

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



مذكرة نهاية الدراسة تدخل ضمن نيل متطلبات شهادة ليسانس

ميدان: علوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بغنوان:

اتخاذ القرار في المؤسسات العمومية

دراسة ميدانية على عينة من موظفي وحدة الحماية المدنية ببوهران ولاية  
غرداية

تحت إشراف الأستاذ:

- د/ بلعربي محمد

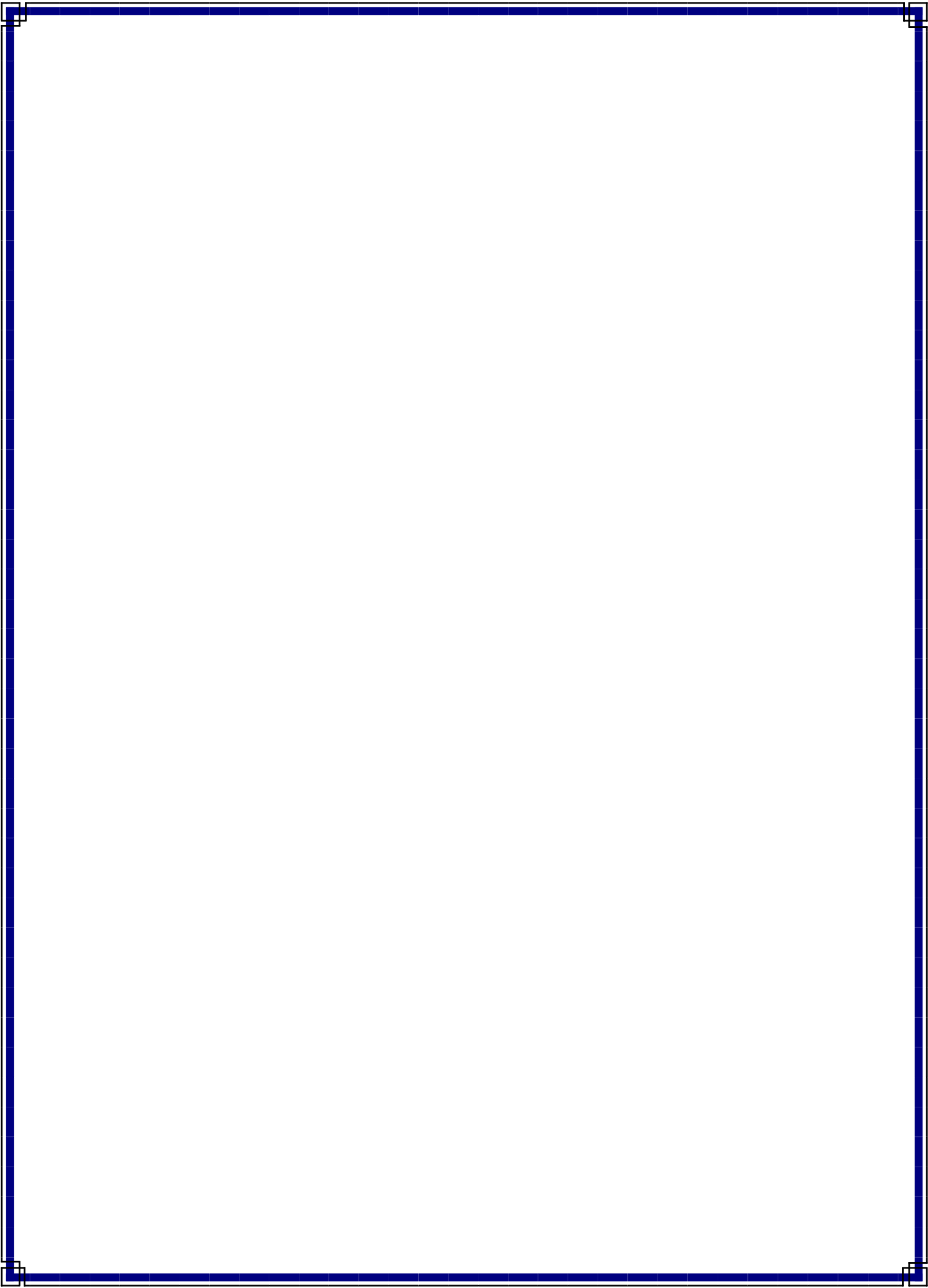
من إعداد الطالبات:

- بوعامر عائشة

- بوعلاوي أسماء

- عجرود إكرام

السنة الجامعية: 2026/2025



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، نحمده ونشكره على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذنا المشرف " الدكتور بلعربي محمد"، الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيّمة ونصائحه السديدة، وكان لنا خير سند طوال فترة إنجاز هذه المذكرة.

كما نتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى أساتذة قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بجامعة غرداية، لما قدموه لنا من علم ومعرفة طيلة مسارنا الدراسي، وكان لهم الأثر الكبير في تكويننا العلمي.

ولا يفوتنا أن نعبر عن شكرنا لزملائنا في الدراسة، على روح التعاون والدعم المتبادل، سائلين الله لهم جميعاً التوفيق والنجاح في مسيرتهم العلمية والعملية.

الحمد لله على تمام النعمة والكتب إلى المنة





## الإهداء

إلى من كان لهما الفضل بعد الله في ما وصلنا إليه، إلى من سهر وتعبا من أجلنا،  
إلى والدينا الكريمين، حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى إخوتنا وأخواتنا، الذين كانوا سندًا لنا في مسيرتنا، وشاركونا لحظات التعب  
والنجاح.

إلى أصدقائنا الأعزاء، الذين رافقونا في درب الدراسة، وقدموا لنا الدعم والمساندة في  
مختلف المراحل.

إلى كل من وقف إلى جانبنا، وساندنا بكلمة طيبة أو دعاء صادق.

نهدي هذا العمل المتواضع، سائلين الله أن يجعله ثمرة جهدنا، وأن يوفق الجميع لما  
فيه الخير والنجاح.

بوعامر عائشة، بوعلاوي أسماء، عجرود إكرام



## المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع عملية اتخاذ القرار في المؤسسات العمومية، من خلال دراسة حالة الحماية المدنية ببوهران - ولاية غرداية، وذلك بهدف إبراز أهم الأبعاد المؤثرة في دعم هذه العملية وتحسين فعاليتها. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مدعماً بدراسة حالة. و لمحاولة اسقاط ما تم التطرق اليه نظريا تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات و توزيعه على عينة من موظفي مؤسسة الحماية المدنية بوحدة بوهران بولاية غرداية والبالغ عددهم 40 موظف وتم استرجاع 35 استمارة أي 87.5% من الموزعة وبعد المعاينة تم قبول 35 استمارة كما تم رفض 5 استمارات أي 14% من الاستمارات المسترجعة. و تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت النتائج التي تعكس آراء موظفي وحدة بوهران إلى أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على البعد العقلاني في اتخاذ القرار من خلال تحليل المشكلات وجمع المعلومات، كما أظهرت وجود مستوى مرتفع من المشاركة والاستشارة بين الموظفين، إضافة إلى اعتماد إطار تنظيمي واضح قائم على القوانين وتفويض الصلاحيات. كما تبين التزام المؤسسة بالقيم الأخلاقية ومراعاة المخاطر، إلى جانب اعتمادها على التكنولوجيا ونظم المعلومات في دعم القرار، مما يعكس توجهًا نحو تحسين جودة القرارات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** اتخاذ القرار، المؤسسات العمومية، الحماية المدنية، البعد العقلاني، المشاركة، التنظيم، القيم الأخلاقية، نظم المعلومات، إدارة المخاطر، مركزية الإدارية، دعم قرار، قرار الإداري.

## Abstract:

This study aims to analyze the decision-making process in public institutions, specifically the Civil Protection Department in Bouhraoua, Ghardaia Province, through a case study. The goal is to highlight the key factors influencing and enhancing the effectiveness of this process. The study employs a descriptive-analytical approach, supported by a case study, and utilizes a questionnaire as the primary data collection and statistical analysis tool. The results indicate that the institution relies heavily on rational decision-making through problem analysis and information gathering. Furthermore, the study reveals a high level of employee participation and consultation, along with a clear organizational framework based on laws and delegated authority. The institution also demonstrates a commitment to ethical values and risk management, as well as its reliance on technology and information systems to support decision-making. This reflects a focus on improving the quality of decisions and enhancing institutional performance.

**Keywords:** Decision-making, public institutions, civil protection, rational approach, participation, organization, ethical values, information systems.

| الصفحة                                                                                     | المحتوى                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| I                                                                                          | شكر و تقدير                                                                   |
| II                                                                                         | الإهداء                                                                       |
| III                                                                                        | الملخص                                                                        |
| IV                                                                                         | قائمة المحتويات                                                               |
| VI                                                                                         | قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق                                             |
| أ - هـ                                                                                     | مقدمة                                                                         |
| <b>الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة</b>                                       |                                                                               |
| 7                                                                                          | المبحث الأول: الإطار النظري لاتخاذ القرار في المؤسسات العمومية                |
| 7                                                                                          | المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرار                                              |
| 13                                                                                         | المطلب الثاني: أنواع ومستويات القرارات الإدارية                               |
| 15                                                                                         | المطلب الثالث: مراحل وعوامل اتخاذ القرار                                      |
| 23                                                                                         | المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول اتخاذ القرار                              |
| 23                                                                                         | المطلب الأول: الدراسات العربية                                                |
| 24                                                                                         | المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية                                              |
| 26                                                                                         | المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة                                   |
| <b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وحدة الحماية المدنية ببوهاوة - غرداية</b> |                                                                               |
| 32                                                                                         | المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة                                       |
| 32                                                                                         | المطلب الأول: تعريف الوحدة الرئيسية للحماية المدنية ببوهاوة - غرداية و نشأتها |
| 33                                                                                         | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي و مهامها                                       |
| 39                                                                                         | المطلب الثالث: موقع عملية اتخاذ القرار داخلها                                 |
| 41                                                                                         | المبحث الثاني: طراق واجراءات الدراسة                                          |
| 41                                                                                         | المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة                                              |
| 42                                                                                         | المطلب الثاني: نموذج واداة الدراسة                                            |
| 44                                                                                         | المطلب الثالث: أساليب الإحصائية                                               |
| 46                                                                                         | المبحث الثاني: الخصائص الوصفية واتجاه إجابات الافراد حول محاور الدراسة        |

## قائمة المحتويات

|    |                                                                                         |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 46 | المطلب الأول: الخصائص الوصفية                                                           |
| 51 | المطلب الثاني: اتجاه إجابات الافراد العينة حول محور اتخاذ القرار بمؤسسة الحماية المدنية |
| -  | بوحدة بوهراوة.                                                                          |
| 61 | المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج                                             |
| 61 | المطلب الاول: اختبار فرضيات الدراسة                                                     |
| 66 | المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة                                                        |
| 69 | خاتمة                                                                                   |
| 72 | قائمة المراجع                                                                           |
| 74 | الملاحق                                                                                 |

✓ قائمة الجداول:

| الرقم   | الجدول                                                                 | الصفحة |
|---------|------------------------------------------------------------------------|--------|
| (01-01) | المقارنة بين مفهوم القرار وتحديد المشكلة القرارية                      | 12     |
| (02-01) | مراحل عملية اتخاذ القرارات باختصار من وجهة نظر عدد من الباحثين والكتاب | 15     |
| (03-01) | مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة                             | 26     |
| (01-02) | توزيع الاستبيان                                                        | 41     |
| (02-02) | قائمة التتقيط حسب مقياس ليكارت الخماسي                                 | 43     |
| (03-02) | مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات                   | 44     |
| (04-02) | نتائج معامل الفا كرومباخ                                               | 45     |
| (05-02) | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس                                           | 46     |
| (06-02) | توزيع عينة الدراسة حسب العمر                                           | 47     |
| (07-02) | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي                                | 48     |
| (08-02) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة المهنية                            | 49     |
| (09-02) | توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة                                    | 50     |
| (10-02) | نتائج اتجاه إجابات الافراد نحو عبارات بعد العقلاني.                    | 51     |
| (11-02) | نتائج اتجاه إجابات الافراد نحو عبارات بعد المشاركة والاستشارة          | 53     |
| (12-02) | نتائج اتجاه إجابات الافراد نحو عبارات بعد السياسي /السلطوي             | 54     |
| (13-02) | نتائج اتجاه إجابات الافراد نحو عبارات بعد التنظيمي والاجرائي           | 55     |
| (14-02) | نتائج اتجاه إجابات الافراد نحو عبارات بعد القيمي والأخلاقي.            | 57     |
| (15-02) | نتائج اتجاه إجابات الافراد نحو عبارات بعد الزمني وإدارة المخاطر.       | 58     |
| (16-02) | نتائج اتجاه إجابات الافراد نحو عبارات بعد التقني-المعلوماتي.           | 59     |
| (17-02) | نتائج اختبار الفرضية الأولى                                            | 61     |
| (18-02) | نتائج اختبار الفرضية الثانية                                           | 62     |
| (19-02) | نتائج اختبار الفرضية الثالثة                                           | 63     |
| (20-02) | نتائج اختبار الفرضية الرابعة                                           | 63     |

## قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق

|    |                               |         |
|----|-------------------------------|---------|
| 64 | نتائج اختبار الفرضية الخامسة. | (21-02) |
| 65 | نتائج اختبار الفرضية السادسة. | (22-02) |
| 66 | نتائج اختبار الفرضية السابعة. | (23-02) |

✓ قائمة الأشكال:

| الرقم   | الشكل                                           | الصفحة |
|---------|-------------------------------------------------|--------|
| (01-02) | الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية للولاية | 34     |
| (02-02) | نموذج الدراسة                                   | 42     |
| (03-02) | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس                    | 47     |
| (04-02) | توزيع عينة الدراسة حسب العمر                    | 48     |
| (05-02) | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي         | 49     |
| (06-02) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة المهنية     | 50     |
| (07-02) | توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة             | 51     |

## قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق

### ✓ قائمة الملاحق:

| الرقم | الملحق             | الصفحة |
|-------|--------------------|--------|
| 01    | مخرجات برنامج SPSS | 74     |

# مقدمة

## أ- توطئة:

تُعدّ المؤسسات العمومية من الركائز الأساسية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لما تضطلع به من أدوار محورية في تسيير المرافق العامة وتقديم الخدمات للمواطنين، بما يضمن تحقيق المصلحة العامة. ويُعتبر اتخاذ القرار الإداري من أهم الوظائف الإدارية داخل هذه المؤسسات، إذ يشكّل جوهر العملية الإدارية وأداة أساسية لترجمة الأهداف والسياسات والخطط إلى واقع عملي ملموس.

وتكتسي عملية اتخاذ القرار في المؤسسات العمومية أهمية بالغة، نظرًا لما لها من تأثير مباشر على كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدّمة، كما أنها عملية معقّدة تتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية، من بينها الإطار التشريعي والتنظيمي، وهيكل المؤسسة، وتعدد المستويات الإدارية، إضافة إلى الموارد البشرية المتاحة، ومستوى تدفق المعلومات، وضغوط الوقت. ولا يتوقف نجاح القرار الإداري على سلامة مراحله فحسب، بل يرتبط كذلك بدقة المعلومات، وكفاءة القائمين عليه، وقدرتهم على تجاوز المعوقات التي تعترض عملية اتخاذه.

وفي هذا الإطار، تواجه المؤسسات العمومية، في ظل التحولات الإدارية والاقتصادية المتسارعة، جملة من التحديات التي تفرض عليها ضرورة اتخاذ قرارات إدارية رشيدة وفعالة، تضمن حسن استغلال الموارد وتحقيق الأهداف المسطرة. غير أن الواقع العملي يبيّن أن عملية اتخاذ القرار داخل هذه المؤسسات لا تخلو من صعوبات، تعود في مجملها إلى تعقّد الهياكل التنظيمية، وتعدد المستويات الإدارية، وضعف تدفق المعلومات، فضلاً عن القيود القانونية والتنظيمية التي قد تحدّ من مرونة متخذي القرار.

وتزداد هذه التحديات خصوصية في مؤسسة الحماية المدنية ببوهاوة - ولاية غرداية، بحكم طبيعة نشاطها القائم على التدخل الاستعجالي، حيث تنسم عملية اتخاذ القرار فيها بضغط الزمن، وارتفاع مستوى المخاطر، وضرورة الاستجابة الفورية للأحداث الطارئة. كما تحكمها بنية تنظيمية هرمية صارمة قائمة على الانضباط والتسلسل القيادي، وهو ما يفرض نمطاً خاصاً من اتخاذ القرار يجمع بين السرعة والدقة والالتزام الصارم بالإجراءات.

وانطلاقاً مما سبق، تبرز إشكالية هذه الدراسة في محاولة تشخيص واقع عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات العمومية، والكشف عن العوامل المؤثرة فيها، ومدى انعكاسها على الأداء المؤسسي. وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو الآتي:

ما واقع أبعاد اتخاذ القرار في وحدة الحماية المدنية ببوهاوة من وجهة نظر الموظفين؟

ب- أسئلة الدراسة:

سعيًا إلى فهم أعمق لإشكالية الدراسة، تم تجزئتها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يساهم بعد العقلاني (التحليلي) في دعم عملية اتخاذ القرار.
- هل يساهم بعد المشاركة والاستشارة في دعم عملية اتخاذ القرار.
- هل يساهم بعد السياسي /السلطوي في دعم عملية اتخاذ القرار.
- هل يساهم بعد التنظيمي والاجرائى في دعم عملية اتخاذ القرار.
- هل يساهم بعد القيمي والاخلاقي في دعم عملية اتخاذ القرار.
- هل يساهم بعد الزمني وإدارة المخاطر في دعم عملية اتخاذ القرار.
- هل يساهم البعد التقني - المعلوماتي في دعم عملية اتخاذ القرار.

ت- فرضيات الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة، تم اقتراح الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: يتوفر البعد العقلاني في عملية اتخاذ القرار بمؤسسة الحماية المدنية بمستوى مرتفع من وجهة نظر الموظفين.

الفرضية الثانية: يحظى بعد المشاركة والاستشارة بموافقة مرتفعة كأحد ركائز اتخاذ القرار في المؤسسة.

الفرضية الثالثة: يوجد النمط السياسي والسلطوي (المركزية والنفوذ) في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة بدرجة دالة إحصائية.

الفرضية الرابعة: تعتمد المؤسسة على إطار تنظيمي وإجرائي واضح ومعلن في اتخاذ قراراتها.

الفرضية الخامسة: تلتزم المؤسسة بالضوابط القيمية والأخلاقية عند صياغة قراراتها الإدارية.

الفرضية السادسة: يُراعى البعد الزمني وإدارة المخاطر في بيئة اتخاذ القرار بالمؤسسة بشكل ملموس.

الفرضية السابعة: تتوفر البنية التقنية والمعلوماتية الداعمة لاتخاذ القرار في المؤسسة بمستوى عالٍ.

### ث- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح الإطار المفاهيمي والنظري لعملية اتخاذ القرار في المؤسسات العمومية.
- إبراز أهمية اتخاذ القرار الإداري في تحسين الأداء المؤسسي.
- تحديد العوامل المؤثرة والمعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرار.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة لتدعيم التحليل العلمي للموضوع .

### ج- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع اتخاذ القرار ذاته، باعتباره محور العملية الإدارية وأحد المحددات الأساسية لنجاح المؤسسات العمومية. كما تسعى الدراسة إلى الإسهام في إثراء الجانب النظري المتعلق بالإدارة العمومية، وتقديم نتائج يمكن أن تفيد المسيرين وصناع القرار في تحسين أساليب اتخاذ القرار داخل المؤسسات العمومية .

### ح- دوافع اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب، من أهمها:

- الأهمية العملية لاتخاذ القرار في تسيير المؤسسات العمومية.
- الرغبة في التعرف على مختلف الجوانب النظرية المرتبطة بعملية اتخاذ القرار
- حداثة الموضوع وتزايد الاهتمام الأكاديمي بدراسة اتخاذ القرار الإداري في مجال الإدارة العمومية .

### خ- منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال وصف المفاهيم والنظريات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار، وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تخدم أهداف البحث . وقد تم اختيار عينة قصدية من موظفي مؤسسة الحماية المدنية ببوهران - ولاية غرداية، باعتبارها

الأكثر ملاءمة لموضوع الدراسة، كون أفرادها على صلة مباشرة بعملية اتخاذ القرار وممارساته داخل المؤسسة. حيث شملت العينة مختلف الفئات الوظيفية ذات العلاقة بالموضوع، بما يتيح الحصول على معطيات أكثر دقة وواقعية حول الظاهرة المدروسة.

كما تجدر الإشارة إلى أن استخدام العينة القصدية يترتب عليه حدود في تعميم النتائج، إذ تقتصر نتائج الدراسة على المؤسسة محل الدراسة (الحماية المدنية ببوهاوة - غرداية) وعلى أفراد العينة فقط، ولا يمكن تعميمها على باقي المؤسسات العمومية إلا في حدود التشابه في الخصائص التنظيمية والوظيفية.

### د- صعوبات الدراسة:

من أبرز الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة:

- قلة المراجع العربية المتخصصة في موضوع اتخاذ القرار في المؤسسات العمومية.
- تشعب المفاهيم النظرية وتعدد الآراء المتعلقة بعملية اتخاذ القرار. صعوبة الربط بين الجوانب النظرية المختلفة للموضوع.

### ذ- تقسيمات الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين؛ خُصص الفصل الأول للإطار النظري لعملية اتخاذ القرار في المؤسسات العمومية، من حيث المفاهيم، والأهمية، والأنواع، والمراحل، والعوامل المؤثرة، عرض الدراسات السابقة، في حين خُصص الفصل الثاني للجوانب التطبيقية من خلال دراسة حالة، وتحليل النتائج ومناقشتها، وصولاً إلى خاتمة تتضمن أهم النتائج والتوصيات.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## المبحث الأول: الإطار النظري لاتخاذ القرار في المؤسسات العمومية

### المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرار

#### الفرع الأول: مفاهيم أساسية حول القرار و عملية اتخاذه

##### أولاً: تعريف القرار الإداري

تعددت تعريفات القرار الإداري تبعاً لتنوع المداخل التي تناولته، سواء كانت تنظيمية أو كمية أو تقييمية. فهناك من يرى أن القرار الإداري يتمثل في عملية اختيار واعٍ ومدرك بين عدة بدائل متاحة لحل مشكلة معينة، بما يفرضي إلى تحديد البديل الأمثل. بينما يذهب اتجاه آخر إلى اعتباره نتيجة عملية مفاضلة عقلانية بين بدائل متعددة، يتم من خلالها اختيار أفضلها بما يحقق الأهداف المرجوة، اعتماداً على أساليب علمية ومنهجية دقيقة، وفي ظل ظروف من الإدراك والوعي<sup>1</sup>.

ويربط بعض الفقه مفهوم القرار الإداري بسمات الحذر والدقة والاحتراز، باعتبارها عناصر أساسية في عملية الاختيار النهائي لأحد البدائل من بين بديلين أو أكثر. ومن خلال هذه التعريفات، يتضح أن متخذ القرار الإداري يواجه في كل مسألة قرارية جملة من المعطيات والظروف الخاصة بكل موقف، ولا يمكن الوصول إلى القرار الملائم إلا عبر إدراك واعٍ لتلك المعطيات، ودراسة البدائل الممكنة وتقييمها بصورة موضوعية، تمهيداً لاختيار الحل الأكثر ملاءمة، الذي يحقق أقصى منفعة ممكنة بأقل تكلفة.

##### ثانياً: مفهوم عملية اتخاذ القرار (Decision Process) :

أدّى تنوع وتعدد التعاريف الواردة بشأن القرار الإداري في فقه الإدارة إلى بروز مفاهيم متعددة مرتبطة بعملية اتخاذ القرار، باعتبارها عملية عقلانية واعية تهدف إلى الإدراك الشامل لمختلف البدائل المتاحة، وإمكانية المفاضلة بينها، ثم اختيار أنسبها لتحقيق أهداف المؤسسة. ويتم ذلك من خلال تعبئة وتوظيف الموارد المالية والبشرية المتاحة خلال فترة زمنية محددة، وفي ظل معطيات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، مع العمل على تنفيذ القرار ومتابعة نتائجه.

<sup>1</sup> دلفوف سفيان، محاضرات في مادة: نظرية اتخاذ القرار، تخصص لسنة الثالثة علوم اقتصادية " السادس - "الاقتصاد

ولا تقتصر عملية اتخاذ القرار الإداري على مجرد الاختيار بين بدائل، بل ترتبط أساساً بتحديد الغايات والوسائل التي من شأنها معالجة المشكلة الإدارية المطروحة. كما أن هذه العملية لا تُعد في الغالب استجابات آلية أو ردود فعل مباشرة للظروف البيئية، وإنما هي عملية معقدة تتأثر بعدة عوامل ذاتية وشخصية تتعلق بمتخذ القرار نفسه، كدرجة الرشد، والعوامل النفسية، وخلفيته الفكرية والتربوية، فضلاً عن أسلوبه في التفاوض والتفاعل مع أصحاب المصلحة داخل المنظمة وخارجها.

ويُعرّف اتخاذ القرار الإداري كذلك بأنه اختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة بهدف تحقيق هدف معين، أو حل مشكلة قائمة، أو استغلال فرصة متاحة. غير أن ربط عملية اتخاذ القرار بالوصول إلى الحل الأمثل يتعارض مع مبدأ العقلانية المحدودة (Bounded Rationality) الذي جاء به هيربرت سيمون، حيث يرى أن متخذ القرار لا يسعى بالضرورة إلى الحل الأمثل، وإنما إلى حلول مقبولة وملائمة للظروف الراهنة للمشكلة القرارية. ويُعزى ذلك إلى تأثير متخذ القرار بعوامل خارجية متعددة، مثل آراء الخبراء والمستشارين، وتوجهات الجهات الرقابية، والقيود التنظيمية والبيئية المحيطة بعملية اتخاذ القرار.

ومن خلال ما سبق، يتبين أن عملية اتخاذ القرار تتطلب توافر جملة من العناصر الأساسية، أهمها:

- وجود عدة بدائل أو مقترحات، باعتبارها شرطاً أساسياً لانطلاق عملية الاختيار والمفاضلة؛
- توافر شرط الإدراك والوعي لدى متخذ القرار عند الاختيار بين البدائل، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة؛
- التحديد الدقيق للوسائل والإمكانات اللازمة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يسعى القرار الإداري إلى بلوغها.

### الفرع الثاني: خصائص القرار

يتميز القرار الجيد بمجموعة من الخصائص أهمها:<sup>1</sup>

**الدقة النسبية للقرارات:** تفترض هذه العملية أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار وإنما يمكن الوصول إلى المعقولية والرشد، فعملية اختيار البديل الملائم تتم على خطوات متعددة وتحت تأثير عوامل مختلفة وهو ما يجعل من غير الممكن وجود معلومات دقيقة وتنبؤ دقيق بالأحداث التي تمكن متخذ القرار من اختيار البديل

<sup>1</sup> صلوح سماح، محاضرات في تسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016م، ص 30-31.

الأمثل؛ بالإضافة إلى ذلك تعدد الأهداف وتعارضها قد يبعد العملية عن اعتبارها كعملية حسابية قابلة للقياس بشكل دقيق .

تتأثر القرارات بعوامل إنسانية واجتماعية: وهي نابعة من كون هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية تتخذ القرار والمشاركين في اتخاذ القرار والمتأثرين به، أما العوامل الاجتماعية فهي ناتجة عن البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية.

القرار مرتبط بالزمن: وهي ناتجة عن كون القرار امتداد واستمرار لقرارات أخرى سبق اتخاذها؛ كما تمتد عملية القرار في المستقبل لذلك فمن العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار هي درجة تأكد متخذ القرار من احتمالات نجاح القرار في تحقيق الحل المنشود وأنواع التأثيرات المتوقعة نتيجة تنفيذ قرار معين .

تتصف بالعمومية والشمولية: بالعمومية من حيث أن نوع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لجميع المنظمات وبالشمول من حيث أن القدرة على اتخاذ القرارات ينبغي أن تتكافأ في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها.

أنها ديناميكية مستمرة: وتبرز صفة الحركية في هذه العملية من خلال كونها تنتقل من مرحلة إلى أخرى وصولاً إلى الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار . كما أن هذه الأخيرة غالباً ما يغلب عليها طابع التغير المستمر من مرحلة إلى أخرى حسب تغييرات وظروف معينة (كمتغير النوعية وكمية المعلومات المتاحة).

أنها معقدة: وتتبع صعوبتها من أنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحلها المختلفة كما تتطلبه من قدرات ومهارات لإنجازها؛ فعملية اتخاذ القرار كما بينها "سايمون" تتضمن أنشطة رئيسية تمر بثلاث مراحل:

- مرحلة البحث والاستطلاع: يتم فيها اكتشاف المشكلة والحاجة لاتخاذ القرار لحلها.
- مرحلة التفكير والتصميم: يتم فيها البحث عن البدائل المختلفة كما يتم فيها تحليل وتقييم البدائل
- مرحلة المقارنة والاختيار: يتم فيها اختيار بديل معين لحل المشكلة والوصول إلى الهدف.

ويرى "سايمون" أف كل مرحلة من المراحل الثلاثة تمثل في حد ذاتها عملية اتخاذ قرار صعبة وأن النشاطات التي تتضمنها هذه المراحل تعتمد على قدرات ومهارات عالية.

**وضوح الهدف :** (بحيث يكون متخذ القرار محدد الهدف الذي يسعى لتحقيقه).

**الموضوعية :** في اختيار البديل والواقعية و إمكانية تنفيذ البديل الأفضل في ظل توفر الإمكانيات المادية كالبشرية.

### الفرع الثالث: أهمية اتخاذ القرار في المنظمات

لا يمكن لأي منظمة أن تمارس نشاطها أو تحقق أهدافها دون اتخاذ قرارات مناسبة، إذ يُعد اتخاذ القرار جوهر العمل الإداري وأساس مهام المدير، ومن خلاله يتم إنجاز مختلف أنشطة المنظمة وتحديد مستقبلها. فلا يمكن أداء أي وظيفة داخل المنظمة، ولا ممارسة أي وظيفة إدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ما لم يصدر بشأنها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى وأين تُنفَّذ، وبأية وسائل وتكلفة، ومع من يتم إنجازها. وتتجلى أهمية اتخاذ القرار في المنظمات من خلال النقاط الآتية:<sup>1</sup>

#### أولاً: اتخاذ القرار عملية إدارية مستمرة

تعد عملية اتخاذ القرار نشاطاً متواصلاً في المجال الإداري، إذ إن التسيير الإداري في حقيقته ليس سوى سلسلة متتابعة ومتداخلة من القرارات التي تُتخذ في مختلف أقسام المنظمة، كالتخطيط والتنظيم والإنتاج والتسويق، وغيرها من المجالات الوظيفية.

#### ثانياً: اتخاذ القرار أداة المدير في أداء مهامه

يمثل اتخاذ القرار الأداة الأساسية التي يمارس بها المدير عمله الإداري داخل المؤسسة، فمن خلاله يحدد ما يجب القيام به، ومتى وأين يتم ذلك، ومن المسؤول عن التنفيذ. وكلما ازدادت كفاءة المدير وقدرته على اتخاذ قرارات سليمة، انعكس ذلك إيجاباً على مستوى الأداء وفعالية المنظمة بوجه عام.

#### ثالثاً: القرارات الإستراتيجية ودورها في تحديد مستقبل المنظمة

تعد القرارات الإستراتيجية من أخطر أنواع القرارات، لارتباطها بالمدى الطويل وبمستقبل المنظمة. فهي التي تحدد أهدافها العامة واتجاهاتها الكبرى، وقد يكون لها أثر مباشر في نجاح المنظمة أو فشلها. وينطبق هذا الأمر ليس

<sup>1</sup> قاسمي العطرة، عملية اتخاذ القرار وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسة الجهوية للميزانية ورقلة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020-2021، ص16

فقط على المؤسسات الاقتصادية، بل كذلك على الدول والأمم، حيث تلعب القرارات الإستراتيجية دوراً محورياً في رسم مصيرها وتحديد مكانتها بين دول العالم.

#### رابعاً: اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية

يشكل اتخاذ القرار محور العملية الإدارية ولَبَّها، إذ يدخل في جميع الوظائف الإدارية دون استثناء، سواء تعلق الأمر بالتخطيط أو التنظيم أو التنسيق أو التوجيه أو الرقابة، مما يجعله عنصراً مشتركاً وأساسياً في مختلف الأنشطة الإدارية.

#### خامساً: اتخاذ القرار أساس وظائف المنظمة المختلفة

تتضمن كل وظيفة داخل المنظمة مجموعة متعددة من القرارات. ففي مجال الإنتاج مثلاً، تبرز عدة قرارات تتعلق بتحديد المسؤول عن الإنتاج خلال فترة زمنية معينة، وتحديد الحجم الأنسب للإنتاج، واختيار المدة الزمنية الملائمة للخطة الإنتاجية، وغيرها من القرارات التي تضمن حسن سير العمل وتحقيق الأهداف المرسومة.

#### الفرع الرابع: الفرق بين القرار والمشكلة

##### أولاً: تعريف القرار

يُقصد بالقرار عملية اختيار بديل واحد من بين بدائلين أو أكثر بهدف الوصول إلى غاية أو نتيجة مرغوبة؛ أي إنه يمثل مرحلة الحسم والاختيار داخل المسار الإداري أو التنظيمي. وقد عرف Huitt اتخاذ القرار بأنه "a selection process where one of two or more possible solutions is chosen to reach a desired goal"، أي: عملية اختيار يُنتقى فيها واحد من حلّين أو أكثر من أجل بلوغ هدف مرغوب<sup>1</sup>.

##### ثانياً: تعريف تحديد المشكلة القرارية

يقصد بتحديد المشكلة القرارية المرحلة الأولى التي يتم فيها تشخيص المشكلة وصياغتها بوضوح ودقة، من خلال وصف الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب، حتى تتحدد نقطة الانطلاق الحقيقية لعملية التفكير في البدائل واتخاذ القرار. وقد أوضح Huitt أن تحديد المشكلة يعني "describing as precisely as possible the gap between one's perception of present circumstances and what one would like

<sup>1</sup> Huitt, W. G. (1992). Problem solving and decision making: Consideration of individual differences using the Myers-Briggs Type Indicator. Journal of Psychological Type, 24, P 34

”to happen“ أي: وصف الفجوة بأكبر قدر ممكن من الدقة بين الظروف الراهنة كما يُدركها الفرد وبين ما يرغب في حدوثه. كما أكد أن تحديد المشكلة أمر حيوي لأنه يحدد محور عملية الحل واتخاذ القرار<sup>1</sup>.

### ثالثاً: الفرق بين القرار والمشكلة

يمكن القول إن القرار يتعلق بـ اختيار البديل الأنسب بعد دراسة الإمكانيات المتاحة، بينما تحديد المشكلة القرارية يتعلق بـ تشخيص الموقف وصياغة المشكلة أصلاً قبل الانتقال إلى البدائل. لذلك فالمشكلة القرارية تسبق القرار منطقاً ومنهجاً؛ لأن الخطأ في تحديد المشكلة يؤدي غالباً إلى الخطأ في القرار، حتى لو كانت البدائل مدروسة جيداً. وقد عرض Huitt هذا التسلسل بوضوح حين جعل إدراك المشكلة وفهمها ضمن مرحلة الإدخال، ثم جعل توليد البدائل وتقييمها واختيار الحل ضمن مرحلة المعالجة .

### الجدول رقم (1-1): المقارنة بين مفهوم القرار وتحديد المشكلة القرارية

| وجه المقارنة         | مفهوم القرار                       | تحديد المشكلة القرارية               |
|----------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| الماهية              | اختيار بديل من بين عدة بدائل ممكنة | تشخيص وصياغة المشكلة أو الفجوة       |
| الوظيفة              | الحسم واتخاذ الموقف المناسب        | تحديد ما الذي يحتاج أصلاً إلى معالجة |
| المرحلة              | يأتي بعد تحليل المشكلة والبدائل    | يسبق البحث عن البدائل واتخاذ القرار  |
| السؤال الذي يجيب عنه | ما البديل الذي سنعتمده؟            | ما المشكلة التي نحتاج إلى حلها؟      |
| الطبيعة              | اختيارية/حسمية                     | تحليلية/تشخيصية                      |
| النتيجة              | اعتماد حل أو مسار عمل محدد         | تحديد دقيق للموقف وصياغته بوضوح      |

<sup>1</sup> Huitt, W. G. (1992). Problem solving and decision making: Consideration of individual differences using the Myers-Briggs Type Indicator. Journal of Psychological Type, 24, P 38

|                 |                       |                                                     |
|-----------------|-----------------------|-----------------------------------------------------|
| الخطر عند الخطأ | اختيار بديل غير مناسب | الانطلاق من مشكلة مصاغة خطأ، مما يقود إلى قرار خاطئ |
|-----------------|-----------------------|-----------------------------------------------------|

### المطلب الثاني: أنواع ومستويات القرارات الإدارية

تختلف القرارات الإدارية باختلاف طبيعة المشكلات التي تواجهها المنظمة، كما تتأثر الطريقة المتبعة في اتخاذ القرار بدرجة تكرار المشكلة وحدائتها ومستوى تأثيرها. فالقرار المتخذ لمعالجة مشكلة متكررة يختلف بطبيعته عن القرار الذي يُتخذ لمواجهة مشكلة جديدة أو غير مألوفة. وفي هذا الإطار، يمكن التمييز بين أنواع ومستويات متعددة للقرارات الإدارية على النحو الآتي: <sup>1</sup>

#### الفرع الأول: أنواع القرارات الإدارية

**القرارات الروتينية:** هي القرارات التي تُتخذ بصورة متكررة في النشاط اليومي للمنظمة، وتخضع في الغالب لإجراءات ومعايير واضحة ومحددة مسبقاً. ومن أمثلتها القرارات المتعلقة بمراقبة النفقات، وصيانة الآلات، وتنظيم سير العمل اليومي. وتمتاز هذه القرارات بإمكانية تفويضها إلى مستويات الإدارة الوسطى أو الدنيا، نظراً لطابعها المتكرر واعتمادها على قواعد ثابتة.

**القرارات غير الروتينية:** تظهر الحاجة إلى هذا النوع من القرارات عندما تكون المشكلة المطروحة غير متكررة أو غير مألوفة، ولا توجد بشأنها إجراءات جاهزة أو سوابق تنظيمية. وفي هذه الحالة، يعتمد متخذ القرار على خبرته الشخصية، وقدرته التحليلية، وفطنته في ابتكار حلول ملائمة، نظراً لخصوصية الموقف وأهميته.

#### الفرع الثاني: تصنيفات ومستويات اتخاذ القرارات الإدارية

**التصنيف وفقاً للتدرج الهرمي الإداري:** قسّم الباحث Ansoff القرارات الإدارية وفق المستوى التنظيمي إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

أ- **القرارات الإستراتيجية:** وهي القرارات التي تُتخذ على مستوى الإدارة العليا، وتمتد آثارها إلى المدى الطويل، إذ ترتبط بتحديد توجهات المنظمة وأهدافها العامة، واستغلال الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات البيئية.

<sup>1</sup> ذوابية سعاد ، بولعراس رانية، مرجع سابق، ص55

وتتميز هذه القرارات بحاجتها إلى حجم كبير من المعلومات، كما تحدد بصفة دائمة طبيعة المنظمة وعلاقتها بمحيطها الخارجي.

ب- **القرارات التكتيكية (أو الإدارية):** غالبًا ما يتخذها رؤساء الأقسام أو الإدارات، وتهدف إلى ترجمة القرارات الاستراتيجية إلى خطط وبرامج عملية. وتشمل تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، وبناء الهيكل التنظيمي، وتوزيع الاختصاصات، وتفويض الصلاحيات، وتنظيم قنوات الاتصال، إضافة إلى كيفية استغلال الموارد المالية والبشرية بما يحقق أعلى مستوى من الأداء.

ت- **القرارات التنفيذية:** هي القرارات المرتبطة بسير العمل اليومي والنشاط الجاري داخل المؤسسة، وتتخذها في الغالب الإدارة التنفيذية. وتمتاز هذه القرارات بقصر مدتها، واعتمادها على الخبرات والتجارب السابقة، وسرعة اتخاذها، فضلًا عن تكرارها المستمر، مثل قرارات التسويق، والتخزين، والإشراف المباشر على العمل.

**التصنيف التكراري للقرارات:** ميّز هيربرت سيمون بين نوعين أساسيين من القرارات وفق معيار التكرار:

أ- **القرارات المبرمجة:** وهي القرارات الروتينية والمتكررة التي تحكمها قواعد وإجراءات واضحة، وتعتمد على الخبرات السابقة والمعرفة بالمواقف المماثلة. وتكون المشكلات المرتبطة بها بسيطة نسبيًا، ولا تتطلب تحليلات معقدة، كما يمكن تعديل القرار أو إلغاؤه دون أن يترتب عن ذلك آثار سلبية جسيمة على المنظمة.

ب- **القرارات غير المبرمجة:** هي قرارات غير روتينية وغير متكررة، ولا توجد بشأنها إجراءات أو قواعد مسبقة، وغالبًا ما تكون ذات آثار مهمة على نشاط المنظمة في المدى الطويل. ويظهر هذا النوع من القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة جديدة لأول مرة، في غياب خبرات سابقة تساعد على حلها بسهولة.

## المطلب الثالث: مراحل وعوامل اتخاذ القرار

### الفرع الأول: مراحل عملية اتخاذ القرار

ما هناك جدل ونقاش واختلاف العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية حول عدد المراحل التي يمر بها، أو من حيث مضمون كل مرحلة وهذا عائد إلى اختلاف الظروف والبيئة التي يتخذ فيها القرار، ويبين الجدول رقم (1-2) التالي مراحل عملية اتخاذ القرارات باختصار من وجهة نظر عدد من الباحثين والكتاب.

الجدول رقم (1-2) : مراحل عملية اتخاذ القرارات باختصار من وجهة نظر عدد من الباحثين والكتاب.

| Dimock (1958)                                                                                                                                                              | Pififner (1960)                                                                                                              | Lundberg (1962)                                                             | Simon (1962)                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تحديد المشكلة .<br>تعريف الحلول البديلة.<br>تقرير أفضل الحلول.<br>إصدار القرار.                                                                                            | تحديد المشكلة .<br>تحديد جسيم البدائل<br>الممكنة.<br>البحث والاستقصاء<br>لكل بديل.<br>مقارنة النتائج.<br>اختيار أفضل الحلول. | التعرف على المشكلة.<br>تجميع المعلومات عن<br>المشكلة<br>الاختيار.           | التعرف على المشكلة.<br>تطوير البدائل<br>(التشخيص)<br>الاختيار.                                                                                            |
| Nigro (1956)                                                                                                                                                               | Elbing (1970)                                                                                                                | Witte (1972)                                                                | Minteberry (1976)                                                                                                                                         |
| الاعتراف بالمشكلة.<br>جمع المعلومات<br>وتحليلها.<br>البحث عن الوسائل<br>لحل المشكلة .<br>تحديد البدائل .<br>تقييم البدائل .<br>القرار .<br>التنفيذ .<br>التقييم والمتابعة. | تحديد المشكلة .<br>تصريف محدد للمشكلة.<br>اكتشاف بديل مناسب.<br>تنفيذ القرار.                                                | جمع المعلومات .<br>تشخيص وتطوير<br>البدائل.<br>تقييم البدائل .<br>الاختيار. | التعرف على المشكلة.<br>تعريف المشكلة و<br>تشخيصها.<br>جمع المعلومات المتعلقة<br>بالمشكلة .<br>تنمية وتطوير البدائل.<br>تقييم البدائل الأنسب.<br>المتابعة. |

| <b>Cilfford (1976)</b>                                                                                                                                                                      | <b>Kufman (1977)</b>                                                                               | <b>Ross (1977)</b>                                                                                      | <b>Gordin et Pressman (1978)</b>                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تصنيف المشكلة .<br>تحليل المشكلة .<br>تطوير البدائل<br>والاختيار .<br>التنفيذ والمتابعة.                                                                                                    | تحديد بيئة القرار وبدائله.<br>فحص وتقييم البدائل.<br>تنفيذ القرار ومتابعة<br>انعكاساته.            | تحديد الأهداف .<br>وضع مقياس القرار .<br>تطوير البدائل .<br>صناعة القرار .<br>فحص واختيار القرار.       | وضع الأهداف .<br>تعريف المشكلة .<br>تطوير البدائل .<br>الاختيار .<br>المتابعة.                                                                          |
| <b>Archer (1980)</b>                                                                                                                                                                        | <b>Moore (1982)</b>                                                                                | <b>Moody (1988)</b>                                                                                     | <b>Dill (1962)</b>                                                                                                                                      |
| متابعة ورصد بيئة<br>القرار .<br>تحديد المشكلة .<br>تحديد أهداف القرار .<br>تشخيص المشكلة .<br>تحديد بدائل حل<br>المشكلة.<br>تقييم البدائل.<br>اختيار البديل الأمثل.<br>تطبيق البديل الأمثل. | التوجه نحو المشكلة<br>لحلها .<br>التحري وجمع<br>المعلومات .<br>البحث عن البدائل .<br>تنفيذ القرار. | التعرف على المشكلة .<br>تعريف المشكلة .<br>تطوير البدائل .<br>تقييم البدائل .<br>الاختيار .<br>التطبيق. | تحديد الأهداف<br>والأنشطة.<br>البحث عن أساليب عمل<br>وبدائل مختلفة .<br>المفاضلة بين البدائل<br>واختيار واحدة منها.<br>تنفيذ القرار .<br>تقييم النتائج. |
| <b>Bridge (1989)</b>                                                                                                                                                                        | <b>Dafit (1992)</b>                                                                                | <b>Bagerman (1994)</b>                                                                                  | <b>Heracleous (1994)</b>                                                                                                                                |
| وضع الأهداف .<br>تصنيف المشكلة .<br>تطوير البدائل .<br>الاختيار.                                                                                                                            | فحص بيئة القرار .<br>تحديد المشكلة .<br>تحديد أهداف<br>المشكلة .<br>تشخيص المشكلة.                 | تعريف المشكلة .<br>المعلومات .<br>تطوير البدائل .<br>تقييم البدائل .<br>الاختيار .<br>التطبيق.          | وضع الأهداف .<br>التعرف على المشكلة .<br>جمع المعلومات .<br>تقييم البدائل .<br>الاختيار .<br>التنفيذ.                                                   |
| <b>Notal (1995)</b>                                                                                                                                                                         | <b>Skuttner (1999)</b>                                                                             | <b>Harrison (2000)</b>                                                                                  | <b>الموسوي (1998)</b>                                                                                                                                   |
| وضع الأهداف .                                                                                                                                                                               | وضع الأهداف .                                                                                      | وضع الأهداف .                                                                                           | تحديد مشكلة القرار.                                                                                                                                     |

|                                                                                |                                                                                              |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تأسيس معايير وأهداف القرار .<br>صياغة النموذج وخلق البدائل .<br>تنفيذ القرار . | البحث وجمع المعلومات .<br>تقييم البدائل .<br>الاختيار .<br>تطبيق القرار .<br>متابعة القرار . | التعرف على المشكلة .<br>تعريف المشكلة .<br>جمع المعلومات .<br>تطوير البدائل .<br>تقييم البدائل .<br>الاختيار .<br>التنفيذ .<br>المتابعة . | التعرف على المشكلة .<br>تعريف المشكلة .<br>جمع وتتشخيص المعلومات .<br>تتمية البدائل .<br>تقييم البدائل .<br>الاختيار .<br>التنفيذ .<br>المتابعة . |
| الكيلاني وزملاؤه (2000)                                                        | غراب وحجاز (1999)                                                                            | الحسينة، سليم (1998)                                                                                                                      | برهان، ورحو (1998)                                                                                                                                |
| الاستقصاء .<br>التصميم .<br>الاختيار .<br>التطبيق .                            | التحري .<br>التصميم .<br>الاختيار .<br>التطبيق .<br>التقديم .                                | التعريف بالمشكلة .<br>تصميم الحلول .<br>الاختيار .                                                                                        | تحديد و صياغة المشكلة .<br>البحث عن الحل .<br>اتخاذ القرار .<br>تنفيذ الحل .                                                                      |

المصدر: ذوابية سعاد ، بولعراس رانية، القائد الإداري وإشراك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة العمومية دراسة ميدانية بلدية قلعة بوضيع، مذكرة متممة لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة 8 ماي 1945 ، 2021-2022، ص ص 57-58.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات

تأثر عملية اتخاذ القرار الإداري بجملة من المتغيرات والعوامل التي تتبع من البيئة التي تعمل فيها المنظمة، سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية. وتعمل المنظمات في محيط يتسم بالحركة والديناميكية والتغير المستمر، الأمر الذي يجعل عملية اتخاذ القرار عملية معقدة تتطلب مراعاة مختلف هذه العوامل، لما لها من أثر مباشر أو غير مباشر على فاعلية القرار وجودته. ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية، على النحو الآتي:

### أولاً: العوامل الخارجية (البيئية)

تتم عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة في ظل مجموعة من العوامل البيئية المحيطة بها، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على القرار الإداري، ويمكن تقسيمها إلى ما يلي<sup>1</sup>:

**العوامل الاقتصادية:** وتتمثل في المستوى العام للنشاط الاقتصادي، سواء على الصعيد الوطني أو الدولي، مثل الدورات الاقتصادية، والاتفاقيات والتكتلات الاقتصادية العالمية، ومعدلات التبادل التجاري، وحالات التضخم والانكماش، ومستويات القدرة الشرائية للنقود، إضافة إلى السياسات المالية والنقدية التي تنتهجها الدولة.

**العوامل السياسية:** وتشمل درجة الاستقرار السياسي، الذي يساهم في التنبؤ بنتائج البدائل المختلفة، فضلاً عن التوجهات الإيديولوجية للحكومة، ومدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والسياسي، وفي عمل المنظمات بصفة عامة.

**العوامل التكنولوجية:** وتتمثل في مستوى التقدم التكنولوجي، وتوافر أنظمة اتصال فعالة، وشبكات معلومات متطورة على المستوى الوطني، بما يساهم في تسهيل تدفق المعلومات بين المنظمات، ودعم متخذ القرار بالبيانات اللازمة في الوقت المناسب.

**العوامل الاجتماعية:** وتشمل القيم الاجتماعية، والاتجاهات السائدة، وأنماط السلوك في المجتمع، والتي تؤثر في سلوك الأفراد داخل المنظمة، وفي مستوى القبول أو الرفض للقرارات المتخذة.

**العوامل الواقعية:** وتتمثل في طبيعة الواقع والحقيقة المحيطة بعملية اتخاذ القرار، وما يفرضه هذا الواقع من بدائل معينة قد تكون أكثر قابلية للتطبيق من غيرها، تبعاً للظروف الفعلية القائمة.

### ثانياً: العوامل الداخلية

إضافة إلى العوامل الخارجية، تتأثر عملية اتخاذ القرار بجملة من العوامل الداخلية المرتبطة بالمنظمة ذاتها وبالعاملين فيها، ويمكن حصرها فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> مداحي عثمان، أهمية و دور المعلومات في اتخاذ القرارات ، جامعة البليدة2 -الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات،

العدد13، جوان 2018، ص238

<sup>2</sup> مداحي عثمان، مرجع سابق، ص238

**أهداف المنظمة:** تعد أهداف المنظمة المحور الأساسي لكافة العمليات الإدارية، إذ إن أي قرار يُتخذ يجب أن يصب في النهاية في تحقيق هذه الأهداف. لذلك، تمثل الأهداف - سواء كانت استراتيجية أو تكتيكية - بؤرة الاهتمام في عملية اتخاذ القرار، ويُنظر إلى القرار بوصفه اختيارًا لأفضل الوسائل الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف.

**الضغوط التنظيمية:** توجد داخل المنظمات مجموعة من الظواهر السلوكية والتفاعلات الإنسانية التي تؤثر على القرارات الإدارية بصورة غير مباشرة، ومن أبرزها الضغوط التنظيمية واستخدام النفوذ، سواء من الرؤساء أو الزملاء أو جماعات المصالح داخل المنظمة.

**العوامل السلوكية:** تتأثر كفاءة متخذ القرار بعدة عوامل سلوكية تحكم تصرفاته وتوجه اختياراته، ومن أهمها:

**الدوافع:** تمثل الدوافع قوة داخلية تتبع من داخل الفرد، وتعد حالة نفسية توجه سلوكه نحو تحقيق هدف معين. وتُعد الدوافع من أهم العوامل المؤثرة في رفع مستوى استغلال الطاقة البشرية لمتخذ القرار، باعتبارها القوة المحركة لسلوك الإنسان. وقد تتنوع دوافع متخذ القرار، مثل:

- الرغبة في السلطة والقوة؛
- السعي لتحقيق مركز اجتماعي أو إداري مرموق؛
- حب المغامرة وتحمل المخاطرة؛
- الشعور بالأهمية والامتياز في العمل.

وتمكن معرفة الإدارة بدوافع الأفراد من تحقيق عدة فوائد، من بينها:

- تقديم الحوافز المناسبة التي تشجع حاجات العاملين؛
- تحقيق درجة ملائمة من الرضا الوظيفي؛
- توجيه دوافع الأفراد في الاتجاه السليم وتعديلها عند الحاجة؛
- الحصول على تعاون العاملين واستعدادهم لبذل الجهد اللازم لتحقيق الإنتاجية المطلوبة؛
- تعزيز روح التعاون والتفاهم بين الإدارة والعاملين، وتوحيد الأهداف الفردية مع أهداف العمل.

**القلق والصراع:** يعد القلق شعورًا بعدم التأكد تجاه المخاطر المحتملة المرتبطة بالقرار، ويؤثر بدرجة كبيرة في سلوك متخذ القرار. فالشخص الذي يسعى إلى تحقيق النجاح يميل إلى وضع توقعات مرتفعة، في حين أن من يسعى إلى تفادي الفشل غالبًا ما يضع توقعات منخفضة، مما ينعكس على طبيعة القرار المتخذ.

**الاتجاهات:** تمثل الاتجاهات مجموعة من المعتقدات والمشاعر والميول السلوكية التي يحملها الفرد تجاه موضوع معين، وتؤثر في طريقته في التفكير واتخاذ القرار. ويمكن النظر إلى الاتجاهات على أنها استعداد ذهني مكتسب يجعل الفرد يميل إلى موضوعات معينة ويفضلها على غيرها، أو ينفّر منها، كما تشكل تمهيداً نفسياً يسبق سلوك الفرد وتصرفاته إيجاباً أو سلباً تجاه الأشخاص أو المواقف أو الأحداث.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: معوقات اتخاذ القرار

هناك العديد من المواقف التي تطرأ على المنظمات، والتي تجبر القادة وصناع القرار على ضرورة اتخاذ قرارات فعالة سواء كانت طويلة المدى أو قصيرة المدى، لتؤثر بشكل إيجابي على الأهداف التي ترمي إليها المنظمة، وبالتالي فإن الحصول على أفضل النتائج يتطلب السير على خطوات عملية في صنع القرار. وخلال عملية صنع القرار بجميع مراحلها، قد يواجه القادة مشكلة أو أكثر نوضحها جميعاً فيما يلي:<sup>2</sup>

**زيادة المعلومات:** قد تكون الوفرة الزائدة في المعلومات المتاحة لاتخاذ القرار مضرّة وليست مفيدة، وذلك في حالة تجميع تلك المعلومات بطريقة خاطئة، لأن معالجتها لن يكون لها فائدة. وللتغلب على هذه المشكلة، لا بد من تجميع المعلومات بشكل صحيح، مع إتاحة الوصول إلى البيانات سهلة الاستخدام، حتى تكون مفتاحاً لاتخاذ مختلف القرارات الصائبة، وليس هناك ما يمنع من الحصول على آراء الآخرين أو التشاور مع الخبراء المتخصصين.

**نقص المعلومات:** من أبرز معوقات عملية اتخاذ القرار، عدم توفر معلومات كافية لدعم القرار المُراد اتخاذه، لذلك قبل البدء في طرح الخيارات المتاحة؛ لا بد من التأكد من توفر جميع المعلومات ذات الصلة، من أجل التوصل إلى أفضل حل لأي مشكلة.

**تحديد المشكلة بشكل خاطئ:** الخطأ في تحديد المشكلة يُعد من أبرز معوقات اتخاذ القرار في المؤسسة، إذ يؤدي ذلك إلى اتخاذ قراراً معقداً دون التأكد من أسباب المشكلة الرئيسية، لأن السبب الحقيقي قد لا يمكن تحديده.

<sup>1</sup> مداحي عثمان، المرجع السابق، ص 239

<sup>2</sup> معوقات اتخاذ القرار وأهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، جانفي 2025، عبر الرابط التالي:

<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/معوقات-اتخاذ-القرار> .

وللتغلب على هذه المشكلة؛ لا بد من إجراء بحثًا شاملاً، والحصول على بيانات مفيدة والتحدث مع الخبراء الداخليين.

**طرح خيارات خيالية:** على الرغم من أهمية التفكير الإيجابي خلال عملية صنع القرار؛ إلا أن الثقة في النتيجة بشكل مفرط قد تكون عائقًا أمام اتخاذ قرارًا فعالًا، ولذلك لا بد من تحديد خيارات واقعية وقابلة للتطبيق وقابلة للتحقيق، وليست خيارات غير واقعية.

**التحيز وعدم الموضوعية:** من الأخطاء التي يقع فيها صناع القرار وينتج عنها عدم اتخاذ قرارات فعالة، عدم الموضوعية في التفكير، أي اتباع الأفكار المسبقة والتحيزات. فعملية اتخاذ القرار يمكن أن تتأثر بالقيم الشخصية والمعتقدات والتحيزات، لأن تجارب الفرد قد تؤثر على إدراكه للمعلومات وتفسيرها، وهو ما يؤثر بدوره على القرارات المتخذة خاصة إذا تعارضت مع أهداف أو أولويات الفريق أو المنظمة.

وللتغلب على هذا التحدي؛ يجب تنفيذ عمليات صنع القرار المنظمة التي تشجع على تنوع وجهات النظر وتقييمات المخاطر الشاملة، مع استعانة المنظمات ببرامج التدريب التي تساعد صانعي القرار على التعرف على تحيزاتهم والتصدي لها.

**القيود الزمنية:** هناك العديد من المعوقات المؤثرة على اتخاذ القرار أبرزها القيود الزمنية التي يكتشفها صناع القرار في حالة وقوع الأحداث غير المتوقعة، والتي تولد نوعًا من الضغط عند عملية صنع القرار، وهو ما يُسمى بالاندفاع المصاحب بأخطاء مثل تخطي بعض البيانات الهامة أو نسيان تأثير بعض الإجراءات، والذي ينتج عنه اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة، ومن ثم تتأثر النتائج المرجوة بالسلب.

**عدم الموازنة بين الأهداف:** إذا كان القرار المُراد اتخاذه قائمًا على المخاطر؛ فإن عدم الموازنة بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل، يؤدي إلى إصدار قرارًا غير فعال، وبالتالي يتعين على صناع القرار الموازنة بين التكاليف أو المكاسب في الإنتاجية، وبين الأثر المحتمل لتلك القرارات على أهداف المنظمة واستقرارها في الأجل الطويل.

**فجوات المهارات والخبرة:** من التحديات التي تواجه عملية صنع القرار، افتقار المنظمات إلى المهارات والخبرات اللازمة لتحديد سبب المشكلة سريعًا وبشكل فعال.

والتغلب على هذا التحدي يتطلب تعيين متخصصين ذوي خبرة في حل مختلف المشكلات التي تواجه المنظمات، إلى جانب استعانتها بالاستشاريين أو خبراء الصناعة، لتكملة قدراتها الداخلية وضمان استتارة صنع القرار بأحدث الممارسات والأفكار.

**العقلانية المحدودة:** المقصود بمصطلح العقلانية المحدودة، عدم القدرة على التعامل مع مختلف الصعوبات، نظرًا لعدم القدرة على فهم جميع الحلول المحتملة أو آثارها.

كما يشير هذا المصطلح إلى محدودية المعلومات التي يمكن معالجتها، نظرًا لعدم التأكد من المعلومات التي يجب الحصول عليها لعدم مواجهة هذا الطرف من قبل، وفي حال جمع صانع القرار جميع المعلومات المتاحة؛ فقد لا يتمكن من فهمها أو التنبؤ بنتائج القرار المتخذ.

**تنفيذ القرارات الخاطئة:** من الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الفعالة، تنفيذ القائد قرارًا خاطئًا حتى عندما تزداد النتائج سوءًا، نظرًا لصعوبة إعادة صناع القرار تقييم القرار بشكل عقلائي بمجرد اتخاذه.

**عدم اليقين:** المقصود بعدم اليقين هو عدم القدرة على التنبؤ بنتيجة القرار المتخذ حتى تحدث بالفعل، فعدم اليقين يؤدي إلى عدم القدرة على رؤية النتيجة إلا بعد اتخاذ القرار، على الرغم من إمكانية افتراض النتيجة المرجوة.

**الخوف من اتخاذ القرارات:** قد يكون اتخاذ القرار عملية صعبة، إذا شعر صانعه بقلق بالغ حياله، خوفًا من ارتكاب الأخطاء، أو من وجود عواقب وخيمة أو غير متوقعة أو غير مقصودة ناتجة عنه. وللتخفيف من حدة هذه المشكلة؛ يجب التنبؤ والتخطيط لتلك العواقب قدر الإمكان، إلى جانب طلب المساعدة من الآخرين، مثل الزملاء أو الموجهين أو الخبراء المتخصصين لتحديد المخاطر المحتملة، حتى تزداد القدرة على إدارة القرار المتخذ.

**ديناميكيات المجموعة:** من التحديات الأخرى التي تواجه عملية صنع القرار، ديناميكيات المجموعة، فالتفكير الجماعي وتوافق أعضاء المجموعة مع الرأي السائد، يمكن أن يؤدي إلى نقص الإبداع والابتكار، وبالتالي ضعف صنع القرار. وما يعيق عملية صنع القرار أيضًا، نشوب خلافات أو الصراعات، والتي تؤدي إلى اتخاذ قرارات لا يؤيدها جميع أعضاء الفريق.

**التعقيد:** عند اتخاذ القرار، لا بد من مراعاة مجموعة من المتغيرات أو العوامل، وهي التي يُطلق عليها اسم التعقيد، فقد يكون القرار معقدًا إذا كان ذو آثار طويلة المدى، أو أن تأثيره يشمل مجموعة من الشركاء ذوي المصالح

المختلفة. والتعقيدات التي تواجه صانع القرار، تتطلب منه التحليل والتفكير النقدي، حتى يتمكن من فهم العلاقات المتبادلة بين مختلف الخيارات.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول اتخاذ القرار

### المطلب الأول: الدراسات العربية

1- دراسة قاسمي العطرة، بعنوان: " عملية اتخاذ القرار وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسة الجهوية للميزانية ورقلة"، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020-2021م.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير عملية اتخاذ القرار على أداء العاملين، من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس: كيف تؤثر عملية اتخاذ القرار على أداء العاملين؟، وذلك بالتركيز على أساليب اتخاذ القرار المعتمدة داخل المؤسسة وأثرها على مستوى أداء العاملين.

وقد جاءت الدراسة انطلاقاً من أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في نجاح المؤسسات واستمرارها، حيث يُعد اتخاذ القرار من الركائز الأساسية للعمل الإداري وأحد العوامل المؤثرة بشكل مباشر في أداء الموارد البشرية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (50) عاملين بالمؤسسة الجهوية للميزانية بورقلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن عملية اتخاذ القرار لها تأثير واضح ومباشر على أداء العاملين، ويتحدد هذا التأثير تبعاً لطبيعة النظام الإداري، وأسلوب الإشراف، ونوعية القرارات المتخذة. كما أظهرت النتائج أن الأسلوب الحاسم في اتخاذ القرار كان الأكثر فاعلية في تحسين أداء العاملين مقارنة بالأسلوبين المرن والتسلسلي، لما يوفره من وضوح وسرعة في التنفيذ. وأكدت الدراسة في الختام أن القرار يمثل جوهر العملية الإدارية، وأن حسن اختياره وتطبيقه ينعكس إيجاباً على أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.

2- دراسة عادل علي سلطان العرابي، تركي بن غازي العصيمي، طلا بن منصور النمري، بعنوان: " اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الصحية (دراسة ميدانية على مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث بالرياض)، مجمع النخيل الطبي بالرياض، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 81، المجلد 03، مارس 2025.

تناولت هذه الدراسة تأثير التواصل الفعال بين الأقسام المختلفة في المستشفى على جودة اتخاذ القرارات ن التنسيق والتعاون بين الأقسام ويقلل من التضارب بين الأهداف المختلفة . و يساهم هذا التنسيق المحسن بشكل كبير في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية في اتخاذ القرارات. حيث يسهل الوصول إلى حلول توافقية تعود بالنفع على المؤسسة ككل. كما ثبت أن الدعم والتدريب المستمر للموظفين يسهل مشاركتهم الفعالة في عملية صنع القرار. ولا يقتصر هذا الدعم على التدريب و التوجيه فحسب، بل يشمل أيضا التحفيز والمشاركة الفعالة، مما يزيد من الالتزام بعملية صنع القرار ويعزز الابتكار داخل المؤسسة. من ناحية أخرى، ثبت أن تطبيق التقنيات الحديثة، مثل نظم المعلومات الصحية المتكاملة، يزيد بشكل كبير من سرعة الوصول إلى البيانات وتحليلها، مما يساهم في اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة. كما أن هذه الأدوات التكنولوجية تقلل من الأخطاء في اتخاذ القرارات، وتحسن القدرة على توقع الاحتياجات المستقبلية وتعزز جودة خدمات الرعاية الصحية. علاوة على ذلك، سلطت الدراسة الضوء على أهمية السياسات التنظيمية التي تركز على تحسين بيئة العمل داخل المستشفيات. تساهم بيئة العمل الإيجابية والمحفزة في اتخاذ قرارات مستنيرة وتزيد من الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بتشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين الأقسام المختلفة وتعزيز ثقافة العمل الجماعي داخل المستشفى من أجل زيادة فعالية اتخاذ القرارات الإدارية وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة.

## المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1- دراسة Nikša Jajac ، بعنوان:

### Decision Support for Infrastructure Management of Public Institutions

#### دعم اتخاذ القرارات لإدارة البنية التحتية للمؤسسات العامة

مقالة منشورة في مجلة كلية الهندسة المدنية والعمارة والجيوديسيا، جامعة سبليت، ماتيتش هرفاتسكي 15، كرواتيا، 2025.

ركز البحث على دعم اتخاذ القرارات لإدارة المباني الفردية ومجموعة هذه المباني (المحفظة) خلال مرحلة التخطيط. وبشكل أدق، يهدف البحث إلى دعم كل من صانع القرار وعملية اتخاذ القرار عند تخطيط أنشطة/مشاريع البناء، مثل الصيانة، والتجديد، وإعادة البناء، والتوسعة، والإنشاء، وتصميم/إعداد الوثائق الفنية للمشروع، وما إلى ذلك. وتشمل عملية اتخاذ القرار المذكورة معالجة كمية كبيرة من البيانات المتنوعة (الفنية، والاقتصادية، والاجتماعية، وغيرها) المُعبر عنها بطرق مختلفة - عددية أو وصفية، وكذلك بوحدات قياس مختلفة - مع مراعاة

رغبات ومواقف أصحاب المصلحة المختلفة في الوقت نفسه (وبالتالي تلبية أهدافهم ومعاييرهم التي غالبًا ما تكون متضاربة). (يشير ما سبق إلى أن هذه مشكلة معقدة وغير محددة المعالم ذات معايير متعددة يواجهها مدير القرار/المخطط. علاوة على ذلك، ونظرًا لأن مدير القرار عادةً لا يمتلك جميع المعارف والمهارات اللازمة، تقترح هذه الورقة البحثية كيفية التغلب على هذه المشكلات من خلال دعم مدير القرار ضمن خطة إدارة القرار أثناء عملية التخطيط هذه. يشجع المفهوم المقترح على اتباع نهج متكامل (يأخذ في الاعتبار الجوانب ذات الصلة بهذه المشكلة الإدارية) وشامل (يراعي آراء أصحاب المصلحة المعنيين) لإدارة مشاريع البناء المعقدة ومحاظاتها. وهو يعتمد منهجيًا على منطق أنظمة دعم القرار و تحليل المعايير المتعددة. تشمل أساليب المعايير المتعددة المستخدمة طريقة تنظيم ترتيب التفضيلات لتقييم الإثراء (PROMETHEE) لتقييم و مقارنة البدائل بطريقة متكاملة، بالإضافة إلى عملية التسلسل الهرمي التحليلي لتحديد أوزان المعايير وتحقيق نهج شامل ومتسق لأصحاب المصلحة المعنيين (استنادًا إلى نهج شجرة الأهداف). تم اختبار المفهوم على تخطيط إدارة البنية التحتية في إحدى جامعات جمهورية كرواتيا، وثبتت جدواه لأنه وقرّر لمدير المشروع أساسًا لاتخاذ القرارات. وقد تأكدت جدوى المفهوم من خلال تطابق الخطة التي تم التوصل إليها باستخدام المفهوم مع الأنشطة/المشاريع التي تم تنفيذها فعليًا.

2-دراسة ( Carmen Marinela Cumpăt and al ) ، بعنوان:

### Characterizing Managerial Decision Making in Public Hospitals:

#### A Case Study from Romania

توصيف عملية صنع القرار الإداري في المستشفيات العامة: دراسة حالة من رومانيا

مقالة منشورة في مجلة الرعاية الصحية، رومانيا، 2024.

هدفت الدراسة إلى تحديد نموذج صنع القرار الذي يطبقه المديرون في هذه الوحدات، مع الأخذ في الاعتبار التغيرات التشريعية والاقتصادية والتقنية والأخلاقية والتنظيمية المتعددة التي أحدثتها الجائحة. تم استخدام منهجية بحثية مختلطة، تجمع بين المقابلات شبه المنظمة والإثنوغرافيا الذاتية، لرصد تجارب ومواقف وتصورات ودوافع واعتبارات صانعي القرار في نظام الرعاية الصحية. كشفت النتائج أن القرارات الإدارية في المستشفيات العامة تأثرت بعناصر فريدة، مثل ضعف المرضى واحتياجاتهم للدعم، وغياب تسلسل هرمي واضح، والطبيعة الشخصية لخدمات الرعاية الصحية، وتعقيد عمليات الرعاية، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة. كما أثرت العوامل

الخارجية، ولا سيما التأثيرات السياسية والاقتصادية، إلى جانب المعضلات الأخلاقية الداخلية، بشكل كبير على عملية صنع القرار.

### المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة

#### الفرع الأول: أوجه التشابه و الاختلاف

يركز هذا المطلب على المقارنة بين دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة من خلال ذكر أهم أوجه التشابه و أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة التي تم ذكرها سابقا.

#### الجدول رقم (01-03): مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

| أوجه التشابه                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | أوجه الاختلاف                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المحلية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| دراسة قاسمي العطرة، بعنوان: " عملية اتخاذ القرار وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسة الجهوية للميزانية بورقلة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020-2021م                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>تتشابه مع الدراسة الحالية من ناحية الموضوع العام: كلتا الدراستين تناولتا موضوع اتخاذ القرار داخل المؤسسات ودوره في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.</p> <p>التشابه في المنهج: اعتمدت الدراستان على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة دراسة الظواهر الإدارية داخل المؤسسات.</p> <p>التشابه في أداة جمع البيانات: استخدمت الدراستان الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين داخل المؤسسة.</p> | <p>ركزت دراسة الباحثة دراسة قاسمي العطرة على تأثير عملية اتخاذ القرار على أداء العاملين.</p> <p>دراسة الباحثة قاسمي العطرة تنتمي إلى علم الاجتماع (تنظيم وعمل). بينما دراستي ضمن العلوم الإدارية للتسيير.</p> <p>درستي استخدمت برنامج SPSS في تحليل بيانات الاستبيان.</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>كلتا الدراستين تضمنت جانباً ميدانياً لدراسة الواقع الفعلي لعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>دراسة عادل علي سلطان العرابي، تركي بن غازي العصيمي، طلا بن منصور النمري ، بعنوان: " اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الصحية (دراسة ميدانية على مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث بالرياض)، مجمع النخيل الطبي بالرياض، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 81، المجلد 03، مارس 2025.</p>                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>ركزت دراسة الباحثين على المنظمات الصحية وبالتحديد مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث بالرياض.</p> <p>ركزت الدراسة السابقة على العوامل المؤثرة في جودة القرار مثل التواصل بين الأقسام، التدريب، التكنولوجيا، وبيئة العمل.</p> <p>ركزت الدراسة السابقة على تحسين جودة القرارات الإدارية في القطاع الصحي وتحسين الخدمات الصحية المقدمة.</p> | <p><b>تشابه في موضوع الدراسة:</b> تناولت كلتا الدراستين موضوع اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسات، باعتباره من أهم الوظائف الإدارية التي تؤثر في كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.</p> <p><b>التشابه في الطابع الميداني:</b> اعتمدت الدراستان على الدراسة الميدانية لفهم واقع اتخاذ القرار داخل المؤسسات من خلال دراسة بيئة العمل الحقيقية.</p> <p><b>التشابه في أهمية العنصر البشري:</b> أكدت الدراستان على أهمية مشاركة العاملين والتواصل داخل المؤسسة في تحسين عملية اتخاذ القرار.</p> <p><b>التشابه في الهدف العام:</b> سعت الدراستان إلى تحسين فعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسات من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيه.</p> |
| <p><b>الدراسات الأجنبية</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>دراسة Nikša Jajac ، بعنوان:</p> <p><b>Decision Support for Infrastructure Management of Public Institutions</b></p> <p>دعم اتخاذ القرارات لإدارة البنية التحتية للمؤسسات العامة</p>                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

مقالة منشورة في مجلة كلية الهندسة المدنية والعمارة والجيوديسيا، جامعة سبليت، ماتيتش هرفاتسكي 15، كرواتيا، 2025.

**مجال التطبيق:** الدراسة الأجنبية ركزت على إدارة البنية التحتية للمؤسسات العامة، أي على مشاريع البناء والصيانة والتخطيط العمراني.

دراستي استخدمت المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي باستخدام SPSS.

الدراسة السابقة اعتمدت على منهجية دعم القرار (Decision Support Systems) وتقنيات تحليل متعددة المعايير مثل PROMETHEE و AHP، وهي أكثر تقنية وكمية.

الدراسة الأجنبية تناولت قرارات معقدة ومتعددة المعايير تشمل البيانات الفنية والاقتصادية والاجتماعية، وتتطلب التوفيق بين مصالح متعددة لأصحاب المصلحة.

الدراسة الأجنبية استخدمت أنظمة دعم القرار والتقنيات الرقمية لتحليل البيانات المعقدة وتوجيه صانع القرار.

دراستي تهدف إلى فهم وتحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات العمومية وتأثيرها على الأداء.

أما الدراسة الأجنبية تهدف إلى تسهيل اتخاذ قرارات تخطيط وإدارة البنية التحتية المعقدة بطريقة شاملة ومدعومة بالتحليل الكمي.

**تشابه في موضوع الدراسة:** كلا الدراستين

تتناول عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات العمومية، مع التركيز على تحسين فعالية القرار في سياق محدد.

دراستي استخدمت الاستبيانات وتحليل البيانات باستخدام SPSS لدعم نتائج القرار.

الدراسة السابقة ركزت على استخدام أنظمة دعم القرار وتحليل المعايير المتعددة لتسهيل عملية اتخاذ القرار.

**الجانب التطبيقي:** كلتا الدراستين تضمنت تطبيقًا عمليًا في مؤسسة محددة: مؤسسات عمومية في دراستي، وجامعة في كرواتيا في الدراسة الأجنبية.

دراسة ( Carmen Marinela Cumpăt and al ) ، بعنوان:

**Characterizing Managerial Decision Making in Public Hospitals:**

**A Case Study from Romania**

| <p>توصيف عملية صنع القرار الإداري في المستشفيات العامة: دراسة حالة من رومانيا</p> <p>مقالة منشورة في مجلة الرعاية الصحية، رومانيا، 2024.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>مجال التطبيق:</b> دراستي عامة حول المؤسسات العمومية. أما الدراسة الرومانية محددة في المستشفيات العامة، مع التركيز على القطاع الصحي وما يترتب عليه من خصوصيات.</p> <p><b>المنهجية:</b> دراستي اعتمدت المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي. الدراسة الرومانية اعتمدت منهجية مختلطة تجمع بين النوعي (المقابلات والإثنوغرافيا) والكمي بشكل محدود، مع التركيز على فهم السياق.</p> <p>دراستي ركزت على أسلوب اتخاذ القرار وارتباطه بالأداء الوظيفي. أما الدراسة الرومانية سلطت الضوء على تأثير العوامل الخارجية (سياسية، اقتصادية)، والتقنية، والأخلاقية، وطبيعة الخدمات على القرار.:</p> <p>دراستي استخدمت برنامج SPSS لتحليل الاستبيانات. أما الدراسة الرومانية اعتمدت على مقابلات وتحليل نوعي لتحديد تصورات وتجارب المديرين، ولم تستخدم أدوات تحليل إحصائي بالمعنى التقليدي.</p> | <p><b>الموضوع العام:</b> كلتا الدراستين تهتمان ب عملية اتخاذ القرار في المؤسسات العامة، مع التركيز على فهم العوامل المؤثرة على القرار.</p> <p><b>أهمية العامل البشري:</b> دراستي ركزت على تأثير أسلوب اتخاذ القرار على العاملين داخل المؤسسات العمومية. و الدراسة الرومانية ركزت على تجارب المديرين وتأثير قراراتهم على تقديم خدمات الرعاية الصحية.</p> <p><b>الجانب التطبيقي:</b> كلا الدراستين تضمنت تحليلاً ميدانياً لواقع اتخاذ القرار داخل مؤسسة عامة محددة.</p> |

المصدر: من إعداد الطالبات

### الفرع الثاني: الفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع اتخاذ القرار في المؤسسات، يتضح أنها ركزت على جوانب مختلفة من هذه العملية. فقد تناولت بعض الدراسات تأثير عملية اتخاذ القرار على أداء العاملين، كما هو الحال في دراسة قاسمي العطرة، بينما ركزت دراسات أخرى على العوامل التنظيمية والتقنية المؤثرة في جودة القرار مثل التواصل بين الأقسام واستخدام التكنولوجيا الحديثة، كما جاء في دراسة العرابي وآخرين. كما اتجهت بعض الدراسات الأجنبية إلى تحليل نماذج دعم القرار باستخدام أساليب تحليل متعددة المعايير في إدارة البنية التحتية للمؤسسات العامة، مثل دراسة Nikša Jajac ، في حين ركزت دراسة Carmen Marinela Cumpăt على توصيف عملية صنع القرار في المستشفيات العامة والعوامل السياسية والاقتصادية والأخلاقية المؤثرة فيها.

ورغم أهمية هذه الدراسات وإسهامها في إثراء الأدبيات العلمية، إلا أنها لم تتناول بصورة كافية واقع اتخاذ القرار داخل المؤسسات العمومية من منظور إداري شامل، خاصة في البيئة الجزائرية. كما أن بعض الدراسات ركزت على قطاعات محددة كالصحة أو البنية التحتية، أو اعتمدت على مناهج نوعية دون تحليل إحصائي معمق. ومن هنا تبرز الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها من خلال تحليل عملية اتخاذ القرار في المؤسسات العمومية اعتماداً على جانب نظري وآخر ميداني باستخدام الاستبيان وتحليل البيانات إحصائياً ببرنامج SPSS، بما يسمح بفهم واقع هذه العملية والعوامل المؤثرة فيها.

### الفرع الثالث: موقع دراستي ضمن الأدبيات

تندرج هذه الدراسة ضمن الأدبيات التي تناولت موضوع اتخاذ القرار في المؤسسات العمومية، حيث تسعى إلى الإسهام في توسيع المعرفة العلمية حول هذا الموضوع من خلال الجمع بين التحليل النظري والتطبيق الميداني. كما تستفيد الدراسة من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في تفسير العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، سواء كانت تنظيمية أو بشرية أو تقنية. وتتميز الدراسة الحالية بمحاولة ربط الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار بالتطبيق العملي داخل المؤسسات العمومية، مع الاعتماد على تحليل إحصائي للبيانات الميدانية باستخدام برنامج SPSS ، وهو ما يساهم في تقديم نتائج أكثر دقة حول واقع اتخاذ القرار داخل هذه المؤسسات. وبذلك تسعى الدراسة إلى سد جزء من الفجوة البحثية في هذا المجال، وتقديم إضافة علمية يمكن أن تفيد الباحثين وصناع القرار في تحسين آليات اتخاذ القرار داخل المؤسسات العمومية.

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية على عينة من موظفي وحدة  
الحماية المدنية ببوهاوة - غرداية

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

### المطلب الأول: تعريف الوحدة الرئيسية للحماية المدنية بوهران - غرداية و نشأتها

#### الفرع الأول: تعريف الوحدة الرئيسية للحماية المدنية بوهران - غرداية

الوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية غرداية، المعروفة باسم الشهيد الرقيب بلعور عمر، هي مؤسسة عمومية عملياتية تابعة لوزارة الداخلية، تمثل قلب منظومة التدخل السريع في الولاية.

تهدف هذه الوحدة إلى حماية الأرواح والممتلكات من مختلف المخاطر والكوارث الطبيعية والبشرية، بما يشمل الحرائق، حوادث المرور، والحوادث الطارئة الأخرى.

وتتميز طبيعة عملها بالاستعجالية والضغط الزمني، مما يجعل عملية اتخاذ القرار داخلها مركزية وحاسمة، حيث تتطلب سرعة ودقة عالية في التقييم والتوجيه لضمان سلامة المواطنين وتحقيق فعالية التدخل.

كما تعد الوحدة مركز تنسيق رئيسي لكافة الفرق الميدانية، وتساهم في تطوير أساليب التدخل والإسعاف بما يتوافق مع الاستراتيجيات الوطنية للحماية المدنية<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: نشأة الوحدة الرئيسية للحماية المدنية - بوهران، غرداية

تعود نشأة الوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية غرداية إلى فترة ما بعد استقلال الجزائر، في إطار تطوير منظومة الحماية المدنية على مستوى الولايات لضمان التدخل السريع والفعال في حالات الطوارئ. وقد تم اختيار موقع الوحدة بمنطقة بوهران نظرًا لأهميته الاستراتيجية، كونه قريب من مراكز المدينة الحيوية ويسهل تغطية مختلف مناطق الولاية بسرعة. وحملت هذه الوحدة اسم الشهيد الرقيب بلعور عمر تكريمًا لتضحياته أثناء أداء الواجب، وهو تقليد متبع في الحماية المدنية الجزائرية لتخليد شهداء الواجب المهني.

منذ تأسيسها، شهدت الوحدة تطورًا مستمرًا من حيث البنية التنظيمية، التجهيزات، وكفاءات الأعوان، لتصبح اليوم وحدة رئيسية عملياتية تلعب دورًا مركزيًا في التدخلات الطارئة وحماية الأرواح والممتلكات على مستوى ولاية

<sup>1</sup> بناء على معطيات و معلومات المؤسسة بتاريخ 11 مارس 2026

## الفصل الثاني دراسة ميدانية على عينة من موظفي وحدة الحماية المدنية ببوهرانة - غرداية

غرداية تأسست الحماية المدنية الجزائرية في 15 أبريل 1964 بمرسوم رئاسي لتنظيم خدمات الإطفاء والإنقاذ على مستوى الدولة بعد الاستقلال، وتوحيدها بعد أن كانت تابعة للبلديات.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي و مهامه

#### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

تخضع الوحدة الرئيسية لتنظيم إداري وهيكل يضمن حسن سير العمل، ويتمثل في:<sup>2</sup>

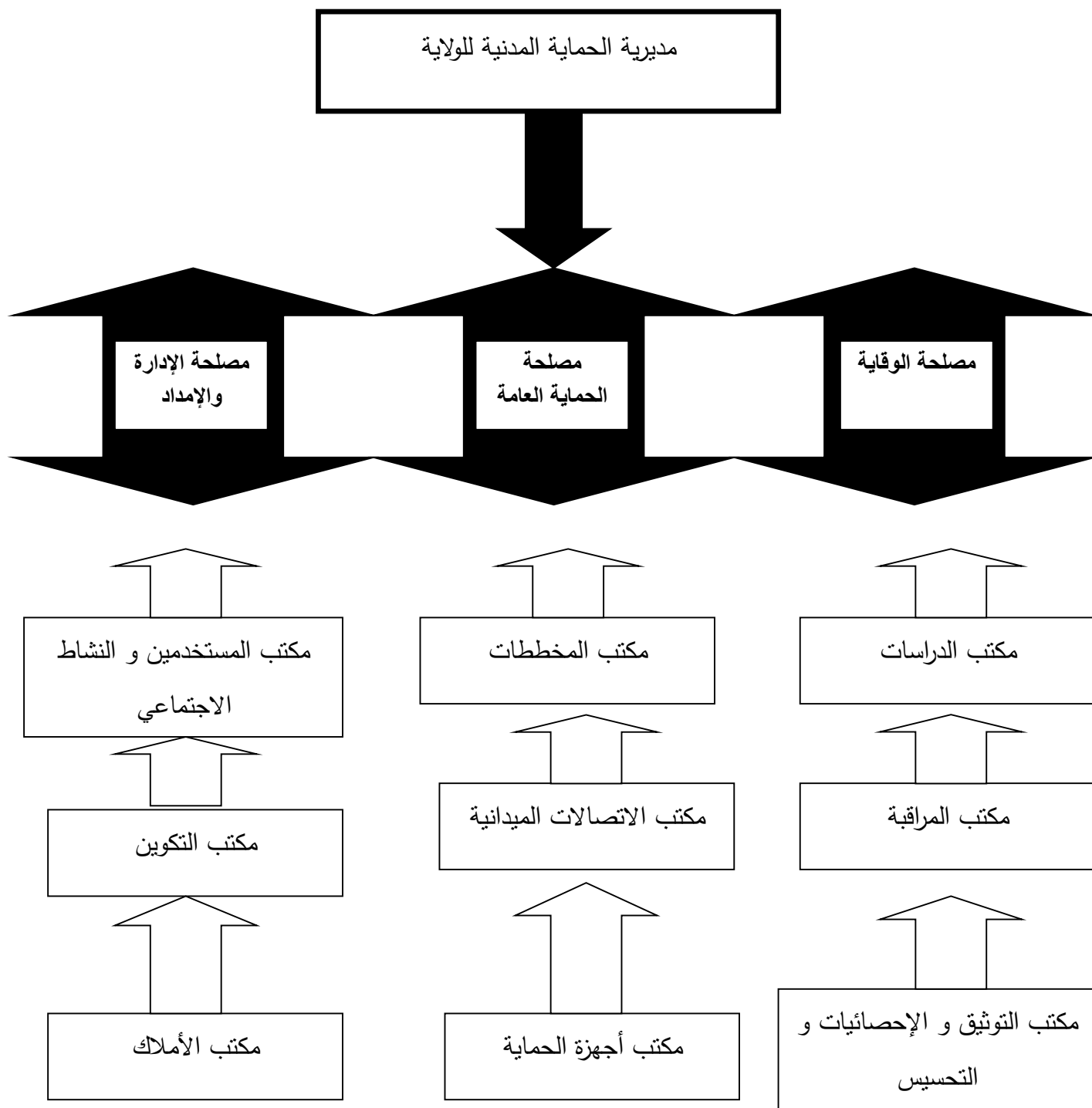
- رئيس الوحدة (قائد الوحدة)
- مصلحة العمليات
- فرق الإطفاء
- فرق الإسعاف
- فرق الإنقاذ
- مصلحة الوقاية
- مصلحة الإدارة والوسائل
- خلية الاتصال (استقبال نداءات النجدة)

ويتميز هذا الهيكل بالتنسيق المستمر بين مختلف المصالح لضمان التدخل السريع والفعال.

<sup>1</sup> بناء على معطيات و معلومات المؤسسة بتاريخ 11 مارس 2026

<sup>2</sup> بناء على معطيات و معلومات المؤسسة بتاريخ 11 مارس 2026

الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية للولاية



المصدر: من إعداد الطالبات

## الفصل الثاني دراسة ميدانية على عينة من موظفي وحدة الحماية المدنية ببوهاوة - غرداية

### الفرع الثاني: تنظيم الإدارة المركزية و مهامها

إن تنظيم و هيكلية الإدارة المركزية للحماية المدنية تخضع لثلاثة مراسيم

المرسوم التنفيذي رقم 91-503 المؤرخ في 1991/12/21 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للحماية المدنية

هذا المرسوم يحدد هيكلية و مهام مصالح المديرية العامة والتي تنقسم إلى:

مصالح تابعة للمدير العام ممثلة في مديرين مكلفين بالدراسات مهامهم تسيير البريد العلاقة مع الصحافة -تنسيق العلاقات الخارجية- الترجمة- الدراسة والتحليل.

أربع مديريات مركزية هي:

مديرية الوقاية م.و-

مهامها:

- دراسة و إعداد النصوص القانونية المتعلقة بأمن الأشخاص و الممتلكات
- دراسة وتطوير حملات الاعلام و التوعية و إعداد الخريطة الوطنية المتعلقة بالأخطار
- دراسة وتعريف القواعد و الاحتياطات الأمنية الوقائية لمختلف القطاعات

تتألف من 03 مديريات فرعية هي:

- المديرية الفرعية للدراسات و التنظيم م.ف.د.ت S.D.E.R

- المديرية الفرعية للأخطار م.ف.ا.ك S.D.R.M

الكبرى

المديرية الفرعية للإحصاء و S.D.S.I

الاعلام م فااا

مديرية الموظفين و التكوين م.م.ت -

## الفصل الثاني دراسة ميدانية على عينة من موظفي وحدة الحماية المدنية ببوهرانة - غرداية

مهامها:

- إدارة الحياة المهنية للموظفين و كذا إعداد سياسة الحماية المدنية الخاصة بالتوظيف
- إعداد و متابعة سياسة التكوين و التأهيل و التخصص للمستخدمين
- ترقية النشاط الاجتماعي و الطبي والرياضي و الثقافي

تتألف من 03 مديريات فرعية هي S.D.F

- المديرية الفرعية للتكوين م.ف.ت
- المديرية الفرعية للنشاط الاجتماعي م.ف.ن.ا
- المديرية الفرعية للموظفين م.ف.م
- مديرية الامداد و المنشآت م.ا.م

مهامها:

- إدارة صرف الميزانية و المصاريف المتعلقة بالتسيير والتجهيز
- إعداد البرامج المتعلقة بالمنشآت و التجهيزات و متابعة تطبيقها
- تعريف قواعد صيانة المعدات و التجهيزات

تتألف من 03 مديريات فرعية هي:

- المديرية الفرعية للمنشآت م.ف.م
- المديرية الفرعية للتجهيزات و الإمداد م.ف.ت.ا
- المديرية الفرعية للميزانية و المحاسبة م.ف.م.م
- مديرية تنظيم و تنسيق الاسعافات م.ت.ت.ا -

مهامها:

- دراسة وتعريف مخططات التدخل و طرق و قواعد تنظيم الإسعافات في حالة الكوارث
- تنظيم و تنسيق الأجهزة الأمنية خلال الحملات الموسمية

## الفصل الثاني دراسة ميدانية على عينة من موظفي وحدة الحماية المدنية ببوهاوة - غرداية

دراسة و تحديد طرق تسيير و استغلال شبكة الاتصالات الميدانية

السهر على السير الحسن لأجهزة الاتصالات و كذا القيام بكل إجراء من شأنه النهوض بالاسعاف و ترقيته

مكاتبها:

مكتب المخططات

مكتب الاتصالات الميدانية

مكتب أجهزة الحماية

مكتب الاسعاف الطبي و ترقية الاسعاف

مصلحة الإدارة و الامداد : م.م.م

مهامها:

- تتولى التسيير غير الممركز للوسائل المالية و المادية لمصالح الحماية المدنية في الولاية
- تتولى تسيير الحياة المهنية للأعوان و كذا تنسيق أعمال التكوين كما تسهر على تطبيقها
- تتابع انجاز برامج التجهيز و المنشآت كما تتولى تسيير المحاسبة العامة و تسيير الحضائر وورشات الصيانة

مكاتبها:

- مكتب المستخدمين و النشاط الاجتماعي

- مكتب التكوين

- مكتب الأملاك

- مكتب المالية والمحاسبة

القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06 مارس 1994 المتعلق بتحديد تنظيم مكاتب مصالح مديريات الحماية المدنية للولايات

تتألف كل مصلحة من مكتبين إلى 04 مكاتب حسب الولاية التي تنتمي إليها و المقسمة كالتالي:

## الفصل الثاني دراسة ميدانية على عينة من موظفي وحدة الحماية المدنية ببوهرانة - غرداية

المنطقة الأولى: تتألف من 04 مكاتب و تضم 22 ولاية

المنطقة الثانية : تتألف من 03 مكاتب و تضم 14 ولاية

المنطقة الثالثة: تتألف من مكتبين و تضم 12 ولاية.

**ملاحظة:** يصنف مدير الحماية المدنية حسب الشروط التي يصنف فيها نائب مدير بالمديرية العامة

### تنظيم المصالح الخارجية:

المصالح و الهياكل الإدارية للحماية المدنية المتواجدة عبر الولايات منظمة و مهيكلة حسب المرسوم التنفيذي رقم 54-92 المؤرخ في 12 فيفري 1992 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية و عملها.

تجمع المصالح الخارجية للحماية المدنية على مستوى كل ولاية ضمن مديرية تنظم في المصالح الثلاثة الآتية:

### مصلحة الوقاية: مهامها:

- تجريد دراسات المخاطر والأمن لفائدة المؤسسات و الهيئات العمومية و الخاصة
- تعد مخططات الوقاية أو تامر من يعدها و تراقبها
- تجمع الاحصائيات أو حصيلة تدخلات اليومية كما تبادر بحملات التوعية و الاعلام بشأن مختلف المخاطر

### مكاتبها:

- مكتب الدراسات
- مكتب المراقبة
- مكتب التوثيق و الاحصائيات و التحسيس
- مكتب الخرائط و الأخطار الخاصة

### مصلحة الحماية العامة: مهامها:

تعد بتعاون مع المؤسسات و الهيئات مخططات تنظيم الاسعافات المختلفة و تطبيقها عند حدوث الكوارث وتنظيم و تنفيذ و مراقبة الأجهزة المخصصة لضمان سلامة الأشخاص و الممتلكات في المناسبات الرياضية و الثقافية و التجمعات...الخ.

تتألف من 04 مديريات فرعية هي:

- المديرية الفرعية للعمليات م.ف.ع
- المديرية الفرعية للتخطيط الميداني
- المديرية الفرعية للمواصلات و الاتصالات الميدانية
- المديرية الفرعية للإسعاف الطبي

### المطلب الثالث: موقع عملية اتخاذ القرار داخلها

تتم عملية اتخاذ القرار داخل الوحدة وفق تسلسل إداري واضح، حيث :

- يتخذ قائد الوحدة القرارات الإستراتيجية والتنظيمية
- يتخذ رؤساء الفرق القرارات الميدانية أثناء التدخل

و تعتمد القرارات على:

- طبيعة الحادث
- درجة الخطورة
- الإمكانيات المتوفرة

كما تتميز عملية اتخاذ القرار بالسرعة والدقة نظرًا لطبيعة العمل الاستعجالي .

### الفرع الأول: واقع اتخاذ القرار في المؤسسة - طبيعة القرارات المتخذة

تنقسم القرارات داخل الوحدة الرئيسية للحماية المدنية بما يلي:

قرارات استعجالية: مثل التدخل في الحرائق والحوادث

قرارات تنظيمية: توزيع الفرق والمهام

قرارات وقائية: تتعلق بالسلامة وتفاذي المخاطر وتكون غالبًا قرارات سريعة تعتمد على المعطيات الميدانية .

درجة مشاركة الموظفين تعتمد الوحدة على مشاركة نسبية للموظفين في اتخاذ القرار:

في الميدان : أعوان التدخل يساهمون في تنفيذ القرار واقتراح الحلول

في الإدارة : المشاركة أقل، والقرار يكون مركزي أكثر لكن يبقى التعاون ضروري بين جميع الأفراد<sup>1</sup> .

الفرع الثاني: دور المعلومات في اتخاذ القرار

تلعب المعلومات دورًا أساسيًا في اتخاذ القرار، حيث تعتمد الوحدة على:

- نداءات النجدة (الهاتف 14)
- معلومات ميدانية من الفرق تقارير سابقة للحوادث كلما كانت المعلومات دقيقة كان القرار أكثر فعالية وسرعة
- الأساليب المعتمدة في اتخاذ القرار تعتمد الوحدة على عدة أساليب، منها :
- الأسلوب العقلاني: تحليل المعطيات قبل اتخاذ القرار
- الأسلوب الاستعجالي: اتخاذ قرار سريع في الحالات الخطيرة
- الأسلوب الجماعي: خاصة في العمليات الكبيرة.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> بناء على معطيات و معلومات المؤسسة بتاريخ 11 مارس 2026

<sup>2</sup> بناء على معطيات و معلومات المؤسسة بتاريخ 11 مارس 2026

### المبحث الثاني: طرق وإجراءات الدراسة

سننتظر في هذ المبحث الى طرق وإجراءات الدراسة من خلال عرض منهج الدراسة وعينة الدراسة، والتطرق الى أداة ونهج الدراسة، ثم الوقوف على اهم الأساليب الإحصائية المتبعة لتحقيق هذاف الدراسة.

#### المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة

لتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي ويعرف على انه المنهج الذي ينطلق البحث فيه من الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كمياً أو كيفياً، وبعد هذ المنهج أكثر استخدام في بحوث العلوم الإنسانية.

وتم توزيع استبان على عينة من موظفي مؤسسة الحماية المدنية بوحدة بوهرانة:

الجدول رقم (02-01) : توزيع الاستبيان

| الاستبيان | الموزعة | المسترجعة | الصالحة | الملغات |
|-----------|---------|-----------|---------|---------|
| العدد     | 40      | 35        | 35      | 5       |
| النسبة    | 100     | 87.5      | 100     | 0.14    |

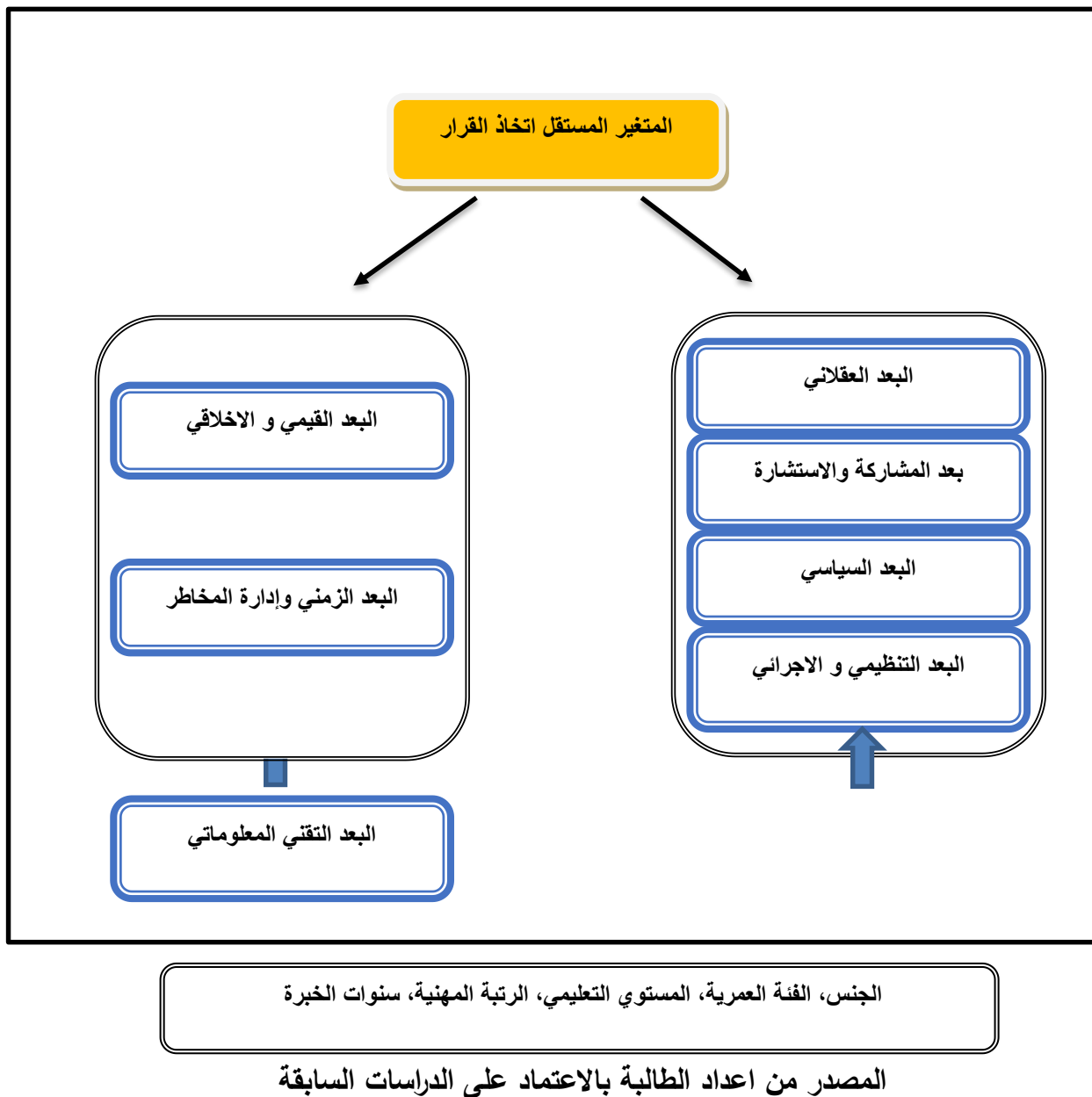
المصدر من اعداد الطالبة

لمحاولة اسقاط ما تم التطرق اليه نظريا تم توزيع استمارة على عينة من موظفي مؤسسة الحماية المدنية بوحدة بوهرانة بولاية غرداية والبالغ عددهم 40 موظف وتم استرجاع 35 استمارة أي 87.5% من الموزعة وبعد المعاينة ت قبول 35 استمارة كما تم رفض 5 استمارات أي 14% من الاستمارات المسترجعة.

#### المطلب الثاني: نموذج واداة الدراسة

1- نموذج الدراسة

الشكل رقم (02-02) نموذج الدراسة



2- أداة الدراسة:

## الفصل الثاني دراسة ميدانية على عينة من موظفي وحدة الحماية المدنية ببوهرانة - غرداية

1. مقدمة: احتوى الاستبيان على مقدمة تهدف الى تحديد موضوع الدراسة والهدف منها كما تضمنت بعض

العبارات التي تحفز افراد العينة على الإجابة على محاور الدراسة.

2. الخصائص الشخصية والوظيفية: وتشمل (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الرتبة المهنية، سنوات الخبرة).

3. المحور الثاني ويتعلق بالمتغير المستقل اتخاذ القرار والذي يتفرع الى الابعاد التالية:

-البعد الأول العقلاني: والذي يحتوي على العبارات من 01 الى 05.

- البعد الثاني المشاركة والاستشارة: والذي يحتوي على العبارات من 06 الى 10.

-البعد الثالث السياسي / السلطوي: والذي يحتوي على العبارات من 11 الى 15.

- البعد الرابع التنظيمي والاجرائي: والذي يحتوي على العبارات من 16 الى 20.

- البعد الخامس البعد القيمي والأخلاقي والذي يحتوي على العبارات من 21 الى 25.

- البعد السادس البعد الزمني وإدارة المخاطر والذي يحتوي على العبارات من 26 الى 30.

- البعد السابع: البعد التقني - المعلوماتي- والذي يحتوي على العبارات من 31 الى 35.

وللإجابة على العبارات بالجزء الثاني و الثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس " ليكارث" ذو 5

درجات .كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (02-02) : قائمة التقييط حسب مقياس ليكارث الخماسي

| التصنيف | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة  | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

المصدر: من اعداد الطلبة

وقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارث الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (5-1=4)

ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة

## الفصل الثاني دراسة ميدانية على عينة من موظفي وحدة الحماية المدنية ببوهرانة - غرداية

هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-03) : مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات

| الاتجاه العام  | المجال        |
|----------------|---------------|
| غير موافق بشدة | ( 1.8 - 01 )  |
| غير موافق      | ( 2.6 - 1.8 ) |
| محايد          | ( 3.4 - 2.6 ) |
| موافق          | ( 4.2 - 3.4 ) |
| موافق بشدة     | ( 05 - 4.2 )  |

المصدر: من اعداد الطلبة

### المطلب الثالث: أساليب الإحصائية

لمعالجة إشكالية الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتاحة على برنامج Statistical Package for Social Science الاصدار 26 و المتمثلة في:

- معامل الفاكرومباخ للتأكد من ثبات فقرات الاستبيان؛
- المتوسط الحسابي ومقياس التشتت الانحراف المعياري.
- اختبار العينة الواحدة للمقارنة بين المتوسطات.

## صدق و أداة الدراسة

يعني الصدق صلاحية الأداة لقياس ما وضعت من أجل قياسه وصدقها في قياس السمة أو السمات التي يريد الباحث قياسها فعندما يكون الغرض قياس التحصيل في مادة معينة فإن صدق الأداة يعني أن الأداة صالحة لقياس التحصيل في تلك المادة وتوفير البيانات اللازمة عن التحصيل، فالصدق يعني أن يكون المقياس صالحا لقياس الظاهرة أو السمة التي يراد قياسها<sup>1</sup>.

## 1- معامل الفا كرومباخ.

الجدول رقم (02-04) : نتائج معامل الفا كرومباخ

| المتغيرات                   | عدد العبارات | معامل الفا كرومباخ |
|-----------------------------|--------------|--------------------|
| البعد العقلاني              | 5            | 0.723              |
| بعد المشاركة والاستشارة     | 5            | 0.753              |
| السياسي/ السلطوي            | 5            | 0.829              |
| البعد التنظيمي الاجرائي     | 5            | 0.816              |
| البعد القيمي والاخلاقي      | 5            | 0.698              |
| البعد الزمني وادارة المخاطر | 5            | 0.693              |
| البعد التقني المعلوماتي     | 5            | 0.646              |
| كل الاستبيان                | 35           | 0.935              |

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

<sup>1</sup> - حنان بشتة و نعيم بوعموشة، الصدق والثبات فب البحوث الاجتماعية، دراسات في علوم الانسان و المجتمع، الحجم 03، العدد 02، السنة 2020، ص 118.

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان قيم معامل الثبات بلغت بالنسبة لمحور اتخاذ القرار المتمثلة في البعد العقلاني 0.723 وبعد المشاركة والاستشارة 0.753 وبعد السياسي 0.829 وبعد التنظيمي الاجرائي 0.819 والبعد القيمي والأخلاقي 0.698 والبعد الزمني وإدارة المخاطرة 0.693 والبعد التقني المعلومات 0.646 هذا يدل على ان أداة الدراسة صالحة لقياس الظاهرة أو السمة التي يراد قياسها.

### المبحث الثاني: الخصائص الوصفية واتجاه إجابات الافراد حول محاور الدراسة

سنتطرق خلال هذا المبحث الى عرض خصائص الوصفية بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، كما سيتم التطرق الى تحليل اتجاه إجابات الافراد حول محاور الدراسة المتمثلة في اتخاذ القرار (البعد العقلاني، وبعد المشاركة والاستشارة، وبعد السياسي، وبعد التنظيمي الاجرائي، والبعد القيمي والأخلاقي، البعد الزمني وإدارة المخاطرة، البعد التقني المعلومات).

#### المطلب الاول: الخصائص الوصفية

سنتطرق خلال هذا المطلب الى عرض خصائص الوصفية بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات

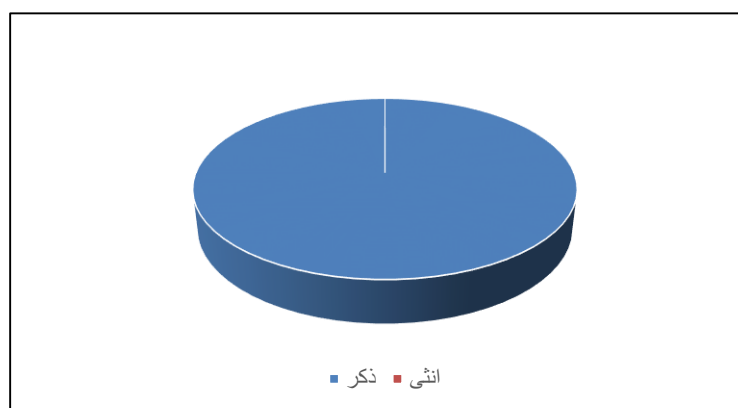
#### 1- بالنسبة لمتغير الجنس

الجدول رقم ( 02-05): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| النسبة | التكرار |         |
|--------|---------|---------|
| 100    | 35      | ذكر     |
| 00     | 00      | انثى    |
| 100    | 35      | المجموع |

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (02-03): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق توزيع عينة الدراسة حسب الجنس حيث بلغ عدد الموظفات في مؤسسة الحماية المدنية بوحدة بوهران غرداية 00، وبلغ عدد الموظفين بالمؤسسة 35 ويمثلون 100% من مجتمع الدراسة، وبناء على ما سبق يتبين انه يوجد فرق كبير بين الفئتين.

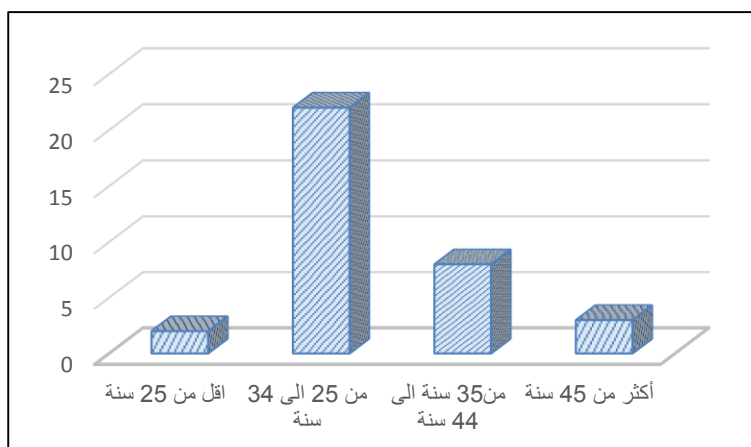
## 2- بالنسبة لمتغير العمر

الجدول رقم (02-06): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

| النسبة | التكرار |                      |
|--------|---------|----------------------|
| 5,7    | 2       | اقل من 25 سنة        |
| 62,9   | 22      | من 25 الى 34 سنة     |
| 22,9   | 8       | من 35 سنة الى 44 سنة |
| 8,6    | 3       | أكثر من 45 سنة       |
| 100,0  | 35      | Total                |

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (02-04): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



### المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق توزيع عينة الدراسة حسب العمر حيث بلغ عدد الموظفين بمؤسسة الحماية المدنية بوحدة بوهرانة بغرداية الذين تتراوح أعمارهم من 25 سنة الى 34 سنة 22 فرد وهم يمثلون 62.9%، وبلغ عدد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 35 الى 44 سنة 8 افراد ويمثلون 22.9% من مجتمع الدراسة ثم تليهم فئة الافراد الذين تفوق أعمارهم 45 سنة حيث بلغ عددهم 3 افراد وهم يمثلون 8.6%، ويمثل الافراد الذين أعمارهم تقل عن 25 سنة الفئة الأقل حيث بلغ عددهم 2 افراد ويمثلون 5.7%.

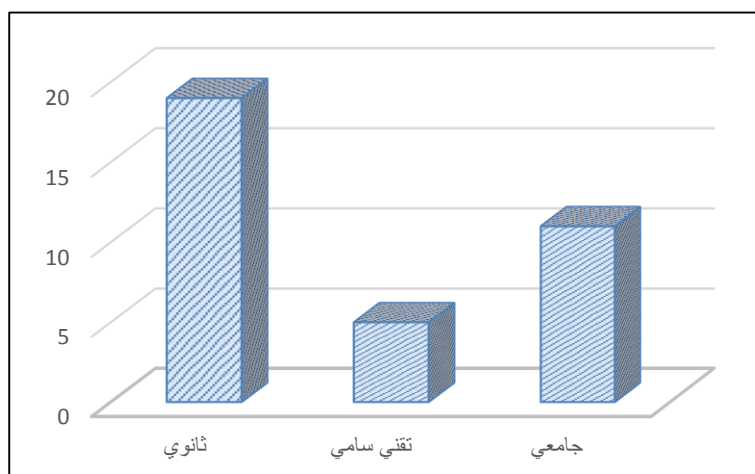
### 3- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (02-07): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| النسبة | التكرار |           |
|--------|---------|-----------|
| 54,3   | 19      | ثانوي     |
| 14,3   | 5       | تقني سامي |
| 31,4   | 11      | جامعي     |
| 100,0  | 35      | Total     |

### المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (02-05): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي ان غالبية افراد العينة ذو مستوى ثانوي وبلغ عددهم 19 فرد ويمثلون 54.3%، وبلغ عدد الافراد الذين يحملون شهادة جامعية 11 فرد ويمثلون 31.4%، ثم تليه فئة الافراد حملة شهادة التقني سامي والبالغ عددهم 5 ويمثلون 14.3%،

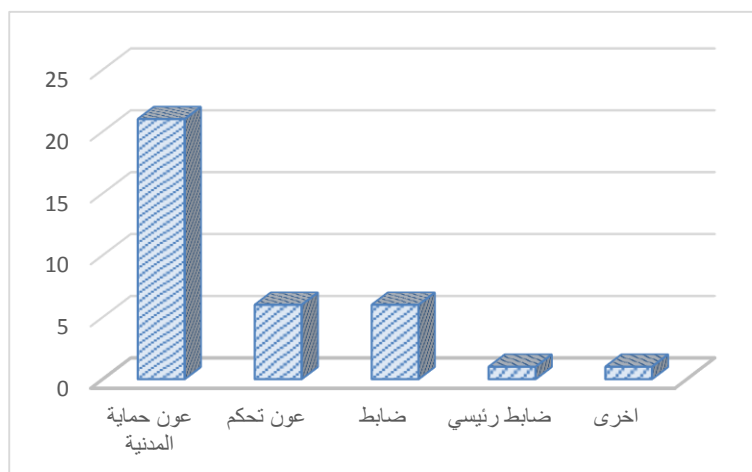
بالنسبة لمتغير الرتبة المهنية:

الجدول رقم (02-08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة المهنية

| النسبة | التكرار |                   |
|--------|---------|-------------------|
| 60,0   | 21      | عون حماية المدنية |
| 17,1   | 6       | عون تحكم          |
| 17,1   | 6       | ضابط              |
| 2,9    | 1       | ضابط رئيسي        |
| 2,9    | 1       | اخرى              |
| 100,0  | 35      | Total             |

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم ( 02-06 ) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة المهنية



المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الرتبة المهنية ان غالبية افراد مؤسسة الحماية المدنية بوحدة بوهرانة غرداية هم أعوان حماية مدنية وبلغ عددهم 21 فرد ويمثلون 60%، ويليهم فئة عون تحكم وضابط والبلغ عدد الافراد 6 افراد ويمثلون 17.1%، ثم تليه فئة ضابط رئيسي و رتب مهنية أخرى والبالغ عددهم 1 افراد ويمثلون 2.9%.

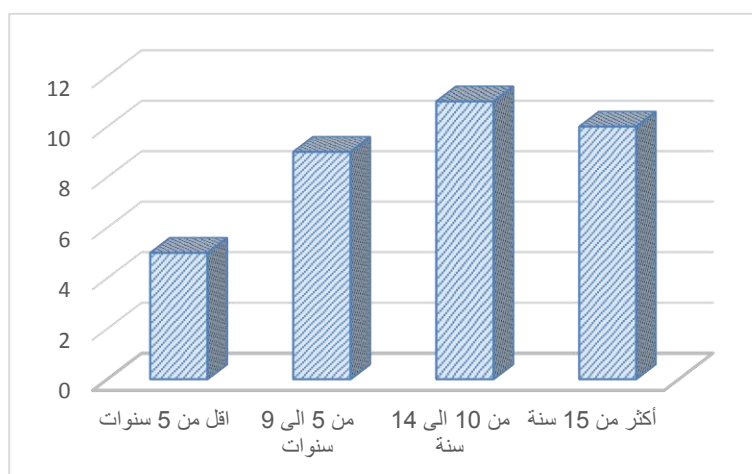
4- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة المهنية:

الجدول رقم (02-09): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

| النسبة | التكرار |                  |
|--------|---------|------------------|
| 14,3   | 5       | اقل من 5 سنوات   |
| 25,7   | 9       | من 5 الى 9 سنوات |
| 31,4   | 11      | من 10 الى 15 سنة |
| 28,6   | 10      | أكثر من 15 سنة   |
| 100,0  | 35      | Total            |

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم ( 02-07): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة ان غالبية مؤسسة الحماية المدنية بوحدة بوهراوة غرداية خبرتهم المهنية تتراوح من 10 الى 14 سنة والبالغ عددهم 11 فرد ويمثلون 31.4%، ويليهم فئة الافراد الذين تفوق سنوات خدمتهم عن 15 سنة ويمثلون 28.6% من مجتمع الدراسة، ثم تليهم فئة الافراد الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 5 الى 9 سنوات والبالغ عدد الافراد 9 فرد ويمثلون 25.7%، ثم تليهم فئة الافراد الذين تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات والبالغ عددهم 5 افراد ويمثلون 14.3%.

**المطلب الثاني: اتجاه إجابات الافراد العينة حول محور اتخاذ القرار بمؤسسة الحماية المدنية بوحدة بوهراوة.**

سيتم التطرق خلال هذ المطلب الى تحليل اتجاه إجابات الافراد حول محور الدراسة المتمثل في اتخاذ القرار.

1- بالنسبة لبعد العقلاني.

الجدول رقم ( 02-10 ): نتائج اتجاه إجابات الافراد نحو عبارات بعد العقلاني.

| المتغير | العبارات                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه    | الترتيب |
|---------|-----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|---------|
| ع       | يتم تشخيص المشكلات في مؤسستنا بشكل منهجي قبل اتخاذ القرار | 4.70            | 0.523             | موافق بشدة | 01      |

|            |               |       |      |                                                                  |
|------------|---------------|-------|------|------------------------------------------------------------------|
| 02         | موافق<br>بشدة | 0.539 | 4.65 | تجمع معلومات كافية من مصادر مختلفة قبل<br>اختيار البديل المناسب. |
| 05         | موافق<br>بشدة | 0.877 | 4.37 | تحدد اهداف واضحة للقرار قبل الشروع في<br>اتخاذ القرار.           |
| 03         | موافق<br>بشدة | 0.853 | 4.51 | تدرس البدائل المتاحة بشكل مقارن وفق<br>تقارير محددة              |
| 04         | موافق<br>بشدة | 0.774 | 4.40 | تستخدم اساليب كمية او تحليلية لدعم اتخاذ<br>القرار.              |
| موافق بشدة |               | 0.499 | 4.52 | البعد العقلاني                                                   |

#### المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان متوسط البعد العقلاني بلغ 4.52 وانحراف معياري 0.499 وهي تتجه الى درجة موافق بشدة، كانت قيم متوسطات عبارات المحور محصورة بين (4.37 و 4.70) و كانت قيم الانحراف المعياري محصورة بين (0.523 و 0.877) .

وحلت العبارة التي تنص على " يتم تشخيص المشكلات في مؤسستنا بشكل منهجي قبل اتخاذ القرار " في المرتبة الأولى بمتوسط 4.70 وانحراف معياري 0.523 وهي ضمن مجال موافقة (4.21-5) أي تتجه الى درجة موافق بشدة، ثم تليه العبارة التي تنص على " تجمع معلومات كافية من مصادر مختلفة قبل اختيار البديل المناسب." في المرتبة الثانية بمتوسط 4.65 وانحراف معياري 0.539 وهي ضمن مجال موافقة (4.21-5) أي تتجه الى درجة موافق بشدة، ثم تليه العبارة التي تنص على " تدرس البدائل المتاحة بشكل مقارن وفق تقارير محددة" في المرتبة الثالثة بمتوسط 4.51 وانحراف معياري 0.853 وهي ضمن مجال موافقة (4.21-5) أي تتجه الى درجة موافق بشدة، ثم تليه العبارة التي تنص على " تستخدم اساليب كمية او تحليلية لدعم اتخاذ القرار." في المرتبة الرابعة بمتوسط 4.40 وانحراف معياري 0.774 وهي ضمن مجال موافقة (4.21-5) أي تتجه الى درجة موافق بشدة، وحلت العبارة التي تنص على " تحدد اهداف واضحة للقرار قبل الشروع في اتخاذ القرار." في المرتبة الاخيرة بمتوسط 4.37 وانحراف معياري 0.877 وهي ضمن مجال موافقة (4.21-5) أي تتجه الى

## الفصل الثاني دراسة ميدانية على عينة من موظفي وحدة الحماية المدنية ببوهرانة - غرداية

درجة موافق بشدة، يعتقد الموظفون أن عملية اتخاذ القرار تتم وفق أسلوب منظم ومدرّس، حيث يتم أولاً تحديد المشكلات بدقة وجمع البيانات اللازمة قبل إصدار القرار، وهو ما يعزز شعورهم بموضوعية القرارات المتخذة..

2- بالنسبة لبعد المشاركة والاستشارة

الجدول رقم (02-11): نتائج اتجاه إجابات الافراد نحو عبارات بعد المشاركة والاستشارة

| المتغير                 | العبارات                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه    | الترتيب |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|---------|
| المشاركة والاستشارة     | يشرك المسؤولين الموظفين في القرارات التي تمس عملهم بشكل مباشر                | 4.45            | 0.780             | موافق بشدة | 01      |
|                         | تؤخذ اراء الوحدات والاقسام المختلفة بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرارات المهمة. | 4.22            | 0.942             | موافق بشدة | 03      |
|                         | تعتمد اجتماعات دورية لمناقشة القرارات قبل اعتمادها.                          | 4.42            | 0.708             | موافق بشدة | 02      |
|                         | يتاح للموظفين التعبير عن آرائهم بحرية حول القرارات المقترحة.                 | 3.90            | 1.259             | موافق      | 05      |
|                         | تراعي مقترحات المواطنين او المستفيدين من خدمات المؤسسة عند اتخاذ القرارات.   | 4.22            | 1.00              | موافق بشدة | 04      |
| بعد المشاركة والاستشارة |                                                                              | 4.25            | 0.644             | موافق بشدة |         |

### المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان متوسط بعد المشاركة والاستشارة بلغ 4.25 وانحراف معياري

0.644 وهي تتجه الى درجة موافق بشدة، كانت قيم متوسطات عبارات المحور محصورة بين (3.90

و4.25) وكانت قيم الانحراف المعياري محصورة بين (0.708 و1.00).

وحلت العبارة التي تنص على "يشرك المسؤولين الموظفين في القرارات التي تمس عملهم بشكل مباشر"

في المرتبة الأولى بمتوسط 4.45 وانحراف معياري 0.780 وهي ضمن مجال موافقة (4.21-5) أي تتجه الى

درجة موافق بشدة، ثم تليه العبارة التي تنص على "تعتمد اجتماعات دورية لمناقشة القرارات قبل اعتمادها." في

## الفصل الثاني دراسة ميدانية على عينة من موظفي وحدة الحماية المدنية ببوهرانة - غرداية

المرتبة الثانية بمتوسط 4.42 وانحراف معياري 0.708 وهي ضمن مجال موافقة (4.21-5) أي تتجه الى درجة موافق بشدة، ثم تليه العبارة التي تنص على " تؤخذ اراء الوحدات والاقسام المختلفة بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرارات المهمة." في المرتبة الثالثة بمتوسط 4.22 وانحراف معياري 0.942 وهي ضمن مجال موافقة (4.21-5) أي تتجه الى درجة موافق بشدة، ثم تليه العبارة التي تنص على " تراعي مقترحات المواطنين او المستفيدين من خدمات المؤسسة عند اتخاذ القرارات" في المرتبة الرابعة بمتوسط 4.22 وانحراف معياري 1.000 وهي ضمن مجال موافقة (4.21-5) أي تتجه الى درجة موافق بشدة، وحلت العبارة التي تنص على يتاح للموظفين التعبير عن آرائهم بحرية حول القرارات المقترحة." في المرتبة الاخيرة بمتوسط 3.90 وانحراف معياري 1.259 وهي ضمن مجال موافقة (3.41-4.20) أي تتجه الى درجة موافق.

يرى الموظفون أن الإدارة تهتم بإشراك أصحاب الكفاءات والتشاور مع الأطراف المعنية قبل اتخاذ القرارات، الأمر الذي يعكس وجود توجه تشاركي في العملية الإدارية. كما أن هذا الإحساس بالمشاركة يسهم في الحد من المقاومة التنظيمية ويعزز تقبل الموظفين للقرارات عند تنفيذها.

3- بالنسبة لبعد السياسي /السلطوي

الجدول رقم ( 02-12): نتائج اتجاه إجابات الافراد نحو عبارات بعد السياسي /السلطوي

| المتغير          | العبارات                                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه | الترتيب |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| السياسي /السلطوي | تتأثر بعض القرارات بالاعتبارات السياسية أكثر من الاعتبارات الفنية                   | 3.71            | 1.426             | موافق   | 05      |
|                  | يلعب النفوذ الشخصي والعلاقات دورا في توجيه بعض القرارات.                            | 3.77            | 1.436             | موافق   | 04      |
|                  | تتخذ القرارات المهمة غالبا في المستويات الإدارية العليا دون اشراك المستويات الأدنى. | 4.08            | 1.025             | موافق   | 02      |
|                  | يسود قدر كبير من المركزية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة                            | 4.08            | 1.010             | موافق   | 01      |

|    |       |       |      |                                                                      |
|----|-------|-------|------|----------------------------------------------------------------------|
| 03 | موافق | 1.430 | 3.80 | تتأثر بعض القرارات بميول وتفضيلات المسؤولين اكثر من القواعد الرسمية. |
|    | موافق | 0.985 | 3.89 | البعد السياسي /السلطوي                                               |

#### المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان متوسط محور القيم التنظيمية بلغ 3.89 وانحراف معياري 0.985 وهي تتجه الى درجة موافق بشدة، كانت قيم متوسطات عبارات المحور محصورة بين (3.71 و 4.08) و كانت قيم الانحراف المعياري محصورة بين ( 1.010 و 1.436) .

وحلت العبارة التي تنص على " يسود قدر كبير من المركزية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط 4.08 وانحراف معياري 1.010 وهي ضمن مجال موافقة (3.41-4.20) أي تتجه الى درجة موافق، ثم تليه العبارة التي تنص على "تتخذ القرارات المهمة غالبا في المستويات الإدارية العليا دون اشراك المستويات الأدنى." في المرتبة الثانية بمتوسط 4.08 وانحراف معياري 1.025 وهي ضمن مجال موافقة (3.41-4.20) أي تتجه الى درجة موافق، ثم تليه العبارة التي تنص على " تتأثر بعض القرارات بميول وتفضيلات المسؤولين اكثر من القواعد الرسمية." في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.80 وانحراف معياري 1.430 وهي ضمن مجال موافقة (3.41-4.20) أي تتجه الى درجة موافق، ثم تليه العبارة التي تنص على يلعب النفوذ الشخصي والعلاقات دورا في توجيه بعض القرارات." في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.77 وانحراف معياري 1.436 وهي ضمن مجال موافقة (3.41-4.20) أي تتجه الى درجة موافق، وحلت العبارة التي تنص على " تتأثر بعض القرارات بالاعتبارات السياسية أكثر من الاعتبارات الفنية" في المرتبة الاخيرة بمتوسط 3.71 وانحراف معياري 1.426 وهي ضمن مجال موافقة (3.41-4.20) أي تتجه الى درجة موافق تشير النتائج أن المؤسسة تتسم بدرجة معتبرة من المركزية والنفوذ الإداري في اتخاذ القرار، مع وجود تأثير نسبي للعلاقات الشخصية والاعتبارات السياسية، وهو ما قد يؤثر على موضوعية القرارات وفعالية المشاركة التنظيمية.

يشير اتفاق أفراد العينة على هذا البعد إلى إدراكهم لوجود درجة مرتفعة من المركزية، إضافة إلى تأثير العلاقات الشخصية والمستويات الإدارية العليا في توجيه القرارات وحسمها. وقد يؤدي هذا الحضور القوي للمركزية إلى الحد من فعالية بعض الأبعاد الأخرى، مثل المشاركة والعقلانية، من خلال تقليص فرص إشراك المستويات الأدنى وإضعاف الاعتماد الكامل على المعايير الموضوعية في اتخاذ القرار.

4- بالنسبة لبعد التنظيمي والاجرائي.

الجدول رقم ( 02-13 ) : نتائج اتجاه إجابات الافراد نحو عبارات بعد التنظيمي والاجرائي

| المتغير                  | العبارات                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه    | الترتيب |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|---------|
| التنظيمي والاجرائي       | توجد إجراءات مكتوبة وواضحة لتنظيم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة. | 4.34            | 1.083             | موافق بشدة | 03      |
|                          | تتخذ القرارات وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها دون تجاوز.    | 4.37            | 0.843             | موافق بشدة | 02      |
|                          | يساعد الهيكل التنظيمي على وضوح الجهات المخولة باتخاذ القرار.     | 4.45            | 0.741             | موافق بشدة | 01      |
|                          | يؤثر طول المسار الإداري في سرعة اتخاذ القرار                     | 4.05            | 1.211             | موافق      | 05      |
|                          | يوجد مستوى مناسب من تفويض السلطة يسهم في تسريع اتخاذ القرار.     | 4.31            | 0.993             | موافق بشدة | 04      |
| البعد التنظيمي والاجرائي |                                                                  | 4.30            | 0.755             | موافق بشدة |         |

#### المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان متوسط البعد التنظيمي والاجرائي بلغ 4.30 وانحراف معياري 0.755 وهي تتجه الى درجة موافق بشدة، وكانت قيم متوسطات عبارات المحور محصورة بين (4.05 و 4.45) و كانت قيم الانحراف المعياري محصورة بين (0.741 و 1.211) .

وحلت العبارة التي تنص على " يساعد الهيكل التنظيمي على وضوح الجهات المخولة باتخاذ القرار." في المرتبة الأولى بمتوسط 4.45 وانحراف معياري 0.741 وهي ضمن مجال موافقة (4.21-5) أي تتجه الى درجة موافق بشدة، ثم تليه العبارة التي تنص على " تتخذ القرارات وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها دون تجاوز" في المرتبة الثانية بمتوسط 4.37 وانحراف معياري 0.843 وهي ضمن مجال موافقة (4.21-5) أي تتجه الى درجة موافق بشدة، ثم تليه العبارة التي تنص على " توجد إجراءات مكتوبة وواضحة لتنظيم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة." في المرتبة الثالثة بمتوسط 4.34 وانحراف معياري 1.083 وهي ضمن مجال موافقة

## الفصل الثاني دراسة ميدانية على عينة من موظفي وحدة الحماية المدنية ببوهرانة - غرداية

(5-4.21) أي تتجه الى درجة موافق بشدة، ثم تليه العبارة التي تنص على " يوجد مستوى مناسب من تفويض السلطة يسهم في تسريع اتخاذ القرار." في المرتبة الرابعة بمتوسط 4.31 وانحراف معياري 0.993 وهي ضمن مجال موافقة (5-4.21) أي تتجه الى درجة موافق بشدة، وحلت العبارة التي تنص على " يؤثر طول المسار الإداري في سرعة اتخاذ القرار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.05 وانحراف معياري 1.211 وهي ضمن مجال موافقة (5-4.21) أي تتجه الى درجة موافق بشدة

يرى أفراد العينة أن هناك قوانين، لوائح، وهياكل تنظيمية واضحة تحكم العملية. القرار هنا ليس ملكاً لشخص، بل هو نتاج منظومة إجرائية وقانونية واضحة الصلاحيات..

5- بالنسبة لبعد القيمي والأخلاقي.

الجدول رقم (02-14) : نتائج اتجاه إجابات الافراد نحو عبارات بعد القيمي والأخلاقي.

| المتغير              | العبارات                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه    | الترتيب |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|---------|
| الأخلاقي والقيمي     | تراعي المصلحة العامة عند اتخاذ القرارات في المؤسسة                 | 4,51            | 0,853             | موافق بشدة | 01      |
|                      | تتخذ القرارات بطريقة تحقق العدالة والمساواة بين المواطنين          | 4,37            | 0,807             | موافق بشدة | 04      |
|                      | تسود قيم النزاهة والشفافية سلوك متخذي القرار في المؤسسة            | 4,41            | 0,922             | موافق      | 03      |
|                      | تفضل القرارات التي تحترم كرامة المواطن حتى لو ترتب عنه تكلفة أكبر. | 4,11            | 0,932             | موافق      | 05      |
|                      | يتحمل المسؤولون عن القرارات نتائج اختياراتهم ويخضعون للمساءلة.     | 4,48            | 0,701             | موافق بشدة | 02      |
| بعد القيمي والأخلاقي |                                                                    | 4.37            | 0.553             | موافق بشدة |         |

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

## الفصل الثاني دراسة ميدانية على عينة من موظفي وحدة الحماية المدنية ببوهرانة - غرداية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان متوسط بعد القيمي والاخلاقي بلغ 4.37 وانحراف معياري 0.553 وهي تتجه الى درجة موافق بشدة، كانت قيم متوسطات عبارات المحور محصورة بين (4.05 و 4.45) وكانت قيم الانحراف المعياري محصورة بين (0.741 و 0.999).

وحلت العبارة التي تنص على " تراعي المصلحة العامة عند اتخاذ القرارات في المؤسسة " في المرتبة الأولى بمتوسط 4.51 وانحراف معياري 0.853 وهي ضمن مجال موافقة (4.21-5) أي تتجه الى درجة موافق بشدة، ثم تليه العبارة التي تنص على " يتحمل المسؤولون عن القرارات نتائج اختياراتهم ويخضعون للمساءلة." في المرتبة الثانية بمتوسط 4.48 وانحراف معياري 0.701 وهي ضمن مجال موافقة (4.21-5) أي تتجه الى درجة موافق بشدة، ثم تليه العبارة التي تنص على " تسود قيم النزاهة والشفافية سلوك متخذي القرار في المؤسسة " في المرتبة الثالثة بمتوسط 4.41 وانحراف معياري 0.922 وهي ضمن مجال موافقة (3.41-4.21) أي تتجه الى درجة موافق ، ثم تليه العبارة التي تنص على " تتخذ القرارات بطريقة تحقق العدالة والمساواة بين المواطنين." في المرتبة الرابعة بمتوسط 4.37 وانحراف معياري 0.807 وهي ضمن مجال موافقة (4.21-5) أي تتجه الى درجة موافق بشدة، وحلت العبارة التي تنص على " تفضل القرارات التي تحترم كرامة المواطن حتى لو ترتب عنه تكلفة أكبر." في المرتبة الاخيرة بمتوسط 4.11 وانحراف معياري 0.932 وهي ضمن مجال موافقة (3.41-4.21) أي تتجه الى درجة موافق

أدرك المبحوثون أن القرارات المتخذة تراعي مبادئ النزاهة والعدالة والشفافية، وهو ما يعكس توافراً قيمياً وأخلاقياً في العملية الإدارية. كما يسهم ذلك في تعزيز شرعية القرارات وزيادة شعور الموظفين بالثقة والأمان الوظيفي تجاه ما يصدر عن الإدارة.

### 6- بالنسبة لبعد الزمني وإدارة المخاطر

الجدول رقم (02-15): نتائج اتجاه إجابات الافراد نحو عبارات بعد الزمني وإدارة المخاطر.

| المتغير                     | العبارات                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه    | الترتيب |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|---------|
| البعد الزمني وإدارة المخاطر | تتخذ القرارات في الوقت المناسب دون تأخير مبالغ فيه. | 4,65            | 0,764             | موافق بشدة | 01      |
|                             | تقييم المخاطر المحتملة قبل اتخاذ القرارات المهمة.   | 4,40            | 0,553             | موافق بشدة | 02      |

|            |            |       |      |                                                                               |
|------------|------------|-------|------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 05         | موافق      | 0,954 | 4,02 | تستطيع المؤسسة اتخاذ قرارات في ظل نقص بعض المعلومات عند الضرورة.              |
| 03         | موافق بشدة | 1,044 | 4,38 | يفرق بوضوح بين القرارات الاستراتيجية طويلة المدى والقرارات اليومية الروتينية. |
| 04         | موافق      | 0,882 | 4,18 | تؤثر الضغوط الزمنية في مستوى جودة القرارات المتخذة.                           |
| موافق بشدة |            | 0.566 | 4.33 | البعد الزمني وإدارة المخاطر                                                   |

### المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان متوسط البعد الزمني وإدارة المخاطر بلغ 4.33 وهي ضمن مجال موافقة (4.21-5) وانحراف معياري 0.566 وهي تتجه الى درجة موافق بشدة، كانت قيم متوسطات عبارات المحور محصورة بين (4.02- 4.65) و كانت قيم الانحراف المعياري محصورة بين (0.553- 1.044) .

وحلت العبارة التي تنص على " تتخذ القرارات في الوقت المناسب دون تأخير مبالغ فيه." في المرتبة الأولى بمتوسط 4.65 وانحراف معياري 0.764 وهي ضمن مجال موافقة (4.21-5) أي تتجه الى درجة موافق بشدة، ثم تليه العبارة التي تنص على " تقييم المخاطر المحتملة قبل اتخاذ القرارات المهمة." في المرتبة الثانية بمتوسط 4.40 وانحراف معياري 0.553 وهي ضمن مجال موافقة (3.41-4.20) أي تتجه الى درجة موافق، ثم تليه العبارة التي تنص على " يفرق بوضوح بين القرارات الاستراتيجية طويلة المدى والقرارات اليومية الروتينية." في المرتبة الثالثة بمتوسط 4.38 وانحراف معياري 1.044 وهي ضمن مجال موافقة (4.21-5) أي تتجه الى درجة موافق بشدة، ثم تليه العبارة التي تنص على " تؤثر الضغوط الزمنية في مستوى جودة القرارات المتخذة." في المرتبة الرابعة بمتوسط 4.18 وانحراف معياري 0.882 وهي ضمن مجال موافقة (3.41-4.20) أي تتجه الى درجة موافق، وحلت العبارة التي تنص على " تستطيع المؤسسة اتخاذ قرارات في ظل نقص بعض المعلومات عند الضرورة." في المرتبة الاخيرة بمتوسط 4.02 وانحراف معياري 0.954 وهي ضمن مجال موافقة (3.41-4.20) أي تتجه الى درجة موافق بشدة

## الفصل الثاني دراسة ميدانية على عينة من موظفي وحدة الحماية المدنية ببوهرانة - غرداية

اتفق الموظفون على أن القرارات تُتخذ بالسرعة المناسبة مع الحرص على الحد من الأضرار أو المخاطر المحتملة الناتجة عنها، وهو ما يعكس وجود توازن في العملية الإدارية بين عامل السرعة ومتطلبات الأمان، خاصة في بيئة عمل تتسم بالاستعجال وتعدد التحديات

### 7- بالنسبة لبعد التقني-المعلوماتي.

الجدول رقم (02-16): نتائج اتجاه إجابات الافراد نحو عبارات بعد التقني-المعلوماتي.

| المتغير            | العبارات                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه    | الترتيب |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|---------|
| التقني-المعلوماتي  | تتوفر في المؤسسة نظم معلومات تساعد على توفير بيانات دقيقة لاتخاذ القرار.       | 4,34            | 1,055             | موافق بشدة | 03      |
|                    | تحديث المعلومات والبيانات المستخدمة في اتخاذ القرار بصورة منظمة.               | 4,35            | 0,949             | موافق بشدة | 02      |
|                    | تستخدم الحواسيب والبرامج المتخصصة لتحليل المعلومات ودعم القرار.                | 4,65            | 0,591             | موافق بشدة | 01      |
|                    | يستطيع المسؤولون الوصول بسهولة الى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.            | 4,31            | 0,993             | موافق بشدة | 05      |
|                    | يعتمد متخذو القرار بدرجة كبيرة على التقارير والمخرجات المعلوماتية في قراراتهم. | 4,31            | 0,758             | موافق بشدة | 04      |
| التقني-المعلوماتي. |                                                                                | 4.39            | 0.566             | موافق بشدة |         |

### المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان متوسط محور القيم التنظيمية بلغ 4.39 وانحراف معياري 0.566 وهي تتجه الى درجة موافق بشدة، كانت قيم متوسطات عبارات المحور محصورة بين (4.31 و 4.65) و كانت قيم الانحراف المعياري محصورة بين (0.591 و 1.055) .

وحلت العبارة التي تنص على " تستخدم الحواسيب والبرامج المتخصصة لتحليل المعلومات ودعم القرار ". في المرتبة الأولى بمتوسط 4.65 وانحراف معياري 0.591 وهي ضمن مجال موافقة (4.21-5.00) أي تتجه الى درجة موافق بشدة، ثم تليه العبارة التي تنص على " تحدث المعلومات والبيانات المستخدمة في اتخاذ القرار بصورة منظمة. " في المرتبة الثانية بمتوسط 4.35 وانحراف معياري 0.949 وهي ضمن مجال موافقة (4.21-5.00) أي تتجه الى درجة موافق بشدة، ثم تليه العبارة التي تنص على " تتوفر في المؤسسة نظم معلومات تساعد على توفير بيانات دقيقة لاتخاذ القرار. " في المرتبة الثالثة بمتوسط 4.34 وانحراف معياري 1.055 وهي ضمن مجال موافقة (4.21-5.00) أي تتجه الى درجة موافق بشدة، ثم تليه العبارة التي تنص على " يعتمد متخذو القرار بدرجة كبيرة على التقارير والمخرجات المعلوماتية في قراراتهم. " في المرتبة الرابعة بمتوسط 4.31 وانحراف معياري 0.758 وهي ضمن مجال موافقة (4.21-5.00) أي تتجه الى درجة موافق بشدة، وحلت العبارة التي تنص على " يستطيع المسؤولون الوصول بسهولة الى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار. " في المرتبة الاخيرة بمتوسط 4.31 وانحراف معياري 0.923 وهي ضمن مجال موافقة (3.41-5.00) أي تتجه الى درجة موافق بشدة.

يؤكد أفراد العينة على توفر أنظمة معلوماتية وقواعد بيانات وبرامج تقنية تدعم عملية اتخاذ القرار والمفاضلة بين البدائل المختلفة، مما يساهم في تسهيل الوصول إلى المعلومات الدقيقة وتعزيز جودة القرارات، إضافة إلى التقليل من احتمالات الوقوع في الأخطاء البشرية أثناء عملية اتخاذ القرار.

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج

في هذا البحث سننتقل الى اختبار الفرضيات من خلال المقارنة بين المتوسطات في العينة الواحدة، حيث سنقوم برفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيم المتوسط الحسابي للمحور أكبر أو يساوي المتوسط الفرضي والذي يساوي 3، والقيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة أقل من 5% ونتطرق في الأخير الى عرض لنتائج ومناقشتها.

#### المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

##### الفرضية الأولى:

• هل يتوفر البعد العقلاني في عملية اتخاذ القرار بمؤسسة الحماية المدنية بمستوى مرتفع من وجهة نظر الموظفين..

$H_0$ : لا يتوفر البعد العقلاني في عملية اتخاذ القرار بمؤسسة الحماية المدنية بمستوى مرتفع من وجهة نظر الموظفين..

$H_1$ : يتوفر البعد العقلاني في عملية اتخاذ القرار بمؤسسة الحماية المدنية بمستوى مرتفع من وجهة نظر الموظفين..

#### الجدول رقم (02-17) : نتائج اختبار الفرضية الأولى

| الفرضية | المتوسط الفرضي | المتوسط الحسابي | الفرق | الانحراف المعياري | القيمة الاحتمالية |
|---------|----------------|-----------------|-------|-------------------|-------------------|
| 1       | 3              | 4.52            | 1.52  | 0.499             | 0.000             |

#### المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج اختبار الفرضية الأولى ان القيمة الاحتمالية لبعد العقلاني (التحليلي) أقل مستوى الدلالة أقل من 0.05 والتي تساوي 0.000، وكان المتوسط الحسابي للمحور (4.52) أكبر من المتوسط الفرضي

## الفصل الثاني دراسة ميدانية على عينة من موظفي وحدة الحماية المدنية ببوهرانة - غرداية

(3) بفارق 1.52 وهو ينتمي الى مجال (4.21-5.00) أي يتجه نحو الموافق بشدة مما يشير إلى إدراك الموظفين بأن القرارات تُبنى على تشخيص دقيق ومعلومات منطقية وبناء على ما سبق يمكن القول " يتوفر البعد العقلاني في عملية اتخاذ القرار بمؤسسة الحماية المدنية بمستوى مرتفع من وجهة نظر الموظفين

### اختبار الفرضية الثانية:

• هل يحظى بعد المشاركة والاستشارة بموافقة مرتفعة كأحد ركائز اتخاذ القرار في المؤسسة.

$H_0$ : لا يحظى بعد المشاركة والاستشارة بموافقة مرتفعة كأحد ركائز اتخاذ القرار في المؤسسة.

$H_1$ : يحظى بعد المشاركة والاستشارة بموافقة مرتفعة كأحد ركائز اتخاذ القرار في المؤسسة.

الجدول رقم ( 02-18): نتائج اختبار الفرضية الثانية

| الفرضية | المتوسط<br>الفرضي | المتوسط<br>الحسابي | الفرق | الانحراف<br>المعياري | القيمة<br>الاحتمالية |
|---------|-------------------|--------------------|-------|----------------------|----------------------|
| 1       | 3                 | 4.252              | 1.252 | 0.644                | 0.000                |

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج اختبار الفرضية الأولى ان القيمة الاحتمالية لبعد المشاركة والاستشارة اقل مستوى الدلالة اقل من 0.05 والتي تساوي 0.000، وكان المتوسط الحسابي للمحور (4.252) أكبر من المتوسط الفرضي (3) بفارق 1.252 وهو ينتمي الى مجال (4.21-5.00) أي يتجه نحو الموافق بشدة مما يعني أن المبحوثين يقرون بوجود سياسة لإشراك الموظفين وعقد اجتماعات دورية تشاورية، وهو ما يعزز من قبول القرار لدى المنفذين وبناء على ما سبق يمكن القول " يحظى بعد المشاركة والاستشارة بموافقة مرتفعة كأحد ركائز اتخاذ القرار في المؤسسة

### اختبار الفرضية الثالثة:

## الفصل الثاني دراسة ميدانية على عينة من موظفي وحدة الحماية المدنية ببوهرانة - غرداية

• هل يوجد النمط السياسي والسلطوي (المركزية والنفوذ) في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة بدرجة دالة إحصائية.

$H_0$ : لا يوجد النمط السياسي والسلطوي (المركزية والنفوذ) في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة بدرجة دالة إحصائية.

$H_1$ : يوجد النمط السياسي والسلطوي (المركزية والنفوذ) في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة بدرجة دالة إحصائية.

الجدول رقم ( 02-19): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

| الفرضية | المتوسط الفرضي | المتوسط الحسابي | الفرق | الانحراف المعياري | القيمة الاحتمالية |
|---------|----------------|-----------------|-------|-------------------|-------------------|
| 1       | 3              | 3.894           | 0.894 | 0.985             | 0.017             |

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج اختبار الفرضية الثالثة ان القيمة الاحتمالية لبعد السياسي/ السلطوي اقل مستوى الدلالة اقل من 0.05 والتي تساوي 0.017، وكان المتوسط الحسابي للمحور (3.894) أكبر من المتوسط الفرضي (3) بفارق 0.985 وهو ينتمي الى مجال (3.41-4.20) أي يتجه نحو الموافق بشدة مما يعكس وجود هيكل تنظيمي يحدد الصلاحيات والقوانين المنظمة للعمل بدقة وبناء على ما سبق يمكن القول " ان افراد العينة يتفقون بشدة على ان بعد السياسي/ السلطوي يساهم في دعم عملية اتخاذ القرار "

اختبار الفرضية الرابعة:

• هل تعتمد المؤسسة على إطار تنظيمي وإجرائي واضح ومعلن في اتخاذ قراراتها.

$H_0$ : لا تعتمد المؤسسة على إطار تنظيمي وإجرائي واضح ومعلن في اتخاذ قراراتها.

$H_1$ : تعتمد المؤسسة على إطار تنظيمي وإجرائي واضح ومعلن في اتخاذ قراراتها

الجدول رقم ( 02-20): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

| الفرضية | المتوسط<br>الفرضي | المتوسط<br>الحسابي | الفرق | الانحراف<br>المعياري | القيمة<br>الاحتمالية |
|---------|-------------------|--------------------|-------|----------------------|----------------------|
| 1       | 3                 | 4.307              | 1.307 | 0.755                | 0.000                |

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج اختبار الفرضية الرابعة ان القيمة الاحتمالية لبعد التنظيمي والاجرائي اقل مستوى الدلالة اقل من 0.05 والتي تساوي 0.000، وكان المتوسط الحسابي للمحور (4.307) أكبر من المتوسط الفرضي (3) بفارق 1.307 وهو ينتمي الى مجال (4.21-5.00) أي يتجه نحو الموافق بشدة مما يعكس وجود هيكل تنظيمي يحدد الصلاحيات والقوانين المنظمة للعمل بدقة وبناء على ما سبق يمكن القول " تعتمد المؤسسة على إطار تنظيمي وإجرائي واضح ومعلن في اتخاذ قراراتها "

اختبار الفرضية الخامسة:

• هل تلتزم المؤسسة بالضوابط القيمية والأخلاقية عند صياغة قراراتها الإدارية.

$H_0$ : لا تلتزم المؤسسة بالضوابط القيمية والأخلاقية عند صياغة قراراتها الإدارية.

$H_1$ : تلتزم المؤسسة بالضوابط القيمية والأخلاقية عند صياغة قراراتها الإدارية..

الجدول رقم ( 02-21): نتائج اختبار الفرضية الخامسة.

| الفرضية | المتوسط<br>الفرضي | المتوسط<br>الحسابي | الفرق | الانحراف<br>المعياري | القيمة<br>الاحتمالية |
|---------|-------------------|--------------------|-------|----------------------|----------------------|
| 1       | 3                 | 4.378              | 1.378 | 0.553                | 0.000                |

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

## الفصل الثاني دراسة ميدانية على عينة من موظفي وحدة الحماية المدنية ببوهاو - غرداية

يتبين من خلال نتائج اختبار الفرضية الأولى ان القيمة الاحتمالية لبعء القيمي والاخلاقي اقل مستوى الدلالة اقل من 0.05 والتي تساوي 0.000، وكان المتوسط الحسابي للمحور (4.378) أكبر من المتوسط الفرضي (3) بفارق 1.378 وهو ينتمي الى مجال (4.21-5.00) أي يتجه نحو الموافق بشدة مما يدل على إدراك العينة لحرص المؤسسة على تحقيق مبادئ النزاهة والعدالة والشفافية في قراراتها وبناء على ما سبق يمكن القول " تلتزم المؤسسة بالضوابط القيمية والأخلاقية عند صياغة قراراتها الإدارية. "

### اختبار الفرضية السادسة:

- هل يراعى البعد الزمني وإدارة المخاطر في بيئة اتخاذ القرار بالمؤسسة بشكل ملموس.
- $H_0$ : لا يراعى البعد الزمني وإدارة المخاطر في بيئة اتخاذ القرار بالمؤسسة بشكل ملموس.
- $H_1$ : يراعى البعد الزمني وإدارة المخاطر في بيئة اتخاذ القرار بالمؤسسة بشكل ملموس.

الجدول رقم (02-22) : نتائج اختبار الفرضية السادسة.

| الفرضية | المتوسط الفرضي | المتوسط الحسابي | الفرق | الانحراف المعياري | القيمة الاحتمالية |
|---------|----------------|-----------------|-------|-------------------|-------------------|
| 1       | 3              | 4.331           | 1.331 | 0.497             | 0.000             |

### المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج اختبار الفرضية الأولى ان القيمة الاحتمالية لبعء الزمني وإدارة المخاطر اقل مستوى الدلالة اقل من 0.05 والتي تساوي 0.000، وكان المتوسط الحسابي للمحور (4.331) أكبر من المتوسط الفرضي (3) بفارق 1.331 وهو ينتمي الى مجال (3.41-4.20) أي يتجه نحو موافق وبناء على ما سبق يمكن القول " يراعى البعد الزمني وإدارة المخاطر في بيئة اتخاذ القرار بالمؤسسة بشكل ملموس "

### اختبار الفرضية السابعة:

- هل تتوفر البنية التقنية والمعلوماتية الداعمة لاتخاذ القرار في المؤسسة بمستوى عالٍ

$H_0$ : لا تتوفر البنية التقنية والمعلوماتية الداعمة لاتخاذ القرار في المؤسسة بمستوى عالٍ

$H_1$ : تتوفر البنية التقنية والمعلوماتية الداعمة لاتخاذ القرار في المؤسسة بمستوى عالٍ

الجدول رقم (02-23): نتائج اختبار الفرضية السابعة.

| الفرضية | المتوسط<br>الفرضي | المتوسط<br>الحسابي | الفرق | الانحراف<br>المعياري | القيمة<br>الاحتمالية |
|---------|-------------------|--------------------|-------|----------------------|----------------------|
| 1       | 3                 | 4.395              | 1.395 | 0.566                | 0.000                |

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج اختبار الفرضية الأولى ان القيمة الاحتمالية لبعد التقني - المعلوماتي اقل مستوى الدلالة اقل من 0.05 والتي تساوي 0.000، وكان المتوسط الحسابي للمحور (4.395) أكبر من المتوسط الفرضي (3) بفارق 1.395 وهو ينتمي الى مجال (4.21-5.00) أي يتجه نحو الموافق بشدة وبناء على ما سبق يمكن القول " تتوفر البنية التقنية والمعلوماتية الداعمة لاتخاذ القرار في المؤسسة بمستوى عالٍ "

### المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

**الفرضية الأولى:** أظهرت نتائج الدراسة قبول الفرضية البديلة، حيث تبين أن البعد العقلاني في عملية اتخاذ القرار يتوفر بمستوى مرتفع داخل المؤسسة، مما يعكس اعتمادها على التحليل الموضوعي والمعطيات الدقيقة عند اتخاذ القرارات .

**الفرضية الثانية:** تم قبول الفرضية البديلة، حيث بينت النتائج أن بعد المشاركة والاستشارة يحظى بمستوى مرتفع، وهو ما يدل على وجود إشراك فعلي للموظفين في عملية اتخاذ القرار من خلال التشاور وتبادل الآراء .

**الفرضية الثالثة:** أثبتت النتائج قبول الفرضية البديلة، حيث يتوفر النمط السياسي والسلطوي في عملية اتخاذ القرار، مما يشير إلى وجود درجة من المركزية وتوزيع متفاوت للسلطة داخل المؤسسة .

**الفرضية الرابعة:** تم قبول الفرضية البديلة، حيث تبين أن المؤسسة تعتمد على إطار تنظيمي وإجرائي واضح في اتخاذ القرارات، وهو ما يعكس وجود تنظيم إداري محكم يحدد الصلاحيات والإجراءات بدقة .

**الفرضية الخامسة:** تم قبول الفرضية البديلة، حيث أظهرت النتائج التزام المؤسسة بالضوابط القيمية والأخلاقية عند اتخاذ القرار، مما يدل على مراعاة مبادئ النزاهة والشفافية والمسؤولية في العمل الإداري .

**الفرضية السادسة:** تم قبول الفرضية البديلة، حيث تبين أن المؤسسة تراعي البعد الزمني وإدارة المخاطر في عملية اتخاذ القرار، وهو ما يعكس اهتمامها بالتخطيط الجيد والتعامل مع مختلف التحديات المحتملة .

**الفرضية السابعة:** أثبتت النتائج توفر البنية التقنية والمعلوماتية الداعمة لاتخاذ القرار بمستوى عالٍ، مما يدل على اعتماد المؤسسة على نظم معلومات وتقنيات حديثة تساعد في تحسين جودة القرارات الإدارية.

الخاتمة

### الخاتمة:

يتضح لنا في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع اتخاذ القرار في المؤسسات العمومية من خلال دراسة حالة الحماية المدنية ببوهران - ولاية غرداية، يتضح أن عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة تقوم على مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تعكس مستوى معتبراً من التنظيم والوعي الإداري.

فقد أظهرت الدراسة، من خلال جانبها النظري، أهمية اتخاذ القرار كوظيفة محورية ترتبط بكفاءة الأداء، خاصة في المؤسسات ذات الطابع الحساس. أما ميدانياً، فقد بينت النتائج اعتماد المؤسسة على أساليب متعددة تجمع بين التحليل العلمي، والمشاركة، والتنظيم، والقيم، إلى جانب الاستفادة من التكنولوجيا، مما يعزز فعالية القرارات المتخذة ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

### ✓ أبرز النتائج:

- الاعتماد على البعد العقلاني التحليلي في اتخاذ القرار من خلال تشخيص المشكلات وجمع المعلومات واختيار البدائل .
- وجود مستوى مرتفع من المشاركة والاستشارة عبر إشراك الموظفين وعقد اجتماعات دورية .
- مساهمة البعد السياسي/السلطوي في دعم اتخاذ القرار ضمن إطار إداري منظم .
- اعتماد المؤسسة على إطار تنظيمي وإجرائي واضح قائم على القوانين وتفويض الصلاحيات .
- الالتزام ب القيم الأخلاقية كالشفافية والنزاهة والعدالة في اتخاذ القرار .
- مراعاة عامل المخاطر في مختلف القرارات المتخذة .
- الاعتماد على التكنولوجيا ونظم المعلومات في دعم القرار وتوفير البيانات الدقيقة .

### ✓ التوصيات:

- تعزيز استخدام الأساليب العلمية والتحليلية في اتخاذ القرار .
- توسيع نطاق المشاركة الإدارية وتحفيز الموظفين على إبداء آرائهم .
- تطوير برامج التكوين والتدريب في مجال اتخاذ القرار وإدارة الأزمات .
- دعم وتحديث نظم المعلومات والتكنولوجيا داخل المؤسسة .
- ترسيخ مبادئ الحوكمة والشفافية في مختلف المستويات الإدارية .
- تحسين آليات إدارة المخاطر والتخطيط الاستباقي .

### ✓ آفاق الدراسة:

- إجراء دراسات مماثلة في مؤسسات عمومية أخرى للمقارنة .
- دراسة العلاقة بين اتخاذ القرار والأداء الوظيفي أو جودة الخدمات .
- التوسع في بحث أثر التحول الرقمي على فعالية اتخاذ القرار .
- استخدام مناهج تحليل متقدمة للحصول على نتائج أكثر دقة وعمقاً.

## قائمة المصادر والمراجع

### ✓ قائمة المراجع:

دلفوف سفيان، محاضرات في مادة :نظرية اتخاذ القرار، تخصص لسنة الثالثة علوم اقتصادية " السداسي السادس - "الاقتصاد الكمي و اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة فرحات عباس-سطيف 1، 2021-2022.

صلوح سماح، محاضرات في تسيير المؤسسة، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2015-2016م، ص30-31.

قاسمي العطرة، عملية اتخاذ القرار وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسة الجهوية للميزانية بورقلة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020-2021.

مداحي عثمان، أهمية و دور المعلومات في اتخاذ القرارات ، جامعة البليدة 2 -الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد13، جوان 2018.

معوقات اتخاذ القرار وأهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، جانفي 2025، عبر الرابط التالي:

<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/معوقات-اتخاذ-القرار> .

حنان بشتة و نعيم بوعموشة، الصدق والثبات فب البحوث الاجتماعية، دراسات في علوم الانسان و المجتمع، الحجم 03، العدد02 ، السنة 2020.

### ✓ المراجع باللغة الأجنبية:

<sup>1</sup> Huitt, W. G. (1992). Problem solving and decision making: Consideration of individual differences using the Myers-Briggs Type Indicator. Journal of Psychological Type, 24, P 34

<sup>1</sup> Huitt, W. G. (1992). Problem solving and decision making: Consideration of individual differences using the Myers-Briggs Type Indicator. Journal of Psychological Type, 24, P 38

الملاحق

## الملحق رقم (02): مخرجات النتائج ببرنامج SPSS

### Frequencies

| Notes                  |                                |                                                                           |
|------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Output Created         |                                | 29-APR-2026 18:28:42                                                      |
| Comments               |                                |                                                                           |
| Input                  | Data                           | D:\TRAVOU\ مذكرات ماستر 2026\التحليل القسري\Untitled1.sav                 |
|                        | Active Dataset                 | DataSet0                                                                  |
|                        | Filter                         | <none>                                                                    |
|                        | Weight                         | <none>                                                                    |
|                        | Split File                     | <none>                                                                    |
|                        | N of Rows in Working Data File | 35                                                                        |
| Missing Value Handling | Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing.                       |
|                        | Cases Used                     | Statistics are based on all cases with valid data.                        |
| Syntax                 |                                | FREQUENCIES<br>VARIABLES=gen age<br>nivo job cerr<br><br>/ORDER=ANALYSIS. |
| Resources              | Processor Time                 | 00:00:00,00                                                               |
|                        | Elapsed Time                   | 00:00:00,01                                                               |

### Statistics

|     |     |      |     |      |
|-----|-----|------|-----|------|
| gen | age | nivo | job | cerr |
|-----|-----|------|-----|------|

|   |         |    |    |    |    |    |
|---|---------|----|----|----|----|----|
| N | Valid   | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
|   | Missing | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |

## Frequency Table

### gen

|           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ذكر | 35        | 100,0   | 100,0         | 100,0              |

### age

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من 25 سنة  | 2         | 5,7     | 5,7           | 5,7                |
| من 25 الى 34 سنة     | 22        | 62,9    | 62,9          | 68,6               |
| من 35 سنة الى 44 سنة | 8         | 22,9    | 22,9          | 91,4               |
| اكثر من 45 سنة       | 3         | 8,6     | 8,6           | 100,0              |
| Total                | 35        | 100,0   | 100,0         |                    |

### nivo

|             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ثانوي | 19        | 54,3    | 54,3          | 54,3               |
| تقني سامي   | 5         | 14,3    | 14,3          | 68,6               |
| جامعي       | 11        | 31,4    | 31,4          | 100,0              |
| Total       | 35        | 100,0   | 100,0         |                    |

### job

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | عون حماية المدنية | 21        | 60,0    | 60,0          | 60,0               |
|       | عون تحكم          | 6         | 17,1    | 17,1          | 77,1               |
|       | ضابط              | 6         | 17,1    | 17,1          | 94,3               |
|       | ضابط رئيسي        | 1         | 2,9     | 2,9           | 97,1               |
|       | اخرى              | 1         | 2,9     | 2,9           | 100,0              |
|       | Total             | 35        | 100,0   | 100,0         |                    |

## Statistics

cerr

|   |         |    |
|---|---------|----|
| N | Valid   | 35 |
|   | Missing | 0  |

cerr

|       |                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | اقل من 5 سنوات   | 5         | 14,3    | 14,3          | 14,3               |
|       | من 5 الى 9 سنوات | 9         | 25,7    | 25,7          | 40,0               |
|       | من 10 الى 15 سنة | 11        | 31,4    | 31,4          | 71,4               |
|       | اكثر من 15 سنة   | 10        | 28,6    | 28,6          | 100,0              |
|       | Total            | 35        | 100,0   | 100,0         |                    |

## Descriptive Statistics

|    | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|----|----|---------|---------|--------|----------------|
| A1 | 34 | 3,00    | 5,00    | 4,7059 | ,52394         |

|                    |    |      |      |        |        |
|--------------------|----|------|------|--------|--------|
| A2                 | 35 | 3,00 | 5,00 | 4,6571 | ,53922 |
| A3                 | 35 | 2,00 | 5,00 | 4,3714 | ,87735 |
| A4                 | 35 | 2,00 | 5,00 | 4,5143 | ,85307 |
| A5                 | 35 | 2,00 | 5,00 | 4,4000 | ,77460 |
| Valid N (listwise) | 34 |      |      |        |        |

### Descriptive Statistics

|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| B6                 | 35 | 2,00    | 5,00    | 4,4571 | ,78000         |
| B7                 | 35 | 1,00    | 5,00    | 4,2286 | ,94202         |
| B8                 | 33 | 2,00    | 5,00    | 4,4242 | ,70844         |
| B9                 | 33 | 1,00    | 5,00    | 3,9091 | 1,25906        |
| B10                | 35 | 1,00    | 5,00    | 4,2286 | 1,00252        |
| Valid N (listwise) | 31 |         |         |        |                |

### Descriptive Statistics

|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| C11                | 35 | 1,00    | 5,00    | 3,7143 | 1,42605        |
| C12                | 35 | 1,00    | 5,00    | 3,7714 | 1,43662        |
| C13                | 34 | 1,00    | 5,00    | 4,0882 | 1,02596        |
| C14                | 35 | 1,00    | 5,00    | 4,0857 | 1,01087        |
| C15                | 35 | 1,00    | 5,00    | 3,8000 | 1,43075        |
| Valid N (listwise) | 34 |         |         |        |                |

### Descriptive Statistics

|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| D16                | 35 | 1,00    | 5,00    | 4,3429 | 1,08310        |
| D17                | 35 | 2,00    | 5,00    | 4,3714 | ,84316         |
| D18                | 35 | 2,00    | 5,00    | 4,4571 | ,74134         |
| D19                | 35 | 1,00    | 5,00    | 4,0571 | 1,21129        |
| D20                | 35 | 1,00    | 5,00    | 4,3143 | ,99325         |
| Valid N (listwise) | 35 |         |         |        |                |

### Descriptive Statistics

|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| E21                | 35 | 1,00    | 5,00    | 4,5143 | ,85307         |
| E22                | 35 | 2,00    | 5,00    | 4,3714 | ,80753         |
| E23                | 31 | 1,00    | 5,00    | 4,4194 | ,92283         |
| E24                | 35 | 2,00    | 5,00    | 4,1143 | ,93215         |
| E25                | 35 | 3,00    | 5,00    | 4,4857 | ,70174         |
| Valid N (listwise) | 31 |         |         |        |                |

### Descriptive Statistics

|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| F26                | 35 | 1,00    | 5,00    | 4,6571 | ,76477         |
| F27                | 35 | 3,00    | 5,00    | 4,4000 | ,55307         |
| F28                | 35 | 1,00    | 5,00    | 4,0286 | ,95442         |
| F29                | 34 | 1,00    | 5,00    | 4,3824 | 1,04489        |
| F30                | 33 | 1,00    | 5,00    | 4,1818 | ,88227         |
| Valid N (listwise) | 32 |         |         |        |                |

### Descriptive Statistics

|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| H31                | 35 | 1,00    | 5,00    | 4,3429 | 1,05560        |
| H32                | 34 | 1,00    | 5,00    | 4,3529 | ,94972         |
| H33                | 35 | 3,00    | 5,00    | 4,6571 | ,59125         |
| H34                | 35 | 1,00    | 5,00    | 4,3143 | ,99325         |
| H35                | 35 | 2,00    | 5,00    | 4,3143 | ,75815         |
| Valid N (listwise) | 34 |         |         |        |                |

### Descriptive Statistics

|                             | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|-----------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| البعد العقلاني              | 35 | 3,00    | 5,00    | 4,5286 | ,49916         |
| بعد المشاركة والاستشارة     | 35 | 2,40    | 5,00    | 4,2529 | ,64488         |
| السياسي/ السلطوي            | 35 | 2,20    | 5,00    | 3,8943 | ,98547         |
| البعد التنظيمي الاجرائي     | 35 | 2,25    | 5,00    | 4,3071 | ,75509         |
| البعد القيمي والاخلاقي      | 35 | 2,40    | 5,00    | 4,3786 | ,55377         |
| البعد الزمني وادارة المخاطر | 35 | 2,80    | 5,00    | 4,3314 | ,49736         |
| البعد التقني المعلوماتي     | 35 | 2,80    | 5,00    | 4,3957 | ,56625         |
| Valid N (listwise)          | 35 |         |         |        |                |

### Tests of Normality

|                | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|----------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|                | Statistic                       | df | Sig. | Statistic    | df | Sig. |
| البعد العقلاني | ,221                            | 35 | ,000 | ,844         | 35 | ,000 |

|                             |      |    |      |      |    |      |
|-----------------------------|------|----|------|------|----|------|
| بعد المشاركة والاستشارة     | ,162 | 35 | ,021 | ,870 | 35 | ,001 |
| السياسي/ السلطوي            | ,221 | 35 | ,000 | ,865 | 35 | ,001 |
| البعد التنظيمي الاجرائي     | ,179 | 35 | ,006 | ,827 | 35 | ,000 |
| البعد القيمي والاخلاقي      | ,230 | 35 | ,000 | ,809 | 35 | ,000 |
| البعد الزمني وادارة المخاطر | ,298 | 35 | ,000 | ,724 | 35 | ,000 |
| البعد التقني المعلوماتي     | ,165 | 35 | ,017 | ,851 | 35 | ,000 |

### Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,723             | 5          |

### Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,753             | 5          |

### Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,829             | 5          |

### Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,816             | 5          |

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,698             | 5          |

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,693             | 6          |

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,646             | 5          |

/

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,912             | 35         |

### Tests of Normality

|                         | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|-------------------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|                         | Statistic                       | df | Sig. | Statistic    | df | Sig. |
| البعد العقلاني          | ,221                            | 35 | ,000 | ,844         | 35 | ,000 |
| بعد المشاركة والاستشارة | ,162                            | 35 | ,021 | ,870         | 35 | ,001 |
| السياسي/ السلطوي        | ,221                            | 35 | ,000 | ,865         | 35 | ,001 |

|                             |      |    |      |      |    |      |
|-----------------------------|------|----|------|------|----|------|
| البعد التنظيمي الاجرائي     | ,179 | 35 | ,006 | ,827 | 35 | ,000 |
| البعد القيمي والاخلاقي      | ,230 | 35 | ,000 | ,809 | 35 | ,000 |
| البعد الزمني وادارة المخاطر | ,298 | 35 | ,000 | ,724 | 35 | ,000 |
| البعد التقني المعلوماتي     | ,165 | 35 | ,017 | ,851 | 35 | ,000 |

### Binomial Test

|                             |         |      | Category | N  | Observed Prop. | Test Prop. | Exact Sig. (2-tailed) |
|-----------------------------|---------|------|----------|----|----------------|------------|-----------------------|
| البعد العقلاني              | Group 1 | <= 3 |          | 1  | ,03            | ,50        | ,000                  |
|                             | Group 2 | > 3  |          | 34 | ,97            |            |                       |
|                             | Total   |      |          | 35 | 1,00           |            |                       |
| بعد المشاركة والاستشارة     | Group 1 | <= 3 |          | 2  | ,06            | ,50        | ,000                  |
|                             | Group 2 | > 3  |          | 33 | ,94            |            |                       |
|                             | Total   |      |          | 35 | 1,00           |            |                       |
| السياسي/ السلطوي            | Group 1 | <= 3 |          | 10 | ,29            | ,50        | ,017                  |
|                             | Group 2 | > 3  |          | 25 | ,71            |            |                       |
|                             | Total   |      |          | 35 | 1,00           |            |                       |
| البعد التنظيمي الاجرائي     | Group 1 | <= 3 |          | 3  | ,09            | ,50        | ,000                  |
|                             | Group 2 | > 3  |          | 32 | ,91            |            |                       |
|                             | Total   |      |          | 35 | 1,00           |            |                       |
| البعد القيمي والاخلاقي      | Group 1 | <= 3 |          | 1  | ,03            | ,50        | ,000                  |
|                             | Group 2 | > 3  |          | 34 | ,97            |            |                       |
|                             | Total   |      |          | 35 | 1,00           |            |                       |
| البعد الزمني وادارة المخاطر | Group 1 | <= 3 |          | 2  | ,06            | ,50        | ,000                  |
|                             | Group 2 | > 3  |          | 33 | ,94            |            |                       |

|                         |         |      |    |      |     |      |
|-------------------------|---------|------|----|------|-----|------|
|                         | Total   |      | 35 | 1,00 |     |      |
| البعد التقني المعلوماتي | Group 1 | <= 3 | 2  | ,06  | ,50 | ,000 |
|                         | Group 2 | > 3  | 33 | ,94  |     |      |
|                         | Total   |      | 35 | 1,00 |     |      |

### Descriptive Statistics

|                             | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|-----------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| البعد العقلاني              | 35 | 3,00    | 5,00    | 4,5286 | ,49916         |
| بعد المشاركة والاستشارة     | 35 | 2,40    | 5,00    | 4,2529 | ,64488         |
| السياسي/ السلطوي            | 35 | 2,20    | 5,00    | 3,8943 | ,98547         |
| البعد التنظيمي الاجرائي     | 35 | 2,25    | 5,00    | 4,3071 | ,75509         |
| البعد القيمي والاخلاقي      | 35 | 2,40    | 5,00    | 4,3786 | ,55377         |
| البعد الزمني وادارة المخاطر | 35 | 2,80    | 5,00    | 4,3314 | ,49736         |
| البعد التقني المعلوماتي     | 35 | 2,80    | 5,00    | 4,3957 | ,56625         |
| Valid N (listwise)          | 35 |         |         |        |                |