الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بن أحمد وهران 2

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

إسهامات القيم التنظيمية في إتخاذ القرار الإداري

دراسة ميدانية بالمعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي – حي السلام - وهران

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الطالبة:

بن سليمان ميمونة

تحت إشراف الأستاذ:

أ/ بن لعوج لطفي

لجنة المناقشة

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
01	بن عاشور سالم	أستاذ محاضر أ	وهران 2	الرئيس
02	بن لعوج لطفي	أستاذ محاضر أ	وهران 2	المشرف
03	حسيان محمد	أستاذ محاضر أ	وهران 2	المناقش

السنة الجامعية: 2026/2025

الاهداء

بمزيج من الفخر والاعتزاز، أرفع ثمرة هذا الجهد المتواضع وحصيلة سنوات الكفاح والدراسة، لأهديها بامتنان إلى قلوب كانت لي الحياة:

إلى منبع العطاء ونبض الفؤاد؛ أمي الغالية؛حبيبة قلبي، ومشرق آمالي، وسعادة دنيتي التي لولا دعواتها الصادقة لما خطوت خطوة النجاح

إلى الروح الطاهرة التي تسكن عمق قلبي؛ أبي العزيز (رحمة الله عليه)؛الغائب الحاضر الذي تمنيتُ أن يرى ابنته

إلى من اختاره قلبي ليكون شريك العمر وسند المستقبل؛ "زوجي المستقبلي"؛ شكراً لأنك كنت دائماً خلفي بالدعم المعنوي والتشجيع اللامحدود، ودافعي الذي يستحثني على التميز والمضي قُدماً بكل ثقة.

إلى زوجة أخي "هاجر

"؛ الأخت الطيبة والقلب النقي الذي لم يبخل عليّ يوماً بالمساندة، ولطالما كانت يداً عوناً وسنداً لي في إنجاز هذا العمل.

إلى أخي العزيز "

منير" وابنه الغالي "أدهم، دمتما لي سنداً وفرحة لا تغيب.

إلى بهجة عمري وسر قوتي؛ أختي الحبيبة "قمر"؛ أنتم السند الحقيقي الذي أستند عليه، والابتسامة التي تضيء دربي

. إلى أخي الصغير وقرة عيني "فارس"؛ الذي رُغم صغر سنه، كان كبيراً بمواقفه، ولطالما ساهم بشكل كبير وكان السند لمواصلة دراستي وإتمام هذا العمل، فلك مني كل الحب والتقدير. .

إلى رفيقة الدرب والقلب "سهيلة"؛ أعز صديقة تقاسمت معي عناء الدراسة والخطوات، فكانت الأخوة الصادقة التي لم التي لم تغيرها الايام

شكر و عرفان

لحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه تذلل الصعوبات

بعد حمد الله عز وجل الذي أمدنا بالقوة والصبر والمواظبة على إتمام هذا العمل العلمي وتذليل عقباته، نتقدم بفيض من الشكر والامتنان إلى كل من ساندنا في مسيرتنا البحثية:

إلى الأستاذ المشرف.

نتقدم بأسمى عبارات التقدير والعرفان إلى الأستاذ الفاضل "بن لعوج لطفي"، لقبوله الإشراف على هذه المذكرة وتوجيه خطانا بصبره المعهود، ونشكره جزيل الشكر على حرصه الدائم وتوجيهاته القيمة التي كانت نبراساً أضاء لنا سبل البحث العلمي.

إلى لجنة المناقشة:

يشرفنا أن نتقدم ببالغ الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة الأفاضل المحكمين، وأعضاء لجنة المناقشة الموقرين الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذا العمل المتواضع وتقويمه بملاحظاتهم القيمة.

إلى المؤسسة محل الدراسة: نتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى كافة عمال وموظفي، معهد التكوين شبه طبي حي السلام وهران. ، الذين لم يبخلوا علينا بتعاونهم وتسهيلاتهم خلال فترة إنجاز الدراسة الميدانية.

كلمة وفاء :

كما نتقدم بالشكر أيضاً إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد، بكلمة طيبة أو مساعدة عملية، في مد يد العون لنا طوال فترة إنجاز هذا البحث، سائلين الله عز وجل أن يجزيهم عنا خير الجزاء.

ملخص الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في تشخيص واقع اتخاذ القرار الإداري وعلاقته بالقيم التنظيمية والتكنولوجية في المرفق العام، وتحديد متطلبات الانتقال الفعلي نحو عقلنة التسيير والرقمنة. حيث هدفت الدراسة الميدانية إلى الكشف عن واقع صناعة القرار الإداري وتأثير النمط القيادي والخبرة الفنية للإطارات في ظل التوجه نحو الإدارة الإلكترونية، واتخذنا من المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بوهران قسم الموارد البشرية ميداناً للتربص والدراسة. ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، مدعوماً بأدوات جمع البيانات من خلال الملاحظة البسيطة للمناخ التنظيمي، وتوزيع استمارة استبيان شملت عينة من الفاعلين بالمعهد وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود تفاهم كبير واحترام متبادل بين الموظفين يعمل كآلية لامتصاص ضغوط العمل، مقابل وجود نقص واضح في توظيف التكنولوجيا الحديثة والاعتماد على النمط الورقي التقليدي، بالإضافة إلى هيمنة المركزية الصارمة وحزم النمط القيادي (عصبية الإدارة) نتيجة غياب التكوين والدعم الفني المستمر. لتخلص الدراسة بأن تفعيل كفاءة التسيير وجودة التكوين مشروطة بالانتقال نحو الإدارة التشاركية وتفويض الصلاحيات، وسد الفجوة الرقمية بالتكوين المستمر للإطارات.

Study Abstract The importance of this study lies in diagnosing the reality of administrative decision-making and its relationship with organizational and technological values in public utilities, and defining the requirements for an actual transition towards rational management and digitization. This field study aimed to reveal the reality of making administrative decisions and the impact of leadership style and technical expertise of officers in light of the orientation towards electronic administration. The National Higher Institute for Paramedical Training in Oran (Human Resources Department) was selected as the field for internship and study. To achieve these objectives, the descriptive-analytical approach was adopted, supported by data collection tools through observation of the organizational climate, and the distribution of a questionnaire covering a sample of actors at the institute . The study concluded with a set of results, most notably: the existence of great understanding and mutual respect among employees which acts as a mechanism to absorb work pressures, versus a clear deficiency in utilizing modern technology and adherence to the traditional paper pattern. This is in addition to the dominance of strict centralism and a firm leadership style due to the lack of continuous training and technical support. The study concluded that activating management efficiency and training quality is conditional on transitioning towards participatory management and delegation of authority, and bridging the digital gap through continuous training for officers .

فهرس المحتويات

Table des matière

المقدمة: **1**

الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة **3**

تمهيد الفصل الأول: **4**

أولا الإشكالية: **5**

ثانيا: فرضيات الدراسة 7

ثالثا: مبررات وأسباب اختيار الموضوع 7

رابعا: اهداف الدراسة: 8

خامسا: أهمية الدراسة: 8

سادسا: تحديد المفاهيم: 8

سابعا: الدراسات سابقة 10

خلاصة الفصل الأول: **20**

الجانب النظري **21**

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي و البنائي للقيم **22**

تمهيد الفصل الثاني: **24**

أولا: ماهية القيم التنظيمية **25**

1. **مفهوم القيم التنظيمية:** 25
2. **تطور الاهتمام الفكري بالقيم التنظيمية:** 26
3. **خصائص القيم التنظيمية:** 28
4. **مكونات القيم التنظيمية:** 30

ثانيا: محددات و تصنيفات القيم التنظيمية: **31**

1. **تصنيف القيم التنظيمية:** 31
2. **مصادر القيم التنظيمية:** 33
3. **شروط القيم التنظيمية:** 36
4. **مقاييس القيم التنظيمية:** 37

ثالثا: الدور الوظيفي والاهمية الاستراتيجية للقيم: **40**

1. وظائف القيم التنظيمية: 40
2. أهمية القيم التنظيمية: 41
3. أهداف القيم التنظيمية: 41
4. أسباب تردي القيم التنظيمية في العمل: 43
خلاصة الفصل الثاني: 45
الفصل الثالث:الإطار المفاهيمي و الإجرائي لإتخاد القرار 46
تمهيد الفصل الثالث: 48
أولا: ماهية إتخاد القرار الإداري 49
1. تعريف القرار و إتخاذ القرار الإداري: 49
2. أنواع القرارات: 50
3. مراحل اتخاذ القرار: 52
ثانيا: خصائص القرار و العوامل التي تؤثر في إتخاذ القرار 54
1- العوامل والمتغيرات المؤثرة على عملية اتخاذ القرار 54
3- عناصر عملية اتخاذ القرار: 58
ثالثا: متطلبات و عقبات عملية إتخاذ القرار الإداري 60
1- الصفات المشتركة لمتخذي القرارات الإدارية: 60
2- أهمية اتخاذ القرار: 62
3- معوقات إتخاذ القرار: 63
رابعا: القيم التنظيمية و التكنولوجية و التربوية كعوامل مؤثرة للقرار الإداري 64
1- العلاقة بين القيم التنظيمية والقرارات الإدارية: 64
2- تأثير المنظومة القيمية (التكنولوجية والتربوية) على صناعة واتخاذ القرار الإداري: 66
خلاصة الفصل الثالث: 67
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية و التطبيقية 68
تمهيد للفصل الرابع: 69
أولا: التعريف بالمعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بوهران (معهد حي السلام) 70

1- نبذة عن المؤسسة: 70

2- المنهج المعتمد في الدراسة 71

3- حدود الدراسة (المجال المكاني والزماني) 71

4-عينة الدراسة: 71

الدراسة الاستطلاعية : .....

6- صعوبات الدراسة: 78

ثانيا: عرض و تحليل معطيات الدراسة.....76

تحليل واختبار الفرضية الأولى: 112

نتائج الدراسة العامة 112

التوصيات والمقترحات: 113

خاتمة:.....115

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	69
02	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	70
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	71
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	72
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	73
06	كيف يتم إتخاذ القرار الإداري في المؤسسة	74
07	طبية التركيز أثناء إتخاذ القرارات داخل المؤسسة	75
08	كيف يكون إتخاذ القرار الصحيح	76
09	هل تؤثر جودة المعلومات المتوفرة على فعالية إتخاذ القرار داخل المعهد	77
10	كيف يتخذ القرار البيداغوجي في المؤسسة	78
11	تأثير غياب التنسيق على جودة إتخاذ القرارات الإدارية	79
12	القيم السائدة في المؤسسة	80
13	التفاعل بين الفاعلين الإداريين و وسائل التكنولوجيا المعلومات	81
14	كيفية التحكم في الوسائل التكنولوجية	82
15	هل هناك مواجهة للصعوبات تقنية أثناء مواجهة العمل	83
16	هل سبق لكم و ان تكونتم في مجال تكنولوجيا المعلومات	84
17	ما مدى حضور القيم التربوية في المؤسسة	85
18	كيف يتم ترشيد العملية البيداغوجية في الصف التعليمي	86
19	هل تعتمد المؤسسة على أهداف بيداغوجية محددة و واضحة	88
20	هل يساعد تحديد أهداف البيداغوجية في تعزيز التفاعل الصفي بين المتعلم و الأستاد	89
21	كيف تقيم أسلوب التسيير داخل المؤسسة	90
22	هل يتم إشراك مختلف الفاعلين(المعلمين و الإطارات) في تسيير الموارد البشرية	91
23	هل تساعد الإجتماعات و التشاورات في تحسين جودة القرارات	92
24	هل يساهم أسلوب الإدارة في خلق بيئة عمل إيجابية	93

25	هل تلاحظ أن القرارات المتعلقة بالموظفين أو الطلبة تختلف من مسؤول لأخر	94
26	هل يتم إعلام الطلبة بالقرارات التنظيمية الجديدة داخل المؤسسة	95
27	هل ما يتم تقديمه من طرف الإدارة فيما يخص التنظيم و التسيير يظهر في الواقع	96
28	هل تعتبر تسيير المؤسسة يساعد في تحسين ظروف المؤسسة	97
29	في نظرك هل يتم إحترام نفس القواعد من طرف جميع الأطراف داخل المؤسسة	98
30	مدى تحكم الطلبة في إستخدام تكنولوجية المعلومات	99
31	هل تساعد الوسائل التكنولوجية في تنمية المهارات المتعلم	100
32	مدى تأثير التكنولوجيا على دراسة الطلبة	101

المقدمة

المقدمة:

تعيش المؤسسات المعاصرة، ولا سيما المؤسسات ذات الطابع التربوي والتكويني، في ظل بيئة سوسيوتقنية. تتميز بتحولات متسارعة فرضتها التطورات التكنولوجية المتلاحقة والتغيرات المستمرة في التسيير الإداري. هذا الواقع المتغير جعل من عملية اتخاذ القرار الإداري المحور الجوهري والقلب النابض الذي يضمن استمرارية المؤسسة وفعالية أدائها في تحقيق الأهداف المسطرة. غير أن الرؤية السوسيولوجية الحديثة تؤكد أن نجاح هذه العملية لا يتوقف عند حدود العقلانية التقنية أو المساطر القانونية الجامدة فحسب، بل يمتد ليرتبط ارتباطاً وثيقاً بـ المنظومة القيمية التنظيمية السائدة، باعتبارها الموجه الخفي للسلوك الإداري والمعيار القيمي الذي يحدد ماهية البدائل المختارة لمواجهة الأزمات وتحقيق النتائج المرجوة.

ولم يعد اتخاذ القرار في الفكر التنظيمي المعاصر مجرد عملية آلية أو عفوية، بل أصبح سيرورة معقدة تتطلب الاعتماد على قراءة دقيقة للمعطيات وتحليل موضوعي للواقع الميداني، وهنا تبرز القيم التنظيمية كمتغير وسيط يمنح القرار شرعيته ويضمن اتساقه مع الهوية الثقافية للمؤسسة. إن نمط التسيير المعتمد داخل التنظيم—سواء مال نحو المركزية الصلبة أو جنح نحو التشاركية—لا ينفصل عن جملة المبادئ والقيم التي يتبناها الفاعلون الإداريون؛ إذ أن هذه القيم هي التي ترسم حدود السلطة التقديرية وتحدد مستوى انخراط الفاعلين في صناعة القرار الإداري وتفعيله ميدانياً.

وتكتسي دراسة هذا التفاعل بين القيم والقرار أهمية بالغة بالنظر إلى انعكاساته المباشرة على ديناميكية العمل التنظيمي؛ فبقدر ما تساهم القرارات المشبعة بالقيم التنظيمية السليمة (كالشفافية، والمسؤولية، والمهنية) في تعزيز الكفاءة والرضا الوظيفي، بقدر ما تساهم القرارات المفتقرة لهذا البعد القيمي في خلق حالة من الاغتراب التنظيمي وإضعاف فعالية التسيير. إن اتخاذ القرار لا يتم أبداً في فراغ، بل هو نتاج تفاعل مستمر بين ضغوط المحيط الخارجي وطبيعة العلاقات الاجتماعية والبنيوية داخل المؤسسة .

وقد قُسِمت الدراسة إلى أربعة أطر رئيسية:

الإطار المنهجي : وتضمن الخطوات والأسس العلمية المتبعة في بناء الدراسة؛ حيث شمل طرح الإشكالية، صياغة الفرضيات، تحديد مبررات وأسباب اختيار الموضوع، بالإضافة إلى أهداف الدراسة وأهميتها، ضبط والمصطلحات الأساسية، وعرض الدراسات السابقة.

لإطار النظري: وقُسِّم إلى فصلين :

لفصل الثاني (القيم التنظيمية): وتناول بالدراسة ماهية القيم التنظيمية من حيث المفهوم والتطور الفكري والخصائص والمكونات، ثم عرج على محدداتها وتصنيفاتها ومصادرها ومقاييسها، وصولاً إلى تحديد دورها الوظيفي وأهميتها الاستراتيجية وأسباب ترديها في بيئة العمل.

لفصل الثالث اتخاذ القرار وتطرق إلى ماهية اتخاذ القرار الإداري، أنواعه، ومراحل صياغته، بالإضافة إلى العوامل والمتغيرات المؤثرة عليه ومعوقاته، لينتهي المبحث ببيان أثر المنظومة القيمية والتكنولوجية والتربوية على عملية صناعة القرار.

الإطار التطبيقي الميداني الفصل الرابع: خصص للجانب العملي للدراسة، حيث تم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتحديد المنهج المعتمد، حدود الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات، تلاها عرض وتحليل المعطيات الميدانية واختبار فرضيات الدراسة.

ليصل البحث في نهايته إلى استخلاص لنتائج العامة للدراسة ،تم التوصيات والمقترحات، ثم لخاتمة

ومنه نطرح التساؤلات الاتية :

_كيف يتخد القرار الاداري داخل المعهد؟

_هل اتخاد القرار الجيد يساهم. في تعزيز القيم التكنولوجية والتربوية داخل المعهد؟

مثلا هن تساهم القيم في تحسين علاقات العمل داخل المؤسسات التعليمية للشبه الطبي؟

الفصل الأول:

الإجراءات المنهجية للدراسة

1. الإشكالية
2. الأسئلة الفرعية
3. الفرضيات
4. أسباب الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. أهمية الدراسة
7. تحديد المفاهيم
8. الدراسات السابقة

تمهيد الفصل الأول:

يعد الإطار المنهجي الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، حيث يتم من خلاله تحديد المسار العملي للإجابة عن التساؤولات المطروحة و في سياق دراستنا الحالية التي تتمحور حول موضوع إسهامات القيم التنظيمية في إتخاد القرار الإداري قمنا بإجراء دراسة ميدانية بالمعهد الوطني العالي للتكوين شبه طبي بحي السلام وهران.

و لأجل الوصول الى فهم عميق و دقيق قمنا بالتركيز على كل الجوانب و الأبعاد المرتبطة بالبيئة التنظيمية للمعهد سواءا ما تعلق منها بالقيم السائدة او بطبيعة العمليات الإدارية المتبعة و قد حرصنا على دراسة كافة المتغيرات و المؤثرات التي قد تتدخل في عملية صنع القرار لظمان صورة شاملة تعكس واقع المؤسسة.

و لأجل الإحاطة بمختلف جوانب هدا الموضوع، خصصنا هدا الفصل لاستعراض المرتكزات الأساسية للبحث، حيث إستهلينا العمل بصياغة الإشكالية الجوهرية و ما يتفرع عنها من أسئلة فرعية، متبوعة بوضع الفرضيات التي تسعى الدراسة لإختبارها كما استعرضنا أسباب الدراسة التي دفعتنا للاختيار هدا الموضوع مع تحديد أهداف الدراسة المرجو تحقيقها و تقديم بيان حول أهمية الدراسة و في الختام ثم العمل على تحديد المفاهيم الإجرائية لضبط المصطلحات مع عرض أهم الدراسات السابقة دات الصلة بموضوعنا.

أولا الإشكالية:

تعتبر عملية اتخاذ القرار الإداري المحرك الأساسي والديناميكي الذي تدار من خلاله المؤسسات المعاصرة، فهي تمثل الأداة السيادية التي تعكس جوهر الإدارة وقدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية. وتكتسي هذه العملية أهمية بالغة لكونها حلقة الوصل الحيوية بين الموارد المتاحة وبين الغايات الكبرى للمؤسسة، حيث يرتبط نجاح أي تنظيم بمدى عقلانية ورشادة القرارات المتخذة فيه، وبقدرة الفاعلين الإداريين على التكيف مع مختلف المتغيرات التي تفرضها البيئة التنظيمية المعقدة. إن اتخاذ القرار في السياق السوسيولوجي والمنظماتي ليس مجرد نشاط تقني أو إجرائي، بل هو عملية اجتماعية مركبة تتداخل فيها عناصر نفسية، تقنية، وقيمية، ويعبر في جوهره عن "السلطة" التي لا تمارس في فراغ، بل تتقيد بالقيم التنظيمية التي تضمن استقرار النسق المؤسساتي وتماسكه واستمراريته.

أما من الناحية التشريعية والتاريخية، فقد عرفت المنظومة التربوية والتكوينية في الجزائر تحولات جوهرية توجت بصدور القانون التوجيهي للتربية الوطنية رقم 08-04 ويظهر الثقل القيمي لهذا القانون من خلال المادة 02 التي جعلت من ترسيخ مبادئ الهوية الوطنية والاعتزاز بالانتماء حجر الزاوية في بناء أي فعل إداري. كما ركزت المواد 04، 05، و06 على إعادة صياغة مهام المؤسسات لتصبح فضاءات للتنشئة الاجتماعية القائمة على احترام القيم الروحية والمدنية، وتنمية قدرات المبادرة والإبداع والاندماج في الحياة العملية. إن هذا الإطار القانوني يمثل "النسق القيمي المرجعي" الذي يجب أن تنبثق منه القرارات الإدارية لتكتسب مشروعيتها، مما يضع المسير أمام مسؤولية تحويل هذه النصوص التشريعية إلى ممارسات سلوكية وقرارات تعزز من روح المواطنة والمسؤولية داخل المعهد.

ولفهم هذه الديناميكية من منظور سوسيولوجي معمق، يمكن الاستناد إلى المقاربة الوظيفية "لتالكوت بارسونز" لاسيما في تحليله للعلاقة بين الفاعلين داخل النسق عبر مفهوم "الدور الاجتماعي" (Le rôle social). تنطلق هذه النظرية من فكرة أساسية مفادها أن الأفراد داخل مختلف المؤسسات يقومون بمجموعة من الأدوار التي تمنحهم الاندماج الاجتماعي، حيث أن المرض أو الحالة المهنية ليست مجرد حالة عابرة، بل هي دور اجتماعي يفرض على صاحبه وعلى المحيطين به (كالمسير أو الطبيب) مجموعة من الواجبات الأخلاقية والتنظيمية. وفي بيئة المعهد الوطني العالي للتكوين الشبه طبي، نجد أن كل فاعل يمارس دوراً يتجاوز الصفة الفردية ليصبح جزءاً من نسق متكامل، مما يجعل القرار الإداري

وسيلة ضرورية للحفاظ على توازن هذا النسق الوظيفي وضمان تكاتف أجزائه لتحقيق الأهداف البيداغوجية والخدماتية

دراسة بولفورس حليمة وبوزويسة نفيسة (2016-2017): بعنوان "القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجيجل". انطلقت هذه الدراسة من تساؤل مركزي حول طبيعة العلاقة بين المنظومة القيمية ومستوى الأداء، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي على عينة من العمال. وقد خلصت نتائجها إلى وجود علاقة طردية قوية بين تبني القيم التنظيمية وتحسن الأداء، كما أكدت أن القيادة الإدارية التي تعتمد على المرونة والعدالة وتوزيع المهام بشكل عادل تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة دافعية العمل الجماعي، مما ينعكس إيجاباً على سرعة الإنجاز.[1]

دراسة أسماء بن تركي (2006-2008):بعنوان "القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية". أجريت هذه الدراسة الميدانية في ثانويات بلدية بسكرة، وشملت عينة مسحية واسعة ضمت 205 إدارياً و488 أستاذاً. ركزت الدراسة على قياس درجة ممارسة قيم (الانضباط، الإتقان، المشاركة الجماعية). وأظهرت النتائج أن هذه القيم ممارسة بدرجة فوق المتوسطة، إلا أن النتيجة الأبرز كانت تشير إلى أن "قيمة المشاركة الجماعية" هي الأقل ممارسة في عملية اتخاذ القرارات، مما يعكس ميلاً نحو التفرد أو المركزية في البيئة المدرسية آنذاك.[2]

بالرغم من الإضافات العلمية الهامة لدراسة (بولفورس بوزويسة) ودراسة (بن تركي)، إلا أنه يمكن توجيه نقد سوسيولوجي موضوعي لهما؛ حيث ركزت الدراستان بشكل مكثف على قياس "الأداء" و"الفعالية" كمخرجات نهائية، مع إغفال "ميكانيزمات" صناعة القرار الإداري

وعلى ضوء ما تقدم يمكن طرح التساؤل التالي:

كيف يساهم اتخاذ القرار في بناء القيم التنظيمية داخل المؤسسة المعهد الوطني لتكوين العالي شبه الطبي احي السلام\ وهران.

/-هل يرجع ضعف فعالية اتخاذ القرار الاداري داخل المؤسسة الى:

- نقص المعرفة الفنية.

[1] تومي زينة "القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء لدي العاملين بالمؤسسة الجزائرية "مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة محمد بوضياف، ولاية مسيلة، ص 2019

[2] عمار بوضياف الوجيز في القانون الاداري ط2 الجزائر ، جسور للنشر والتوزيع 2007ص155

- ام الى هيمنة المركزية الادارية.
- ام الى التفرد بالسلطة التقديرية.

ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:

يساهم إتخاد القرار الإداري الفعال في تعزيز القيم التكنولوجية و التربوية داخل المعهد من خلال وضوح الإجراءات ومشاركة الفاعلين في إتخاد القرار.

الفرضية الثانية:

يرجع ضعف فعالية إتخاد القرار داخل المعهد الى هيمنة المركزية الإدارية و التفرد بالسلطة التقديرية بالإضافة إلى نقص المعرفة الفنية لدى إطارات.

ثالثا: مبررات وأسباب اختيار الموضوع

ان اختيار هدا الموضوع كان لعدة اسباب منها ما هو داتي وآخر موضوعي وهي كالاتي:

الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي لدراسة اسهامات القيم في اتخاد القرار لأداري لدى المعهد الوطني للتكوين العالي الشبه طبي.
- الفضول العلمي لمعرفة العوامل التي تؤثر على عملية اتخاد القرار داخل المؤسسة.
- ارتباط موضوع الدراسة بمجال تخصص علم لاجتماع.
- الرغبة في اكتساب خبرات علمية وعملية وتطوير افكاري ومعارفي حول موضوع القيم التنظيمية وعلاقتها باتخاذ القرار الإداري.

الأسباب الموضوعية:

- تعد عملية اتخاد القرار الإداري من الوظائف الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة وهوا ما يجعل دراستها ضرورة لفهم سير العمل الداخلي.
- ترتبط فعالية التسيير داخل المؤسسة بمدى جودة القرارات المتخذة مما يستدعي تحليل العوامل المؤثرة فيها.

- **تتأثر عملية اتخاد القرار بعدة عناصر تنظيمية وسلوكية داخل المؤسسة مما يجعل فهمها امر ضروريا لتفسير الواقع الإداري.**

رابعا: اهداف الدراسة:

- **تحليل عملية اتخاذ القرار الاداري داخل المعهد التكوين العالي الشبه الطبي.**
- **تقديم فهم علمي يساعد على تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.**
- **ابراز مدى التفاعل بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.**
- **التعرف على كيفية سير عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.**

خامسا: أهمية الدراسة:

- **تكمن اهمية الدراسة في ابراز الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في توجيه عملية اتخاذ القرار الاداري.**
- **تساعد نتائج هذه الدراسة في تقديم تصور يمكن الاستفادة منه في تحسين الممارسات الادارية.**
- **تكشف عن واقع الممارسة الميدانية للقيم التنظيمية داخل المؤسسة.**
- **توضح مدى تأثير البيئة تنظيمية على جودة وسلامة وسلاسة اتخاذ القرار الاداري.**

سادسا: تحديد المفاهيم:

1. القيم التنظيمية:

نسقيا: القيم التنظيمية هي الاعتقاد الدي تبني عليه الاعمال في المنظمة وتعمل علي تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ وبين المهم والغير مهم، وهي تعمل علي توجيه السلوم في المنظمة ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، كما تعكس الظروف الداخلية للمنظمة فهي التي تحدد الخطوط العريضة لتوجيه السلوك ووضع القرارات وتشكل القيم التنظيمية جانبا مهما من معتقدات العاملين في المنظمات الادارية ورغباتهم، وهي مجموعة المبادئ التي تسير سلوك العامل وتوجيهه بطريقة موضوعية وغير متحيزة وتشكل له معيارا يحكم علي اساسه بصواب سلوكه او خطئه اتجاه ممارسته كنشاط معين في المؤسسة[3]

[3] عبد عقلة مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التربوية في الإدارة التربوية، دار الحمد للنشر و التوزيع عمان الأردن،2009 ص80.

اجرائيا: "يُقصد بها مجموعة المبادئ والأخلاقيات المهنية التي تحكم العلاقات والسلوكيات اليومية داخل المعهد، مثل الشفافية في التعامل، العدالة بين الموظفين، والتعاون والعمل الجماعي. وتنعكس هذه القيم بوضوح في قدرة الإدارة على خلق بيئة عمل محفزة ومستقرة تضمن تحقيق الأهداف المشتركة للمعهد."

2. اتخاذ القرار الإداري:

نسقيا: المحور الاساس للعملية الادارية والمحور الفعال لدراسة الادارة ووظائفها (كالتخطيط ، والتوجيه والرقابة) وتحلل السلوك الوظيفي داخل المنظمات ونظر للمكانة التي تحتلها عملية اتخاد القرارات في تحليل السلوك الإداري.[4]

إجرائيا: "يقصد به مختلف الإجراءات، الأوامر، والتعليمات اليومية التي تصدرها إدارة المعهد لتسيير الشؤون البيداغوجية والإدارية. ويتجلى ذلك في قدرة الإدارة على حل المشكلات بمرونة وسرعة، والاستجابة الفعالة لاحتياجات وتطلعات كل من الطلبة والأساتذة بما يضمن استمرارية التكوين."

3. نقص المعرفة الفنية:

نسقيا: "يُعرف نقص المعرفة الفنية بأنه حالة من القصور في إدراك وفهم الأساليب الفنية والتقنيات المعاصرة اللازمة لمعالجة البيانات داخل النظام الإداري. وهذا النقص يؤدي إلى فجوة معرفية تمنع صانع القرار من الاستغلال الأمثل للموارد المعلوماتية، مما ينتج عنه قرارات تتسم بالنمطية وتفتقر إلى الدقة الفنية المطلوبة لمواجهة تعقيدات البيئة التنظيمية الحديثة."[5]

اجرائيا: "يقصد به غياب المهارات التقنية والتدريب الكافي لدى الأفراد للتعامل السليم مع المنظومة التقنية للمعهد. ويظهر ذلك ميدانياً في الصعوبات التي تواجه الإدارة أو المستخدمين في التحكم في الأجهزة الحديثة، المنصات التعليمية الرقمية، وبرمجيات التسيير، مما يعيق مواكبة الأساليب الحديثة."

4. المركزية الادارية:

نسقيا:

[4] حسن علي معتوق، برامج التنمية الإدارية و أثرها على فعالية إتخاد القرارات، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع عمان، طبعة 1، 2016، ص 99-.100.
[5] سعد غالب ياسين نظم المعلومات الادارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2005 ص 112

تَعتبر الإدارة المركزية أول التنظيمات التي عرَفتها الدول في الحكم، والإدارة، وتَقوم على أساس توحيد النشاط الإداري، بتجميعه وحصره في يد الهيئات الإدارية على مستوى العاصمة.

لغةً تَعني "التوحيد والتجميع والتركيز حول نقطة مركزية معينة (المركز)، وعدم التشتّت والتجزئة، ويقصد بالمركزية الإدارية جمع الوظيفة الإدارية، وحصرها بيد شخص معنوي عام واحد ، حيث يتولى ويهيمن على النشاط الإداري، وإن تعددت الهيئات والأفراد القائمين به وفق نظام السلطة الرئاسية".[6]

.

إجرائيا: "يقصد بها تركز جميع الصلاحيات ومسؤوليات اتخاذ القرار في أعلى الهرم الإداري، مثل الإدارة المركزية أو الجهات الوصية. وتتجسد ميدانياً في غياب الاستقلالية للمسؤولين المحليين في اتخاذ القرارات، والتقيد الصارم بالتعليمات الفوقية، مما يقلل من مرونة التعامل مع الحالات الطارئة."

5. تعريف السلطة التقديرية:

نسقيا: "هو الحرية التي يتمتع بها صانع القرار في اختيار البديل أو التصرف الذي يراه مناسباً من بين عدة بدائل متاحة، وذلك في ظل غياب قاعدة قانونية أو تنظيمية مسبقة تلزمه بسلوك محدد، بهدف تحقيق المصلحة العامة للمنظمة."[7]

إجرائيا: يقصد به اعتماد الإدارة أو المسؤول على رؤيته الشخصية وتقديره الفردي لإصدار القرارات دون الاعتماد على معايير موضوعية أو نصوص قانونية واضحة. ويظهر ذلك عملياً في غياب آليات الاستشارة الجماعية، وحصر عملية اتخاذ القرار في جهة واحدة، مما يجعل القرارات عرضة للاجتهاد الفردي.

سابعا: الدراسات سابقة

تعتبر الدراسات السابقة تراثاً نظرياً يمكن الانطلاق منه للوصول إلى نتائج جديدة تخدم البحث العلمي، وتكون إجابات على التساؤلات الدراسة المطروحة، وذلك من خلال المقارنة بينها وبين الدراسة.

[6] عمار بوضياف الوجيز في القانون الاداري ط2؛الجزائر جسور للنشر والتوزيع 2007ص 155

[7] عمار عوايدي ، نظريات ، القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق ، دار هومة ، الحزائر 2005 ص 78 .

أولا: الدراسات المحلية:

1. الدراسة المحلية الأولى

دراسة بوكشرودة

جاءت هذه الدراسة بعنوان "القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين المورد البشري" وهي تتمثل في مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، وقد أجريت بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. وقد أجريت على عينة من ثلاثين عاملاً.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- **معرفة القيم التنظيمية التي تؤدي إلى تمكين الأساتذة الجامعيين.**
- **التعرف على مدى مساهمة القيم التنظيمية في تكريس التمكين لدى الأساتذة.**
- **معرفة هل هناك علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والتمكين لدى الأساتذة الإداريين بقطاع التعليم العالي.**
- **تقديم مجموعة من الإقتراحات الإسهامات في رفع مستوى التمكين بالتركيز على بعض القيم التنظيمية.**

نتائج الدراسة:

- **تعتبر القيم التنظيمية وسيلة لزيادة مستوى التمكين.**
- **التمكين يعتبر استراتيجية هامة تتبعها المنظمات في وقتنا الحالي.**
- **نجاح التمكين كاستراتيجية يعتمد على القيم التنظيمية السائدة في المنظمات.**

2. الدراسة المحلية الثانية:

دراسة بولفورس حليمة بوزويسة نفيسة:

"القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية 40 هكتار – جيجل).

من إعداد بولفورس حليمة بوزويسة نفيسة وتحت إشراف الدكتور بوبكر هشام، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل سنة 2016-2017، وتمت صياغة الإشكالية كالتالي:

هل توجد علاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟

الفصل الأول المقاربة المنهجية للدراسة

تأتي بعدها الفرضيات التالية:

- **توجد علاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.**
- **توجد علاقة بين القيادة الإدارية وزيادة كفاءة العمال.**
- **توجد علاقة بين العدالة الإدارية وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال.**
- **توجد علاقة بين العمل الجماعي وزيادة دافعية العمال.**

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- **توجد علاقة بين القيادة الإدارية وزيادة كفاءة العمال لأن القيادة الإدارية القائمة على المرونة في التعامل والعلاقات الحسنة.**
- **توجد علاقة بين العدالة الإدارية وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال لأن تطبيق القوانين والإجراءات وتقسيم المهام والأعمال بشكل عادل داخل المؤسسة يشعرهم بالارتياح.**
- **توجد علاقة بين العمل الجماعي وزيادة دافعية العمال ذلك أن العمل الجماعي وتوزيع المهام بين الزملاء يحقق التعاون والسرعة في الإنجاز.**[8]

3. الدراسة المحلية الثالثة:

دراسة أسماء بن تركي:

موضوع الدراسة: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية.

زمن الدراسة: 2006 – 2008.

مدة الدراسة: دامت مدة إنجاز هذا البحث من أكتوبر 2006 إلى جويلية 2007 حيث تمت الدراسة عبر مراحل وهي

المرحلة الأولى: تم فيها إعداد خطة ميدانية للدراسة الميدانية.

المرحلة الثانية: تم النزول لميدان الدراسة وتطبيق استمارة الاستبيان في كل ثانويات بلدية بسكرة، استغرق توزيع استمارة الاستبيان وجمعها حوالي 30 يوماً من تاريخ 2008/01/05 إلى 2008/02/03 وذلك بسبب الإضراب.

[8] تومي زينة، القيم التنظيمية و علاقتها بجودة الأداء لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية " مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، ولاية المسيلة، 2022-2023، ص 19-20.

المرحلة الثالثة: تم تفريغ البيانات في جداول بحساب التكرارات والنسب المئوية وتطبيق الأساليب الإحصائية للدراسة ثم تحليل هذه النتائج ومناقشتها واستخلاص النتائج العامة.

مكان الدراسة: يتمثل المجال المكاني للدراسة في ثانويات بلدية بسكرة والمقدرة عددها بـ 11 ثانوية.

طبيعة الدراسة: ميدانية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي.

إشكالية الدراسة: تنطلق هذه الدراسة من تساؤل محدد: ما علاقة القيم التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية؟ وللبحث على إجابة لهذا التساؤل استوجب ذلك تحديد تساؤلين فرعيين الأول ما مدى ممارسة أعضاء الإدارة المدرسية للقيم التنظيمية (قيمة الانضباط في العمل، قيمة الإتقان في العمل، قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة، قيمة المشاركة الجماعية)؟ والثاني ما مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية الممارسة؟

عينة الدراسة: الدراسة مسحية على كل أعضاء الإدارات المدرسية الذين تم ذكرهم في التشريع المدرسي ككل إدارة مدرسية من إدارات مجتمع الدراسة والمقدر عددهم بـ 205 إداري في المدارس الثانوية لبلدية بسكرة وزعت عليهم استمارات استبيان الدراسة استرجع منها 115 استمارة استبيان فقط بالإضافة إلى 48 أستاذاً والذين يمثلون عينة بنسبة 10 % من إجمالي عدد الأساتذة في المدارس الثانوية لبلدية بسكرة والمقدر عددهم بـ 488 أستاذاً.

أهداف الدراسة: تقوم دراسة علمية على أساس تحقيق هدف واضح ومحدد، أما هذه الدراسة فتهدف إلى كل دراسة علاقة القيم التنظيمية السائدة بالإدارة المدرسية بتحقيق فعاليتها وذلك من خلال: التعرف على درجة ممارسة كل من قيمة الانضباط في العمل وقيمة إتقانه لدى أعضاء إدارة المدرسة الثانوية في أداؤهم لوظائفهم. التعرف على درجة ممارسة قيمة العلاقات الإنسانية وقيمة المشاركة الجماعية فيما بينهم. التعرف على مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة.

نتائج الدراسة: بالنسبة للسؤال الأول: أثبتت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قيمة الانضباط داخل الإدارة المدرسية من خلال الحضور إلى المدرسة في الوقت المحدد وإتباع الإجراءات والقوانين المسيرة للعمل الإداري والالتزام بمواعيد الدوام المدرسي واحترام المواعيد المقررة للاجتماعات ممارسة بدرجة فوق المتوسطة. ومن خلال تحليل بيانات الدراسة ثبت أن قيمة إتقان العمل ممارسة بدرجة فوق المتوسطة وذلك من خلال متابعة لأداء موظفي الإدارة المدرسية. درجة ممارسة قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأعضاء هي بدرجة فوق المتوسطة وذلك من خلال الثقة المتبادلة بين أعضاء

الإدارة وتكوين علاقات اجتماعية بينهم ومن طبيعة القرارات المتخذة. أثبتت النتائج أن درجة ممارسة قيمة المشاركة الجماعية هي أقل الدرجات بين القيم التنظيمية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات.[9]

[9] اسماء بن تركي "القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الادارة المدرسية "مدكرة ماجستير ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2008

ثانيا: دراسة عربية

1. الدراسة العربية الأولى

دراسة عدنان عبد العزيز جياد

موضوع الدراسة: الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة باتخاذ القرار والأداء المؤسسي.

زمن الدراسة: 2019.

مكان الدراسة: الجامعات الحكومية في محافظة بغداد العراق.

طبيعة الدراسة: ميدانية.

إشكالية الدراسة تدور حول التساؤل التالي:

ما هو الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد العراق؟

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث على عينة قصدية تمثلت في 280 أستاذ جامعي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد ممن يشغلون منصب رئيس جامعة، مساعد رئيس الجامعة، عميد الكلية، معاون العميد، عميد معهد، عميد مركز علمي، مسؤول الأداء الجامعي، أمين مجلس الجامعة والذين يقع على عاتقهم مسؤولية صنع واتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

التعرف على الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد.

تحليل العلاقات بين المتغيرات وتبين أثر تلك العلاقات.

نتائج الدراسة:

أثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لعملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي من خلال القيم التنظيمية في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد العراق وهذا من شأنه أن يحقق الترابط بين تلك المتغيرات وتكاملها.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستويات ممارسة القيم التنظيمية لدى عينة الدراسة كانت مرتفعة حيث جاءت جميع الأبعاد الأربعة مرتفعة وكانت بالترتيب كالتالي: قيم إدارة البيئة، قيم إدارة الأداء، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة المهمة.[10]

[10] عدنان عزيز جياد " الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاد القرار والأداء المؤسستي" أطروحة دكتورة فلسفة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.

2. دراسة عربية تانية:

دراسة شخاب عبد القادر:

موضوع الدراسة: دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة.

زمن الدراسة: 2014 – 2015.

مدة الدراسة: تم إجراء الدراسة الميدانية على مرحلتين الأولى ابتداء من تاريخ 2014/05/05 إلى 2014/05/12، أما المرحلة الثانية فهي المرحلة التطبيقية تم فيها تصميم الاستمارة الأولية ثم تعديلها وأخيراً تطبيقها الذي استمر 15 يوماً.

مكان الدراسة: أجرى الباحث دراسته الميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (شركة توزيع الشرق S.D.E) مديرية التوزيع بخنشلة.

طبيعة الدراسة: ميدانية.

إشكالية الدراسة:

تتمثل في التساؤل الرئيسي التالي: هل للقيم التنظيمية دور في حدوث الصراع التنظيمي؟

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي.

- **عين إطار نظري لمفهوم القيم التنظيمية والصراع التنظيمي.**
- **للكشف عن أبعاد القيم التنظيمية المبحوثة في الدراسة.**
- **التعرف على مدى ممارسة القيم التنظيمية داخل المؤسسة.**
- **التعرف على اختلاف القيم التنظيمية بين الإدارة والعاملين.**
- **الكشف عن دور القيم التنظيمية في نشوء الصراع العمودي داخل المؤسسة**

الدراسة: مجتمع البحث يتكون من جميع الفئات المهنية التي تمثل العاملين في شركة توزيع الكهرباء.

أهداف الدراسة: تسعى دراسة الباحث إلى

نتائج الدراسة: يمكن تلخيصها فيما يلي:

بالنسبة لممارسة القيم التنظيمية في المؤسسة فقد توصلت الدراسة إلى أن قيمة الانضباط في الشركة كبيرة وبشكل كبير وذلك بنسبة 70,41%، قيمة العدالة التنظيمية في المؤسسة غير مطبقة بشكل جيد من خلال أبعادها الثلاثة، قيمة المشاركة في اتخاذ القرار ضعيفة أغلبها مقتصرة على الإدارة.

بالنسبة لدور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة فقد أكدت البيانات الإحصائية أن قيمة الانضباط في المؤسسة لا تؤثر بشكل كبير في حدوث النزاعات والصراعات في المؤسسة، أما قيمة العدالة التنظيمية فقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن للعدالة دوراً في الصراع العمودي بين الرؤساء والمرؤوسين، فغياب العدالة يؤثر سلباً على أداء العاملين، وفيما يخص دور المشاركة في اتخاذ القرارات أوضحت البيانات الإحصائية من خلال المؤشرات أن عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ينقص من ولاء العاملين ودرجة انتمائهم للمؤسسة.[11]

ثالثا: الدراسة الأجنبية

[11] شخاب عبد القدار "دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة " مدكرة ماجيستير ، غير، منشورة، قسم علم اجتماع جامعة محمد خيضر بسكرة 2015، 89

دراسة Slovenia – Gorenaks Ferjan

موضوع الدراسة: تأثير القيم التنظيمية على كفاءة المديرين.

زمن الدراسة: 2015.

مكان الدراسة: سلوفينيا.

طبيعة الدراسة: ميدانية.

إشكالية الدراسة: تتمثل في التساؤل التالي: هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على كفاءات المديرين؟

منهجية الدراسة: اعتماد الباحثان على المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: كانت عشوائية شملت 388 شخص.

أهداف الدراسة: تمثل هدف الدراسة في التعرف على القيم التنظيمية في المنظمة وتأثيرها على كفاءات المديرين.

نتائج الدراسة يمكن تلخيصها فيما يلي:

بينت نتائج الدراسة وجود تأثير لكل قيمة من القيم التنظيمية الستة المختارة:

الجودة، الابتكار والمسؤولية، الأخلاقيات، والعملاء والموظفين.

والعلاقة المباشرة مع الأنماط السلوكية المقابلة التي تمثلها كفاءات المديرين ضمان جودة، والسلوك الابتكاري، والمسؤولية، السلوك الاختباري.

تم إثبات الفرض بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية على السلوك المديرين عند ممارسة عملهم.[12]

[12] Gorenak , Mita et Ferjan, Marko, the influence of organizational value on competercls of manager. Business aqminitraioon and management, Dol : 10.15240/tul/001/2015.1.006, 2015.

خلاصة الفصل الأول:

نستخلص مما تم تقديمه ان هدا الفصل قد قدمت هيكلا منهجيا للدراسة الميدانية فقد انطلقنا من تحديد إشكاليات البحث و أسئلتها الفرعية و وضعنا الفرضيات المناسبة مع توضيح أسباب و أهداف و أهمية الدراسة التي نهدف من خلالها إلى فهم أعمق للعلاقة بين القيم و القرارات.

إن هدا الإطار تضمن أيضا تحديد المفاهيم و مراجعة الدراسات السابقة يمثل الأساس العلمي الدي يمهد الطريق للجانب التحليلي و من خلال هده الخلاصة نكون قد استكملنا كافة الأدوات المنهجية اللازمة.

الجانب النظري

الفصل الثاني
الإطار المفاهيمي
و البنائي للقيم

تمهيد الفصل الثاني

أولا: ماهية القيم التنظيمية

1. **مفهوم القيم التنظيمية**
2. **تطور الاهتمام الفكري بالقيم التنظيمية**
3. **خصائص القيم التنظيمية**
4. **مكونات القيم التنظيمية**

ثانيا: محددات وتصنيفات القيم التنظيمية

1. **تصيف القيم التنظيمية**
2. **مصادر القيم التنظيمية**
3. **شروط القيم التنظيمية**
4. **مقاييس القيم التنظيمية**

ثالثا الدور الوظيفي والاهمية الاستراتيجية للقيم

1. **وظائف القيم التنظيمية**
2. **أهمية القيم التنظيمية**
3. **أهداف القيم التنظيمية**
4. **أسباب تردي القيم التنظيمية في العمل**

خلاصة الفصل التاني

تمهيد الفصل الثاني:

تُعد القيم التنظيمية بمثابة حجر الزاوية والقاعدة الصلبة التي يقوم عليها بناء ثقافة المؤسسة المعاصرة، فهي تتجاوز كونها مجرد شعارات لتشكل منظومة متكاملة من المبادئ والمعايير الأخلاقية والمهنية التي تنظم المسارات السلوكية للأفراد وتضبط تفاعلاتهم اليومية. وتبرز الأهمية الجوهرية لهذه القيم في قدرتها العالية على توحيد الرؤى وتجسير الهوة بين الأهداف الفردية والغايات الكبرى للمنظمة، مما يخلق نوعاً من الانسجام والتوافق بين مختلف المستويات الإدارية، ويضمن توجه الجميع وفق بوصلة واحدة تخدم الاستقرار التنظيمي.

إن هذه القيم هي المحرك الصامت والفعال الذي يوجه السلوك البشري داخل النسق الإداري، حيث تستمد قوتها من تراكم الصفات والأخلاق الفاضلة التي تميز العنصر البشري وتجعل من أفعاله وأقواله انعكاساً لقناعاته العميقة. وفي ظل التحديات التي تواجهها الإدارات الحديثة، تبرز الحاجة إلى تمكين هذه القيم لتصبح عادات سلوكية راسخة، تستند إلى مراجع مبدئية عليا، وتتحول مع مرور الوقت إلى دستور غير مكتوب يحكم الممارسات المهنية، ويضفي طابعاً من العقلانية والالتزام على مختلف المواقف والقرارات التي تتخذ داخل المؤسسة، بما يضمن تحقيق التميز والارتقاء بالأداء المؤسسي إلى مستويات تعكس نبل الأهداف وصدق التوجهات.

أولا: ماهية القيم التنظيمية

1. مفهوم القيم التنظيمية:

فهي مجموعة الصفات الأخلاقية التي يتميز بها البشر، وتقوم الحياة الاجتماعية عليها ويتم التعبير عنها بالاستخدام للأقوال والأفعال، كما أنها مجموعة من الأخلاق الفاضلة التي اعتمدت على التربية الإسلامية في توجيه السلوك البشري للقيام بكل عمل، أو قول يدل على خير.[13]

اما كولجنر فيري بأنها: "تنظيم الاعتقادات والإيحاءات باستناد إلى مراجع تجريدية أو مبادئ، وإلى عادات سلوكية أو أنماط وإلى غايات الحياة".[14]

ويشير "مندل وجوردان" في دراستهما للقيم تأثير في الأداء وقد يكون التأثير سلباً ولا إيجاباً.[15]

تعريف القيم التنظيمية:

يرى مقدم أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبير عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه سلوك ووضع القرارات.[16]

أما أنز (ENZ) فقد عرف القيم التنظيمية بأنها المعتقدات التي يحملها لأفراد والجماعات المتعلقة بأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة، وتحديد ما يجب من إدارة المنظمة وإنجاز لأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق الأهداف للمنظمة.[17]

كذلك يعرفها ماهر محمود بأنها "ذلك الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلاله الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه التنظيمي الخارجي الأفراد.

ويعرفها فرانسيس وودكوك بأنها لاعتقاد الذي تبني عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ، بين المهم والغير مهم وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة.[18]

---

13 جبران مسعود، معجم القباني في اللغة العربية و الاعلام، دار العلم للملايين، ط1 لبنان، 2005، ص 175.

14 مرجع سبق دكره.

15 نوال يونس و اخرون،2013، ص37.

16 الخزاعلة عبد الله محلي، الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم في الإدارة التربوية، ط1 دار الحامد للتوزيع و النشر، عمان الأردن، 2009، ص46.

17 ماهر محمود عمر، سيكولوجية العلاقات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ط1 الإسكندرية، ماهر 1992، ص192.

18 خالد يوسف محمد الزعبي، اثار الالتزام بالقيم الثقافية و التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة م.ص 22 ع1 2018 ص 18.

كما تعرف على أنها "مجموعة قيم التي تعبر عن الاعتقادات والافتراضات والقواعد والتوقعات المشتركة وتكون نابعة من الخصائص المنظمة، وإنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المنظمة.

2. تطور الاهتمام الفكري بالقيم التنظيمية:

لقد عرف الفكر الإداري والتنظيمي مراحل عدة إلى أن وصل إلى ما هو عليه:

مرحلة العقلانية: من القيم التي سادت التفكير الإداري في المرحلة هي أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أنه شبيه بالآلة، ويمكن تحفيزه بواسطة المكاسب المادية ومن رواد هذه المرحلة ماكس فيبر وفريدريك تايلور اللذان وجدا أن الكفاءة العمال تزداد بكون عملهم منظماً ومخططاً بعناية كما أدى أسلوب التدريب والمراقبة إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاج إلا أن القيم المادية التي أفرزتها هذه المرحلة قد تغيرت إلى قيم معنوية وهذا ما ستبينه المرحلة الموالية.[19]

مرحلة العاطفية: لقد تبنى المديرون في هذه المرحلة وجهة نظراً أكثر تعقيداً بشأن الكائن البشري مدركين أن الأحاسيس وقوة الإدارة تلعب دوراً مهماً في تأخير الإنتاجية كما أن زيادة الروابط والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد له نتائج إيجابية في بيئة العمل وبالتالي فقد أفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالمورد البشري وتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية قبول افتراضات مدرسة الإدارة الميكانيكية.[20]

مرحلة المواجهة: ظهرت هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية استجابة لظهور النقابات العمالية الناتجة عن الفوضى والتعطيل وخسارة المؤسسات والاهتمام بالعنصر الإنساني ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال هذا العنصر وعدم إعطائه حقوقه ومساعدته في تأدية واجباته أدت إلى ظهور قيم جديدة وهي قيم الحرية والبيئة التنظيمية وبالإضافة إلى احترام التقدير بين أفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية.[21]

مرحلة الإجماع بالرأي: تعتبر رابع مرحلة ظهرت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، فكرة حرية بيئة العمل، قد تحدث القيم التنظيمية التي نصحت بها الإدارات لفترة طويلة حيث انتقلت الإدارة الفعلية من المدراء إلى العاملين واتسمت هذه المرحلة بتأثير أمريكي كبير ومهمين تجسد في كتاب دوغلاس ماك غريغور في سنة 1960 وهو الكتاب الذي كان له تأثير عميق على التفكير الإداري عبر العالم وفي قيم توجيهات المدراء في أواخر الستينات لقد أوضح ماك غريغور أهمية أنظمة القيم الإدارية وذلك من خلال تقسيمه للمعتقدات الإدارية إلى مجموعتين متضادتين والتي أطلق عليهما

---

[19] جامد عامر، دراسات في التربية و الثقافة، مكتبة الدار العربية للكتاب مصر، 2003، ص 28.

[20] حسن حسين البلاوي و الاخرون ، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التمييز و معايير الاعتماد الأسس و التطبيقات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة- عمان، 2006، ص22.

[21] موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل، الأردن، ط2، 2008، ص 233.

نظرية (x) و (y) حيث يرى ماكغريغور أن فهم الطبيعة الإنسانية يتم من خلال التمييز بين مجموعتين من الأفراد إذ تشير x إلى الأشخاص الذين يميلون إلى تجنب المسؤولية ولا يفضلون العمل إلا تحت إشراف مباشر كما يحتاجون إلى رقابة وتحفيز مستمرين.

أما فئة y فتمثل الأفراد الذين يتميزون بروح المبادرة ويقبلون على تحمل المسؤولية ويسعون إلى تحقيق أهداف التنظيم بكفاءة مع اعتماد أقل على الرقابة المباشرة.[22]

مرحلة الإدارة بالأهداف: عرفت هذه المرحلة أن الإدارة تقوم على أساس قيم المشاركة بين الرؤساء والعاملين فيما يخص العمليات الإدارية، اتخاذ القرار، التوجيه، الرقابة، الإشراف، تنسيق، ..... الخ فتخص هذه القيم كل الأفراد

العاملين في جميع المستويات الإدارية والأقسام والوحدات التابعة لها بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف المؤسسة وكذلك المسؤولية المشتركة على جميع العمليات التي تقوم عليها هذه المؤسسة.

مرحلة التطور التنظيمي: يشير هنا مفهوم التطوير إلى "أنه جهد مخطط على مستوى التنظيم للكل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة الفعالية التنظيمية من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجرى في التنظيم"، وفي هذه المرحلة ظهرت قيم جديدة تمثلت في تحليل وتفسير الأفكار المعلومات الإدارية التي يتداولها العاملون، بالإضافة إلى استخدام منهجية البحث العلمي، التي من خلالها نتوصل إلى التطوير التنظيمي وذلك بتحسين وضع خطط استراتيجية محكمة، كما جاءت هذه المرحلة بمفاهيم جديدة منها الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.[23]

المرحلة الواقعية: في هذه المرحلة يعتبر تطور القيم مزيجاً مؤلفاً من المراحل السابقة التي مرت بها القيم، حيث أدرك المديرون أنهم يتحملون مهمات صعبة فيما يتعلق بالقيادة وتنظيم العمليات الإدارية والمؤسسة ككل، ومع التنافس العالمي فإن هناك مزيد من التهديدات في مجال القيم الإدارية وبالتالي البقاء لن يكون إلا للأصلح، حيث ظهرت مجموعة من القيم منها الأشياء مجاناً، العمل الجاد يؤدي إلى النجاح، والمسؤولية الذاتية.[24]

[22] عثمان قدور، القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف و الرافعات، بقسنطينة، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة الجزائر.

[23] خضير كاظم ،موسى اللوزي مرجع سابق صفحة 234

[24] خضير كاضم مرجع سابق ص 234

جدول: يمثل مراحل التطور التاريخي للقيم التنظيمية[25]

المرحلة	الفكرة	القيمة الثابتة
الاولي	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
التانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالتة	المواجهة	الدفاع القوي امر حيوي
الرابعة	الاجماع في الرأي	الامور سياسية في المنظمات
الخامسة	التنظيم /التوازن الفردي	الانجاز ملك الانجاز في القمة
السادسة	الامكانيات	امكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	لا تأتي الاشياء الحديدة بسهولة

3. خصائص القيم التنظيمية:

وفقاً للتعريفات السابقة يمكن استنباط جملة من الخصائص المرتبطة بالقيم التنظيمية وهي كالآتي:

ثابتة نسبياً: أي أنها قابلة للتغير عندما يقتنع الفرد بأفكار جديدة.

تتأثر بالثقافة: ذلك أن الفرد يستمد قيمه من ثقافة المجتمع والمؤسسة التي يعمل فيها.

تعتبر معيار للفصل في الأمور التي تخص الفرد وذلك من خلال التفضيل بين موضوعين أو أكثر.[26]

يتعلم الفرد من خلال تفاعله مع البيئة الاجتماعية في مواقف الاختيار والمفاضلة.

تعد القيم معياراً للحكم: حيث لا تتوقف على الذاتية بل على أساس من التعقل والتذوق والتقدير الخلقي بعيداً عن الفردية والمصلحة الخاصة. [27]

[25] ديف فرانسيس و مايك وودكوك، القيم التنظيمية ترجمة عبد الرحمان احمد هجان مراجعة وحيد احمد الهندي و عامر عبد الله الصعيري معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 1995، ص 23.

[26] سناني لبنة بوعيط جلال الدين، دور القيم التنظيمية في تحقيق فعالية الأداء في المؤسسات التنظيمية، مجلة الراصد دراسات العلوم الاجتماعية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة الجزائر، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، المجلد 3، ص 44 -45.

[27] عادل الحميدي، القيم التنظيمية المفهوم الأهمية التطور و التصنيفات، مجلة مدارات الاجتماعية و الإنسانية المركز الجامعي غليزان، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، العدد 1، ص 142.

القيم التنظيمية تعتبر من الخصائص المكتسبة: أي أنها لا تكون موجودة عند الفرد منذ الولادة، بل يتعلمها مع مرور الوقت، يتم ذلك داخل الجماعة من خلال ما يسمى بالتنشئة الاجتماعية حيث يكتسب الفرد السلوكيات والمعايير التي تحكم العمل داخل المؤسسة أو المجتمع. فمثلاً، عندما ينضم شخص إلى مؤسسة معينة، يبدأ تدريجياً في فهم ما هو مقبول وما هو مرفوض، ويتعلم كيفية التعامل مع الآخرين وفق القيم السائدة كما أن القيم لا تأتي بشكل منفصل عن شخصية الفرد بل تتفاعل مع تكوينه الذاتي فتؤثر في طريقة تفكيره وتصرفاته ومع مرور الوقت يصبح الفرد أكثر انسجاماً مع الجماعة هذا التفاعل يجعله يفضل مصلحة الجماعة أحياناً عن مصلحته الشخصية لأن تلك القيم أصبحت جزءاً من هويته وسلوكه اليومي داخل التنظيم.[28]

شاملة ومتكاملة: تصنف القيم بوصفها شاملة ومتكاملة حيث تتجاوز في طبيعتها النظرة الجزئية للإنسان لتقدم رؤية كلية تحيط بكافة جوانب شخصيته العقلية والوجدانية والسلوكية ولا يتوقف هذا الشمول عند حدود الفرد بل ليمتد ليشمل أبعاد الحياة ومجالاتها المختلفة عبر الزمان والمكان مما يجعلها إطاراً حاكماً للوجود الإنساني ويتحقق تكامل القيم من خلال قدرتها الفائقة على إحداث توازن موضوعي بين ثنايات الحياة. فهي تسعى لتلبية المتطلبات المادية التي تفرضها طبيعة العيش، دون أن تغفل في الوقت ذاته عن إشباع الحاجات الروحية والقيمية السامية. [29]

اجتماعية: هي مجموعة المبادئ والمعايير التي يضعها المجتمع لتنظيم السلوك أفراده وتوجيه تصرفاتهم في حياتهم اليومية فهي تحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض داخل الجماعة وتساهم في تحقيق التماسك والتوازن الاجتماعي والاستقرار كما تتشكل هذه القيم من خلال العادات والتقاليد والثقافة السائدة.[30]

[28] جابر نصر الدين لوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار المهدي للطباعة و النشر جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2023، ص7.

[29] دعاء ونيس عتيبي، دور المسلسلات العربية في تنمية القيم التربوية لدى الشباب الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات جامعة عين الشمس، 2002، ص 52 بالتصرف.

[30] برجسون هنري، منبعا الاخلاق و الدين الترجمة سامي الدروبي و عبد الله الدائم، الهيئة المصرية العامة للكتاب القاهرة، 1971، ص 25-26.

4. مكونات القيم التنظيمية:

تتكون القيم التنظيمية من ثلاثة مكونات لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر، لأنها تندمج وتتداخل لتعبر في النهاية عن وحدة الإنسان، وهي تشبه الاتجاهات والمعتقدات، وهذه العناصر هي:

أ- المكون المعرفي:

يقصد به ما لدى الفرد من خبرات ومعلومات يكون قد كونها حول موضوع معين، ويشمل المدركات والمفاهيم والحقائق والمعارف. ويتمثل هذا المكون في معرفة صاحب القيمة للطريقة الصحيحة للسلوك أو التصرف المطلوب، وكذلك النواتج التي عليه أن يكافح من أجل الوصول إليها.

ب- المكون الوجداني:

ومعياره التقدير، فيعكس التعلق بالقيمة والاعتزاز بها، والشعور بالسعادة لاختيارها والرغبة في إعلانها على الملأ، وهو يتضمن الانفعال بموضوع القيمة أو الميل إليها أو النفور منها، وما يصاحب ذلك من سرور وألم، وما يعبر عنه من حب وكره أو استحسان أو استهجان. وكل ما يثير المشاعر الوجدانية والانفعالات التي لدى الشخص نحو موضوع القيمة.

ج- المكون السلوكي:

ومعياره الممارسة ويشمل الممارسة الفعلية للقيمة، وأن تتكرر الممارسة بصورة مستمرة في أوضاع مختلفة كلما سمحت الفرصة لذلك، فهذا المكون يشير إلى استعداد الشخص أو ميله للاستجابة، وإخراج المضامين السلوكية للقيمة في التفاعل الحياتي، ويعمل هذا العنصر بمثابة مرشد وموجه للسلوك حيث إن السلوك أو النشاط الذي يصدر عن الفرد يتحدد في ضوء ما يتبناه من قيم.[31]

[31] شريف مواقي عنصر مهدي و اخرون، دور القيم التنظيمية في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية شمة بسكرة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل كلية علوم الإنسانية و الاجتماعية شعبة علم الاجتماع، سكرة، ص 11- 12.

ثانيا: محددات و تصنيفات القيم التنظيمية:

1. تصنيف القيم التنظيمية:

رغم أن هناك اختلافاً بين المؤلفين حول تصنيف القيم التنظيمية إلا أن هناك اتفاقاً بينهم من ناحية المضمون، فالاختلاف ليس جوهرياً بتقسيم القيم وتصنيفها.

ومن التقسيمات التي اشتهرت في هذا المجال تقسيم " فرانسيس وودكوك 1995 " فقد قسّم القيم التنظيمية إلى اثنتي عشرة قيمة تنظيمية صنفت إلى أربع قضايا رئيسية هي:

أ- **قيم إدارة الإدارة:** وهي القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها خلال النفوذ "القوة" والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي القوة، الصفوة، والمكافأة. [32]

ب- **قيم الإدارة المهمة:** ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف والقيم التي تتبع إدارة المهمة هي الفعالية والكفاية والاقتصاد. [33]

ت- **قيم إدارة العلاقات:** وبموجبها تتعامل المنظمة مع القضايا ذات الصلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها حيث أن العمل لا يمكن أداؤه دون التزام هؤلاء الموظفين إدارة العلاقات هي العدل، والقانون، والنظام.[34]

ث- **قيمة إدارة البيئة:** تعمل المنظمات في بيئة متعددة الجوانب سواء كانت داخلية أو خارجية ويجب أن تتكيف مع تلك البيئة، فالمنظمة تحتاج إلى معلومات من بيئة اتخاذ قرارات صائبة وتطوير الاستراتيجيات للدفاع عن مصالحها والاستفادة من الفرص ومعرفة نقاط ضعف منافسيها.

تصنيف كوين روباخ:

حيث قسّم القيم التنظيمية إلى أربعة محاور أساسية اشتمل كل محور على قيمتين وذلك كما يلي:

- قيم الهدف الرشيد، وتتضمن قيم التخطيط والإنتاجية.
- قيم العلاقات الإنسانية وتتضمن: التماسك، تنمية الموارد البشرية.

---

[32] احمد بن علي الصميلي، القيم التنظيمية ودورها في احداث التغيير التنظيمي دراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية و المدنية، أطروحة الدكتور الفلسفة في العلوم الأمنية جامع نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2015 ص 11.

[33] أحمد بن علي الصميلي، نفس المرجع ص11.

[34] تومي زينة، القيم التنظيمية و علاقتها بجودة الأداء لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من العامين بمؤسسة اتصالات الجزائر، مدكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص نظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة محمد بوضياف.

- قيم النظام المفتوح وتتمثل المرونة والحصول على الموارد.
- قيم العمليات الداخلية، وتتضمن الضبط إدارة المعلومات. [35]

تصنيف بوكوهلز:

قيم العمليات الداخلية:

تركز هذه القيم بصفة أساسية على ضبط الأنشطة الإدارية والعمليات التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة، وتتجلى بوضوح في معايير إدارة المعلومات والرقابة.

- تصنيف بوكهولز (Buchholz):

قدم بوكهولز رؤية تصنيفية تشمل خمسة أنظمة قيمية جوهرية، وهي كالتالي:

أ- نظام قيم أخلاقيات العمل:

يقوم هذا المنظور على تقديس العمل بحد ذاته، حيث يعتبر الإخلاص فيه واجباً أخلاقياً يمنح الفرد كرامته ومكانته، فاحترام الذات في هذا النظام مرتبط بمدى التفاني في الأداء الوظيفي.

ب-نظام قيم التوجه الاجتماعي:

ينظر هذا النظام إلى العمل من خلال أثره في الجماعة؛ فالعمل هنا وسيلة لخدمة تطلعات المجموعة ومصالحها، مع التركيز على تطوير كفاءات الأفراد بما يدعم النجاح الجماعي داخل المنظمة

ت-نظام القيم الإنسانية:

يعطي هذا النظام الأولوية للفرد داخل البيئة التنظيمية، مهتماً بصقل مهاراته وتلبية احتياجاته الشخصية والمهنية، مفضلاً ذلك على التركيز الصرف على الجوانب المادية الجامدة.

ث- نظام قيم المشاركة المجتمعية:

[35] زرفادي نجود، دور الاتصال في تحسين القيم الاجتماعية دراسة ميدانية بمكتبة الاداب و اللغات، مدكرة لنيل شهادة ماجستار، جامعة العربي التبسي، 2016- ص 43.

يقوم على مبدأ أن إشباع حاجات الفرد يتحقق من خلال إشراكه الفعلي في عملية صنع القرار، مما يمنح العاملين دوراً مؤثراً وبارزاً في التوجهات الإدارية للمؤسسة.

ج- نظام قيم الراحة والفراغ:

يشدد هذا المنظور على أهمية التوازن بين العمل والحياة الشخصية، من خلال توفير فترات راحة تضمن الحفاظ على إنسانية العاملين وتقدير مكانتهم، مما يهيئ لهم بيئة مناسبة لإبراز قدراتهم.[36]

القيم التنظيمية التي يجب أن تسود المنظمات لزيادة الفعالية التنظيمية:

جدول 1:[37]

القيم التنظيمية	القيم الفردية
الطموح	التنافس
الفردية	المساواة
الاحترام	الخدمة والدقة
الاختلاف والتنوع	التفاني والاخلاص
الجودة والكفاءة	التحسين والتقدم والاصلاح
الاستقلالية والتحدي وقبول المخاطرة	العمل الجماعي والقدرة علي التحليل

2-مصادر القيم التنظيمية:

إن القيم بصفة عامة تمثل الجانب المعنوي للسلوك الإنساني، والقيم التنظيمية بصفة خاصة تعتبر مبدأ للفرد العامل تحميه من الوقوع في الصراع وتوجه سلوكه نحو ما هو صحيح، كما أنها تساعد الفرد العامل على حل مشاكله داخل البيئة التنظيمية، وهذا ما دفع العلماء والمفكرين والباحثين إلى إعطاء هذا الموضوع فرصة البحث والدراسة. الذي تجسد في دراسة مصادر القيم وتحليلها وتفسيرها حيث تم تحديد مصادر القيم في مجالات السلوك التنظيمي باعتبارها أبعاد داخلية تعتمد على الفرد وخبراته الذاتية، وقد حدد العلماء والباحثين أهم مصادر القيم التنظيمية فيما يلي:

أ- الدين:

[36] حمادات محمد ، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، للنشر والتوزيع عمان 2006 ص 37

[37] ا.د رابح كعباش ريمة طباع، القيم التنظيمية ظمن المجال الإداري، جامعة قسنطينة 2، قسم علم الاجتماع، الباحث الاجتماعي، العدد 13، 2017.

إن الدين من المصادر الأساسية والأكثر أهمية وثباتاً في موضوع القيم؛ حيث أن الدين يعتبر المصدر الأساسي الذي يعتمد عليه الأفراد في جميع سلوكياتهم وأفعالهم وعلاقاتهم بمحيطهم. ولو توغلنا في هذا الطرح نجد أن الدين حثنا على مجموعة من القيم التي تخص العمل في قوله تعالى: (أَفَحُكْمَ الْجَاهِلِيَّةِ يَبْغُونَ وَمَنْ أَحْسَنُ مِنَ اللَّهِ حُكْمًا لِّقَوْمٍ يُوقِنُونَ) (سورة المائدة الآية 49-50). حيث تدل هذه الآيات على اليقين القاطع بأن كل الأمور ترجع الله سبحانه وتعالى، وبالإسقاط على المؤسسات نجد أن المؤسسات والمؤسسات قائمة على هذه القيم الدينية. وفي الآية الآتية من قوله تعالى: (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) (سورة آل عمران الآية 159). قوله تعالى: (وَأَمْرُهُمْ شورى بَيْنَهُمْ) (سورة الشورى الآية 38). والشورى هنا لو أسقطناها على التنظيمات نجدها تدل على المشاركة في عملية صنع القرار؛ لأن هذه القيمة بالنسبة للعاملين تعمل على تعزيز عامل الولاء والانتماء للمؤسسة، وتضمن الالتزام والتعاون على أكمل وجه وبطريقة جيدة وينعكس هذا إيجابياً على الأداء. [38]

ب-المجتمع العام (المصدر الاجتماعي):

فرد من هذه الأفراد يحمل جمعاً من القيم تنعكس في سلوكاته وأفعاله وعلاقاته مع غيره من الأفراد فإن هذه القيم تختلف بالنسبة للفرد من مجتمع لآخر، وهذا ما تكلم عليه (خضير كاظم حمود) في أن القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع الغربي تختلف عن القيم التي يؤمن بها المجتمع الشرقي من كونه لا يزال يتصف التجاذب والتقارب الأسري والعائلي والاجتماعي، وهذا ما يميزه بالتماسك الاجتماعي، أما المجتمع الغربي فإنه يتميز بالتفكك الاجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة. وهذا ما يؤكد أن المجتمع العام مصدر من مصادر القيم التنظيمية؛ باعتبار أن الفرد يكتسب قيمه كما يكتسب أنماط أفعاله وسلوكاته عن طريق الملاحظة والتقليد، وهذا ما يطلق عليه بالتعلم الاجتماعي الناتج من تفاعل الفرد مع متغيرات بيئته، وبطبيعة الحال تختلف من فرد لآخر باختلاف المجتمعات.[39]

ج- الخبرات السابقة:

سبق وأن ذكرنا أن تكوين القيم التجارب الخبرات السابقة وهنا ما يعززها أن تكون مصدراً أساسياً في حياة الفرد وتعمل على تشكيل مجموعة من القيم، ويظهر دور الخبرة الشخصية هنا من خلال الأحكام التي يصدرها الفرد تجاه مواقف معينة، وكذلك الأوزان التي يعطيها للأشياء التي واجهته خلال حياته؛ فالفرد الذي عاش تجارب قاسية يتشكل لديه بموجبها قيم يحتفظ بها في عقله الباطن، ويقوم باستخدامها لإصدار أحكامه واجتهاداته، فالشخص الذي عانى من الجوع

[38] خضير كادم السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة اثراء للنشر و التوزيع طبعة 1، عمان الأردن، 2009، ص 163 بالتصرف.
[39] صحر قدوري، منظمات المجتمع المدني و دورها في تفعيل ثقافة قيم العمل في المؤسسات العراقية، مركز المستنصرية للدراسات العربية و الدولية، 2008 ص 06.

والحرمان يشكل له توفر الطعام قيماً على درجة كبيرة من الأهمية، ولو أسقطنا هذا الطرح على التنظيمات لوجدنا أن الخبرة التي يتلقاها الفرد العامل داخل المؤسسة التي ينتمي إليها تشكل له مجموعة من القيم. [40]

د- جماعة العمل:

سبق وذكرنا أن الفرد يؤثر ويتأثر بالجماعة التي ينتمي إليها هذا ما يؤكد أن الجماعة من مصادر القيم، فالجماعة التي ينتمي إليها الفرد ترسخ له مجموعة من القيم لديه، هذه الأخيرة تعمل على تشكيل وتغيير سلوكه وأنماط أفعاله حيث أن الفرد يقوم بخلق قيم ويتحلى بسلوكات تكون ملائمة للجماعة ولقيمها في إطار أولوية أهدافه ورغباته وحاجات محاولاً بذلك التكيف مع سلوك وقيم واتجاهات المجموعة لإشباع هذه الرغبات والاحتياجات، وبالإضافة إلى أننا نبني قيمنا من خبراتنا وتجاربنا ومن الثقافة العامة للمجتمع، كما تستمد هذه القيم من الأسرة والأبوين، الأقارب، الأصدقاء، المعلمين، المربين ووسائل الإعلام وتستقر القيم والمعايير في العقل الباطن، وتنعكس القيم على أهدافنا واهتماماتنا واحتياجاتنا والنظام الاجتماعي والثقافة التي ننشأ فيها بما تتضمنه من نواحي دينية واقتصادية وعلمية. [41]

هـ- القيادة:

يعرفها جيمس جربي على أنها "عملية التأثير على الجماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة" من هذا نجد أن القيادة عملية اجتماعية ولا يكتمل دورها إلا في وجود الآخرين، هدفها التأثير الفعال عليهم وعلى سلوكاتهم وأفعالهم واتجاهاتهم، من دور القيادة هنا يتشكل مجموعة من القيم التنظيمية لدى الأفراد العاملين بحكم أن القيادة هدفها الأساسي تنظيم العمل والتأثير الإيجابي على أفعال العاملين ة نحو العمل، داخل الإطار العام لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، لذلك يتوجب على القائد أن يتميز بصفات معينة كأن يعمل على بناء ثقة متبادلة بين المؤسسة وعمالها. ويكون قادراً على تشخيص المواقف وإتقان طريقة توصيل المبادئ التي تعتمدها المؤسسة للأفراد العاملين.[42]

و- التعليم:

طبيعة الإنسان يتعلم من تجاربه وتجارب غيره في الحياة العامة ويكتسب مجموعة القيم والمبادئ والمهارات نتيجة المرور بمجموعة من الخبرات والمواقف والتجارب بحياته الخاصة. و لو نظرنا إلى التنظيم نجد أن الأفراد العاملين الذين ينتمون إليه يتعلمون من تجاربهم الخاصة بطرق ومهارات العمل، فعن طريق التعلم يتم تحسين الأداء الكلي للمؤسسة. [43]

---

[40] مرجع سابق ص 163.

[41] مدحت أبو النصر، إدارة ة تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة مجموعة نيل العربية القاهرة، 2007، ص 114.

[42] حسين حريم، مباديء الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية و وظائف المنظمة دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 216-217.

[43] فوزي محمد جبل، علم النفس العام المكتب الجامعي الحديث مصر، 2005، ص280.

3- شروط القيم التنظيمية:

إن تجسيد القيم التنظيمية في واقع الحياة الاجتماعية التنظيمية للمجتمع يستوجب توافر جملة من الشروط الأساسية والتي حصر أغلب المنظرين في الآتي (كما يذكرها النعيمي):

أ- القناعة والالتزام الشامل:

أن تكون مقنعة ومختارة من عدة بدائل حيث يتم تبنيها والالتزام بها من قبل العاملين على كافة المستويات. وهذا ما يقصد به وجوب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المعايير على رأسها العاملين على اختلاف المستويات الإدارية؛ وذلك لضمان الالتزام وعدم ظهور أي نوع من أنواع التضارب أو الصراع.

ب- التناسق الفكري والسلوكي:

أن تكون متناسقة فكرياً وسلوكياً مع قيم الأفراد العاملين بالمنظمة بين قيم العمال والقيم التنظيمية. يركز هذا الشرط على أهمية التناسق بين قيم الأفراد المكتسبة من ثقافة المجتمع العام، وذلك بطبيعة الحال لتسهيل عملية الالتزام وعدم الوقوع في أحد أنواع التضارب بين القيم الخاصة للعمال والقيم العامة للمؤسسة.

ج- الوضوح وتحديد الأهداف:

أن تكون محددة العدد وواضحة الهدف ويمكن إدراكها وتحديد ما تتضمنه من سلوك، على أن تكون على درجة من الشفافية وبعيدة عن الغموض الذي يشكل في نفوس وعقول العمل نوعاً من التخوفات من طبيعة هذه القيم. بالإضافة إلى تحديد العدد اللازم لهذه القيم بما يتوافق وأهداف المؤسسة، لأن الشفافية مطلوبة في كل مؤسسة أو إدارة لتحسين صورتها لدى الأفراد العاملين، وهو ما يساعدها على استقطاب عدد كبير من العمال في حالة الاحتياج.

د- الثبات والاستقرار التنظيمي:

أن تكون عملية ثابتة في كل الأحوال والمواقف حتى يسهل ترجمتها إلى واقع، إن كثرة التغيير في القيم لا يكون في صالح المؤسسة لذا يتوجب الإرساء على مجموعة من القيم الثابتة، ومحاولة تحقيقها على أرض الواقع من خلال الأداء

وقياسه. والتغيير هنا مطلوب فقط في حال فشل أحد القيم أو صعوبة ترجمتها في الواقع أو انعكاسها على سلوك العاملين، لأن كثرة التغيير تجعل العاملين لا يثقون بالمؤسسة ولا بمبادئها ولا قوانينها.

هـ- تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف:

أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المؤسسة والعاملين. وبما أن القيم التنظيمية لها تأثير فعال على سلوك العاملين وتنعكس في ذلك السلوك وأدائهم، فإن التأثير الفعال على اتجاهاتهم وسلوكياتهم يؤكد أنها تعمل على تعزيز السلوك والأداء بما يتوافق وفي الإطار العام لأهداف المؤسسة.

أن تكون مدونة حتى تصبح واضحة بالقدر الكافي وملزمة للعاملين بالمنظمة. وهذا ما هو معروف في أغلب المؤسسات في جميع القطاعات، بحيث لا يتمكن العاملون من الالتزام بالقيم إن لم تكن مدونة، بالإضافة إلى أن المسؤولين لا يستطيعون تنفيذ التحفيز أو العقاب على الأفراد إن لم تكن هناك وثيقة رسمية كاطار مرجعي لهم.[44]

4- مقاييس القيم التنظيمية:

- مقياس سوبر لقيم العمل:

يهدف هذا المقياس إلى دراسة قيم الأفراد داخل البيئة التنظيمية، ويتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس -15 مجالاً- من مجالات العمل، وهي:

- **الإبداع.**
- **الإنجاز.**
- **محيط العمل.**
- **علاقات الإشراف.**
- **نمط الحياة.**
- **الأمن.**
- **الإشراف على الآخرين.**
- **الجمال.**
- **المكانة.**

[44] تركي بن سهل نعيمي، بن ماضي العتيبي القيم التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة مقدمة الاستكمال متطلبات الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية الرياض، 2015، ص 19 بالتصرف.

- **الاستقلالية.**
- **التنوع.**
- **العوائد.**
- **الاقتصادية.**
- **المساعدة.**
- **الاستشارة الفكرية والإدارية.**

طريقة الإجابة وحساب النتائج:

يتم الإجابة عن العبارات من خلال البدائل التالية:

(مهمة جداً، مهمة، متوسطة الأهمية، قليلة الأهمية، غير مهمة تماماً)

بعد ذلك، يتم حساب حاصل جمع العبارات المكونة لكل جانقفةب من جوانب العمل، وبذلك نجد أن مجموع كل قيمة يتراوح بين (5 و 15 درجة). وتُفسر النتائج كما يلي:

- **(فوق 10 درجات): دليل على وجود اهتمام كبير بهذه القيمة.**
- **(بين 5 و 9 درجات): يدل على وجود اهتمام معتدل بهذه القيمة.**
- **(أقل من 5 درجات): يعني أن القيمة لا تحظى بأي اهتمام.[45]**

مقياس القيم التنظيمية (ديف فرانسيس ومايك وودكوك):

استند الباحثان في بناء هذه الاستبانة إلى مجموعة من الدراسات التي شملت دولاً متعددة مثل (إسبانيا، الهند، نيوزيلندا، الولايات المتحدة الأمريكية، والسويد). وقد خلصت النتائج إلى وجود تقارب كبير في القيم التنظيمية عبر الثقافات المختلفة، مما يجعل هذه الأداة قابلة للتطبيق على الأفراد والجماعات، وبشكل خاص على الكوادر الإدارية في المستويات العليا.

تتمحور الاستبانة حول أربعة أبعاد أساسية (القضايا الجوهرية)، حيث ينبثق عن كل بعد ثلاث قيم فرعية كما يلي:

إدارة الإدارة: وتركز على قيم القوة والسطوة ومنح المكافآت.

[45] مقدم عبد الحفيظ الاحصاء والقياس لنفسي والتربوي مع نمادج من المقاييس والاختبارات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ط 1 2023 ص 288

إدارة المهمة: وتتمحور حول قيم الكفاءة، الفعالية، والجدوى الاقتصادية.

إدارة العلاقات: وتشمل قيم العدالة، العمل الجماعي، والالتزام بالقوانين والنظم.

إدارة البيئة: وتتضمن قيم التنافس، الدفاع، واستثمار الفرص المتاحة.

نظام التنقيط والاستجابة:

تتألف الاستبانة من 60 عبارة، ويتم تقييمها وفق مقياس متدرج كالتالي:

- **صحيحة كلياً: (4 نقاط).**
- **صحيحة إلى حد كبير: (3 نقاط).**
- **ليست صحيحة وليست خاطئة: (نقطتان).**
- **غير صحيحة إلى حد كبير: (نقطة واحدة).**
- **غير صحيحة كلياً: (0 نقطة).**

تكمن أهمية هذا المقياس في قدرته على تحديد المنظومة القيمية التي يتبناها المديرون، والتي تعمل كموجه أساسي لسلوكهم وقراراتهم داخل المنظمة.[46]

[46] بلقاسم سلاطنية واخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي ص 84 (بتصرف)

ثالثا: الدور الوظيفي والاهمية الاستراتيجية للقيم:

1. وظائف القيم التنظيمية:

أ- وظائف القيم على مستوى الفرد:

- **تمنح للأفراد اختيارات لتحديد وضبط السلوك، وبالتالي تشكل الشخصية الفردية وتمنح لهم القدرة على الرضى والتوافق مع الآخرين؛ حيث تعتبر موجه للسلوك مما يجعلها تشكل للفرد حب وميل تجاه العمل، وهذا ما ينعكس على الرضى النفسي.**
- **تعمل على تصحيح أفكاره ومعارفه تجاه العمل والمؤسسة.**
- **تسهم في تحقيق الأمان النفسي للفرد وبالتالي الأمان الكلي بالنسبة للمؤسسة.**
- **تعمل على ضبط رؤيته وتوقعاته لما يطمح له وفهم المحيط الخارجي بالنسبة له.**
- **تساهم القيم في إصلاح الفرد نفسياً وخلقياً.** [47]

ب- على المستوى الاجتماعي:

- **تعمل القيم على المحافظة على تماسك المجتمع إذ تحدد أهدافه ومبادئه.**
- **تواجه التغيرات التي في المجتمع حتى يصبح أكثر استقراراً.**
- **الربط بين أجزاء ثقافة المجتمع مع بعضها لتحميه من النزاعات الطارئة.**[48]

ج- على المستوى التنظيمي:

- **تعمل على توجيه سلوكات العاملين مهما اختلفت ثقافاتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وفق الخطط المرسومة المبنية على أساس قيمها التنظيمية.**

---

[47] منصوري نايف العتيبي، القيم التنظيمية و اثرها في الممارسات السلوكية لدى طلبة جامعة نجران، منشور في المجلة التربوية، جامعة عين الشمس، العدد 2010، ص 16.

[48] عاطف جابر طه عبد الرحيم، اثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي و قيم العمل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، العدد 33، 2014، ص 312.

2. أهمية القيم التنظيمية:

تكمن أهمية القيم التنظيمية فيمايلي:

- **تحتل القيم التنظيمية المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة في السلوك التنظيمي.**
- **تعزز استقرار النظام الاجتماعي في المنظمة.**
- **هي أساس فهم الاحتياجات والدوافع وتؤثر على ادراكاتنا.**
- **تحدد الأهداف والسياسات، بحيث يجب أن يكون متوافقة مع القيم.**
- **تحتكم اليها المنظمة في تقويم سلوكات العاملين.**
- **تنمية وعي الموظفين والتزامهم وتعزيز انتمائهم مما يؤثر ايجابا على ادائهم.**
- **تحدد مستوى الانجاز اذا كان مرضي أو غير مرضي.[49]**
- **ان القيم تحدد نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها عند اتخاذ القرار.[50]**
- **تعتبر القيم العامل الأساسي لتوحد وتماسك الثقافة العامة والرئيسة داخل التنظيم.**
- **تعتبر القيم قوة محركة ومنظمة للسلوك كما تسهم في استقرار المنظمة.[51]**

3. أهداف القيم التنظيمية:

تعتمد القيم التنظيمية على مجموعة من الأهداف والغايات لتحسين التسيير الإداري للمؤسسة نذكر منها:

- **تهدف إلى التسيير الاستراتيجي الأمثل للمؤسسة، والتوفيق بين إمكاناتها المختلفة (المادية، المالية، البشرية).**
- **تسعى إلى تنمية الأطر الإدارية وتطويرها.[52]**
- **تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد وتكلفة ووقت، من خلال الاستفادة من التكنولوجيا بما يتناسب مع نشاط المؤسسة وطبيعتها.**
- **تهدف إلى تدريب الموارد البشرية، والاهتمام بهم وإكسابهم خبرات ومهارات تساعدهم على تحسين أدائهم الوظيفي.[53]**
- **تسعى إلى تعزيز الاتصال بجميع أشكاله بين المستويات الإدارية.**

---

[49] محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال، دار وائل للنشر، ط3 عمان الأردن 2005 ص110.

[50] بودهان 2015، ص34.

[51] عادل حميدي، القيم التنظيمية المفهوم و التطور و التصنيفات، مرجع سبق دكره، ص 142.

[52] خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، دار المسيرة و التوزيع و الطباعة، عمان 1999، ص 221.

[53] نجم عبود نجم اخلاقيات الإدارة و مسؤولية الاعمال في شركات الاعمال، الرواق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 87.

- **تهدف إلى زرع قيم العمل الجدي والإبداع والكفاءة واحترام السلطة.**
- **تهدف إلى زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.**[54]
- **تهدف إلى انخفاض معدلات التغيب، وحوادث العمل وانخفاض الروح المعنوية وتدني مستوى الرضا الوظيفي.**
- **تسعى إلى تدعيم استعدادات العاملين نحو العمل لإعطاء أكبر قدر من الالتزام والولاء للمنظمة.**
- **تهدف إلى الحد من مقاومات التغيير التي تعرقل نجاح المؤسسة ومحاولة حل المشكلات والقضايا بطرق سليمة.**[55]

[54] وندل فرنش سيسل بيل جونيور، تطور المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة وحيد بن احمد الهندي، احمد عبد الرحمن احمد معهد الإدارة العامة الرياض، 2000، ص 416.

[55] مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الرواق للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 83.

أسباب تردي القيم التنظيمية في العمل:

تعد القيم التنظيمية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة ناجحة، غير أنها قد تتعرض في بعض الأحيان إلى التراجع أو الضعف نتيجة مجموعة من العوامل المختلفة التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلوك الأفراد داخل بيئة العمل. ومن أبرز هذه الأسباب ما يلي:

غياب القدوة الحسنة داخل المؤسسة:

عندما يفتقد العاملون إلى نموذج إيجابي يحتذى به، خاصة من طرف المسؤولين أو الإطارات الإدارية، فإن ذلك يؤدي إلى انتشار سلوكيات غير منضبطة. فالموظف غالبًا ما يتأثر بسلوك رؤسائه، وإذا كان هذا السلوك سلبيًا، فإنه ينعكس على بقية العاملين ويؤدي إلى تدهور القيم.

تأثير الظروف الاقتصادية والاجتماعية:

تلعب الأوضاع المعيشية دورًا مهمًا في تشكيل سلوك الفرد، حيث قد تؤدي الظروف الصعبة مثل انخفاض الدخل أو الضغوط الاجتماعية إلى تراجع الالتزام بالقيم المهنية، ويصبح الفرد أكثر ميلاً لتحقيق مصالحه الشخصية حتى وإن كان ذلك على حساب القيم التنظيمية.

انتشار التمييز داخل بيئة العمل:

إن وجود تفرقة في المعاملة بين الموظفين، سواء على أساس العلاقات الشخصية أو الانتماءات المختلفة، يؤدي إلى شعور بعدم العدالة، وهو ما يضعف روح الانتماء للمؤسسة ويؤثر سلبيًا على الالتزام بالقيم المشتركة.

ضعف الاهتمام بأخلاقيات العمل:

عدم إدماج مبادئ الأخلاق المهنية ضمن التكوين والتأطير الإداري، أو إهمالها في الممارسة اليومية، يؤدي إلى غياب معايير واضحة للسلوك داخل المؤسسة، مما يفتح المجال لانتشار التصرفات غير المسؤولة.

ضعف الوعي بأهمية القيم التنظيمية:

بعض العاملين لا يدركون الدور الحقيقي الذي تلعبه القيم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف، مما يجعلهم يتعاملون معها باستخفاف أو إهمال، وهذا يؤدي تدريجيًا إلى تراجعها داخل المؤسسة.

غياب الرقابة والمتابعة الفعالة:

عندما تغيب آليات الرقابة أو تكون ضعيفة، يقل الالتزام بالقوانين والأنظمة، ويشعر بعض الأفراد بإمكانية تجاوزها دون محاسبة، وهو ما يشجع على انتشار السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل.

تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة:

يُعد هذا العامل من أخطر الأسباب، حيث يؤدي سعي الفرد لتحقيق منافع شخصية ضيقة إلى الإضرار بمصالح المؤسسة ككل، مما يخلق نوعًا من الصراع والتنافس غير المشروع بين العاملين، ويؤثر بشكل مباشر على الانسجام والتنظيم داخل العمل.[56]

[56] ا.د رابح كعباش، القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري، جامعة قسنطينة 2، العدد 13، 2017 بالتصرف.

خلاصة الفصل الثاني:

يشكل هدا الفصل الركيزة البنيوية في فهم البناء القيمي في المؤسسة، حيث لم تعد القيم التنظيمية مجرد شعارات أخلاقية ثانوية بل أصبحت تمثل الإطار المرجعي الدي يوجه السلوك الإداري و المهني في مختلف المستويات.

فمن خلال تحليل ماهية القيم تبين ان تطورها الفكري يعكس حاجة المنظمات المعاصرة الى مثاق معنوي يضبط تفاعلات الافراد و يمنح المؤسسة هويتها التي تميزها هن غيرها. فقد اتضح ان القيم هي المحرك الدافع لتعزيز الولاء التنظيمي و رفع مستوى جودة الأداء فهي تلعب دورا حاسما في إستدامة النجاح المؤسساتي.

الفصل الثالث:

الإطار المفاهيمي

والإجرائي لإتخاذ القرار

تمهيد الفصل الثالث

أولا: ماهية إتخاذ القرار

1. تعريف القرار و اتخاذ القرار
2. انواع القرار
3. مراحل تطور القرار

ثانيا: خصائص القرار والعوامل الي تؤثر في إتخاذ القرار

1. العوامل والمتغيرات المؤثرة في عملية إتخاذ القرار
2. خصائص عملية اتخاذ القرارات الإدارية
3. عناصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية

ثالثا: متطلبات وعقبات عملية إتخاذ القرار

1. الصفات المشتركة إتخاذ القرار
2. أهمية إتخاذ القرار
3. معوقات إتخاذ القرار

رابعا: القيم التنظيمية و التكنولوجية و التربوية كعوامل مؤثرة للقرار الإداري

1. العلاقة بين القيم التنظيمية و القرارات الإدارية
2. تأثير المنظومة القيمية (التكنولوجية والتربوية) على صناعة واتخاذ القرار الإداري

خلاصة الفصل الثالث

تمهيد الفصل الثالث:

إن عملية اتخاذ القرارات تمثل النواة الجوهرية في صلب الإدارة الحديثة، وهي الأمانة الكبرى التي تقع على عاتق القادة والمديرين في كافة المستويات التنظيمية للمؤسسة. فالقرارات ليست مجرد إجراءات روتينية، بل هي المحرك الأساسي للعملية الإدارية وجوهرها الذي يحدد مسار المؤسسة؛ إذ يتوقف نجاح المنظمة في بلوغ غاياتها وتحقيق أهدافها المنشودة على مدى جودة ورشادة هذه القرارات. وبما أن العملية الإدارية في أصلها هي ممارسة فعلية لوظائف التخطيط والتنظيم، والرقابة، والتوجيه، فإن كل مرحلة من هذه المراحل تنطوي بالضرورة على اتخاذ قرار معين، يعتمد في أساسه على جمع البيانات بدقة، ودراسة البدائل المتاحة، والمفاضلة بينها لاختيار البديل الأمثل. ومن هذا المنطلق، نجد أن اتخاذ القرار ليس وظيفة مستقلة بذاتها، بل هو الأداة والوسيلة التي يمارس من خلالها القائد الإداري مهامه القيادية بكفاءة.

كما يعتبر اتخاذ القرار حجر الزاوية وخطوة أساسية في كل نشاط إداري، فلا يمكن تصور وجود رقابة إدارية أو إصدار قرارات لتقييم مستويات الأداء دون عملية اتخاذ قرار مسبقة تحدد المعايير المناسبة للعمل. كما أن وضع الخطط الإدارية المستقبلية يقع في صميم مجال اتخاذ القرار، حيث تهدف هذه العملية في نهاية المطاف إلى الحد من المشكلات الناجمة عن العشوائية أو الفوضى، وتوجيه جهود القيادات في أي منظمة نحو تحقيق المصلحة العامة والصالح العام.

وإذا نظرنا إلى الطبيعة البشرية، سنجد أن الإنسان —مهما اختلفت بيئته الاجتماعية أو مستواه الثقافي والتعليمي والاقتصادي— يمارس عملية اتخاذ القرار بشكل مستمر؛ فهو يتخذ مجموعة من القرارات اليومية التي قد تكون فطرية أحيانًا أو مبنية على تجارب سابقة، وذلك في سعيه الدائم لتلبية احتياجاته المادية والمعنوية وتدبير شؤون حياته. وهنا يبرز دور المعلومات المتراكمة والقدرات العقلية في التنبؤ بما ستكون عليه التغيرات في المستقبل، وهو ما يضمن للإنسان والمسير الإداري على حد سواء القدرة على الاختيار السليم. وبذلك، تصبح عملية اتخاذ القرارات ممارسة مستمرة تتداخل في كافة نشاطات المؤسسة، بدءًا من التخطيط والتنظيم وصولاً إلى التوجيه والرقابة.

إن هذه العملية لا تنحصر في فئة معينة أو مستوى إداري محدد، بل هي مسؤولية تشمل الجميع دون استثناء، فكل إطار إداري ملزم باتخاذ القرارات التي تمكنه من أداء مهامه الموكلة إليه، وهذا يتطلب بالضرورة توفر تدفق مستمر للمعلومات الدقيقة والشاملة في الزمان والمكان المناسبين. وفي الختام، يظل اتخاذ القرار هو المعيار الحقيقي للحكم على النجاح أو الفشل الإداري، فبينما يُعرف المدير الناجح من خلال قراراته الصائبة والمؤثرة، يعبر القرار الضعيف أو المتردد عن تعثر المدير وعدم قدرته على القيام بمهامه بالشكل المطلوب.

و عليه، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى:

أولا: ماهية إتخاد القرار الإداري

1. تعريف القرار و إتخاذ القرار الإداري:

أ- تعريف القرار: يمكن تعريف القرار بأنه حصيلة اختيار أفضل البدائل المتاحة، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة. كما يمكن تعريف القرار كونه حصيلة الاختيار والتدقيق لأحد البدائل، من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل المتاحة.[57]

اصطلاحا : الاختيار السليم لأنسب بديل من أجل حل المشكلة بما يتناسب مع طبيعة المشكلة والمنظمة والبيئة المحيطة المنظمة.

إجرائيا : الاختيار السليم للبديل الأفضل الذي يتناسب مع حل المشكلة والإمكانيات المتاحة.[58]

ب- تعريف اتخاذ القرار:

تعريف شيستر برناد Banand للقرار بأنه التصرف في العناصر البيئية بقصد تحقيق هدف.

تعريف مارش وسيمون marche e Simon القرار هو العملية التي تتبع مجموعة من الخطوات العملية والعلمية في اتخاذها يتحقق على ضوئها غاية أو هدف محدد وعقلاني.[59]

كما يعرفه هاربرت سايمن " ان القرار في نظرية اتخاذ القرار يعتبر محصلة يستخلصها الفرد من مجموعة من البدائل المتاحة لكي يمكن حل المشكلات التي تواجه تحقيق الأهداف التنظيمية أي ان القرار هو وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم.[60]

---

57 ضرار العتيبي، نضال الحواري و اخرون، العملية الإدارية مبادئ و أصول و علم و فن دار اليازوري الطبعة العربية، 2007، عمان الأردن، ص 107.

58 حنان احمد عبد الله علي، معوقات صنه القرار و اتخاده لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية، مصر، ص 198.

59 عبد الله عبد الرحمن ستاد و رئيس قسم، دار المعرفة الجامعية.

60 طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم و العمل، دار الغريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة، 2007، ص 125.

2. أنواع القرارات:

أ- **القرارات الفعالة:** وهي تلك القرارات التي تنبثق عن مستوى عال من النضج الفكري والتحليل المنهجي، وتهدف في جوهرها إلى إحداث أثر إيجابي ملموس يخدم الأهداف الكبرى للمنظمة، وتتميز بتحقيق نتائج كفؤة تلبي التطلعات المسطرة.

ب-**القرارات غير الفعالة:** وتتمثل في القرارات التي تُبنى على رؤى مجردة أو مفاهيم جزئية بسيطة، دون الغوص في عمق المشكلة، مما يجعلها عاجزة عن إحداث أي تغيير حقيقي أو تحقيق أهداف مؤثرة داخل البيئة التنظيمية.

التصنيف حسب المستويات الإدارية في المنظمة:

يرتبط نوع القرار بالمستوى الوظيفي الذي يصدر عنه، وهي كالآتي:

أ- **القرارات الاستراتيجية:** وتصدر عن قمة الهرم الإداري (الإدارة العليا)، وهي قرارات ذات أبعاد زمنية طويلة المدى، تتعلق بمصير المنظمة وتوجهاتها العامة، مثل قرارات البحوث والتطوير أو إطلاق منتجات جديدة.

ب-**القرارات الإدارية (التكتيكية):** وتختص بها الإدارة الوسطى، حيث يسعى المديرون من خلالها إلى حل المشكلات المتعلقة بالتنظيم والرقابة على الأداء ، والتأكد من الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أهداف فرعية، مثل التنبؤ بالمبيعات.

ت-**القرارات التشغيلية:** وتصدر عن المستويات الدنيا (الإدارة التنفيذية)، وتتعلق بالعمليات اليومية المباشرة للمنظمة، مثل الرقابة على المخزون السلعي، أو اختيار وسائل الإنتاج المباشرة.

التصنيف وفقاً لدرجة توافر المعلومات (نظم المعلومات):

تنقسم القرارات هنا حسب طبيعة المشكلة ومدى تكرارها

أ- **القرارات المبرمجة:** وهي قرارات دورية، مكررة، وذات طابع روتيني، توجد لها إجراءات وقواعد عمل مسبقة وواضحة لحلها. وعادة ما تتوفر حولها بيانات كافية ومعايير حكم دقيقة تجعل اتخاذها يسراً.

ب-**القرارات غير المبرمجة:** وهي قرارات استثنائية تتعامل مع مشكلات غير روتينية وغير متكررة، وتفتقر لوجود إجراءات جاهزة أو حلول مسبقة، مما يتطلب مهارة تحليلية خاصة لابتكار حلول جديد.

التصنيف حسب القائم بعملية اتخاذ القرار:

أ- القرارات الشخصية: وهي التي يتخذها المدير بصفته الفردية وليس بصفته عضواً رسمياً في التنظيم، وبناءً على ذلك، فإن هذا النوع من القرارات غالباً ما يكون غير قابل للتفويض للآخرين.

ب-القرارات التنظيمية: وهي القرارات التي يصدرها المدير بصفته الرسمية كجزء من الكيان الإداري، وتهدف إلى تحقيق مصلحة المنظمة والعاملين فيها وتصب في مجرى الأهداف التنظيمية العامة.[61]

مقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات الغير المبرمجة.[62]

القرارات غير مبرمجة	القرارات المبرمجة
غير متكررة روتينية	روتينية وغير متكررة
الضروف فيها متغيرة وغير مستقرة وثابتة	الضروف مستقرة وثابتة نسبيا
البيانات غير متؤكدة	البيانات تتسم بالثبات النسبي او شبه مؤكد
الوقت والجهود المبذولة فيها كبيرة نسبيا	الوقت والجهد المطلوب والمحدود
غالبا ما يتم اتخادها الادارية العليا	تتخذ في مختلف المستويات الادارية
غير قابلة للتحويل في الغالب	تتعلق بتمشية الانشطة التشغيلية للمنظمة

شكل يوضح انواع القراراتالادارية



[61] منى عطية، حزام خليل الإدارة و اتخاد القرار في عصر المعلوماتية، المكتب جامعي للنشر و التوزيع سوريا، 2009، ص 99 بالتصرف.
[62] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم محمود، نضرية المنتدي، دار المسيرة، 2005، ص 247.

3. مراحل اتخاذ القرار:

يقوم متخذ القرار بعدة خطوات في تسلسل محدد يمكن من خلاله أن يرتد من خطوة إلى خطوات سابقة إذا لزم الأمر من خلال آليات التغذية المرتدة للمعلومات لتصحيح هذه الخطوات للوصول إلى القرار الصائب الممكن تنفيذه في الواقع.

المرحلة الأولى: تحديد المشكلة: في الخطوة الأولى من صنع القرار يتم تحديد المشكلة أو الموضوع الواجب اتخاذ القرار بشأنه والتمييز بينهما وبين غيرها من القضايا الموضوعة وذلك بتحديد الهدف المطلوب تحقيقه.[63]

المرحلة الثانية: جمع وتحليل البيانات:

- **تحديد البيانات المطلوبة.**
- **مواصفات البيانات.**
- **مصادر البيانات.**
- **صورة البيانات: تتناسب مع طبيعة القرارات.**
- **توقيت الحصول على البيانات.**
- **معالجة البيانات.[64]**

المرحلة الثالث: تحديد البدائل. [65]

المرحلة الرابعة: اختيار المعايير أساساً من خلال الهدف الذي يتم تحديده لحل المشكلة وتنقسم المعايير عموماً إلى أنواع منها معايير:

- **معايير كمية مثل الربح، التكلفة، عدد العملاء ، نسبة التنفيذ.**
- **معايير كيفية وهو ما يسمى Criteria Saccess حيث يرتبط بتنفيذ اشتراطات أو ظروف محدودة.**
- **معايير شخصية مرتبطة بشخصية متخذ القرار متفائل، متشائم ، حذر.[66]**

---

63 عدنان بدري إبراهيم، الإدارة تربية مدرسية صيفية، دار اليازوري، الطبعة العربية الأولى الأردن عمان، 2011، ص 87.

64 رامي جمال اندراوس و اخرون، الإدارة التربوية الفاعلة و مدرسة المستقبل، علم الكتب الحديثة، طبعة الأولى، الأردن 2012، ص 235-236.

65 عبد الله بن سعيد بن محمد الكعبي، اتخاد القرار في المنظومة التربوية، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات الجامع الإسلامية العالمية، العدد الثالث و الاربعون ماليزيا، 2021، ص 12.

66 بن شيخ الحسين ام الكلثوم، اثر جائحة كورونة على اتخاد القرارات، مدكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بني الصوف، ميلة، 2021-2023، ص 60.

المرحلة الخامسة: اختيار البديل الأمثل: إن التوصل إلى البديل الأمثل واتخاذ قرار بشأنه يكون غالباً قراراً رشيداً نظراً للاعتماد على تفكير علمي سليم ولكونه مبنياً على بيانات ومعلومات دقيقة وفرضيات تمت دراستها ويمتاز بخلوه من الانفعالات والعواطف ال التأكد من أن التنفيذ قد عالج مشكلة فعلاً، فقد لا يؤدي تنفيذ القرار إلى علاج المشكلة ويتعين اختيار بديل آخر.[67]

المرحلة السادسة: التطبيق والتنفيذ: وضع البديل المختار موضع التطبيق ويضيف البعض إلى تلك المراحل مرحلة متابعة وتقويم نتائج تنفيذ القرار والغرض من هذه المرحلة هو التأكد من ان التنفيد قد عالجة مشكلة فعلا، فقد لا يأدي تنفيد القرار الى علاج مشكلة و في هده الحالة قد يكون القرار مشوبا بسوء الاختيار و يتعين اختيار بديل اخر.[68]

يرى الدكتور مصطفى أبوا زيد أن عملية اتخاذ القرار تمر بمراحل أربع هي:

- **تحديد المشكلة.**
- **جمع المعلومات.**
- **وضع معايير الحكم.**
- **وضع البدائل.**

ورقة الشكل: مراحل عملية صنع القرار.



[67] إبراهيم عبد العزيز الدعليج، الإدارة العامة و الإدارة التربوية، دار الرواد، الطبعة الأولى، ص 284.
[68] احمد إبراهيم حمزة، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2014 ص 175.

ثانيا: خصائص القرار و العوامل التي تؤثر في إتخاذ القرار

1-العوامل والمتغيرات المؤثرة على عملية اتخاذ القرار

على الرغم من كثرة وتعدد القرارات التي قد يتخذها المدير أو المسير الإداري خلال اليوم الواحد، إلا أنه من الخطأ الاعتقاد بأن هذه العملية تتسم بالبساطة أو السهولة المطلقة. فحتى القرار الذي يبدو بسيطاً في ظاهره أو منخفض التكلفة، يتطلب في الواقع عملية تفكيرية عميقة ومعقدة، حيث يتأثر بمجموعة متشابكة من المتغيرات التي قد تكون ذات طبيعة سلوكية، إنسانية، تنظيمية، أو بيئية. وتتمثل أبرز هذه العوامل فيما يلي:

أ- **العوامل السلوكية والسمات الإنسانية:**

- **الارتكاز على الخبرات والتجارب السابقة:** حيث يميل صانع القرار إلى استحضار المواقف المشابهة التي مر بها واستخدامها كمرجع لتقدير النتائج الحالية.
- **تجاهل مقاومة التغيير من قبل المرؤوسين:** فقد يفشل القرار إذا لم يضع المدير في حسبانه ردود فعل الموظفين الرافضة للتجديد أو التغيير في العادات الوظيفية.
- **مستوى القبول والإقناع:** مدى قدرة المدير على إقناع المرؤوسين بجدوى القرار، ومدى استعدادهم النفسي والعملي لتنفيذه والالتزام به.
- **تأثير النزعة الذاتية والعواطف:** تدخل الميول الشخصية، والمشاعر، والانطباعات اللحظية في توجيه القرار، مما قد يؤثر أحياناً على موضوعيته.

ب-**العوامل التنظيمية وخصائص بيئة المنظمة:**

- **الغموض في الهيكل التنظيمي:** وجود تداخل أو عدم وضوح في العلاقات الإدارية بين العاملين والإدارة من جهة، وبين الأقسام المختلفة من جهة أخرى.
- **ضعف نظم المعلومات الإدارية:** غياب البيانات الدقيقة أو تأخر وصولها، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مبنية على معطيات ناقصة أو غير محينة.
- **المركزية الشديدة وحجم المنظمة:** حيث يؤدي كبر حجم المؤسسة والتمسك بالمركزية في اتخاذ القرار إلى تعقيد العملية وإطالة زمن تنفيذها.
- **عدم وضوح الأهداف التشغيلية:** عندما تكون أهداف المؤسسة عائمة أو غير محددة بدقة، يصبح من الصعب اتخاذ قرارات تخدم المسار الاستراتيجي للمنظمة.

ت-العوامل البيئية والخارجية:

- **التسارع التكنولوجي ومعدلات النمو: تأثر القرارات بالتحولات التقنية المتسارعة وحاجة المؤسسة لمواكبة التطور لضمان استمراريتها.**
- **حدة المنافسة في السوق: الضغوط التي تفرضها المؤسسات المنافسة، والتي تجبر المدير على اتخاذ قرارات سريعة واستراتيجية للحفاظ على الحصة السوقية.**
- **عامل الزمن (الوقت): ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرار، خاصة في الأزمات، يلعب دوراً حاسماً في جودة القرار النهائي.**
- **التقلبات الاقتصادية والسياسية: تأثير القوانين، التشريعات الجديدة، والمناخ الاقتصادي العام على توجهات الإدارة وخياراتها.**
- **التعارض بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين: وجود فجوة أو تضارب بين ما تسعى إليه المؤسسة وبين الطموحات الشخصية للأفراد، مما يخلق نوعاً من المقاومة أو عدم الكفاءة في تنفيذ القرارات.** [69]

2-خصائص عملية اتخاذ القرار

تُعد عملية اتخاذ القرار التنظيمي من أبرز المهام المنوطة بالمديرين، بل إن ما يميز كفاءة المدير عن غيره هو قدرته الفائقة على اتخاذ القرارات الصائبة. ويمكننا تحليل هذه العملية من خلال استعراض الخصائص الجوهرية التي تتسم بها، وهي كالتالي:

أ- العمومية:

تعتبر عملية اتخاذ القرار الإداري نشاطاً إنسانياً عاماً وقابلاً للتطبيق في مختلف أصناف المنظمات؛ فهي لا تقتصر على قطاع دون آخر، بل نجدها حاضرة في المنظمات الإنتاجية، التجارية، والصناعية، وحتى الخدمية، باختلاف أنواع تلك القرارات وأساليب اتخاذها.

[69] عبد السلام بوقحف، اساسيات التنظيم و الإدارة، الجامعة الحديدية للنشر و التوزيع الإسكندرية، 2002، ص 140 بالتصرف.

ب- الشمولية:

تتصف هذه العملية بالشمولية من جانبين أساسيين؛ الأول هو تضمنها لبحث موسع حول كافة البدائل الممكنة لحل المشكلات واختيار الأنسب منها. والثاني هو إمكانية ممارسة هذه العملية من قبل جميع المديرين وفي كافة المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، والتنفيذية)، بغض النظر عن طبيعة القرار ومستواه.

ت- الاستمرارية:

اتخاذ القرار هو عملية دائمة ومستمرة، فهي لا تنتهي بمجرد اختيار حل معين، بل هي سلسلة تنتقل من خطوة إلى أخرى، بدءاً من تشخيص المشكلة وصولاً إلى الحل الأمثل. كما أن الممارسة الإدارية اليومية تتطلب اتخاذ قرارات متواصلة لمواجهة المواقف المتجددة.

ث- الارتباط بالنتائج:

تسير عملية اتخاذ القرار وفق خطوات متتابعة ومنظمة، وهي عملية متكاملة الأركان؛ حيث تمثل إدراك المشكلة وتحديدها أولى محطاتها، بينما تنتهي بتنفيذ القرار فعلياً ومتابعته وتقييم آثاره للتأكد من مدى فاعليته في تحقيق الأهداف.

ج- الصبغة الاجتماعية

ينظر للقرار الإداري بكونه عملية ذات أبعاد اجتماعية ونفسية، حيث تتأثر بعاملين حيويين: الأول هو الجانب النفسي والذاتي لمتخذ القرار، والثاني هو التأثر بالعوامل الاجتماعية والبيئة المحيطة، سواء كانت ضغوطاً من داخل المنظمة أو مؤثرات آتية من البيئة الخارجية.

ح- المشاركة

من المفترض أن يتخذ القرار طابعاً تشاركياً بين مختلف الأطراف ذات العلاقة؛ إذ تساهم هذه المشاركة في تعزيز مبادئ الشفافية ووضوح المعلومات، وتحديد خطوط المساءلة تجاه النتائج المترتبة على القرار، مما يضمن تحقيق العدالة والفاعلية في التطبيق.

خ- تعدد النماذج:

تختلف نماذج اتخاذ القرار من منظمة لأخرى بل ومن مدير لآخر، مما يؤثر على فاعلية القرارات. فنجد النموذج العقلاني الذي يركز على تحديد المشكلة وتطوير البدائل وتقييمها وفق معايير موضوعية، بينما يبرز النموذج السلوكي الذي يرتبط بشكل مباشر بقيم ومشاعر متخذ القرار والمتغيرات البيئية المحيطة به.

د- التفكير والتحليل:

يُصنف اتخاذ القرار كعملية ذهنية فكرية تندرج تحت عمليات التفكير المركب، وتعتمد بشكل أساسي على ثلاثة مظاهر رئيسية هي: الذكاء، والبحث، والتصميم. ويتجلى ذلك في القدرة على ابتكار الحلول، وتحليلها، والمفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها ووضعه موضع التنفيذ.

ذ- الصعوبة والقيود التنظيمية:

تنبع صعوبة هذه العملية من واقع الخطوات المتعددة والأنشطة المعقدة التي تتطلبها، خاصة في مرحلة توليد البدائل واختيار البديل الأفضل. كما أنها ليست عملية مطلقة، بل هي عملية مقيدة تخضع لمجموعة من القيود والمعايير التي تحكم المفاضلة بين بديل وآخر.[70]

[70] حسين احمد الطراونة، محمد ياسين موسى، اتخاد القرارات التنظيمية في منظمات الاعمال، دار الأيام للنشر و التوزيع عمان الأردن، 2014، ص 45-48 بالتصرف

3-عناصر عملية اتخاذ القرار:

تعتمد عملية اتخاذ القرار على بعض العناصر الأساسية التي تحدد الإطار العام لهذه العملية وهذه العناصر هي:

أ- الأهداف:

وهي تحديد لما يراد تحقيقه إذ إنها عمل هام في عملية اتخاذ القرار بشكل سليم ومن المعروف أن القرار يتخذ لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف التي يراد تحقيقها وأحيانا تتعدد الأهداف التي، يتأثر بها القرار بين أهداف عامة للمؤسسة وأهداف خاصة داخل التنظيم المؤسسي، وقد يكون هناك أهداف شخصية حسب إدراك متخذ القرار الشخصي لأبعاد الموضوع وما يريد التوصل إليه من وراء اتخاذ القرار طبقا لأفكاره وقيمته.

ب-الدوافع:

تمثل قوى دافعة تسهم في توجه الفرد أو الجماعة إلى اختيار أنماط السلوك التي تتفق بدرجة كبيرة مع رغباتهم.

ت-الفترة الزمنية:

يتحدد كل قرار عادة في ضوء ما يسبقه من قرارات في فترة زمنية معينة، كما أن للقرار الجديد فترة صلاحية يرى فيها اعتبارا من تاريخ اتخاذه وتتأثر به أيضا القرارات اللاحقة في مجاله، كما أن كفاءة القرار تتحدد بالفترة الزمنية التي تكون بين ظهور المشكلة واتخاذ القرار.

ث-المناخ الاجتماعي والتنظيمي:

إن المناخ الاجتماعي والتنظيمي الذي يتخذ فيه القرار أو يحيط بمتخذ القرار يتضمن عدة جوانب هامة لا تقتصر فقط على داخل المؤسسة بل يمتد إلى البيئة المحيطة بالمؤسسة والمجتمع الذي تخدمه والمنطقة التي يتبعها، كما يتضمن المناخ أيضا الموارد المتاحة في المؤسسة والنشاطات التي تتأثر باتخاذ القرار والنتائج التي يراد التوصل إليها ولهذا فإن تحليل المناخ من الأمور الهامة جدا في عملية اتخاذ القرار وبعبارة أخرى فإن القرارات تتخذ في ظل مفاهيم ومعلومات تتاح عن المناخ التنظيمي والاجتماعي بحيث تخضع القرارات للتغييرات والالتزامات والتوقعات الصادرة عن هذا المناخ.

كما أن هناك بعض العناصر الهامة التي تسهم في تحديد الإطار العام لعملية اتخاذ القرارات وهي:

- **المناخ الذي يتم فيها اتخاذ القرار.**
- **الاستراتيجيات المختلفة لصناعة القرار.**
- **النتائج المحددة والإجمالية للقرار.**

- **اتخاذ القرار تحت ظروف المنافسة.**
- **القيم أو المدافع التي تحكم اتخاذ القرار.**

وبالإضافة إلى هذه العناصر فإن عملية اتخاذ القرار تنطوي على عدد من العناصر هي كالتالي:

- **الاختيار.**
- **توافر البدائل.**
- **الأهداف أو الغايات أو محركات ودوافع السلوك.**
- **الوقت.**
- **الموارد المادية والبشرية المتوافرة للمنظمة.**
- **البيئة الداخلية للمنظمة.**
- **البيئة الخارجية بما تحتويه من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية.**

وبالإضافة إلى هذه العناصر قد أوضح من "وينسون وأليكس" أن هناك ستة أجزاء أو عناصر للقرار على النحو التالي:

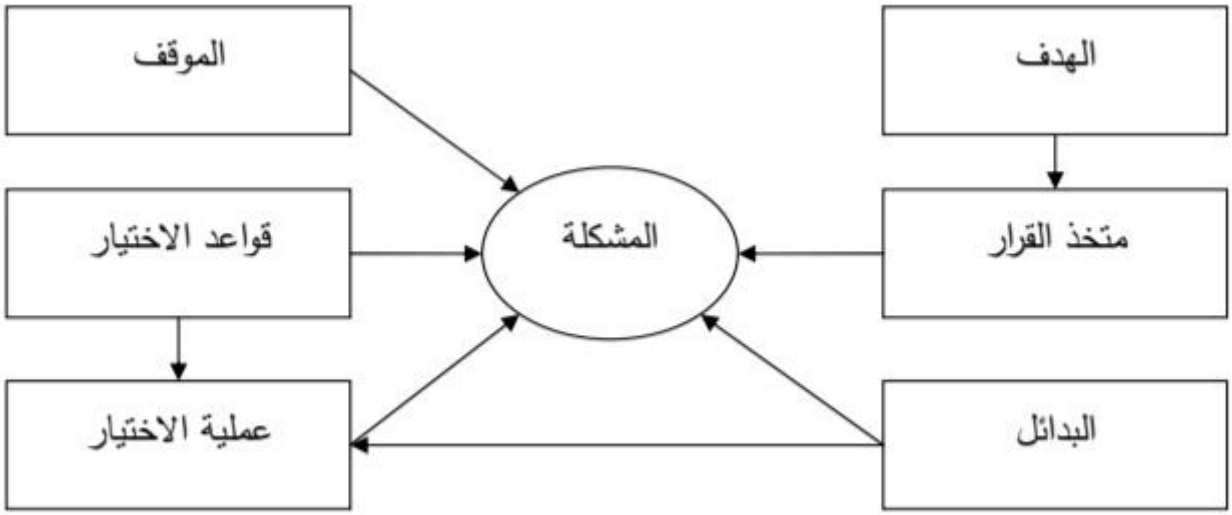
- **بيئة القرار: ويشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على متخذ القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم؛**
- **متخذي القرار: وهم هؤلاء الأفراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل؛**

4_ أهداف القرار: وهي الأهداف التي يسعى القرار إلى تحقيقها؛

- **بدائل ملائمة لاتخاذ القرار: غالبا ما يتضمن موقف القرار من بديلين ملائمين على الأقل ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر ملائما وعمليا من ناحية التنفيذ وأيضا مساهمته في حل مشكلة قائمة؛**
- **ترتيب البدائل: يكون الترتيب تنازليا حيث يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل؛**
- **اختيار البدائل: ويمثل الاختيار الحقيقي بين البدائل المتاحة للعنصر الأخير في موقف القرار أن هذا الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ.[71]**

[71] طارق عبد الرؤوف عامر و إيهاب عيسى المصري، صناعة و اتخاد القرار مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع القاهرة، د ط 2016، ص 157- 160 بالتصرف.

شكل: عناصر اتخاذ القرار الاداري



ثالثا: متطلبات و عقبات عملية إتخاذ القرار الإداري

1- الصفات المشتركة لمتخذي القرارات الإدارية:

يشترك متخذو القرارات الفاعلة معاً في مجموعة من الصفات الشخصية كما بينها مجموعة من الكتاب أهمها:

أ- سعة الأفق:

يجب على متخذ القرار أن يتصف بسعة الأفق، حتى يتمكن من إدراك الصورة الكاملة للمشكلة موضوع البحث وتحديد أبعادها بشكل عام، لكي تكون قراراته صائبة وفعالة وتحقق الهدف المنشود منها.

ب- عدم الرضا:

حيث يشكل عدم الرضا عن الوضع القائم حافزاً للمسؤولين للإبداع والابتكار والتغيير والتحديث للوصول إلى حالة الرضا، وغالباً ما تتسم القيادات غير الراضية بنوع من الإبداع، حيث يخرج من بينهما أفضل متخذي القرارات، لذلك فإن الرضا الكامل عن الأمور الراهنة يؤدي إلى الجمود وعدم المرونة.

ت- الحساسية تجاه الأحداث:

تتسم الحساسية تجاه الأحداث المحيطة بمتخذ القرار لاتخاذ قرارات فعالة تنسجم مع ظروف البيئة سريعة التغيير والتي لا يمكن إغفالها أو إهمالها.

ث- التحفيز:

يملك متخذ القرارات الناجح القدرة على تحفيز الآخرين (...) في دراسة المشكلة، ووضع البدائل وتقييمها، وتزويدهم بمقترحاتهم لاتخاذ قرارات فعالة ورشيدة، وتشكل الاستجابة لآرائهم ومقترحاتهم والاهتمام بها ودراستها حافزاً لهم والاستفادة من خبرتهم للوصول إلى قرارات صائبة.

ج- التنمية الذاتية للمهارات:

يحرص الإدارة الناجح دوماً على تنمية مهاراته الذاتية، وقدراته التحليلية، للوصول إلى قرارات فعالة، مستفيداً من خبراته السابقة وتجاربه، وبقدر استثماره لخبرته السابقة وتجاربه بقدر ما يتمكن من اتخاذ قرارات تتسم بالكفاءة والفعالية

ح- الابتكار:

فالحياة تتسم بالتطور والتغيير المستمر، بما في ذلك البيئة التنافسية وعليه فإن الابتكار من العناصر الرئيسية التي ينبغي على متخذ القرارات مراعاتها والأخذ بها عند اتخاذه لقراراته، ويمكن ذلك سيعاني من منافسة الآخرين الذين يحرصون على تطوير أنفسهم ويجدون أساليب العمل وإجراءات باستخدام طرق حديثة ومبتكرة.

خ- الاستجابة والجرأة:

قد يتوافر لدى بعض المديرين قدر من الرغبة والشجاعة في تحمل المخاطر عند اتخاذ القرار، وهؤلاء المديرين هم القادرين على اتخاذ قرارات فعالة تنطوي على قدر من المخاطر المحسوبة، وبالتالي الاستفادة من العائد الكبير المتوقع لمثل تلك القرارات، أما أولئك المديرين الذين يفتقدون روح المخاطرة، فإنهم نادراً ما يتخذون قرارات فعالة

د- القدرة على التقييم:

تكمن القدرة على التقييم من اتخاذ قرارات صائبة، حيث متخذ القرار من تحديد المعالم الرئيسية للعمل الذي يقوم به، والتمييز بين ما يستحق الاهتمام به وما لا يستحق، وبالتالي الوصول إلى قرارات فعالة وصائبة.

ذ- استخدام المنهج العلمي:

متخذ القرارات قادراً على التمييز بين المشكلات واستنباط المشكلة الرئيسية، وبالتالي الوصول جذرياً بسرعة للتعرف على البديل الأمثل، وأقل تكلفة وأكثر عائد.

ر- اغتنام الفرص:

يجب على متخذ القرارات الفعالة اغتنام فرص معينة قد تظهر أمامه، ولا يجب أن يؤمنوا بأن إنجاز الأعمال يتم وفق إجراءات محددة وثابتة، بل عليهم انتهازها ومواجهة التحديات والمخاطر والصعاب والاستمرار والمثابرة في أداء المهام الإدارية المنوطة بهم.[72]

2- أهمية اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.[73]

وتكمن أهمية اتخاذ القرارات الإدارية فيما يلي:

- **تعتبر اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير بحيث أن قدرة المدير على اتخاذ القرار هي التي تميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري؛**
- **تعدد وتعقد الأهداف التي تشهدها التنظيمات الإدارية الحديثة ووجود التعارض بينهما أحياناً مما زاد من المشاكل التي تواجه القيادات الإدارية وهذا يتطلب اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المشاكل؛**
- **بدون عملية اتخاذ القرارات تتوقف العملية الإدارية ويتوقف العمل كله.[74]**

---

[72] دوايبية سعاد، القائد الإداري و اشراك العمال في اتخاد القرارات الإدارية داخل المؤسسة العمومية، مدكرة مكملة لشهادة الماستر كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية جامعة 08 ماي دراسة ميدانية بلدية قلعة بوصبع، سنة 2021- 2022 ص 60، 61 بالتصرف.

[73] نوال عبد الكريم الاشهب، اتخاد القرارات الإدارية أنواعها مراحلها، دار امجد للنشر و التوزيع عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 18-19.

[74] طارق عبد الرؤوف عامر و إيهاب عيسى المصري، صناعة و اتخاد القرار مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع القاهرة، د ق 2016، ص 134.

- **وتزداد أهمية اتخاذ القرارات مع تعقد أعمال المنظمات وتوسعها وتنوع أعمالها وفي ظل التحديات الكبيرة والمتغيرات البيئية، وبذلك أصبحت عملية اتخاذ القرارات قلب الإدارة النابض الذي يضمن للمنظمة البقاء والتقدم وأصبح أساس الحكم على المدير الناجح من خلال كفاءته وقدرته في اتخاذ القرارات السليمة والفعالة.[75]**

3-معوقات إتخاذ القرار:

من أهم المعوقات التي تعترض أي قرار مهما كان هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل يمكن اجمال هذه المعوقات في:

- **عدم ادراك المشكلة وتحديدها بدقة أي صعوبة تحديد المشكلة وقد تنصب القرارات في حل المشكلات الفرعية.**
- **عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار.[76]**
- **البيئة التي تعمل فيها المنظمة بغية امكانية التعرف عن المزايا وعيوب البديل المتوقع.**
- **شخصية متخذ القرار: قد يكون متخذ القرار واقفاً عند اتخاذ القرار تحت تأثير بعض العوامل كالقيود التي تشمل التنظيم.**
- **نقص المعلومات الخوف من اتخاذ القرارات تعد المعلومات حجر الزاوية في اتخاذ القرارات.[77]**
- **التطور التكنولوجي الذي أدى إلى كثرة وتنوع البدائل المتاحة أمام متخذ القرار.**
- **تعدد العلاقات بين أوجه النشاط المختلفة اقتصادية اجتماعية بيئية سياسية..... الخ[78]**
- **عدم توافر الكوادر القيادة الكفؤة (وجود أشخاص غير مناسبين للمنصب).**
- **عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار.**
- **التفكير المزدوج يقع الكثير من المديرين في وضع القضايا التي يتخذون قرار بشأنها في محيط ضيق لا يتعدى بجانبيها السلبي والايجابي وهذا خطأ في حد ذاته فقد تكون القرارات الصائبة خارج حدود هذه الدائرة الضيقة فكلما اتسع مدى اختيار زادت فرصة التوصل إلى أفضل القرارات.[79]**

---

[75] حسن حريم، السلوك التنظيمي، دار الزهران للنشر و التوزيع عمان، طبعة الأولى، 1997، ص 297.
[76] باقيا انعام حسن مشرقي، نظرية القرارات الإدارية منشورات جامعة حلب كلية الاقتصاد، 2009، ص 46.
[77] رعد حسن الصرن و اخرون، مباديء الإدارة، جامع الشام الخاصة 2020-2021 ص 243.
[78] ا د بن جلول خالد استاد محاضر، نظرية اتخاد القرار، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة ليساني ل م د علوم اقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير 2018-2019.
[79] سيد صابر ثعلب، نظم دعم اتخاد القرارات الإدارية، دار الفكر للنشر و التوزيع بدون بلد النشر، ص 296.

رابعا: القيم التنظيمية و التكنولوجية و التربوية كعوامل مؤثرة للقرار الإداري

1- العلاقة بين القيم التنظيمية والقرارات الإدارية:

تعد القيم التنظيمية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة، فهي لا تقتصر فقط على كونها مبادئ نظرية، بل تمثل إطاراً مرجعياً يوجه سلوك الأفراد ويضبط تفاعلاتهم داخل بيئة العمل. إذ تساهم هذه القيم في خلق نوع من الانسجام والتوازن بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة، كما تساعد على بناء ثقافة تنظيمية مشتركة قائمة على الاحترام، المسؤولية، والتعاون.

وتتجلى القيم التنظيمية في مجموعة من الممارسات اليومية، مثل الالتزام بالقوانين الداخلية، احترام التسلسل الإداري، أداء المهام بجدية، والعمل بروح الفريق. كما أنها تعمل على توجيه تصرفات العاملين في مختلف الوضعيات، خاصة تلك التي تتطلب اتخاذ قرارات حساسة أو معقدة، حيث تصبح القيم بمثابة مرشد يساعد على اختيار البديل الأنسب.

وترتبط عملية اتخاذ القرار ارتباطاً وثيقاً بالقيم التنظيمية، لأن متخذ القرار لا يعتمد فقط على المعطيات التقنية أو المعلومات المتوفرة، بل يتأثر أيضاً بمنظومة القيم التي يتبناها داخل المؤسسة. فالقيم تساعد على تحديد الأولويات، وتوجيه الاختيارات نحو ما يخدم المصلحة العامة، ويحقق أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد.[80]

كما أن وجود قيم تنظيمية واضحة ومترسخة يساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، حيث توفر معايير ثابتة يمكن الرجوع إليها عند المقارنة بين البدائل المختلفة. وهذا من شأنه أن يقلل من العشوائية والارتجال، ويجعل القرارات أكثر عقلانية وموضوعية. بالإضافة إلى ذلك، فإن القيم التنظيمية تعزز الثقة داخل المؤسسة، سواء بين العاملين أو بينهم وبين الإدارة، مما يسهل تنفيذ القرارات ويزيد من درجة تقبلها.

ومن جهة أخرى، فإن غياب القيم التنظيمية أو ضعفها يؤدي إلى العديد من الاختلالات في عملية اتخاذ القرار، مثل سيطرة المصالح الشخصية، أو اتخاذ قرارات غير مدروسة، أو حتى انتشار نوع من الفوضى التنظيمية. كما قد يؤدي ذلك إلى ضعف التنسيق بين مختلف المصالح، وتراجع مستوى الأداء العام للمؤسسة.

وتلعب القيم التنظيمية أيضاً دوراً مهماً في ترسيخ مبدأ الشفافية والمساءلة، حيث تدفع المسؤولين إلى اتخاذ قرارات مبنية على معايير واضحة يمكن تبريرها والدفاع عنها. كما تساهم في تعزيز روح الانتماء لدى العاملين، لأنهم يشعرون بأنهم جزء من منظومة تحكمها قواعد عادلة ومنصفة.

---

[80] قطوطة تهامي و الاخرون، دور القيم التنظيمية لتفعيل القرارات الإدارية، مذكرة ماستر علم اجتماع تنظيم و عمل، كلية العلوم الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية جامعة الشهيد حمى لخضر- ص 05 بالتصرف.

وفي هذا الإطار، يرى العديد من الباحثين أن القيم التنظيمية تشكل مرجعية أساسية في توجيه السلوك الإداري، خاصة في ظل التغيرات السريعة التي تعرفها المؤسسات الحديثة، حيث تزداد الحاجة إلى قرارات مرنة ولكنها في نفس الوقت منضبطة أخلاقياً وتنظيمياً.

وعليه، يمكن القول إن العلاقة بين القيم التنظيمية والقرارات الإدارية هي علاقة تكامل وتأثير متبادل، حيث تسهم القيم في توجيه القرارات وضمان جودتها، كما أن القرارات بدورها تعكس مدى احترام المؤسسة لهذه القيم. وكلما كانت هذه العلاقة قوية ومتوازنة، كلما انعكس ذلك إيجاباً على فعالية المؤسسة واستقرارها وتحقيق أهدافها.[81]

[81] طاهر شعبان حسن، دور القيم التنظيمية في التوفيق بين العقلانية و العاطفة في الاتخاد القرار، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية،

2- تأثير المنظومة القيمية (التكنولوجية والتربوية) على صناعة واتخاذ القرار الإداري:

تعتبر عملية اتخاذ القرار الإداري "قلب الإدارة النابض"، وهي عملية سيكولوجية واجتماعية قبل أن تكون إجرائية، حيث تتأثر بالبيئة القيمية التي تحيط بصانع القرار. وتبرز القيم التكنولوجية كأحد أهم محددات القرار في العصر الحديث، إذ لم تعد التكنولوجيا مجرد أدوات مساعدة، بل أصبحت "قيمة" تفرض منطق العقلانية والسرعة والدقة. فعندما تتبنى الإدارة قيم التحديث التكنولوجي، فإنها تتجه نحو "عقلنة القرار" (Rationalisation)، حيث يتم استبدال الأحكام الشخصية بالبيانات الرقمية والنمذجة الرياضية [82]هذا التوجه يقلص من العشوائية الإدارية، ويجعل البدائل المختارة مبنية على معايير الكفاءة التقنية والقدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة، مما يضمن دقة التنفيذ وتقليل الهدر في الموارد[83].

أما على صعيد القيم التربوية، فهي تمثل البعد الإنساني والأخلاقي الذي يمنح القرار شرعيته الاجتماعية داخل التنظيم. فالقيم التربوية كالأمانة، والعدل، وتكافؤ الفرص، وتنمية القدرات البشرية، تعمل كمرشحات (Fillers) يمر من خلالها القرار قبل صدوره. إن المدير المتشبع بهذه القيم لا يرى في القرار وسيلة لإصدار الأوامر فحسب، بل يراه أداة للتنشئة التنظيمية وتعديل السلوك وتطوير الولاء [84] فالقرار الإداري ذو الصبغة التربوية يراعي الآثار النفسية والاجتماعية على الموظفين، ويوازن بين منطق "الإنتاجية" ومنطق "الإنسانية"، مما يؤدي إلى خفض حدة الصراعات التنظيمية ومقاومة التغيير، حيث يشعر المرؤوسون أن القرارات المتخذة تهدف إلى نموهم المهني والشخصي وليس فقط استغلال جهودهم.
85

[82] سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الادارية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005 ص 112
[83] سيد الهواري ' الادارة الاصول والاسس العلمية للقرارات الادارية، القاهرة، مكتبة عين الشمس 2002 ص 194
[84] احمد ماهر، السلوك التنضيمي :مدخل بناء المهارات الدار الجامعية الاسكندرية 2011 ص 241
[85] محمد قاسم القريوتي ' نظرية المنظمة والتنظيم " دار وائل للنشر والتوزيع 2013 ص 189. بالتصرف

خلاصة الفصل الثالث:

نستنتج مما سبق أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية ليست مجرد ممارسة روتينية، بل هي فن وعلم يتطلب مزيجاً من المهارات المكتسبة والخبرات المتراكمة. فرغم أن القدرة على اتخاذ القرار الصائب يمكن تنميتها من خلال التعلم والتدريب، إلا أنها تظل من أصعب التحديات التي تواجه المسير، كونها تضع الفرد أمام مسؤولية الاختيار في ظل ظروف متغيرة. ومن الناحية المنهجية، فإن "التردد" أو "عدم اتخاذ القرار" يُعد الخيار الأسوأ على الإطلاق، حيث إن الاجتهاد في البحث عن البدائل والمفاضلة بينها هو الواجب الأساسي للمدير؛ فإذا أصاب فله التميز والنجاح، وإذا أخطأ فقد نال خبرة التعلم من التجربة، وفي كلتا الحالتين يظل التحرك الإيجابي أفضل من الجمود الإداري.

إن اتخاذ القرار في جوهره هو "عملية متحركة" وديناميكية لا تنتهي بمجرد اختيار البديل، بل تستمر من خلال المتابعة والتقييم المستمر للنتائج وتعديلها لتتناسب مع الواقع. وهذه العملية تنطلق من أسس علمية رصينة تبدأ بجمع المعلومات الدقيقة وتصنيفها وتحليلها، وهو ما يقود في النهاية إلى تحديد مسارات الحل الممكنة. ومع ذلك، لا يمكن إغفال دور "الحس البشري" والتقدير الشخصي للمدير؛ فالمعلومات الموثوقة وحدها لا تكفي ما لم تكن مدعومة بنظرة ثاقبة قادرة على توقع النتائج واختيار البديل الأنسب الذي يحقق أقصى منفعة بأقل أضرار ممكنة.

علاوة على ذلك، يمثل اتخاذ القرار حجر الزاوية في نشاط الأفراد والمجموعات داخل المنظمة وخارجها، فهو المقوم الأساسي الذي تقوم عليه الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة. فنجاح المدير يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى فهمه العميق للقضايا المطروحة واستيعابه للحلول الجوهرية المفيدة التي تتجاوز السطحية. وبالرغم من وجود مراحل نظامية متسلسلة يتبعها متخذو القرار، إلا أن هناك عوامل داخلية وخارجية متشابكة تؤثر في هذه العملية، مما يجعلها تحظى باهتمام بالغ داخل المؤسسات نظراً لدورها الاستراتيجي في توجيه دفة المنظمة نحو أهدافها الكبرى.

ختاماً، يظل العنصر البشري هو الفاعل الحقيقي والمحرك الأساسي في هذه المنظومة؛ فالقرار الإداري ليس مجرد موقف جاف يُتخذ في لحظة زمنية معينة، بل هو نتاج سيرورة متكاملة من الدراسات والتمحيص والمراحل المنظمة التي تسبق لحظة التنفيذ، مما يجعله الأداة الأقوى في يد الإدارة لتجسيد القيم التنظيمية وتحقيق الكفاءة الإدارية المنشودة.

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية

و التطبيقية

تمهيد الفصل الرابع

أولا: التعريف بالمعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بوهران (معهد حي السلام)

1-نبدة عن المؤسسة

2-منهج المعتمد للدراسة

3-حدود الدراسة

4-عينة الدراسة

5-أدوات جمع البيانات

6- صعوبات الدراسة

ثانيا: عرض و تحليل معطيات الدراسة

نتائج الدراسة

تمهيد للفصل الرابع:

تعتبر الدراسة الميدانية بمثابة الركن الأساسي والعمود الفقري لأي بحث علمي يسعى لتحقيق الدقة والموضوعية، فهي الجانب التطبيقي الذي يمنح الدراسة صبغتها الواقعية ويخرجها من حيز النظريات المجردة إلى فضاء الممارسة الفعلية. وتبرز أهمية هذا الفصل الميداني في كونه المحك الحقيقي الذي من خلاله تتضح الرؤية حول التساؤلات الجوهرية المطروحة في البحث، حيث يسمح لنا بالاحتكاك المباشر ببيئة الدراسة واستقاء المعلومات من مصادرها الأصلية، وهو ما يضفي نوعاً من المصداقية واليقين على النتائج التوصل إليها.

ولهذا المنطلق المنهجي، سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد ورصد كافة الإجراءات المنهجية التي استندنا إليها في بناء دراستنا الميدانية، بدءاً بضبط المجال المكاني والزمني للبحث، مروراً بتحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة الممثلة له بدقة، وصولاً إلى استعراض الأدوات العلمية التي اعتمدنا عليها في عملية جمع البيانات وتوثيقها. كما سنحرص على تبيان كيفية تنظيم هذه المعطيات وتبويبها، ومن ثم الانتقال إلى مرحلة المعالجة والتحليل الإحصائي، وهو ما يمكننا من استيعاب وفهم دلالات الأرقام والنسب المئوية المحصل عليها وترجمتها إلى مؤشرات واقعية ملموسة.

إن الغرض الجوهري الذي نسعى إلى تحقيقه عبر صفحات هذا الفصل هو محاولة إحداث تكامل تام ومزاوجة فعلية بين ما تم استعراضه في الأطر النظرية وبين ما يمليه علينا الواقع في الجانب التطبيقي. فمن خلال قراءة النتائج وتفسيرها في آن واحد، سنتمكن من الإجابة عن إشكالية البحث وتقديم صورة واضحة وشاملة تعكس حقيقة الظاهرة المدروسة في بيئتها الطبيعية، مما يساهم في إثراء البحث وتقديم استنتاجات علمية رصينة ومبنية على أسس ميدانية متينة.

أولا: التعريف بالمعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بوهران (معهد حي السلام)

المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بوهران (معهد حي السلام): هي مؤسسة تعليمية بحثية عريقة في الغرب الجزائري وهي تعد الركيزة الأساسية لتزويد المنظومة الصحية بالكوادر المؤهلة.

1-نبذة عن المؤسسة:

يعد المعهد الوطني للتكوين العالي الشبه الطبي حي السلام مؤسسة عمومية ذات طابع إداري (EPA) ويتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي أنشئ تاريخ 05 جوان 1973 بموجب مرسوم رقم 73 79 أنشئ بمراسيم تنظيمية تهدف إلى سد احتياجات قطاع الصحة من الموارد البشرية المؤهلة ويخضع للوصاية الإدارية لوزارة الصحة والوصاية البيداغوجية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

المهام والأهداف البيداغوجية:

ضمان تكوين عالي في عدة شعب (العلاج، إعادة التأهيل، القبالة، والطب التقني) يهدف إلى تزويد الطالب بالمعارف النظرية والمهارات التطبيقية اللازمة لمزاولة مهنة الشبه طبية.

لا يقتصر دور المعهد على التدريس فقط بل يمتد ليشمل:

التكوين القاعدي العالي: اعداد الطلبة للحصول على شهادات في اطار نظام (LMD) في تخصصات التمريض، القبالة والتقنيات الطبية والتقنية.

التكوين المتواصل والتحسين: تنظيم ايام الدراسية ودورات تكوينية لموظفي قطاع الصحة ، مثل دورات " الكشف المبكر عن السرطان " او التعامل مع الضغط المهني.

الشراكة الأكاديمية: أبرم المعهد اتفاقيات شراكة مع كلية الطب بجامعة وهران 1 لضمان المرافقة بيداغوجية عالية المستوى وتعزيز التأطير العلمي.

يتوفر المعهد على هياكل بيداغوجية متطورة تخدم العملية التعليمية تتمحور كالاتي :

المدرجات والقاعات: يضم المعهد مدرجات للمحاضرات الكبرى وقاعات تدريس مجهزة بوسائل السمعية البصرية.

المخابر التطبيقية: وهي اجنحة تحاكي غرف المستشفيات تحتوي على دمى طبية اجهزة تقنية لتدريب الطلبة على تقنيات العلاجية قبل الانتقال للتربص الميداني.

المكتبة: تتوفر على رصيد وثائقي متخصص في الطب، التمريض، علم النفس، علوم الاجتماعية بالإضافة الى فضاء للمطالعة والبحث الرقمي.

2-المنهج المعتمد في الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يتلاءم مع طبيعة موضوع القيم التنظيمية واتخاذ القرار الإداري. يهدف هذا المنهج إلى وصف واقع القيم السائدة داخل المؤسسة محل الدراسة، ثم الانتقال إلى تحليل كيفية مساهمة هذه القيم في توجيه وصناعة القرارات الإدارية، مما يسمح بفهم أعمق للعلاقات التنظيمية القائمة وتفسير الظواهر الإدارية في سياقها الميداني.

3- حدود الدراسة (المجال المكاني والزماني)

أ- المجال المكاني: أجريت الدراسة الميدانية في المعهد الوطني العالي للتكوين الشبه طبي، الواقع بحي السلام في ولاية وهران. وتم اختيار هذه المؤسسة لكونها تمثل بيئة إدارية وتكوينية تسمح برصد تفاعل القيم التنظيمية مع القرارات الإدارية والتربوية.

ت-المجال الزماني: انطلقت الدراسة الميدانية 24 / 2026/03 اليوم الذي حصلت فيه الباحثة على الموافقة الرسمية من إدارة المعهد للبدء في إجراءات البحث. واستمرت ا بدون التقيد بالوقت حيت لم احاسب علي الوقت في الدراسة لميدانية ، حيث شملت هذه الفترة مرحلة الاستكشاف، توزيع أداة البحث، ثم جمع البيانات وتفريغها.

المجال البشري (مجتمع وعينة الدراسة)

أ- مجتمع الدراسة: يتمثل المجتمع الأصلي للبحث في كافة العاملين والمنتسبين للمعهد الوطني العالي للتكوين الشبه طبي بحي السلام، حيث يبلغ إجمالي عدد العمال والموظفين بالمؤسسة 115 عاملاً.

ب-عينة الدراسة:

نظراً لطبيعة البحث، تم اختيار عينة قصدية مكونة من 18 فرداً من منتسبي المعهد، موزعين كالتالي:

*** فئة الموظفين: ضمت 10 موظفين إداريين، نظراً لصلتهم المباشرة بالعملية التنظيمية والقرار الإداري.**

* فئة الطلبة: ضمت 8 طلبة، بهدف التعرف على انعكاسات القيم والقرارات الإدارية على الجانب التكويني.

5- أدوات جمع البيانات:

الإستمارة:

اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها الميدانية على أداة الاستمارة، والتي تم تصميمها لتتضمن محاور أساسية تغطي متغيرات الدراسة (القيم التنظيمية كمتغير مستقل، والقرار الإداري كمتغير تابع). تم توزيع الاستمارة على أفراد العينة يدوياً لضمان الدقة في الإجابات، وشرح أهداف الدراسة للمبحوثين،

الدراسة الاستطلاعية :

قمنا بإجراء زيارة استطلاعية ميدانية إلى قسم الموارد البشرية بالمؤسسة، بهدف التعرف على واقع العمل الإداري ومعاينة الظروف التنظيمية عن قرب. ومن خلال أسلوب الملاحظة المباشرة، تمكنا من رصد مجموعة من النقاط الهامة التي تعكس بيئة العمل، والوسائل المستخدمة، وطبيعة العلاقات الإنسانية بين الموظفين والإدارة، وطريقة التعامل في المؤسسة

ودلك يمكن طرحه في النقاط الاتية :

أولاً: بيئة العمل المادية والوسائل التكنولوجية

استمرار الاعتماد على المعاملات الورقية: لاحظنا وجود كميات من الملفات والوثائق الورقية المحفوظة داخل السجلات والكتب الإدارية، وتبين أن الموظفات يعتمدن عليها بشكل مستمر لاستخراج الأوراق والمعلومات عند الحاجة، مما يدل على أن الطابع الورقي لا يزال مسيطراً على العمل اليومي.

توفر أجهزة الحاسوب: في المقابل، لاحظنا توفر جهاز حاسوب خاص لكل موظفة في مكتبها، مما يعكس وجود بنية رقمية أساسية، إلا أن العمل الحالي يجمع بين النمطين الورقي والإنترنت في آن واحد.

تانيا : البيئة العمل داخل المعهد :

قلق الموظفات من سلطة المدير: تم رصد مؤشرات واضحة تعكس خوف الموظفات من الوقوع في الأخطاء أمام المدير. ومثال ذلك، ما لاحظناه من خوف وقلق شديدين ظهر على إحدى الموظفات بسبب عدم إرسال بريد إلكتروني في الوقت الذي حدده المدير. هذه الملاحظة تبين وجود رقابة صارمة تؤثر على الجانب النفسي للموظفين.

التفاهم والانسجام بين الزملاء: على صعيد العلاقات الأخوية، لاحظنا وجود تفاهم كبير وانسجام واضح بين الموظفين أنفسهم، حيث يسود التعاون المتبادل بينهم لتسهيل المهام اليومية وتخفيف ضغوط العمل.

ثالثاً: تطبيق مبدأ العدالة والمساواة الإدارية

لقد عاينا موقفاً داخل القسم يثبت أن المؤسسة تحرص على تطبيق العدالة والمساواة بين الجميع دون تمييز. حيث كانت هناك امرأة تطرح استفساراً وتتابع معاملتها مع أحد الموظفين، وأثناء ذلك دخل شخص آخر وطلب من الموظف أن يقدمه عليها في الدور، لكن الموظف رفض ذلك بطلب منه الانتظار حتى ينتهي من معاملة المرأة. وعندما حاول الشخص التأثير على الموظف قائلاً (ألا تعرفني؟ أنا مفتش...)، رد عليه الموظف بكل حزم (هنا إدارة، وهنا نصبح جميعاً

سواسية، وكل شخص يأخذ حقه وفقاً للدور). هذا الموقف دليل قاطع على أن القسم يسير وفق القانون والعدالة، ولا يتأثر بالنفوذ أو المكانة الشخصية للأفراد.

رابعاً: دور الطلبة والمتربصين في التنظيم

لاحظنا وجود تنظيم ومساهمة ملموسة من طرف الطلبة المتواجدين بالقسم لقضاء فترة تدريبهم، و حيث يساهمون بشكل إيجابي في تسيير المؤسسة.

6- صعوبات وعراقيل الدراسة:

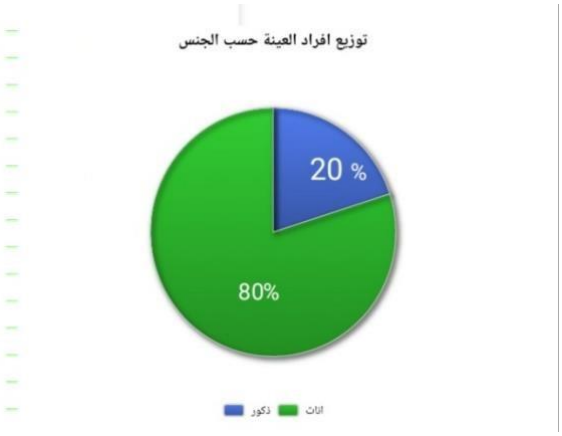
- **إذا أردنا تقييم الدراسة الميدانية، يمكن القول إنها كانت ناجحة وجيدة في مجملها وسمحت لي بالاحتكاك الحقيقي بالواقع التنظيمي، لكن كأي بحث سوسيولوجي، لم تخلُ التجربة من بعض الصعوبات والعراقيل التي واجهتني ميدانياً، وهي:**
- **تأخر ترخيص الميدان: في بداية الأمر، واجهت بعض العراقيل الإدارية المتعلقة ب ختم ترخيص التربص، حيث أخذت هذه الإجراءات وقتاً أدت إلى تأخير الانطلاقة الفعلية للدراسة الميدانية عن موعدها المحدد.**
- **عائق التجربة الأولى والمحيط الجديد: باعتبار هذه الدراسة أول تجربة ميدانية حقيقية لي كطالبة باحثة، واجهت في البداية صعوبة في التأقلم مع الفضاء التنظيمي للمعهد، وشعرت بعدم التعود على الاحتكاك بالموظفين والإطارات، والاندماج في مناخ العمل الخاص بهم في الأيام الأولى.**
- **حذر المبحوثين وتخوفهم من الاستمارة: في اليوم المخصص لتوزيع استمارة الاستبيان، لاحظت ميدانياً وجود نوع من التخوف لدى بعض الموظفين من الأسئلة، حيث كان هناك تحفظ في التعامل مع الاستمارة خوفاً من الأسئلة خاصة أنها تتناول موضوع حساس كصناعة القرار والمركزية، مما اضطرني إلى شرح أهداف البحث مطولاً لإزالة هذا الخوف وطمأنتهم بسرية معلوماتهم.**

ثانيا: عرض و تحليل معطيات الدراسة

البيانات الأولية للمبحوثين:

جدول رقم 01: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
الذكور	2	%20
الاناث	8	%80
لمجموع	10	%100

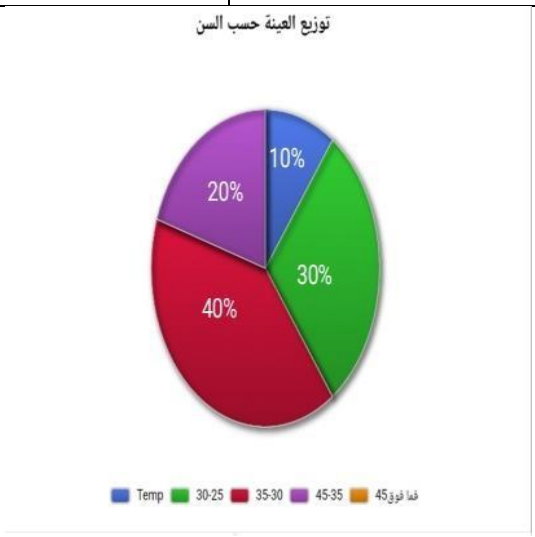


تحليل جدول 1:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 1 ان اغلبية افراد العينة من فئة الاناث بنسبة 80% في حين ثمتل فئة الذكور نسبة 20% فقط. غلب عليها عنصر النسوي مما قد يكون له ثأتير علي القيم التنظيمية السائدة واسلوب اتخاد القرار الإداري.

جدول رقم 02: توزيع افار العينة الدراسة حسب السن

سن	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
30-25 سنة	1	%10
35-30 سنة	3	%30
45-35 سنة	4	%40
45 سنة فما فوق	2	%20
لمجموع	10	%100



تحليل جدول رقم 02:

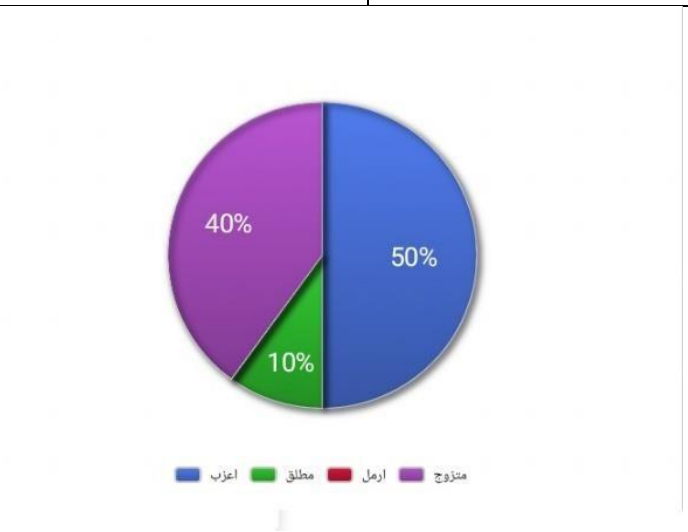
نلاحظ من خلال جدول رقم 2 ان توزيع افراد العينة حسب متغير السن يتميز بتنوع نسبي، حيث تمثل الفئة العمرية 35-45 سنة النسبة الاكبر بنسبة 40%، تليها فئة 30-35 سنة بنسبة 30% ثم فئة 45 فما فوق بنسبة 20% في حين سجلت الفئة 25-30 سنة ادنى نسبة 10% ويمكن تفسير هدا التوزيع في شبه طبي تعتمد بشكل كبير علي فئة عمرية متوسطة تتميز بالتوازن بين الخبرة المهنية والقدرة علي العطاء حيث تعتبر فئة(35/45) من اكثر الفئات استقرارا وظيفيا.

كما ان تواحد فئة (30/35) بنسبة معتبرة يعكس وجود طاقات شابة نسبيا داخل المؤسسة تسعي الي تطوير مهاراتها واكتساب الخبرة وهوا ما يساهم في ادخال افكار جديدة خاصة في ما يتعلق باستخدام التكنولوجيا الحديثة مم يدعم القيمة التكنولوجية

اما نسبة 45 سنة فما فوق فرغم انها تمتل نسبة اقل الا انا تميز بخبرة طويلة في العمل وهوا ما يجعلها تلعب دورا مهما في توجيه القرارات الادارية من خلال الخبرة المتراكمة والمعرفة العميقة بطبيعة العمل.

جدول رقم 03: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الحالية الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار (العدد)	النسبة المئوية
اعزب	5	%50
مطلق	1	%10
ارمل	0	%0
متزوج	4	%40
المجموع	10	%100

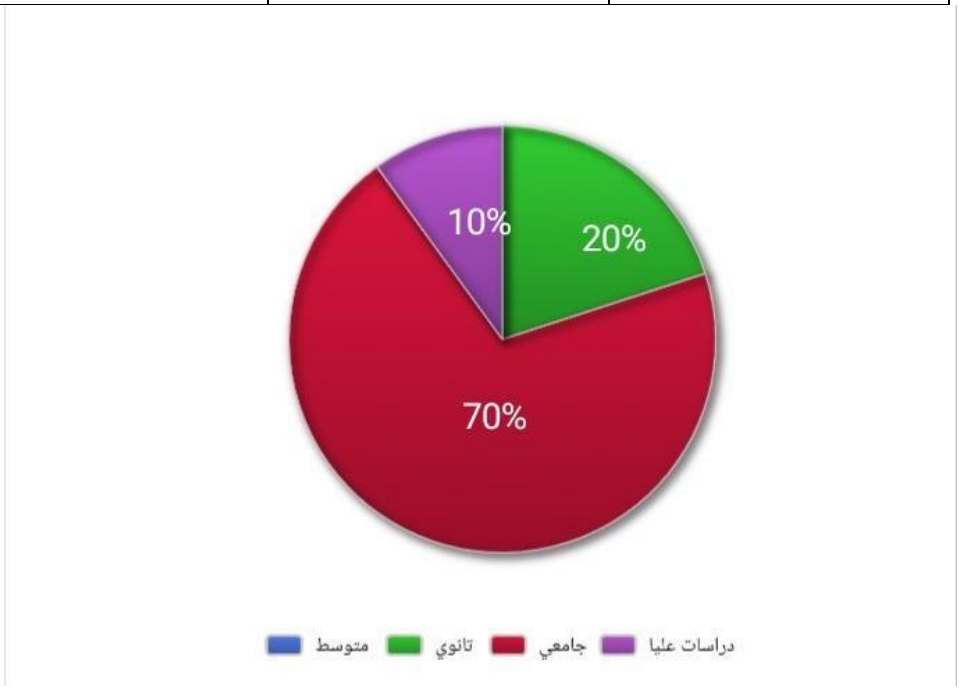


تحليل جدول رقم 03:

تبين من خلال جدول رقم 03 ان اعلى نسبة تم تسجيلها لدي فئة العزاب ب 50% تليها فئة المتزوجين بنسبة 40 % تم فئة المطلقين بنسبة 10 % في حين لم تسجل فئة الارامل اي نسبة ويظهر من دلك ان اغلبية افراد العينة ينتمون الي فئتي العزاب والمتزوجين، مع تفوق واضح لفئة العزاب، بينما تبقي الفئات الأخرى ضعيفة في التمثيل ومنعدمة جدول.

جدول رقم 04: توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوي التعليمي :

المستوى التعليمي	التكرار (العدد)	النسبة المؤوية
متوسط	0	%0
ثانوي	2	%20
جامعي	7	%70
دراسات عليا	1	%10
المجموع	10	%100

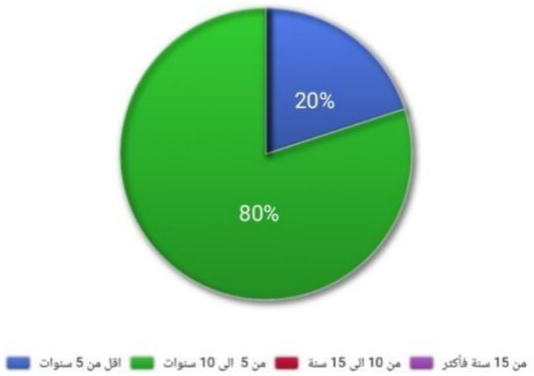


تحليل جدول رقم 04:

يتضح من خلال الجدول رقم 4 ان اغلبية أفراد العينة ينتمون الي مستوي الجامعي بنسبة 70% تليها فئة مستوي الثانوي بنسبة 10% في حين لم تسجل فئة المستوي المتوسط اي نسبة. ويظهر هدا التوزيع هيمنة واضحة للمستوي الجامعي مقارنة بباقي المستويات مع ضعف تمثيل المستوي الثانوي ومحدودية فئة الدراسات والعليا.

جدول رقم 5: سنوات الخبرة المهنية

سنوات الخبرة	النسبة المئوية	التكرار
اقل من 5 سنوات	%20	2
من 5 الي 10 سنوات	%80	8
من 10 الي 15 سنة	%0	0
15 فما فوق	%0	0
المجموع	%100	10



تحليل جدول رقم 05: من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 80 % من افراد العينة لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 5 و 10 سنوات وهي النسبة الاكبر مما يدل لي ان المؤسسة تعتمد اساسا علي الموظفين دوي خبرة متوسطة، هدا النوع من الخبرة غاليا ما يجمع بين الكفاءة العليمة والقدرة علي التكيف مع متطلبات العمل

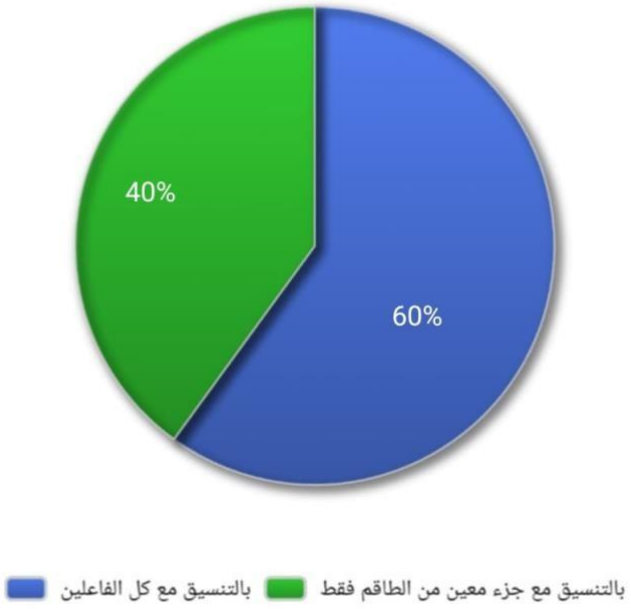
في المقابل تمثل فئة اقل من 5 سنوات نسبة 20 % وهي نسبة ضعيفة داخل المؤسسة، اما الفئات دات الخبرة الطويلة اكثر من 10 سنوات بنسبة 0% وهوا ما قد يعكس نقصا في الخبرات العميقة داخل التنظيم

ومن هدا التحليل يمكن القول ان المؤسسة تعتمد علي فئة متوسطة الخبرة وهوا ما قد يسهم في استقرار نسبي في الأداء لكنه يحتاج الي دعم خبرات على ضمان توازن اكبر داخل التنظيم.

المحور الأول: اليات اتخاذ القرار الإداري

جدول رقم 06: كيف يتم إتخاذ القرار الإداري في المؤسسة؟

اليات اتخاذ القرار	النسبة المؤوية	التكرار
بالتنسيق مع كل الفاعلين أساتذة مستشارين، المنسق المدير	%60	6
بالتنسيق مع جزء معين من الطاقم فقط	%40	4
المجموع	%100	10



تحليل رقم 06: من خلال الجدول نلاحظ ان اغلب افراد العينة 60% يؤكدون ان اليات اتخاذ القرار تتم بالتنسيق مع جميع الفاعلين داخل المؤسسة اي مشاركة الأساتذة والمستشارين اضافة الي المنسق والمدير، وهو ما يعكس العمل التشاركي والانفتاح في عملية اتخاذ القرار.

في المقابل نجد ان نسبة 40% تري ان اتخاذ القرار يتم بالتنسيق مع جزء معين فقط من الطاقم مما يدل علي ان وجود نوع من المركزية الجزئية واحصر المشاركة في فئة محدودة دون اشراك جميع الاطراف منه يمكن القول ان الاسلوب المعتمد في المؤسسة هو الاسلوب التشاركي في اتخاذ القرار رغم بقاء بعض الممارسات التي تعتمد على اشراك محدود لبعض الفاعلين داخل المؤسسة.

جدول رقم 07: طبيعة التركيز اتناء اتخاذ القرارات داخل المؤسسة :

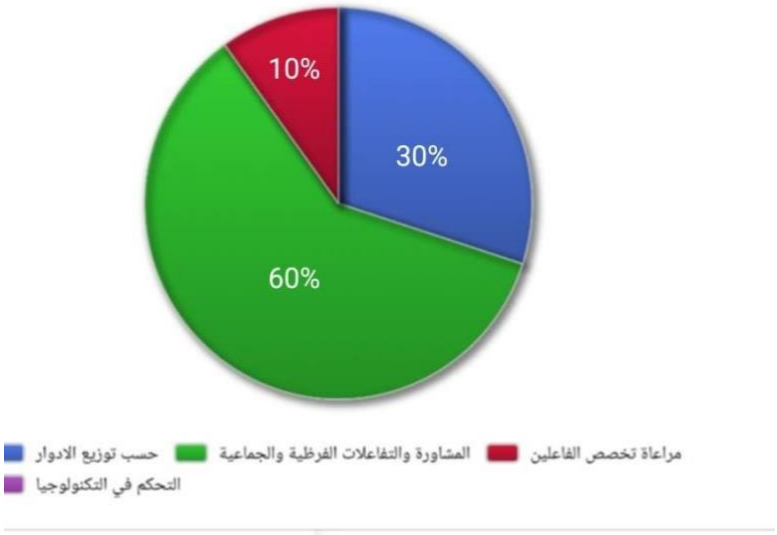
أثناء إتخاد القرار يتم التركيز على	النسبة المئوية	التكرار
المصلحة العامة	%100	10
المصلحة الخاصة	%0	0
الموازنة بين المصلحتين	%0	0
لا يتم التركيز على أي مصلحة	%0	0
المجموع	%100	10



تحليل رقم 07: يتضح من خلال الجدول جميع افراد العينة 100% يؤكدون ان اتخاد القرارات داخل المؤسسة يتم بالتركيز فيه علي المصلحة العامة فقط، بدون وجود اي توجه تحقيق مصالح فردية او الاعتماد مبدأ الموازنة بين المصالح المختلفة هدا ان دل علي شيء فإنه يدل علي ان القرارات داخل المؤسسة يتم بالتركيز علي المصلحة العامة فقط هدا يدل علي ان القرارات داخل المؤسسة تبني علي اساس جماعي يهدف الي خدمة الصالح العام وضمان حسن سير العمل داخلها، وهو ما يعكس توجها ايجابيا نحو تغليب مصلحة المؤسسة ككل على المصالح الشخصي.

جدول رقم 08: إتخاذ القرار الصحيح يكون ب:

الخيار	النسب المؤوية	عدد الاجابات
حسب توزيع الادوار	%30	3
المشاورة و التفاعلات الفردية والجماعية	%60	6
مراعاة تخصص الفاعلين	%10	1
التحكم في التكنولوجيا	%0	0
المجموع	%100	10



تحليل رقم 08: من خلال نتائج الجدول يتضح ان اغلب المبحوثين يعتقدون ان اتخاد القرار الصحيح داخل المؤسسة يعتمد اساسا علي المشاورة والتفاعلات الفردية والجماعية بنسبة 60 % وهو ما يدل على ان الطابع التشاركي والتواصل بين الفاعلين يعتبر العامل الاكثر تأثيرا في جودة القرار في جودة القرار حيث يسمح بتبادل لا لدوار والخبرات قبل اتخاد اي قرار.

في المرتبة الثانية نجد خيار حسب توزيع الادوار بنسبة 30% مما يعكس ان تنظيم المهام وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة يساهم أيضا في تحسين عملية اتخاد القرار، لكنه يأتي بعد اهمية التشاور الجماعي

اما مراعاة تخصص مراعاة الفاعلين فقد سجل نسبة ضعيفة 10 % وهوا ما يشير الي ان تخصص المهني لا يعتبر العامل الاساسي في نظر اغلب افراد العينة عند اتخاد القرار.

في حين نسية التحكم في التكنولوجيا 0% مما يدل علي انه غير مؤثر بشكل مباشر في عملية اتخاد القرار.

جدول رقم 9: هل تؤثر جودة المعلومات المتوفرة علي فعالية اتخاذ القرار داخل المعهد؟

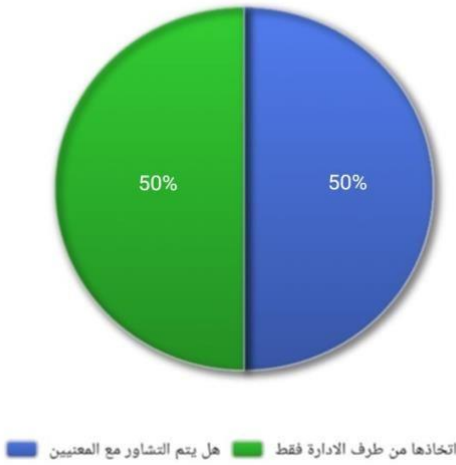
الاجابة	النسبة المؤوية	عدد الاجابات
نعم	%100	10
لا	%0	0
المجموع	%100	10



تحليل رقم 09: من خلال نتائج الجدول يتضح ان افراد العينة اجمعوا على ان جودة المعلومات تؤثر علي فعالية اتخاد القرار بنسبة 100% في حين لم يسجل خيار "لا " اي نسبة هدا لأجماع الكامل يدل علي ان المعلومات تعتبر عنصرا اساسيا ومحوريا في عملية اتخاد القرار داخل المؤسسة حيت انو توفر معلومات دقيقة يساعد علي تخسين الاختيارات وتقليل الاخطاء وتعزيز فعالية القرارات المتخذة تعكس هاده النتيجة وعيا كبيرا لدى المبحوثين بأهمية الجانب المعلوماتي في دعم العملية الادارية اد لا يمكن اتخاد قرار فعال دون الاعتماد علي معطيات واضحة وكافية .

جدول رقم 10: كيف يتخذ القرار البيداغوجية بالمؤسسة؟

طريقة اتخاذ القرار ات البيداغوجية	النسبة المؤوية	عدد الاجابات
التشاور مع المعنين	%50	5
اتخاذ القرار من طرف الادارة فقط	%50	5
المجموع	%100	10

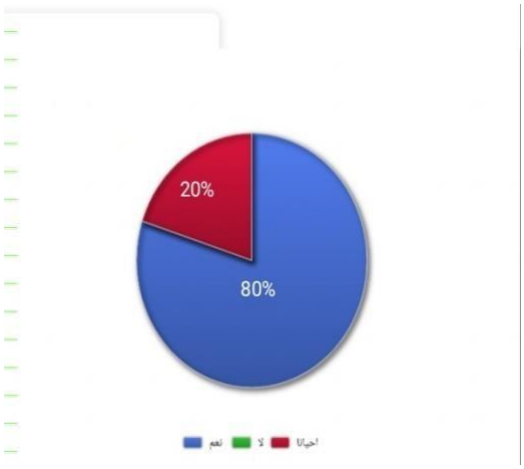


تحليل رقم 10: تظهر نتائج الجدول ان أراء المبحوثين متساوية تماما 50% 50% بين خيارين متناقضين حيث يري نصف افراد العينة ان القرارات البيداغوجية يتم اتخادها من خلال التشاور مع المعنين بينما يري النصف الاخر انها تتخد من طرف الادارة فقط دون مشاركة إدا التوزيع المتساوي يعكس وجود تباين واضح في ادراك طريقة اتخاذ القرار داخل المؤسسة مما قد يشير الي الاختلاف الممارسات الفعلية بين المستويات التنظيمية او بين المؤسسات نفسها.

كما يدل اختيار 50% للتشاور علي جزء مهما من الفاعلين يؤمن بأهمية المقاربة التشاركية في اتخاذ القرارات البيداغوجية باعتبارها تسمح بأخذ اراء المعلمين والفاعلين التربويين بعين الاعتبار مما يحسن جودة القرار في المقابل يبرز اختيار 50% ان هناك توجها نحو المركزية الادارية في اتخاذ القرار.

جدول رقم11: تأثير غياب التنسيق علي جودة اتخاذ القرارات الادارية

الاجابة	النسبة	العدد
نعم	%80	8
لا	%0	0
احيانا	%20	2
المجموع	%100	10

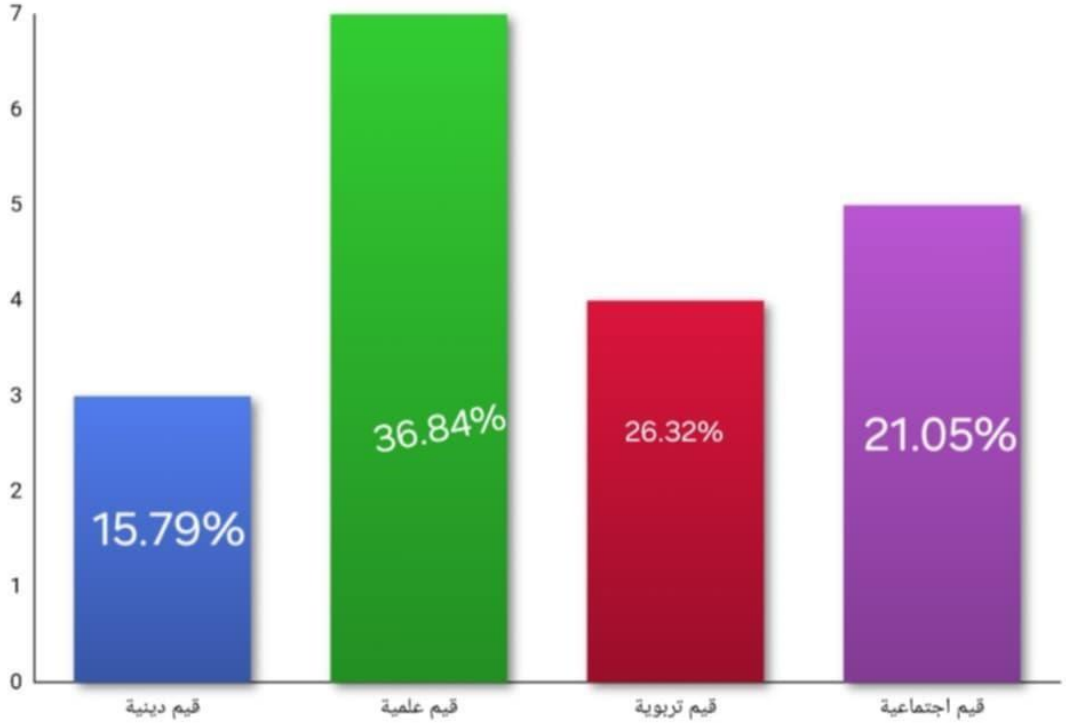


تحليل رقم 11: من خلال النتائج يتضح ان اغلبية افراد العينة 80% يرون ان غياب التنسيق يؤثر بشكل مباشر علي جودة اتخاذ القرارات الادارية وهدا يدل علي ان التنسيق يعتبر عنصرا اساسيا داخل المؤسسة لأنه يضمن انسجام العمل بين مختلف الفاعلين ويساعد علي اتخاذ القرارات اكثر دقة وفعالية في المقابل لم يسجل اي فرد 0% رايا مخالفا، مما يعزز فكرة اهمية التنسيق في تخسين جودة القرار الاداري اما 20% الدين اجابوا ب احيانا فهي تشير الي تأثير القرارات المتخذة اي انه ليس دائما عاملا حاسما ولكن ما يكون مؤثرا وبالتالي يمكن القول ان التنسيق يعد عنصرا محوريا في اتخاذ القرارات الادارية وجودتها .

المحور الثاني: بناء القيم التنظيمية التكنولوجية في المؤسسة.

جدول رقم 12: القيم السائدة في المؤسسة.

القيم السائدة	النسبة المؤوية	التكرار (عدد اجابات)
تكنولوجية	%36.84	7
اجتماعية	%26.32	5
تربوية	%21.05	4
دينية	%15.79	3
المجموع	%100	19



تحليل رقم12:

تشُير المعطيات الإحصائية المتحصل عليها بخصوص القيم السائدة في المؤسسة إلى تصدر "القيم التكنولوجية" المرتبة الأولى بنسبة بلغت 36.84%، مما يؤكد على التوجه العقلاني للمؤسسة نحو الرقمنة والاعتماد على التقنية كركيزة أساسية في نشاطها الإداري. تليها في المرتبة الثانية "القيم الاجتماعية" بنسبة 26.32%، وهي نتيجة تعكس قوة الروابط التفاعلية والمناخ الإنساني داخل بيئة العمل. وفي المراتب الأخيرة جاءت "القيم التربوية" بنسبة 21.05% و"القيم الدينية" بنسبة 15.79%. ومن وجهة نظر سوسيولوجية، نستخلص أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة تتسم بنوع من "البرغماتية التقنية"، حيث تعُطى الأولوية للقيم التي تخدم الكفاءة والفعالية (التكنولوجية) مع الحفاظ على التماسك الاجتماعي، في حين يتراجع دور القيم التقليدية في التأثير المباشر على السلوك التنظيمي، مما يشير إلى أن المؤسسة تتبنى نموذجا حديثا يوازن بين متطلبات التحديث الرقمي وبين التوافقات الاجتماعية بين الفاعلين الإداريين.

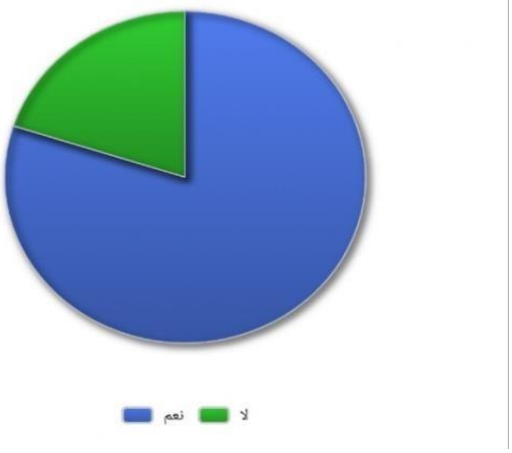
عند المقارنة والربط بين المعطيات الميدانية المتوصل إليها في الجدول رقم (12) والدراسات السابقة، نجد تقاطعاً وتكاملاً وثيقاً مع ما توصلت إليه دراسة (Gorenaks Ferjan, 2015)في سلوفينيا؛ حيث أثبتت تلك الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية (مثل الجودة، الابتكار، والمسؤولية) على كفاءات المديرين وسلوكهم المهني وتوجيه خياراتهم الإدارية.

وهذا ما يفسر منطقياً النتيجة الميدانية ؛ إذ إن تصدر "القيم التكنولوجية" للمرتبة الأولى بنسبة (36.84%) يعكس تبني الفاعلين الإداريين لثقافة تنظيمية حديثة تتجه نحو العقلنة والرقمنة كخيار استراتيجي لضمان جودة الأداء ورفع كفاءة التسيير.

إن هذا التوافق بين الدراستين يؤكد سوسيولوجياً أن القيم السائدة داخل المؤسسة ليست مجرد شعارات، بل هي الموجه الأساسي للسلوك التنظيمي والقرارات الإدارية؛ فحينما تتجه المؤسسة نحو الرقمنة، تفرض "القيم التكنولوجية والتعليمية" نفسها كأدوات حتمية لتطوير كفاءة الفاعلين، تماماً كما ساهمت قيم الابتكار والجودة في الدراسة السابقة في صياغة الأنماط السلوكية المباشرة للمديرين أثناء ممارسة مهامهم.

جدول رقم 13: التفاعل بين الفاعلين الإداريين ووسائل تكنولوجيا المعلومات:

الاجابة	النسبة	العدد
نعم	%80	8
لا	%20	2
المجموع	%100	10



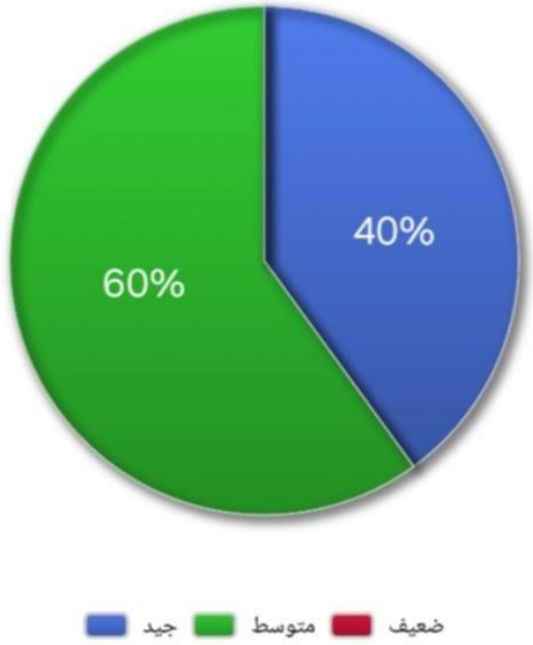
التحليل رقم 13: تظهر نتائج الدراسة ان اغلبية افراد الدراسة 80% يؤكدون وجود تفاعل بين لإداريين ووسائل تكنولوجيا المعلومات وهوا مؤشر ايجابي يعكس توجه المؤسسة نحو استخدام الوسائل الحديثة في التسير الاداري مما يساهم في تسهيل التواصل. تسريع اتخاد القرارت وتحسين كفاءة العمل

في المقابل يري 20% من المبحوثين عدم وجود هدا التفاعل مما يدل علي وجود بعض الصعوبات متل نقص التكوين في استخدام التكنلوجيا او ضعف لإمكانيات التقنية داخل المعهد

يمكن القول ان التفاعل مع تكنولوجيا المعلومات موجودة وبدرجة معتبرة لكنه يحتاج الي دعم وتعزيز لتحقيق فعالية اكبر في لأداء

جدول رقم 14: كيفية التحكم في الوسائل التكنولوجيا :

المستوي	النسبة	العدد
متوسط	%40	4
جيد	%60	6
ضعيف	%0	0
المجموع	%100	10



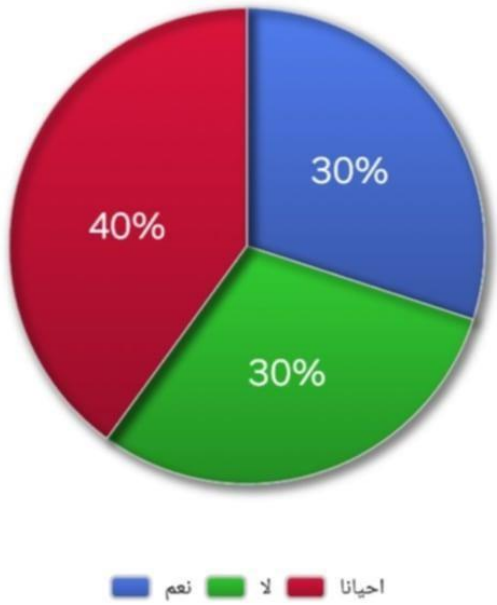
تحليل رقم 14: تبين النتائج أن أغلبية أفراد العينة (60%) لديهم مستوى تحكم "جيد "في الوسائل التكنولوجية، وهي النسبة الأكبر مما يدل على امتلاك الموظفين للمهارات الأساسية اللازمة للتعامل مع التقنيات الحديثة داخل بيئة العمل.

في المقابل نجد أن نسبة 40% من المبحوثين يرون أن مستوى تحكمهم "متوسط"، بينما انعدمت تماما نسبة المستويات "الضعيفة" بنسبة 0% ، وهو ما يعكس وعيا تقنيا مقبولا لدى أفراد العينة بشكل عام.

ومن هذا التحليل يمكن القول إن المؤسسة تعتمد على مورد بشري يمتلك كفاءة تقنية تمكنه من مسايرة المتطلبات التكنولوجية للعمل الإداري، وهذا المستوى من التحكم يساهم في تقليل الأخطاء المهنية ويدعم سرعة معالجة البيانات، مما يعزز من فاعلية اتخاذ القرار الإداري ويجعله أكثر استجابة للتطورات التنظيمية الحديثة

جدول رقم 15: صعوبات تقنية اثناء مواكبة للعمل

الاجابة	النسبة المئوية	التكرار
نعم	%30	3
لا	%30	3
احيانا	%40	4
المجموع	%100	10



تحليل جدول رقم15:

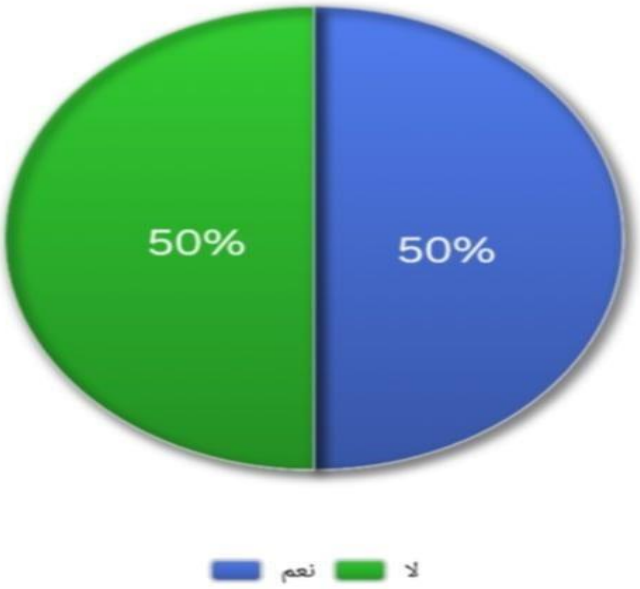
التحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 40% من أفراد العينة يواجهون صعوبات تقنية بنسبة متقطعة (أحيانا)، وهي النسبة الأكبر مما يدل على أن الوسائل التكنولوجية المتاحة قد لا تتوافق دائما مع المتطلبات المتغيرة لمهامهم العملية أو نقص في التكوين الدوري.

في المقابل نجد أن فئة الذين أكدوا وجود صعوبات دائما (نعم) وفئة الذين لا يواجهون صعوبات (لا) قد تساوت تماما بنسبة 30% لكل منهما، وهو ما يعكس وجود تباين في القدرات الفنية والتحكم في الأدوات الرقمية داخل التنظيم.

ومن هذا التحليل يمكن القول إن المؤسسة تعاني من عوائق تقنية تؤثر على انسيابية الأداء؛ وهو ما قد يسهم في عرقلة تدفق المعلومات وتأخير العمليات الإدارية، مما ينعكس سلبا على كفاءة عملية اتخاذ القرار ويجعلها تخضع لمحدودية الوسائل التقنية المتاحة.

جدول رقم 16: هل سبق لكم و ان تكونتم في مجال تكنولوجيا المعلومات؟

الاجابة	النسبة المئوية	التكرار
نعم	%50	5
لا	%50	5
المجموع	%100	10



تحليل الجدول رقم 16:

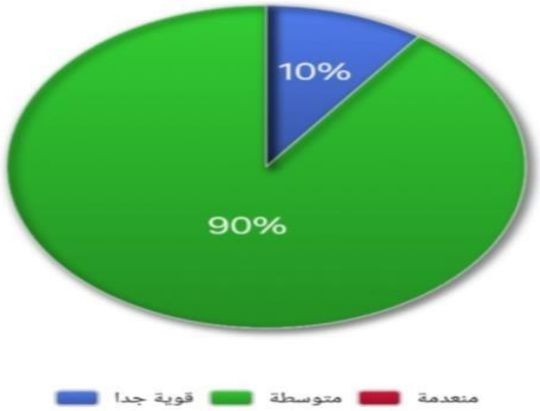
يمثل الجدول توزيع أفراد العينة حسب تلقيهم تكوينا في مجال تكنولوجيا المعلومات، حالة من الانقسام التام في الرصيد التكويني التقني؛ حيث بلغت نسبة الذين تلقوا تكوينا 50%، وهي نفس النسبة المسجلة للذين لم يتلقوا أي تكوين50%. ويشُير هذا التساوي في النسب إلى وجود فجوة تقنية داخل التنظيم، فبينما يمتلك نصف أفراد العينة المهارات اللازمة للتعامل مع الوسائل الرقمية، يفتقر النصف الآخر لهذه المعارف الفنية.

ومن الناحية التنظيمية، يعكس هذا المؤشر تحديا أمام عملية اتخاذ القرار الإداري؛ إذ أن نجاح أي قرار يعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة قد يصطدم بعائق عدم جاهزية نصف المورد البشري للتعامل معه، مما قد يؤدي إلى ظهور "نقص المعرفة الفنية " كعائق تنظيمي يؤثر على فعالية الأداء العام داخل المعهد.

المحور الثالث: بناء القيم التربوية في المؤسسة.

جدول رقم17: ما مدى حضور القيم التربوية في المؤسسة؟

درجة الحضور	النسبة المئوية	التكرار
قوية	%10	1
متوسطة	%90	9
منعدمة	%0	0
المجموع	%100	10



تحليل جدول رقم 17: يُظهر هذا الجدول المتعلق بمدى حضور القيم التربوية داخل المؤسسة، والمكون من عينة قدرها 14 فردا ، مجموعة من المؤشرات المهمة التي تعكس طبيعة المناخ القيمي داخل الفضاء التربوي. حيث تتوزع الإجابات بين ثلاث فئات رئيسية: قوية، متوسطة، ومنعدمة، إضافة إلى نسبة من الإجابات غير المحددة أو غير المصرح بها.

أولا، نلاحظ أن الفئة الغالبة هي القيم التربوية المتوسطة بعدد 9 أفراد، أي ما يعادل 90% من مجموع العينة. هذا المعطى يدل على أن القيم التربوية موجودة داخل المؤسسة ولكنها ليست مفعلة بشكل قوي أو مثالي، بل تظهر في شكل ممارسات متوسطة من حيث الالتزام والتطبيق. بمعنى آخر، يمكن القول إن هناك وعيا نسبيا بأهمية القيم التربوية، إلا أن هذا الوعي لا يترجم دائما إلى سلوكيات ثابتة أو ممارسة مؤسساتية قوية ومستمرة.

ثانيا، تم تسجيل فئة القيم القوية بفرد واحد فقط، أي بنسبة 10%. هذه النسبة الضعيفة تشير إلى وجود حالات محدودة داخل المؤسسة يتم فيها تطبيق القيم التربوية بشكل فعّال وواضح، سواء من حيث الانضباط، أو التعاون، أو احترام القواعد التربوية. هذه الفئة رغم محدوديتها، تعُتبر مؤشرا إيجابيا لأنها تمثل نماذج يمكن البناء عليها وتعميمها داخل المؤسسة لتعزيز الثقافة التربوية.

ثالثا، لم تسُجل أي حالة ضمن فئة القيم المنعدمة 0%، وهو ما يعُتبر مؤشرا مهما وإيجابيا، إذ يدل على أن المؤسسة لا تعاني من غياب تام للقيم التربوية. بمعنى أن القيم موجودة على الأقل في الحد الأدنى، ولا توجد حالة فراغ قيمي كامل أو انهيار في المنظومة التربوية داخل المؤسسة.

جدول رقم 18: كيف يتم ترشيد العملية البيداغوجية في الصف التعليمي؟

كيفية ترشيد العملية البيداغوجية في الصف التعليمي	النسبة المئوية	العدد
تحسين طرق التدريس و تنويعها	%10	1
دمج الرقمنة والذكاء الاصطناعي في التعليم	%30	3
اتخاذ قرار يسمح بمراجعة مضمون البرنامج	%0	0
مهام المدير والمفتش في تحديد الاهداف البيداغوجية	%60	6
المجموع	%100	10



تحليل جدول رقم 18: تظُهر نتائج هذا الجدول أن ترشيد العملية البيداغوجية داخل الصف التعليمي يتم بالأساس من خلال الأدوار الإدارية والبيداغوجية الرسمية، حيث جاءت فئة "مهام المدير والمفتش التعليمي في تحديد الأهداف البيداغوجية" في المرتبة الأولى بنسبة 60%، ما يدل على أن أغلب أفراد العينة يرون أن تحسين العملية التعليمية يرتبط بشكل كبير بالتوجيه والإشراف التربوي الرسمي، أي أن القيادة التربوية تلعب دورا محوريا في ضبط الأهداف وتنظيم العملية التعليمية .

في المرتبة الثانية، نجد خيار دمج الرقمنة والذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية بنسبة 30%، وهو مؤشر مهم على وعي متزايد بأهمية التكنولوجيا الحديثة في تطوير التعليم. هذا يعكس توجها تدريجيا نحو تحديث الممارسات البيداغوجية، رغم أنه لا يزال أقل حضورا مقارنة بالدور الإداري التقليدي.

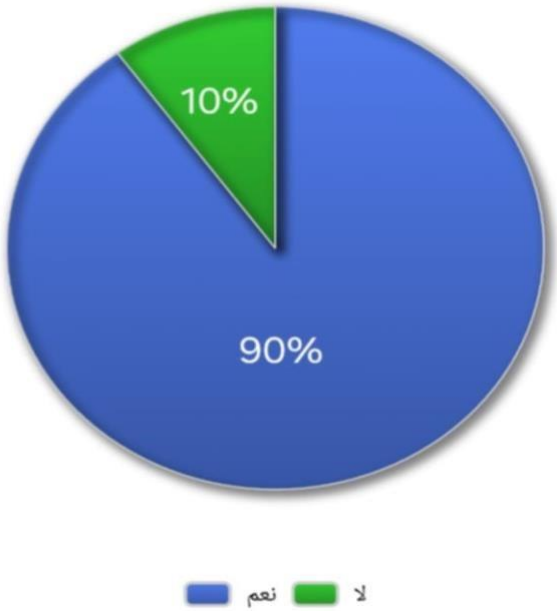
أما خيار تحسين طرق التدريس وتنويعها فقد سجل نسبة ضعيفة قدرها 10% فقط، وهو ما قد يشير إلى أن هذا الجانب، رغم أهميته المباشرة في القسم، لا ينُظر إليه كآلية أساسية لترشيد العملية البيداغوجية مقارنة بالعوامل التنظيمية والتكنولوجية .

المقابل تم تسجيل غياب تام 0% لفئة "اتخاذ قرار يسمح بمراجعة مضمون البرنامج"، وهو ما يدل على أن مراجعة البرامج التعليمية ليست ضمن أولويات العينة أو أنها تعُتبر خارج نطاق تأثير الفاعلين المباشرين داخل الصف، بل تتُرك للجهات العليا المختصة.

بشكل عام، يمكن استنتاج أن ترشيد العملية البيداغوجية في هذه المؤسسة يفُهم أساسا من زاوية التسيير والإشراف الإداري والتحديث الرقمي، بينما يقل التركيز على تطوير الممارسات الصفية المباشرة ومراجعة المحتوى التعليمي ،مما يشير إلى حاجة إلى إعادة التوازن بين الجوانب الإدارية، التكنولوجية، والبيداغوجية داخل العملية التعليمية.

جدول رقم 19: هل تعتمد المؤسسة على اهداف بيداغوجية محددة و واضحة؟

الاعتماد على اهداف بيداغوجية محددة و واضحة	النسبة المئوية	العدد
نعم	%90	9
لا	%10	1
المجموع	%100	10



التحليل رقم 19: تظهر نتائج هذا الجدول أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على أهداف بيداغوجية محددة وواضحة ، حيث صرّح 90% من أفراد العينة بأن المؤسسة تعمل وفق أهداف واضحة ومضبوطة، مقابل نسبة ضعيفة جدا 10% ترى عكس ذلك.

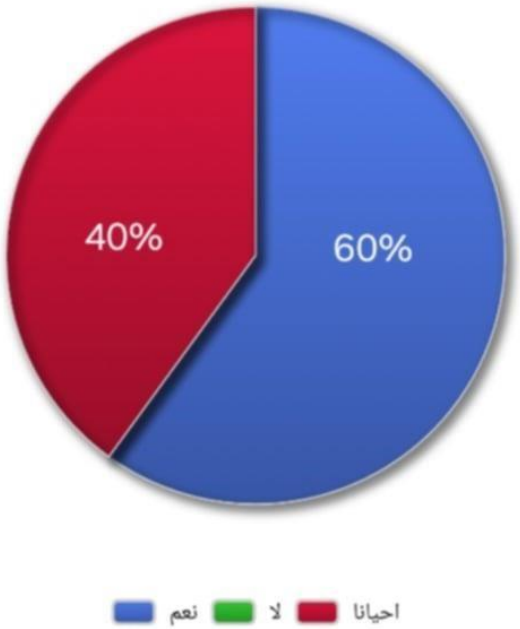
هذا المعطى يدل على أن المؤسسة تتميز بوجود تخطيط بيداغوجي منظم، حيث يتم تحديد الأهداف التعليمية مسبقا بشكل يساعد على توجيه العملية التعليمية وضبط مسارها داخل الصفوف. كما أن هذا الوضوح في الأهداف يساهم في تحسين فعالية التدريس، ويسهل على المعلمين اختيار الوسائل والطرق المناسبة لتحقيق النتائج التعليمية المرجوة

في المقابل، وجود نسبة 10% من الإجابات السلبية يشير إلى أن هناك بعض الاختلاف في التصور داخل المؤسسة ،إما بسبب تفاوت في فهم الأهداف، أو اختلاف في تطبيقها بين الأقسام أو الفاعلين التربويين. وقد يعكس ذلك أيضا أن بعض الإجراءات البيداغوجية لا تصل بشكل موحد إلى جميع الأطراف.

بشكل عام يمكن القول إن المؤسسة تتميز بـ وضوح قوي في تحديد الأهداف البيداغوجية، وهو عنصر إيجابي مهم في تحسين جودة التعليم، لكنه يحتاج فقط إلى تعزيز التوحيد في التطبيق وضمان وصول هذه الأهداف إلى جميع الفاعلين التربويين بنفس الدرجة من الفهم والتنفيذ.

جدول رقم 20: هل يساعد تحديد الاهداف البيداغوجية في تعزيز التفاعل الصفي بين المتعلم و الاستاذ؟

تأثير تحديد الاهداف البيداغوجية على التفاعل الصفي	النسبة المئوية	العدد
نعم	%60	6
لا	%40	4
احيانا	%0	0
المجموع	%100	10



تحليل رقم 20: تظهر نتائج هذا السؤال وجود تباين نسبي في آراء أفراد العينة حول مدى مساهمة تحديد الأهداف البيداغوجية في تعزيز التفاعل الصفي بين المتعلم والأستاذ.

حيث يرى 60% من أفراد العينة أن تحديد الأهداف البيداغوجية يساعد فعلا على تحسين التفاعل داخل القسم، وهو ما يعكس قناعة أغلبية المبحوثين بأهمية وضوح الأهداف في تنظيم العملية التعليمية. فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة، ساعد ذلك المتعلمين على فهم ما هو مطلوب منهم بدقة، كما يمنح الأستاذ رؤية أوضح لاختيار الطرق والأساليب التعليمية المناسبة التي تشجع على المشاركة والحوار داخل القسم.

في المقابل يرى 40% من أفراد العينة أن تحديد الأهداف البيداغوجية لا يساهم بشكل مباشر في تعزيز التفاعل الصفي، مما يدل على أن هذه الفئة تعتبر أن التفاعل داخل القسم لا يرتبط فقط بالأهداف، بل يتأثر أيضا بعوامل أخرى مثل طريقة التدريس، وكفاءة الأستاذ في التواصل، والوسائل التعليمية المستعملة، إضافة إلى المناخ العام داخل القسم.

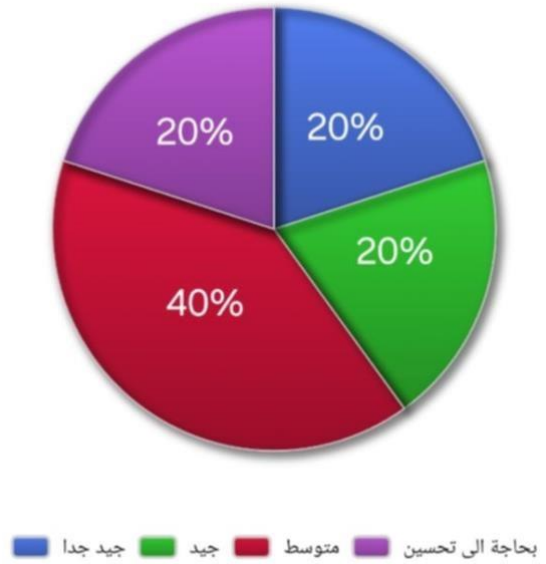
أما نسبة "أحيانا" فقد كانت منعدمة 0%، وهو ما يعكس أن المواقف كانت واضحة وحاسمة، دون وجود آراء وسطية أو مترددة بشأن هذا الموضوع.

وبنا ء على هذه النتائج، يمكن القول إن تحديد الأهداف البيداغوجية يعُد عاملا مهما في دعم التفاعل الصفي، لكنه ليس العامل الوحيد الحاسم، إذ يتداخل مع مجموعة من العوامل الأخرى التي تساهم مجتمعة في رفع جودة التفاعل داخل العملية التعليمية.

المحور الرابع: القيم التنظيمية و المركزية الإدارية

جدول رقم 21: كيف تقيم اسلوب التسيير داخل المؤسسة؟

تقييم اسلوب التسيير في المؤسسة	النسبة	العدد
جيد جدا	%20	2
جيد	%20	2
متوسط	%40	4
بحاجة الى تحسين	%20	2
المجموع	%100	10



تحليل رقم 21: تبين نتائج هذا الجدول المتعلق بتقييم أسلوب التسيير داخل المؤسسة أن آراء أفراد العينة تتوزع بشكل متباين، مما يعكس اختلاف ا في مستوى الرضا حول طريقة التسيير الإداري والتربوي المعتمد.

حيث جاءت فئة "متوسط" في المرتبة الأولى بنسبة 40%، وهو ما يدل على أن أغلب أفراد العينة يرون أن أسلوب التسيير داخل المؤسسة لا يمكن وصفه بالجيد جدا ولا بالضعيف، بل هو في مستوى عادي يحتاج إلى تطوير. هذا التقييم المتوسط يعكس وجود بعض الجوانب الإيجابية في التسيير، مقابل وجود نقائص أو صعوبات تحد من الوصول إلى مستوى أفضل من الفعالية والتنظيم.

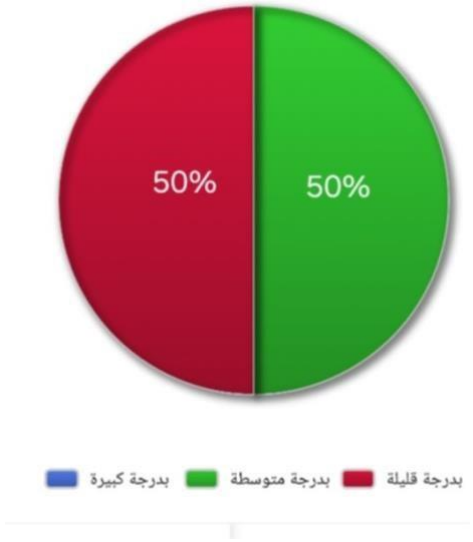
في المقابل نجد أن فئتي "جيد جدا" و"جيد" قد سجلتا نفس النسبة 20% لكل منهما، مما يشير إلى أن جزءا من أفراد العينة راض نسبيا عن أسلوب التسيير، ويرى أنه يتم بطريقة منظمة وفعالة في بعض الجوانب. هذا يعكس وجود ممارسات إيجابية داخل المؤسسة، سواء من حيث التنظيم الإداري أو التنسيق بين مختلف الفاعلين التربويين.

أما فئة "بحاجة إلى تحسين" فقد سجلت أيضا نسبة 20%، وهو ما يدل على وجود شريحة من المبحوثين غير راضية عن أسلوب التسيير الحالي، وترى ضرورة إدخال تحسينات وتطويرات على مستوى التنظيم الإداري والتربوي من أجل رفع الفعالية وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

وبنا ء على هذه النتائج، يمكن القول إن أسلوب التسيير داخل المؤسسة يصُنّف في المجمل ضمن المستوى المتوسط مع وجود تباين في الآراء بين من يراه جيدا جيد جدا ومن يراه بحاجة إلى تحسين. وهذا يعكس وضعية مؤسساتية متوسطة تستدعي تعزيز نقاط القوة ومعالجة النقائص من أجل تحسين جودة التسيير بشكل عام.

جدول رقم 22: هل يتم اشراك مختلف الفاعلين (المعلمين ،الإطارات) في تسيير الموارد البشرية؟

درجة اشراك الفاعلين في تسيير الموارد البشرية	النسبة المئوية	العدد
بدرجة كبيرة	%0	0
بدرجة متوسطة	%50	5
بدرجة قليلة	%50	5
المجموع	%100	10



تحليل رقم 22: تظُهر نتائج هذا الجدول المتعلق بمشاركة الفاعلين (المعلمين والإطارات) في تسيير الموارد البشرية أن هناك توازن ا نسب يا بين خيارين أساسيين، مع غياب تام للمشاركة القوية.

حيث لم تسجل فئة "بدرجة كبيرة" أي نسبة (0%)، وهو ما يدل على أن أفراد العينة لا يرون أن هناك إشراكا واسعا أو فعآلا للمعلمين والإطارات في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة. هذا الغياب.

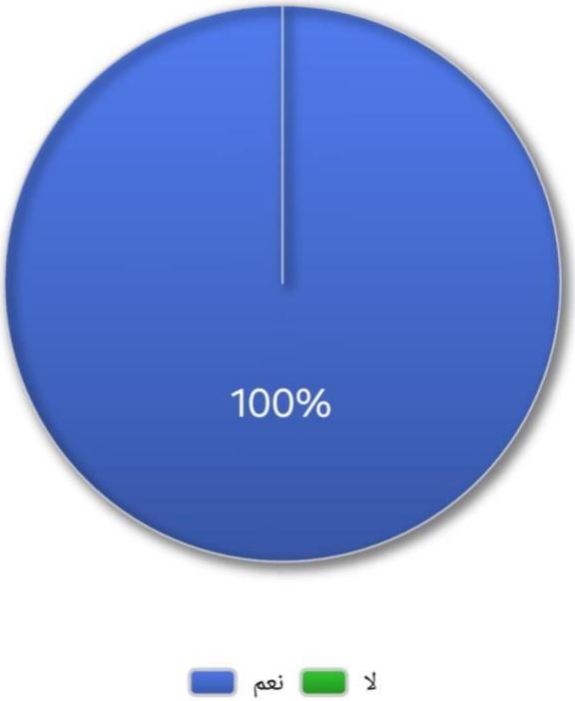
يشير إلى وجود مركزية في اتخاذ القرار، حيث تبقى الصلاحيات الأساسية في يد الإدارة دون توسيع كبير لمجال المشاركة. في المقابل توزعت آراء العينة بشكل متساوي و بين فئتي "بدرجة متوسطة" و"بدرجة قليلة"، بنسبة 50% لكل منهما.

وهذا يعكس وجود اختلاف في التجارب والتصورات داخل المؤسسة؛ فجزء من المبحوثين يرى أن هناك نوعا من المشاركة، لكنها محدودة ولا تصل إلى مستوى التأثير الحقيقي في القرارات، بينما يرى الجزء الآخر أن هذه المشاركة تكاد تكون ضعيفة وغير كافية.

بشكل عام، يمكن القول إن إشراك الفاعلين في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة يتم بدرجة متوسطة تميل إلى الضعف، حيث لا يصل إلى مستوى المشاركة الفعلية والواسعة، بل يبقى محصورا في حدود معينة. وهذا الوضع قد يؤثر على الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى المعلمين والإطارات، ويستدعي تعزيز آليات التشاور والتنسيق من أجل تحسين فعالية التسيير داخل المؤسسة.

جدول رقم 23: هل تساعد الاجتماعيات و التشاورات في تحسين جودة القرارات:

مساهمة في الاجتماعات والتشاورات في تحسين جودة القرارات	النسبة المؤوية	العدد
نعم	%100	10
لا	%0	0
المجموع	%100	10



تحليل رقم 23: تظُهر نتائج هذا الجدول وجود اتفاق تام بين أفراد العينة حول أهمية الاجتماعات والتشاورات فتحسين جودة القرارات داخل المؤسسة، حيث بلغت نسبة الموافقة 100% مقابل غياب أي إجابة سلبية هذا الإجماع يعكس وعيا جماعيا بأهمية العمل التشاركي داخل المؤسسة التربوية، إذ تعتبر الاجتماعات والتشاورات فضا ء مهما لتبادل الآراء بين مختلف الفاعلين التربويين، سواء كانوا معلمين أو إداريين أو إطارات. ومن خلال هذا التفاعل يتم تقاسم وجهات النظر، مما يساعد على دراسة المشكلات من زوايا متعددة ويؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر دقة وواقعية.

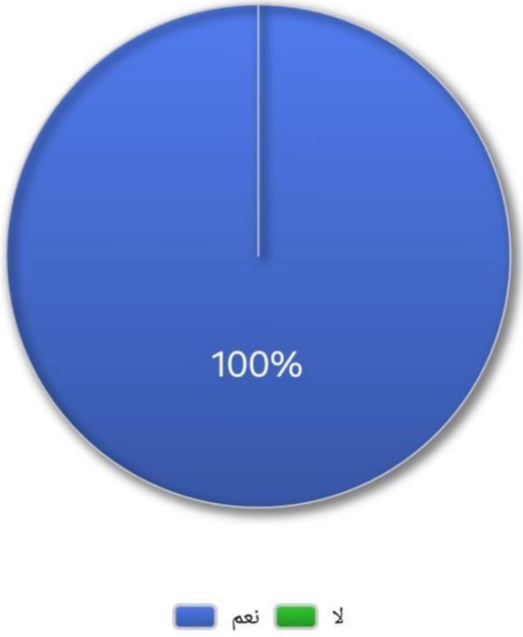
كما أن هذه النتائج تدل على أن التشاور يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة القرار التربوي، لأنه يقلل من الطابع الفردي في اتخاذ القرار، ويعزز مبدأ المشاركة والمسؤولية الجماعية، مما يجعل القرارات أكثر قابلية للتطبيق داخل المؤسسة.

إضافة إلى ذلك، فإن اعتماد الاجتماعات كآلية أساسية في التسيير يساعد على توضيح الرؤى وتنسيق الجهود بين مختلف الفاعلين، ويخلق نوعا من الانسجام داخل الفريق التربوي، وهو ما ينعكس إيجابيا على الأداء العام للمؤسسة.

وبشكل عام، يمكن القول إن الاجتماعات والتشاورات تعُد عنصرا محوريا في تحسين جودة القرارات داخل المؤسسة، وتساهم في ترسيخ ثقافة العمل التشاركي الذي يرفع من فعالية التسيير التربوي وجودة المخرجات التعليمية.

جدول رقم 24: هل يساهم اسلوب الادارة في خلق بيئة عمل ايجابية

الاجابة	النسبة	التكرار
نعم	%100	10
لا	%0	0
المجموع	%100	10



تحليل رقم 24:

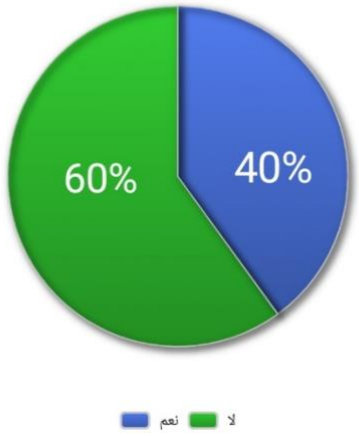
تظُهر النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه إجماعا تاما من قِبل أفراد العينة بنسبة 100% على أن أسلوب الإدارة يساهم بشكل مباشر في خلق بيئة عمل إيجابية، حيث لم تسجل الدراسة أي معارضة لهذا الطرح بنسبة (0%).

وتكشف هذه النتيجة عن وعي عميق لدى المبحوثين بالدور المحوري الذي يلعبه القائد أو المدير في صياغة المناخ التنظيمي؛ فأسلوب الإدارة ليس مجرد ممارسة سلطوية، بل هو الأداة التي من خلالها تبُنى الثقة وتعُزز الدافعية لدى الموظفين.

ومن منظور سوسيولوجي، نستخلص أن "العلاقة الرأسية" بين الإدارة والمرؤوسين تعُد المحدد الرئيسي لجودة الحياة المهنية؛ فالإجماع على خيار "نعم" يؤكد أن البيئة الإيجابية داخل المؤسسة هي "متغير تابع" لنمط القيادة المتبع، سواء كان ديمقراطيا تشاركيا أو تحفيزيا . فكلما كان أسلوب الإدارة مرنا وداعما، ساهم ذلك في تقليل الصراعات التنظيمية وزيادة الانتماء، مما يحول بيئة العمل من مجرد حيز مادي للإنتاج إلى فضاء اجتماعي محفز يساعد على تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة والأفراد على حد سواء.

جدول رقم 25: هل تلاحظ ان القرارات المتعلقة بالموظفين او الطلبة تختلف من مسؤول الاخر ؟

الإجابة	النسبة المؤوية	التكرار (العدد)
نعم	%60	6
لا	%40	4
المجموع	%100	10



تحليل رقم 25:

تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بنسبة (60%) يقرون بوجود تباين واختلاف في القرارات الإدارية المتعلقة بالموظفين أو الطلبة بتغير المسؤول، بينما يرى (40%) من المبحوثين أن القرارات تتسم بالثبات ولا تختلف باختلاف الأشخاص.

يمكن تفسير تفوق إجابة "نعم" بأن العمل الإداري داخل المؤسسة لا يخضع فقط للنصوص القانونية الجامدة، بل يتأثر بشكل مباشر بـ السلطة التقديرية للمسؤول. هذا التباين يعكس دور "القيم التنظيمية" والشخصية للمديرين في تفسير اللوائح.

أما نسبة *4% التي أجابت بـ "لا"، فهي تدل على وجود قدر من الانضباط التنظيمي والالتزام بالهياكل الرسمية التي تفرضها القوانين والأنظمة الداخلية، مما يقلل من هامش الحرية الفردية للمسؤول في بعض المواقف الإدارية الصارمة.

المحور الخامس: الطلبة والحياة التنظيمية داخل المؤسسة:

جدول رقم1: هل يتم اعلام الطلبة بالقرارات التنظيمية الجديدة داخل المؤسسة:

فئات الاجابة	النسبة المؤوية	التكرار
نعم	%100	8
لا	%0	0
المجموع	%100	8



التحليل رقم 01:

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن غالبية المبحوثين من الطلبة، وبنسبة بلغت 100%أي بتكرار 8 من أصل 8، أكدوا أنه يتم إعلامهم بالقرارات التنظيمية الجديدة داخل المؤسسة، بينما لم تسجل فئة الإجابة بـ "لا" أي تكرار بنسبة 0%

شمولية التغطية الإعلامية: إن تسجيل نسبة 100% كاستجابة بـ "نعم" يعكس كفاءة قنوات الاتصال الرسمية داخل المعهد؛ حيث تصل المعلومة لكل طالب دون استثناء، مما ينفي وجود أي شكل من أشكال "التهميش المعلوماتي" داخل الوسط الطلابي.

انعدام الفجوة التنظيمية: النسبة الصفرية 0% للإجابة بـ "لا" تؤكد غياب الانعزال بين الإدارة والطلبة، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد مبدأ الشفافية في تسيير شؤونها، وهو ما يقلل من حدة المقاومة لأي قرار جديد لكونه أصبح معرفة مشاعة ومقبولة.

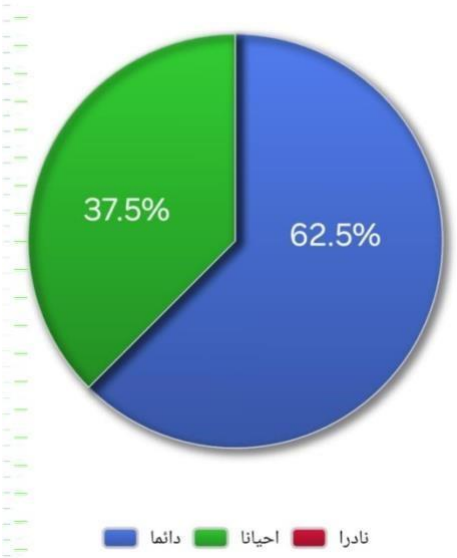
فعندما يكون الطالب على علم بكافة القوانين والقرارات الجديدة، يرتفع مستوى التزامه بالمعايير التنظيمية وتتقلص مساحة العفوية أو العشوائية في التعامل مع الإدارة.

التوافق بين القمة والقاعدة: تعبر هذه النسبة عن وجود "فعل اتصالي" ناجح يربط بين مركز اتخاذ القرار (الإدارة) والطرف المنفذ أو المتأثر به (الطلبة)، مما يحول دون ظهور صراعات تنظيمية ناتجة عن سوء الفهم أو نقص المعرفة باللوائح الجديدة.

الاستنتاج: نستنتج من خلال المعطيات الرقمية الميدانية أن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية بالغة لمرحلة ما بعد اتخاذ القرار (وهي مرحلة الإعلام)، مما يضمن وصول الرسالة التنظيمية بوضوح تام لجميع الفاعلين، ويؤصل لمناخ تنظيمي يسوده الوضوح والعلنية تقديمه من طرف الادارة فيما يخص التنظيم.

جدول رقم 02: هل ما يتم تقديمه من طرف الادارة فيما يخص التنظيم والتسيير يظهر في الواقع

فئات الاجابة	النسبة المؤوية	التكرار
دائما	%62.5	5
احيانا	%37.5	3
نادرا	%0	0
المجموع	%100	8



التحليل رقم 02:

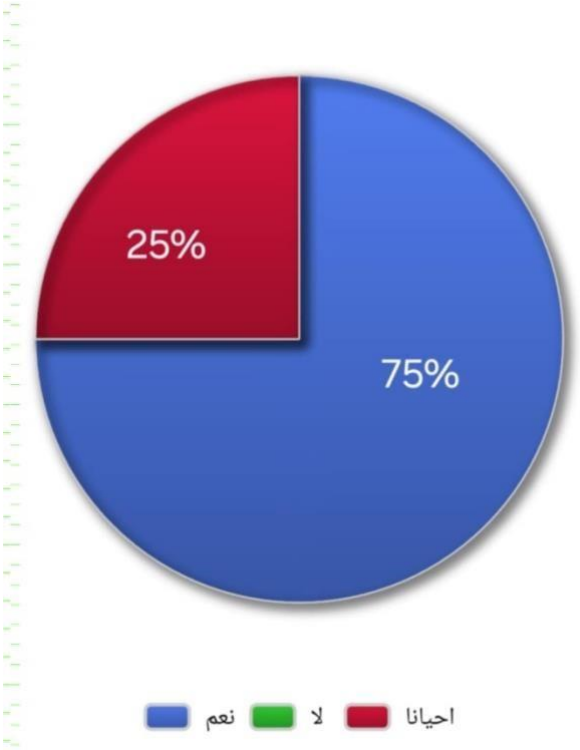
تظهر النتائج أن الفئة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 62.5% يرون أن ما تقدمه الإدارة في جوانب التنظيم والتسيير يظهر "دائما " في أرض الواقع، بينما يرى ما نسبته 37.5 % منهم أن ذلك يظهر "أحيانا "، في حين لم تسجل فئة الإجابة بـ "نادرا " أي تكرار بنسبة 0%.

ويشير تداخل الإجابات إلى وجود درجة عالية من المصداقية التنظيمية و المطابقة بين الخطاب الإداري والممارسة الميدانية داخل المؤسسة؛ حيث تعكس نسبة 62.5% ان القرارات المتخذة تتسم بالواقعية والقابلية للتنفيذ، وليست مجرد نصوص نظرية جامدة، هذا التطابق يساهم في تعزيز "مشروعية السلطة الإدارية" لدى الفاعلين، إذ أن رؤية القرار مُطبقا في الواقع يبني جسور الثقة ويقلل من الفجوة بين التنظيم الرسمي والعملي.

أما النسبة المسجلة لفئة "أحيانا " 37.5% ، فيمكن تفسيرها بوجود بعض "الإكراهات الميدانية" أو العوائق التقنية التي قد تؤدي إلى تأخير التجسيد الكامل لبعض القرارات في حينها. ومع ذلك، فإن انعدام الاستجابة بـ "نادرا " يؤكد غياب أي "انفصام تنظيمي" أو تسيير صوري، مما يؤصل لمناخ عمل يتسم بالعقلانية في اتخاذ القرارات والجدية في متابعة تنفيذها ميدانيا.

جدول رقم 03: هل تعتبر تسير المؤسسة يساعد في تحسين ظروف المؤسسة

فئات الاجابة	النسبة المؤوية	التكرار
نعم	%75	6
لا	%0	0
الي حد ما	%25	2
المجموع	%100	8



تحليل رقم 03:

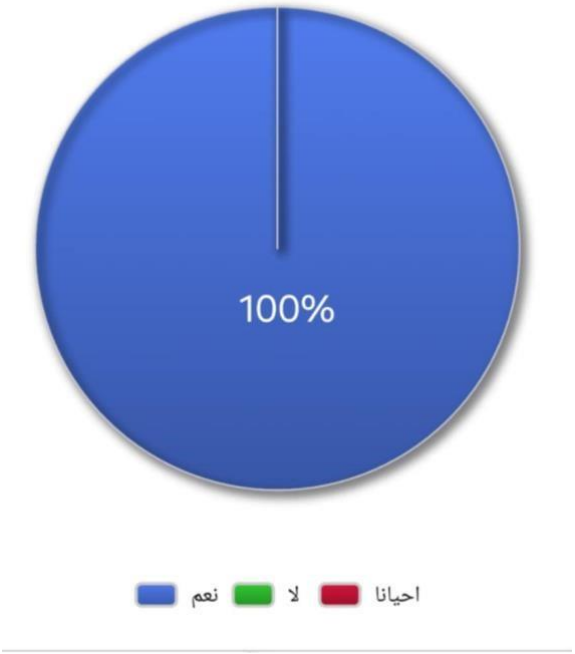
تظهر النتائج أن أغلبية أفراد العينة بنسبة (75%)' يؤكدون أن تسيير المؤسسة يساعد بشكل مباشر في تحسين ظروفها، بينما يرى ما نسبة (25%) أن هذا الدور يتحقق "إلى حد ما"، في حين انعدمت الإجابة بـ "لا" بنسبة (0%).

ويشير تداخل الإجابات إلى وجود وعي تنظيمي لدى الفاعلين بأهمية الفعل التسيير كأداة تطويرية وليس مجرد أداة ضبط؛ حيث تعكس نسبة (75%) القناعة بأن الإدارة تتبنى استراتيجيات تهدف إلى ترقية بيئة العمل والتكوين، مما ينعكس إيجابا على الروح المعنوية والمناخ العام للمؤسسة. سوسيولوجيا، هذا يشير إلى أن التسيير ينُظر إليه كـ "عملية بناءة" تسعى لتذليل العقبات وتحسين الظروف المادية والمعنوية للفاعلين.

أما النسبة المتبقية (25%) التي اختارت "إلى حد ما"، فيمكن تفسيرها بأن التحسينات المحققة قد لا تشمل جميع الجوانب التنظيمية أو أنها تسير بوتيرة متدرجة، مما يجعل بعض أفراد العينة يترقبون نتائج أكثر شمولية. ومع ذلك، فإن الغياب التام للإجابة بـ "لا" يؤكد أن هناك إجماعا على الأثر الإيجابي لعملية التسيير، مما يعزز من فكرة أن الإدارة تعمل وفق رؤية وظيفية تهدف إلى تحقيق الاستقرار والنمو داخل النسق التنظيمي للمعهد.

جدول رقم 04: في نظرك هل يتم احترام نفس القواعد من طرف جميع الأطراف داخل المؤسسة

فئات الاجابة	النسبة المؤوية	التكرار
نعم	%100	8
لا	%0	0
احيانا	%0	0
المجموع	%100	8



تحليل رقم 04:

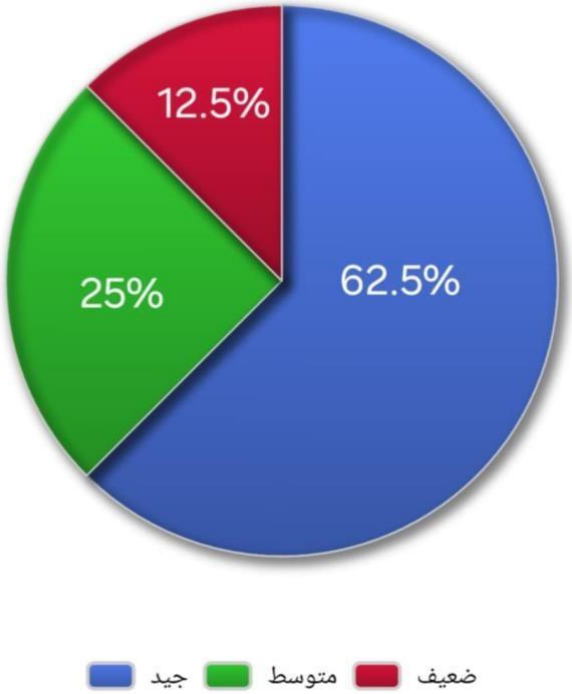
تظهر النتائج إجماعا تاما من طرف أفراد العينة بنسبة (100%)على أن القواعد التنظيمية يتم احترامها وتطبيقها بانتظام من طرف جميع الأطراف داخل المؤسسة، بينما انعدمت الإجابات في فئتي "لا" و"أحيانا " بنسبة 0%.

ويشير هذا الإجماع الرقمي إلى سيادة مبدأ العدالة التنظيمية" والمساواة أمام القانون الداخلي للمؤسسة؛ حيث تعكس نسبة 100% غياب المحاباة أو الاستثناءات في تطبيق اللوائح، مما يؤدي سوسيولوجيا إلى تعزيز الشعور بالإنصاف لدى جميع الفاعلين. إن خضوع الجميع (إدارة، أساتذة، وطلبة) لنفس القواعد يساهم في تقوية "الضبط التنظيمي" ويقلل من فرص حدوث الصراعات الناتجة عن الشعور بالظلم أو التمييز.

كما يفسر هذا الاستقرار في التطبيق وجود ثقافة تنظيمية قوية قائمة على احترام المعايير الموحدة، حيث تتحول القاعدة القانونية من مجرد نص جاف إلى سلوك جماعي مشترك. هذا الالتزام الكلي يعزز من تماسك النسق ويضمن سير العمليات الإدارية والبيداغوجية في جو من الشفافية والوضوح، مما يرسخ صورة المؤسسة كبيئة تنظيمية عادلة ومستقرة.

جدول رقم 05: مدى تحكم الطلبة في استخدام تكنولوجيا المعلومات

فئات الاجابة	النسبة المؤوية	التكرار
جيد	62.5%	5
متوسط	25%	2
ضعيف	12.5%	1
المجموع	100%	8



تحليل رقم 05:

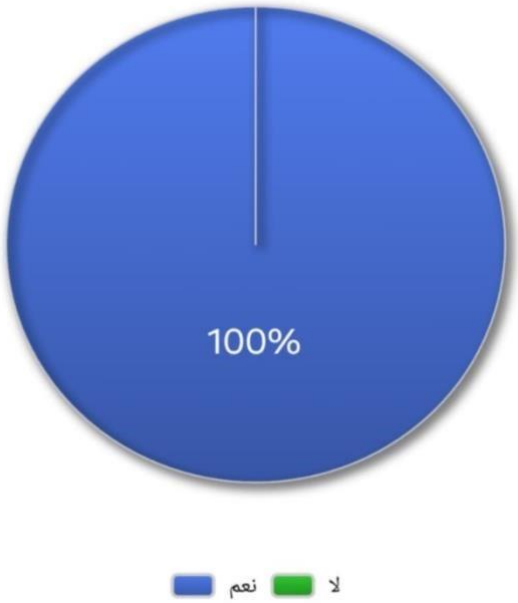
تظهر النتائج أن الفئة الأكبر من الطلبة المبحوثين وبنسبة (62.5%) يمتلكون تحكما "جيدا " في تكنولوجيا المعلومات، بينما يرى ما نسبته (25%) أن مستواهم "متوسط"، في حين سجلت فئة المستوى "الضعيف" أقل نسبة بـ (12.5 %)

ويشير تداخل الإجابات إلى أن غالبية الفاعلين الطلابيين يمتلكون "رأس مال تقني" كاف للتعامل مع متطلبات الرقمنة داخل المؤسسة؛ حيث تعكس نسبة (62.5%) قدرة الطلبة على استيعاب وتوظيف الوسائط التكنولوجية في مسارهم التكويني، مما يقلل من حدة "نقص المعرفة الفنية" لديهم. سوسيولوجيا، هذا التحكم يعزز من فاعلية القرارات التنظيمية التي تعتمد على الوسائط الرقمية، كون القاعدة الطلابية تمتلك المهارات اللازمة للتفاعل معها.

أما بالنسبة للفئات التي تراوح مستواها بين المتوسط والضعيف بمجموع (37.5%)، فيمكن إرجاع ذلك إلى تفاوت المسارات التعليمية السابقة أو نقص التكوين القاعدي في هذا المجال. ومع ذلك، فإن غلبة المستوى الجيد والمتوسط تشير إلى أن البيئة التنظيمية للمعهد مهيأة للتحول الرقمي، حيث أن أغلب الطلبة تجاوزوا "الأمية الرقمية" وأصبحوا قادرين على الاندماج في نظام تسيير يعتمد بشكل متزايد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

جدول رقم 06: هل تساعد الوسائل التكنولوجيا في تنمية مهارات المتعلم.

فئات الاجابة	النسبة المؤوية	التكرار
نعم	%100	8
لا	%0	0
المجموع	%100	8

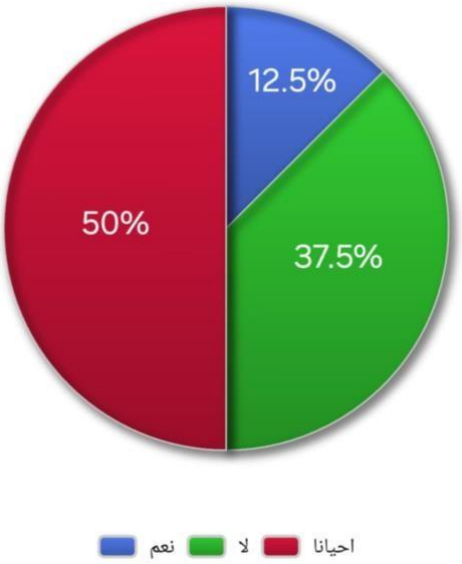


التحليل رقم 06:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول وجود اتفاق تام وإجماع كلي بنسبة (100%)على أن الوسائل التكنولوجية تساهم بشكل كبير في تنمية مهارات المتعلم، مقابل غياب تام للإجابة بـ "لا" بنسبة (0%). هذا الإجماع بنسبة (100%) يوضح أن الطالب المعاصر لم يعد يرى التكنولوجيا كمجرد أداة إضافية، بل يعتبرها ضرورة لا بد منها لتطوير قدراته. فمن وجهة نظرنا كطلبة، نرى أن الأجهزة والبرامج الحديثة هي التي تفتح لنا آفاقا جديدة وتساعدنا على اكتساب المهارات بسرعة ودقة أكبر من الطرق التقليدية. وبما أن النسبة وصلت للكمال، فهذا يشجع الإدارة على الاستمرار في توفير واستخدام الوسائل التقنية لأنها تعتبر المطلب الأول والأساسي للطلبة لتطوير مستواهم الدراسي والمهني.

جدول رقم 07: مدى تأثير التكنولوجيا على دراسة الطلبة:

الاجابة	النسبة المؤوية	التكرار
نعم	%12.5	1
لا	%37.5	3
احيانا	%50	4
المجموع	%100	8



تحليل رقم 07:

تشُير البيانات الإحصائية المحصلة حول مدى تأثير الاستخدام المفرط للتكنولوجيا على المسار الدراسي للطلبة إلى تباين ملحوظ في آراء أفراد العينة؛ حيث حظي الخيار "أحيانا " بالحصة الأكبر بنسبة بلغت 50%، مما يعكس نوعا من النسبية في تقدير هذا التأثير، ويوحي بأن الانعكاسات السلبية للتكنولوجيا ليست حتمية بل ترتبط بطبيعة الظروف والسياقات التي يسُتخدم فيها الطالب هذه الوسائل. وفي المرتبة الثانية، جاءت فئة الطلبة الذين لا يرون أي تأثير سلبي للإفراط التكنولوجي على دراستهم بنسبة 37.5%، وهي نسبة قد تفُسر بامتلاك هؤلاء الطلبة لآليات تطويع الأدوات الرقمية لخدمة أغراضهم العلمية بدلا من أن تكون معيقا لهم. وفي المقابل، انحصرت نسبة التأييد المطلق لوجود تأثير سلبي في 12.5% فقط من العينة. ومن وجهة نظر سوسيولوجية.

نستخلص أن الطالب الجامعي أصبح يتمتع بوعي تنظيمي وقدرة على الموازنة بين متطلبات "الفضاء الرقمي" والالتزامات الأكاديمية، مما يخرج التكنولوجيا من دائرة "المعيق الدائم" ويضعها في إطار "المتغير التابع" لنمط الإدارة الشخصية للوقت والجهد.

تحليل معطيات الفرضية الأولى :

- **"يساهم إتخاذ القرار الإداري الفعال في تعزيز القيم التكنولوجية و التربوية داخل المعهد من خلال وضوح الإجراءات ومشاركة الفاعلين في إتخاذ القرار**
- **ثبتت صحة الفرضية بالكامل.**
- **ارتباط الفعالية بوضوح الإجراءات ظهرت الدراسة أن وضوح المسارات الإدارية يقلل من الغموض التنظيمي، مما يسهل ترسيخ القيم التربوية مثل الانضباط والمسؤولية.**
- **أثر المشاركة في تعزيز القيم: تبين ميدانياً أن إشراك الفاعلين (الأساتذة والإطارات) في صناعة القرار يخلق نوعاً من "الملكية الجماعية" للقرار، مما يعزز قيم التعاون والولاء للمعهد.**
- **التكنولوجيا كدعامة للقرار الفعال: أكدت النتائج أن تبني الوسائل التكنولوجية في اتخاذ القرار أدى إلى تعزيز "القيم التكنولوجية" (السرعة والدقة)، حيث أصبح الفاعلون يميلون لاستخدام الأدوات الرقمية لضمان فعالية قراراتهم.**
- **خلق مناخ تنظيمي إيجابي: أثبت التحليل أن دمج المشاركة مع الوضوح الإجرائي ساهم في تحويل القيم من مجرد مبادئ نظرية إلى ممارسات سلوكية يومية داخل المعهد.**
- **تحليل واختبار الفرضية الثانية**

نص الفرضية الثانية :

- **"يرجع ضعف فعالية إتخاذ القرار داخل المعهد الى هيمنة المركزية الإدارية و التفرد بالسلطة التقديرية بالإضافة إلى نقص المعرفة الفنية لدى إطاراته."**

نتائج الفرضية التانية

- **عائق المركزية الإدارية: كشفت الدراسة الميدانية أن حصر القرارات في قمة الهرم الإداري (المركزية) يؤدي إلى إطالة زمن الاستجابة للمشكلات، مما يضعف من فعالية القرارات المتخذة.**
- **أثر التفرد بالسلطة التقديرية: تبين أن اعتماد القرارات على تقديرات شخصية فردية بدلاً من المعايير الموضوعية والمشاركة الجماعية يؤدي إلى مقاومة التنفيذ من طرف باقي الفاعلين.**
- **نقص المعرفة الفنية (العائق المعرفي): أظهرت النتائج أن نقص التكوين المتخصص في تقنيات الإدارة الحديثة لدى بعض الإطارات يحول دون استخدام أساليب علمية في اتخاذ القرار، مما يجعله قراراً تقليدياً يفتقر للفعالية.**
- **التداخل بين نقص الخبرة والمركزية: خلص التحليل إلى أن اجتماع المركزية مع نقص المعرفة الفنية يخلق "حلقة مفرغة" تؤدي إلى بطء وتيرة العمل الإداري وتعطيل مصالح المعهد في بعض الأحيان.**
- **في الاخير يمكن القول ان النتائج تؤكد أن تحسين فعالية القرار يتطلب بالضرورة التخفيف من المركزية والاستثمار في الرفع من المستوى الفني والتقني للإطارات.**

نتائج الدراسة :

- **الدور الجوهري للقيم التنظيمية: أثبتت الدراسة أن القيم التنظيمية (التربوية والتكنولوجية) هي المحرك الأساسي لضمان استقرار المناخ الإداري داخل المعهد الوطني لتكوين الشبه طبي.**
- **علاقة المشاركة بالفعالية: توصلت النتائج إلى أن القرارات الأكثر فعالية هي تلك التي تعتمد على وضوح الإجراءات ومشاركة الفاعلين، مما يساهم في تقليل الصراعات التنظيمية.**
- **أثر المركزية السلبي: كشفت الدراسة أن التمسك بالمركزية الإدارية والتفرد بالسلطة التقديرية يمثل عائقاً حقيقياً أمام تطوير العمل الإداري وسرعة الاستجابة للمتطلبات البيداغوجية.**
- **الفجوة بين التكنولوجيا والتكوين: أظهرت النتائج وجود رغبة في تبني القيم التكنولوجية، إلا أنها تصطدم بنقص المعرفة الفنية والخبرة التقنية لدى بعض الإطارات، مما يحد من استغلال الأدوات الرقمية.**
- **ارتباط القيم بالهوية المهنية: تبين أن القيم التربوية (مثل الانضباط والتعاون) متجذرة في ثقافة المعهد، ولكنها تحتاج إلى دعم من خلال قرارات إدارية شفافة ومشاركة واسعة لترسيخها بشكل أعمق.**
- **تأثير المعرفة الفنية: أكدت الدراسة أن امتلاك الإطارات للمعرفة الفنية والمهارات الإدارية الحديثة هو الضمان الوحيد لتحويل القرارات من طابعها التقليدي إلى طابع فعال ومنتج.**

التوصيات والمقترحات:

- **التحول نحو الإدارة التشاركية: ضرورة تقليص المركزية الإدارية ومنح صلاحيات أوسع للإطارات والأساتذة للمشاركة في صنع القرارات التي تخص تخصصاتهم.**
- **تطوير الكفاءة الفنية: تنظيم دورات تكوينية وتدريبية مستمرة للإطارات في مجال تقنيات الإدارة الحديثة واستخدام تكنولوجيا المعلومات لضمان اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية.**
- **توحيد وتبسيط الإجراءات: إعداد "دليل إجرائي" واضح ومكتوب لكل العمليات الإدارية داخل المعهد لضمان الشفافية ومنع التأويلات الفردية أو السلطة التقديرية المفرطة.**
- **تعزيز البنية التحتية التكنولوجية: توفير الوسائل التقنية الحديثة وتحفيز الفاعلين على استخدامها كقيمة تنظيمية أساسية تختصر الوقت والجهد وتضمن دقة المعلومات.**
- **مأسسة نظام التشاور: خلق لجان استشارية دورية تجمع بين الإدارة ومختلف الفاعلين لمناقشة القرارات الهامة قبل صدورها، مما يضمن قبولها وسهولة تنفيذها.**
- **دعم القيم التربوية بالتحفيز: ربط الالتزام بالقيم التنظيمية (مثل التعاون والشفافية) بنظام حوافز معنوي ومادي يشجع الجميع على تبني هذه القيم في سلوكهم اليومي.**
- **تحسين نظام التواصل الداخلي: تفعيل قنوات اتصال أفقية تضمن وصول المعلومات للإطارات والأساتذة بسرعة، لتفادي تأخر القرارات أو اتخاذها بناءً على معلومات ناقصة.**
- **لتقييم الدوري لفعالية القرارات: وضع آلية لمراجعة نتائج القرارات الكبرى بعد تنفيذها للوقوف على نقاط القوة ومعالجة الاختلالات التنظيمية مستقبلاً.**

خاتمة

خاتمة:

ما تم استخلاصه ميدانياً في نهاية هذه الدراسة، يتضح ان معضلة اتخاذ القرار الإداري داخل المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي بوهران لا تكمن في غياب الإرادة الإدارية أو البيداغوجية، بل تعود بالأساس إلى وجود فجوة هيكلية ومعرفية واضحة؛ حيث كشف الواقع التنظيمي أن الطموح نحو عصرنة التسيير والرقمنة (القيم التكنولوجية) والالتزام المهني (القيم التربوية) يصطدم بكوابح البيروقراطية الكلاسيكية المهيمنة، والمتمثلة في المركزية الإدارية نوعا ما ، والتفرد بالسلطة التقديرية ب لقرارات، بالإضافة إلى العائق المعرفي المتمثل في نقص المعرفة الفنية والخبرة التقنية لدى بعض الإطارات. ولتجاوز هذه الاختلالات السوسيوتقنية، ينبغي الانتقال نحو خطة حلول وبدائل عملية تعيد صياغة بيئة العمل؛ ويبدأ ذلك بتفكيك المركزية وتبني نموذج "التفويض الإداري" كبديل لتفرد بالسلطة، مما يمنح الإطارات الوسطى والأساتذة مرونة أكبر وسرعة في الاستجابة للمستجدات بمرونة تامة. كما يتطلب الأمر سد الفجوة الرقمية عبر هندسة برامج تكوينية مستمرة ومخصصة للإطارات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير مهاراتهم الفنية،

ولضمان سهولة تدفق المعلومات وتفادي تأخرها، يصبح من الضروري الاستثمار في نظام معلوماتي رقمي مندمج يربط كافة مصالح المعهد.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة الصحة

Ministère de la Santé

المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي
حي السلام – وهران
الرقم: 633 /م ت م ب /2026

Institut National de Formation Supérieure paramédicale Haï Es Salem - Oran

شهـــــادة تربص

أنا الممضي أسفله السيد مدير المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي حي السلام بوهران أشهد بأن :

السيدة:بن سليمان ميمونة

المولودة في : 2000/01/27 بوهران

قد أجرت تربص نهاية التكوين للسنة الثانية ماستر علم الاجتماع تخصص عمل و تنظيم خاص ببحث ميداني حول إسهامات القيم التنظيمية في اتحاد القرار الإداري بالمعهد لمدة شهر في الفترة الممتدة من 2026/03/24 إلى 2026/04/23.

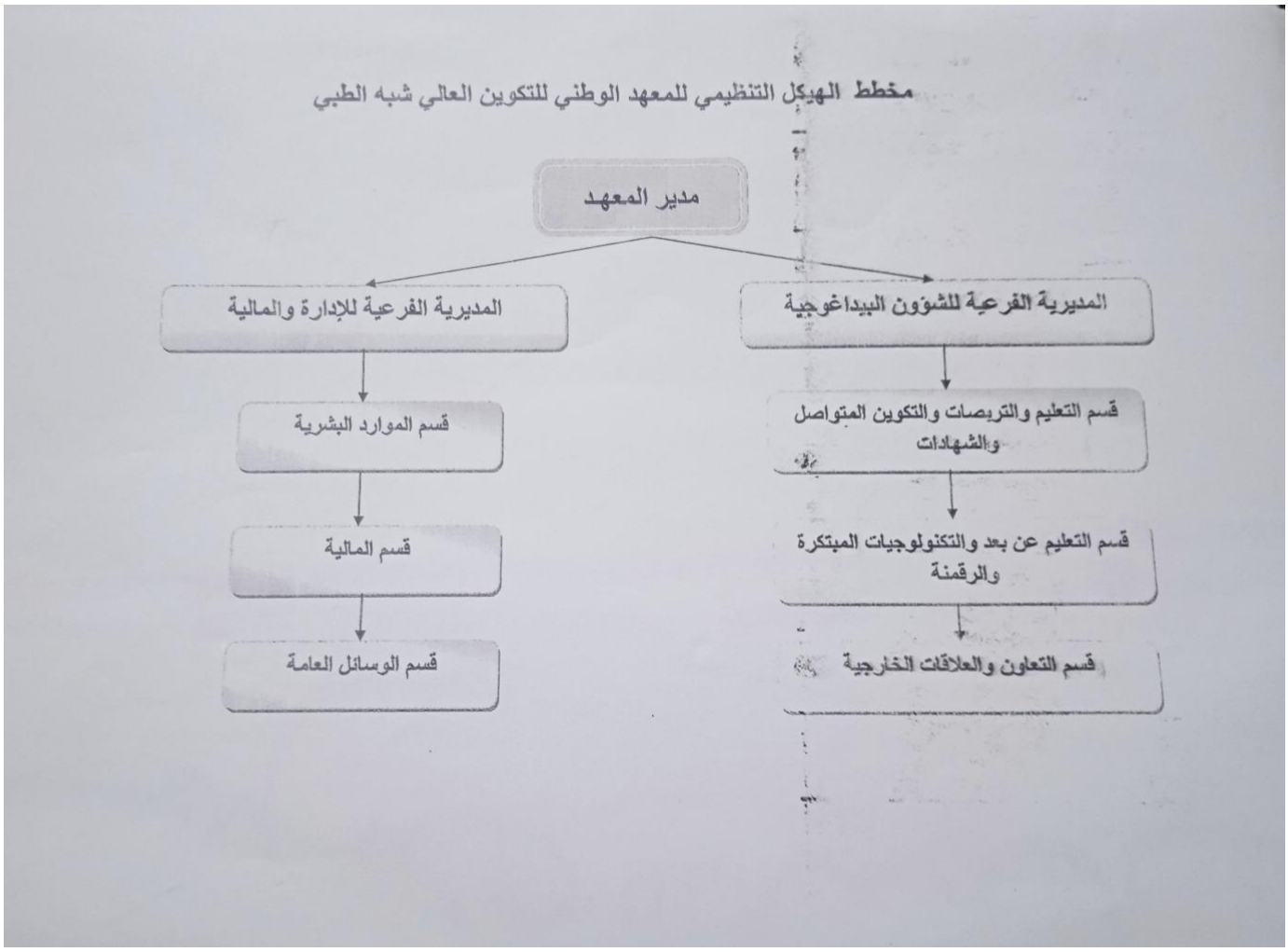
حرر بوهران يوم : 18 ماى 2026

المديـــــــر

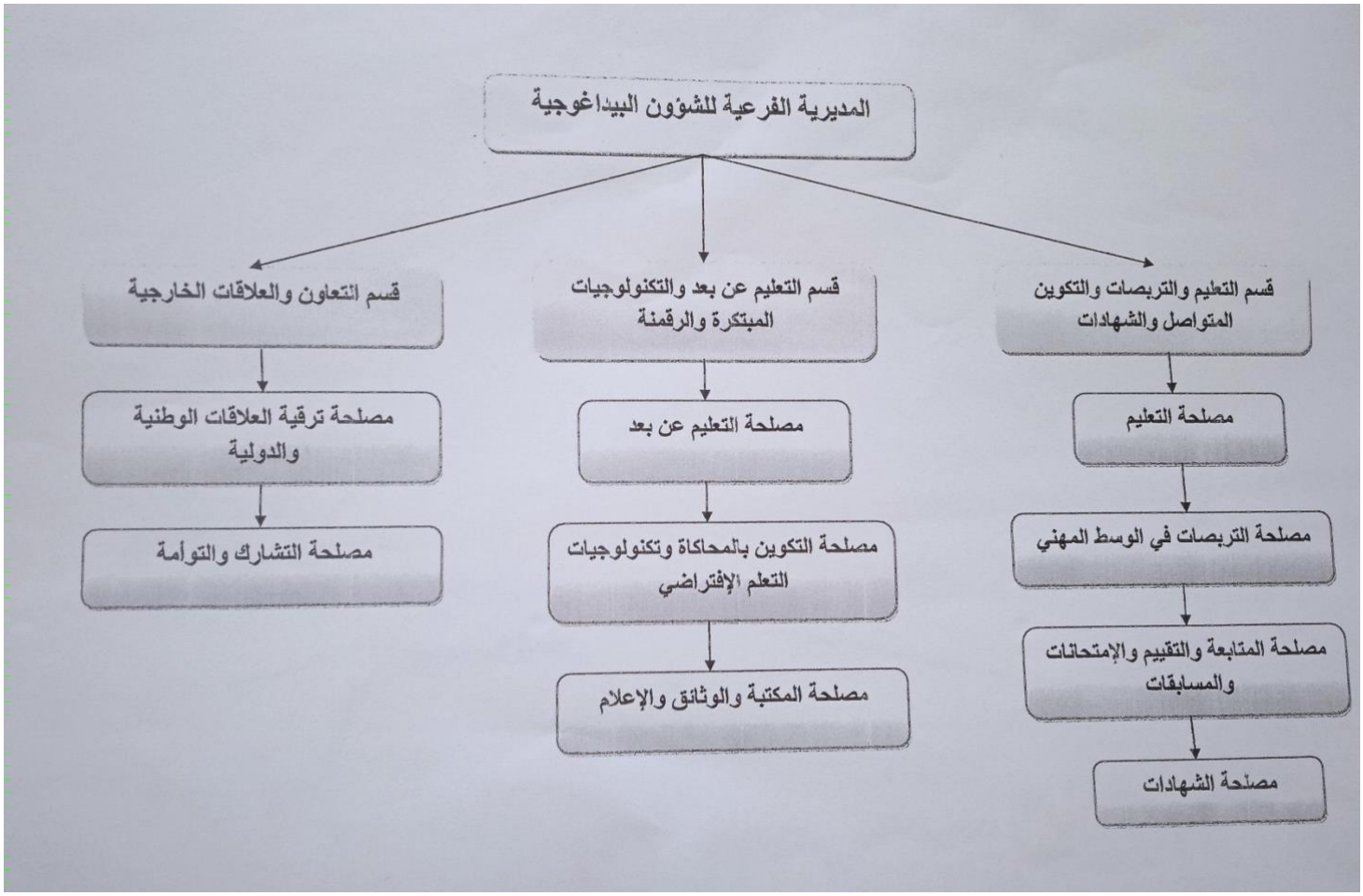
السيد: سليل عبد الله
مدير المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي حي السلام – وهران –

المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي حي السلام - وهران - المدير

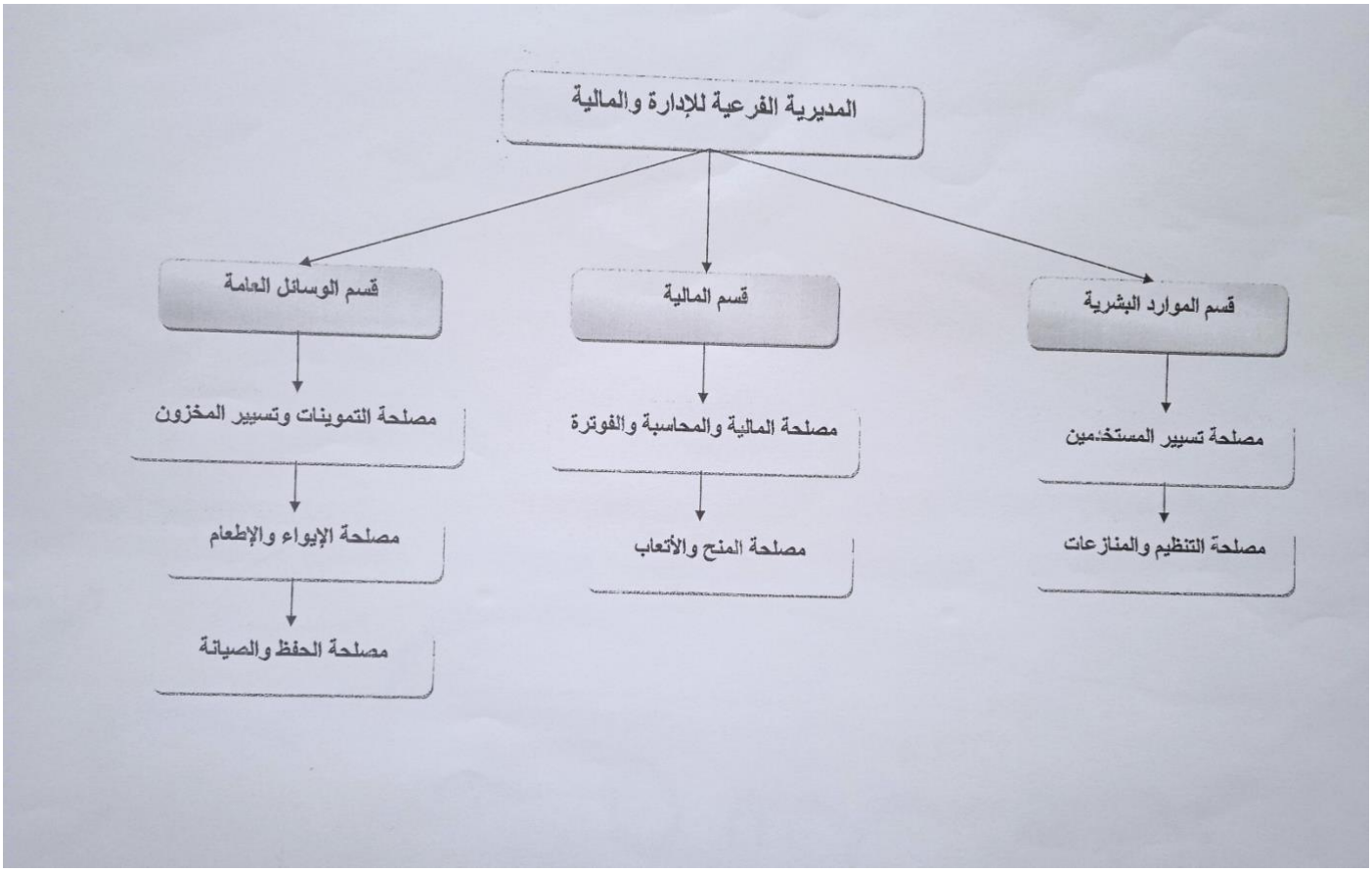
مخطط الهيكل لتنظيمي للمعهد الوطني للتكوين العالي شبه طبي :



المديرية الفرعية للشؤون البيداغوجية



مخطط المديرية الفرعية الادارة والمالية :



جامعة وهران محمد بن أحمد وهران 2

قسم العلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع

استبيان بعنوان

إسهامات القيم التنظيمية في اتخاذ القرار الإداري

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

السلام عليكم:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل حول موضوع بحثنا هذا:

يتمثل في أننا نضع بين أيديكم هذه الاستبيان لمعنى مساركم كإطارات الدراسة من أجل الإجابة على أسئلة المطروحة بكل موضوعية بوضع علامة (X) أمام المكان المناسب ونحيطكم علماً أن كل معلوماتكم بالسرية التامة وأن تستخدم في إطار البحث العلمي سنشكركم مسبقاً على تعاونكم ومساهمتكم في هذا العمل.

البيانات الأولية للمبحوثين:

1)_الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2)_ **السن:** 25 – 30 ☐ 30-35 ☐

45 – 35 ☐ **45 فما فوق** ☐

3)– الحالة الاجتماعية: أعزب (ة) ☐ متزوج (ة) ☐

مطلق (ة) ☐ أرمل (ة) ☐

4)– المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐

جامعي ☐ دراسات عليا ☐

5)_ **سنوات الخبرة المهنية:** أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 10 إلى 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر ☐

المحور الأول: آليات اتخاذ القرار الإداري

6) كيف يتم اتخاذ القرار الاداري في المؤسسة؟

- **بالتنسيق مع كل الفاعلين (أساتذة، مستشار، المنسق، والمدير): ☐**
- **بالتنسيق مع جزء معين من الطاقم فقط: ☐**

7) أثناء اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يتم التركيز على:

- **تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة: ☐**
- **تحقيق المصلحة الخاصة: ☐**
- **الموازنة بين المصلحتين: ☐**
- **لا يتم التركيز على أي مصلحة: ☐**

8) في نظرك هل اتخاذ القرار الصحيح يكون بـ:

- **حسب توزيع الأدوار: ☐**
- **المشاورة والتفاعلات الفردية والجماعية: ☐**
- **مراعاة تخصص الفاعلين: ☐**
- **التحكم في التكنولوجيا: ☐**

في نظرك هل تؤثر جودة المعلومات المتوفرة على فعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟

.....

9)- عند اتخاذ القرارات البيداغوجية

- **هل يتم التشاور مع المعنيين ☐**
- **أم يتم اتخاذها من طرف الإدارة فقط: ☐**

10) هل يؤثر غياب التنسيق على جودة اتخاذ القرارات الإدارية؟

نعم ☐ لا ☐ أحياناً ☐

المحور الثاني: بناء القيم التنظيمية التكنولوجية في المؤسسة

11)- في نظرك ما هي القيم السائدة في المؤسسة؟

- **قيم دينية: ☐**
- **قيم علمية (تكنولوجية): ☐**
- **قيم تربوية: ☐**
- **قيم اجتماعية: ☐**

12)-هل هناك تفاعل بين الفاعلين الإداريين ووسائل تكنولوجيا المعلومات؟

نعم ☐ لا ☐

13) - كيف هو تحكمكم في الوسائل التكنولوجيا؟

- **جيد ☐**
- **متوسط ☐**
- **ضعيف ☐**

14) هل وجدتم صعوبات تقنية أثناء مواكبتكم للعمل؟

نعم ☐ لا ☐ أحياناً ☐

15)- هل سبق لكم وأن تكونتم في مجال تكنولوجيا المعلومات؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: بناء القيم التربوية في المؤسسة

16)- في نظرك ما مدى حضور القيم التربوية في المؤسسة ؟

- **قوية جداً ☐**
- **متوسطة ☐**
- **منعدمة ☐**

17)- كيف يتم ترشيد العملية البيداغوجية في الصف التعليمي ؟

- **تحسين طرق التدريس وتنويعها ☐**
- **دمج الرقمنة والذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية ☐**
- **اتخاذ قرار يسمح بمراجعة مضمون البرنامج ☐**
- **مهام المدير والمفتش التعليمي للمؤسسة في تحديد الأهداف البيداغوجية ☐**

18)- هل تعتمد المؤسسة على أهداف بيداغوجية محددة وواضحة ؟

نعم ☐ لا ☐

19) -هل يساهم تحديد الأهداف البيداغوجية في تعزيز التفاعل الصفي بين المتعلم والاستاذ ؟

نعم ☐ لا ☐ أحياناً ☐

المحور الرابع: القيم التنظيمية والمركزية الإدارية

20) كيف تقيم أسلوب التسيير داخل المؤسسة ؟

- **جيد جداً ☐**
- **جيد ☐**
- **متوسط ☐**
- **بحاجة إلى تحسين ☐**

21)-هل يتم إشراك مختلف الفاعلين (المعلمين، الإطارات) في تسيير الموارد البشرية ؟

- **بدرجة كبيرة ☐**
- **بدرجة متوسطة ☐**
- **بدرجة قليلة ☐**

22)-هل تساعد الاجتماعات والتشاورات في تحسين جودة القرارات؟

نعم ☐ لا ☐ أحياناً ☐

23) هل يساهم أسلوب الإدارة في خلق بيئة عمل إيجابية؟

نعم ☐ لا ☐

الطلبة في ضل المنظومة الادارية والتقنية :

- هل يتم إعلام الطلبة بالقرارات التنظيمية الجديدة في المؤسسة؟

☐ نعم

☐ لا

2- في نظرك هل يتم احترام نفس القواعد من جميع الأطراف داخل المؤسسة؟

☐ نعم

☐ لا

☐ أحياناً

3- هل تساعد الوسائل التكنولوجية في تنمية مهارات المتعلم؟

☐ نعم

☐ لا

4- ما مدى تحكم الطلبة في استخدام تكنولوجيا المعلومات؟

☐ جيد

☐ متوسط

☐ ضعيف

5- هل ما يتم تقديمه من طرف الإدارة فيما يخص التنظيم أو التسيير يظهر في الواقع؟

☐ دائماً

☐ أحياناً

☐ نادراً

6- هل تعتبر أن تسيير المؤسسة يساعد في تحسين ظروف المؤسسة؟

☐ نعم

☐ لا

☐ إلى حدٍ ما

قائمة المصادر و المراجع

قائمة الكتب

1. برجسون هنري، منبعا الأخلاق والدين، ترجمة سامي الدروبي وعبد الله الدائم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1971.

2. بوفلجة غياث، مبادئ التسيير الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

3. جابر نصر الدين ولوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2023.

4. جبران مسعود، معجم الرائد في اللغة العربية والإعلام، دار العلم للملايين، ط1، لبنان، 2005.

5. حامد عامر، دراسات في التربية والثقافة، مكتبة الدار العربية للكتاب، مصر، 2003.

6. حسن حسين البلاوي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

7. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

8. حمادات محمد، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

9. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

10. الخزاعلة عبد الله محي، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد للتوزيع والنشر، عمان، الأردن، 2009.

11. خضير كاظم، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.

12. د يف فرانسيس ومايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995.

13. ريتشارد هول، المنظمات: الهياكل والعمليات والنواتج، ترجمة سليم القحطاني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

14. سونيا محمد البكري، السلوك التنظيمي: المفاهيم والأسس والتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

15. عمار بوحوش, نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2006.

16. علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.

17. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية العامة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000.

18. فوزي محمد جبل، علم النفس العام، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005.

19. ماهر محمود عمر، سيكولوجية العلاقات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 1992.

20. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2005.

21. مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة نيل العربية، القاهرة، 2007.

22. مقدم عبد الحفيظ، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2023.

23. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، الأردن، ط2، 2008.

24. مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

25. ناصر دادي عدون، القيد الإداري والتنظيم في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

26. ناصر دادي عدون، القضايا التنظيمية واتخاذ القرار، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

27. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

28. هيربرت سايمون، السلوك الإداري: دراسة لعمليات اتخاذ القرارات في التنظيم الإداري، ترجمة محمد جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999.

29. وندل ل. فرينش وسيسل بيل جونيور، تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة وحيد الهندي وأحمد أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000.

ثانياً: قائمة المجلات والمقالات العلمية:

1. أحمد زايد، "سوسيولوجيا العلاقات الإدارية في التنظيمات الحديثة"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، المجلد 15، العدد 2، 2018.

2. بوطالبي آمنة وبوعيط جلال الدين، "دور القيم التنظيمية في تحقيق فعالية الأداء في المؤسسات التنظيمية"، مجلة الراصد للدراسات الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، المجلد 3.

3. خالد يوسف محمد الزعبي:

"أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة)، المجلد 32، العدد 1، 2018.

4. رابح كباش وريمة طباع، "القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري"، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة قسنطينة 2، العدد 13، 2017.

5. صخر فوزي "منظمات المجتمع المدني ودورها في تفعيل ثقافة قيم العمل في المؤسسات العراقية"، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، 2008.

6. عادل الحميدي، "القيم التنظيمية: المفهوم، الأهمية، التطور والتصنيفات"، مجلة مدارات الاجتماعية والإنسانية، المركز الجامعي غليزان، العدد 1.

7. عاطف جابر طه عبد الرحيم، "أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 33، 2014.

8. منصور نايف العتيبي، "القيم التنظيمية وأثرها في الممارسات السلوكية لدى طلبة جامعة نجران"، المجلة التربوية، جامعة عين شمس، العدد 2010.

9 * Gorenak, M. & Ferjan, M.*, "The influence of organizational value on competence of .Business Administration and Management, 2015

ثالثاً: قائمة المذكرات والأطاريح

1. حمد بن علي الصميلي، القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي: دراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية والمدنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2015.

2. بن عودة فاطمة، أثر القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2، 2021.

3. تركي بن سهل نعيمي، بناء مقياس القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2015.

4. تومي زينة، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف (المسيلة).

5. دعاء ونيس عتيبي، دور المسلسلات العربية في تنمية القيم التربوية لدى الشباب الجامعي، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، 2002.

6. زرقادي نجود، دور الاتصال في تحسين القيم الاجتماعية، مذكرة ماجستير، جامعة العربي التبسي، 2016.

7. شخاب عبد القادر، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

8. شريف مواقي خضير وآخرون، دور القيم التنظيمية في تفعيل الاتصال الإداري الرسمي، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة.

9. عدنان عزيز جياد، الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

10. عثمان قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر.