.

أمّا من كانت إجاباتهم ترى أن جل الاجتماعات التي تعقدها المؤسسة تدور مواضيعها حول النشاطات الخاصة بتطوير المؤسسة ، هي نسبة متواضعة تقدر ب : 22.5% مقارنة برأي الأغلبية و هذه النسبة في رأينا هي منطقيّة ، فبالفعل أثناء احتكاكنا بأعضاء المؤسسة طوال أكثر من ستة أشهر و الفترات الاستطلاعية السابقة لاحظنا قلة النشاطات ، و لا تمس كل فئات العاملين بالمؤسسة فهي تعتمد على الإمكانيات الشخصية أكثر من التي توفرها المؤسسة. إذ تقول إحدى الطبيبات العاملات بالمستشفى " كنا نعاني عزلة إذ لا تجديد من المعلومات ، و لا نشاطات خاصة من المفروض أن تنظمها لجان متخصصة سواء من ناحية تجديد المعلومات حول الأمراض المختلفة التي تشهد تطورات يومية في شكلها و أنواعها ، و لا جديد على مستوى الأدوية التي تدخل المئات منها يوميا الأسواق ، و لا مؤتمرات ما عدا بعض الدورات التكوينيّة التي لا تحقق الأهداف المرجوة ".

يوجد هناك رأي ثالث عبرت عنه مجموعة البحث بنسبة 21.6% ، إذ رأوا بأن هذه الاجتماعات تعقد من أجل نشاطات إستراتيجية خاصة بالمؤسسة ، و هذا الرأي في تقديرنا رأي تعبر عنه المستويات العليا بالمؤسسة ، فهي فاعل أساسي في وضع القرارات ، فهي التي تتخذ القرارات بالمؤسسة والمسؤولة عنه في نفس الوقت.



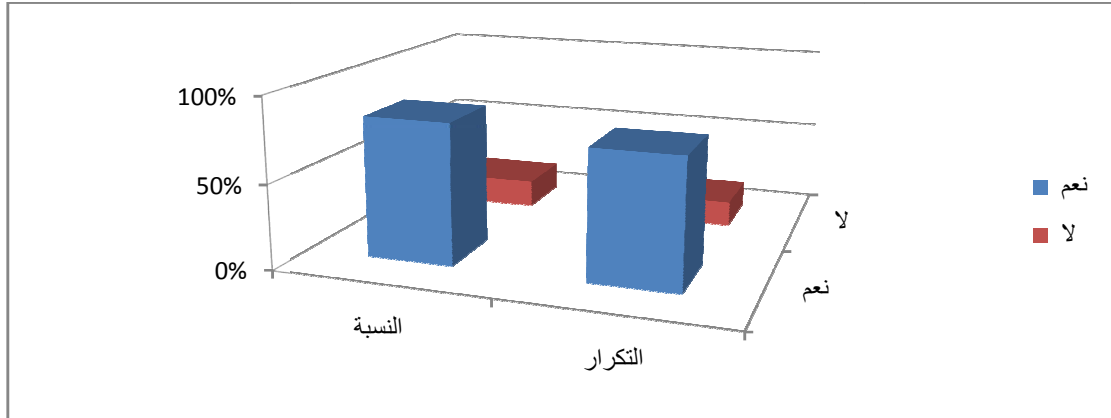
الشكل رقم "16" : موضوع اجتماعات المؤسسة

جدول رقم "17" مدى مشاركة العمال في اجتماعات المؤسسة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	41.8 %
لا	53	58.2 %
المجموع	91	100 %

أجاب 41.8 % من مجموع أفراد العينة بأنهم شاركوا في اجتماعات المؤسسة في حين 58.2 %، أكدوا أنهم لا يشاركون في اجتماعات المؤسسة.

تبيّن الشواهد الكميّة أن أفراد العينة لا يشاركون في هذه الاجتماعات ، و السبب في ذلك قد يعود إلى تدبب في قنوات الاتصال التي لا تولي اهتمام كافي إلى آراء العمال ، كما أن هذا الوضع يكون عائقا أمام العمال في التعبير عن آرائهم بوضوح و الاستفسار عن مواطن الغموض ، التي قد تتسبب في الاخطاء أو تأخر في التنفيذ ، فهو يؤثر سلبيا على صيرورة التفاعل و التعاون الذي من شأنه أن يخلق مشاركة عماليّة جماعيّة و إيجابية ، و هنا نقول أن هذه الجدول يتفق مع بيانات الجدول رقم 11 والذي يعبر على أن الإدارة تسمح بالفعل بمشاركة محدودة للعاملين في العمل.



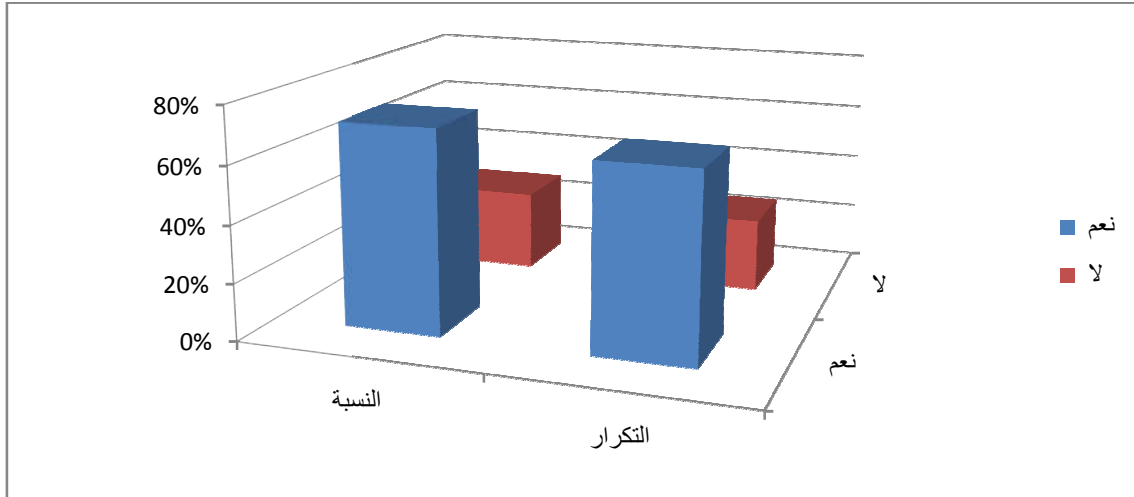
الشكل رقم "17" : مدى المشاركة في اجتماعات المؤسسة

جدول رقم "18" السماح للمرؤوسين بإبداء وجهات نظرهم فيما يتعلق بالعمل :

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
71.4 %	65	نعم
28.6 %	26	لا
100 %	91	المجموع

أكدت البيانات الميدانية الواردة في الجدول أعلاه أن الإدارة غالباً ما تفسح المجال للعمال لأداء اقتراحاتهم المتعلقة بالعمل بنسبة 71.4 % و هذا يدل على وجود المجال مفتوح لإبداء الاقتراحات و الانشغالات في أغلب الأحيان داخل المؤسسة مجال الدراسة.

أما 26 مفردة بنسبة 28.6 % أكدوا لنا أنهم لا يسمح لهم بإبداء اقتراحاتهم و انشغالاتهم ، فهم متحفظين كثيراً إزاء ذلك و هذا ما لحظناه بالفعل من طرف العمال ، هناك رأي ثاني يمكن أن يفسر به هذا الرأي يعود إلى الأفكار السلبية التي يحملها البعض من أفراد العينة عن المؤسسة ، فالمؤسسة في نظرهم تسودها الفوضى و اللا نظام ، نشير هنا أنه آراء نسبة ضعيفة و هذا ما لحظناه بالفعل من خلال الدراسة الميدانية.



الشكل رقم "18": السماح للمرؤوسين بإبداء وجهات نظرهم فيما يتعلق بالعمل

الجدول رقم "19" الجديدة في عمل المؤسسة باقتراحات عمالها :

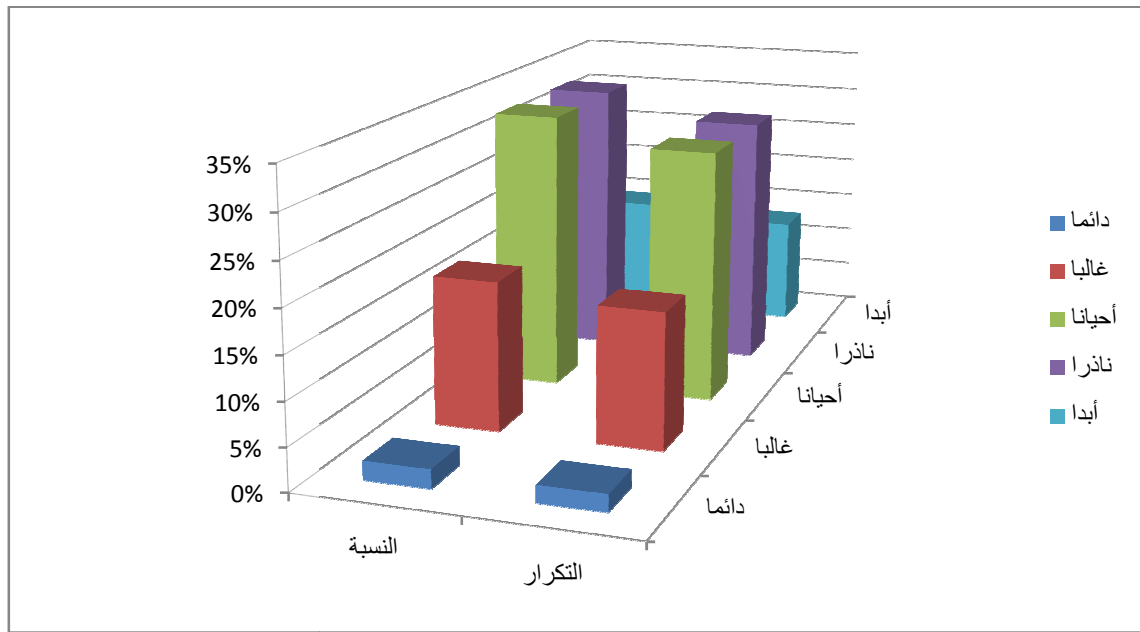
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	2	2.2 %
غالبا	16	17.6 %
أحيانا	30	33 %
نادرا	30	33 %
أبدا	13	14.3 %
المجموع	91	100 %

المطلع على البيانات الكمية للجدولين السابقين "17" و "18" يلاحظ نوع من التناقض في إجابات المبحوثين على مستوى الجدولين السابقين ، لكن الجدول رقم : 19 يحاول تفسير ذلك.

إذ تؤكد 43 مفردة (تتراوح آرائهم بين نادرا، و أبدا أي بنسبة 47.3 % بأنه نادرا ما تأخذ الإدارة بآرائهم و اقتراحاتهم و هذا قد يدل على أن الإدارة تقوم بإجراءات إدارية روتينية تغيب عنها الجديدة في التعامل مع مواقف العمال.

أما إذا نظرنا في الاتجاه الآخر نجد نسبة 19.8 % (تتراوح آرائهم بين دائما،غالبا) و هي النسبة الأضعف يقرون بأن الإدارة بالفعل تأخذ آرائهم بعين الاعتبار و مع التدقيق أكثر مع خصائص العينة و جدنا أن أغلب مؤيدي هذا الرأي هم من الإداريين بـ : 12 % و 2 % من الأطباء و 4 % ممرضين و السبب قد يعود إلى طبيعة النشاط المهني الذي ينتمون إليه باعتبار فئة الإداريين هم الأقرب إلى مراكز اتخاذ القرار و الأعم بأهداف و حاجات المؤسسة.

كما انه في نفس الوقت يطرح لنا إشكالية التباعد بين مراكز القرار و منفعدي القرار ، فهو مؤشر قد يكون سلبي و قد يعزز الشعور بعدم الانتماء و ظروف عدم التأكد من قبل المنفذين ، هذا الموقف يجعلهم غير واثقين مما يقومون به (نؤكد أن هذه النسبة برغم ضعفها إلا أنها قد تشكل عراقيل كبيرة للمؤسسة مع مرور الوقت).



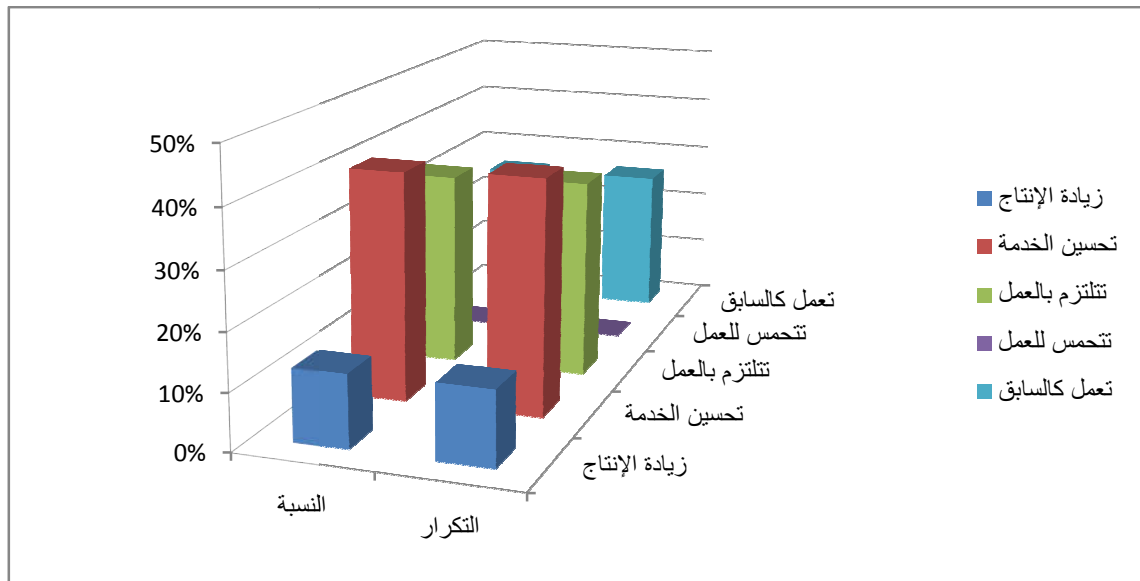
الشكل رقم "19" : الجديّة في عمل المؤسسة باقتراحات عمالها

الجدول رقم "20" أثر المساهمة في وضع القرارات على أداء العاملين:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
% 12.7	13	زيادة الإنتاجية
% 40.2	41	تحسين الخدمة

تلتزم بالعمل	35	% 34.3
تتحمس للعمل	00	00
تعمل كالسابق	26	% 25.5
المجموع	102	%100

أجاب 40.2% عند سؤالنا لهم حول الأثر الذي تتركه مساهمتهم في وضع القرارات بالمستشفى بأنهم يحاولون تحسين عملهم ، في حين ما نسبته 25.5% ، أقرّوا بأنهم يعملون كالسابق ، أما النسبة الأضعف يمثلها 12.7% إن هذه البيانات تؤكد على الأهمية النفسية والتنظيمية لمشاركة العامل في تسيير المؤسسة التي ينتمي لها ، والدليل أن أغلب العمال أقرّوا بضرورة اهتمام المؤسسة بآراء وأفكار عمالها.



الشكل رقم "20": أثر المساهمة في وضع القرارات على أداء العامل

الجدول رقم "21" المساهمة في وضع القرارات وأثرها على رضا العاملين :

الاحتمالات	التكرار	النسبة	ب ف	ب ن ¹	ب ف- ب ن	(ب ف- ب ن) ²	(ب ف- ب ن) ²
------------	---------	--------	-----	------------------	----------	-------------------------	-------------------------

*التمكين هو اتجاه إداري يسمح بإعطاء حرية أكبر للعاملين ويعرفه شاك لوتر بأنه "فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا"

2.54	46.24	6.8	18.2	25	27.5%	25	دائماً
7.65	139.24	11.8	18.2	30	33%	30	غالبا
0.79	14.44	-3.8	18.2	15	16.5%	15	أحيانا
2.84	51.84	-7.2	18.2	11	12.1%	11	نادرا
3.69	67.24	-8.2	18.2	10	11%	10	أبدا
+17.51	\	\	\	91	%100	91	المجموع

تحقيق رضا العامل داخل محيط العمل هي من بين الأهداف التي تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقها ، على الأقل هذا الكلام على المستوى النظري ، و من بين العوامل الرئيسية لتحقيق ذلك ، مساهمة العامل في وضع القرارات التي تخصه أو ما يسمى في بعض المفاهيم الحديثة "بتمكين العاملين"¹ و من أجل التحقق من هذه الفرضية قمنا بسؤال عينة البحث عن الأثر الذي يتركه مساهمتهم في وضع القرارات بالمؤسسة ، فكانت إجاباتهم بنسبة : **76.9%** بالإيجاب ، مساهمتهم في وضع القرارات تجعلهم راضين أكثر في عملهم و هي تتوافق مع مبادئ العلاقات الإنسانية التي تسعى إلى تحقيق رضا العاملين بإشراكهم أكثر في العمل لتحقيق معنويات مرتفعة ، تجعل الإنسان سعيدا بما يقدمه مساهما فيه ، فالإنسان في نظرها ليس جسدا فقط بل عقلا أيضا.

إلا أننا إذا أردنا التأكد واقعيًا و ميدانيا من الممارسة الفعلية على مستوى إدارة المستشفى لعوامل العلاقات الإنسانية و التي من بينها إعطاء الفرصة للعامل للمساهمة في وضع القرارات التي تهمة ، فإننا نجد ما نسبته 51% من مجموع أفراد العينة يقولون بأن المؤسسة لا تولي اهتمام كافي لأرائهم و أفكارهم فيما يتعلق بالعمل ، و هذا ما يعبر عنه الجدول رقم : 12 كما ورد سابقا في حين رأيت 21 مفردة بنسبة **23.1%** أن المساهمة في وضع القرارات نعم تؤدي إلى رضاهم عن العمل و لكن ليس دائما و ليس كافيا فنحن بحاجة إلى محيط عمل أفضل و إلى حوافز مادية و معنوية أكثر ، لا تقتصر على المشاركة في بعض القرارات ، و رأي آخر يقول أنه لا تهمة المشاركة في هذه القرارات بقدر ما يهيمه القيام بعمله على أكمل وجه و العودة للمنزل.

الجدول رقم "22" المساهمة في وضع القرارات و ارتباط العامل بعمله

الاحتمالات	التكرار	النسبة	ب ف	ب ن ¹	ب ف- ب ن	(ب ف- ب ن) ²	(ب ف- ب ن) ²
دائماً	30	32.96%	30	18.2	11.8	139.24	7.65
غالباً	40	43.95%	40	18.2	21.8	475.24	26.11
أحياناً	06	6.59%	06	18.2	-12.2	148.84	8.17
نادراً	10	10.98%	10	18.2	-8.2	67.24	3.69
أبداً	05	5.49%	05	18.2	-13.2	174.24	9.57
المجموع	91	%100	91	\	\	\	+55.19

في الجدول رقم : 22 يوضح أن 76 مفردة بنسبة 83.5 % من أفراد العينة أفادوا بأن إشراكهم في اتخاذ القرار من شأنه أن يجعل العامل أكثر ارتباطاً بعمله في حين 15 مفردة بنسبة 16.5 % رأوا أن المساهمة في وضع القرارات داخل المؤسسة لا تجعلهم يرتبطون بالعمل ، فهو ليس سبباً كافياً لتحقيق ارتباطهم بالعمل.

إذاً كما لاحظنا أن المساهمة في وضع القرارات هي عملية مهمة في دورة حياة العامل داخل التنظيم فهي تجعله أكثر ولاءً ، وارتباطاً بالعمل ، وما يؤكد هذه الفرضية ما نجده في بعض الدراسات مثل برامج الإثراء الوظيفي أو المهني ، نأخذ كمثال شركة فولفو عام : 1971 التي اتخذت قرار يقضي بتطبيق برنامج الإثراء الوظيفي ، يهدف إلى إعطاء مزيداً من الحرية إلى فريق العمل الذي يقوم بنشاط محدد ، يتعلق بجزء كامل من أجزاء سيارة، و أعطت لهم الحرية في تقسيم المهام و تحديد الزمن الكافي لتنفيذها ، و وفرت لهم جو تحفيزي خاص يركز على غرفة خاصة تتوفر بها كل شروط الراحة ، و بالفعل كان البرنامج ناجح ، حسب ما أعلنت عنه الشركة (1) حيث قلل من نسب الضجر و الملل و جعل العامل يرتبط بعمله أكثر.

² رونالد. ريجيو : المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي ، ترجمة ، فارس حلمي دار الشروق . ط1 ، عمان الأردن ، 1999 ، ص 240 ، 241.

هذه البيانات الكميّة من شأنها أن تنبّه الإدارة إلى ضرورة فتح و تعزيز المجال للعاملين في اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم المهنيّة ، و تجعلهم أكثر إنتاجية ، و فعالية ، في ظل عوامل تحترم العقل البشري ، الواعي بأهم مبدأ تنادي له العلاقات الإنسانية. ما تعبر عنه الحكمة القائلة "الإنسان ليس جسدا فقط بل عقلا أيضا"

الجدول رقم "23" عدم المساهمة في وضع القرارات وأثرها على أداء العامل

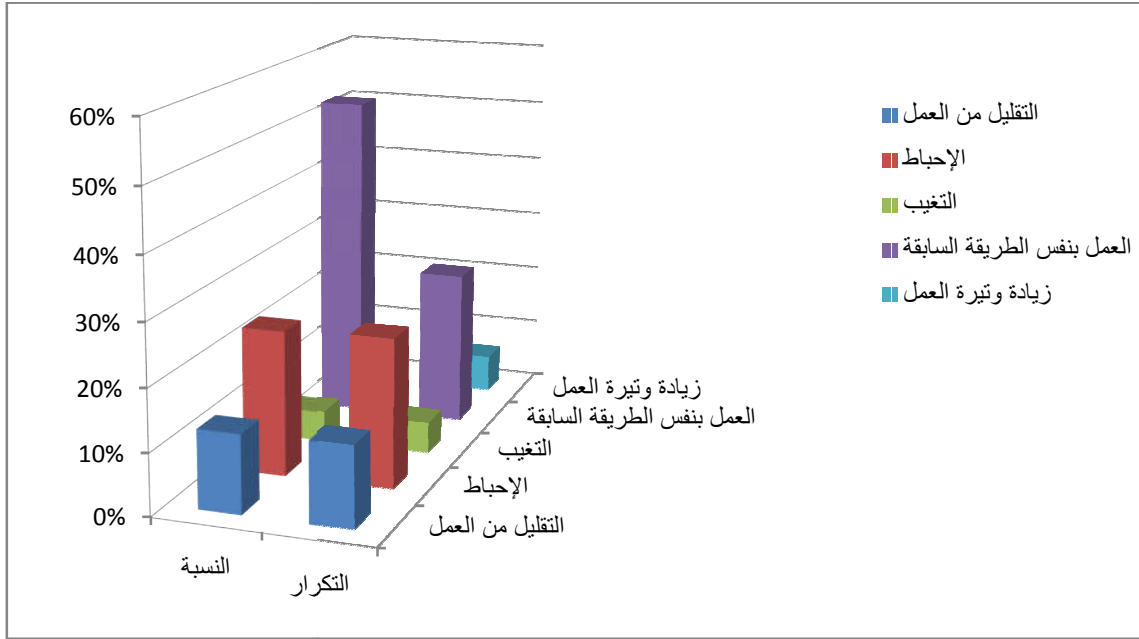
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
التقليل من العمل	13	12.7 %
الإحباط	24	23.5 %
التغيب	5	4.9 %
العمل بنفس الطريقة السابقة	54	52.9 %
زيادة وتيرة العمل	6	5.9 %
المجموع	102	100 %

في سؤال آخر لأفراد عينة البحث عن الأثر السلبي الذي يتركه عدم المساهمة في وضع القرارات في المؤسسة المعبر عنه الجدول رقم : 23 وردت إجابات المبحوثين على النحو التالي :

- 54 مفردة بنسبة : 52.9 % أكدوا أنهم يعملون بنفس الطريقة السابقة

- أما من كان رأيهم أنهم يتغيّبون ، فكان رأي 5 مفردات من أفراد العينة بنسبة 4.9 %.

- أما ردة الفعل الايجابية عكس الفئات الأخرى عبرت عنها : 5.9 % أي 06 مفردات من مجموع أفراد العينة، و تشير هنا كما ذكرنا سابقا أن المجموع الإجمالي نلاحظه في ارتفاع حجم العينة الأصلي أي يوجد مفردات العينة من تركزت إجابته احتماليين ، أغلبها كان الإحباط ،والعمل بنفس الطريقة السابقة ، فالعامل هنا يقوم بعمله بدون حافز ، و لا هدف يوجهه ، كل هذا تجعل المؤسسة عرضة لمواجهة مشاكل عديدة.



الشكل رقم "21": عدم المساهمة في وضع القرارات وأثرها على أداء العامل

الجدول رقم "24" مدى رضا العاملين عن أسلوب اتخاذ القرار بالمؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
25.2 %	23	نعم
74.7 %	68	لا
100 %	91	المجموع

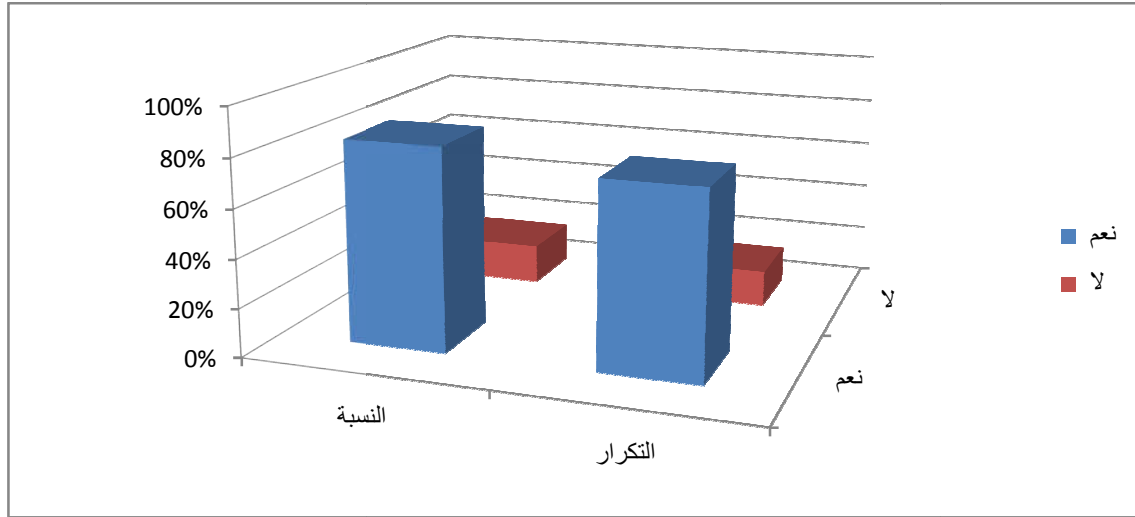
الجدول رقم 24 يوضح لنا آراء المبحوثين فيما يتعلق برضاهم عن أسلوب اتخاذ القرار بالمؤسسة و قد جاءت النتائج كالتالي :

* 74.7 % أجابوا أنهم غير راضين عن الأسلوب الذي تتخذ به القرارات بالمؤسسة.

25.2 % أكدوا لنا أنهم راضين عن القرارات و كيفية اتخاذها بالمؤسسة محل الدراسة.

هناك فارق كبير في إجابات المبحوثين إلا أن النتائج المدروسة في الجدول أعلاه لا تتناقض إن صحّ التعبير مع بيانات الجداول السابقة سواء فيما يتعلق بمدى المساهمة في وضع القرارات ، أو استشارة

المؤسسة العامل في الأمور التي تهمه. إذ العامل ليس راض عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات لأنه ليس جزء منها ،كما تعكس هذه النتائج المركز الوظيفي للفرد العامل داخل المؤسسة فهي قرارات من قبل فئة صغيرة بالمؤسسة. أصحاب المراكز العليا بالمؤسسة ، على عكس الفئات الأخرى الوسطى و الدنيا أي المنفذين ، هذا الوضع من شأنه أن يخلق فجوة بين القمّة و القاعدة ، تؤدي إلى تعزيز الشعور بعدم الرضا بالعمل و في العمل ، فهي قد تكون مؤشر لبوادر الصراع مستقبلي.

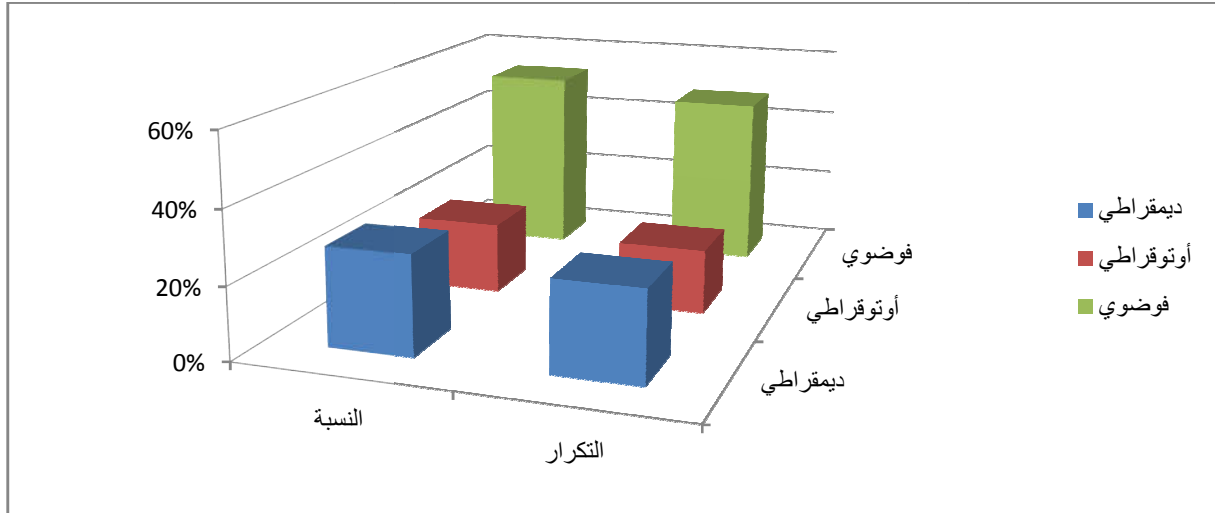


الشكل رقم "22": مدى رضا العاملين عن أسلوب اتخاذ القرار بالمؤسسة

ثانيا : القيادة والأداء

الجدول رقم "25" النمط القيادي السائد بالمؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
27.5 %	25	ديمقراطي
41.6 %	38	أوتوقراطي
30.8 %	28	فوضوي
100 %	91	المجموع



الشكل رقم "23" يوضح النمط القيادي السائد بالمؤسسة

تدل معطيات الجدول رقم 22 أن:

- 28 مفردة بنسبة : 30.8 % يرون أن النمط القيادي بالمؤسسة فوضوي.
- 25 مفردة بنسبة 27.5 % يرون أن النمط القيادي السائد بالمؤسسة ديمقراطي.
- 38 مفردة بنسبة : 41.6 % يرون أن النمط القيادي بالمؤسسة أوتوقراطي ، منفرد .

كما عبرت البيانات الكمية الواردة أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة هي ممن يعتبرون أن النمط القيادي السائد بالمستشفى يتم بشكل إنفرادي بعيدا عن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار ، هذا النمط أو نموذج نظرية X التي تعتبر الفرد يمكن أن يحقق متطلباته داخل التنظيم بعيدا عن المشاركة في اتخاذ القرار ، رأيت أن الإنسان كسول بطبعه ، ولا يتطلع لتحمل المسؤولية بالمقارنة مع نتائج الجداول السابقة هذه البيانات أيضا تتفق مع بيانات الجدول بمن يتخذ القرارات على مستوى المؤسسة فأكدوا أنه المدير حسب رأي الأغلبية وبالتالي ما يمكن أن نفسر به هذا النتائج هو سبب العامل بالمركز الوظيفي الذي ينتمون إليه ، أو بسبب طبيعة الموقف أو المشكلة التي تتعرض لها المؤسسة والتي تستدعي السرعة في اتخاذ القرار، هذه النتائج تتناقض مع ما دعت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية التي تدعم مبدأ جماعة العمل وتدعى إلى تعزيز العلاقات الإيجابية بين فريق العمل.

كما أننا نلاحظ أن بيانات هذا الجدول تتفق مع بيانات الجدول رقم 17 وكذلك بيانات الجدول رقم 11 والتي تدعم الرأي القائل بالاتجاه الفردي في اتخاذ القرارات ، أما من كان رأيهم أن النمط ديمقراطي وهي النسبة الأضعف 27.5 % وهي نسبة تمثلها فئة الإداريين بنسبة كبيرة والتي تعتمد على الإجراءات الإدارية الديمقراطية كما عبر عنها ماكس فيبر كما عبرها ماكس فيبر كأهم مبادئ الإدارة البيروقراطية.

أما من يرون أن النمط القيادي السائد بالمؤسسة هو النمط الفوضوي ، وهي نسبة ليست بضميمة وتقدر بـ 30.8 % وهو رأي أغلبهم من فئة الممرضين والذين يكونون بعديين عن مراكز اتخاذ القرار كما أنهم الفئة المتأثرة بجملة اتخاذ القرار والأكثر عرضة للتغيرات التي تحددها المؤسسة ، خصوصا في ظل عدم توفر معلومات كافية ، هذا يمكن أن نفسر به رأي هذه الفئة.

الجدول رقم "26" مدى الاهتمام بمشاكل العمال بالمؤسسة :

الاحتمالات	الخيارات	التكرار	النسبة
نعم	الاجتماعية	03	03.3 %
	النفسية	06	06.6 %
	المهنية	41	45.1 %
لا		41	45.1 %
المجموع		91	100 %

في الجدول الذي يضم البيانات الكمية المتعلقة بالسؤال حول مدى الاهتمام بمشاكل العمال من قبل المؤسسة كانت الإجابات كالتالي:

54.9 % بمعدل 50 مفردة أكدوا لنا انه بالفعل تهتم الإدارة بمشاكل العمال بالمؤسسة.

45.1 % ما يمثل 41 مفردة رأوا بأن الإدارة لا تهتم بمشاكلهم على الإطلاق.

يمكن رد إجابات المبحوثين خصوصا إذا علمنا أن أغلب من أفادوا بأن الإدارة . نعم تهتم بمعالجة المشاكل المهنية (41 مفردة) ، أما المشاكل الاجتماعية ،والنفسية فهي نسب ضعيفة (9 مفردات) ، إن طبيعة المؤسسة العمومية وحساسية النشاط الممارس ،كنشاط صحي يفرض على المؤسسة معالجة كل

المشاكل التي تعترضها خصوصا فيما يتعلق بالإجراءات الإدارية حتى تريح الوقت ،وتساعد العامل على القيام بواجباته وتوفير بيئة تخلو قدر الإمكان من المشاكل والصعوبات التي يخلقها تطبيق القواعد والإجراءات البيروقراطية .

أما الاتجاه الثاني الذي يرى أن الإدارة لا تهتم لمشاكل العمال فالسبب قد يعود في نظرهم ،أن الإدارة تتعامل بازدواجية ومحسوبية فيما يخص المشاكل التي تواجه العاملين بالمؤسسة ، وهذا ما أكده لنا أحد العاملين في خضم حوارنا معه.

الجدول رقم " 27 " طبيعة العلاقة مع الرئيس

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	70	76.9 %
لا	21	23.1 %
المجموع	91	100 %

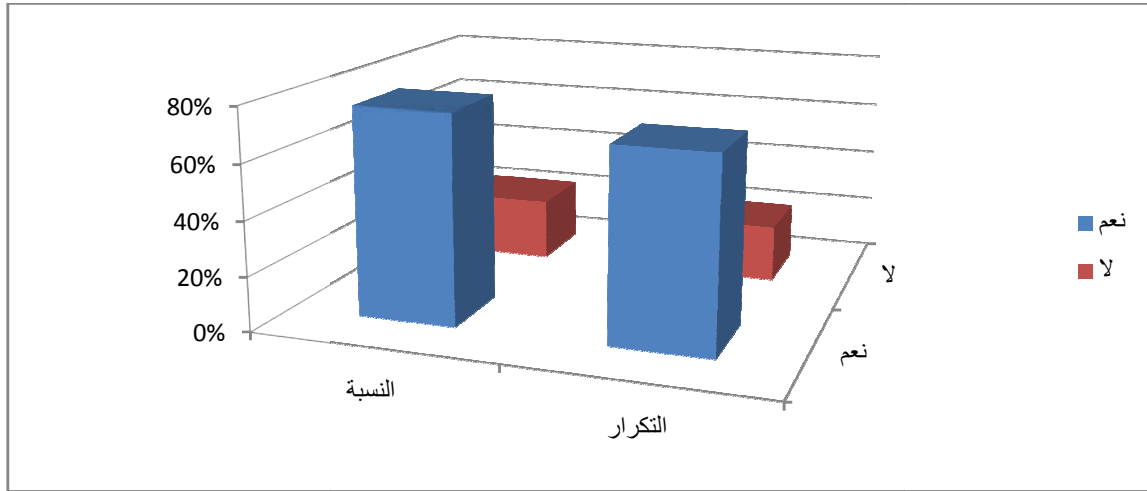
تؤكد 70 مفردة بنسبة 76.9 % خلال سؤالنا عن طبيعة العلاقة التي تربط أفراد العينة برئيسها. أكدت أنها علاقة إيجابية.

أما 21 مفردة بنسبة 23.1 % أجابوا أنها علاقة سلبية .

أما الرأي القائل بإيجابية العلاقة مع رئيسه يمكن تفسيره بالرجوع إلى بيانات الفرضية الجزئية الأولى ومدى مشاركة العمال في صنع القرار ، كما أن اهتمام المديرين باقتراحات العمل يضيفي الإيجابية في بيئة العمل ، ومن آثاره المباشرة تحقيق إنتاجية عالية اكتفاء وظيفي للعمال ، مع تحقيق أهداف التنظيم بشكل كبير ، إن العلاقة الإيجابية التي تقرأها مفردات العينة تتفق مع بيانات الجدول رقم 35 عند سؤالنا لعينة عن ردة فعل المدير إذا ما قصر في أداء عمله ، إذ أكدوا لنا أن ردة فعله توجيه ملاحظة باحترام.

وهذا ما يعزز المشاعر الإيجابية بين المدير والعاملين ، هذا الرأي تؤيده مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال النتائج التي توصلت إليها تجارب هاوثورن من خلال تفهم الحاجات النفسية للأفراد ، واحترام الخصوصية الفردية ، مما يعزز التفاهم ويدفع لإنتاجية أكبر.

أما من كان رأيهم أنا علاقته مع رئيسه هي علاقة سلبية وبالرغم أنها نسبة ضعيفة نسبيا نرى أنها نتيجة موقف العمال من طبيعة النمط القيادي إذ أكدت نفس النسبة تقريبا في الجدول رقم 25 أن النمط القيادي فوضوي ، كما أن ردة فعل المدير من بعض مواقف العمل هي التي يمكن أن نفسر بها هذا الموقف.



الشكل رقم "24" يوضح طبيعة العلاقة مع الرئيس

الجدول رقم "28" مدى تشجيع الرئيس على إبداء الاقتراحات المهمة داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
12.1 %	11	دائما
16.5 %	15	غالبا
46.2 %	42	أحيانا
25.3 %	23	ناذرا
100 %	91	المجموع

البيانات الواردة في الجدول رقم 28 جاءت كالاتي:

- 11 مفردة بنسبة 12.1% أفادوا بأنه دائما ما يشجعه المدير على إبداء الاقتراحات.
- 15 مفردة بنسبة 16.5 % أفادوا أنه غالبا ما يشجعه المدير على إبداء الاقتراحات.

		ملاحظة			
37	40.7 %	المجموع	59.3 %	54	لا
			100 %	91	المجموع

أجاب 37 مفردة بنسبة 40.7 % أنه سبق وأن اتخذ قرار دون علم مديره ، أما فيما يخص ردة فعل المدير فقد كانت إجابة المبحوثين متباينة كما هي مبينة في الجدول أعلاه.

أما 54 مفردة أجابت أنه لم يسبق لها وأن اتخذت قرارا دون علم مديرها. يمكن تفسير هذه النتائج كما يلي: فيما يتعلق بالرأي القائل أنها اتخذت قرارات دون علم المدير المقدر ب 37 مفردة وبالمقارنة مع ردة فعل المدير أنه في الغالب لم يبدي أي ملاحظة، نرى أنها قد تكون قرارات بسيطة وليست بالقرارات التي تهم مستقبل المؤسسة، هي قرارات تمس إجراءات العمل اليومي ، كما أنها لا تمس بشخص ولا بسلطة المدير. أما الرأي القائل بأنه لم يتخذ أي قرار دون علم مديره فيمكن تفسيره بسببين اثنين:

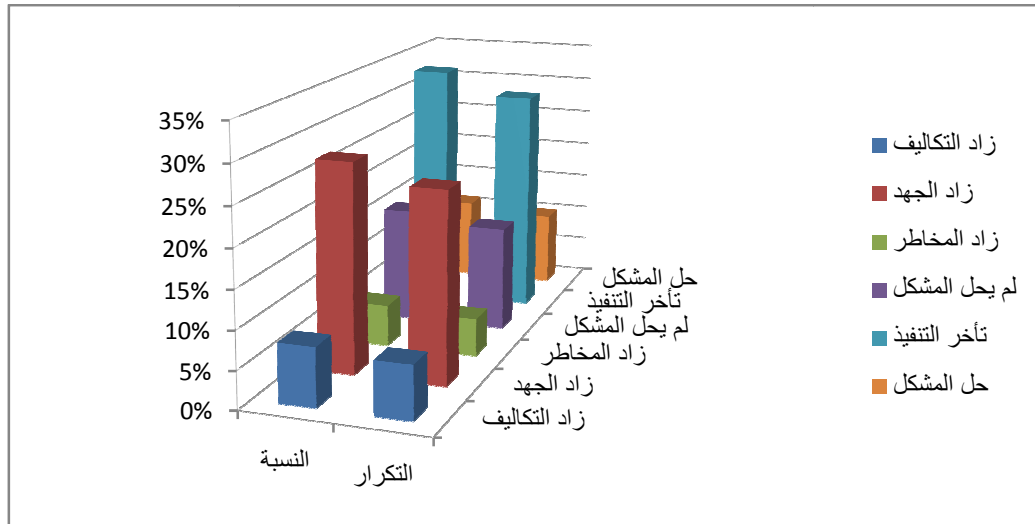
❖ **سبب تنظيمي** : إذ عبر لنا أغلب أفراد العينة أن المؤسسة تسير وفق تسلسل هرمي تنظيمي لا يحق له تجاوزه ، فالمدير هو السلطة العليا بالمؤسسة و لا يحق له تجاوز هذه السلطة بأي شكل من الأشكال.

❖ **سبب وظيفي** : إن صح التعبير أي نقصد به طبيعة المؤسسة التي تمارس نشاط خدمي يتعلق بأرواح بشرية مما يجعل العامل الفرد بالمؤسسة حذر نوع ما في التعامل مع القرارات الصادرة عن المؤسسة بإنفراد بمعزل عن أي جماعة.

الجدول رقم "30" نتائج اتخاذ القرار بالمؤسسة:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
07.7 %	07	زاد التكاليف
27.5 %	25	زاد الجهد
05.5 %	05	زاد من المخاطر
15.4 %	14	لم يحل المشاكل

تأخر التنفيذ	30	% 33
حل المشكل فعلا	10	% 11
المجموع	91	% 100



الشكل رقم "26" يوضح نتائج اتخاذ القرار

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر كانت للرأي القائل "زاد الجهد" ولتفسير هذه النتيجة يمكن أن نطرح عدة أسباب لذلك.

❖ على المستوى القيادي، قد يكون هناك غياب للتنسيق بين مصالح المستشفى الأمر الذي يصعب من عملية اتخاذ القرار، إما لعدم توفر معلومات كافية، أو بدائل متعددة ومتنوعة تسمح للعامل تلقى قرارات واضحة والتي من آثارها المباشرة السرعة في التنفيذ، وهذا ما نلاحظ غيابه حسب آراء عينة البحث إذ تقرر أنها تتأخر في التنفيذ بسبب ضياع الوقت خلال مرور المعلومة عبر المستويات التنظيمية المختلفة.

من الآثار السلبية التي تفرها أفراد العينة كذلك زيادة الجهد هذا ما يعني للعامل إما التكرار، أو إعادة العمل من جديد، هذه الحالة تؤثر بشكل مباشر على نفسية العامل الذي قد تشعره بالممل و الروتين في العمل.

❖ هناك رأي ثالث والذي لا يمكن تجاوزه و القائل أن القرارات المتخذة لم تحل المشكل المعبر عنه بنسبة 15.4 % وهي نسبة ليست بالبسيطة و السبب في ذلك قد يعود إلى نقص في المعطيات المتوفرة حول المشكلة المدروسة وعدم الأخذ بآراء متعددة حول موضوع القرار ، مما يعزز شروط عدم التأكد في اتخاذ القرار بالمؤسسة .

❖ اما الرأي القائل أن قراره حل المشكلة فعلا والمقدرة نسبته 11 % قد يكون رأي المستويات العليا من الإدارة التي تكون قريبة من مراكز اتخاذ القرار في بعض الاحيان تكون مسؤولة عنه ، قريبة من مصدر المعلومة محيطة بكافة أبعاد المشكلة ومخاطرها، لذا تكون قراراتها دقيقة وفي الغالب حسب رأيهم تكون قرارات ناجحة وتحل المشكل فعلا.

الجدول رقم "31" سماح المشرف باتخاذ بعض القرارات :

النسبة	التكرار	الاحتمالات
26.6 %	25	أكثر دقة في العمل
9.6 %	9	الشعور بالضغط
39.4 %	37	يحفزك على العامل
24.5 %	23	الانضباط في العمل
100 %	94	المجموع

في سؤال آخر للعينة والذي تعبر عنه معطيات الجدول رقم 7 والذي يدور حول الآثار الإيجابية لتمكين العامل و إعطائه الحرية الكافية في اتخاذ بعض القرارات بالمؤسسة وردت إجابات المبحوثين كالتالي:

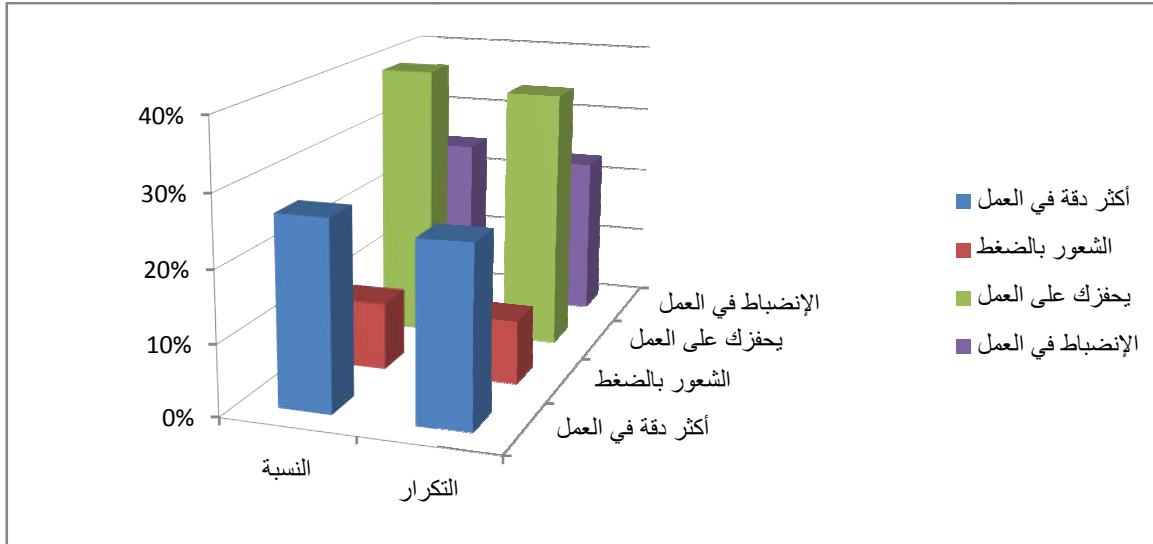
- 37 مفردة بنسبة 39.4 % أفادوا أنهم يتحفزون للعمل أكثر.
- 25 مفردة بنسبة 26.6 % أكادوا أنهم يكونون أكثر دقة في العمل.
- في حين 23 مفردة بنسبة 24.5 % أي أنهم ينضبون في العمل أكثر.
- أما من كانت إجاباتهم أنهم يشعرون بالضغط فكان رأي 9 مفردات بنسبة 9.6 % و هي النسبة الأضعف.

إن رأي العاملين القائلين بأن سماح المشرف لهم باتخاذ بعض القرارات يحفزهم على العمل يبرز لنا مدى حاجة أفراد العينة البحث إلى الثقة من طرف مروضيهم ، إن الإحساس بالثقة في قرارات

العاملين بالإدارة و الأفكار الايجابية التي يحملونها تشعر الفرد العامل بالأهمية ، أهميته كإنسان واع بأهداف المؤسسة و قيمة العمل الذي يقدمه.

إن إعطاء الحرية للعامل بإبداء آرائه واقتراحاته كان جوهر الدراسات التي قامت بها مدرسة العلاقات الانسانية ، فاليوم نحن نتحدث عن جودة حياة العمل وضرورة النهوض بالفكر والعقل البشري فالإنسان ليس جسدا فقط بل عقلا أيضا.

هذا الأسلوب معناه إعطاء الحرية للعامل بإبداء رأيه و اقتراحاته ، وقد كانت جوهر الدراسات التي قامت بها مدرسة بالعلاقات الإنسانية ،إنها إشارة واضحة للعاملين للإدارة بضرورة الاهتمام بآرائهم و أفكارهم واعتبارهم جزءا أو شريك فاعل في اتخاذ القرارات التي تهتم المؤسسة.



الشكل رقم يوضح(25)سماح المشرف باتخاذ بعض القرارات

جدول رقم "32" كيفية تنفيذ القرارات من الرؤوسين :

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
45.1%	41	مباشرة
29.7%	27	بعد مناقشاتها
3.3%	03	لا تنفذها
22%	20	تنفذها دون الالتزام بها حرفيا
100%	91	المجموع

فيما إذا كان العاملون بالمؤسسة ينفذون قرارات المدير مباشرة أو بعد مناقشتها ، جاء سؤالنا الذي يبرز معطياته الجدول أعلاه .

حيث افادت 41 مفردة بنسبة 45.1 % أكدوا أنهم ينفذون القرارات مباشرة دون مناقشتها.

- 27 مفردة ب نسبة 29.7 % ينفذون القرارات بعد مناقشتها.
- عشرون مفردة ب نسبة : 22 % أكدوا انهم ينفذون القرارات دون الالتزام بها حرفيا.
- 03 مفردات بنسبة : 3.3 % أكدوا انهم لا ينفذون نهائيا.

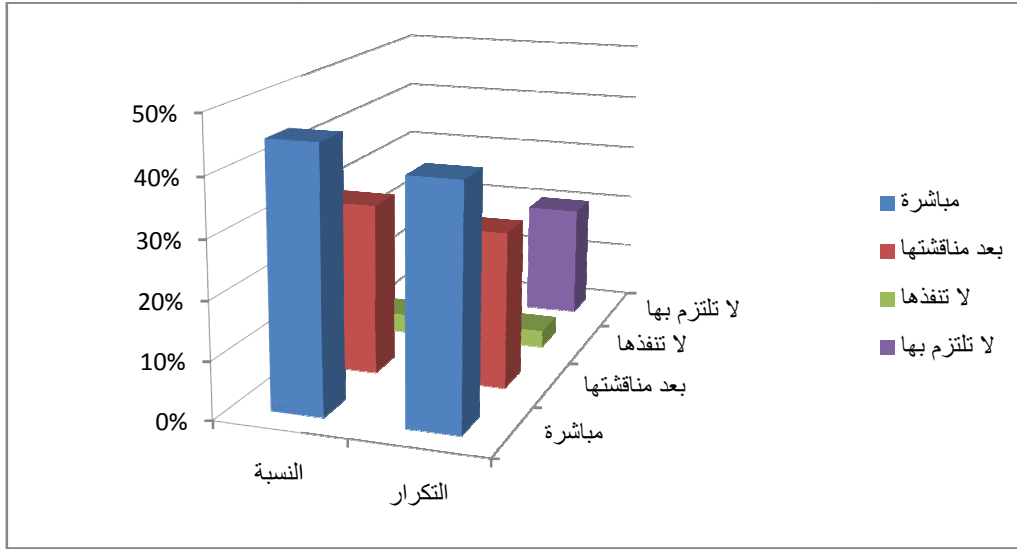
تدل معطيات هذا الجدول على ما يلي :

فيما يخص النسبة الأكبر التي يمثلها : 45.1 % من العينة كانت وجهة نظرهم أنهم يحترمون الصلاحيات الممنوحة للمدير و يحترمون مركزهم في السلم الوظيفي "إننا لا نستطيع رفض قرارات المدير مهما كان نوعها." لأنه المدير و فقط، هذا على حد تعبير أحد العاملين بالإدارة لا نقاش لقراراته.

أما الرأي القائل بأنه ينفذ القرارات بعد مناقشتها قد يكون رأي من يسهم بوضع القرارات بالمؤسسة ، إما عضوا بالمجلس الإداري أو بالمجلس الطبي كهيئة استشارية تسهم في وضع القرارات فهو واضح لقرار ومنفذ له، و المدير بهذا الوضع ليس بصفته واضح للقرار بل المعلن عنه بصفته الجهة المخولة بذلك.

فيما يخص عينة البحث التي كان رأيها أنفذ قرار المدير دون لأن ألتزم به ،قد يكون السبب وراء هذا السلوك هو عدم اقتناع العامل بقرارات المدير،فهو يسعى إلى تجنب الوقوع في مواجهات مباشرة مع المدير قد تخلق له نوع من المشاكل الادارية.

أما الرأي الأضعف والتي تعبر عنه ما نسبته 3.3 % أنهم لا يقومون بتنفيذ قرارات المدير ، يمكن اعتباره سلوك شاذ يرجع إلى الطبيعة الشخصية والنفسية للعاملين.



الشكل رقم "26" كيفية تنفيذ القرارات من المرؤوسين

جدول رقم "33" انتقاد قرار المدير و أثر ذلك

النسبة	التكرار	الخيارات	الاحتمالات
7.7%	07	تقبل ذلك	نعم
6.6%	06	غضب منك	
6.6%	06	أصر على قراره	
6.6%	06	تراجع عنه	
11.00%	10	طلب منك بديل	
61.5%	56		لا
100%	91		المجموع

في سؤال لنا عن مدى انتقاد قرار المدير من طرف العاملين كانت إجابات المبحوثين على النحو

التالي:

* 35 مفردة بنسبة 38.5% اجابوا بنعم ، أي باستطاعتهم انتقاد قرارات المدير في المقابل نجد 56 مفردة بنسبة 61.5% اكدوا أنهم لا يستطيعون انتقاد المدير في قراراته. يمكن تفسير الرأي القائل أنه يمكن انتقاد قرار المدير بغض النظر عن ردة الفعل المتوقعة من المدير سواء تقبل ذلك ، أو غضب ، أو

أصر على قراره ،أو تراجع عنه،المثير للملاحظة بالفعل ما أكدته ما نسبته 11 % من افراد العينة أن المدير يطلب منهم بديل لقراراته ، وهذا يدل على نوع من الثقة الموجودة بينهما ، بين المدير و العاملين بالإضافة إلى المرونة و التعاون في التعامل بين الزملاء داخل المستشفى.كما أنه قد يعبر عن رأي الفئة العليا من الإدارة من ذوات الخبرة المهنية العالية ، والمستوى العلمي المرتفع .

أما نسبة 61.5 % من مجموعة أفراد العينة أفادوا انهم لا يستطيعون انتقاد قرارات المدير و هذا راجع إلى احترام التدرج في السلم الوظيفي باعتباره الجهة المخولة بذلك و المسؤولة عن هذا.

الجدول رقم " 34 " الآثار المترتبة عن اتخاذ القرارات بصفة جماعية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
التقليل من المشاكل	48	33.1 %
زيادة الثقة بالنفس	22	15.2 %
سرعة الأداء	18	12.4 %
التقليل من المخاطر	2	1.4 %
إضاعة الوقت	3	2.1 %
التقليل من الفعالية	1	0.7 %
تحسين العمل	51	35.1 %
المجموع	145	100 %

من بين النتائج المميزة والغير متوقعة التي حققتها مدرسة العلاقات الانسانية هي دور الجماعات في تحقيق جو عمل انساني مناسب لتحقيق نتائج ايجابية عالية ،و في سؤالنا حول دور وأهمية هذه الجماعة في اتخاذ قرارات جماعية والنتائج المترتبة عنها جاءت اجابات المبحوثين كما يلي:

- ❖ 48 مفردة بنسبة 33.1 % اكدوا انها تقلل من المشاكل.
- ❖ 22 مفردة ب نسبة 15.2 % اجابوا بأنها تزيد الثقة بالنفس.
- ❖ احتمال السرعة في الإنجاز اكدته 18 مفردة ب نسبة 12.4%

❖ 2 مفردة نسبة 1.4 % افادوا بان المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار من شأنها أن تقلل من المخاطر.

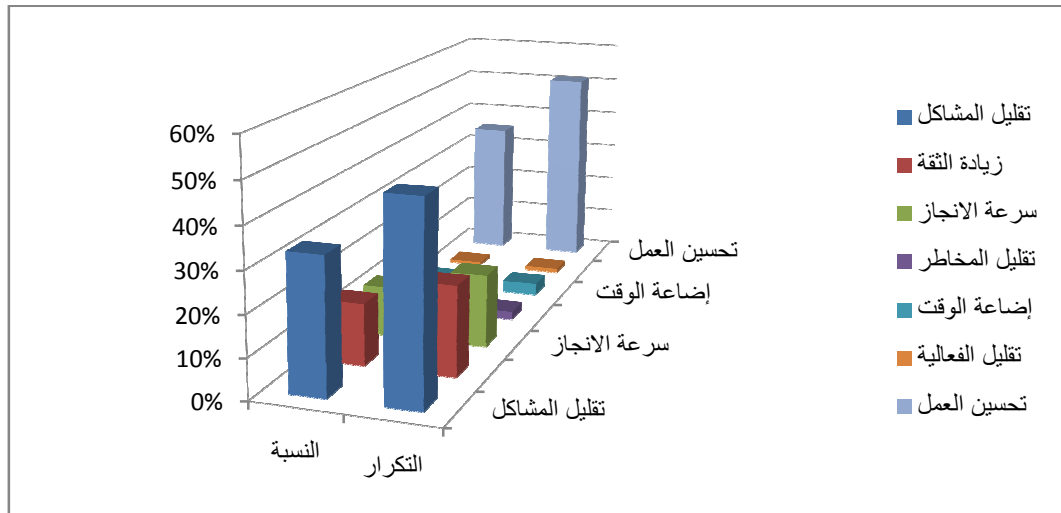
❖ إضاعة الوقت احتمال أكدته نسبة 2.1 % .

التقليل من الفعالية في العمل كان رأي مفردة واحدة بنسبة 0.7 %

أما الاحتمال الأكبر عبرت عنه 51 مفردة أي ما نسبته 35.1 % أنها تؤدي إلى تحسين العمل.

ليكن التعليق على هذه النسب كما تم ذكره سابقا ، أن الأغلبية رأيت أن المشاركة في وضع القرارات تؤدي إلى تحسين العمل فهي تعود بآثار إيجابية على المؤسسة. فالمشاركة هنا تعني آراء متعددة ومختلفة و متنوعة هذا الوضع يسمح بتوفير معلومات كثيرة ومتنوعة في ظلها تستطيع المؤسسة أن تتخذ قرارات شاملة قليلة قدر الإمكان من الأخطاء ، لدى إضافة إلى ذلك فإن مدخل تمكين العاملين كمدخل حديث لتسيير موارد المؤسسة يعتبر مهما جدا سواء من الناحية التنظيمية و النفسية للعامل على حد سواء و هذا ما تؤكدته إجابات المبحوثين من خلال آثاره الإيجابية ميدانيا.

في رأي آخر لا يقل اهمية أكدته 48 مفردة أن المشاركة في اتخاذ القرارات بصفة جماعية يقلل من المشاكل ، بمعنى علاقات إيجابية ومعلومات أوضح. صراع أقل ، قرارات أكثر فعالية من شأنها أن يؤثر إيجابا على السير الحسن للعمل بالمستشفى.



الشكل رقم "28" الآثار المترتبة عن اتخاذ القرار بصفة جماعية

الجدول رقم "35" موقف المدير إذا لم تنجز الأعمال في وقتها:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
% 26	25	يوبخك
% 2.1	02	يسامحك
% 4.2	4	يعاقبك
% 38.5	37	يوجه ملاحظة باحترام
% 29.2	28	الاستفسار عن السبب
% 100	96	المجموع

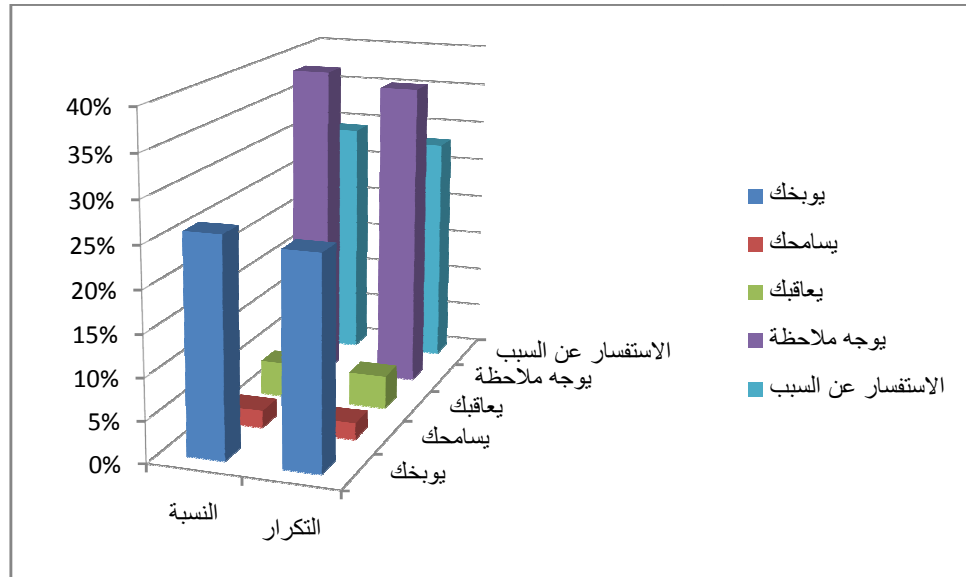
في سؤالنا حول ردة فعل المدير اتجاه العمال فيما يتعلق بسيرة العمل جاءت إجابات المبحوثين على النحو التالي :

- 25 مفردة ب نسبة : 26.00 % أكدوا أنه يوبخني.
- 2 مفردة أفادت أنه يسامحني بنسبة 2.1 % .
- يعاقبني كان رأي 4 بنسبة 4.2 %.
- يوجه ملاحظات باحترام رأي أفاد به غالبية أفراد العينة بنسبة : 38.5 %.

الاستفسار عن السبب هو رأي 48 مفردة و قراءتنا لهذه النتيجة كانت كالتالي.

كان رأي الأغلبية يوجه ملاحظة الاحترام، هذا قد يدل على وجود علاقات إيجابية بين المدير و العاملين وهذا ما تؤيده بيانات الجدول يبحث عن طبيعة العلاقة بين المدير و العامل حيث أكد 76.9 % أن العلاقة التي العامل بمديره هي علاقة إيجابية.

كما يؤكد هذه النتيجة رأي 28 مفردة ،الذين أكدوا ان المدير قبل أن يتخذ أي قرار سيستفسر عن السبب و هذا قد يدل على حرص المدير على المحافظة على العلاقات الطيبة قبل أن يتخذ أي قرار متسرع.



الشكل رقم "29" موقف المدير إذا لم تنجز الأعمال في وقتها

ثالثا: الاتصال ومستوى الصراع

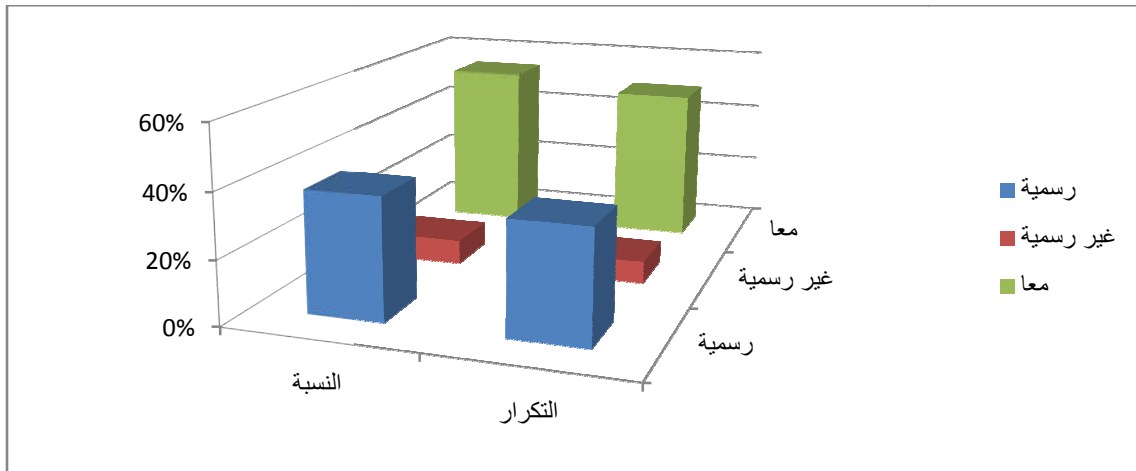
جدول رقم " 36 " : طبيعة العلاقات السائدة بالمؤسسة :

النسبة	التكرار	الاحتمالات
38.5%	35	رسمية
7.7%	7	غير رسمية
53.8%	49	معا
100%	91	المجموع

. عند سؤالنا لعينة البحث عن طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة كانت اجابات المبحوثين في أغلبها تؤكد على أن طبيعة العلاقة تتأرجح بين رسمية و غير رسمية بنسبة 53.8%، أي تفوق النصف في حين رأى 38.5% أن العلاقة بين أعضاء المؤسسة و طبيعة التسيير فيها هي رسمية ، أما النسبة الأضعف فكانت ممن يرون أن العلاقات غير رسمية 07.7%.

إن طبيعة النشاط الإنساني أو طبيعة الخدمة المقدمة المتعلقة بصحة المريض يفرض نوع من المرونة في التعامل سواء مع المريض أو العمال فيما بينهم فهي تمثل جزء أساسي في تحسين صحة المريض والرقي بها ، بالإضافة إلى أن بعض الحالات أو المواقف تتطلب المساعدة والتعاون وهذا لا يحقق دائما في ظل علاقات رسمية ، بل تحتاج إلى علاقات مزدوجة رسمية وغير رسمية ، بالإضافة إلى أن هذه النتيجة يؤكدتها الجدول رقم 38 فيما يخص تقييم عملية التفاعل بين الزملاء الذي يؤكد معطيات هذا الجدول ، فهي علاقات إيجابية حسب رأي الباحثين .

الرأي الثاني الذي عبرت عنه اجابات الباحثين هو أن العلاقات السائدة في المؤسسة هي علاقات رسمية ، وأثناء محاولة قراءتنا لهذه النتيجة وجدنا أن أغلبهم من الإداريين بمعدل النصف أي 12 مفردة والمرضين كذلك. هذا راجع إلى موقعهم في التصنيف الوظيفي الذي يفرض عليهم التعامل بجدية ورسمية عن طريق الوثائق والمراسلات الادارية التي هي جوهر البيروقراطية والتي تفرض الرسمية في التعامل ، أما النسبة الأضعف فرجع موقفها ربما إلى بعض المواقف الاستثنائية والغير متكررة جعلتهم يتبنون هذا الرأي.



الشكل رقم "30" يوضح طبيعة العلاقات السائدة بالمؤسسة

الجدول رقم "37" التواصل بين زملاء العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة	الدرجة	ت × د ⁽¹⁾
دائما	36	39.6	2 +	72

18	1 +	19.8	18	غالبا
0	0	18.7	17	أحيانا
-12	1-	13.2	12	نادرا
-16	2-	8.8	08	أبدا
+ 62	\	100%	91	المجموع

. المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم 36 لا تتناقض مع الجدول رقم 37 فهي مكتملة ومفسرة له إن صح التعبير ، حيث تدور آراء العينة عند استجوابنا لهم فيما إذا يتواصلون باستمرار فيما بينهم فكانت النتائج مؤكدة أو ممهدة للبيانات الجدول رقم 37 فأكد ما نسبته:

39.6% أنهم يتواصلون باستمرار مع زملاء العمل و**19.8%** أكدوا أنه غالبا ما يتواصلون مع زملائهم .

. إذا ما نسبته **59.4%** (**39.6% + 19.8%**) تواصلهم ايجابي فيما بينهم وعند تطبيقنا لمقياس ليكرت اتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية وإيجابية بين أولئك من يرون أن اتصالهم دائم ومستمر وبين من لا يتواصلون مع زملائهم ، وبالفعل هذه النتيجة تؤكد لنا ملاحظتنا الميدانية حيث لاحظنا جو من التعاون والتفاهم والتفاعل الايجابي مع فريق العمل حيث لاحظنا عملية انتقال وتحرك بين أقسام الإدارة على الخصوص ، والتعاون في انجاز المهام المكلفون بها سواء التابعة لمصلحة الفرد العامل أو لمصلحة أخرى ، هذا أعلى المستوى الإداري ، أما على مستوى المصالح الإستشفائية نلاحظ التعاون والتفاهم على مستوى كل مصلحة وهذا ما تأكده أهم الافتراضات التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية كجماعة العمل ودورها في خلق جو عمل مناسب وفعال يقلل من الرسمية والجمود في التعامل التي دعت إليها البيروقراطية ، ولا الاستغلال التام للفرد كما دعت إليه مبادئ الادارة العلمية.

الجدول رقم 38. تقييم عملية التفاعل بالمؤسسة¹ :

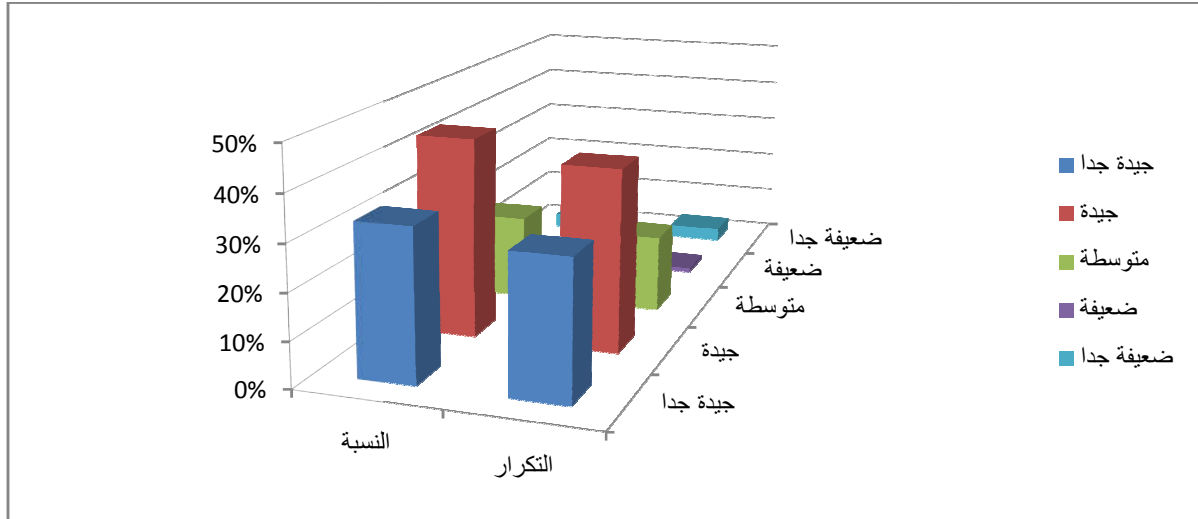
الاحتمالات	التكرار	النسبة	ب ف	ب ن ²	ب ف- ب ن	(ب ف- ب ن) ²	(ب ف- ب ن) ²
------------	---------	--------	-----	------------------	----------	-------------------------	-------------------------

* ب ف:البيانات الفعلية ١ ب ن: البيانات النظرية = عدد مفردات العينة ÷ عدد البدائل

7.65	139.24	11.8	18.2	30	33 %	30	جيدة جدا
26.11	475.24	21.8	18.2	40	44%	40	جيدة
0.07	1.44	01.2	18.2	17	18.7%	17	متوسطة
16.25	295.84	17.2	18.2	01	1.1%	01	ضعيفة
12.69	231.04	15.2	18.2	03	3.3%	03	ضعيفة جدا
+62.77	\	\	\	91	\	91	المجموع

*من مجموع أفراد العينة أجاب 40 مفردة بنسبة 44% حسب رأيهم أن عملية التفاعل بينهم وبين العمل رأوا أن عملية التفاعل جيدة جدا 33% ، في حين أفاد 17 مبحوث أن عملية التفاعل بينهم متوسطة ، أما 04 مفردات رأوا أن الاتصال بينهم وبين زملاء العمل بين ضعيفة وضعيفة جدا ، وبناء على البيانات المقدمة يمكن القول أن هناك اختلاف في وجهات النظر حول تقييم عملية التفاعل بالمؤسسة والسبب في رأينا قد يكون هو الاختلاف في المستويات المهنية ، أو التخصص الذي ينتمون اليه ، فمنهم من فئة الأطباء والممرضين في غالبتهم رأوا أن الاتصال بينهم وبين زملائهم بين جيد وجدة جدا (44 مفردة من الممرضين و7 مفردات من الأطباء) والسبب في ذلك حسب تقديرنا راجع أولا الى طبيعة العمل بالدرجة الأولى التي تفرض الاحتكاك المستمر سواء بين الممرضين فيما أو بين الأطباء والممرضين بالإضافة الى المستوى التعليمي الذي يحضون به مما يجعلوهم واعين أكثر من غيرهم بأهمية التفاهم والتعاون في تقديم خدمة للمريض ذات جودة ، (حساسية الممارسة الصحية تفرض ذلك).

أما من كان بالتفاعل بينهم وبين زملائهم في العمل يتراوح بين ضعيف وضعيف جدا ، فيمثل نسب ضعيفة واستثنائية قد تعود لمجموعة من العوامل الشخصية المتعلقة بالعاملين ، أو ربما موقعه من السلم الوظيفي الذي يجعله يتعامل بحدود موضوعة مسبقا بينه وبين بقية العمال.



الشكل رقم "31" تقييم عملية التفاعل بالمؤسسة

جدول رقم "39" الوسائل المستعملة في عملية الاتصالية :

النسبة	التكرار	الاحتمالات
35%	35	الملصقات الإعلانية
7%	07	الأجهزة الإلكترونية
33%	33	التعليمات الإدارية
25%	25	المقابلات الشخصية
100%	100	المجموع

. في سياق آخر توضح معطيات الجدول رقم 39 أن الوسائل المستعملة في عملية الاتصال داخل

المؤسسة الاستشفائية وردت على النحو التالي :

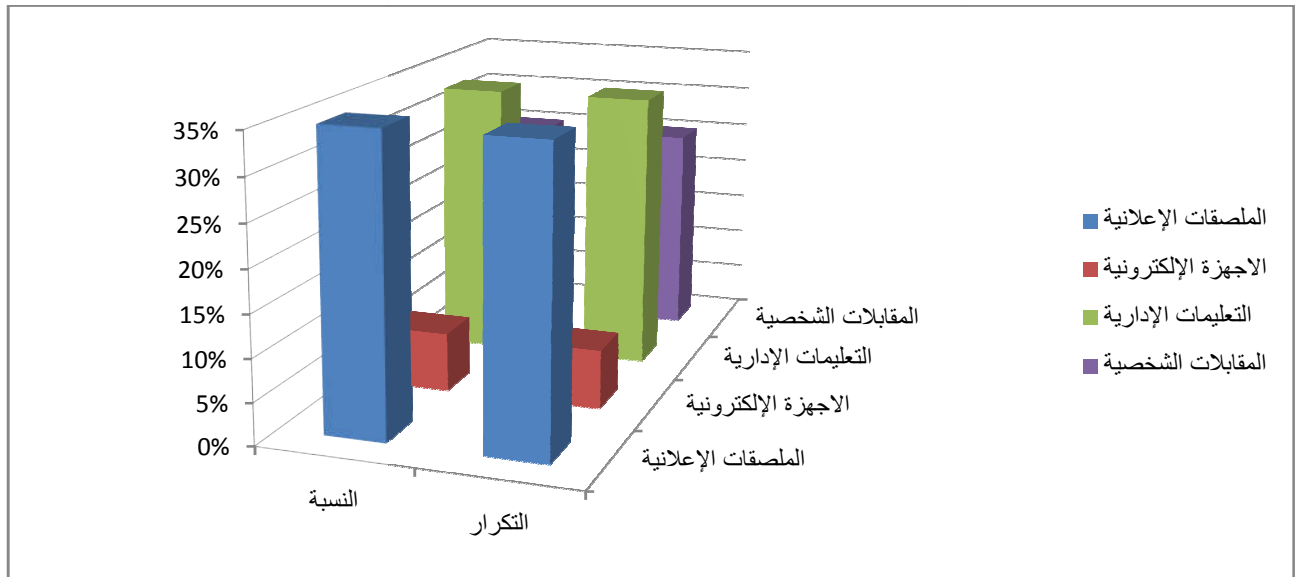
35 مفردة بمسبة 35% يعتمدون على الملصقات الإعلانية.

. 07 مفردة بنسبة 07 % يعتمدون على الأجهزة التكنولوجية.

. كما هو مبين في الجدول أعلاه نجد 68 مفردة بنسبة 68 % يعتمدون على الملصقات الإعلانية + التعليمات الإدارية هذه النتائج الرقمية تؤكد بصفة مباشرة أن المؤسسة العمومية ، "تطور عبد الحميد" تعتمد على الوثائق المكتوبة في نقل وتبادل المعلومات أثناء عملية التواصل داخل المؤسسة ، فهي تعتمد على هذا الأسلوب باعتبار أن الوثائق و المستندات الإدارية من شأنها أن تحفظ المعلومات أكثر وتمنع الوقوع في الخطأ ، كما أنها إن صح التعبير ترسم مسار العلاقة رئيس - مرؤوس كما تحدد المسؤوليات والواجبات على كل فرد في المؤسسة .هذا راجع إلى طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالإضافة إلى حساسية الخدمة المقدمة.

. أما الرأي القائل أن الوسائل المستعملة في عملية الاتصال هي المقابلات الشخصية وهي نسبة ضعيفة نسبيا هذا ربما قد يكون رأي المستويات العليا بالمؤسسة سواء عن طريق اجتماعات ثنائية ، أو جماعية بين إطارات المؤسسة.

في حين الرأي القائل أن الاعتماد على أجهزة الاتصال الحديثة (هاتف + إنترنت)، تؤكد ما ذكرناه في جدول الملاحظة أن المؤسسة تعاني نوعا ما أعطابا في أجهزة التواصل التكنولوجية ، ولا تشهد تغطية واسعة لشبكة الانترنت على مستوى المؤسسة ، هذا الوضع خلق صعوبات في الاعتماد على هذه الوسائل الحديثة و المهمة من حيث السرعة والدقة .



الشكل رقم "32" يوضح الوسائل المستعمل في عملية الاتصالية

الجدول رقم "40" الهدف من عملية الاتصال بالزملاء :

النسبة	التكرار	الاحتمالات
21%	21	تقارير خاصة بالعمل
19%	19	طلب توضيحات
11%	11	لتقديم الاقتراحات
34%	34	لتبادل الخبرات
15%	15	حوارات خارج إطار العمل
100%	100	المجموع

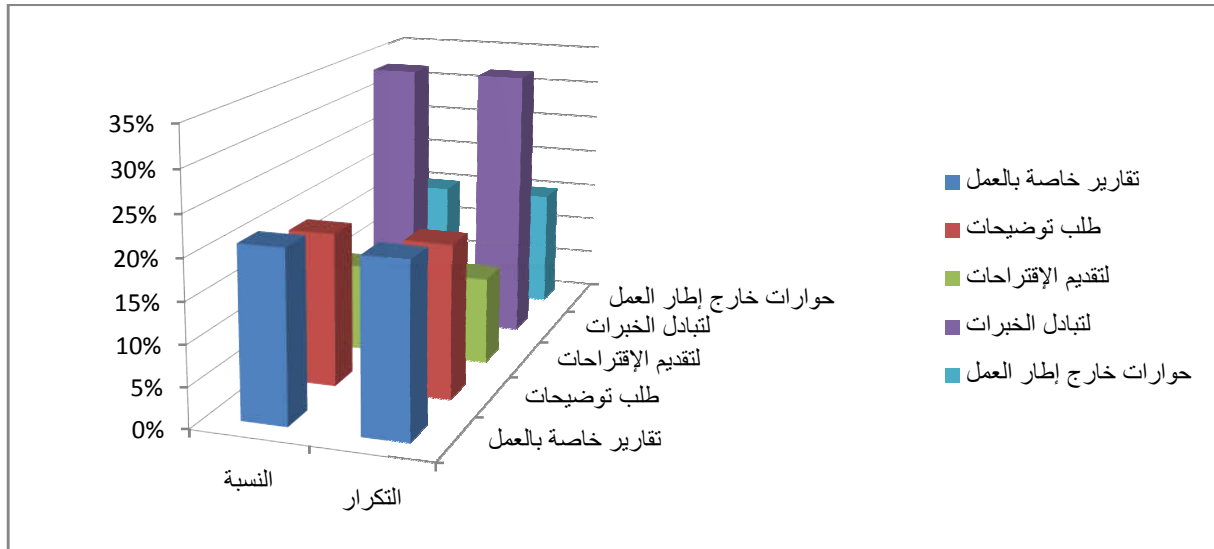
* في سؤال آخر لعينة البحث يبين معطيته الجدول أعلاه يدور حول الهدف من عملية الاتصال بين الزملاء والتي وردت كالآتي :

34• مفردة بمسبة 34% أفادوا أن الهدف من عملية التواصل هو لتبادل الخبرات.

11• مفردة بنسبة 11% أكدوا أنه لتقديم اقتراحات.

كما هو مبين أعلاه كانت اجابات المبحوثين أن الهدف من عملية الاتصال هو لتبادل الخبرات في حين 21% كان رأيها لتقديم التقارير الخاصة بالعمل ، وهذا نراه يتناقض مع رأي المبحوثين ،فيما يخص الوسائل الأكثر استعمالا في عملية التواصل بين الزملاء ، حيث أكدوا أنها الوثائق والمستندات بنسبة 68% على اعتبار أن الوثائق والمستندات في الغالب تستعمل لإعطاء تعليمات وتوجهات بالإضافة لتنظيم العمل بالمؤسسة هذا جانب ، في الجانب الآخر نلاحظ أن المؤسسة لا تقوم بدورات تكوينية إلا ما نذر،ولا تقوم بنشر دوريات على الموظفين،خصوصا فيما يتعلق بأساليب المعالجة ،والمعلومات حول الأمراض حديثة الظهور ،هذه الدورات من شأنها أن تدعم خبرة الطاقم الطبي والإداري أثناء حدوث الأزمات .

نلاحظ كذلك نسبة ضئيلة من إجابات المبحوثين ترى أن الهدف من عملية الاتصال بالمؤسسة هو لتقديم الاقتراحات وهذا ما يتطابق مع بيانات الفرضية الأولى فيما يخص مدى المساهمة في وضع القرارات أو الاستشارة في العمل حيث أفادوا بأنه في الغالب لا يتم استشارتهم ولا الأخذ بأرائهم.



الشكل رقم "33" الهدف من عملية الاتصال بالزملاء

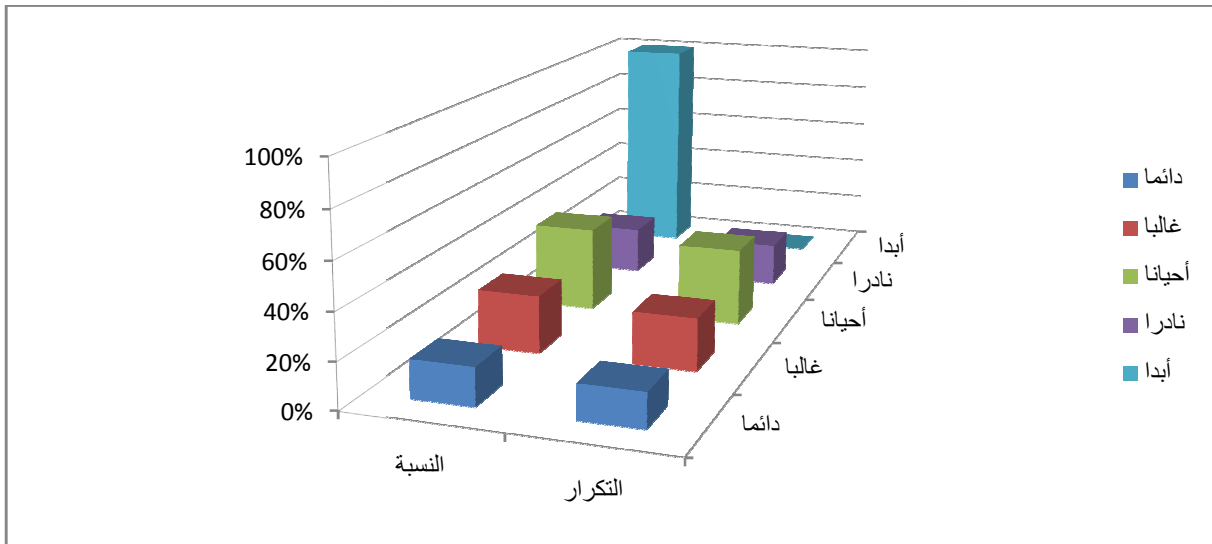
جدول رقم "41" الرد من طرف الادارة على استفسارات العمال :

الاحتمالات	التكرار	النسبة	د	ت × د	النتيجة
دائما	15	16.5%	2 +	(2+) 15	30 +
غالبا	23	25.3%	1 +	(1+) 23	23 +
أحيانا	34	37.4%	00	(0+) 34	00
نادرا	19	20.9%	-1	(1-) 19	-19
أبدا	00	100%	-2	(2-) 00	-00
المجموع	91	100%			34 +

* في الجدول رقم 41 الذي يعبر عن آراء المبحوثين حول طبيعة الرد الذي يتلقونه من الادارة فكانت اجابتهم أنه أحيانا ما يلتقون الرد من ادارة بنسبة 37.4% وهي النسبة الأعلى أما من كان رأيهم غالبا ،

كانت نسبتهم 25.3% و 20.9% كان رأي المبحوثين أنه نادرا ما يتلقون الرد من الادارة حول استفساراتهم .

. كما ذكرنا سابقا أن النسبة الأكبر كانت تعرب بأنها أحيانا ما يتلقى العامل ردا على استفساراته وهذا يتوافق تماما ما بيانات الجداول السابقة سواء من ناحية الجدية في التعامل مع العمال أو الأخذ بآراء المبحوثين ، كما يطرح لنا العراقيين التي تعانيها المؤسسة في سياستها الاتصالية وهذا ما يؤكد الجدول الموالي فيما يخص دقة المعلومات ووصولها في الوقت المناسب ، أما من كان رأيهم في الغالب ما يتلقون الرد من الإدارة. إنما يعكس الموقع الوظيفي الذي يشغلونه على المستويات الإدارية العليا ، كما يرتبط بالوظيفة التي يشغلها العامل كل هذا كان سببا رئيسيا في خلق هذا الفارق في اجابات المبحوثين.



الشكل رقم "34" الرد من طرف الادارة على استفسارات العمال

جدول رقم "42" وصول المعلومات في الوقت المناسب :

النسبة	التكرار	الاحتمالات
5.5%	5	دائما
27.5%	25	غالبا
40.7%	37	أحيانا
19.8%	18	نادرا
6.6%	06	أبدا

100%	91	المجموع
------	----	---------

. فيما اذا كانت المعلومات تصل في وقتها للعمال على مستوى المؤسسة كان يدور السؤال الاستمارة والبيانات الرقمية المدونة في الجدول أعلاه توضح ذلك.

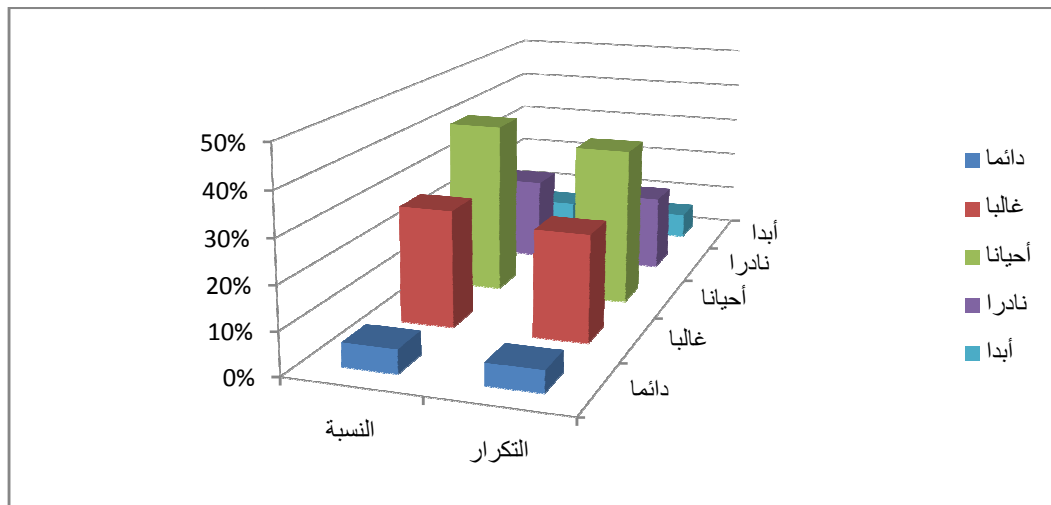
5.5% كانت إجاباتهم ب دائما.

40.5% أفادوا أنه أحيانا.

40.5% وهي النسبة الأكبر أفادوا كما ذكرنا أنه أحيانا وهذه النتيجة تطرح لنا عدة تفسيرات أو احتمالات من وجه نظرنا نوردتها على النحو التالي :

يطرح لنا إشكالية الخلل الواضح في المخطط الاتصالي الذي تنتهجه المؤسسة اتصال في اتجاه واحد عكس ما تتادي به العلاقات الإنسانية الاتصال في اتجاهين .

هذا الوضع يوضح نمط العلاقات السائدة بين الزملاء فهو بطريقة أو أخرى يطرح لنا صعوبات معينة في تلقي وتبادل المعلومات أما 5.5% من مجموع أفراد العينة كانت اجاباتهم غالبا ما يتلقون الرد من الادارة وهي النسبة الأضعف وتمثل رأي الأقلية من ذوي المستويات الادارية العليا والمساهمين بشكل كبير وضع القرارات المهمة بالمؤسسة.



الشكل رقم "35" يوضح وصول المعلومات في الوقت المناسب

جدول رقم "43" مساهمة نقص المعلومات في الوقوع في أخطاء :

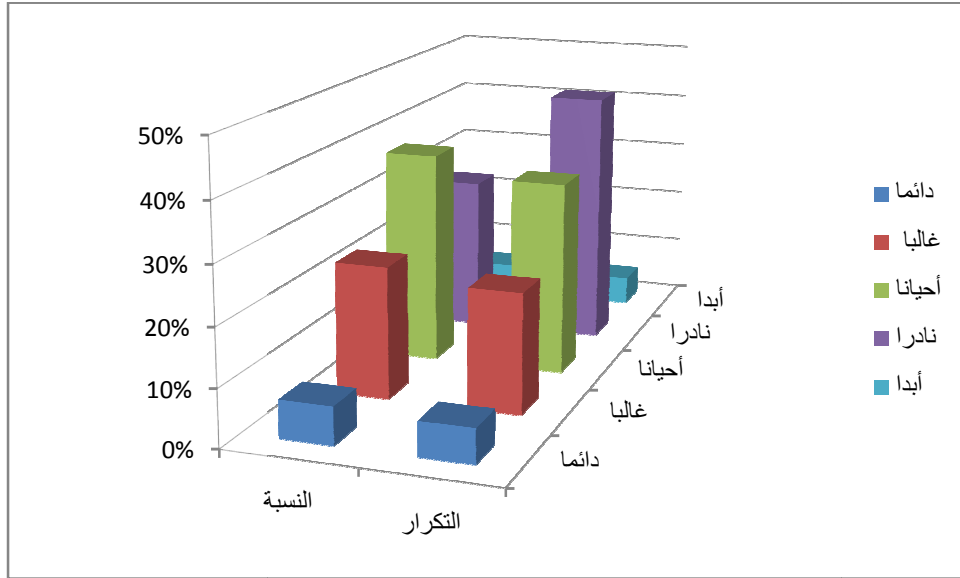
الاحتمالات	التكرار	النسبة	د	ت × د	النتيجة
دائما	06	6.6%	2 +	06(2+)	12
غالبا	21	23.1%	1 +	21(1+)	21
أحيانا	34	37.4%	0	34(0)	00
نادرا	25	27.5%	1 -	25(1-)	-25
أبدا	5	5.5%	2 -	05(-2)	-10
المجموع	91	100%			-02

تهدف العملية الاتصالية إلى توفير معلومات كافية ودقيقة تسمح بتحقيق الاستقرار والوضوح خلال المسار المهني للعامل ، كما تسمح بتوفير معلومات كافية على ضوءها يمارس العامل نشاطه بكل دقة ووضوح ، ونحن هنا بغرض التأكد عن طبيعة العلاقة التي تربط مؤشر توفر المعلومات بمستويات الصراع ، فمن بعرض سؤالنا فيما إذا كانت نقص المعلومات ودقتها يسمح بوقوع أخطاء معينة في العمل فوردت اجابات المبحوثين على النحو التالي :

- دائما 6.6% من مجموع أفراد العينة.
- غالبا 23.1% من مجموع أفراد العينة.
- أحيانا 37.4% من مجموع أفراد العينة
- نادرا 27.5% من مجموع أفراد العينة.
- أبدا 5.5% من مجموع أفراد العينة.

جاءت درجات سلم " ليكرت" سلبية -02 ، إذ تؤكد على أن المعلومات ودقتها ليس وحدها المساهم الوحيد في الوقوع في أخطاء ، بل قد تكون هناك عوامل أخرى غير تنظيمية بعيدة عن الأسلوب التنظيمي الذي تتبعه المؤسسة ، مثل التفاعل الجيد مع فريق العمل ، والإحساس بالانتماء للمؤسسة الذي من شأنه أن يقلل من التوتر و الاستقرار الذي يشعر به العامل نتيجة عدم توفر المعلومات اللازمة التي يحتاجها

من أجل القيام بمهامه في جو يسوده الاستقرار ، والاطمئنان والثقة المتبادلة بين مختلف الأطراف الفاعلين بالمؤسسة.



الشكل رقم "36" يوضح مساهمة نقص المعلومات في الوقوع في أخطاء

جدول رقم " 46 " أثر العلاقات الغير رسمية داخل المؤسسة :

النسبة	التكرار	الاحتمالات
23%	23	التقليل من الصراع
15%	15	زيادة الكفاءة
18%	18	السرعة في الإنجاز
41%	41	الانضباط
3%	3	الاهمال
100%	100	المجموع

. كان الهدف من سؤال بحثنا معرفة أثر العلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة فكانت اجابات المبحوثين

على المنحى التصاعدي التالي :

* 3% أجابوا الاهمال في العمل .

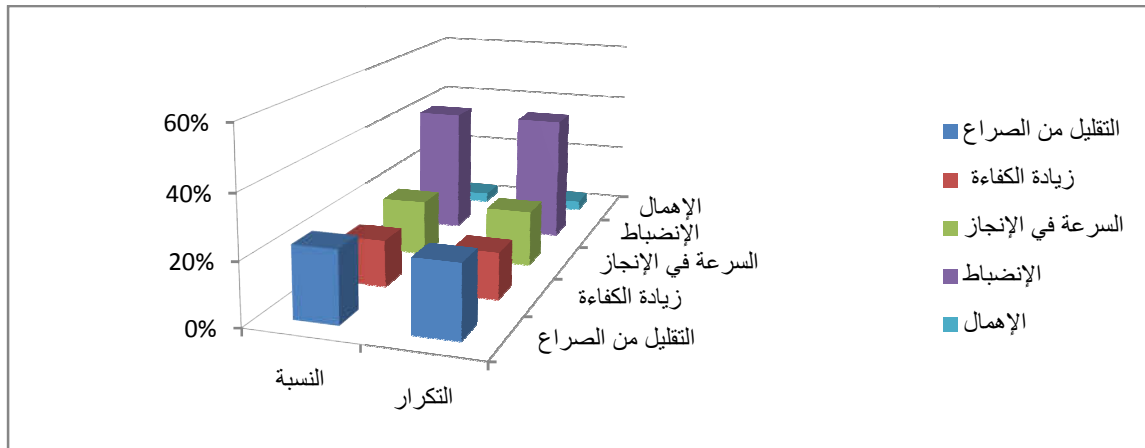
* 15% أكدوا على زيادة كفاءة العاملين بالمؤسسة .

* 18% السرعة في الانجاز كان رأي 18% من مجموع أفراد العينة .

* 23% من أفراد العينة رأوا أنها تسهم في التقليل من الصراع .

* 41% أكدوا على الانضباط في العمل .

لقد نادى "إلتون مايو" بتعزيز العلاقات الرسمية داخل المؤسسة وضرورة التفاعل الايجابي بين العمال وهذا لا يعني بأي شكل من الأشكال الفوضى و اللا نظام وعدم الانضباط ، وهذا ما تؤكده بيانات الجدول أعلاه حيث أكدت إجابات المبحوثين على أن العلاقات غير الرسمية بالمؤسسة تجعل العامل أكثر انضباط في العمل ، نشير أن الانضباط في العمل ليس بمغزل عن السلوكيات الإدارية الأخرى كما نلاحظ النتائج الأقرب هي زيادة الكفاءة والتقليل من الصراع .كلها تصب في اتجاه واحد كعمليات نفسية وإدارية تتفاعل مع بعضهما وتظهر من خلال سلوك العامل الايجابي ، كما تؤكد أغلب أفراد العينة الانضباط في العمل ، هذه النتيجة عكس ما تنادي به النظرية البيروقراطية التي تعتبر اللوائح والقوانين هما السببين الوحيدين لتنظيم سلوك العاملين وضبط كل ما من شأنه أن يؤثر على التنظيم بشكل سلبي ولا النظرية العلمية التي أهملت الحياة النفسية والاجتماعية للعمال ، إذ هدفها الوحيد إنسان قوي فيزيولوجيا يحقق متطلبات التنظيم المادية فقط .



الشكل رقم "37" يوضح أثر العلاقات الغير رسمية

جدول "4" توفر المعلومات ومدى الشعور بالاستقرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة	ب ف	ب ن ¹	ب ف- ب ن	(ب ف- ب ن) ²	(ب ف- ب ن) ²
دائماً	24	26.37 %	24	18.2	5.8	33.64	01.84
غالباً	40	43.96%	40	18.2	21.8	475.24	26.11
أحياناً	07	7.69 %	07	18.2	11-. 2	125 .44	6.89
نازراً	12	13.18%	12	18.2	-6.2	38.44	02.11
أبداً	08	08.79 %	08	18.2	10-. 2	104 .04	5.71
المجموع	91	%100	91	\	\	\	42+ .66

فيما إذا كانت المعلومات الكافية تجعل العامل أكثر استقراراً في العمل وردت إجابات المبحوثين في الجدول أعلاه كالتالي:

* 43.96% من مجموع أفراد العينة أجابوا بأنه غالباً تساهم المعلومات في تحقيق الاستقرار.

* 07.69% من مجموع أفراد العينة أجابوا بأنه أحياناً ما تساهم المعلومات في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة.

إذا أغلب أفراد العينة أكدوا على الأثر الإيجابي الذي يلعبه الاتصال الجيد ودقة المعلومات المقدمة حيث تجعل الفرد أكثر استقراراً بمعنى آخر لا تجعل مجالاً للتضارب في المعلومات المقدمة فعدم الوضوح يربك العامل ويجعله يتردد في اتخاذ القرارات سواء التي تهمة أو التي تهمة المؤسسة، كما تجعله مشتت التفكير حول مواقف مختلفة، كل هذا يجعله غير مستقر بسبب ظروف عدم التأكد التي يعيشها.

أما من كان رأيه أنه لا تؤثر على استقراره في العمل وبحكم المعاشية الميدانية نرى أن أفراد العينة لا يلغون هذا الاحتمال بل يعتبرونه غير كافي ويرون أنه توجد شروط تنظيمية وإدارية مثل القوانين التي تنظم الحياة المهنية للعامل ، والتي تلعب دوراً مهماً في شعور العامل بالاستقرار دون إغفال المحيط

الاجتماعي والظروف النفسية للعامل كل هذه العوامل تمنح العامل الاستقرار الذي يحتاجه لمواصلة نشاطه المهني بالمؤسسة . ومن أجل التأكد أكثر من طبيعة العلاقة بين توفر المعلومات وشعور العامل بالاستقرار ، قمن بحساب معامل بيرسون والذي بلغت قيمته 0.66 +42 وهي قيمة كبيرة مقارنة مع كاسي² الجدولة عند درجة الحرية 4 وتبلغ قيمته 9.48 وبالتالي وجود فرق معنوي كبير بين من يؤكدون ومن ينفون هذه العلاقة.

جدول رقم "48" وضوح ودقة المعلومات ومدى الثقة في الإدارة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة	ب ف	ب ن ¹	ب ف- ب ن	(ب ف- ب ن) ²	(ب ف- ب ن) ² ب ن
دائماً	10	11%	10	18.2	-07.2	51.84	02.82
غالبا	12	13.2%	12	18.2	-06.2	38.44	2.11
أحيانا	60	65.93%	60	18.2	41.8	1747.44	96
ناذرا	07	08%	07	18.2	-11.2	125.44	06.89
أبدا	02	2.2%	02	18.2	-16.2	262.44	14.41
المجموع	91	100%	91	\	\	\	+122.23

إن الدقة والوضوح هو هدف كل عملية اتصالية ، وفيما إذا كانت تساهم في توفير الثقة الكافية بين الإدارة والعمال جاءت بيانات الجدول أعلاه إذ أكدت مفردات العينة بالأغلبية بنسبة 90.1% أنه بالفعل الدقة والوضوح في المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تزيد من مستويات الثقة فيما بينهم ، عكس 09.9% حيث أفادوا أنه ليس دائما وضوح المعلومات يزيد من مستويات الثقة ، وفي محاولة منا لتفسير بيانات الجدول المبين أعلاه لاحظنا مفردات العينة أكدوا لنا بنسبة 40.7% أنه أحيانا ما تأتيهم المعلومات في الوقت المناسب أي غياب الدقة والوضوح اللازمين للسير الحسن والمستمر لمختلف أقسام الإدارة . هذه تطرح إشكال في السياسة الاتصالية التي تنتهجها المؤسسة، كما يمكن اعتبار هذه النتيجة

دعوة من العمال للإدارة لبناء علاقات إيجابية ومتوازنة بعيدة نوعا ما عن الصيغ والأساليب الرسمية والقانونية.

جدول رقم "49" مدى تعبير المعلومات الكافية عن العلاقات الجيدة بالزملاء

الاحتمالات	التكرار	النسبة	د	د*ت	النتيجة
دائما	28	30.8%	2 +	(2)28	56
غالبا	47	51.6%	1 +	(1)47	47
أحيانا	09	09.9%	0	00	00
نادرا	04	04.4%	1 -	1 -(4)	4 -
أبدا	03	03.3%	2 -	(3) -2	6 -
المجموع	91	100%	/	/	93+

المدخل السلوكي في الإدارة كانت بداياته الأولى التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملائه في مصانع هاوثورن ، إذ كانت النتيجة مفاجئة للجميع بتأكيدها أن العامل إنتاجيته أعلى في إطار الجماعة ، وما تتضمنه من علاقات إيجابية ومتوازنة ، تسمح برفع الروح المعنوية للعاملين وتشجعهم على بدل الجهد أكثر لتحقيق متطلبات التنظيم ، ونحن خلال هذه الدراسة وبغرض التأكد من طبيعة العلاقة لتي تربط مؤشر المعلومات الكافية بالمؤسسة بمستوى العلاقة مع الزملاء على مستوى المؤسسة الاستشفائية مجال الدراسة جاءت البيانات الإحصائية مؤكدة على أن:

- ✓ 47 مفردة بنسبة 51.6 % يرون أن المعلومات الكافية تدعم العلاقات الجيدة مع الزملاء
- ✓ 03 مفردات بنسبة 03.3 % ينفون هذه العلاقة بتاتا. ولتفسير ذلك نقول أن رأي الأغلبية قد يعود إلى أهمية نظم المعلومات في تسيير المؤسسات كبيرة جدا ، إذ تسمح بتقديم المعطيات الكافية واللازمة لاتخاذ القرار كما أن المعلومات الدقيقة تقضي على مواطن الشك والريبة داخل التنظيم ، وتعزز مواطن التأكد مما يسمح باتخاذ قرارات تكون توقعات فاعليتها وجدواها عالية إذ أن القرارات الناجحة تربط غالبا مدى توفر البيانات حول المشكلة مجال اتخاذ القرار ، وتؤكد هذا الموقف نتيجة سلم ليكرت والذي يعبر عن وجود علاقة قوية وإيجابية بين توفر المعلومات ونمط العلاقات بين الزملاء ،

إذ كلما توفر المعلومات أكثر كلما زادت مستويات العلاقة الايجابية على بين العاملين على مستوى المؤسسة.

جدول رقم "50" صعوبة وصول المعلومة و أثرها على أداء العاملين

النسبة	التكرار	الاحتمالات
15.4%	15	كثرة الأخطاء
31.95%	31	بطئ في التنفيذ
30.9%	30	صعوبة الحل
16.5%	16	الفوضى
5.2	5	الاهمال
100%	97	المجموع

نص السؤال السابق عن الأثر التي يتركه وصول المعلومة على العاملين فجاء الرد كما يلي :

31 مفردة أكدوا أنه يؤدي الى بطئ في التنفيذ .

. 05 مفردات قالوا يؤدي بنا الأمر إلى الإهمال في العمل .

. كما هو موضح في إجابات المبحوثين التي ترى أغليبتها أن أهم الآثار جراء قصور المعلومات وعدم وصولها في الوقت المناسب هو بطئ في التنفيذ وهذا راجع ربما الى عدم توفر المعلومات الكافية للعامل التي تسمح لهم بتنفيذ القرار فور تلقيه ، كما يطرح لنا حجم العراقيل التي يطرحها الاتصال السلبي أو السيئ إن صح التعبير ، فعدم التدفق الجيد للمعلومات وعدم فتح قنوات الاتصال تكون له نتائج سلبية وهذا ما تؤكد مجموعة البحث ، بالإضافة إلى كثرة الأخطاء الناتجة إما عن تأخر وصولها أو التشويه الذي تتعرض لها خلال مسارها نحو منفذي القرار ، تقصد هنا بالتشويه ، إما انتشار الإشاعة ، أو تغيير في المعلومات أو تغييرها لصالح جماعة معينة دون أخرى كل هذا يساهم في تعزيز بؤادر الصراع واللا استقرار ، نشير في هذا السياق أنه صعوبة وصول المعلومة وما تتضمنه من قدر من الاشاعة أو المعلومات غير الكافية بقدر ما تؤثر بشكل سلبي على التنظيم في نفس الوقت تدل على وجود نوع من

العلاقات غير الرسمية داخله أي تفند ما دعت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية، العلاقات الغير رسمية تفرض جو ايجابي دائما ، لذا تعتبر هذه الانتقادات الموجهة لها على مستوى الواقع الإمبريقي.

جدول رقم "51" مصادر أخرى للمعلومات

الاحتمالات	التكرار	الخيارات	النسبة
نعم	71 78.1%	فريق العمل	33%
		الصدافة و الزمالة	22%
		النقابة	14.3%
		الإدارة	08.8%
لا	20		22%
المجموع	91		100%

فيما إذا كان العمال يلجئون لمصادر أخرى للمعلومات داخل المؤسسة أكدت مفردات العينة بالأغلبية 78.1 يلجأ لمصادر أخرى للحصول على معلومات وكان فريق العمل هو البديل بنسبة % أنه نعم كبيرة. هذه النتيجة تعبر وتؤكد ما جاء في جداول سابقة ، عن وجود علاقات إيجابية بين زملاء العمل ، إذا تعبر مفردات العينة عن وجود هوية مشتركة ومصالح كذلك داخل التنظيم ، تدفع العامل لتقته بزملائه أكثر من الإدارة ، كما أن العامل ضمن الجماعة يكون بمركز قوة يؤثر ويتأثر بالعمل الجماعي المشترك.

جدول رقم "52" رد فعل العمال على الإدارة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
الإضراب	0	00%
النقابة	13	14.3%
فهم السبب	56	61.5%
لا تقوم بأي تصرف	7	7.7%

16.5%	15	الشعور بالغضب
100%	91	المجموع

. هذا الجدول يحمل معطيات كمية حول ردة فعل العمال اتجاه تقصير الادارة في توفير المعلومات اللازمة والكافية و التي جاءت على النحو التالي :

. أقوم بالإضراب 00 مفردة بنسبة 00 %.

. أتجه الى النقابة 13 مفردة 14.3%.

. أحاول فهم السبب كان موقف 56 مفردة بنسبة 61.5% .

. الشعور بالغضب رأي 16.5% من مجموع أفراد العينة أي 15 مفردة .

. يبدو جليا من خلال المعطيات الكمية الواردة قد تعبر على أن العاملين يتصفون بقدر من الوعي والهدوء الذي يساعدهم على حل المشاكل وسوء التفاهم الذي قد يحصل بين العمال والإدارة بطرق الحوار ومحاولة تقدير الأمور بطريقة صحيحة حتى لا تكون تشنجات من شأنها أن تؤثر بشكل سلبي على التنظيم ، توجد هناك قراءة أخرى لهذه المعطيات ، أن كل فرد من العمال لا يحاول تحمل المسؤولية بمفرده خصوصا فيما يتعلق بكيفية تسيير المؤسسة داخليا على على حد تعبير أحد العمال ، " أنا لا أقوم بأي تصرف لوحدني خصوصا اذا لم تكن هناك النقابة كمثل رسمي للعمال ، فالعامل يحس نفسه أقوى في اطار الجماعة .

جدول رقم "53"عوائق عملية الاتصال بالزملاء

النسبة	التكرار	الاحتمالات
12.1%	11	تعدد المستويات الإدارية
57.1%	52	طبيعة العمل
8.8%	08	غياب الاحترام
12.1%	11	النمط القيادي السائد

1.1%	01	كبر حجم المؤسسة
8.8%	08	سرية المعلومات
100	91	المجموع

في محاولة منا لمعرفة أقوى العوامل التي تعيق العملية الاتصالية بالمؤسسة جاء السؤال 49 ليدون البيانات الكمية التالية كما وردت في اجابات المبحوثين على النحو التالي .
52 مفردة بنسبة 57.1% أكدوا على طبيعة العمل.

. تعدد المستويات الإدارية والنمط القيادي رأي 24.02% من مجموع أفراد العينة .

. غياب الاحترام وسرية المعلومات رأي 16.16% من مجموع أفراد العينة .

كبر حجم المؤسسة 1.1% من مجموع أفراد العينة رأي .

. إذا السبب وراء الصعوبات في عملية الاتصال هو طبيعة العمل الذي يعتمد على المناوبة وفيه جهد عقلي كبير ، هذا ما يشعر كل عامل بالضغط والمسؤولية . ينعزل عن بقية الزملاء بسبب خلل في عملية الاتصال ، لكن لو عدنا إلى بيانات الجدول الذي يقيم عملية التفاعل بين الزملاء نجد 43.95% رأوا أن علاقتهم جيدة مع الزملاء إذا من المفروض أن يكون التفاعل إيجابي يسهم بشكل ايجابي وفعال في إزالة العوائق المؤثرة على نقل وتبادل المعلومات ، هذا ما تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية من خلال التجارب التي أجرتها في مصنع "هاوثورن"¹* حيث أكدت على دور الاتصال والعلاقات الايجابية في رفع الروح المعنوية للعمال وبالتالي إزالة أي صعوبات من شأنها أن تعرقل السير الحسن للتنظيم ، إذا هل يوجد هناك عامل أهم من الاتصال الجيد والعلاقات الطيبة هي التي تجعل السياسة الاتصال الأكثر مرونة.

جدول رقم "54"الاتصال الجيد والتقليل من الصراع

¹ أجريت تجارب هاوثورن في مصانع شركة ويسترن إلكتروك العالمية لصناعة الهواتف وخدمات الإتصالات في مدينة شيكاغو. أجريت عدة تجارب اختبار عدد من المتغيرات المادية وأثرها على سلوك العاملين

الاحتمالات	التكرار	النسبة	ب ف	ب ن ¹	ب ف- ب ن	(ب ف- ب ن) ²	(ب ف- ب ن) ²
دائماً	30	33%	30	18.2	11.8	139.24	07.65
غالبا	40	44%	40	18.2	21.8	475.24	26.11
أحيانا	09	9.9%	09	18.2	-9.2	84.64	4.65
ناذرا	12	13.2%	12	18.2	-6.2	38.44	02.11
أبدا	00	00%	00	18.2	-18.2	331.24	18.2
المجموع	91	%100	91	\	\	\	+17.51

كشفت المعالجة الإحصائية لبيانات الجدول المبين أعلاه والخاص بتأثير الاتصال الجيد في التقليل من مستويات الصراع داخل المؤسسة مجال الدراسة ، بأنه غالبا ما تساهم المعلومات داخل المؤسسة في التقليل من مستويات الصراع ، وذلك بنسبة 44% ، أما النسبة الأضعف كانت 13.2 يقرون بضعف هذا الموقف ، يمكن تفسير هذه النتائج كما يلي :

يتواجد المورد البشري ضمن بيئة تنظيمية واجتماعية معقدة يتفاعل مع زملائه بوسائل مختلفة أبرزها الملصقات الإعلانية ، لأجل توضيح الغموض وتبليغ تعليمات الإدارة ، إن المعلومات الكافية تحدد الأدوار والأهداف كما تحدد المسؤوليات ، إن غياب المعلومات الكافية داخل التنظيم يفسح المجال لتضارب الآراء ، وانتشار الإشاعة وبالتالي صراع داخل التنظيم. أما من كان رأيهم أن غياب المعلومات لا يساهم في بروز الصراع حسب رأيهم هو سبب غير كافي في حدوث الصراع داخل المنظمة وبغرض التأكد عن طبيعة العلاقة بين توفر المعلومات وحدث الصراع قمنا بحساب معامل الارتباط ك² عند درجة الحرية 04 والذي بلغت قيمته +17.51 وبالمقارنة مع نتائج جدول بيرسون نجد قيمته 9.48 أي أن ك² المحسوبة أكبر من الجدولة مما يدل على وجود فرق معنوي بين من يرفضون العلاقة وبين من يثبتونها وبالتالي العلاقة بين المؤشرات هي علاقة صفرية. غير مثبتة رياضيا.

خلاصة الفصل:

لقد قمنا خلال هذه الفصل المعنون بتحليل وتفسير بيانات الدراسة ، بعرض البيانات المتحصل عليها من ميدان البحث الذي حددناه لإجراء الدراسة الميدانية وهو المؤسسة العمومية الاستشفائية ، إذ توصلنا إلى تحقق نسبي لفرضيات دراستنا أما في الفصل الموالي سنحاول مناقشة هذه النتائج واستخلاص النتيجة العامة من خلاله.

الفصل السابع :

نتائج الدراسة

أولاً- عرض النتائج العامة للدراسة

ثانياً- عرض نتائج الدراسة على ضوء فرضياتها

ثالثاً - عرض نتائج الدراسة على ضوء

الدراسات السابقة

رابعاً- عرض نتائج الدراسة على ضوء المداخل

النظرية

خامساً- القضايا التي تشيرها الدراسة

سادساً - صعوبات انجاز الدراسة

تمهيد:

مرت الدراسة الراهنة بمراحل عديدة ، كانت البداية مع المعالجة النظرية لموضوعنا المعنون بالعلاقات الإنسانية وفعالية القرار بالمؤسسة الاستشفائية مجال الدراسة ، إذ تطرقنا من خلال أربعة فصول إلى وضع إطار تصوري حول الموضوع ، ثم تقديم طرح نظري لكل من متغير العلاقات الانسانية واتخاذ القرار ، ليليه عرض أبرز المداخل النظرية التي اعتمدنا عليها في دراستنا ، ثم انتقلنا إلى الجانب الميداني بثلاثة فصول أساسية كذلك قمنا خلالها بالتعريف بميدان الدراسة ، ثم جمع وتفرغ البيانات بالاعتماد على أدوات متنوعة، لنصل في الأخير إلى نتائج عامة سوف نقوم بعرضها خلال هذا الفصل .

أولاً : نتائج تتعلق بخصائص مجتمع الدراسة : بينت مناقشتنا لنتائج الدراسة المتعلقة بخصائص

مجتمع البحث مايلي :

❖ عينة البحث أغلبها من الإناث ، بنسبة تقدر **74.7 %** ، أما الذكور فقدرت نسبتهم بـ **25.3 %** ، في حين عبرت نتائج الدراسة عن وجود طاقة بشرية شابة قدرت نسبتها بـ **46.2 %** ، وهذا عن طريق دمج الفئة العمرية { 20 - 29 } بنسبة **18.7 %** والفئة العمرية { 30 - 39 } بنسبة **27.5 %**.

❖ أما الحالة الاجتماعية للعينة فجاءت بياناتها مؤكدة على أن أغلب أفراد العينة متزوجون بنسبة **74.7 %** وهي النسبة الأعلى ، في حين **19.8 %** من العزاب ، و **3.3 %** هم من فئة المطلقين في حين فئة الأراامل قدرت نسبتها بـ **2.2 %**.

❖ طبيعة الخدمة المقدمة ذات الخصوصية العلمية أكدتها نتائج الدراسة فيما يتعلق بخصائص مجتمع البحث ، فيما يتعلق بالمستوى التعليمي لأفراد العينة ، إذ أكدت النتائج التي توصلنا إليها على أن معظم مفردات العينة ذوي المستوى الجامعي بنسبة **47.3 %** ، في حين ذوي المستوى الثانوي نسبتهم **39.6 %** ، أما الحاصلين على المستوى المتوسط نسبتهم **13.2 %** ، أما العاملين من ذوي المستوى الابتدائي نسبتهم بـ **00 %** .

▪ فيما يخص مؤشر الأقدمية في العمل نلاحظ أن معظم أفراد العينة بنسبة **47.3 %** ، تفوق سنوات الخدمة عندهم العشرون (20) سنة ، وهذا ما يسمح في نظرنا من اكتساب خبرة ومعرفة بأنجع القرارات التي تخدم مصلحة المريض والمؤسسة ، أما نسبة العاملين الذين لم تفوق سنوات الخبرة لديهم الخمس (05) هي بـ **19.8 %** ، في حين الفئة التي كانت مدة عملهم ما بين { 5 - 9 } سنوات كانت نسبتها **8.8 %** ، في حين نجد فئة { 10 - 14 } نسبتها قدرت بـ **16.5 %**.

ثانيا ١ مناقشة نتائج الدراسة على ضوء فرضياتها:

1-2 مناقشة النتائج في ظل الفرضية الجزئية الأولى :

توصلنا من خلال تحليلنا لبيانات الفرضية الجزئية الأولى والتي كانت تتمحور حول طبيعة العلاقة بين المشاركة والرضا الوظيفي للعاملين وقد جاءت نتائج البحث كما يلي :

* كانت بدايتنا من محاولة التعرف هل العامل بالمؤسسة الاستشفائية يساهم في وضع القرارات التي تهمه بالمؤسسة أم لا ؟ فكانت النتائج تنفي هذا الاحتمال بنسبة 57.1 % أي 52 مفردة ، في حين نجد 39 مفردة بنسبة 42.9 % أكدوا هذا الرأي. فيما يخص استشارة العمال في حالة ما تم تغيير في أوقات العمل رأت عينة البحث أن المدير لا يستشيرهم بنسبة 56 % ، ويستشيرني بنسبة 44 % .

* رأت 25 مفردة من مجموع أفراد العينة بنسبة 27.5 % أن القرارات الصادرة عن الإدارة واضحة ، أما الرأي القائل عكس ذلك كانت نسبته 19.8 % ، نوعا ما كان رأي الأغلبية بنسبة 52.7 % .

* أفادت 77 مفردة بنسبة 75.5 % أن المدير هو المسؤول الأول عن اتخاذ القرارات بالمؤسسة ، وهذه النتيجة نراها منطقية ، إذا ما استدلينا ببيانات الجداول المبينة في بيانات الفرضيات الثانية والثالثة ، فأسلوب اتخاذ القرار على سبيل المثال هو أوتوقراطي منفرد ، وهذا ما يبرر هذه النتيجة أما القائل أن رؤساء المصالح ، أو الرئيس المباشر هو من يتخذ القرارات نرى هذا الرأي يعبر عن زاوية واحدة ، وهي تلك الصلاحيات الممنوحة للعاملين من أجل تسيير المصلحة فهي مسؤولية محدودة.

* المؤسسة لا تعقد دائما اجتماعات بل في بعض الأحيان بنسبة 52.2 % ، دائما أو غالبا رأي 25 مفردة بنسبة 17.5 % ، نادرا وأبدا تمثل النسبة الأضعف بنسبة 9.9 % .

* طبيعة هذه الاجتماعات و ما موضعها جاء يستفسر سؤال بحثنا ، فجاءت البيانات الكمية توضح أن أغلب مواضيعها هي تتعلق بالتسيير اليومي للأعمال بالمؤسسة بنسبة 55.9 %، نشاطات خاصة بالمؤسسة رأي 22.5 %، تتعلق بإستراتيجية المؤسسة المستقبلية رأي 21.6 %.

* 53 مفردة بنسبة 58.2 % لا تشارك في اجتماعات المؤسسة أما 38 مفردة بنسبة 41.8 % أكدت أنها تشارك في هذه الاجتماعات.

* الإدارة تسمح بإبداء الاقتراحات للعاملين بالإدارة بنسبة 71.4 %، في حين الرأي المخالف يعبر بنسبة 28.6 % أي الإدارة لا تسمح بإبداء الاقتراحات .

* تتراوح آراء العاملين بين دائما وغالبا بنسبة 19.8 % من ناحية الجدية في التعامل مع أفكار واقتراحات العمال في حين رأيت 30 مفردة بنسبة 33 % أنه في بعض الأحيان فقط تؤخذ آراء العمال بعين الاعتبار ، نادرا وأبدا رأي 43 مفردة بنسبة 47.3 %.

* أفادت 13 مفردة بنسبة 12.7 % أن المساهمة في وضع القرار تحقق زيادة الانتاجية ، تحسين الخدمة المقدمة رأي 40 مفردة بنسبة 40.2 % ، تؤدي إلى الالتزام بالعمل رأي 34.3 % ، تتحمس للعمل 00 %، اما من كان رأيه أعمل بنفس الطريقة السابقة رأي جسده 26 مفردة بنسبة 25.5 % من عينة البحث.<

* في بحثنا عن طبيعة العلاقة بين المساهمة في وضع القرارات والرضا عن العمل أكدت مفردات العينة على وجود فرق معنوي كبير بين من يرون بتأثير المساهمة في وضع القرار على رضا العاملين وبين من يرون عكس ذلك.

*فيما إذا كانت المساهمة في وضع القرار تجعل العامل يرتبط بعمله أكثر في العمل ، نفت مفردات

العينة هذه العلاقة وذلك من خلال معامل بيرسون الذي بلغت قيمته المحسوبة عند درجة الحرية 04

وهو فرق معنوي كبير ،إذا الفرضية صفرية

* تتعدد الآثار المترتبة عن عدم المساهمة في وضع القرارات بالمؤسسة وتراوحت بين أعلى نسبة وتقدر

ب 52.7 % وتقول أعمل بنفس الطريقة السابقة ، وأصغر نسبة وتقدر ب 4.9 % أتغيب هذه ردة فعلها

، في حين من كان رأيه التقليل وتيرة العمل عبرت عنه مجموعة البحث بنسبة 12.7 % ، أشعر

بالإحباط نسبة قدرت ب 23.5 % ، في حين من كان رأيه أزيد من وتيرة العمل عبرت عنه 06 مفردات

بنسبة 5.9 % . ننوه هنا أن هذه البيانات الكمية المتحصل عليها قد تكون بديهية خصوصا إذا ما نظرنا

إلى أعلى نسبة وهي أعمل كالسابق ، فهذه العامل بالمؤسسة هو الحفاظ على منصبه ، وخضوعه

للقانون الداخلي للمؤسسة ، كذلك بالنظر إلى ردة فعل العمال الآخرين قد يكونون مشاركين في لجان

معينة ، أو نقابات قد تسمح لهم بإتباع هذا السلوك ، كما تؤكد هذه النتائج على أهمية المشاركة في

تحفيز العمال نفسيا على أداء الأعمال والدليل على ذلك الرأي القائل : أشعر بالإحباط بنسبة 23.5 % .

* أكدت البيانات الكمية التي تم جمعها من ميدان البحث عن مدى رضا العاملين عن أساليب اتخاذ

القرار بالمؤسسة فأكد بالسلب ما نسبته 74.7 % أنهم غير راضين عن أساليب اتخاذ القرار بالمؤسسة ،

في حين رأت 23 مفردة بنسبة 25 % انها راضية تماما ، إذا هذه البيانات قد تعكس توجهات الباحثين

حول النمط القيادي السائد بالمؤسسة مجال الدراسة.

2- 2 مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الجزئية الثانية :

* خلال عملية جمع البيانات المتعلقة بمحاولة اختبار الصدق الامبريقي للفرضية الجزئية الثانية التي تفر بوجود علاقة ارتباطيه بين القيادة الديمقراطية والأداء نجد أن النتائج التي تحصلنا عليها جاءت على النحو التالي:

* في سؤال لنا عن نوع النمط القيادي السائد أفادت 28 مفردة بنسبة 30.8 % بأنه نمط فوضوي ، في حين 25 مفردة بنسبة 27.5 % أكدوا أنه نمط ديمقراطي ، أما من كان رأيهم أنه نمط أوتقراطي "متفرد" عبرت عنه 38 مفردة بنسبة 41.6 %.

* فيما إذا كانت الإدارة تهتم بمشاكل العمال أكد بالإيجاب ما نسبته 54.9 % ، مؤكدين في ذات السياق على الجانب المهنية من العمل بنسبة 82 % على حساب الجوانب المهنية والاجتماعية ، في حين كان رأي 45.1 % سلبي نفوا من خلال أي اهتمام للإدارة بمشاكلهم ومهما كان نوعها ، العلاقة بين الرئيس والعاملين هي علاقة إيجابية رأي أفاد به 76.6 % من مجموع أفراد العينة ، في حين أفاد عكس ذلك 21 مفردة بنسبة 23.1 % ، عما إذا كانت الإدارة تشجع العاملين على المشاركة و إبداء الاقتراحات كان يدور سؤالنا فجاءت البيانات الكمية تتراوح بين أحيانا بنسبة 46.2 % ودائما بنسبة 12.1 % ، أما نادرا كان رأي 25.3 % ، في الغالب عبر عنه 16.5 % من مجموع أفراد العينة. * فيما إذا كان العامل قد سبق له وان اتخذ قرارا دون أن يرجع فيه إلى رئيسه كانت إجابات الباحثين تدل وبنسبة ضعيفة تقدر بنسبة 25.3 % أنهم نعم سبق له وأن اتخذ قرارا دون علم مديره ، أما رأي الأغلبية جاء رأيهم بالسلب بنسبة 59.3 % .

* كيف تؤثر القيادة غير الديمقراطية على الأداء العام للمستشفى ؟ ، وردت إجابات الباحثين متباينة ، تتسبب بتأخر في التنفيذ رأي عبر عنه 33 % من مجموع أفراد العينة ، أما العمال الذين رأوا أن هذه القرارات زادت في بدل الجهد رأي 27.5 % ، هذه القرارات زادت التكاليف بنسبة 7.7 % ، أما من كان

رأيهم أنها لم تغير من واقع المؤسسة كان رأي 15.4 % ، في حين الرأي الأضعف الذي يقر بالأثر الإيجابي لقرارات المسؤول قدرت نسبته ب 11 % .

* في محاولة منا معرفة نوع الآثار التي تخلفه القيادة الديمقراطية التشاركية على أداء العاملين ، وردت إجابات محفزة على ضرورة اعتماد هذا الأسلوب القيادي في المؤسسة مجال الدراسة ، إذ أكدت 37 مفردة بنسبة 39.4 % على أنه تحفزها على العمل ، دقة أكثر في العمل رأي 26.6 % ، أما من كان رأيهم الانضباط في العمل قدرت نسبتهم ب 24.5 % ، الشعور بالضغط كان رأي نسبة ضعيفة من مجموعة البحث بنسبة 9.6 % .

* إحدى بنود الاستمارة كان يستفسر عن مقدار الحرية التي يتمتع بها العامل فيما يخص رفض أو تقبل بعض القرارات ، فالبيانات الكمية وردت تقر بوجود نسبة ضعيفة قدرت 3.3 % لا تنفذ قرارات مسؤولها ، أما من أقر بضرورة مناقشة هذه القرارات قبل تنفيذها كان رأي 29.7 % ، في حين من أقرت بعدم الالتزام الكامل بتنفيذ قرارات المسؤول كان رأي 22 % ، في حين كان رأي الأغلبية بنسبة 45.1 % يقر أنه ينفذ القرارات دون مناقشتها احتراماً للسلم الإداري المحدد .

* القيادة الديمقراطية المرنة تتطلب روح عالية ، تفاعلية تستطيع تقبل الانتقاد من أجل تصحيح الأخطاء ، هذا على المستوى الإداري ، وفيما إذا كان العاملون يستطيعون فعلاً انتقاد قرار المدير في المؤسسة مجال الدراسة جاء سؤال بحثنا ، والتي لم تكن بياناته الميدانية إيجابية ، إذ أكدت لنا 56 مفردة بنسبة 61.5 % أنها لا تملك القدرة على انتقاد قرار المدير ، في حين أكد بالإيجاب 35 مفردة إمكانية تقديم وجهة نظره فيما يخص القرارات المتخذة وذلك بنسبة 38.5 % .

* ما طبيعة الآثار التي تخلفها عملية اتخاذ القرارات بصفة جماعية ؟ ، وأثناء عملية جمع المعطيات الميدانية حول هذا الموضوع توصلنا إلى النتائج التالية : التقليل من المشاكل 33.1 % زيادة الثقة

بالنفس 15.2 % سرعة الأداء 12.4 % التقليل من المخاطر 1.4 % تحسين العمل 35.1 %
إضاعة الوقت 2.1 % التقليل من فعالية العمل 0.7 % .

* دائما وبغرض معرفة نوع القيادة السائدة بالمؤسسة التي أجرينا عليها دراستنا الحالية قمنا بسؤال عينة البحث عن طبيعة ردة فعل المدير حول الأخطاء المرتكبة أثناء أداء الأعمال ، فأقر ما نسبته 38.7 % أنه يوجه ملاحظة باحترام ، يستفسر عن السبب كان رأي 29.2 % ، يتبع أسلوب العقاب رأي أدلى به 4.2 % ، يوبخني رأي مثلته نسبة معتبرة يقدر ب 26% أما من قال أنه يتجاوز عن أخطائي فهو رأي نسبة ضعيفة من أفراد العينة قدرت ب 2.1 %.

2-3 مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الجزئية الثالثة :

*أقر 35 عامل بنسبة 38.5 % بأن نوع العلاقات السائدة بالمستشفى في علاقات رسمية ، في حين كان رأي 7 مفردات بأنه نمط غير رسمي، أما الرأي الأغلب جمع بين الرأيين بنسبة 53.8 % .
* فيما إذا كان العاملون يتفاعلون مع بعضهم أثناء ساعات العمل وردت إجابات المبحوثين متباينة ، منهم 36 مفردة و بنسبة 39.6 % أكدوا أنه دائما يتواصلون مع زملائهم ، في الغالب كان رأي 18 مفردة بنسبة 19.8 % ، أما أحيانا كانت نسبتها 18.7 % بمعدل 17 مفردة ، في حين من كان رأيهم نادرا ما يتواصلون مع زملائهم ، كانت نسبتهم 13.2 % ، أما النسبة الأضعف تجسدت عن طريق الرأي القائل أنه نادرا ما يتواصل مع زملائه في العمل بنسبة 8.8 %.

* في سؤال آخر لعينة البحث كان الهدف منه إعطاء فرصة للمبحوثين لتقييم عملية التفاعل مع زملائهم ، وقد جاءت البيانات الكمية تدل على وجود علاقات إيجابية تتراوح بين جيدة جدا ، وجيدة بنسب مبينة على التوالي 33 % و 44 % ، الرأي القائل أن مستوى التفاعل متوسط نسبته 18.7 % ، أما مستويات التفاعل الضعيفة والضعيفة جدا هي من تأييد 4.4 % من مجموع أفراد العينة .

* 35 فاعل في المؤسسة بنسبة 35 % أكدوا على أن الوسائل الأكثر استعمالا في عملية الاتصال هي الملصقات الإعلانية ، تليها التعليمات الإدارية بنسبة 33 % ، ثم المقابلات الشخصية بنسبة 25 % ، أما الوسيلة الأضعف من حيث الاستخدام هي الأجهزة التكنولوجية بنسبة 7 % .

* بغية محاولة معرفة الهدف من عملية الاتصال بالمؤسسة واستكمالاً لتوضيح معطيات الجداول السابقة المبينة أعلاه جاء سؤالنا الذي يبحث عن أهداف السياسة الاتصالية التي تتبعها المؤسسة الاستشفائية ، فجاءت البيانات مؤكدة على أن الهدف الأساسي من هذه العملية لتبادل الخبرات بنسبة 34 % ، تقديم تقارير خاصة بالعمل رأي 21 مفردة بنسبة 21 % ، من أجل طلب توضيحات كان هدف 19 % من مجموع أفراد العينة ، حوارات خارج إطار العمل رأي مثلته مجموعة البحث بنسبة 15 % ، النسبة الأضعف كانت لمؤيدي الرأي القائل أنهم يتواصلون مع زملاء العمل بغرض تقديم الاقتراحات بنسبة 11 % .

* 15 مفردة بنسبة 16.5 % يؤكدون على أنه دائماً ما يتلقون الرد من طرف الإدارة على استفساراتهم ، 25.3 % غالباً ما يتلقون الرد من الإدارة حول استفساراتهم ، 37.4 % في بعض الأحيان تهتم الإدارة لاستفساراتهم ، أما من كان رأيه أنه من النادر أن تستجيب الإدارة له كان بنسبة 20.9 % ، أما الأضعف كانت لإدارة لاقتراحات العمال فهذا احتمال غير وارد حسب آراء العينة بنسبة 00% .

* 5.5 % رأوا أن الإدارة باستمرار توفر البيانات اللازمة لأداء الأعمال وفي وقتها المناسب ، في حين 27.5 % رأوا أن الإدارة غالباً ما توفر البيانات الكافية ، أحياناً رأي 40.7 % ، نادراً رأي 19.8 % ، و 6.6 % من مجموع أفراد العينة نفوا توفر البيانات اللازمة والكافية على مستوى إدارة المستشفى ، وهي النسبة الأضعف ، والتي يمكن اعتبارها نتيجة استثنائية على غرار آراء أفراد العينة.

* حاولنا معرفة آثار العلاقات الانسانية في التقليل من بعض المشاكل التنظيمية والتي جاءت ببياناتها على النحو التالي :التقليل من الصراع رأي أقر به 23 % ، و 15 % من مجموع أفراد العينة رأوا أن العلاقات الانسانية تساهم في زيادة الكفاءة في العمل ، السرعة في الأداء كان رأي 18 % أما النسبة الأغلب نسبة 41 % والتي ترى أن الانضباط هو أهم آثار العلاقات الإنسانية ، هذه الآثار الايجابية حسب رأي أغلب مفردات العينة ، أما الرأي العف الذي يرى أن الإهمال هم أهم آثار العلاقات الانسانية هو نسبته 3 % .

*في بحثنا عن علاقة الاستقرار بمدى توفر المعلومات داخل المؤسسة ، توصلنا إلى أن العلاقة بين المعلومات والاستقرار في علاقة غير مثبتة رياضياً وذلك عند حساب كا² والذي حددت قيمته ب +122.23 ، وهو فرق معنوي كبير بين من يؤيدون ومن يعارضون هذا الرأي.

* 28 عامل بنسبة 30.8 % يؤكدون أن دائما تساهم المعلومات الكافية في تدعيم العلاقات الايجابية بالمؤسسة أما غالبا رأي 51.6 % ، في حين الرأي الأضعف هو مغايرا تماما إذ تتفي عينة الدراسة هذه العلاقة بنسبة 3.3 .

* خلال محاولتنا إثبات العلاقة بين تجسيد آليات السياسة الاتصالية وبعض الآثار التي رأينا أنها مهمة في حسن تسيير المؤسسة ، جاءت آراء المبحوثين تؤكد أن صعوبات الاتصال وعدم اتباع استراتيجية مدروسة بإمكانها أن تصعب العمل وتقلل من فاعلية الأداء ، فرأت 31 أن آثار الاتصال السيئ بنسبة 31.95 % ، تؤدي إلى صعوبة الحل بنسبة 30.9 % ، أما الرأي القائل أن الاتصال يؤدي إلى الفوضى بنسبة 16.5 % ، الاهمال رأي 5.2 % ،

* 61 فيما إذا كان العاملون يلجئون إلى الحصول عن المعلومات من مصادر أخرى أجابت 61 مفردة بنسبة 31.95 % موظف بنسبة 67.77 % يؤكدون تكيفهم مع التغيرات و التطورات التي تحدث في مجال عملهم .

* كيف يكون رد فعل العمال إذا لم توفر البيانات في وقتها أكد 14.3 % ، أنهم يبلغون النقابة، 61.5 % ، يحاولون فهم السبب ، 7.7 % ، لا يقوم بأي تصرف ، الشعور بالغضب رأي 16.5 % .

* فيما إذا كان العاملون يلجئون لمصادر أخرى للمعلومات أكد ما نسبته 71 % بالفعل يلجئون لمصادر أخرى للمعلومات ، أما 20 % ، نفوا هذا الرأي ، أما السؤال المتعلق بردة فعل العمال وموقفهم من الإدارة فأكدت العينة بالأغلبية أنهم يحاولون فهم السبب بنسبة 61.5 % ، أما النسبة الأضعف فكانت عدم إبداء أي ردة فعل وتقدر ب 7.7% .

* حاولنا خلال هذا البحث محاولة معرفة أهم العوائق التي تعترض العملية الاتصالية على مستوى المؤسسة مجال الدراسة ، فكانت إجابات المبحوثين بنسبة 57.1 % تؤكد أن طبيعة العمل هي أهم عائق ، أما الرأي الأضعف بنسبة 8.8 % فيرى أن سرية المعلومات هي أهم العراقيل التي تواجه عملية الاتصال بالمؤسسة.

* أثبت النتائج الإحصائية عن وجود فرق معنوي بين من يرون أن الاتصال الجيد يساهم في التقليل من الصراع على مستوى المؤسسة وبين من يقولون عكس ذلك وقد بلغت قيمة كا² 17.51 + .

ثالثا : استخلاص النتائج على ضوء الدراسات المشابهة :

الدراسة الأولى : بعنوان " العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي "

توصلت الدراسة إلى الكشف أن أفراد عينة الدراسة يشعرون بالثقة المتبادلة فيما بينهم ، مما عزز رضاهم الوظيفي ، كما تتميز مفردات عينة الدراسة بحرصها على احترام مبادئ الإدارة وتنفيذ المهام الموكلة إليها على أكمل وجه ، هذه النتائج تتفق مع ما توصلت له دراستنا ، إذ أكدت لنا مفردات الدراسة أنهم بالأغلبية راضين عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات على مستوى المؤسسة ، كما أنهم يسعون إلى تنفيذ المهام الموكلة إليهم بهدف المحافظة على استقرار التنظيم

- الدراسة الثانية : " العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية " أكدت الدراسة على وجود علاقة طيبة بين العاملين تؤدي إلى زيادة الانتاجية ، كما تؤكد الدراسة على ضرورة تدعيم العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التربوية ، بالإضافة إلى تحقيق متطلبات العمل المادية .

- الدراسة الثالثة : وجود علاقة طيبة بين العاملين تؤدي إلى زيادة الانتاجية و الأداء في العمل و الولاء الوظيفي. هذه الدراسة تختلف في النتائج التي تراها مجموعة البحث كمحصلة للعلاقات الإيجابية مع فريق العمل ، إذ أكدت نتائج دراستنا أن أهم عوائد العلاقات الإيجابية على الفرد والتنظيم هي الانضباط بدرجة

كبيرة ، بالإضافة إلى تحقيق الاستقرار. في حين بحثت دراستنا حول أثر المشاركة في وضع القرار ومن أهم آثاره رفع مستوى الانتاجية.

4- الدراسة الرابعة : أظهرت نتائج هذه الدراسة أن المديرين أدركوا أهمية دورهم في اتخاذ القرار وأن دورهم أكبر مما حدده لهم مجلس التربية ، إن المدير هو متخذ القرار في جميع المجالات باستثناء المناهج وطرائق التدريس. كما أظهرت الدراسة أن أي تغيير جوهري في الدور القيادي يحدث إرباكا في اتخاذ القرار ، ركزت هذه الدراسة على أهمية الدور القيادي في التنظيم بخلاف دراستنا التي ركزت على متغير العلاقات الإنسانية ، واعتبرت القيادة بعد ومحك جوهري في قياسها.

نتائج دراستنا أكدت أن المزوجة بين العلاقات الرسمية والغير رسمية تؤثر بشكل فعال وإيجابي على الأفراد العاملين.

الدراسة الخامسة :

يوجد ارتباط هام ذو دلالة إحصائية بين متغير كفاءة نظم المعلومات بأبعاده ، المستلزمات المادية والبشرية والإدارية ومتغير فاعلية القرار بأبعاده ، تحديد المشكلة ، تطوير البدائل ، المقارنة بين البدائل والرقابة والمتابعة .

أكدت الدراسة على ضرورة خلق جو من المشاركة الفعالة بين العاملين على هذه البرامج والمستخدمين لها وذلك من أجل تطويرها ومتابعتها. في حين دراستنا المعنونة بالعلاقات الإنسانية وفعالية اتخاذ القرار أكدت على وجود علاقة بين القيادة والأداء في حين تتنفي هذه العلاقة بين بعدي المشاركة والرضا الوظيفي والاتصال ومستويات الصراع.

الدراسة السادسة : كشف الدراسة أنه في ضل النمط القيادي الديمقراطي لا يمكن للقائد أن يحقق العقلانية أو الترشيح في عملية اتخاذ القرار. كما تتميز المؤسسة بأنماط قيادية مختلفة حسب الموقف الذي تتعرض له ، أما فيما يخص متغير الاتصال فإنه يتميز بالمرونة بين القمة والقاعدة على مستوى المؤسسة مجال الدراسة ، يبقى تأثير القادة على عملية ترشيح لقرارات نسبي. جاءت هذه الدراسة مناقضة

لأفكار ماكس فيبر ، ونموذجه المثالي ، وبمقارنة نتائج دراستنا مع نتائج هذه الدراسة هناك نقطتين يمكن معالجتهما .

نتائج هذه الدراسة نفت الآثار الإيجابية للبيروقراطية كما حددها ماكس فيبر ، أما ما أكدته مجموعة بحثنا ، أنه لا يمكن إغفال الآثار الإيجابية لتطبيق بعض القواعد البيروقراطية ، في تحقيق الانضباط وتسيير العمل اليومي إلا أنها لا تلغي الجوانب الانسانية في التنظيم فدعت إلى تعزيز العوامل الانسانية باعتبار الفرد العامل أهم مدخلات التنظيم .

تتفق هذه الدراسة مع الأسلوب الاتصالي الذي تتبعه المؤسسة والذي يتميز بالمرونة بين القمة والقاعدة ، وهذا ما أكدته دراستنا .

رابعا : استخلاص النتائج على ضوء نظريات التنظيم :

بعد مناقشة النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا على ضوء فرضياتها ، سنحاول هنا ربط هذه النتائج بجملة النظريات التي تم عرضها ومناقشتها في الجانب النظري للدراسة ، إذ تناولنا من خلالها أهم القضايا النظرية مع عرض جملة البحوث و الدراسات العلمية التي قدمها أصحابها ، كمحاولة لتحليل وتفسير مختلف القضايا والمشاكل التنظيمية ، إذا نحن هنا بصدد مناقشة نتائج دراستنا على ضوء التراث النظري وهي كما يلي:

1- "فريدريك تايلور" ركزت نظرية الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور على التنظيم العلمي للعمل ، عن طريق اعتماد أسلوب علمي ومنهجي دقيق يهدف إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية ورفع مستويات الأداء ، بالإضافة إلى اعتماد نظام للحوافز بغرض الرفع من كفاءة العمل ، كما اعتمد تايلور أثناء صياغة نموذج النظرية على جملة من المبادئ تتمحور أساسا حول التخصص وتقسيم العمل ، إذ يهدف من خلال عرض هذه المبادئ إلى تحديد المسؤولية بين الإدارة والعمال ، حيث تتولى الإدارة مهام التخطيط ، أما العمال يركز أدائهم بالأساس على تنفيذ هذه الأعمال ، كل هذا بغرض الرفع من كفاءة العمل ، وبالمقارنة مع ما توصلنا إليه من خلال هذه الدراسة على مستوى المؤسسة الاستشفائية من نتائج نلاحظ أن المؤسسة مجال الدراسة تعتمد على هذه المبادئ في اختيار العاملين كما أكدت نتائج الدراسة على وجود فئتين بارزتين للعمال على مستوى المؤسسة هما فئة الإداريين وهي فئة صغيرة نسبيا مقارنة مع فئة العمال بمختلف تخصصاتهم إذ تتولى الأولى مهمة تنظيم الطريقة التي تؤدي بها الأعمال ، أما الثانية فهي تقوم بتنفيذها بالإضافة إلى تدريب العمال والقيام بدورات تكوينية العمل ومنحهم

الفرصة للترقية على مستوى السلم الإداري وما يتضمنه من نظام للحوافز ، كل هذا بهدف الرفع من كفاءة العمل وتقديم خدمة أفضل لمراجع المؤسسة مجال الدراسة .

2- يرى "هنري فايول" ضم الكتاب الذي صدر سنة 1916 تحت عنوان "الإدارة العامة والصناعية" أفكار هنري فايول حول الإدارة ، إذ يرى هنري فايول أن جوهر الإدارة هو القدرة على التنبؤ ، ولتحقيق هذا الهدف عرض فايول في كتابه مجموعة من الأنشطة وجملة من المبادئ يجب حسب وجهة نظره أن تتوفر في أي تنظيم ، بغرض الرفع من كفاءة العمل ، وبالنظر إلى ما توصلنا إليه من نتائج خلال الدراسة الميدانية نرى أن المؤسسة الاستشفائية تطور عبد الحميد تقوم بتطبيق هذه المبادئ كتقسيم العمل تقسيم للعمل ، ومبدأ وحدة الأمر ، ونظام فصل الصلاحيات بين الأقسام ، نلاحظ أيضا تعدد في المستويات الإدارية عليا وسطا ودنيا ، مع تفويض جزئي للسلطات على مختلف المصالح الإستشفائية .

3- قدم "ماكس فيبر" تصور جديد وعملي للإدارة يضم مجموعة من العناصر أو الخصائص والتي أطلق عليها اسم "النموذج المثالي للبيروقراطية" ، ويركز على مبادئ مثل تقسيم العمل إلى تخصصات واضحة ، تسلسل رئاسي السلطة ، وجود قواعد ولوائح تنظيمية ، سيطرة الجانب الرسمي في التعامل مع العاملين والعملاء .، استمرار أداء المهام التنظيمية بغض النظر عن تغير العاملين بها. اعتماد الترقيات على الأقدمية والإنجاز .. و قد توصلنا من خلال هذه دراستنا أن المؤسسة تقوم على العديد من هذه المبادئ كتقسيم العمل ، والاعتماد على الإجراءات واللوائح التنظيمية في تسيير العمل كما نلاحظ أن أفراد العينة أكدوا أن طبيعة العلاقات السائدة هي رسمية وتعد نسبة معتبرة كما جاءت في نتائج الدراسة .

4- "إلتون مايو" هو الممثل الرسمي لمدرسة العلاقات الانسانية ، إذ تعتبر أفكاره من بين المحاولات الأولى التي أولت الاهتمام بدراسة السلوك الانساني في الإدارة ، حيث أكد مايو على ضرورة الاهتمام بالمجال البشري داخل التنظيم واعتباره محك جوهرى لزيادة الكفاءة الإنتاجية ، كما لفت الانتباه أيضا لأهمية النمط القيادي المتبع من الهيئة الإدارية وتأثيراته الواضحة على سلوك الأفراد داخل التنظيم.

لقد أسهم هذا الاتجاه والتي أجريت تجاربه الأولى في مصانع "هاوثورن" إلى أهمية التفاعل الاجتماعي في تطوير علاقات العمل على نحو إيجابي ، كما دعم مفهوم المشاركة الجماعية في أداء الأعمال واتخاذ القرارات بأسلوب تفاعلي ، مرن ، منتج ، وخلاق ، وبالمقارنة مع ما ما توصلنا إليه من خلال هذه الدراسة نجد أن المؤسسة العمومية الاستشفائية تعتمد على الأسلوب الديمقراطي ولكن بصفة محدودة ، كما تتميز المؤسسة بنوع من التفويض للسلطة ، مع مراعاة خصوصية المواقف التي

تتعرض لها المؤسسة ، كما أكدت مفردات العينة على وجود علاقات بينهم وبين زملاء العمل ، وتتعامل الإدارة بأسلوب مزدوج رسمي وغير رسمي بغرض استيعاب خصوصية العاملين بالمؤسسة .

5- عبر "دوغلاس ماكريجور" عن اعتقاده حول الطريقة الصحيحة للتعامل الإنساني مع المورد البشري داخل منظمات النشاط ، إذ يرى أن العامل الأساسي لربط الإنسان بعمله يكمن في ثقة الإداريين بمروسيهم ، كما عرض ماكريغور موقفين متناقضين - في خضم عرض نظريته - لتعامل الإدارة مع العاملين هما نموذج (x) و نموذج (y) ، إذ يعبر الموقف الأول عن التعامل ذو الاتجاه الواحد من قبل المديرين والذي يتخذ شكل الأوامر المباشرة كوسيلة للتأثير على السلوك ، أما الموقف الثاني والذي تبناه ماكريغور في نظريته وهو أن العامل يؤدي الأعمال انطلاقاً من دوافع ذاتية ، وحب العمل من قبل العاملين . و ما توصلنا إليه من خلال نتائج الدراسة نلاحظ أن الإدارة تتعامل بمرونة مع العاملين كما تسمح بمشاركة قراراتها مع العاملين بالمؤسسة ، مع الاهتمام بمشاكل العمال ، وإعطاء فرصة لإبداء الاقتراحات الخاصة بالعمل من أجل خلق دوافع ذاتية وإحساس بالمسؤولية أثناء أداء الأعمال. ومن جهة.

6- قدم "هربرت سيمون" نموذج الرشد المحدود في الإدارة ، أو ما يعرف بنموذج "الرجل الاقتصادي" وهو مغاير تماماً لما قدمته المدرسة الكلاسيكية ، إذ يرى أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرار ، كما لفت سيمون في خضم شرح نظريته مجموعة العوامل البيئية ، التنظيمية والتي تمارس تأثيرات واضحة في اتخاذ القرارات فلم تعد المنظمات بيئة بسيطة معلومات دقيقة بل شهدت تحولات وتعقيدات على مستوى نوع وكمية ومصادر المعلومات مما أثر على نوعية القرارات ، فسيمون لا يطمح إلى القرار الرشيد التام بل إلى القرار الصائب في ظل المعطيات والمعلومات الممكنة . وهذا ما توصلنا إليه من خلال نتائج دراستنا ، إذ المؤسسة تحاول مشاركة وأخذ رأي عمالها أثناء إتخاذ القرارات التي تخص عملهم ، كما أكدوا أن مشاركة الإدارة في اتخاذ القرار يزيد من مستويات رضاهم عن العمل.

7- أضاف المدخل الظرفي أو الموقفي بعداً جديداً وهو الموقف أو الظرف الذي يمارس القائد سلطته في إطاره ، إذ يرى أصحاب هذا الاتجاه أن لكل ظاهرة تنظيمية ظروفها ومواقفها الخاصة ، لذا يتوجب على القائد مراعاة المتغيرات البيئية والتي تتميز بعدم الثبات ولا الاستقرار ، باعتماد المرونة في سلوكه تبعاً للموقف أو الظرف الذي يصادفه . وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن المؤسسة تقوم بمراعاة الظروف البيئية التي قد تتعرض لها المؤسسة باعتماد قرارات استراتيجية مع مراعاة الظروف الاستثنائية التي تتعرض لها المؤسسة .

8- تجنباً للنظرة الجزئية للإدارة قدم **مدخل النظم** تصوراً عاماً بغرض تقديم حلول جذرية للمشكلات الإدارية، وتبعاً لمفهوم نظرية النظم يجب التعامل مع منظمات النشاط باعتبارها نظاماً متكاملًا يضم مجموعة من الأنظمة الفرعية من متغيرات مادية وبشرية وبيئية تتفاعل من أجل هدف واحد أو مجموعة أهداف . وهذا ما توصلت إليه الدراسة من خلال النتائج الميدانية حيث نرى أن المؤسسة الاستشفائية نظاماً مفتوحاً يتعامل مع البيئة الخارجية بشكل كبير ، فالمؤسسة كمقدم لخدمة عمومية صحية لجمهور يتميز بالتنوع والتعقيد وعدم الثبات مما يتوجب مراعاة المتغيرات التنظيمية بوجهة نظر عامة وشاملة تهدف إلى تقديم خدمة صحية ذات فعالية مع تجنب الأخطاء التنظيمية التي من شأنها أن تؤثر على السير العام والحسن للمؤسسة مجال الدراسة.

9- جاءت **نظرية الإدارة اليابانية (z)** معبرة عن نتاج فكري متراكم قدمها العالم الياباني "وليم أوتشي" بغرض خلق بيئة عمل متكاملة تجمع بين الإدارة والعاملين ، فالمؤسسة اليابانية هي مؤسسة عائلية تقوم على مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار ، بالإضافة إلى التوظيف مدى الحياة ، والتدريب والتطوير المستمرين ، كما يتميز النموذج الياباني بنظرته الإيجابية والمحترمة للمكون البشري داخل المؤسسات. والمقارنة مع النتائج التي توصلت إليها دراستنا نجد أن المؤسسة العمومية الاستشفائية لا تسمح بمشاركة كلية للعاملين في اتخاذ القرار وهذا ما نجده أيضاً عند سؤالنا عن النمط القيادي السائد ، إن إدخال المدخل الياباني في الإدارة مهم وأساسي من أجل خلق روح الفريق وتحقيق الاستقرار بما يعزز الانتماء للمؤسسة وبالتالي زيادة مستويات الأداء ، وتحقيق أهداف المنظمة بأكثر فاعلية .

سادساً : القضايا التي تثيرها الدراسة :

لقد أثار هذه الدراسة مجموعة من القضايا التي تحتاج إلى معالجة علمية منظمة و تحسين الجو العام للأساليب و طرق العمل في الإدارة و جعلها تواكب العصرنة و التطور . ومن بين هذه القضايا نذكر مايلي :

- ضرورة إعطاء الأهمية الكافية للعمال في بيئة العمل .

- تعزيز عوامل العلاقات الإنسانية أكثر على مستوى المؤسسة.

- اتباع سياسة اتصالية تعزز العلاقة بين العمال والإدارة.

الخاتمة :

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة "العلاقات الانسانية وفعالية اتخاذ القرار " يمكن القول أن أي منظمة لابد أن تمنح الأهمية الكافية للعوامل الإنسانية بالمؤسسة ، وذلك بهدف الرفع من معنويات العاملين، ورفع مستويات الأداء لديهم ، إذ يتسم عالمنا بتطورات هائلة أفرزت تعقيدات كبيرة على مستوى الحياة الاجتماعية للعمال، وعليه لابد من مراعاة الجوانب الإنسانية في أي تنظيم حتى يتمكن من استيعاب المشاكل والتحديات التي تواجهه في كل وقت.

لقد توصلنا من خلال بحثنا أن العلاقات الانسانية كأسلوب إداري مميز ، يدعم أحد أهم العمليات التنظيمية وهي عملية اتخاذ القرارات ، إذ تتأثر بشكل كبير بطبيعة العلاقات السائدة بالمؤسسة والنمط القيادي الذي يتبعه المدير مع العمال .

كما تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المنظمات الناجحة تولي اهتماما بالغا بتدعيم العلاقات الإنسانية الجيدة واستغلال إمكانيات المورد البشري بطريقة لائقة ، تحترم من خلالها كرامة الفرد العامل.

فيما يتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث أن المؤسسة ميدان الدراسة تميزت بنوع من عدم الاهتمام بآراء العاملين ، وهو ما عبر عنه العمال عنه بعدم استشارة الإدارة لهم وعدم السماح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار بالرغم من الآثار الايجابية التي تتركها هذه العملية على الأداء العام للعاملين ، فالمشاركة في اتخاذ القرارات ضرورية حسب آراء مفردات البحث لكنها حسب رأيهم ترتبط بنوع القرار المتخذ إذ المشاركات تتعلق بالتسيير اليومي للمؤسسة.فقط

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

1-1 . المعاجم :

1. أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، دار الكتاب المصري ، القاهرة ، ط 2 ، 1994.

2 ناصر قاسيمي : دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2011.

2-1 الكتب:

1. إسماعيل قيرة وآجرون : أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، أهمية المفاهيم في البحث العلمي بين الأطر النظرية و المحددات الواقعية ، لعلي غربي ، سلسلة العلوم الإجتماعية ، مطبعة البعث ، جامعة منثوري ، قسنطينة ، 1999.

2. الهاشمي لوكيا : السلوك التنظيمي، ج2 ، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية ، جامعة منثوري ، قسنطينة ، 2006.

3. ثابت عبد الرحمن إدريس : نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2005.

4. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة الأردن ، ط 3 ، 2007.

5. أحمد إبراهيم أحمد: "تحديث الإدارة التعليمية" ، مكتبة المعارف الحديثة الاسكندرية، 2002 .

6. أحمد بن مرسلي : مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ط2 ، الجزائر ، 2005.

7. أحمد عياد : مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006.
8. أحمد محمد غنيم : مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات ، المكتبة العصرية للنشر ، مصر ، 2004 ،
9. أحمد مصطفى خاطر ، محمد بهجت كشك : إداة المنظمات المعاصرة وتقويم مشروعات الرعاية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 1999 .
10. إعتامد محمد علام : دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، المكتبة الأنجلومصرية ، ط1، 1994.
11. أنس شكشك : علم النفس الإداري ، دار النهج للدراسات والنشر والتوزيع ، ط 1، 2009.
12. بشير العلاق : أساس الإدارة الحديثة ، نظريات و مفاهيم ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن .
13. جمال الدين مرسي ، ثابت عبد الرحمان إدريس : : السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك التنظيمي في المنظمة) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000.
14. جمال الدين لعويسات : القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، دار هومه ، الجزائر ، 2003.
15. حسين بلعجوز : المدخل لنظرية اتخاذ القرار ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010.
16. حسين حريم : تصميم المنظمة وإجراءات العمل ، دار المجاهد للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط3 ، 2006.

17. حسين عبد الحميد رشوان : علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2004 .
18. خليل محمد حسن الشماح ، خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، الأردن ، ط 5 ، 2007.
19. دليو فضيل : أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية ، 130 سؤال وجواب ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، 2002.
20. رايح تركي : مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1984.
21. رايح كعباش : علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الإتصال والترجمة ، 2006.
22. رافدة الحريري : مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار المناهج ، عمان ، الأردن ، 2008 .
23. رانيا عبد المعز جلال : الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2011.
24. رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، الجزائر ، ط 1 ، 2002 .
25. سعد بشاينية : علم اجتماع العمل، الأسس والنظريات والتجارب ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2003.
26. سعيد سبعون ، حفصة جرادي : الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصبه ، الجزائر ، 2012.
27. سليم إبراهيم العامودي : علم الاجتماع الصناعي، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2006 .

28. سنان كاظم الموسوي ، رضا صاحب أبو أحمد علي : الإدارة لمحات معاصرة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2001.
29. سونيا محمد البكري : تخطيط ومراقبة الإنتاج ، الدار الجامعية للطبع والتوزيع ، الإسكندرية ، 2000.
30. شهرزاد محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار و علاقاتها بمركز الضبط ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010.
31. صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2005 .
32. الطاهر بوكلة : مطبوعات الاتصال، معهد علوم الاتصال، جامعة الجزائر، 1993.
33. طاهر محمود الكلالدة : تنمية وإدارة الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة ، عمان ،الأردن ، 2008 .
34. طلعت إبراهيم لطفي : أساليب وأدوات البحث الاجتماعي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1995.
35. طلعت إبراهيم لطفي : علم إجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة ، 2007.
36. عادل ثابت : سوسيولوجيا الإدارة المعاصرة ، دار أسامة ، عمان ، الأردن ، 2008.
37. عادل حسن : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2003.
38. عاطف عديلي العبد : الاتصال والرأي العام ، دار الفكر العربي ، القاهرة 1993.
39. عامر الكبسي : الفكر التنظيمي ، در الرضا للنشر ، دمشق ، سوريا ، ط1 ، 2004.

40. عبد الله محمد عبد الرحمان : علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية ،
2003.

41. عبد الله محمد عبد الرحمن : سوسيولوجيا الاتصال و الإعلام ، النشأة التطورية و
الاتجاهات الحديثة و الدراسات الميدانية ، دار المعرفة الجامعية ، 2006.

42. عبد المحي محمود ، حسن صالح : الصحة العامة بين البعدين الثقافي و الاجتماعي ،
دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، 2003.

43. علي السلمي : السلوك الانساني في الإدارة ، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة

44. علي سعيدان : بيروقراطية الإدارة الجزائرية ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ، الجزائر ،
1981.

45. علي شريف : الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003.

46. علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع ،
عين مليلة، الجزائر، 2002.

47. علي غربي، فضيل دليو: أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية ، منشورات جامعة
منثوري، قسنطينة، 1999.

48. غياث بوفلجة : مقدمة في علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر
، ط 2 ، 2006 .

49. فاروق عبد الله فليح، محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات
التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط 1، 2005 .

50. فضيل دليو : أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية ، 130 سؤال وجواب ، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2002.
51. قوي بوحنية : الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان الطبعات الجامعية ، 2010 .
52. كاظم نزار راكبي : الإدارة الإستراتيجية ، العولمة للطبع و التوزيع ، الإسكندرية ، 2000.
53. كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع الأردن ، ط 3، 2004 .
54. ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون : مبادئ علم الإدارة ، دار المسيرة الأردن ، ط 1 ، 2013.
55. محمد إسماعيل قباري : علم الاجتماع ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية ، منشأة المعارف، 1981.
56. محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، 2005 .
57. محمد حسن حمادات : السلوك التنظيمي في المؤسسات التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن ، ط 1 ، 2008.
58. محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003،
59. محمد سلامة غباري، السيد عبد الحميد عطية : الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1991 .
60. محمد شاكر عصفور : أصول التنظيم والأساليب ، دار المسيرة، الأردن ، ط 3، 2005.

61. محمد شهاب موسى : القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ، 2010.
62. محمد عبيدات وآخرون : منهجية البحث العلمي، القواعد والمناهج والتطبيقات ، دار وائل للنشر ، عمان ،الأردن ، 1999.
63. محمد علي محمد :علم اجتماع التنظيم ، مدخل التراث و المشكلات و المنهج ، دار المعارف الجامعية ، مصر، 2003 ، ص 305.
64. محمد قاسم القربوتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ط4 ، 2010 .
65. محمود خليل الشاذلي وآخرون : طب المجتمع ، أكاديمية أنتر ناشيونال للنشر والطباعة ، بيروت ، 1999.
66. مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000.
67. مصطفى عبد العظيم الفرماوي : السياسة الاجتماعية وإدارة المؤسسات ، المكتبة الأنجلو مصرية ، الإسكندرية ، 2006.
68. منى عطية حزام خليل : الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية ، دار المكتب الجامعي الحديث ، 2009.
69. منير نوري ، فريد كورتل : إدارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي ، 2011.
70. موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات عملية، ترجمة ، بوزيد صحراوي و آخرون ، دار القصبه ، الجزائر ، 2006 .

71. مؤيد سعيد السالم : تنظيم المنظمات ، دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مئة عام ، دار عالم الكتاب الحديث ، ط 1 ، 2002.

72. نواف كنعان : اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، ط 5 ، عمان ، 1991 .

73. نواف كنعان : القيادة الإدارية ، دار الثقافة ، للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2009.

3-1 . الرسائل الأكاديمية :

1. سهام بن رحمون : العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2008 .

2. عصام محمد حمدان مطر : التطوير التنظيمي و أثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسة الأهلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2008

3. محمد إبراهيم السكران: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

4. ناصر بن محمد بن عقيل : العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإدارية ، الرياض ، 2006 .

5. وفاء لعريط : التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم والإنسانية الاجتماعية ، جامعة 20 أوت 1955 ، 2014.

6. فريد بونخلة : تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منثوري ، قسنطينة ، 2007.

7. خالد بن حمدي الحميدي الحربي بعنوان : " أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، كلية العلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2003.

8. خالد بوشارب : دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الاهداف في اتخاذ القرار الانتاجي، مذكرة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، 2014.

9. جابر محمد عياش : واقع استخدام الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية و حل المشكلات

لدى المؤسسات الاهلية بقطاع غزة ، مذكرة ماجستير ، قسم إدارة الاعمال ، الجامعة

الإسلامية ، غزة ، 2008.

4-1. المواقع الالكترونية :

<http://eco.univ-setif.dz> بورغدة حسين : إدارة الصراعات التنظيمية ، مجلة العلوم الإقتصادية

وعلوم التسيير، العدد 5 جامعة سطيف ،، 2005.

www.abaha.co.uk سميح خوام : الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء

الوظيفي، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

5-1 المجالات والملتقيات والندوات العلمية:

، دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 01 ، العدد 01

، 2005.

بلقاسم سلاطينية : العلاقات الانسانية في المؤسسة ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد

خيضر ، بسكرة ، العدد ، 05 ، فيفري ، 2004.

جمال بوربيع : القيادة واتخاذ القرار أثناء الكوارث والأزمات ، مجلة علم الإنسان والمجتمع ، جامعة

سطيف ، العدد 13 ، 2014.

حسين صديق : الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية ، مجلة جامعة دمشق ،

المجلد 27 ، العدد الثالث والرابع ، 2011.

عائشة شتاتحة : ثقافة المنظمة كأخذ العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، الملتقى الدولي العلمي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، 14-15 أفريل ، 2009.

عبد الرحمان برقوق ، غنية بودوح : إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية في الجزائر ، مجلة علوم الإنسان و المجتمع ، العدد1، جامعة بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، الجزائر ، 2012 .

محمد عبد الرحيم المحاسنة : أثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية في فعالية اتخاذ القرارات

نجاه ساسي هادف : نظرية اتخاذ القرار في المؤسسة ، مجلة المعيار ، العدد ، 35 ، جامعة الأمير عبد القادر ، 2014 ، ص 360.

نسيمة أحمد الصيد: أساليب المدخل الكمي وأهميتها في ترشيد القرارات الإدارية . الملتقى الوطني السادس ، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، جامعة سكيكدة 20 أوت 1955، 27-28 ، أفريل ، 2009 ،

2. المراجع باللغة الاجنبية :

1. Jean michel plane: théorie organisations, dunod , 2^{em} édition, paris, 2003
2. Landly and trunlo, pcyhology of work behaviour heme wood, pors yestees,1980.
3. Mohamed meziane : la communications et les nouvelles techniques de l'information , édition EL-Ayene,1999.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

فرع : علم الاجتماع

استمارة استبيان حول /

العلاقات الإنسانية وفعالية اتخاذ القرار

- دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -

القل-

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص التنظيم والعمل

تحت إشراف :

د / حميدي سامية

إعداد الطالبة:

صليحة مصيبح

ملاحظة : هذا البحث لأغراض علمية ، نرجو منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال وضع العلامة (X) أمام الخانة المناسبة.

ولا البيئات الشخصية

- 1 / الجنس : ذكر () أنثى ()
- 2 / السن : 20 - 29 () 30 - 39 () 40 - 49 () أكثر من 50 ()
- 3 / الحالة الاجتماعية : أعزب () متزوج () مطلق () أرمل ()
- 4 / الفئة مهنية : جراح () طبيب أخصائي () طبيب عام () ممرض () إداري ()
- 5 / المستوى التعليمي : أمي () ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي ()
- 6 / الأقدمية في العمل : أقل من 05 سنوات () 5 - 9 () 10 - 14 () 15 - 19 () 20 سنة فما فوق ()

ثانياً 35 المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي

- 7- هل تساهم في وضع القرارات التي تهتمك في المؤسسة التي تعمل بها ؟ نعم () لا ()
- 8- هل يتم استشارتك في حالة إحداث تغيير في العمل ؟ نعم () لا ()
- 9 0938 ما مدى وضوح القرارات الصادرة عن الإدارة : واضحة () غير واضحة () نوعاً ما ()
- 10- هل يتم اتخاذ القرار في المؤسسة من قبل ؟ المدير () الرئيس المباشر () رؤسائه المصالح ()
- 11 42 هل تعقد المؤسسة اجتماعات دورية : دائماً () غالباً () أحياناً () نادراً () أبداً ()
- 12 44 ما طبيعة موضوع هذه الاجتماعات حول : سير العمل اليومي () نشاطات لتطوير المؤسسة () إستراتيجية خاصة بالمؤسسة ()
- 13 46 هل يتم إشراكك في هذه الاجتماعات ؟ نعم () لا ()

14 هل يسمح لك رئيسك بتوضيح وجهة نظرك فيما يتعلق بالعمل ؟ نعم () لا ()

15 هل تأخذ الإدارة فعلا باقتراحات العمال ؟ دائما () غالبا () أحيانا ()

نادرا ()

16 عندما تساهم في وضع القرار في إدارتك ، كيف يؤثر ذلك عليك : تعمل على زيادة الإنتاجية ()

تحسن مستوى الخدمات المقدمة () تلتزم بالعمل أكثر () تتحمس للعمل () تعمل بنفس الطريقة السابقة ()

17 هل يساهم في نظرك تقديم العمال للاقتراحات في زيادة مستوى رضاهم عن العمل ؟ دائما ()

غالبا () أحيانا () نادرا () .

18 هل يؤدي إشراكك في إتخاذ القرارات إلى الارتباط بالعمل أكثر ؟ دائما () غالبا ()

أحيانا () نادرا () .

19 في حالة عدم إشراك الإدارة لك في إتخاذ القرار هل يؤدي ذلك بك إلى ؟ : التقليل من وثيرة العمل () تعمل بنفس

الطريقة السابقة () زيادة وثيرة العمل () الإحباط () التغييب ()

20 هل أنت راض عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات في مؤسستك ؟ نعم () لا ()

الثالث: القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي

21 ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة ؟ ديمقراطي () أو تقراطي () فوضوي ()

22 هل يهتم رئيسك بحل مشكلات العمل ؟ نعم () لا ()

- في حالة إجابتك بنعم ما نوع هذه المشاكل : الاجتماعية () النفسية () المهنية ()

23 هل علاقتك مع رئيسك هي علاقة إيجابية ؟ نعم () لا ()

24 هل يشجعك رئيسك على إبداء الاقتراحات الخاصة بالعمل ؟ : دائما () غالبا () أحيانا ()

نادرا ()

25 هل سبق و أن اتخذت قرارا دون علم رئيسك ؟ نعم () لا ()

في جملة الإجابة بـ نعم كيف كان رد فعله ؟ : شجعتك على ذلك () رفض قرارك () عاقبك () عاتبك () لم يبدي أي

ملاحظة ()

26 هل ترى أن اتخاذ المسؤول لقراراته بصفة منفردة يؤدي إلى ؟ : زيادة التكاليف المؤسسة () زاد في بذل الجهد

() زاد من المخاطر المحتملة () لم يحل المشاكل () تأخر التنفيذ () حل المشكل فعلا ()

27 هل سماح المشرف لك بأن تتخذ بعض القرارات دون الرجوع إليه هذا يجعلك ؟ : أكثر دقة في العمل ()

يشعرك بالضغط () يحفزك على العمل () الانضباط في العمل ()

28 هل تقوم بتنفيذ قرار المدير ؟ : مباشرة () بعد مناقشتها () لا تنفذها ()

تنفذها دون الالتزام بها حرفيا ()

29 هل تستطيع انتقاد قرارات مديرك ؟ نعم () لا ()

30 حسب رأيك هل إتخاذ القرارات بصفة جماعية يؤدي إلى ؟ : التقليل من المشاكل () زيادة الثقة بالنفس ()

سرعة الأداء () التقليل من المخاطر () إضاعة الوقت () التقليل من فعاليته () تحسين العمل ()

31 كيف يتصرف معك رئيسك إذا لم تتجز عملك كما طلب منك؟ يوبّخك () يسامحك () يعاقبك ()

يوجه ملاحظة باحترام () يستفسر عن السبب ()

رابعاً 8 الإتصال وعلاقته بمستوى الصراع

32-81 ما طبيعة العلاقة السائدة في مؤسستك : رسمية () غير رسمية () معا ()

33 هل هناك تواصل بينك و بين زملائك أثناء العمل : دائما () غالبا () أحيانا () نادرا ()

أبداً ()

34 كيف تقيم عملية التفاعل بينك و بين زملائك أثناء العمل : جيدة جدا () جيدة () متوسطة ()

ضعيفة () ضعيفة جدا ()

35 ما هي الوسائل المستعملة في نقل و تبادل المعلومات المتعلقة بإجراءات العمل : الملصقات الإعلانية () الأجهزة

التكنولوجية () التعليمات الإدارية () المقابلات الشخصية ()

36 الهدف من عملية الاتصال بزملائك في العمل هل لتقديم التقارير الخاصة بالعمل () لطلب توضيحات ()

تقديم الاقتراحات () لتبادل الخبرات () حوارات خارج إطار العمل ()

9037 هل تتلقى الرد من طرف الإدارة عند اتصالك بها :دائماً () غالباً () أحياناً () ناذراً ()

9138 هل تصلك المعلومات في الوقت المناسب ؟ دائماً () غالباً () أحياناً () ناذراً () أبداً ()

9239 هل يسبب لك نقص المعلومات الوقوع في أخطاء أثناء العمل : دائماً () غالباً () أحياناً () ناذراً ()

أبداً (9)

9440 هل تعتقد أن العلاقات غير الرسمية في العمل تؤدي إلى :التقليل من الصراع () زيادة الكفاءة () السرعة في الإنجاز

() الإهمال () الانضباط ()

9641 هل يؤدي توفر المعلومات وانسيابها داخل المؤسسة إلى شعورك بالاستقرار أكثر في العمل ؟ : دائماً () غالباً ()

أحياناً (9) ناذراً () أبداً ()

9842 هل يؤدي وضوح و دقة المعلومات إلى زيادة ثقتك في الإدارة ؟ : دائماً () غالباً () أحياناً () ناذراً ()

أبداً (9)

10043 هل سهولة إيصال المعلومة ولكافة الأطراف داخل المؤسسة هل يعبر عن وجود علاقات جيدة مع زملائك :دائماً () غالباً

() أحياناً () ناذراً () أبداً ()

10244 هل صعوبة وصول المعلومة إليك يؤدي إلى ؟ : كثرة الأخطاء () بطئ في التنفيذ () صعوبة حل المشاكل ()

الفرص في العمل () الإهمال في العمل ()

10445 إذا كان هناك قصور في توفر المعلومات و الحصول عليها يؤدي بك ذلك إلى الإستعانة بطرق أخرى ؟ نعم ()

لا (9)

في حالة الإجابة بنعم ما هي هذه الطرق: فريق العمل () الصداقة و الزمالة () النقابة () الإدارة ()

10746 إذا حدث وثبت عدم صحة المعلومات المقدمة من الإدارة فهل ؟ : تقوم بالإضراب () تبلغ النقابة () تحاول فهم

السبب (9) لا تقوم بأي تصرف () تشعر بالغضب ()

47-49 هي العوامل التي تعيق عملية الإتصال بزملائك أثناء العمل: تعدد المستويات الإدارية () طبيعة العمل () غياب

الإحتياج المتبادل () النمط القيادي السائد () كبر حجم المؤسسة () سرية المعلومات ()

48 هل ترى أن الإتصال له دور في التقليل من الصراعات داخل المؤسسة ؟ نعم () لا ()

112

113

114

115

116

117

118

مجال الملاحظة	مكان الملاحظة	تاريخ الملاحظة	توقيت الملاحظة	نوع الملاحظة	بيانات ومعلومات حول السلوك المشاهد في الميدان
أساليب الإتصال	التجول في مختلف مصالح وأقسام المستشفى			ملاحظة مباشرة دون مشاركة +مشاركة	<p>— عموما ما أمكن ملاحظته هو: لا تجديد في المعلومات المقدمة على مستوى لوحة الإعلانات لفترة طويلة، عطل في الهاتف حيث حاول طبيب أحد مصالح المستشفى القيام باتصال هاتفي فوجده معطلا مما اضطره إلى تأجيل قراره، لا تقدم الإدارة معلومات كافية حول الأدوية الجديدة الموجودة في السوق ولا تكوين فيما يخص مجابهة الأمراض وكيفية علاجها على حد تعبير أحد الطبيبات "أنا آخر من يعلم دائما" وهذا ما يسبب في نظري الزيادة في مخاطر عدم التأكد بدل من الحد منها في حرص على توفير معلومات دقيقة فيما يتعلق بالمرضى أما على المستوى الإداري فنلاحظ توفير معلومات كافية في أغلب الأحيان حتى تضمن سير العمل بطريقة منظمة.</p>
طبيعية العلاقات القائمة	مديرية الموارد البشرية			ملاحظة مباشرة بالمشاركة	<p>علاقة إيجابية بين موظفي المديرية، تفاعل مستمر ومباشر حتى خارج إطار العمل مع سيادة الاحترام المتبادل، مساعدة في إنجاز المهام المتعلقة بالزملاء حتى ولو كان على مستوى مصالح أخرى. مغادرة أماكن العمل باستمرار بسبب في بعض الأحيان التأخر في تنفيذ التعليمات، محاولة إدخال الموظفين الجدد في جو العمل بسرعة حتى لا يحسوا أنهم غرباء.</p>
النمط القيادي السائد	مديرية الموارد البشرية			ملاحظة بالمشاركة	<p>تفاعل مباشر بين المدير والعمال وحتى بين رؤساء المصالح وبين العمال تقديم مساعدة غير رسمية للعمال</p>
المشاركة في اتخاذ القرار				ملاحظة بالمشاركة	<p>مشاركة محدودة في عملية اتخاذ القرار إلا فيما يتعلق بالترقية ووضع الميزانية و غيرها من الأمور الإدارية البحثية</p>