

وزارة التعليم العامي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

**إدراك خصائص منصب مسير وعلاقته باتخاذ القرار لدى المشرفين القاعديين  
دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقات المتجددة لولاية غرداية**

مذكرة ضمن متطلبات التخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

محمد قشار

إعداد الطالب:

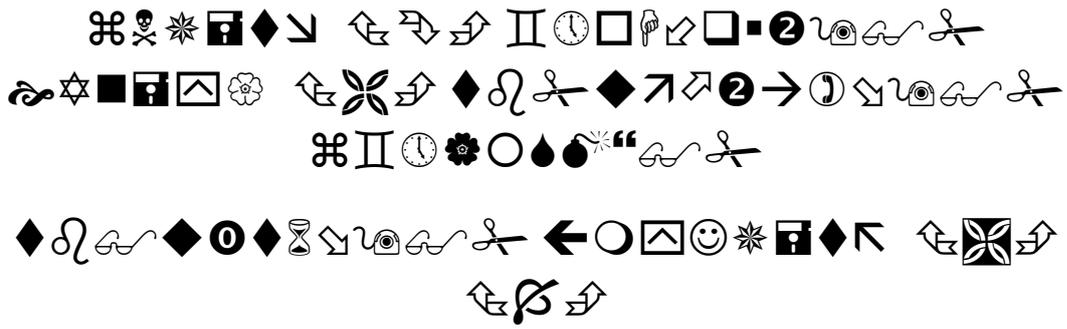
محمد الأمين صاحبي

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة	الجامعة	الصفة
أ. معمري حمزة	أستاذ محاضرة أ	جامعة غرداية	رئيسا
أ. قشار محمد	أستاذ مساعد أ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
أ. خطارة عبد الرحمان	أستاذ مساعد أ	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية:

2019-2018/1440-1439 هـ



( سورة الرحمن 1-4 )

# الاهداء

يسرني أن أهدي هذا العمل المتواضع

إلى أعلى ما أملك في الوجود إلى صاحبة القلب

الحنون وتاج رأسي إلى من عرفت دمة عيني قبل

أن تنزل أمي الحبيبة "جناة" حفظها الله ورعاها

إلى الذي رعاني وحماني وكان له الفضل إلى ما وصلت

إليه أبي العزيز "رشيد".

وإخوتي الأعمام ، نجمة ، إبراهيم الخليل وجمينة

كما لا أنسى جاب الخير دلال و زاوي سيد الشيخ سميرة

إلى كل الأحباب الذين اشرايت قلوبهم ودعواتهم وابتهالاتهم سائلة الله لي التوفيق والسداد.

إلى كل زملائي في مشوار التعليم وكل الأساتذة المخلصين والأوفياء

إلى كل زملائي في الجامعة وكل باحث وطالب علم

اجتهد وضحى في سبيل العلم ورفي الوطن

إلى كل أصدقائي وأحبابي كل باسمه وموقعه

إليكم جميعا أهدي لكم ثمرة جهدي

الذي كله وهابنا الكريم بالنجاح والحمد لله

محمد الأمين

# كلمة شكر

أحمد الله حمدا كثيرا يليق بجلاله وكمال صفاته الذي وفقني وأعاني على إتمام هذه الدراسة، وأصلي وأسلم على من لا نبي بعده .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور **قشار محمد** بقبوله الإشراف على مذكرة التخرج لنيل شهادة **الماستر** منذ الوهلة الأولى بصدر رحب ومتابعته المستمرة وتوجيهاته القيمة الله أسأل أن يحقق رجاءه ويكمل مساعيه بالتوفيق والنجاح وأن يوصله إلى أسمى وأرقى المعالي.

وإلى كل من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والأفكار والمعلومات والتسهيلات الدكتوراة بومهراس الزهرة وحتى الذين ربما دون أن يشعروا بذلك فلهم منا كل الشكر والتقدير والاحترام.

كما أتوجه إلى جميع أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساهم وقدم لي العون والتوجيه والتحفيز لإتمام هذه الدراسة أصدقائي **بوذراع أكرم** و **بن لخضر مداني**.

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

محمد الأمين

## ملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة مدى إدراك خصائص منصب مسير واتخاذ القرار لدى المشرفين القاعديين. حيث تم اختيار عينة بطريقة الحصر الشامل، شملت (30) مشرف قاعدي في مديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقة المتجددة لولاية غرداية واعتمدا على المنهج الوصفي، تم تطبيق استبان لقياس إدراك خصائص منصب مسير من إعداد الباحث، وآخر لاتخاذ القرار للباحث سلطان بن عاشور بن علي الزهراني في دراسته التي طبقتها في الموسم الدراسي 2009/2008 بعنوان "التفضيل المهني واتخاذ القرار لدى عينة من طلاب الكليات المهنية بمحافظة جدة" ضمن متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس (توجيه تربوي مهني)، لجمع المعلومات. وبعد معالجة البيانات تم حساب الدلالة الإحصائية للفروق في إدراك خصائص منصب المسير واتخاذ القرار حسب متغيرات الخبرة المهنية والمستوى الدراسي والجنس بتطبيق الأساليب الإحصائية اختبار "ت" لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومعامل ارتباط برسون. وقد توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

- لا توجد علاقة في إدراك خصائص منصب مسير واتخاذ القرار لدى المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقة المتجددة لولاية غرداية .
- لا يوجد إدراك جيد لخصائص منصب مسير لدى المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقة المتجددة لولاية غرداية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك خصائص منصب مسير تعزى للمتغيرات (الجنس، الأقدمية والمستوى الدراسي) المشرفين القاعديين مكاتب مديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقة المتجددة لولاية غرداية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتخاذ قرار تعزى للمتغيرات (الجنس، الأقدمية والمستوى الدراسي) لدى المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقة المتجددة لولاية غرداية.

**الكلمات المفتاحية:** ادراك خصائص منصب مسير - تحليل مهمة - اتخاذ قرار - الوظائف الإدارية - المشرفين القاعديين.

## **Résumé:**

L'objectif de cette étude est d'étudier la perception des caractéristiques d'un poste gestionnaire et la prise de décision chez les superviseurs de base, l'échantillon a été sélectionné par une méthode d'inventaire complète, inclus (30) superviseurs de base de la direction de la protection civile et Shariket kahraba wa taket Moutajadida (SKTM) de la wilaya de Ghardaïa en fonction de l'approche descriptive un questionnaire a été appliqué pour mesurer la perception des caractéristiques de poste gestionnaire établi par l'étudiant, et un autre concernant la prise de décision réalisé par le chercheur Solatan Ben Achour Ben Ali Elzahrani dans ça recherche scientifique durant la saison universitaire 2008/2009 titrée au nom de « différenciation professionnelle et la prise de décision chez un échantillon des étudiants universitaires au facultés professionnelle à Djeda » dans le cadre des exigences de l'obtention de diplôme magister sciences psychologique « orientation éducative et scientifique», pou recueillir des informations .

Et après l'analyse des données , et le calcul des significations statistiques des différences dans la perception des caractéristiques d'un poste gestionnaire à travers l'analyse de mission et la prise de décision par les variables suivantes : Sexe , l'ancienneté et le niveau d'étude , en appliquant des méthodes statistiques comme le teste « T » pour deux échantillons indépendants et l'analyse de la mono-variance "ANOVA" , Et le coefficient de corrélation de "PERSON"

nous avons obtenu un certain nombre de résultats dont les plus importants sont :

- Il n'y a pas de relation dans la perception des caractéristiques d'un poste gestionnaire et la prise de décision chez les superviseurs de base de la direction de la protection civile et Shariket kahraba wa taket Moutajadida (SKTM) de la wilaya de Ghardaïa
- Il n'existe pas une prise de conscience des caractéristiques d'un poste gestionnaire et la prise de décision chez les superviseurs de base de la direction de la protection civile et Shariket kahraba wa taket Moutajadida (SKTM) de la wilaya de Ghardaïa
- Il n'y a pas de différence statistiquement significatives d'un poste gestionnaire en raison des variabilités : sexe, ancienneté et le niveau des études chez les superviseurs de base de la direction de la protection civile et Shariket kahraba wa taket Moutajadida (SKTM) de la wilaya de Ghardaïa.
- Il n'y a pas de différence statistiquement significatives dans la prise de décision en raison des variabilités : sexe, ancienneté et le niveau des études chez les superviseurs de base de la direction de la protection civile et Shariket kahraba wa taket Moutajadida (SKTM) de la wilaya de Ghardaïa.

## **Mots clés :**

Comprendre les caractéristiques d'un poste gestionnaire – analyse de tâche – prise de décision – superviseurs de base– Fonctions administratives.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	كلمة شكر
I	الملخص
III	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
أ-ب	المقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول : الإطار العام لإشكالية الدراسة</b>	
04	1- الإشكالية
07	2- الفرضيات
08	3- أهداف الدراسة
08	4- أهمية الدراسة
09	5- دوافع الدراسة
09	6- التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة
10	7- أدوات جمع المعلومات
13	8- الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: إدراك خصائص منصب مسير</b>	
15	تمهيد
15	1- مفهوم الإدارة و مفهوم التسيير
18	2- تعريف المسير والمدير
18	3- خصائص الإدارة
20	4- الوظائف الإدارية
46	5- مهام المسير
46	6- تحليل المهمة
51	خلاصة
<b>الفصل الثالث : اتخاذ القرار</b>	
53	تمهيد

53	1- تعريف اتخاذ القرار
54	2- أنواع القرارات
57	3- مراحل اتخاذ القرار
60	4- نماذج اتخاذ القرار
63	5- نظريات اتخاذ القرار
75	خلاصة
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة</b>	
78	تمهيد
78	1- المنهج
78	2- وصف مكان إجراء الدراسة
84	3- العينة الاستطلاعية
84	4- حدود الدراسة
85	5- خصائص العينة.
85	6- الخصائص السيكمومترية
91	خلاصة
<b>الفصل الخامس : عرض وتفسير نتائج الدراسة</b>	
93	تمهيد
93	1- عرض وتفسير الفرضية العامة الأولى
94	2- عرض وتفسير الفرضية الثانية
101	3- عرض وتفسير الفرضية الثالثة
102	4- عرض وتفسير الفرضية الرابعة
103	5- عرض وتفسير الفرضية الخامسة
104	6- عرض وتفسير الفرضية السادسة
105	7- عرض وتفسير الفرضية السابعة
106	8- عرض وتفسير الفرضية الثامنة
108	خلاصة
109	الاستنتاج عام
111	المراجع
115	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	رقم وعنوان الجدول	الرقم
23	جدول (01) يوضح أنواع الخطط المسؤول عن إعدادها	01
63	جدول (02) يوضح ملخص خصائص نماذج القرار	02
65	جدول (03) يوضح دراسات ونظريات أنماط القيادة	03
66	جدول (04) يوضح الفرق بين نظرية X و Y	04
73	جدول (05) يوضح النظرية الموقفية في القيادة	05
74	جدول (06) يوضح نتائج نظرية المسار والهدف	06
84	جدول (07) يوضح وحدات الحماية المدنية لولاية غرداية	07
86	جدول (08) يوضح أرقام عبارات المحاور	08
87	جدول (09) يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس إدراك خصائص منصب من خلال تحليل مهمة	09
87	جدول (10) يوضح ثبات مقياس ادراك خصائص منصب مسير من خلال تحليل مهمة بطريقة التجزئة النصفية	10
88	جدول (11) يوضح ثبات ادراك خصائص منصب مسير من خلال تحليل مهمة بمعادلة ألفا كرومباخ	11
89	جدول (12) يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس اتخاذ القرار	12
90	جدول (13) يوضح ثبات مقياس اتخاذ القرار بطريقة التجزئة النصفية	13
90	جدول (14) يوضح ثبات استبيان اتخاذ القرار بمعادلة ألفا كرومباخ	14
93	جدول (15) يوضح نتائج الفرضية العامة الأولى	15
95	جدول (16) يوضح بنود وظيفة التخطيط	16
96	جدول (17) يوضح بنود وظيفة التنظيم	17
97	جدول (18) يوضح بنود وظيفة التوجيه	18
97	جدول (19) يوضح بنود وظيفة الرقابة	19
98	جدول (20) يوضح بنود وظيفة القيادة	20
99	جدول (21) يوضح بنود الصفات والمهارات الواجب توفرها في المشرف	21
101	جدول (22) يوضح نتائج اختبار "ت" للفروق في خصائص منصب مسير من خلال تحليل المهمة تبعا لمتغير الجنس	22
103	جدول (23) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لدرجات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية	23
104	جدول (24) يوضح نتائج اختبار "ت" للفروق في إدراك خصائص منصب مسير من خلال تحليل المهمة تعزى لمتغير المستوى التعليمي	24

105	جدول (25) يوضح نتائج اختبار "ت" للفروق في اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس	25
106	جدول (26) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لدرجات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الأقدمية	26
107	جدول (27) يوضح نتائج اختبار "ت" للفروق في اتخاذ القرار تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	27

### فهرس الأشكال

الصفحة	رقم وعنوان الشكل	الرقم
17	شكل (01) يوضح العملية الدائرية المستمرة لعملية التسيير	01
26	شكل (02) خطوات إعداد خطة	02
28	شكل (03) يوضح المبادئ السبعة للتنظيم أو (الأقمار السبعة)	03
29	شكل (04) يوضح التقسيم الإداري	04
29	شكل (05) يوضح التقسيم الجغرافي	05
29	شكل (06) يوضح التقسيم السلعي.	06
30	شكل (07) يوضح التقسيم حسب العملاء	07
30	شكل (08) يوضح التقسيم المركب	08
31	شكل (09) يوضح تنظيم المصفوفة	09
34	شكل (10) يوضح الهيكل التنظيمي لإحدى الشركات الصناعية	10
35	شكل (11) يوضح خطوات إعداد الهيكل التنظيمي.	11
36	أشكال (12) توضح التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة	12
57	شكل (13) يوضح عملية اتخاذ القرار	13
67	شكل (14) يوضح الشبكة الإدارية	14
69	شكل (15) يوضح نموذج درجات القيادة بالمشاركة	15

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
115	استبيان إدراك خصائص منصب مسير من خلال تحليل المهمة	01
117	استبيان اتخاذ القرار	02
119	ملحق الفرضية العامة الأولى	03
120	ملحق الفرضية الثالثة	04
120	ملحق الفرضية الرابعة	05
121	ملحق الفرضية الخامسة	06
122	ملحق صدق المقارنة الطرفية لاستبيان إدراك خصائص منصب مسير من خلال تحليل المهمة	07
123	ملحق التجزئة النصفية لاستبيان إدراك خصائص منصب مسير من خلال تحليل المهمة	08
124	ملحق نتائج ألفا كرومباخ إدراك خصائص منصب مسير من خلال تحليل المهمة	09
125	ملحق صدق المقارنة الطرفية لمقياس لاتخاذ قرار	10
126	ملحق التجزئة النصفية لمقياس اتخاذ القرار	11
127	ملحق نتائج ألفا كرومباخ لمقياس لاتخاذ قرار	12
128	ملحق الفرضية السادسة	13
129	ملحق الفرضية السابعة	14
130	ملحق الفرضية الثامنة	15
131	ملحق قائمة الأساتذة المحكمين	16

مقدمة

تعد عملية تسيير مؤسسة من أهم المواضيع التي تتجه إليها أبحاث العلماء في الواقع الاقتصادي وخاصة عند الأزمات المالية التي تعصف بعدة دول في العالم ، حيث أصبحت لزاما عليها تغيير وتطوير الاستراتيجيات التي تعتمد عليها في التسيير لتطوير مؤسساتها، وخاصة في الدول النامية التي تأمل الولوج للأسواق العالمية واللاحق يركب الدول المتطورة. ومن بين هذه الدول الجزائر حيث تسعى إلى تغيير استراتيجيات تسيير مؤسساتها من خلال توفير عدة عوامل أساسية تتركز على العامل البشري الذي له أهمية بالغة في نجاح المنظمات. وخاصة الفئة المسيرة والمشرفة وفي كل المستويات الإدارية والتنظيمية.

ولعل أهم فئة المشرفين القاعديين الذين لهم تأثير مباشر على العمال التنفيذيين وعلى صيرورة العمل والإنتاج. وكذلك يعتبرون خزان المؤسسة من القادة والمدبرين الذين سيتولون مهام الإدارة العليا مستقبلا.

وبالتالي فان توفر جملة من الخصائص الشخصية لدى هؤلاء مثل تحقيق الذات ووضوح الأهداف، والصرامة في اتخاذ القرار، والصبر والكفاءة في العلاقات بين الأفراد، وإدراك خصائص منصب المسير، يزيد من درجة التنبؤ في نجاحهم مستقبلا خاصة في تنفيذ مهام منصب المسير كونه منصب إداري يقوم أساسا بممارسة عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

كما توجد عدة خصائص تعتبر أساس النجاح في التسيير من خلال تنفيذ هذه المهام وإدراك النشاطات وتحليلها. وتسهي عملية تسيير المورد البشري المتاح. ومن بينها القدرة على اتخاذ القرار. حيث له أهمية في بناء شخصية المسير وتجعله يقوم بالاختيار الواعي الذي يتم بعد تقييم مجموعة من البدائل المتاحة أو المقترحة. كما أنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أو توماتكية أو كردود أفعال مباشرة.

حيث يمكن أن يكون اتخاذ القرار أحد العوامل التي لها علاقة بإدراك خصائص منصب مسير من خلال تحليل المهمة خاصة عند المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقت المتجددة لولاية غرداية.

وعلى ضوء ما سبق ذكره تتجسد دراستي حول التساؤل التالي:

ما علاقة إدراك خصائص منصب مسير واتخاذ القرار لدى المشرفين القاعديين مديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقت المتجددة لولاية غرداية ؟

ولدراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيمه إلى جانبين، جانب نظري وآخر تطبيقي، حيث يتضمن الجانب النظري ثلاث فصول، تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار العام للدراسة الذي ضم الإشكالية والفرضيات وأهداف وأهمية الدراسة، دوافع الدراسة، التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة، أدوات جمع المعلومات والدراسات السابقة، وتناولنا في الفصل الثاني مفهوم الإدارة والتسيير، تعريف المسير والمدير، خصائص الإدارة، الوظائف الإدارية، مهام المسير وتحليل المهمة وخصصنا الفصل الثالث لاتخاذ القرار بحيث تطرقنا تعريف اتخاذ القرار، أنواع القرارات، مراحل اتخاذ القرار، نماذج ونظريات .

أما فيما يخص الجانب التطبيقي يتفرع بدوره إلى فصلين: الفصل الرابع حول الإطار المنهجي للدراسة ويشمل وصف مكان إجراء الدراسة، العينة، المنهج، حدود الدراسة، خصائص العينة والخصائص السيكمومترية، ويحتوي الفصل الخامس والأخير على عرض النتائج ومناقشة الفرضيات، واختتمنا هذه الدراسة باستنتاج عام .

الجانب النظري

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1-الإشكالية.
- 2-الفرضيات.
- 3-أهداف الدراسة
- 4-أهمية الدراسة.
- 5-دوافع الدراسة
- 6-التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة
- 7-الدراسات السابقة.
- 8-التعقيب على الدراسات السابقة

## 1. الإشكالية:

يعتبر التطور التكنولوجي، واندماج الاقتصاد العالمي، واتساع الأعمال وزيادة التخصصات وتعدد الخبرات وزيادة حدة المنافسة. وكذلك تغير مفاهيم وأساليب الإدارة. إلى زيادة أهمية إدارة الموارد البشرية حيث تعتبر المحرك الأساسي لجميع أنشطة المنظمة ومصدر فعاليتها. الأمر الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وخاصة تلك المتعلقة بتحسين الإنتاجية ورفع معدلات الأرباح. وتنمية القدرة التنافسية. وذلك من خلال تنمية خبرات وقدرات المشرفين على الأعمال التنفيذية. ومعرفة مدى إدراكهم لنوعية المعارف والمهارات والصفات والقدرات الخاصة، ومهام المشرف لتسيير المؤسسة والوصول إلى أهدافها وهو ما يعكسه مستوى الرشد في التحكم بالوظائف الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والمراقبة. وربطها بأهداف المنظمة. حيث أن إدراكها بشكل جيد يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة. وفي هذا الصدد يقول ديكرت سنة 1628 "يتحدد كل جانب من جوانب إدارة أنشطة المنظمة بكفاءة ودفاعية وفاعلية مواردها البشرية، فإدارة العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هي الأكثر أهمية لأن أي شيء آخر يعتمد على كيفية أداء هذه المهمة بكفاءة". (خالد عبد الرحمان الهتي، 2003، ص156)

يعرف الإدراك على انه عملية عقلية يتم من خلالها معرفة كل ما يحيط بالإنسان في العالم الداخلي والخارجي و هو عملية ذهنية تأتي بعد عملية الإحساس وذلك لتفسير معين حيث إذا كان التفسير صحيح يكون الإدراك سليم.

فالمشرف أو المدير هو أي شخص في التنظيم يقوم بالتسيير أو الإشراف على نشاطات الآخرين فهذا التعريف لا يشمل فقط مشرفي الخط الأول بل أيضا المديرين والحرفيين الذين يقومون بتوجيه الآخرين. فكلمة مدير مشتقة من فعل أدار يدير، أي أنه يوجه ويسير ويؤدي وينفذ. وإذا أردنا أن نعرف المدير بالوظائف التي يقوم بها فإنه يمكن القول أنه ذلك الشخص في التنظيم الذي يقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة لنشاطات الآخرين والتوجيه والقيادة واتخاذ القرارات الصائبة للوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

ولذلك فإن للمشرفين عدة مهام وهي متعددة وحقيقة يصعب جدا حصرها على الأقل لثلاثة أسباب حسب 1970 CAMPBELL وهي أولا العامل الزمني ويعني بهذا أن مهمة المشرف قد تختلف من فترة زمنية إلى أخرى. وثانيا العامل الموقفي ويعني أن مهام المشرف تختلف مع

المستوى التنظيمي أو حتى مع اختلاف الشركات. وثالثا العامل الشخصي يتمثل في الحرية المعطاة للمشرف لتأدية مهامه.

هذه الاختلافات تجعل محاولة المسح الشامل لكل المهام ضروري إذا أردنا أن نكون فكرة واضحة عن عمل المشرف. وبالاعتماد على طريقة أولوية المهام والأحداث توصل WILLIAMS 1956 إلى تحديد 80 مهمة يقوم بها المشرف. يمكن تصنيفها إلى (06) أصناف رئيسة هي أولا التخطيط، التنظيم، وتطبيق القوانين. ويشمل حوالي (12) مهمة منها التنبؤ بالمشاكل المصادفة للمنظمة مع أخذ قرارات سريعة. ثانيا العلاقات مع الشركاء ينقسم إلى (25) مهمة منها تشجيع الشركاء على تقديم الأفكار والمخططات. ثالثا الكفاءة التقنية التي تحوى على (10) مهام مثل إعطاء المعلومات التقنية الدقيقة والثابتة. رابعا تنظيم تكامل النشاطات يحوى أيضا على (10) مهام منها شرح القوانين للأتباع، تحمل المسؤولية عن المخططات العملية الضرورية للوصول إلى أهداف المنظمة الرئيسية. خامسا عادات العمل وتشمل (10) مهام وتتمثل في عدة عناصر كالعامل لساعات طويلة حتى تحقيق الأهداف. وأخيرا أو سادسا التوافق مع العمل ويحوي على (13) مهمة منها العمل بتحدي بدون انتظار التعويض أو الترقية رغم الضغوط الانفعالية الشديدة. (علي عباس، 2014، ص95)

ومن خلال ما سبق يمكن تفكيك مهام المشرف إلى عناصر جزئية يصعب التمييز والوصل بينها لتقاربها وتشابها الشيء الذي ولد الحاجة لتناول أكثر شمولية، ألا وهو تناول الوظيفي الذي يلخص مهام المشرف أو المدير في حدود العناصر الموالية : التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والقيادة.

إن دور المشرف بصورة عامة سواء كان مسيرا لمنظمة اقتصادية أو تربوية أو اجتماعية لا يتوقف فحسب عند جعل الآخرين يؤدون أعمالهم بطريقة مناسبة وجيدة أو جعلهم يلتزمون بإجراءات العمل وإنما العمل على تنمية دافع الانجاز عندهم وتوفير الجو التنافسي والاجتماعي والتنظيمي والمادي الذي من شأنه الوصول بهم إلى مستوى الإبداع والابتكار في مهامهم ، الشيء الذي يضمن الاستمرارية للمؤسسة من خلال تمكينها من مواجهة التحديات والتكيف مع التغييرات بنجاح.

والجدير بالذكر أنه مهما اختلفت الأهداف الخاصة من مؤسسة لأخرى كزيادة الأرباح بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية وتخريج أفراد مكونين معرفيا وفنيا ونفسيا بالنسبة للمؤسسة التربوية وتقديم

أفضل مستوى للخدمات بالنسبة للمؤسسة الاجتماعية فان الهدف العام بالنسبة للمشرفين هو واحد بغض النظر عن المؤسسة وهو تحقيق هذه الأهداف بكفاية وفعالية أو بمعنى آخر استعمال الحد الأدنى من الوقت والمال والموارد أو باستعمال الموارد المتاحة.

كما نذكر أن مختلف المشاكل تكمن في سوء الإدراك للمهام رغم أنه يضح من خلال الوظائف الإدارية حيث أم بعض المشرفين لا يدركون حقيقة المهام المفروضة عليهم وما يجب عليهم القيام به. وهنا يكمن الخلل فحتى المهام التي يقومون بها تختلف مع ما يؤدون من مهام ونشاطات ولها علاقة مع ما يتخذونه من قرارات في ذلك السياق لأن أغلب القرارات في منصب المسير تكون من خلال الإدراك الجيد لمختلف الوظائف والمهام لتكون قرارات صائبة وتكون الاختيارات للبدائل جد ملائمة.

ترتبط عملية اتخاذ القرار بكل جوانب العملية الإدارية ووظائفها. حيث أن النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف بشكل كبير على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات السليمة. وعملية اتخاذ القرار حسب H.Simon سنة 2003 هي " قلب الإدارة" فاتخاذ القرار جزء أساسي من نشاط المشرف الإداري، فجودة قراراته والمهارات التي يستخدمها في ذلك هي المعالم المميزة لمهنة كل مشرف أو مسير مسؤول. حيث أن ما يفعله تجاه المشكلات والمواقف التي تواجهه في وظيفته له تأثير تراكمي وشامل على نجاحه. واتخاذ القرار يعني قيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير محددة، لاختيار البديل الأنسب للتعامل مع المشكلة أو الحدث.

( جمال الدين محمد مرسي ، 2003 ، ص 149)

ومما لاشك فيه أن متخذ القرار يتأثر بالعديد من العوامل التي تؤثر على قراراته سواء كانت داخلية أو خارجية (الشخصية، الاجتماعية، التنظيمية، الاقتصادية والثقافية)، فنوع المؤسسة وطبيعة العمل الذي يزاوله يؤثر على نوعية وطبيعة القرارات وما تتسم به وعلى مدى صعوبة القرارات، كما أن الظروف الداخلية والخارجية، الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية والبيئية -التي تتفاعل مع المنظمة تفترض طبيعة ونوعية معينة من القرارات.

ولهذا فإن اتخاذ القرار يتأثر بعدة مواضيع منها الاتصال والضغط وإدراك مهام المنصب الخاص بالمسير. فهو يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للمسير. ويساعد على حسن الأداء والنجاح في مجال العمل الإشرافي والإداري.

وفي ظل ما سبق ذكره يمكن طرح التساؤل العام للدراسة كآتي:

ما علاقة إدراك خصائص منصب مسير واتخاذ القرار لدى المشرفين القاعديين مديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقت المتجددة لولاية غرداية؟.

و يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين إدراك خصائص منصب مسير واتخاذ القرار لدى المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقت المتجددة لولاية غرداية؟
- هل يوجد إدراك لخصائص منصب مسير المهمة لدى م المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية للحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقت المتجددة لولاية غرداية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك خصائص منصب مسير تعزى لمتغير الجنس لدى المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقت المتجددة لولاية غرداية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك خصائص منصب مسير تعزى لمتغير الأقدمية لدى المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقت المتجددة لولاية غرداية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك خصائص منصب مسير لدى المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقت المتجددة لولاية غرداية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس لدى المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقت المتجددة لولاية غرداية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتخاذ القرار تعزى لمتغير الأقدمية لدى المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقت المتجددة لولاية غرداية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتخاذ القرار تعزى لمتغير المستوى الدراسي لدى المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقت المتجددة لولاية غرداية؟

## 2. الفرضيات:

- توجد علاقة بين إدراك خصائص منصب مسير واتخاذ القرار لدى المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقت المتجددة لولاية غرداية؟
- يوجد إدراك لخصائص منصب مسير لدى المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية للحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقت المتجددة لولاية غرداية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك خصائص منصب مسير تعزى لمتغير الجنس لدى المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقات المتجددة لولاية غرداية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك خصائص منصب تعزى لمتغير الأقدمية لدى المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقات المتجددة لولاية غرداية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك خصائص منصب مسير لدى المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقات المتجددة لولاية غرداية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس لدى المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقات المتجددة لولاية غرداية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتخاذ القرار تعزى لمتغير الأقدمية لدى المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقات المتجددة لولاية غرداية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتخاذ القرار تعزى لمتغير المستوى الدراسي لدى مشرفي مكاتب مديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقات المتجددة لولاية غرداية.

### 3. أهداف الدراسة :

لهذا البحث عدة أهداف يمكن سردها في النقاط التالية :

- معرفة مدى إدراك الموظفين لخصائص منصب المسير (المسئول).
- تشخيص السلوك القيادي لمشرفي المكاتب.

### 4. أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة يكمن في محاولة إيجاد العلاقة بين إدراك خصائص منصب المسير من خلال تحليل المهمة والعلاقة باتخاذ القرار في الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقات المتجددة لولاية غرداية مما يساعد على تشخيص سلوك مشرفي المكاتب ومن بين نقاط أهمية هذه الدراسة:

- الحاجة للقيام بالمزيد من الدراسة حول الموضوع داخل التنظيم لمحاولة إثرائه.

### 5. : دوافع الدراسة:

لهذه الدراسة مجموعة من الدوافع جعلتني أتطرق لها من بينها:

- علاقة هذا الموضوع بالتخصص.
- بما أنني أعمل في مجال التسيير فله علاقة بمجال اهتماماتي.

## 6. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

### 1- تعريف إدراك خصائص منصب المسير:

نظريا: هي مجموعة من الأعمال والنشاطات الإدارية المحددة وتشكل فيما بينها مزيجا متكاملًا يمكن للمسئول من خلالها الوصول إلى أهداف وحدته التنظيمية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وهي عمليات مرتبطة ومتشابكة. (حسينة سليم ، 2002 ، ص 302)

أما إجرائيا: الإدراك هو عملية ذهنية تسعى لفهم ومعرفة العمليات الوظيفية التي تستخدم في صياغة الأهداف وتنظيم الأعمال ووضع التوجيهات والحرص على رقابة الموظفين يمكن جمعها في درجات يتحصل عليها مشرفي مكاتب مديرية الحماية المدنية لولاية غرداية على استبيان مبني من طرف الباحث والذي يتضمن خصائص منصب مسير ألا وهي تخطيط ،تنظيم ،توجيه ،رقابة ،القيادة والصفات والمهارات التي يجب توفرها في المشرفين.

### 2- تعريف اتخاذ القرار:

نظريا: هو "اختيار بديل من البدائل الممكنة والقابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة". (رحيم حسين، 2011، ص13)

إجرائيا: اتخاذ القرار نقصد به اختيار بديل من البدائل بعد الفصل بين عدة اختيارات متاحة وتفضيل إحداها. وهذا بناء على معلومات دقيقة. أي أن عملية اتخاذ القرار تنطوي على بديلين أو أكثر. وعلى وجود هدف. لأنه إذا لم يوجد إلا بديل واحد فليس هناك أي قرار يتخذ.. ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في استبيان اتخاذ القرار للباحث سلطان بن عاشور بن علي الزهراني في دراستها في الموسم الدراسي 2008/2009 بعنوان "التفضيل المهني واتخاذ القرار لدى عينة من طلاب الكليات المهنية بمحافظة جدة" ضمن متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس ( توجيه تربوي مهني ).

## 7. الدراسات السابقة:

هي كل البحوث والدراسات العلمية التي تتشابه مع البحث الراهن أو تقترب منه في جانب ما، أي هي كل دراسة ميدانية سبقت البحث الحالي والتي لها علاقة به سواء من حيث الموضوع أو منهجية الاستفادة منها منهجيا أو نظريا. (بوبر بوخرسة وآخرون ، 2002 ، ص 105)

وقد اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من الدراسات السابقة من بينها ما يلي:

### 1 - الدراسات التي تناولت موضوع المتغير الأول وهو إدراك خصائص منصب مسير:

-دراسة الصعوب: **1988** بعنوان " مدى فهم مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن للمهام الإدارية وتطبيقها لها في مجال عملهم" فهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فهم مديري في مجال عملهم كالتخطيط ،التنظيم ، التوجيه ، التنسيق والرقابة وإعداد الموازنة وتحديد مدى تطبيق هؤلاء المديرين والمديرات لهما منهم الإدارية في مجالات العمل نفسها من خلال المعلمين والمعلمات.

تألفت العينة من (16) مديرا و(14) مديرة، كما شملت الدراسة من المعلمين (48) معلما بمعدل (03) معلمين لكل مدير مؤسسة و(42) معلمة بمعدل (03) معلمات لكل مديرة مدرسة واختيرت العينة عشوائيا من مديرية قصبه الكرك وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة حيث تألفت الاستبانة من (13) فقرة بهدف الكشف عن درجة معرفة المديرين لمهامهم الإدارية من وجهة نظرهم وعن درجة حكم المعلمين والمعلمات على مدى تطبيق المديرين لها وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

(1) هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين فهم وتطبيق المديرين والمديرات من ذوي الخبرة الإدارية الأكثر في جميع المجالات من دون استثناء.

(2) ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين فهم وتطبيق المديرين والمديرات من نوع ذوي الخبرة الأقل في أربعة مجالات، هي التوجيه والتنسيق والرقابة وإعداد الموازنة في حين هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مجالين التخطيط والتنظيم.

(3) إن متوسطات تقديرات فهم المديرين والمديرات لهذه المهام الإدارية أعلى من متوسطات المعلمين والمعلمات لتطبيق هؤلاء المديرين والمديرات لهذه المهام في المجالات كلها وإن نسب تحقق جميع الكفاءات الإدارية بحسب تقديرات المديرين والمديرات كانت مرتفعة في مجالات كافة من التخطيط ،التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، التنسيق وإعادة الموازنة في حين كانت نسب تحقق الكافيات بحسب تقديرات المعلمين والمعلمات متوسطة في جميع مجالات العمل عدى مجال الرقابة وإعداد الموازنة إذ كانت نسبة تحقيقها مرتفعة.

-دراسة الدكتور محمد عبود الحارشة: **2009** بعنوان " درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الرؤساء لوظائف العملية الإدارية وأثر كل من المؤهل العلمي والخبرة في درجة ممارسة وطبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (442) فردا

وقد استخدم الدكتور الحرارشة الاستبانة كأداة للدراسة حيث تألفت الاستبانة من 50 فقرة بهدف الكشف عن درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى الرؤساء وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأجزاء تعزى إلى متغير الخبرة.

-دراسة طورنو وبتو "Tormow.Pinto": "اعتماد مفهوم المكانة، يشمل عمل المديرين" حيث طبقت الاختبار على 14 مهمة متعارف عليها أنها تشكل مهام المديرين وهي كما يلي: تفتيش المؤسسة، البحث عن المعلومات، تخطيط النشاطات تحضير طرق تحسين الأداء، تنسيق النشاطات، تقييم الأداء، الإشراف على العمليات التقنية، ممارسة القيادة، العلاقات العامة، شرح الطرق والعمليات، الاستشارة المهنية، المفاوضات، الأعمال الروتينية، العمليات الروتينية في إطار التخصص.

وطلب من كل مدير تحديد نسبة الوقت التي يخصصها لكل مهمة علماً أن المسير ليس مرغماً على تخصيص وقت لكل مهمة.

فالنتائج اعتمد على التحليلات لمعرفة كيفية توزيع الوقت عند المشرف توزيع الأفراد حسب المهام والنسبة المئوية المخصصة لكل مهمة. (عبد الحفيظ مقدم، 1996، ص259).

## 2 - الدراسات التي تناولت موضوع المتغير الثاني الذي هو اتخاذ القرار:

دراسة عبد العزيز بن محمد الحميضي 2007: رسالة ماجستير بعنوان "عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي-دراسة تطبيقية على العاملين بمجلس الشورى السعودي" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمجلس، حيث تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: ما طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين؟

اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي المسحي في حين كانت عينة الدراسة جميع موظفي مجلس الشورى السعودي بمدينة الرياض وعددهم (685) موظفاً بالاعتماد على أداة الاستبانة وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- توصل الدراسة إلى أن أفرد العينة موافقون إلى حد ما على مشاركتهم في عملية صنع القرارات بالمجلس لذا يوصي الباحث القيادات الإدارية بالعمل على كل ما من شأنه تفعيل مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات وتشجيعهم على المبادرة.

- إن عملية صنع القرارات بالمجلس تتسم باللامركزية في بعض جوانبها بينما تزيد درجة اللامركزية في جوانب أخرى منها لذا يوصي الباحث القيادات الإدارية بالمجلس بالسعي في تقليص حدة المركزية في بعض جوانب عملية صنع القرارات وذلك بتحفيز الإدارات على عقد اجتماعات مع موظفيها في حل طرح موضوع يتطلب اتخاذ قرار بشأنه.

- إن أفرد عينة الدراسة موافقون على بعض المراحل التي تمر بها عملية صنع القرارات بالمجلس بينما هم موافقون إلى حد ما على بعض المراحل الأخرى لذا يوصي الباحث بضرورة وضع مناهج واضحة لمراحل عملية صنع القرارات بالمجلس ووضع موضع التطبيق.

دراسة صالح بن ناصر شغروود القحطاني 2007: رسالة ماجستير بعنوان "الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية-دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة".

المنهج المستخدم من طرف الباحث في دراسته هو المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي لأنه أنسب إلى معرفة واقع جوانب الدراسة وكانت العينة المستخدمة تضم جميع ضباط الجوازات من العاملين في إدارة الجوازات بمنطقة مكة المكرمة وعددهم (319) ضابطاً وتم الاعتماد على أداة الاستبانة وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها:

1. هنالك ضغوط اجتماعية تواجه ضباط الجوازات بدرجة متوسطة عند اتخاذ القرارات الإدارية.
2. توجيه ضباط الجوازات بمراعاة فصل علاقاتهم الشخصية والقبلية عن العمل.
3. أهمية العمل على توفير العوامل التي تؤدي إلى الحد من الآثار السلبية للضغوط الاجتماعية على اتخاذ القرارات الإدارية.

## 8-التعليق على الدراسات السابقة:

تنوعت واختلفت الدراسات السابقة والتي تصب مجملها في نفس اتجاه دراستنا الحالية وكانت كالآتي:

. قلت الدراسات السابقة حول موضوع البحث إلا أنها مفيدة في أن الدراسة الأولى للصعوب (1988) متعلقة بمدى فهم مديري المدارس للمهام وهنا كانت الاستفادة من الدراسة في إدراك خصائص منصب مسير والعينة كذلك طبقها على المديرين واعتمد على فرضيات الخبرة والوظائف الإدارية.

. أما الدراسة الثانية للدكتور محمد عبدو حراشة (2009) ركزت على ممارسة العمليات الإدارية فكانت علاقتها بدراساتي من حيث النتائج فالباحث دراسته مربوطة للمؤهل العلمي والخبرة فقد.

. والدراسة المأخوذة من كتاب عبد الحفيظ مقدم ص 259 استفدت منها كثيرا في تحليل الفرضية الثانية لأنه اعتمد على تطبيق النسب المؤوية للمهام المنجزة والوقت المخصص لانجازها وطبقها على المديرين.

. أما دراسة متغير اتخاذ القرار فقد كان استبيان اتخاذ القرار المتبني من دراسة الباحث سلطان بن عاشور بن علي الزهراني في دراستها في الموسم الدراسي 2009/2008 بعنوان "التفضيل المهني واتخاذ القرار لدى عينة من طلاب الكليات المهنية بمحافظة جدة" ضمن متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس ( توجيه تربوي مهني ) حيث أفادني كثيرا في تطبيق الاستبيان الثاني.

. والدراستان المتبقية فالاستفادة منها في النتائج المتوصل لها من خلال تطبيق دراسة لاتخاذ القرار للعينة المقررة باتخاذ القرار وضباط الجوازات.

## الفصل الثاني: إدراك خصائص منصب مسير

تمهيد

1- مفهوم الإدارة ومفهوم التسيير

2- تعريف المسير والمدير

3- خصائص الإدارة

4- الوظائف الإدارية

5- مهام المسير والمدير

6- تحليل مهمة

خلاصة

### تمهيد:

إن العنصر المهم والعامل الأساسي الذي تسعى المؤسسات الوصول به إلى أهدافها واستمرارها هو العامل البشري لان هذا الأخير هو المعادلة الرئيسية في نجاح المؤسسات وذلك من خلال القدرات والكفاءات التي يتمتع بها مسؤوليها لانه كلما زادت هذه القدرات في الكفاءات زادت نسبة نجاح واستمرارية هذه المؤسسة، ويجب على هذا المسؤول إدراك خصائص منصبه ومهامه المتمثلة في العمليات الإدارية (تخطيط، تنظيم، رقابة وتوجيه) لأنها العمائات الهامة في التسيير.

ويعد هذا الموضوع من المواضيع الهامة في حقل الإدارة إذ يحظى ولا يزال يحظى باهتمام العديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالتسيير الإداري، وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى كل ما سبق ذكره

### 1 - أ- مفهوم الإدارة:

الإدارة كنشاط تتصف بالتمييز و الاختلاف عن غيرها من الأنشطة الأخرى، و هذا التميز لا يرجع فقط إلى اختلاف خصائصها عن كافة الأنشطة الإنسانية الأخرى - كما سيتضح فيما بعد مرده إلى أن الإدارة هي العنصر المسئول عن تحقيق الأهداف و النتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع كالحماية المدنية ، والشرطة و الدرك الوطني و المصانع و الجامعات والمدارس والمستشفيات.....إلخ

وبالرغم من اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين وغيرهم حول تعريف الإدارة إلا أن هناك اتفاق عام بينهم على أن جميع المديرين يمارسون كل وظائف الإدارة تقريبا لأنها تعتبر من أكثر الأنشطة أهمية وتغلغلا في جميع أوجه النشاط الإنساني حيث يمكن استعراض بعض المحاولات في هذا الخصوص على سبيل المثال :

يرى سيرتو Certo أن الإدارة هي " عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم" (عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، دون سنة، ص 10)

و يشير ديل Dale إلى أنه برغم الاتفاق السائد حول قيام جميع المديرين ( في أي منظمة ) بممارسة وظائف الإدارة إلى أن هناك اختلافا ما زال قائما بشأن ما هي هذه الوظائف و هذا ما يمكن إدراكه من اعتبار أن الإدارة هي :

- " إدارة الناس و ليس الأشياء".
- " الإدارة هي اتخاذ القرارات".
- " الإدارة هي عملية تنظيم و استخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة".

## الفصل الثاني: إدراك خصائص منصب الميسر

(عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، دون سنة، ص 10)

وإذا نظرنا إلى كل تعريف على حدة نجد أنه يتصف بالقصور كما يفتقر إلى التكامل ، فعدم معرفة المدير ماذا يجب أن يفعله الأفراد يجعل التعريف عديم القيمة ، كما أن عدم وجود أي أدلة أو إشارة عن ماذا يريد المدير تحقيقه من اتخاذ القرار يضيف مزيدا من الغموض حول جدوى هذه الوظيفة و أخيرا فإن التعريف الأخير يتجاهل أن وظائف المدير تقتصر فقط على تنظيم واستخدام الموارد بل تتعداها إلى تحديد الأهداف و التخطيط و تحديد الوسائل و الأنشطة أو المهام التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف.

أما تعريف كل من كونتر و أودنل **Koontz & Donell** فنجد أنه يشير إلى أن الإدارة هي :

- " توفير البيئة المناسبة لعمل الأفراد في المنظمات الرسمية".

و يذكر ماسي ودوجلاس **Massie & Douglas** أن الإدارة هي :

- " العملية التي يمكن من خلالها توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة".

و يضيف كاست و روزنفيج **Kast & Rosenzweig** تعريفاً آخر مؤداه :

- "أن الإدارة تنطوي على تنسيق الموارد المادية و البشرية نحو تحقيق الأهداف".

و تعرف فوليت **Follett** الإدارة بأنها :

- " فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين".

(عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، دون سنة، ص 11)

والفن هو تطبيق للعلم ، أو مهارة في تطبيق المهارة المكتسبة ومن ثم فإن التعريف السابق يركز

على الشق الثاني وبمحمل الشق الأول الذي هو دعامة أساسية للشق الثاني .

وأخيرا يرى ستونر **Stoner** أن الإدارة هي :

- "عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام

الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية".

(عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، دون سنة، ص 12)

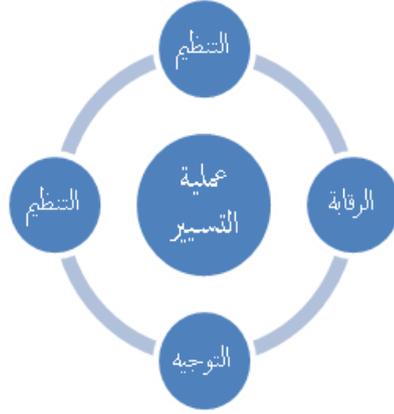
والتعريف السابق بالإضافة إلى أنه يحتوي على معظم وظائف الإدارة يشير أيضا إلى أن استخدام

الموارد المتاحة ( الأموال ، الآلات ، الأجهزة ، الأفراد... ) يمثل دعامة أساسية لتحقيق غايات

وأهداف محددة بغض النظر عن اختلاف المنظمات في أهدافها.

ب- مفهوم التسيير:

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط التنظيم التوجيه والرقابة ، أنه باختصار تحديد الأهداف والتنسيق لجهود الأشخاص لبلوغها هذا هو جوهر مهمة التسيير أي التنسيق شأنه في ذلك شأن اتخاذ القرار وظيفة تسييره مستمرة تصادف مختلف الوظائف المذكورة سالفا.



شكل(01) يوضح العملية الدائرية المستمرة لعملية التسيير

(عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، دون سنة، ص 13)

## 2- مفهوم المسير والمدير:

### 2-1) من هو المسير:

هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط ومنشط ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك وعليه يعتبر من الناحية الأصولية مسيرا كل مسئول عن أعمال الآخرين ولا بد من أن تكون المسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول عمليا إلى منفذ فحسب.

(محمد رفيق الطيب ، 2006، ص 27)

### 2-2) من هو المدير:

يتساءل البعض عن من هو المدير؟ أليس بشرا مثلنا- أليس إنسان يخطأ ويراجع عمله ويحاسب على أخطأه وإذا نجح يجد من يكافئه ومن يقيم عمله ويقدره والواقع الذي نعرفه جميعا سواء كنا قراء أو باحثين أو ممارسين للعمل أننا جميع مديرون ولكن لسنا جميعا بقدر واحد من الممارسة أو من المسؤولية والسلطة ، وحتى إذا ما توصلنا إلى أعلى مركز في أي منشأة فسنجده -أيضا- عرضة لمن هو أعلى منه ليقوم عمله ويتابع تصرفاته فإذا نظرنا إلى الرئيس الجمهورية -مثلا- فأعلى منه الشعب الذي انتخبه وإذا نظرنا إلى رئيس مجلس الإدارة فسنجده أعلى مركز في المنشأة ولكنه يسأل أمام الجمعية العمومية وإذا كانت المنشأة من القطاع العام فهو لا يسأل فقط من الجمعية العمومية بل يسأل من عدة جهات منها الوزير الذي يبعه وهيئة القطاع العام التي ينحدر منها ومن جهاز المحاسبات ومن الرقابة الإدارية وغيرها.

( أحمد محمد المصري ، 2001 ، ص 21 )

## مفهوم المدير:

هناك دورا للإدارة ولها وظائف عديدة تقوم بها ومن أهم هذه الوظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وهنا نقوم بالتعرف على من يقوم بالإدارة.

### 3) - خصائص الإدارة:

في ضوء التعاريف السابقة للإدارة ومن واقع إسهامات الكتاب والباحثين يمكن استعراض بعض الخصائص والسمات المميزة للإدارة باختصار على النحو التالي:

1. إن الإدارة ليست تنفيذا للأعمال بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين وإن مجرد كون أحد الأفراد يرأس عددا من المرؤوسين لا يجعل منه مديرا ، كما أن وجود إمبراطورية من الأتباع

## الفصل الثاني: إدراك خصائص منصب المسير

المخلصين لا يعني بالضرورة وجود إدارة فالإدارة بالضرورة تنطوي على تحديد الأهداف وتحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين ، ولكي يشارك الفرد في الإدارة فلا بد من الضروري أن يتغلب على الميل نحو أداء الأشياء أو الأعمال بنفسه ويجعل الأشياء تتحقق عن طريق جهود أعضاء الجماعة ، لهذا يمكن القول أن النشاط أو العمل الإداري يختلف عن العمل أو النشاط التنفيذي وإذا كان المدير هو الذي يحدد الأهداف بينما يقوم أفراد آخرون بتحقيقها فإن هذا يصفي على الإدارة صفة التميز. ( عبد الغفار حنفي و د عبد السلام أبو قحف، دون سنة، ص 14)

2. إن الإدارة عملية مستمرة *Management is a continuing Process* ومصدر استمراريتها هو استمرارية بقاء منظمات خدمة البيئة والتي تسعى لإشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة فهي الأداة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسؤولياتها تجاه المجتمع ، خاصة أن حاجات الإنسان دائما مستمرة ومتجددة وإن إشباعه لحاجة معينة (إن أمكن) يجعله يسعى لإشباع حاجة أخرى فضلا عن تعدد حاجاته وطموحاته في المستقبل هذا بالإضافة إلى ظهور الكثير من المشكلات التي تواجه المنظمات أثناء تأديتها لرسالتها.

3. إن الإدارة كعملية تنطوي على العديد من التصرفات أو المهام التي يقوم بها المدير وهذه المهام أو الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز/التنشيط *Activating* والرقابة واتخاذ القرارات، وإذا ما تم قبولا الرأي القائل بأن جميع المديرين بغض النظر عن جنسياتهم أو اختلاف وتباين أنشطة المنظمات التي يعملون فيها يقومون بممارسة المهام والوظائف المشار إليها فإن هذا يضيف خاصية أخرى للإدارة وهي خاصة العمومية.

4. إن الإدارة نشاط إنساني هادف فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة وبما ينطوي عليه هذا التعامل من علاقات ، وتسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال انجاز عدد من الوظائف والمهام وفي ضوء قواعد وأعراف معينة ، أي أن العلاقات بين ومع جماعات العمل ، المرؤوسين ، والمهام / الوظائف الإدارية ، والقواعد المنظمة للعمل هي من بين أهم العوامل الموجهة. ( عبد الغفار حنفي و د عبد السلام أبو قحف، دون سنة، ص 16)

## 2 - شخصية المدير:

لقد ازداد الاهتمام بدراسة شخصية المدير ففي دراسات الرائدة التي قام بها علماء النفس الصناعي ، ركزوا اهتمامهم على النواحي النفسية لإعطاء وصف محدد لملامح *TRAITS*

شخصية المدير الناجح والمدير الغير ناجح وبالرغم من استمرار العلماء في بحوثهم فالملاحظ أن بعض البحوث الجارية تميل إلى اعتبار نظرية الملامح THEORY TRAIT أسلوب قيم لشرح سلوك المدير وأدائه والواقع أن معظم البحوث في الشخصية أصبحت لا تهتم كثيرا بالملامح قدر اهتمامها بالشخصية كوحدة واحدة على أساس أن الشخصية تعتبر شيئا مختلفا عن مجموع مكوناتها فهي تنظيم وتنسيق لهذه المكونات فالصحة وطبيعة الشخص لها أهميتها ، شأنهما في ذلك شأن الضغوط والصراعات والكبت النفسي والمقدرة على التحمل وما إلى ذلك فنظرية الملامح وحدها لا تعتبر كافية لعدم اتفاق الباحثون على تعريف محدد للملامح UNIVERSAL TRAITS ولارتفاع المستمر في عددها فقد ثبت أن مهمة توصيف الشخصية على أساس مئات من الملامح يعتبر أمرا مستحيلا.

وبعض النظر عن اختلاف وجهات النظر بشأن أهمية نظرية الملامح فالثابت أن هناك تقدما ملحوظا بالنسبة للمميزات الخاصة بشخصية المدير وبالرغم من أن اختبارات الشخصية ما زالت أقل أنواع الاختبارات النفسية من ناحية الكمال إلا أنها ما زالت مفيدة للباحثين وبالنسبة للمسؤولين بإدارة الأفراد في منظمات الأعمال.

(عادل حسن ، د.علي شريف ، د.محمد فريد الصحن ، دون سنة، ص 53)

### 4- الوظائف الإدارية:

#### 4-1 التخطيط:

#### 1- مفهوم التخطيط:

التخطيط هو أول وظيفة من العملية الإدارية التي تزودنا بالمعلومات الضرورية عن ما تم انجازه في المؤسسة كنتيجة لعملية التخطيط ، من هنا يمكن تعريف التخطيط بأنه " إحدى وظائف الإدارة أو المدير وإحدى مكونات العملية الإدارية وعمل يسبق التنفيذ وبموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة" , يمكن تحديد مفهوم التخطيط من خلال النقاط التالية: (علي عباس، 2014، ص 77)

1- إن التخطيط يسبق أي عمل تنفيذي آخر في أوله تتحدد البداية وفي النهاية يتحقق الهدف المراد الوصول إليه .

2- التنبؤ يشكل دعامة أساسية لعملية التخطيط ، فالتخطيط بدون تنبؤ لا يعتبر تخطيطا علميا ، ولكي يكون التنبؤ ملائما لا بد من توفر معلومات موثقة عن الماضي، حيث أن التنبؤ يقوم

على أساس تحليل الماضي ووضع التصور لما سيكون عليه الوضع في المستقبل ، إذن التنبؤ يرصد المتغيرات البيئية المؤثرة في نشاط المنظمة ويحاول التعرف على اتجاهاتها المستقبلية حتى لا تفاجأ بها المنظمة.

3- يجب التمييز بين التخطيط والخطة ، فالتخطيط يقوم بوضع وتحديد الأهداف ، ويضع القواعد والإجراءات التي يعتقد المخطط أنه لو تم تنفيذها بدقة فإن الوصول إليها وانجازها يكون أمرا سهلا ، إذن التخطيط هو الجهد الذي يبذله المخططون من أجل وضع وصياغة الأهداف العامة والتفصيلية التي توصل إليها المخططون.

4- وعندما يتم تحديد زمن معين لإنجاز كل هدف من تلك الأهداف الموضوعة بالخطة ، نقول أن الخطة تحتوي على برامج عمل عديدة يتحدد فيها الزمن والقواعد والإجراءات اللازمة للتنفيذ، وهذه الأمور يجب التقيد بها ، نفهم من ذلك أن الخطة هي امتداد لعملية التخطيط وكلاهما يعتبر معيارا للحكم على نجاح أو فشل هذا العمل وذلك من خلال مقارنة الإنجاز الفعلي مع ما هو محدد ومرسوم بالخطة.

هكذا نجد أن العمل الإداري داخل المنظمة أساسه عملية التخطيط باعتباره الأداة الفعالة لمواجهة المتغيرات التي تحصل في المستقبل وتؤثر سلبا أو إيجابا على عمل و حياة المنظمة.

### 2 - خصائص التخطيط الجيد: (Characteristics of good Plannig)

للتخطيط الجيد في منظمات الأعمال خصائص معينة تميزه عن غيره من التخطيط الذي لا يعتمد المنهج العلمي ولا يقوم على أساس تقديرات منطقية ومن هذه الخصائص ما يلي:  
(علي عباس، 2014، ص 95)

● ترشيد الإنفاق: ويقصد بذلك أن على المخطط أن يأخذ بعين الاعتبار موضوع الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة، فعليه أن يعمل وفق عنصر التكلفة المثالية بحيث لا تكون عالية.

● المرونة: يعمل التخطيط في ظروف عدم التأكد والغموض الذي يكتنف بالمستقبل ، ويحاول المخطط أن يكشف عن ما سيأتي به الزمن القادم ، من خلال عملية التنبؤ ودراسة احتمالات حدوث متغيرات ، فإن ما كانت الخطة مرنة فإن ذلك سيساعد على إجراء التعديلات عندما يستلزم الأمر ذلك وهذه هي طبيعة التخطيط في منظمات الأعمال.

## الفصل الثاني: إدراك خصائص منصب المدير

- المشاركة : ويقصد بذلك أن تقوم بعملة التخطيط لجنة من ذوي الخبرة و ليس شخصا واحدا, لأن هذا الشخص غير قادر بمفرده أن يضع خطة جيدة , فطبيعة التخطيط تقتضي أن يشارك فيها جميع العاملين في المنظمة, وتقوم اللجنة بجمع وجهات النظر والآراء من الموظفين كل حسب موقعه التنظيمي.
- التوقيت : ويقصد بذلك أن يكون للخطة جدول زمني محدد له بداية ونهاية محددتان , يلتزم به الجميع , بحيث يضع الأعمال ضمن سلم أوليات , وبحيث يعرف أي الأنشطة سيبدأ أولا وأي الأعمال ثانيا ... وهكذا حتى نهاية فترة الخطة.
- الشمولية : أن يكون اهتمام المخططين بكافة جوانب العمل في المنظمة بمعنى أن لا يكون التخطيط نشاطا على حساب نشاط آخر أو لفرد على حساب آخر فاهتمام المخطط يجب أن يكون عادلا ومتوازنا.
- الاستمرارية: التخطيط عملية مستمرة لا تنتهي إلا بانتهاء حياة المنظمة.
- المتابعة: يجب على المسؤولين في المنظمة القيام بالمتابعة لأنها ضرورية لكشف الانحرافات السلبية والقيام بتصحيحها أولا قبل أن تكبر ويصبح أمر معالجتها صعب ومكلف.
- الوضوح: أن تتصف الخطة بوضوح أهدافها والبعد ما أمكن عن التعقيد وتجنب الظن والتشويش وسوء الفهم من قبل من يقوم بتنفيذها.
- السرية: بعض جوانب الخطة وأهدافها يعتبر مهما جدا لمنظمة خاصة الجوانب المتعلقة بالسوق فهذه الأمور سرية يجب المحافظة عليها حتى لا تتسرب إلى المنافسين.
- الواقعية: يجب أن يقوم التخطيط ومن خلال التنبؤ على توقعات معقولة ومحسوبة وغير مبالغ فيها.
- مراعاة العنصر الإنساني: أي معاملة الموظفين والعمال معاملة ممتازة ونحاول دائما رفع معنوياتهم لنضمن حسن تنفيذ الخطة و تحقيق أهدافها.

### 3 أنواع الخطط:

يبين الجدول الجون أدناه أهم أنواع الخطط مشيرا إلى المستوى أو المستويات الإدارية المسؤولة عن إعدادها, يلاحظ أن تحديد المهمة الأساسية للتنظيم وما يتصل بذلك من أهداف وخطط إستراتيجية هو من اختصاص الإدارة العليا وحدها بينما تترك مسألة تحديد الإجراءات والقواعد

## الفصل الثاني: إدراك خصائص منصب المدير

للمستويات الإدارية الأدنى ، أما البرامج والموازنات التقديرية فهي من اختصاص الجميع كل على مستواه. (محمد رفيق الطيب، 2012، ص 15)

### جدول (01) يوضح أنواع الخطط والمسئول عن إعدادها

المسئولة عن الإعداد				
الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة القاعدية		
X	-	-	المهمة الأساسية	الخطط
X	X	X	الأهداف	
X	-	-	الاستراتيجيات	
X	X	-	السياسات	
-	X	-	الإجراءات	
-	X	-	القواعد	
X	X	X	البرامج	
X	X	X	الموازنات التقديرية	

(محمد رفيق الطيب، 2012، ص 15)

### 3-1 المهمة الأساسية:

تتناول تحديد دور المنشأة أو المشروع باعتباره تنظيمًا اقتصاديًا يستهدف تقديم سلعة أو خدمة أو مجموعة من السلع أو الخدمات بشروط معينة.

### 3-2 الأهداف: هي الغايات التي يتم توجيه الأنشطة والموارد من أجل بلوغها.

3-2-1 الأهداف الرئيسية: تشتق من المهمة الأساسية للمنشأة لكنها تكون أكثر تحديداً.

### 3-3 الإستراتيجية:

هي خطة عمل شاملة لبلوغ هدف استراتيجي ويرتبط مفهومها بوجود منافس أو بشكل عام طرف آخر يراد التأثير عليه الزبون والمستخدم وغيره سواء كان من الداخل أو من الخارج من هنا فإنه لا بد تؤخذ ردود فعل المنافس أو الطرف المقابل في الحسبان عند وضع إستراتيجية.

(محمد رفيق الطيب، 2012، ص 18)

لابد من أن تتصف الإستراتيجية بقدر كبير من الحركية ، حتى تتمكن من أخذ ردود فعل الطرف المقابل بعين الاعتبار ، وعليه فإن العلاقة بينهما وبين الهدف المراد بلوغه هي علاقة تفاعل متبادلة يمكن أن يؤدي إلى تعديل الهدف نفسه ، يعتبر "تحليل الثغرة" من أهم الأساليب التي

## الفصل الثاني: إدراك خصائص منصب المسير

تستعملها المنشأة لصياغة خططها الإستراتيجية وهو يقوم على أساس مقارنة الأهداف بالإجازات لتقدير الانحرافات أو الثغرة القائمة بينهما ومن ثم يتم تحليل نقاط القوة في التنظيم (التمتع باحتكار السوق) ويتم مسح البيئة لمعرفة الفرص الجديدة التي يمكن الاستفادة منها والتهديدات التي يترتب الانتباه إليها وإدراك مدى خطورتها فبالنسبة لمؤسساتنا هناك الكثير من التشجيعات الضريبية والتسهيلات المالية لكن هناك من جهة أخرى التدخلات الوصائية التي يمكنها أن تفسد الأمور في أي وقت. (محمد رفيق الطيب، 2012، ص 20)

### 3-4 السياسات:

وسيلة لضبط الفكر والعمل التنظيميين وتوجيههما وهي تخفف عن المدراء عناء التدخل المستمر لتوجيه تصرفات المرؤوسين لا بد لسياسة أن تكون واضحة ومرنة ولا يجوز أن تحدد بطريقة تفصيلية حتى لا تنقلب إلى تعليمات. (محمد رفيق الطيب، 2012، ص 21)

يلاحظ أن السياسات تخضع للتدرج الرتبوي فهي موجودة على مختلف المستويات التنظيمية شأنها في ذلك شأن الأهداف .

### 3-5 الإجراء:

هو موجه للعمل والتنفيذ ويتضمن مجموعة من الخطوات المتسلسلة زمنيا ولا بد من إتمامها لمعالجة قضية معينة والإجراءات على خلاف السياسات غير قابلة للتفسير والتأويل ولا تقتصر فائدتها على تأمين الانتظام في معالجة القضايا بل تتمثل أيضا في تأمين التوثيق اللازم لهذه المعالجة. (محمد رفيق الطيب، 2012، ص 22)

من بين الأمثلة : إجراءات الشراء والاستلام- إجراءات صرف الأجور والمرتببات- إجراءات التعيين- إجراءات الإيفاء في مهمة إلى الخارج- إجراءات التمويل .

أمثلة عن الخطوات الممكنة لإجراء وفقا لتسلسل الزمني:

-الرجوع إلى الفاتورة أو الإيصال المعني.

-معاينة البضاعة المرتجعة للتحقق من هويتها.

-الاستلام وإصدار إيصال بذلك.

-إبلاغ الصندوق لدفع القيمة في حال اللزوم.

-تسجيل عملية الدفع محاسبيا.

**3-6 القاعدة:** خطة لا مرونة فيها تتضمن القيام بعمل أو الامتناع عنه وتمثل فائدتها في تقييد مجال الصرف وعدم ترك أي متسع للتأويل تتطلب فعاليتها حسن الصياغة لمع الالتباس كذلك فإنه لا يجوز الإكثار منها حتى لا تفقد قوتها وتأثيرها المستمدين من مدى التقييد بها حيث أن القاعدة التي لا تحترم تفقد صفتها كقاعدة. (محمد رفيق الطيب، 2012، ص 23)

### **3-7 البرنامج:**

مجموعة من السياسات والأهداف والإجراءات والقواعد التي تستهدف تعبئة الطاقات والموارد لتنفيذ خطة عمل معينة وفقا لجدول زمني محدد يتطلب تنفيذ البرنامج مخصصات مالية استثمارية وأخرى تشغيلية وتشتق من البرنامج الأساسي برامج فرعية لا بد من تنفيذها بعناية ضمن المواقيت المناسبة لكي لا يتعطل البرنامج الأساسي نفسه إن برنامج أساسيا لرفع مستوى التعليم الجامعي ، يتوقف نجاحه على تنفيذ برامج فرعية في مجالات مثل : توفير الكتاب ، تحسين الخدمات الجامعية ، تحسين الوسائل والأجهزة والمخابر ، تحسين أنظمة الامتحانات والبعثات للخارج وغيرها... (محمد رفيق الطيب، 2012، ص 24)

### **3-8 الموازنة التقديرية:**

تتضمن صياغة الأهداف والنتائج المتوقعة بطريقة كمية أي بلغة الأرقام وهي تستعمل على نطاق واسع بالنظر لما تهيؤه من أساس موضوعي لعمليات التخطيط والتتبع والرقابة حتى تكون الموازنة التقديرية التشغيلية ، لا بد أن تنبثق من قاعدة فعلى المستوى القاعدي يتم تقدير كل من الإيرادات والمصاريف بالوحدات العينية والنقدية ، المقصود بالوحدات العينية أطنان من المواد ، أمترا مربعا من القماش ، وحدات من السلع المنتجة أو المباعية ولا يتم فقط التأكد من تغطية تقديرات الإيرادات لتقديرات النفقات ، بل يتم غالبا ربط النفقات نفسها بمتغيرات أساسية ترتبط بدورها بالإيرادات بنفسها ككمية الإنتاج أو المبيعات الأمر الذي يساعد على تحقيق المرونة في الموازنات التقديرية فأجور العمال من هذه الزاوية تعتبر متغيرة تتناسب مع كمية الإنتاج صعودا وهبوطا ولا يجوز اعتبارها ثابتة بصرف النظر عن كمية الإنتاج.

(محمد رفيق الطيب، 2012، ص 25)

**4 - خطوات إعداد الخطة:** يمكن تلخيصها في (05) خطوات حسب الشكل التالي:



شكل (02) يوضح خطوات إعداد خطة

(محمد رفيق الطيب، 2012، ص 28)

## 2- التنظيم ( Organisation )

### 1- مفهوم التنظيم:

وهي الوظيفة الثانية في العملية الإدارية ، ويعرف بعض علماء الإدارة التنظيم بأنه " الإطار الذي يتم في حدوده تجميع جهود جماعات العمل وترتيبها وتنسيقها لتعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها ، وتزويدهم بالاختصاصات والصلاحيات اللازمة لمساعدتهم على أداء مهام وظائفهم .وللتنظيم كوظيفة إدارية تعريفات أخرى عديدة ، فقد عرف ريتشارد هودجيتس للتنظيم بأنه توزيع المهام والواجبات بين كافة العاملين بطريقة تضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من التنسيق والكفاءة في تحقيق أهداف التنظيم".

وعرف كونتس وأدونيل التنظيم بأنه " جميع الأنشطة التي يتم إسنادها إلى الإدارات للعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تفويض السلطة والتنسيق بين جهود الأفراد ". أما نيومان فقد عرف التنظيم بأنه " تقسيم العمل الواجب تنفيذه ثم تجميعه في وظائف معينة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد شاغلي هذه الوظائف".

كما يجب التفريق بين معنيين مختلفين من التنظيم الأول : التنظيم باعتباره عملية أو وظيفة من وظائف الإدارة والثاني : ويقصد به التنظيم كهيكل للعلاقات القائمة بين الأفراد العاملين على مستوى المنظمة بمعنى أن التنظيم هو المنظمة ، وما يهمنا هو التنظيم كوظيفة إدارية ، وبقراءة التعاريف السابقة للتنظيم نجد أنها تفق على مفهوم واحد وهو أن التنظيم يعتبر أن الإطار الذي يجمع ويرتب جهود الأفراد و ينسقها من أجل تحقيق أهداف محددة ، وقد ركز علما الإدارة الحديثة على العنصر الإنساني والتفاعلات التي يحدثها داخل الهيكل التنظيمي ، بعكس رواد الإدارة الكلاسيكيين الذين ركزوا على تصميم الهيكل التنظيمي بمعنى تركيزهم على العلاقات والمستويات الإدارية و خطوط الاتصال والسلطة بين الوحدات الإدارية في التنظيم .

## 2- أنواع التنظيم:

هناك نوعان من التنظيم يعملان جنباً لجنب في أي منظمة وهما: التنظيم الرسمي ( Formal Organization ) والتنظيم الغير رسمي ( Informal Organization )

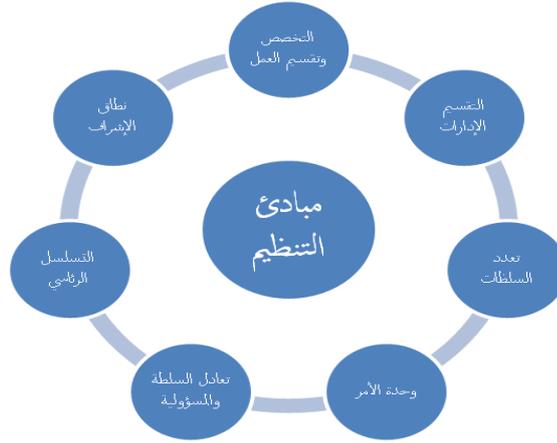
التنظيم الرسمي يهتم بالهيكل التنظيمي ،وبتحديد العلاقات والمستويات الإدارية و تقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تأسست بموجبها المنشأة، وبالتالي فهو يشمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعبر عن الصلات الرسمية بين كل وحدة إدارية وأخرى وبين كل فرد آخر في المنظمة فههدف تنفيذ سياسات العمل في منشأة الأعمال .

وبخصوص التنظيم الغير رسمي فهو ينشأ ضمن التنظيم الرسمي ومنه يتكون من الجماعات الإنسانية التي تتشكل بطريقة عفوية كنتيجة لسوء معاملة الرئيس لمؤوسيه أو لعدم قدرته على توجيههم نحو تحقيق أهداف التنظيم ، و هو نوعان :

أ)- النوع الأول : "جماعة المصلحة" أي مجموعة الأفراد اللذين تجمعهم أهداف مشتركة: " وجماعة الصداقة" التي تتكون نتيجة لعوامل جذب الشخصية ، ويكون من بين أهدافهم تحقيق حاجاتهم النفسية والمادية والتي لم يستجيب أو لم يستطع المدير تحقيقها لهم، وقد تناول هذا الموضوع بالتفصيل كل من إلتون مايو وماري باركر، وغيرهم من رواد المدرسة السلوكية اللذين ركزوا في دراساتهم على السلوك التنظيمي الرسمي وغير رسمي داخل منظمة ، وطبقا لشستر برنارد أن التنظيم الغير رسمي موجود في كل منظمة وأن وجوده له فوائد أهمها خلق اتجاهات ومفاهيم جديدة بين أعضاء المنشأة كما يؤثر بصورة غير مباشرة على التنظيم الرسمي ويدفعه للممارسة أماله بصورة أفضل. (علي عباس ، 2014، ص 131)

## 3- مبادئ التنظيم:

للتنظيم عدة مبادئ ويقدر عددها بسبعة قبل التطرق إليها نوضحها بالشكل التالي:



شكل (03) يوضح المبادئ السبعة للتنظيم أو (الأقمار السبعة)

(علي عباس ، 2014 ، ص 132)

### 1- مبدأ التخصص وتقسيم العمل:

يعني بتقسيم العمل (Division of Labor) وضع لجهود الإنسانية والمادية بالمنظمة في شكل مقسم ومجزأ على الأفراد والأقسام والإدارات: بحيث يكون كل فرد أو قسم لديه التخصص (Specialization) أي أن تقسيم العمل يؤدي غالباً إلى التخصص ويمكن القول أنه إذا أمكن تقسيم العمل الكلي بين الأفراد والأقسام فيمكن توظيف عاملين متخصصين في أداء هذه الأعمال .

كما يعتمد هذا المبدأ على افتراض مؤداه أنه إذا تم تقسيم العمل فإن ذلك يؤدي إلى التخصص وأن التخصص السليم يحتاج إلى أفراد مؤهلين علمياً وذوي خبرة جيدة حتى يضطلعوا بهذا التخصص كما يحتاج إلى تبسيط العمل والإجراءات حتى يمكن للعاملين المتخصصين أن ينجزوا أعمالهم بكفاءة . (أحمد ماهر ، 2007 / 2008 ، ص 328)

### مبدأ التقسيم إلى إدارات:

كان تقسيم العمل والتخصص ينصب على الأعمال والوظائف، إلى أن التقسيم إلى إدارات ينصب على وحدات العمل الكبيرة مثل الأقسام والإدارة، يمكن اعتباره تجميعاً للأعمال والوظائف في شكل أقسام ثم تجميع الأقسام في شكل إدارات ويمكن النظر إليه بطريقة معاكسة حيث يعني الأمر تقسيم أهداف وأعمال الشركة إلى إدارات ثم تقسيمها إلى أقسام فرعية ووجه النظر الأولى يطلق عليها المدخل السفلي أي من الأعلى إلى الأسفل Botom-up حيث يتم الاهتمام بالخلية الأولى في التنظيم وهي الوظيفة ثم يتم تجميع الوظائف في أقسام أعلى ثم يتم

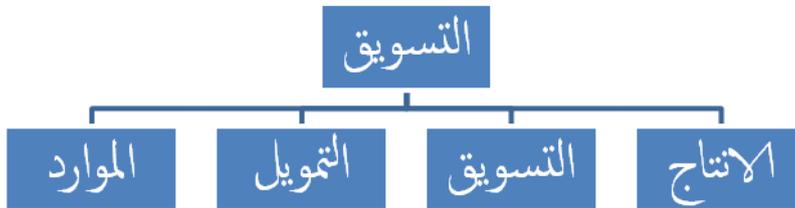
## الفصل الثاني: إدراك خصائص منصب المدير

تجميع الأقسام إلى إدارات أعلى أما وجهة النظر الثانية فيطلق عليها المدخل الفوقي أي من الأعلى إلى الأسفل Top-Down حيث يتم تحديد أهداف المنظمة واستراتيجياتها وأهم الأعمال والأسواق والمنتجات ويتم ترجمتها في شكل إدارات ( أي التقسيم لإدارات) تم يتم تقسيم الإدارات إلى أقسام أصغر ويطلق عليها أحيانا مصطلح (التكوين التنظيمي) أو مصطلح (الهيكلة التنظيمية) Structuring.

(أحمد ماهر ، 2007 / 2008 ، ص 329)

ويتم استخدام منطق التشابه والتكامل والتتابع أثناء التقسيم لإدارتين وهناك عدة طرق يتم على أساسها التقسيم إلى إدارات يمكن أن أذكرها في:

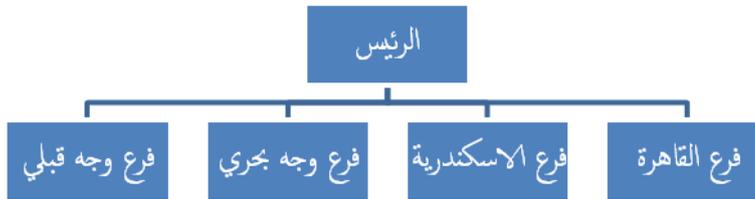
- التقسيم الوظيفي.



شكل (04) يوضح التقسيم الإداري

(أحمد ماهر ، 2007 / 2008 ، ص 329)

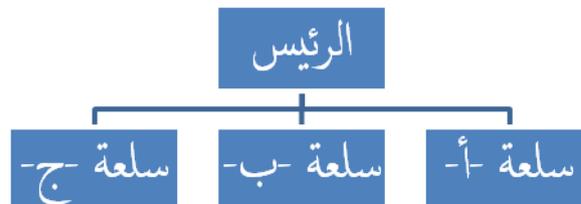
○ التقسيم الجغرافي.



شكل (05) يوضح التقسيم الجغرافي

(أحمد ماهر ، 2007 / 2008 ، ص 329)

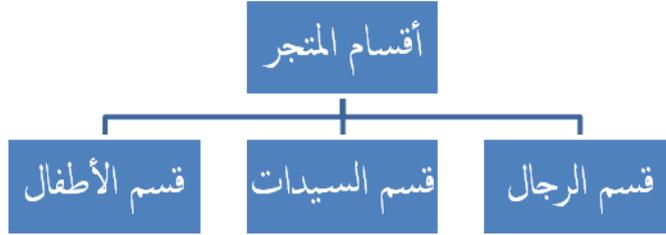
○ التقسيم السلعي.



شكل (06) يوضح التقسيم السلعي.

(أحمد ماهر ، 2007 / 2008 ، ص 329)

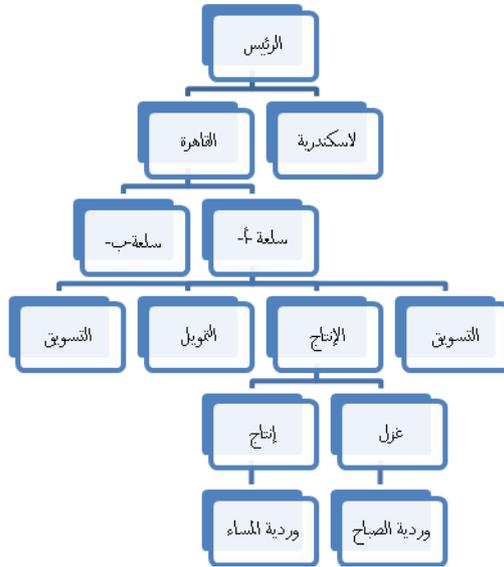
○ التقسيم حسب العملاء.



شكل (07) يوضح التقسيم حسب العملاء

(أحمد ماهر ، 2007 / 2008 ، ص 330)

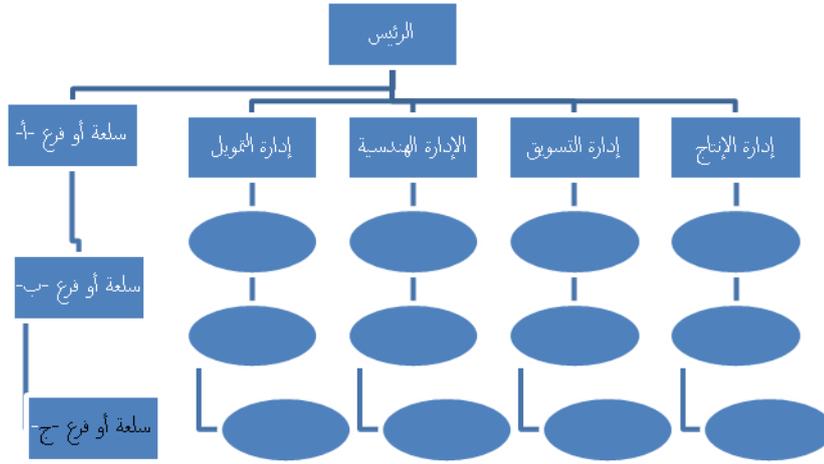
- التقسيم حسب الآلات ( العمليات ) .
- التقسيم العددي أو الأبعدي .
- التقسيم حسب الوقت .
- التقسيم المركب .



شكل (08) يوضح التقسيم المركب

(أحمد ماهر ، 2007 / 2008 ، ص 330)

○ تنظيم المصفوفة



شكل (09) يوضح تنظيم المصفوفة

(أحمد ماهر ، 2007 / 2008 ، ص 331)

## 2- مبدأ تعدد السلطات:

تعني السلطة (**Authority**) الحق في التصرف واتخاذ القرار ويأتي هذا الحق من اعتراف المنظمة صراحة في دليل وصف التنظيم وهو الحق الذي يمارسه شاغل إحدى الوظائف كشاغل وظيفة الحق في إعداد... وتوجيه... ومتابعة... وتخطيط... وتوزيع... وتحفيز... وصرف... وعقاب... واتخاذ قرار بصدد... والتصرف في.....

(أحمد ماهر ، 2007 / 2008 ، ص 341)

## 3- مبدأ وحدة الأمر:

يعني أن الفرد لا يتلقى أوامره إلى من فرد واحد فقط وبالرغم من بساطة هذا المبدأ إلى أن هناك صعوبة في تحقيقه أو العمل به وللعمل بهذا المبدأ مزايا هامة كتعزيز وتوكيد مبدأ التسلسل الرئاسي ووضوح الاختصاصات بين المرؤوسين والقضاء على أي معارضاة أو توترات نفسية داخل العمل والقضاء على الضغوط التي تنشأ من إحساس المرؤوسين بوجود أكثر من فرد يأمره ويوجهه للعمل. (أحمد ماهر ، 2007 / 2008 ، ص 350)

من أهم الظروف التي قد تتطلب خرق مبدأ وحدة الأمر ما يلي:

(أحمد ماهر ، 2007 / 2008 ، ص 351)

1. دواعي السرعة التي قد تؤدي برئيس أن يتخطى مرؤوسيه حتى يصل إلى الفرد المعني بالأمر.
2. دواعي الظروف الطارئة والخطيرة والتي يأمر فيها الرئيس أي مرؤوس لديه بصرف النظر ما إذا كان يتبعه مباشرة أم لا.

3. دواعي استخدام السلطة الوظيفية والتي تتطلب من المدير أن ينفذ أعمال في جهات أخرى لا تتبعه مباشرة.

وفي مواجهة ذلك الأمر نقدم النصائح التالية: (أحمد ماهر ، 2007 / 2008 ، ص 352)

1. يجب أن يتم خرق مبدأ وحدة الأمر في أضيق الحدود.
2. يفضل على من يخرق وحدة الأمر أن يستأذن من الرئيس المباشر في ممارسة ذلك.
3. على من تم تخطيه وشعر بعدم الرضا لسلبه سلطته ، أن يعطي علما لرئيسه بأن هذا الأخير قد تخطاه على أن يتم ذلك بكل لباقة ولطف كأن يقول لرئيسه: المعلومات التي طلبتها من محمد "المرؤوس" ستصل إليك حالا يا رئيس).

#### 4- مبدأ تعادل السلطة والمسئولية:

يعتبر من أهم مبادئ التنظيم ويعني أن من تعطى له السلطة في أداء عمل لا بد أن يسأل عليها ، أو بمعنى آخر أن من يساءل ويحاسب على أداء عمل معين يجب أن يمنح السلطة الكافية لذلك.

يعني أن هذا المبدأ عند إلقاء مسؤولية أداء عمل معين على عاتق فرد فإنه يجب أن يعطى الحق في التصرف واتخاذ القرارات ، واستخدام صلاحيات مالية والاتصال بجهات أخرى وطلب معلومات وتوجيه لمرؤوسين وملئ نماذج والتوقيع عليها وإصدار قرارات فإن المسؤولية تعني المحاسبة والمسائلة عن استخدام الحقوق والصلاحيات في تنفيذ العمل وإنجازه كما هو مطلوب وعليه فإن مبدأ تعادل السلطة والمسئولية يعني أنه عندما يعطى الفرد الحق في التصرف ( أي السلطة) فإنه يجب أن يحاسب ويساءل على استخدامها لتحقيق وإنجازات العمل.

(أحمد ماهر ، 2007 / 2008 ، ص 353)

يمكن الحفاظ على مبدأ تعادل السلطة والمسئولية في النقاط التالية:

- أ- يجب التأكد من أن الأعباء والمهام الموجودة في وصف الوظيفة والتي سيحاسب ويساءل الفرد على أدائها قد تم تعزيزها بسلطات وصلاحيات كافية .
- ب- يجب مراجعة ومتابعة الرؤساء والتحقق من عدم سلب مرءوسيهم لحقوقهم ، أي يجب التحقق من عدم سوء استخدام الرؤساء لسلطتهم على مرءوسيهم.
- ت- يجب التأكد من عدم تعرض الوظائف للسلب والنهب بواسطة الآخرين والذين يسطون على صلاحيات الوظائف.

ث- قد يضطر الأمر إلى تقنين ذلك السلب السلطات وذلك من خلال إعادة تصميم الوظائف وأن يحدث ذلك بالإتفاق مع إدارة المنظمة التي تقوم بتغيير وصف وظيفة أحد العاملين ربما لعدم قدرته على الاضطلاع بها وهنا يتحول السلب إلى تغيير مشروع ومطلوب حتى يتم التوافق بمرونة من الظروف المحيطة.

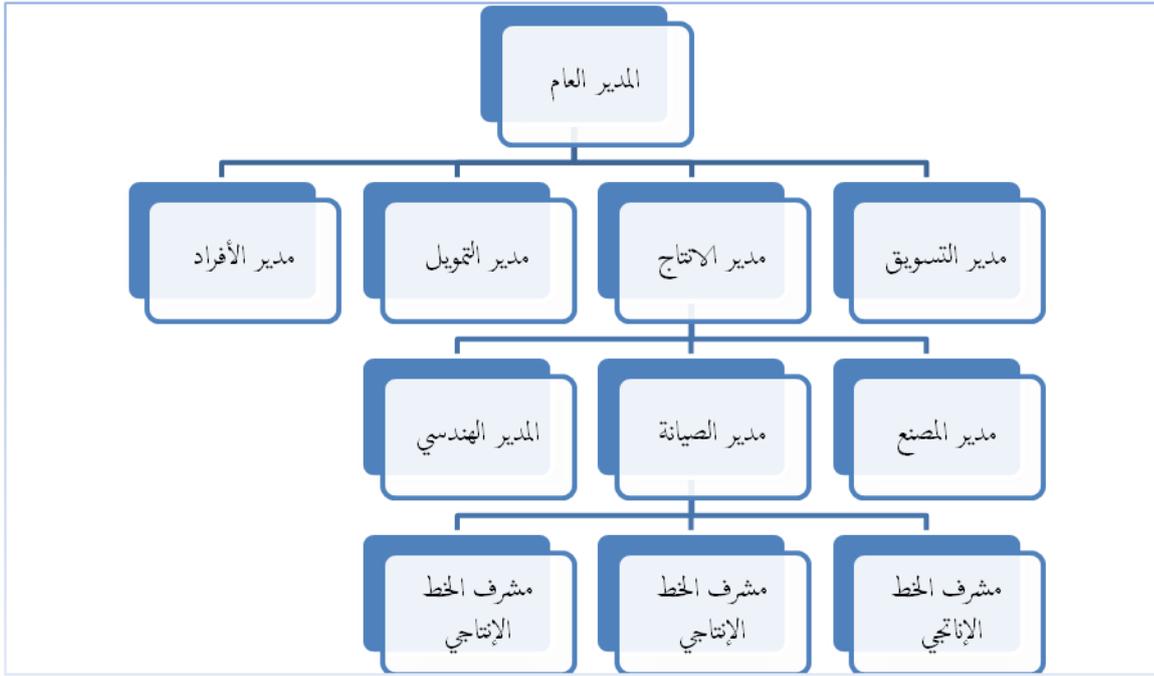
### 5- مبدأ التسلسل الرئاسي:

يعني هذا المبدأ أن السلطة والمسئولية تناسب من أعلى لأسفل وتحدد العلاقة بين كل رئيس ومرؤوسيه عبر المستويات التنظيمية المختلفة ويخدم هذا المبدأ هدفين أساسيين:  
(أحمد ماهر ، 2007 / 2008 ، ص 356)

أ- يعني مبدأ التسلسل الرئاسي أن لكل فرد رئيسا واحدا فقط هو الذي ترفع إليه التقارير ونتائج الأعمال وهو الذي يتم استشارته والرجوع إليه في حالة الطوارئ والأعمال الصعبة ويتم الشكوى إليه علما أن الشكل الموالي أدناه يوضح شكلا تنظيميا في إحدى الشركات الصناعية وفي هذا التنظيم يمكن أن ترى بوضوح أن لكل فردا رئيسا واحدا فقط فمشرف الخط الإنتاجي الثالث يرفع تقاريره إلى مدير المصنع وهذا الأخير يرفع تقريره عن الخطوط الإنتاجية كلها إلى مدير الإنتاج الذي يرفع تقريره عن الأنشطة الإنتاجية إلى المدير العام.

ب- بالرغم من تعدد المستويات التنظيمية إلى أن المستوى الأعلى ( من خلال أنظمة العمل) يحدد بوضوح : النتائج المطلوبة وأسلوب العمل المؤدي إلى هذه النتائج والإشراف من المستوى الأعلى على المستوى الأدنى وإجراءات قياس النتائج المطلوبة وتقييم أداء المرؤوس في المستوى الأدنى ويطلق على هذا التخصص الرأسي أحيانا.

ت- يوضح التسلسل الرئاسي طرق الاتصال الرسمي داخل المنظمة، وهو ما يعطي نوعا من النظام والضبط لحدود الدنيا لعملية الاتصال الرسمي بين وحدات التنظيم فعلى سبيل المثال إذا أراد العمل في الخط الإنتاجي أن يستدعي أحد الفنيين في إدارة الصيانة لتصلح أحد الآلات التي عمل عليها العامل فعليه نظريا أن يتصل بمشرف خط الإنتاج الذي يتصل بمدير المصنع الذي يتصل بمدير الإنتاج و هذا الأخير يتصل بمدير الصيانة باعتباره أحد مرؤوسيه ويأمره بإصلاح الآلة.



شكل(10) يوضح الهيكل التنظيمي لإحدى الشركات الصناعية

(أحمد ماهر ، 2007 / 2008 ، ص 356)

## 6- مبدأ نطاق الإشراف:

يقصد بنطاق الإشراف عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى هرمية التنظيم فرئيس المنظمة يشرف على عدد معين من المديرين وهم بالتبعية يشرفون على أعداد أخرى وهكذا وبالتالي يبدأ الهرم التنظيمي في قمته بعدد محدود من الأفراد يزداد باطراد هبوطاً إلى أسفل.

وتحاول الكتابات والدراسات الإدارية تحديد العدد الأمثل الذي يمكن أن يشرف عليه مدير واحد ولم تجمع هذه الدراسات على عدد محدد بل توصلت إلى حقيقتين أساسيتين:  
أ- أن العدد المثالي الذي يستطيع أن يشرف عليه مدير يعتمد على حجم العلاقات الشخصية التي يولدها نطاق الإشراف.

ب- أن العدد المثالي الذي يستطيع أن يشرف عليه مدير يعتمد على العوامل والمحددات الموقفية المحيطة بنطاق الإشراف .

ت- حجم العلاقات الشخصية التي يولدها نطاق الإشراف .

يتحدد هذا الحجم حسابيا بالمعادلة التالية:  $E = n \left( \frac{n^2}{2} - 1 + n \right)$  حيث  $E =$  عدد

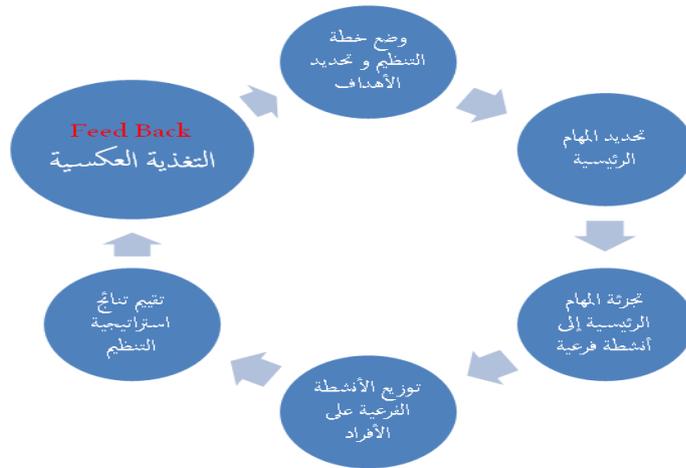
العلاقات المحتملة.

$n =$  عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير واحد ونفترض العملية الحسابية أن هناك أنواع من العلاقات:

1. علاقات فردية بين المدير وكل فرد من مرعوسيه.
2. علاقات جماعية بين المدير وأكثر من فرد من مرعوسيه.
3. علاقات داخلية فردية بين كل اثنين من المرؤوسين تحدد من الذي يبدأ العلاقة ومن الذي يكون الطرف التابع فيها.

4 - خطوات بناء التنظيم الهيكلي: (علي عباس ، 2014 ، ص 128)

- وضع خطة التنظيم وتحديد الأهداف بوضوح.
  - تحديد الأنشطة (المهام والواجبات) الرئيسية.
  - تقسيم الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة فرعية، ومن ثم تجميع الأنشطة المتشابهة أو المتجانسة في مجموعات (كل مجموعة خاصة بوظيفة معينة).
  - توزيع المهام والواجبات الفرعية حسب تجميعها كما ذكرنا في النقطة (03) على الأفراد شاغلي الوظائف.
  - تقييم نتائج عملية التنظيم و يطلق عليها إستراتيجية التنظيم.
- والشكل التالي يوضح الخطوات الخمس السابقة لعملية التنظيم:



- شكل (11) يوضح خطوات إعداد الهيكل التنظيمي.

(علي عباس ، 2014 ، ص 128)

### 3- التوجيه :

1- مفهوم التوجيه: تعددت التعاريف التي أعطت لمعنى لتوجيه ونذكر منها ما ذكره كل من: هارولد كونتر وزميله سيرسل أودنال بأن التوجيه : " هو تمكين المستخدمين من حن أدائهم لأعمالهم". أما هايمان وهيلجرت فقد نظر إلى التوجيه على أنه: "الإرشاد والتعليم وخلق الحوافز والإشراف على المعاونين". (محمد عبده حافظ، 2011، ص131)

فالتوجيه هو إحدى وظائف الإدارة، وأحد مكوناتها ويتضمن الكيفية والأسس التي يمكن للمدير في أي مستوى إداري أن يتبعها في توجيه عمل مرؤوسيه بشكل جيد وبتجاه الأهداف المطلوبة في ظل تحقيق التعاون بينهم وجعلهم يحبون ويطيعون أوامره وتعليماته عن رغبة واقتناع وتوفير الحوافز الملائمة لبيدلوها جهودهم وجعلهم يشعرون بحب العمل والانتماء إلى المنظمة وعليه فهو يسعى إلى توفير بيئة عمل نفسية ومادية مناسبة فهو عمل مستمر طالما أن العمل في حالة تنفيذ فالمدير يواجه المشكلات ويحلها ويوجه مرؤوسيه لتطبيق الحل وتقييم الانحراف وتحقيق التعاون ودعم روح العمل الجماعي والفريق بما يحقق الأهداف والرضا لدى المرؤوسين فالتوجيه الجيد هو دعامة أساسية لنجاح التخطيط. (عمر وصفي عقيلي ، 2013 ، ص 182)

### 2- مبادئ التوجيه:

يستند التوجيه الصحيح على مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب أن تتوفر فيه هذه المبادئ وهي:

1) **تجانس الأهداف:** نقصد بها عملية تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بما يؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف الفرد عندما تتحقق أهداف المنظمة والشكل المدون أدناه يوضح هذا المفهوم. (محمد عبده حافظ ، 2011 ، ص 143)



شكل رقم(12) يوضح التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة

(محمد عبده حافظ ، 2011 ، ص 143)

## 2) وحدة الأمر:

والذب ينص على ضرورة أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من جهة رئاسية واحدة وذلك منعا لارتباك والاحتكاك الذي قد يصيب الفرد عند تقسيم الطاعة والامتثال وبالتالي الولاء الأكثر من جهة. (محمد عبده حافظ ، 2011 ، ص 144)

## 3) توفير المعلومات:

عندما يطلب الرئيس من مرؤوسيه أداء مهمة وتحمل مسؤوليتها بشكل جيد، يلزم أن يزودهم بالمعلومات التفصيلية الكافية التي تمكنهم من العمل الجيد بفاعلية. وتبرز هذه الناحية بشكل خاص في توجيه المرؤوسين الجدد الذين جرى تعيينهم حديثا في المنظمة، فالرئاسة القيادية الجيدة هي التي تصرف الوقت في سبيل جمع المعلومات الضرورية وتوفيرها لمرؤوسيهم بالكم والكيف والوقت المناسب وذلك من أجل تفعيل عملية الارشاد والتوجيه ولا شك أن الاتصال الجيد يسهم إسهاما فعالا في عملية توفير المعلومات. (عمر وصفي عقيلي ، 2013 ، ص 378)

## 4) السلطة:

تحتاج عملية الإشراف والتوجيه إلى سلطة رسمية تمنح للرؤساء لتمكينهم من إصدار الأوامر لمرؤوسيهم من أجل تحريك العمل ودفعه للأمام في سبيل تحقيق الأهداف فالسلطة تعطي الرؤساء حق إصدار الأمر ORDER الذي يعتبر أداة التوجيه وإرشاد لتنفيذ العمل ولضمان تنفيذ الأمر وبالتالي التوجيه ، لا بد من وجود عقوبات يستخدمها الرئيس عند الضرورة لضمان تنفيذ أوامره بالشكل المطلوب وإلى جانب ذلك لا بد من توفير المكافآت والحوافز من أجل خلق الدافعية الإيجابية للعمل وبوجه عام يتصف الأمر الجيد بالمواصفات التالية:

✓ أن يكون ضمن إمكانية المرؤوسين ويكونوا قادرين على تنفيذه.

✓ أن يكون الأمر واضح.

✓ شرح الأمر للمرؤوسين لازالة أي غموض فيه.

✓ أن يكون الأمر في خدمة المصلحة العامة وتحقيق الأهداف.

✓ أن يكون الأمر مكتوبا.

### 5) تفويض السلطة:

ناقشنا في الموضوع السابق تكافؤ السلطة مع المسؤولية، فعندما يطلب الرئيس من مرؤوسيه أداء مهمة ويشرحها له جيدا ويوجهه الوجهة الصحيحة لا بد من تحويله السلطة الكافية ، التي تمكنه من أداء المهمة. (عمر وصفي عقيلي ، 2013 ، ص 389)

### 3- أهمية التوجيه:

تنبع أهمية التوجيه من كونه يتعامل مع العنصر البشري الذي يعد أهم عناصر الإنتاج وأساس نجاح المنظمة أو فشلها فعندما يتوفر لدى منظمة ما التوجيه السليم والفعال وفق ما جاء في التعريفات السابقة ، لا شك في أنها ستحصل على تعاون بشري مثمر لديه روح معنوية عالية يشعر بأن نجاح المنظمة هو نجاحه ويسعى إلى تحقيق أهدافها.

إن عملية التوجيه ليست سهلة كما يعتقد البعض فهي صعبة جدا لأنها تتعامل مع الإنسان الذي هو قوة مركبة من حاجات ودوافع وميول ورغبات لا يعرف عنها الكثير ولا يمكن السيطرة عليها بسهولة فالإنسان على سبيل المثال لديه نزعة أنانية وحب النفس من الصعب انتزاعها منه إلى جانب أنه سريع التغيير في آرائه واتجاهاته. (عمر وصفي عقيلي ، 2013 ، ص 389)

صحيح أنه يمكن من خلال السلطة الرسمية أن نحصل على الطاعة والامتثال لكن هذا الأمر غير مرغوب فيه من وجهة نظر التوجيه السليم الذي يؤكد وإلى حد كبير على أن الطاعة يجب أن تكون من الرغبة واقتناع وحب المرؤوس لرئيسه فهذا الشيء هو الذي يحقق التعاون وحب العمل والمنظمة من قبل المرؤوس وهذا الأمر ليس بالبساطة فعلية صهر جهود المرؤوسين في بوتقة واحدة متعاونة متحاببة ليس بالأمر السهل.

إذن يمكن القول إن التوجيه في ضوء ما تقدم صمام الأمان لحسن سير العمل وتنفيذ الخطة ويحقق أفضل النتائج من عمل المرؤوسين وعلى كافة المستويات فهو يلازم تنفيذ العمل يوميا، وهو الذي يحقق من خلاله الرؤساء الترابط والانسجام وروح التعاون بين المرؤوسين ، فلا يوجد عمل جماعي ناجح ورائه توجيه سليم يدل على جادة الصواب ويصحح الانحرافات والأخطاء. (عمر وصفي عقيلي ، 2013 ، ص 390)

### 4- شروط نجاح التوجيه: (محمد عبده حافظ ، 2011، ص 134)

- تفويض السلطة بشكل مناسب.

- إيجاد تكامل بين حاجات العمل وحاجات الفرد.
- توافر النظرة الشاملة لأعمال الوحدة الإدارية.
- اهتمام الرئيس بالعمل وفي نفس الوقت عدم إهمال العمال.
- إيمان الرؤساء بأن الإدارة هي فن التعامل مع البشر.
- تزويد المرؤوسين بكافة المعلومات التي تمكنهم من أداء أعمالهم.
- الاحتفاظ باتصالات فعالة في ثلاث اتجاهات ( أفقية ، صاعدة ، هابطة).
- اعداد وإصدار تعليمات فعالة وواضحة.
- اختيار الشخص المناسب للقيام بالعمل من خلال مراجعة بطاقات التوجيه.
- حفز الأفراد على الانجاز لتحقيق ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة في الإنجاز.
- وفي الحقيقة إذا توفرت هذه الشروط فإننا سوف نصبح قادرين على:
- تركيز كافة الجهود في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف المشتركة .
- إثارة اهتمام المرؤوسين بأهداف العمل وربطها بأهدافهم الشخصية.
- استخلاص أكفأ النتائج من الاحتكاك اليومي بين الرؤساء ومرؤوسيهـم.

(محمد عبده حافظ ، 2011، ص 135)

## 5- خطوات التوجيه:

### 1)- ترجمة الخطط إلى أوامر مباشرة وهذا يتطلب:

- أ- تحديد توقعات الرؤساء وهذا يجب التأكد من رغبات الرؤساء على وجه دقيق خصوصا أنه نادرا ما تكون تلك الرغبات واضحة تماما.
- ب- تحديد أدوار المديرين الآخرين في نفس المستوى التنظيمي وفي هذا يتطلب إقامة جسر من الاتصالات المتكررة بين المديرين في ذات المستوى الإداري بما يخدم تنمية التعارف والفهم وتدعيم العمل الجماعي.
- ت- مراعاة قيود البيئة الخارجية والتي يتمثل معظمها في القيود المفروضة من قبل الأجهزة الحكومية والنقابات. (محمد عبده حافظ ، 2011، ص 136)

### 2)- إصدار الأوامر وهذا يطلب :

- أ- التحديد الدقيق للمهام المطلوب تنفيذها مع تحديد وحدات القياس لتلك المهام.
- ب- تبليغ المهام وهذا لا بد من تحديد:

- طريقة إصدار الأوامر ( شفويا أو كتابيا).
- درجة التفصيل التي ينبغي أن يكون عليها الأمر.
- من الذي سيقوم بإصدار الأمر مع ضرورة التأكيد على مبدأ وحدة الأمر
- ج - اختيار الأشخاص الذين تستند لهم هذه المهام وهذا يتطلب:
  - أن يكون لدى المدير تصور جيد للقدرات والمهارات الفنية المتوفرة لدى مرؤوسيه.
  - مراعاة الاعتبارات الحالية مقابل الاعتبارات المستقبلية بمعنى إمكانية إسناد المهمة إلى صغار العالين أملا في زيادة كفاءتهم مستقبلا.
  - مراعاة الأثر على العلاقات ما بين الأفراد والروح المعنوية حيث أن إسناد بعض المهام لأفراد بذاتهم قد يؤثر على معنويات الآخرين. (محمد عبده حافظ، 2011، ص 137)

### 3- الإشراف وتقييم المجهودات المبذولة وهذا يستلزم:

- أ- تحديد وحدات القياس مثل وقت الأداء / كمية العمل / مستوى جودة العمل...
  - ب- وضع معايير الأداء بالنسبة لكل عامل من عوامل الإنتاج.
  - ت- اتخاذ الإجراءات الصحيحة التي ينبغي على المدير إتباعها عند الحاجة إليها.
- 4- حفز المجهودات لتحقيق الأهداف التنظيمية أي تحفيز العاملين وهذا يتطلب:
- أ- وضع القدرة القيادية لدى المسؤولين عن إدارة العمل بالمنظمة.
  - ب- وضع نظام سليم للحوافز بما يضمن بذل أقصى جهد و طاقة من أجل تحقيق الأهداف.
  - ت- وضع نظام للاتصالات يكفل نقل المعلومات بسهولة ويسر في كافة المستويات الإدارية.
- (محمد عبده حافظ، 2011، ص 138)

### 4- الرقابة

مفهومها: عرف الفرنسي هنري فايول ( Henry Fayol ) الذي عاصر فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الرقابة بأنها " التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط ضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء".

(علي عباس ، 2014 ، ص 197)

أما جورج تيري ( Terry .G ) فقد عرفها بأنها " قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا

التأثير النتائج المستهدفة". ومن كتاب الإدارة العرب الدكتور محمد ماهر عليش الذي عرف الرقابة " بأنها العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية ، كما تعني الرقابة أن النتائج المحققة تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه". (علي عباس ، 2014، ص 180)

وهناك تعريفات أخرى كثيرة إلا أنها وإن اختلفت قليلا عن بعضها إلا أنها تؤدي إلى مضمون ومفهوم متكامل لمصطلح الرقابة الإدارية، فمن خلال التعريفات السابقة الذكر نجد أن علماء الإدارة اجمعوا على التعميمات التالية:

1. إن الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء عن طريق مقارنته بالمعايير التي تم وضعها في الخطة ثم تصحيح الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات الإيجابية.
2. إن الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى وإنما عملية ملازمة لأداء لكل منها بحيث يكتمل بها العمل الإداري.
3. إن وضع الخطة وتحديد الأهداف شرطان أساسيان يصعب على المدير أن يقوم بعمله بدونهما.
4. إن الرقابة في منظمات الأعمال وظيفية إدارية ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم.
5. إن الرقابة واجبة و ضرورية لجميع الأنشطة في المؤسسة للتأكد التام من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق تلك الأهداف.

### علاقة الرقابة بالتخطيط:

يمكن النظر إلى العلاقة بين التخطيط و الرقابة بأنها علاقة مباشرة وثيقة و تبادلية ، بمعنى أن التخطيط يعتمد على نتائج العملية الرقابية ، وبالتالي فإن التخطيط يمد الرقابة بمعايير الأداء والرقابة تمد التخطيط بالمعلومات الكافية عن سير تنفيذ الخطة و حجم لانجاز الذي تحققة. (علي عباس ، 2014، ص 180)

## 1- أنواع الرقابة:

يوجد العديد من أنواع الرقابة الإدارية ويمكننا التعرف عليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها مثلا حسب معيار الزمن ، الكمية ، النوعية ، التكلفة ، الشمولية ، وسوف ندرس أهم هذه الأنواع كما يلي:

### أ) - الرقابة من حيث توقيت حدوثها: ( Timeliness Control )

على أساس هذا المعيار الزمني يمكن تصنيف الرقابة إلى ثلاث أنواع :

1) الرقابة الوقائية: يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ و اكتشافه قبل حدوثه ويأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة أو الحيلولة دون حدوثه وفي الممارسة العملية يعني أن هذا المدير أن لا ينتظر حتى تأدية المعلومات عن وقوع الخطأ أو الانحراف بل يتوجب عليه أن يسعى إليها بنفسه ويحاول كشفه قبل حدوثه أي عليه أن يوجه ويشرف ويتابع سير العمل بصورة مستمرة لكي يمنع حدوث الأخطاء.

2) الرقابة المتزامنة: يقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولا بأول ، أي منذ بدايته وحتى نهايته ، فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فورا لمنع استفحال أثره الضار ولوقف تفاقم الخسارة.

3) الرقابة اللاحقة: لا تتوقف الرقابة بمجرد انجاز العمل حيث يقارن هذا الانجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعية سلفا في الخطة والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات والإبلاغ عنها لعلاجها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل.

### ب) - الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية:

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاث أنواع وهي:

1) الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

2) الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الانجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها .

3) الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: وهو المستوى الثالث للرقابة في منظمات الأعمال والغرض منه تقييم الأداء الكلي للمؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها، ومن بين تلك الأدوار الرقابية المستخدمة لهذا الغرض مثلا: نسب الربحية ومقدار حصة المؤسسة في السوق التجاري وقدرتها التنافسية... إلخ (علي عباس ، 2014، ص 182)

#### ت) الرقابة من حيث مصدرها:

يمكن تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة داخلية وأخرى خارجية:

1) الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم وفي بعض المؤسسات الكبيرة وهناك وحدة إدارية متخصصة بهذا العمل.

الرقابة الخارجية: وهي رقابة تتم خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة، وتكون تابعة في الغالب للدولة مثلا: البنك المركزي جهة رقابية خارجية على البنوك الأخرى، وزارة التعليم العالي جهة رقابة خارجية على أداء الجامعات الأهلية وغيرها ، وزارة التجارة والصناعة جهة رقابية على الشركات وهناك جهات رقابية خاصة مثل: مكاتب تدقيق الحسابات المعتمدة من الحكومة. (علي عباس ، 2014، ص 182)

#### ث) الرقابة من حيث نوعية الانحراف:

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين رقابة إيجابية ورقابة سلبية:

1) الرقابة الإيجابية: ويقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية معرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

2) الرقابة السلبية: ويقصد بها الكشف على الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد معرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها فورا واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

#### ج) الرقابة من حيث تنظيمها:

تصنف الرقابة طبقا لهذا المعيار إلى ثلاث أنواع:

1) **الرقابة المفاجئة:** وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة ودون سابق إنذار أو موعد من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.

2) **الرقابة الدورية:** وهي التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم حيث يتم تحديدها يوميا وأسبوعيا أو شهريا.

3) **الرقابة المستمرة:** وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.

### 2-مجالات استخدام الرقابة:

تعتبر الرقابة الإدارية إجراء ضروريا لنجاح أي نشاط تقوم به الشركات للتأكد من أن تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط له أن يكون، وطبقا لما هو مطلوب، لذلك يمكن القول أنها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها فهي تحديدا تستخدم في مجال الشراء، التخزين، الإنتاج، الأموال، السلوك والتصرف، التسويق.

### خصائص نظام الرقابة الفعال:

نشير فيما يلي إلى (06) خصائص يعتبر توفرها ضروريا حتى يكون نظام الرقابة فعالا:

(محمد رفيق الطيب، 2012، ص 177)

1) **تقديم معلومات صحيحة:** فالمعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل عملية اتخاذ القرار وكثيرا ما تؤدي إلى نتائج أسوأ من المتوقع.

2) **حسن توقيت المعلومات المقدمة:** حيث تفقد المعلومة المتأخرة معناها وفائدتها جزئيا أو كليا فحصول المنشأة، مثلا على المعلومات الصحيحة تتعلق بشروط دخول إحدى المناقصات أمر لا قيمة له إذا جاء بعد انقضاء الأجل أو الموعد المحدد للدخول.

3) **الاقتصاد في التكاليف:** ف شراء نظام الكتروني شديد التطور من أجل عملية رقابية يمكن ضبطها باستعمال أنظمة أبسط وأقل تكاليف بكثير، لا يعتبر اقتصاديا، ما دامت الفوائد المتحصل عليها لا توازي التكاليف.

4) **سهولة الفهم:** إذا لم يفهم المدير أو المسئول جيدا نظام الرقابة وطبيعة النتائج والمعلومات التي يقدمها فإنه سيسيء تفسيرها الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

5) **التركيز:** لجذب انتباه المدير بسرعة إلى الانحرافات التي تشكل نقاط اختناق أو تعرقل سير العمل وانسياب الإنتاج وهو أمر يرتبط بمفهوم الرقابة بالاستثناء.

تسهيل اتخاذ القرارات: بتقديم معلومات واضحة ومحددة تصلح أساسا لاتخاذ القرار وإنها حاجة للتفسير والتحليل والاستقصاء، تلك الأمور التي تستهلك وقت المسير وتعد مهمته. (محمد رفيق الطيب، 2012، ص 177)

## 5- مهام المسير والمدير:

يمكن حصر مهام المسير والمدير في النقاط المهمة التالية:

المسير والمدير هو من يقوم بالوظائف الإدارية: (محمد رفيق الطيب، 2012، ص 178)

1. التخطيط لأنشطة المنظمة، ويتضمن ذلك تحديد الأهداف ( والنتائج) الواجب تحقيقه وتحديد الخطوات التفصيلية لتحقيق هذه الأهداف والنتائج.
2. تنظيم العمل، وهو عبارة عن تجميع للأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف في وظائف وأقسام وإدارات، وتحديد سلطات ومسئوليات المديرين عن الوظائف والأقسام والإدارات.
3. توجيه العمل ، من خلال تحفيز العاملين على أداء أعمالهم وقيادتهم والاتصال بهم وتشجيع جماعات العمل وذلك بغية تحقيق الأهداف .
4. الرقابة ومتابعة العمل، من خلال التأكد من مطابقة الأداء للخطة المرسومة ومدى تحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة.

## 6- تحليل المهمة:

يتضمن تحليل المهمة عملية دراسة وجمع الحقائق والمعلومات المتعلقة بالعمليات والمسؤوليات لمهمة ما، لغرض تحديد وتوضيح مواصفات المهمة ومحدداتها أو شروطها وتقويمها، وتعتبر عملية تحليل المهمة حيز زاوية لعملية التحليل الكاملة.

## 6-1) تعريف تحليل مهمة (وظيفة):

"- هو تلك العمليات المتعلقة بجمع المعلومات حول الوظيفة لتحديد العناصر التي يتضمنها أداء تلك الوظيفة". (صالح عودة سعيد، دون سنة النشر، ص 57)

## الفصل الثاني: إدراك خصائص منصب المسير

"- هو العملية التي توفر المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة ومكان ممارستها والمعدات المستخدمة لأدائها، والمعرفة والمهارات والمؤهلات التي يجب أن يمتلكها القائم بتأديتها ونسبة ومقدار الإشراف والظروف التي تؤدي فيها الوظيفة إضافة إلى مستوى الأداء المتوقع في هذه الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى" (سهيلة محمد عباس ، 2003 ، ص113)

"- هو عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة، فيحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة والمهارات والمعرفة والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح" (محمد حسين راوية ، 1999 ، ص58)

منه نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن تحليل الوظيفة هو عملية جمع وتحليل المعلومات الخاصة بكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بها من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة والملاحظة واستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال .

### 6-2) خصائص تحليل الوظيفة:

تحليل مهمة يعطي للمؤسسة معلومات مهمة منها: (خالد عبد الرحمان الهيتي ، 2003 ، ص113)

- معلومات عن النشاطات الوظيفية التي يمكن أن يتضمنها العمل.
- معلومات عن طبيعة السلوك الإنساني الراغب في العمل.
- المعدات والتجهيزات والوسائل الأخرى المستعملة في العمل.
- معلومات عن المؤهلات الشخصية كالمهارات والمعارف والخبرات.
- معلومات عن ظروف العمل والبيئة التي يمكن أن تساهم في تحقيق أفضل أداء للعمل.

### 6-3) أهداف تحليل الوظيفة:

لتحليل الوظائف عدة أهداف نذكر منها: (مصطفى نجيب شاوش ، 1999 ، ص63)

- توعية المحللين والعاملين الذين ستخضع أعمالهم للتحليل.
- توضيح سبب إجراء التحليل والغرض من استخدامه.
- إن عملية تحليل الوظائف يجب أن يعاد فحصها وأن تراجع باستمرار.

➤ تحليل الوظائف يجب أن يقدم معلومات دقيقة وصادقة.

➤ اختيار طريقة تحليل الأعمال المناسبة.

## 6-4) أهمية تحليل الوظائف:

يمكن إبراز أهمية تحليل الوظائف من خلال توضيح استخداماته في باقي أنشطة إدارة الموارد

البشرية

### أولاً: تخطيط القوى العاملة

إن لكل مؤسسة هدفاً محدداً أو مجموعة أهداف خلال فترة زمنية مستقبلية ولأجل تحقيق الهدف فإن إدارة المؤسسة تحدد مجموعة من الواجبات والمهام والأنشطة المطلوب تنفيذها لبلوغ الهدف ومن خلال نتائج تحليل الوظائف فإن الإدارة تتمكن من تحديد المواصفات والمؤهلات المطلوب توفرها في الأفراد اللازمين لأداء الأعمال وبالتالي تتمكن من تحديد عدد الأشخاص المطلوبين من كل مستوى من المستويات المهارة والخبرة والمعرفة وغيرها من المواصفات الأخرى للقيام بالواجبات والمهام والأنشطة الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.

(مصطفى نجيب شاوش، 1999، ص64)

### ثانياً: التوجيه والإرشاد المهني

1- إن دور المشرف على العمل له أهمية بارزة في بعض المؤسسات وبشكل خاص المؤسسات الصناعية وإن إطلاع المشرف على نتائج تحليل الوظائف ومعرفة الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لأداء العمل بكفاءة وكذلك معرفة نوعية التدريب المطلوب لإضافة المهارات اللازمة لهذا العمل يزيد من كفاءته في عمله حيث تمثل هذه المعلومات حجر أساس لعملية التوجيه المهني الناجح حيث إن هذه الإطلاع يجعل المشرف يدرك بشكل دقيق ما يجب أن

يؤديه. (صالح عودة سعيد، دون سنة النشر، ص92)

### ثالثاً: تقييم الأداء:

## الفصل الثاني: إدراك خصائص منصب المسير

إن عملية تقييم أداء العاملين في المنظمات تستلزم توفر العديد من المعايير أو المقاييس المقبولة وتعتبر أوصاف الأعمال الناتجة من عملية التحليل بمثابة المصدر الأساسي لتوفير المعلومات المتعلقة بالعمال والتي تعتبر من قبل إدارة الأفراد كأساس موضوعي لتحديد معايير الأداء.

(صالح عودة سعيد ، دون سنة النشر، ص 92)

### رابعاً: التدريب

يتم الاعتماد على نتائج تحليل الوظائف في تحديد الاحتياجات التدريبية في منظمة الأعمال وكذلك تشكل أساس في تطوير برامج التدريب حيث يتم الاستناد على تحليل الوظائف في عملية تحديد محتوى البرامج التدريبية وتقدير الوقت اللازم للتدريب وكذلك عملية اختيار المتدربين بحيث تكون مهاراتهم ومعارفهم تتفق من احتياجات الأعمال التي سيقومون بتدريبهم عليها وبهذا يتمكن المسؤول عن البرامج التدريبية من المواءمة بين المتطلبات من المهارات وطبيعة الوظيفة والتدريب الإضافي للعاملين حسب متغيرات العمل.

( جمال الدين محمد مرسي ، 2003 ، ص 149 )

### خامساً: النقل والترقية

يوفر تحليل الوظائف المعلومات المتعلقة بها والتي تفيد في تحليل سلم الترقية من مستوى تنظيمي إلى مستوى تنظيمي أعلى كما يفيد في توضيح إمكانية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى ضمن نفس المستوى التنظيمي. (صالح عودة سعيد ، دون سنة النشر، ص 92)

### سادساً: الاختيار والتعيين

تعتمد عمليات اختيار وتعيين العاملين الجدد على نتائج عملية تحليل الوظائف فالتحليل يتضمن تحديداً دقيقاً للمواصفات الواجب توفرها في القائم بالعمل لكي يتمكن من أدائه بنجاح ومن خلال إجراء مقارنة بين هذه المواصفات والمواصفات المتوفرة في الشخص المتقدم للتعيين يمكن اتخاذ قرار مناسب لتحديد أكبر المتقدمين ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة.

### سابعاً: إعداد أنظمة الأجور

## الفصل الثاني: إدراك خصائص منصب المسير

يعتبر تحليل الوظائف الخطوة الأولى في تحديد لقيمة النسبية للوظيفة من خلال تحديد مستوى صعوبتها وجباتها ومسؤولياتها، المهارات والقدرات المطلوبة لأداء الوظيفة فبمجرد تحديد القيمة النسبية للوظيفة مقارنة مع الوظائف الأخرى فإنه يمكن أن يحدد جدول عادل للأجور والمرتبات.

### ثامنا: السلامة المهنية

تحتل السلامة المهنية مكانة بين الوظائف ومهام إدارة الأفراد فالإدارة في منظمات الأعمال الحديثة تبذل جهود استثنائية للمحافظة على الأفراد العاملين بها، ولتفادي بعض حوادث العمل، فإن المعنيين يقومون بدراسة تحليل الوظائف دراسة معمقة للكشف عن مواطن الخطورة وكذلك تقييم الاقتراحات بشأن إجراء تعديلات في مواقع العمل أو طرق الأداء بما يضمن تقليل الحوادث إلى أدنى حد ممكن. (صالح عودة سعيد، دون سنة النشر، ص 149)

### تاسعا: تحسين ظروف العمل

إن تحليل الوظائف يتضمن تحديدا واضحا للظروف البيئية الفيزيائية وكذلك فإن القائمين بالتحليل قد يلاحظون بأنه من الممكن تحسين الظروف التي يؤدي بعض الأعمال ضمنها، مما يؤدي إلى تقليل الأثر السلبي للظروف غير الجيدة على كفاءة القائم بالعمل.

(صالح عودة سعيد، دون سنة النشر، ص 92)

### عاشرا: رفع مستوى كفاءة استخدام القوى العاملة

إن المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف تساعد في عملية إعادة تصميم العمل والتي تهدف إلى هيكلة الأعمال بما يتناسب مع ما هو متوفر من قوى عاملة متاحة لزيادة فاعلية استخدام قوة العمل. (صالح عودة سعيد، دون سنة النشر، ص 65)

### إحدى عشر: تحسين العلاقات الإنسانية

تنشأ بعض النزاعات بين الأفراد العاملين وذلك بسبب عدم وضوح حدود المسؤولية والصلاحيات، وبالتالي عدم معرفة المسؤول عن بعض الواجبات ولما كان تحليل الوظائف يتضمن تحديدا واضحا لواجبات كل عمل فإن كل فرد في المؤسسة سيتضح له ما هو مطلوب منه مما يؤدي إلى التقليل من النزاعات كما أن للتحليل أثر إيجابي في تحسين الاتصالات في المؤسسة من

خلال وضوح ما هو مطلوب من كل شخص وكذا وضوح العلاقات بين الأعمال المختلفة ،فانه ستتوفر فرص أفضل لتحسين الاتصالات بين مختلف العاملين وبين الأقسام فيؤدي إلى أفضل تنسيق ممكن بين الجهود المختلفة ،مما ينعكس بشكل ايجابي على العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين. (صالح عودة سعيد ، دت،ص 96)

### اثنا عشر: إدارة الوقت

يساهم تحليل الوظائف في تحديد الوقت اللازم لكل نشاط وذلك من خلال تحديد ما يجب على العامل من مهام. (صالح عودة سعيد ، دت،ص 66)

### ثلاثة عشر: توضيح الهيكل التنظيمي للمنظمة

إن أوصاف الأعمال الناتجة من عملية التحليل تستخدم لدراسة وتوضيح الهيكل التنظيمي للمنظمة ،حيث أن وصف الوظائف التنفيذية والإدارية الأساسية يمكن أن يساعد في تحديدها إذا كانت جميع المسؤوليات المشتركة قد تم القيام بها وعند إضافة مسؤوليات جديدة فان أوصاف الأعمال تحدد الجهة التي ستكون مسؤولة عنها وعند حدوث أي تغيير في محتوى أي عمل بسبب تغير واجباته أو مسؤولياته فان وصفه يجب أن يعدل بالشكل الذي يجعله مستوعبا للتغيرات التي حصلت ،ومن ثم يوزع الوصف الجديد على الجهات التي لها علاقة من أجل إعلامها كما أن أوصاف الأعمال يمكن أن تستخدم مع الهيكل التنظيمي للمنظمة لإعداد الدليل التنظيمي والذي يحدد ضمنه اسم الجهة المسؤولة عن أداء الواجبات وكذلك يحدد طبيعة التنسيق بين أقسام المنظمة المختلفة وما هي القنوات الرسمية بين الإدارة العليا والمرؤوسين والعكس صحيح أيضا. (جمال الدين محمد مرسي ،2003،ص150)

### خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الإدارة والتسيير إضافة إلى تعريف المسير والمدير الذي يعتبر بدوره علم قائم بذاته، كما تم التطرق إلى خصائص الإدارة من خلال توضيحها وتوضيح مفاهيمها وخطواتها وكذا خصائصها وتحليل مهمة.

## الفصل الثالث: اتخاذ قرار

### تمهيد

1- تعريف اتخاذ القرار

2- أنواع القرارات

3- مراحل اتخاذ القرار

4- نماذج اتخاذ القرار

5- نظريات اتخاذ القرار

خلاصة

يرجع الاهتمام بدراسة اتخاذ القرار لأهميته ليس فقط في المجال الإداري والنفسي ولكن في العديد من المجالات والميادين التطبيقية والعلمية كالمجال الاقتصادي وكذا المجال الأكاديمي. حيث يعتبر القرار الإداري عصب الإدارة وعملية اتخاذ القرارات هي من الوظائف الأساسية للمديرين والمشرفين القاعديين وهي عملية مستمرة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط تنظيم توجيه ورقابة التي هي أساس العمل الإداري فالأعمال التي توجد في أي تنظيم يمكن تحليلها إلى مجموعة من القرارات المتشابكة والمتداخلة ومن هنا يرى علماء الإدارة أن نظرية الإدارة يجب أن تركز اهتمامها على عمليات الإدارة.

كما يرى البعض الآخر أن اتخاذ القرارات جزءا لا يتجزأ من أعمال المديرين اليومية والقدرة على اتخاذ القرارات يعتبر أساسا لجميع وظائف المديرين والمشرفين القاعديين.

### 1- تعريف اتخاذ القرار :

هو عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدال متعددة أمام متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار وبالتالي فالقرار واتخاذها ما هما في الواقع الآن إلا انعكاس لسلوك سيقع مستقبلا ولنتائج متوقعة ستترتب على هذا السلوك.

(معن محمود عياصرة . أ. مروان محمد بني أحمد، 2008، ص 121)

تعريف آخر لاتخاذ القرار: هي عملية اختيار أنسب وليس الأمثل للبدائل المتاحة أمام المقرر لإنجاز الهدف أو الأهداف المرجوة أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب، وقيل أنه نشاط إداري مرتبط بوضع الخطط وتحديد الأهداف ووضع السياسات.

(معن محمود عياصرة . أ. مروان محمد بني أحمد، 2008، ص 122)

اتخاذ القرار تعني الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات والمواقف أثناء العمل على طريق توفير المعلومات الدقيقة والجيدة وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأفضل من بينها في تحقيق الأهداف المرغوبة وبمعنى مختصر " إن اتخاذ القرار الإداري هو الأسلوب العلمي لحل المشكلات الإدارية". (معن محمود عياصرة . أ. مروان محمد بني أحمد، 2008، ص 122)

هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول

بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها. (خليل محمد العزاوي، 2006، ص 21)

عرفه تانباوم وزميله "الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية". (نواف كنعان، 2009، ص82)

ويعرفه نيجرو "الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين". (نواف كنعان، 2009، ص82)

يعرفه بعض كتاب إدارة العرب "مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها". (نواف كنعان، 2009، ص82)

أما برنارد فيحدد مفهوم عملية اتخاذ القرار "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابة أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر. (نواف كنعان، 2009، ص83)

حسب مختلف التعاريف فإن متخذ القرار قبل أن يقوم بذلك لا بد أن تكون النتيجة المتوقعة تخدم التنظيم تبني هذه النتيجة من خلال البدائل المدروسة انطلاقاً من السؤال: لماذا نختار هذا القرار دون غيره؟.

## (2) - أنواع القرارات:

نوع القرار يخضع للظروف والمتغيرات والمعلومات المتوفرة عن المشكلة التي سيتم اتخاذ القرار بشأنها لذلك فإن القرار سيكون مكتمل بسبب توفر معلومات كاملة عن المشكلة أو يكون ناقصاً بسبب نقص المعلومات وقد يبنى القرار في ضل وجود تناقض وصراع واختلاف كما قد يكون فيه مجازفة تفرض من طرف طبيعة الموقف لذلك فإن القرارات تندرج تحت الأنواع التالية:

1- قرارات في حالة التاكيد (Decisions under certainty): القرار يبنى على بديل واحد وا يوجد أي تأثيرات على النتائج والمعلومات متكاملة تدعم القرار المبني على الوضوح لذلك فإن القرار سيكون سهلاً. (ظاهر كلالدة، 2013، ص 264)

2- قرارات في حالة التاكيد (Decisions under uncertainty): القرار يبنى على عدة افتراضات بسبب نقص المعلومات مع وجود احتمالات متعددة ولكل احتمال ظروفه وقد يحدث وقد لا يحدث لذلك فإن المشكلة هي في استخدام معايير جيدة للمساعدة في اختيار القرار المناسب وهناك أربعة معايير في هذا المجال:

المعيار المتشائم-Pessimistic Criterion معيار أفضل أسوأ النتائج فإذا كان هناك نتائج متعددة وجميعها سيئة ودون الحد المطلوب وقد أصبح فيه صاحب القرار مضطراً لاتخاذ قراره فإنه يختار من بين هذه أفضلها وكلمة Maximim تعني تضخيم الأقل Maximum of the minimum والذي وضع هذا المعيار اسمه إبراهيم وولد Ibraham .Wald

المعيار المتفائل Optimistic criteriom: ويسمى معيار أفضل النتائج بمعنى أن النتائج التي تم الحصول عليها جميعها فوق المستوى المطلوب لذلك فإن الاختيار هنا على أفضل النتائج أي أفضل الأفضل حيث أن كلمة Maximax تعني أفضل الأفضل Maximum of the maximum إلا أن هذا المعيار يوصف على أنه غير منطقي وغير عقلاني.

معيار الندم Minimax Regret وهو معيار الشعور بالندم بعد اتخاذ القرار ويقاس الندم في الفرق بين أعلى ناتج وبين النتيجة التي حصل عليها وهذا المعيار وضعه سافيج L.J.Savage.

المعيار الواقعي Realism criterion: وهو معيار الحل الوسط بين المعيار المتفائل والمتشائم ويسمى المعيار الوسطى بين أفضل الأفضل وأفضل الأسوأ وقد وضع من طرف هورويوز Leonid Hurwicz. (ظاهر كاللدة، 2013، ص 265)

3- القرارات في حالة المخاطرة Decisions under Risk: يتم اتخاذ القرار على قيمة متوقعة في القرار مستمدة من قيمة متوقعة في خيار ثم انتخابه من عدة خيارات فمثلا هناك موقف ما أو حالة ما وهناك مثلا أربع أنواع من الخيارات ويقابل هذه الخيارات أربع أنواع من القرارات وصاحب القرار يأخذ قراره بناء على تقديره للقيمة المتوقعة لكل قرار والتي تتكون من القيمة المتوقعة للخيارات لذلك فإن القرار يكون في حالة مخاطرة لأن القرار الذي يتم اتخاذه كان قد بني على قيمة متوقعة افتراضية في أن قيمة الخيار المتوقعة الذي بني عليه القرار صحيحة تقديريا في أنه قد يكون غير صحيح في الواقع وفي حالته الطبيعية والتطبيقية لذلك فإن القرار قد يكون خاطئ بناء على سوء تقدير القيمة المتوقعة في الخيار أو البديل والذي يستمد منه القرار قيمته المتوقعة.

4- القرارات في حالة الاختلاف (الصراع) Decisions under Conflict: (نظرية المباريات) تحديد معيار للقرار وتحديد درجة الاختلاف في المصالحة بين المتنافسين وينتج هذا بسبب اختلاف وعلى طرفي نقيض بين طرفين أو شخصين أي خسارة لأي طرف ربح للطرف الآخر وهذا ما يسمى باللعبة ذات المجموع الصفري Zero Sum Game أي أن مجموع الناتج هو صفر فإذا ربح شخص مئة دينار وخسر المتنافس معه أو اللاعب الآخر مئة دينار فإن مجموع الربح والخسارة هي  $100 - 100 = \text{صفر}$ . (ظاهر كاللدة، 2013، ص 265)

فيما يلي بعض الأسئلة المتعلقة والمرتبطة بنوعية القرار: (عبد الحفيظ مقدم، 1993، ص 114)

❖ هل يحتاج القرار إلى جودة الحل من حيث أن حلا واحدا أحسن من الآخر.

❖ هل توجد معلومات كافية لاتخاذ قرار جيد.

❖ هل المشكلة مهيكلة أو محدد.

❖ هل قبول القرار من طرف العمال مهم لتنفيذه بفعالية.

❖ وإذا اتخذت القرار بنفسك هل أنت متأكد بأن يقبل من طرف العمال.

❖ هل يشترك العمال في أهداف التنظيم المراد تحقيقها في حل المشكل.

❖ هل يحتمل الصراع بين العمال حول القرار المفصل.

والإجابة على كل سؤال من الأسئلة السبعة بنعم أو لا وإتباع مسارات شجرة القرار الدالة على ذلك كما هو موضح في المخطط أدناه يستطيع المدير أن يصل إلى النمط القيادي الملائم من ن1 إلى ن5.

وفيما يلي شرح مختصر لهذه الأنماط القيادية الخمسة.

ن1: **استبدادي**: يعني أن القائد والمدير يقوم بحل المشكلة أو اتخاذ القرار بنفسه بناء على المعلومات التي تكون لديه.

ن2: **استبدادي**: ويعني أن المدير يحصل على المعلومات من مرؤوسيه ويتخذ القرار بعد ذلك بنفسه.

ن3: **استشاري**: ويعني أن المدير يستشير المرؤوسين المعنيين فرادى بحيث يحصل على أفكارهم ومقترحاتهم ثم يتخذ القرار بعد ذلك بنفسه والذي قد يعكس أو لا يعكس تأثيرهم.

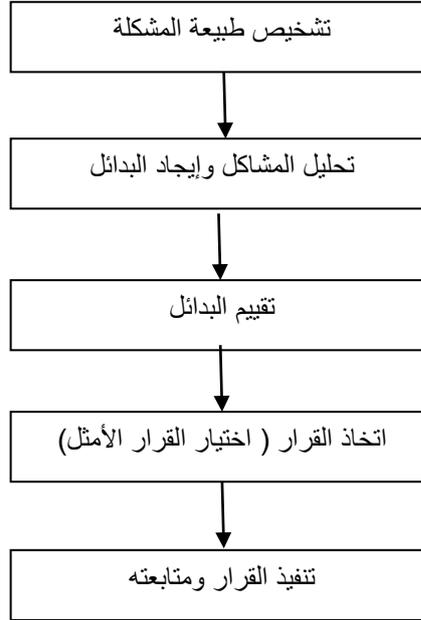
ن4: **استشاري**: ويعني استشارة المرؤوسين كجماعة ثم اتخاذ القرار بنفسه والذي قد يعكس أو لا يعكس تأثير الجماعة.

ن5: **مشارك**: ويعني إشراك الجماعة في المشكل أو القرار وحيث تقوم الجماعة بما فيهم المدير بتقييم البدائل ومحاولة الوصول إلى الاتفاق حول قرار نهائي. (عبد الحفيظ مقدم، 1993، ص 115)

يعتبر نموذج شجرة اتخاذ القرارات وسيلة هامة لمساعدة المديرين على اختيار النمط القيادي المناسب لاتخاذ القرارات حسب المواقف التي يتواجدون فيها.

### 3- مراحل اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل هذه الأخيرة تحتاج إلى عدة إجراءات وذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة ويختلف عدد هذه الخطوات وطرق ترتيبها باختلاف المفكرين وهناك تصنيفات مختلفة لمراحل عملية اتخاذ القرار :



شكل (13) يوضح عملية اتخاذ القرار

#### المرحلة الأولى: تشخيص طبيعة المشكلة.

تنشأ المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة عن الحالة التي نرغب في الوصول إليها أي وجود تفاوت بين الأهداف أو النتائج المرجوة. إن حل المشكلة يتطلب أن يقوم المسير بإتباع أسلوبين يهدف من خلالهما إما لتغيير الحالة القائمة أو الحالة المرغوب في تحقيقها أي لا بد من تحديد الأهداف التي سوف يتخذ القرار المناسب لتحقيقها ثم اكتشاف طبيعة المشكلة وارتباطها مع جوانب أخرى وغالبا تكون المشكلات كما يلي:

1. مشاكل تقليدية أو روتينية: تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار .
2. مشاكل حيوية: يكون نطاق أثارها أوسع من المشكلات التقليدية على سير العمل.
3. مشاكل طارئة: تحدث بشكل طارئ بسبب التغيير في ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة أو عوامل أخرى.

والحقيقة أن سوء تشخيص المشكلة وتحري أسبابها يؤدي بالضرورة إلى ارتكاب أخطاء في

جميع المراحل التابعة لها. (كاسر نصر منصور، 2006 ، ص46)

### المرحلة الثانية: تحليل المشكلة وإيجاد البدائل

تختلف طرق الوصول إلى الحلول المثالية حسب طبيعة وظروف كل مشكلة وتصنف المشكلات عموماً إلى ثلاثة أنواع حسب مدى وضوح تشكيبتها وهي:

- مشكلات محددة التشكيلة.

- مشكلات ذات تشكيلة ضعيفة التحديد.

- مشكلات غير محددة التشكيلة.

تميز المشكلات ذات التشكيلة المحددة بالوضوح وبالتحديد الدقيق للأهداف والبدائل والنفقات وكذلك القرارات نفسها يتم اتخاذها استناداً إلى إجراءات وقواعد محددة مسبقاً وهكذا فإن حل المشكلات من هذا النوع يتم بطريقة محددة باستخدام إجراءات وقواعد ومنهج واضح ومعروف تماماً.

أما المشكلات ذات التشكيلة الضعيفة التحديد فتتعلق عادة بوضع الخطط والسياسات بعيدة المدى فيما يخص مختلف الجوانب ومجالات نشاط المؤسسة والتي يتم تنفيذها على مراحل وتتميز هذه المشكلات بعدم التأكد الشديد وصعوبة صياغة الأهداف والبدائل بشكل دقيق ومحدد ويعتمد حلها على التجربة والخبرة والتفكير المنطقي المنظم لمتخذ القرار وعلى مستوى تأهيله وكفاءته أما الطريقة العملية لحل هذا النوع من المشكلات فالاعتماد على التفكير الذهني وتحليل آراء الخبراء وغيرها. (خالد بوشارب ، 2014 ، ص ص 18-20)

إن تبعية هذه المشكلة أو تلك إلى أي نوع من الأنواع المذكورة سابقاً ذات طبيعة مؤقتة وليست دائمة فخلال عملية الدراسة والتحليل والبحث ومع زيادة وتقدم المعارف الإنسانية وتعمقها تتحول المشكلات ذات التشكيلة الغير محددة وتصبح ذات تشكيلة محددة.

### المرحلة الثالثة: تقييم البدائل

تتم هذه الخطوة بتحديد كافة نقاط الضعف والقوة لكل من البدائل المتاحة ويعتمد المدير في ذلك على خبرته وعلى دقة المعلومات المتعلقة بكل بديل وله أن يستعين بخبرات الآخرين لأنه لن يكون ملماً بكافة نقاط القوة والضعف لكل بديل إن المشكلة الأولى التي ستواجهه في هذه الخطوة هو عدم إمكانية تحديد آثار هذه النقاط قوة أم ضعفاً نظراً لارتباطها وارتباط آثارها بالمستقبل ولمواجهة هذه المشكلة ينبغي عليه التنبؤ بآثار كل بديل أما المشكلة الثانية فتكمن في إعادة تقييم بديل آخر إذا ترتب عن البديل السابق آثار سلبية وبالتالي يصبح الموقف أكثر تعقيداً إذا كان الموقف لا يسمح بانتظار معرفة كافة النتائج المترتبة عن القرار.

### المرحلة الرابعة: اتخاذ القرار (اختيار البديل الأمثل)

ويتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة للحل وهنا يقوم المدير باتخاذ القرار استناداً إلى البديل الأفضل الذي تم اختياره ولكن قبل ذلك يجب التأكد من أن هذا البديل يلاءم كافة المتطلبات والعوامل الأخرى للمشكلة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال المرحلة السابقة فقد يفضل أحياناً حلاً غير الحل أو البديل الأفضل لاعتبارات يراها المدير ضرورية مثل سهولة التنفيذ أو أن تكون الظروف الحالية في المؤسسة لا تسمح بحل يتوقع أن يجد مقاومة كبيرة من قبل العاملين المسؤولين عن التنفيذ ولهذا فإن هذه المرحلة تراعي عدة عوامل هي:

- التأكد من قابلية البديل الذي تم اختياره للتنفيذ ومدى ملاءمته للمتطلبات وللظروف الحالية للمؤسسة.
- الصيغة العملية لهذا البديل بشكل قرار إداري وفقاً للمتطلبات القانونية السائدة.
- الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل الأنسب.

### المرحلة الخامسة: تنفيذ القرار ومتابعته

تتميز طبيعة القرار بأن تنفيذه يتم عن طريق الآخرين والمدير يقوم فقط بهذه المرحلة بتوجيه القائمين على التنفيذ مبيناً لهم العمل الذي يتوجب عليهم القيام به وهذا يتطلب تفهم القرار من قبل منفيذه وتحفيزهم على أدائه ويتم ذلك من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يشعر المنفذون بأن القرار من صنعهم ومن المهم جداً أن تنسجم أهداف القرارات مع أهداف وطموحات القائمين على تنفيذها حيث ينعكس ذلك في رفع هؤلاء المنفيذين لمستوى أدائهم وتحسينه.

وبعدما يبدأ تطبيق القرار يقوم متخذ القرار بالمتابعة المستمرة ليتعرف على أوجه العقبات التي تنشأ أثناء التنفيذ لتذليلها ويمكنه من خلال المتابعة المستمرة الوقوف على النتائج والمتطلبات وتأسيساً على ذلك النظر في تعديل القرار أو اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه.

(خالد بوشارب ، 2014 ، ص20)

#### 4- نماذج اتخاذ القرار:

##### 1. القرار في حالة التأكد:

إن اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات يتطلب تحويل المعلومات المتوفرة ضمن المشروع الاستثماري إلى قيم محددة معبرا عنها بفترة الاسترداد أو القيمة الحالية الصافية. فإذا كانت أهداف المشروع تحقيق الحد الأعلى من الأرباح فانا نختار البديل الذي يحقق أعلى العوائد أما إذا كان هدف المشروع الوصول إلى الحد الأدنى من التكاليف فنختار أدنى القيم من العوائد.

أن القرار في هذه الحالة يتميز بعدم وجود تأثير للعالم الخارجي على النتائج المتوقعة أي إن متخذ القرار متأكد من كل خطوة يقوم بها. (حن علي شرقي ، 2013 ، ص71)

##### 2. طريقة لاختيار على العائد المتوسط للأموال المستثمرة:

تعتبر هذه الطريقة على العلاقة بين متوسط الإيراد السنوي المنتظر تحقيقه من الاستثمار ورأس المال المستثمر لتحديد معدل العائد على رأس المال المستثمر. إن الاعتماد على معدل العائد يمكن أن لا يساعد على اتخاذ قرار ما أو يؤدي إلى اتخاذ قرار غير رشيد حيث يتمثل ذلك بأنه يجب أن نأخذ الاهتلاكات في الاعتبار عند حساب الدخل التي تترتب على تشغيل المشروع إذ أن تغير المعدل الذي تحسب على أساسه هذه الاهتلاكات لا بد أن يؤدي إلى تغير معدل العائد فحسابها ليس بالنسبة للمؤسسة إلا قيود محاسبية داخلية لا تمثل تدفقات نقدية واقعية.

##### 3. القيمة الحالية الصافية:

يبين هذا النموذج كيفية حساب القيم الحالية لعدة تدفقات نقدية تتحقق في فترات زمنية متتابة ثم جمعها سويا لتحديد القيمة الحالية الصافية لما يحقق المشروع الاستثماري من تدفقات نقدية فإذا كانت النتيجة قيمة موجبة تكون عائدات المشروع كافية لتغطية تكاليفه وبذلك يمكن اتخاذ القرار بقبوله أما إذا كانت سالبة فيرفض المشروع أما إذا كانت القيمة مساوية للصفر فلا ينصح بالاستثمار. (حن علي شرقي ، 2013 ، ص76)

### معدل المردود الداخلي:

تستند هذه الطريقة إلى معدل المردود الداخلي الذي يحقق المستوى بين القيمة الحالية للإيرادات (التدفقات النقدية الداخلية) والقيمة الحالية للمصاريف (التدفقات النقدية الخارجية). ولا اتخاذ القرار المناسب فان المستثمر يجب أن يقارن بين تكلفة رأس المال ومعدل المردود الداخلي فإذا كان المردود أكبر من تكلفة رأس المال فان الاستثمار مقبول أما العكس فيكون الاستثمار مرفوض أما في حالة التساوي فان الاستثمار يمكن قبوله دون ربح أو خسارة تلجأ له بعض المنشآت أو الدول لتغطية هدف آخر غير الربح أو لتحقيق التوازن في الميزان التجاري نتيجة تخفيضات في وارداتها. (حن علي شرقي ، 2013 ، ص78)

#### 4. القرار في حالة عدم التأكد (المخاطرة):

تعرفنا في الفقرة السابقة على موضوع تقييم الاستثمارات في ظروف المستقبل الأكيد مفترضين بأنه لا يوجد تأثير للعالم الخارجي على النتائج غير أن لكل استثمار درجة خطر ترتبط وتؤثر على الخطر العام في المنشأة، ولهذا في هاذ النموذج القرار يتأثر ويتغير مع تغير البيئة المحيطة في المشروع كالتقدم التقني، الاختراعات، تطور السوق، الحوادث الطبيعية، السياسات الاقتصادية التي ترسمها الدولة والوضع الاقتصادي الدولي..... إلخ.

وبما أ هذه النوع من القرارات يتوقف على خبرات ومعلومات متخذ القرار وعلى الاحتمالات المتعلقة بحالات الطبيعة فإذا كررنا مصفوفة العائد بشكلها العام. فبالتالي نختار أعلى قيمة نقدية متوقعة في حالة كون مصفوفة العائد مصفوفة أرباح أما إذا كانت المصفوفة هي مصفوفة تكاليف فإننا نختار الفعل ذو التكلفة الأقل وتدعى هذه القيمة بالربح المتوقع في حالة عدم التأكد.

كما توجد هناك نماذج متعددة لصناعة واتخاذ القرار والمقصود بنماذج صناعة القرار واتخاذ المنظورات التي من خلالها يمكن أن تطور الحلول والبدائل لحل مشكلات بسيطة أو معقدة من حيث طريقة التفكير وهل هو منهجي منظم على أساس البحث عن معلومات كاملة ووضوح في الموقف أم لا فنذكر أهم النماذج :

#### ● النموذج التقليدي (الكلاسيكي) للقرار Cclassical Decision Model

لقد طور هذا النموذج في إطار النظرية الكلاسيكية التقليدية حيث يتم في إطاره صياغة واتخاذ القرار في ظل افتراضات اقتصادية قائمة على أساس وضوح الهدف وتمام المعلومات وقدرة كاملة على معرفة البدائل جميعها ومعرفة نتائجها كأن المدير يعمل في ظل ظروف تأكد تام ورشد مطلق

وبناء على هذا فإن المدير يصنع قرارات مثلى وتعني اختيار البديل الذي يعطي الحل الأمثل بشكل مطلق للمشاركة بمعنى أنه لا يوجد أفضل من هذا الحل أو البديل.

( ماجد عبد المهدي المساعدة، 1434/2013، ص125)

إن الافتراضات التي يقوم عملها النموذج التقليدي للقرار تتصف بعدم الواقعية وانتقادات من قبل علماء السلوك لأن قدرة الإنسان محدودة في تجميع المعلومات وتطوير البدائل كما أن الأهداف ليست دائما تعظيم أرباح أو خفض تكاليف لذلك فإن المديرين لا يمكن أن يكونوا على رشد تام في الأوقات كلها وبهذا فإن أغلب القرارات تأتي في إطار الرشد المحدود.

( ماجد عبد المهدي المساعدة، 1434/2013، ص126)

### • النموذج السلوكي للقرار Behavioral Decision Model

ضمن هذا النموذج فإن المديرين يعملون وفق ما يشعرون به فقط وهذا الشعور كثيرا ما يكون غير تام لذا فإن متخذ القرار لديه معرفة جزئية حول البدائل النتائج والأفعال ولهذا فإن البديل الأول عندما يظهر ويعطي حلا مرضيا يحتمل أن يتم اختياره بشكل كبير وقد سمى سايمون Simon الذي حصل على جائزة نوبل عن هذا العمل وسميت هذه القرارات بـ (القرارات المرضية) التي يختار المدير في ظلها أول بديل مرضي يظهر أمامه ويثير انتباهه وهذا النموذج هو أكثر واقعية في وصف المدير كونه متخذ قرار في ظل ظروف الإيهام وعدم التأكد.

( ماجد عبد المهدي المساعدة، 1434/2013، ص126)

### • النموذج السياسي للقرار Political Decision Model

يصلح هذا النموذج للظروف التي تتسم بعدم التأكد والغموض التام وللقرارات غير المبرجة إذ تكون المعلومات محدودة جدا هنا أو ناقصة بشكل كبير كذلك هناك عدم اتفاق بين المديرين حول الأهداف التي يراد إليها ويلجأ المديرين وفق تصور هذا النموذج إلى الحوار وتقاسم المعلومات وتبادل الآراء والوصول إلى ما يسمى بتحالف لتطوير القرارات وإنضاجها وخاصة في المواقف المعقدة والتحالف يمكن تعريفه بأنه: تجمع غير رسمي للمديرين الذين يدعمون هدفا معينا ويسعون إليه، إن هذه التحالفات مهمة لتطوير وصياغة القرارات، وفي حالة غيابها ربما يقود العملية مدير قوي أو مجموعة صغيرة منهم إن هذا النموذج لتطوير القرار هو أكثر قربا لبيئة عمل المديرين ومتخذي القرار حاليا فالقرارات معقدة يشترك فيها عدد كبير من الأفراد والمعلومات وتتسم بالغموض كما أن عدم التوافق والصراع حول المشكلات والحلول حالة طبيعية لذا فإن هذا النموذج يراعي هذه الجوانب باهتمام كبير وختاما فإنه يمكن تلخيص أهم الأفكار الخاصة بهذه النماذج الثلاثة في الجدول التالي:

جدول (02) ملخص خصائص نماذج القرار

النموذج التقليدي للقرار	النموذج السلوكي للقرار	النموذج السياسي للقرار
مشكلة واضحة وأهداف واضحة	مشكلة غامضة وأهداف غير واضحة	أهداف متعددة متعارضة
حالة تأكد ومخاطرة	حالة عدم تأكد	حالة عدم تأكد وإبهام
معلومات كاملة حول البدائل ونتائجها	معلومات بسيطة عن البدائل ونتائجها	رؤية غير مستقرة ومعلومات مبهمه
الرشد والعقلانية في اختيار القرار من قبل المدير لتعظيم النتائج	خيارات مرضية لحل المشكلات باستخدام الحدس	مساومات وحوار بين أعضاء التحالف

( ماجد عبد المهدي المساعدة، 1434/2013، ص128)

5- نظريات اتخاذ القرار:

لقد شغلت عملية القيادة وفعاليتها اهتمام الباحثين والدارسين خلال النصف الثاني من القرن العشرين ومازالت حتى الآن ورغم تركيز معظم هذه الدراسات على عاملين أساسيين هما الأداء والرضا الوظيفي بمعنى أن فعالية القيادة تقاس بمدى تحقيق أعضاء المنظمة للأهداف التي وضعها القائد بالإضافة إلى تحقيق رضا أعضاء المنظمة.

5-1- نظرية السمات القيادية:

عندما نتحدث عن أحد القادة الناجحين قد يسترعى انتباهك تمتع هذا القائد بصفات أو السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد لهذا ظهرت نظرية السمات في القيادة. وتطورت نظرية السمات في القيادة تاريخياً من مفهوم القائد أو الرجل العظيم إلى مفاهيم ونظريات أخرى ويبين مفهوم الرجل العظيم إن العظماء من القادة كصلاح الدين الأيوبي ومحمد علي وجمال عبيد الناصر هم عظماء لأنهم قد ولدوا بصفات محددة وتجعلهم عظماء. ولقد استطاع العديد من العلماء من خلال بحوثهم اكتشاف صفات يتسم بها القائد ومن أشهر هذه الدراسات شيوعاً دراسة جيسيلي Ghiselli التي تمت على 300 مدير و 90 منظمة في أمريكا ولقد استطاع أن يكشف أن المديرين الناجحين يتمتعون بست (06) صفات شخصية هي كالآتي: (مصطفى يوسف و آخرون، 2013، ص254)

## القدرة على الإشراف Supervisory Ability

وهي أهم الصفات وتعني القدرة على تنظيم عمل المرؤوسين وتوجيههم بالقدرة الذي يحدث تكاملا وتحقيقا للهدف.

- الذكاء Intelligence
- الحسم Decisiveness
- الثقة بالنفس Selt-Assurance
- دافع عالي للإنجاز Achievement
- دافع عالي لتحقيق الذات Selt-Actualization

وفي نفس الوقت استطاع علماء وباحثون آخرون التوصل إلى صفات وسمات للقائد الناجح تتشابه جزئيا عما توصل إليه جيسيلي ومن هذه الصفات المبادأة والنضج ودافع القوة والحيوية، إن التضارب النسبي للبحوث في هذا المجال يشير إلى حقيقة هامة وهي: أن افتقاد الفرد لصفة أو أكثر من هذه الصفات لا يمنع من تمتع الفرد بالقيادة إن هذه الحقيقة تكملها حقيقة أخرى هي: أن تمتع الفرد لعدد كبير من الصفات الشخصية السابقة الذكر يزيد من احتمال وفرصة الفرد لأن يكون قائدا ناجحا.

حتى ينجح القائد الزعامي في مهمته للدرجة التي يستطيع فيها الفرد أن يحكم على زعامة القائد من عدة ظواهر ومن أهمها ثقة الإلتباع في رئيسهم ثقة كاملة وقبولهم له غير مشروط وسيطرة الزعيم على معتقداتهم وعواطفهم وولائهم وطاعتهم وحماسهم وانفعالاتهم وطموحاتهم.

### 5-2- نظرية السلوك القيادي:

أجريت في أواخر الثلاثينات وفي الأربعينات وفي أوائل الخمسينات من القرن العشرين مجموعة من الدورات الرائدة في القيادة ركزت على سلوك القائد أو النمط القيادي Leaderchip Style.

وكانت هذه وكانت الدراسة تتعلق بالقيادة الفعالة وقد حاولت أن تكشف أي الأنماط القيادية أكثر تأثيرا من غيره أو أكثر فاعلية تحت أي الظروف وكانت السمة الأساسية في هذه

الدراسات المقارنة بين نمطين أساسيين تقريبا وكان هذان النمطان مضادان لبعضهم البعض في الخصائص وهما النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي أو التسلطي.

(مصطفى يوسف و أخرون، 2013، ص 261)

وكنت أهم الدراسات كالاتي:

1. دراسة أيوا Iowa Studies

2. دراسة أوهايو Ohio State Studies

3. دراسة ميتشيقان Michigane Studies

هذا ولقد قام دوجلاس ماكجريجر ببلورة هذه الدراسات جميعها في نظرية واحدة اسمها نظرية

X و Y ثم تلتها عدة نظريات ومناقشات اهتمت بالمقارنة بين أنماط قيادية مضادة لبعضهم

البعض فقدمت العديد من الأنماط القيادية والتي تندرج في نمط قيادي على طرف مناقض له ومن

أهم هذه النظريات نظرية الشبكة الإدارية ونظرية القيادة بالمشاركة ويقدم الشكل الموالي تصوير

للكدراسات والنظريات المتضمنة في الاتجاه السلوكي للقيادة.

5-3- نظرية X ونظرية Y: يمكن عرض الدراسات في الجدول الموالي.

جدول (03) يوضح دراسات ونظريات أنماط القيادة

الدراسة أو النظرية	أنماط القيادة
أيوا	نمط تسلطي/نمط تسبي
أوهايو	نمط تنظيم العمل/النمط الحساسة للآخرين
ميتشيجان	مهتم بالإنتاج/مهتم بالعاملين
ماكجريجر	Y/X
الشبكة الإدارية	9.1/1.9
المشاركة	غير مشارك/مشارك

(مصطفى يوسف و أخرون، 2013، ص 261)

قام دوجلاس ماكجريجر Douglas MeFregor بتقديم نظرية X ونظرية Y وذلك كبلورة

عامة تلخص البحث في أنماط القيادة حيث سنقدم توضيح بالمقارنة بين النظريتين حيث أن

كلاهما تأخذان طريفي نقيض كما هو الحال في معظم دراسات أنماط القيادة فهناك نظرية X التي

يقابل القيادة التسلطية والمهتمة بالإنتاج والتي تتركز حول تصميم العمل وإجراءاته كما أن نظرية

Y التي تتشابه مع أنماط القيادة الديمقراطية والمهتمة بالآخرين والتي تتركز حول العاملين والعلاقات الإنسانية يتضح أن القائد الناجح يتبع نظرية Y وهو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية واحتياجات العاملين ومشاعرهم وهو الذي يعطي فرصة للعاملين من خلال إشراكهم في حل مشاكلهم واتخاذ القرارات التي تمسهم ومن خلال إعطائهم حوافز يستطيعون أن يلبوا من خلالها احتياجاتهم وأن يشبعوا بها حاجاتهم. (مصطفى يوسف و أخرون، 2013، ص261)

جدول (04) يوضح الفرق بين نظرية X ونظرية Y

نظرية Y	نظرية X
1. العمل وبذل الجهد طبيعي للإنسان	1. الإنسان كسول بطبعه ويكره العمل
2. الإنسان غير راغب في تحمل المسؤولية	2. الإنسان غير راغب في تحمل المسؤولية
3. الإنسان لديه قدر من الانضباط والدوافع للإنتاج	3. الإنسان لديه دوافع للإنتاج في العمل
4. الإنسان لديه احتياجات متعددة يود أن يشبعها	4. الإنسان مدفوع فقط بواسطة الحاجات الفسيولوجية والأمن
5. يمكن دفع الناس من خلال المشاركة والعلاقات الإنسانية والاهتمام بالعاملين	5. يمكن دفع الناس للعمل من خلال التهديد واستخدام السلطة الرسمية والحوافز الأجرية

(مصطفى يوسف و أخرون، 2013، ص261)

5-4- نظرية الشبكة الإدارية:

قام كل من بلاك وموتون Black and Mouton باستخدام الأنماط القيادية الموجودة في دراسات أوهايو وما قدمه بلاك وموتون هو إضافة صيغة التفاعل بين هذين النمطين بمعنى آخر يمكن القول بأن القائد يمكنه من يتسم بدرجة معينة من حد بعدي القيادة هما النمط القيادي المهتم بالآخرين والنمط القيادي المهتم بتنظيم العمل والإنتاج فقد يكون نمط القيادة لأحد المديرين عالياً في أحد البعدين ومنخفضاً في آخر ويوضح الشكل أدناه الشبكة الإدارية التي يقدمها بلاك وموتون. (مصطفى يوسف و أخرون، 2013، ص262).

شكل (14) يوضح الشبكة الإدارية

عالي	1.9							9.9
نمط قيادي المهتم بالعمل والإنتاج								
				5.5				
منخفض	1.1							9.1
	منخفض	التركيز على المرؤوسين						عالي

يوضح شكل الشبكة الإدارية أنه من الممكن أن يتمتع القائد بكل من المنطقين القياديين وبدرجات مختلفة ويبرز الشكل خمسة أنماط للقيادة وكل منها ذا تركيز واهتمام مختلف على بعد القيادة ونشرح الأنماط القيادية الخمسة فيما يلي:

1- **القائد المنسحب (1.1)** وهو القائد التسيبي الذي يترك الأمور تجري دون أن يتدخل فيها وهو لا يهتم سواء بالإنتاج أو المرؤوسين ولا يجب أن يتدخل القائد ينسحب من العملية القيادية ويتنازل عن حقوقه وواجباته ولا يهتم بمشاعر الناس ولا يهتم الأداء وإتمام العمل.

2- **القائد المساعد (1.9)** وهو قائد يركز اهتماماته على الإنتاج والأداء وإتمام العمل على الوجه السليم بينما يعطي اهتماما قليلا للعلاقات الإنسانية والاجتماعية ومشاعر الناس وهذا القائد المساعد مستعد أن يضحي برضاء وارتياح الناس في سبيل إنجاز العمل ولذلك تغلب عليه صفات المقاولين المتسلطين.

3- **القائد الاجتماعي (9.1)** هو قائد حماسي يعطي كل اهتمامه لمشاعر الناس والعلاقات الاجتماعية ويعطي أدنى اهتمام لأداء العمل والإنتاج هذا القائد الاجتماعي يسعى على تنشيط ورفع دافعية مرؤوسيه ورضاهم عن العمل ويعتقد أن علاقاته الاجتماعية الحسنة هي سبيل السعادة في العمل وهو مستعد للتضحية بإنجاز العمل في سبيل أن يحصل على ارتياح ورضاء المرؤوسين.

4- **القائد الوسط (5.5):** يوجه هذا القائد اهتمامه بكل من العمل والإنتاج من ناحية والعلاقات الإنسانية ومشاعر المرؤوسين من ناحية أخرى إلا أن هذا القائد يواجه حرجا

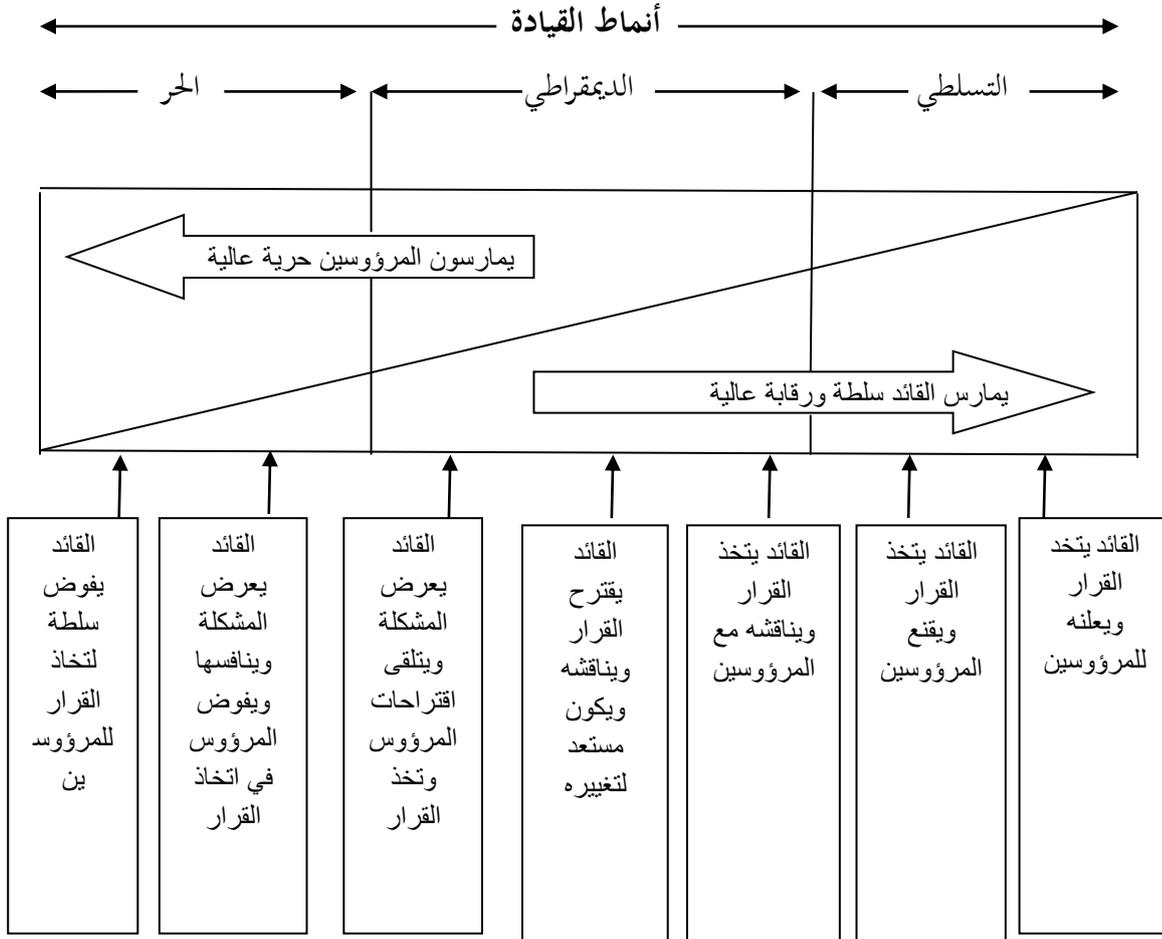
وصعوبة في إقامة التوازن بين هاذين البعدين إذا واجه مشكلا وهو مستعد للتضحية بوحدة منهما في سبيل الأخرى في بعض الأحيان ولذلك يصدق أحيانا أن نلقبه بالنفقي أو الوسيلي وأحيانا العملي.

5- القائد المثالي (9.9): وهذا القائد يستطيع أن يحقق التوازن والتوازن بين أقصى استخدام للعلاقات الإنسانية وأعلى تركيز على العمل والإنتاج ومن خلال خبرته وعمله يطور أسلوبا متميزا للتوجيه والإرشاد ووضع القواعد وإجراءات العمل بالشكل الذي يحقق به نتائج العمل وفي نفس الوقت يشعر الأفراد بارتياح ورضا وهو النمط المثالي للقائد حيث يمكننا أن نطلق عليه اسم "سوبرمان" وكنقد للشبكة الإدارية يمكن أن نقول أن أساسها منصب في بيان أن هناك درجات مختلفة لكل من بعدي القيادة وأن نمط القيادة يمكن أن يتكون من كل من هاذين البعدين ولكن مزال هناك سؤال لم نتحدث عنه النظرية وهو كيف يستطيع القائد أن يكون مثاليا؟ ومتى يكون استخدام أي نمط من الأنماط الأخرى مجزيا ونافعا.

#### 5-5- نظرية القيادة بالمشاركة:

يرتبط موضوع القيادة بالمشاركة بموضوعات أخرى مشابهة ومتداخلة معه ومن هذه الموضوعات ديمقراطية العمل والعلاقات الإنسانية وتفويض السلطة وتقدم فكرة القيادة بالمشاركة إثراء لظاهرة الأنماط والسلوك القيادي وذلك حيث يمكننا أن نفرق عدة أنماط سلوكية للقيادة وذلك من وجهة نظر الحجم الذي يسمح به القائد للمرؤوسين في الاشتراك في اتخاذ القرارات وإبداء الآراء ومعالجة الموضوعات التي تمسهم.

ويقدم تانينبون وشميت Tannenbaum and Schmidt نموذجا تحليليا لأنواع القيادة بالمشاركة في الصفحة الموالية.



شكل (15) يوضح نموذج درجات القيادة بالمشاركة

يبين النموذج الأنماط السبعة للقيادة من اليمين إلى اليسار كما يلي:

(مصطفى يوسف و آخرون، 2013، ص254)

**النمط الأول:** ويعبر هذا النمط عن قائد متسلط جدا فهو يقوم باتخاذ القرار بنفسه ثم يعلنه عن مرؤوسيه للقيام بالتنفيذ وهو يفرض رقابة لصيقة على مرؤوسيه أثناء العمل ولا يترك لهم الحرية في التصرف فيما يؤدون عملهم.

**النمط الثاني:** يعبر عن قائد متسلط يقوم باتخاذ قراراته بنفسه ولكنه يقوم باقناع مرؤوسيه بها للقيام بها كما أنه يفرض رقابة على مرؤوسيه أثناء أدائهم للعمل ويقوم بتوجيههم باستمرار ولا يترك لهم إلا قدرا قليلا من الحرية في أسلوب أداء العمل.

**النمط الثالث:** في هذا النمط يقوم القائد باتخاذ القرار ثم يناقشه مع مرؤوسيه ولكنه لا يكون على استعداد لتغييره ويعتبر قائد متسلط إلى حد ما ويفرض رقابة على مرؤوسيه أثناء أدائهم للعمل ولكنه لا يترك لهم قدرا من حرية التصرف في أسلوب أداء العمل.

**النمط الرابع:** يعتبر هذا النمط القيادي نمط وسطي بين الديمقراطي والمتسلط حيث يقوم القائد باقتراح قرار ثم يناقشه مع مرؤوسيه ويكون على استعداد لتغييره إذا تطلب الأمر ذلك ويترك لمرؤوسيه قدرا معقولا من حرية التصرف في أداء عملهم ولكنه يعطيهم بعض التوجيهات أثناء ممارسة العمل.

**النمط الخامس:** يتضمن هذا النمط درجة أعلى من الديمقراطية حيث يقوم القائد بعرض مشكلة النقاش وتلقي الاقتراحات مع المرؤوسين بخصوص ما يمكن اتخاذه من قرار ثم يقوم هو باتخاذ القرار وهو يترك للمرؤوسين حرية أكبر في التصرف أثناء أدائهم لعملهم مع إعطاء بعض التوجيهات والتدخل إذا لزم الأمر.

**النمط السادس:** يتضمن هذا النمط درجة أعلى من الديمقراطية حيث يقوم القائد بعرض المشكلة ومناقشتها مع المرؤوسين ثم يفوضهم في اتخاذ القرار وهو لا يتدخل في أسلوب أداء المرؤوسين لعملهم إلا في حالات الضرورة حيث يسمح لهم بحرية أكبر في أداء العمل.

**النمط السابع:** يعبر عن قائد متسبب فهم ديمقراطي لدرجة أنه يترك المشكلة للمرؤوسين لكي يناقشوها ويتخذون القرار بشأنها ويفوض سلطته للمرؤوسين لدرجة أن عملية اتخاذ القرار تكون مركزة في يد المرؤوسين ويترك لمرؤوسيه حرية التصرف في أدائهم لعملهم ولا يتدخل إلا نادرا وربما يكون تدخله في شكل أن يطلب العلم بما حدث. (مصطفى يوسف و أخرون، 2013، ص267)

### 5-6- نظرية الدراسة الحديثة في السلوك القيادي:

ظهرت بعض الدراسات والنظريات الحديثة في محاولة لفهم أدق للسلوك القيادي ومن أهمها:

5-6-1) التفاعل بين نمط الإشراف وأسلوب اتخاذ القرار.

5-6-2) نظرية القيادة الإلهامية والزعامية.

5-6-3) نظرية القيادة التحويلية.

### أولاً: التفاعل بين نمط الإشراف وأسلوب اتخاذ القرار:

أثبتت بعض دراسات السلوك القيادي أن هناك تفاعل بين بعدين أساسيين في سلوك القائد هما نمطه في الإشراف واتخاذ القرار فمن حيث نمط الإشراف فإنه يتراوح بين قائد موجه يفرض رقابة لصيقة على مرؤوسيه وبين قائد سماحي يترك لمرؤوسيه حرية أداء العمل. أما من حيث أسلوب اتخاذ القرارات فإن هذا الأسلوب يتراوح ما بين قائد متسلط يتخذ قراره بمفرده دون استشارة مرؤوسيه وبين قائد ديمقراطي يشرك مرؤوسيه بدرجة كبيرة في اتخاذ القرارات. (مصطفى يوسف و أخرون، 2013، ص 267)

### ثانياً: نظرية القيادة الإلهامية الزعامية:

تشير القيادة الإلهامية Charismatic Leadership إلى وجود صفات تمثل منحة من الله للقليل من الناس لصفات نادرة يمكنها أن تخلق من فرد معين قائد ويتميز القائد الملهم بأنه زعيم أيضاً أي أنه قادر على بناء الحماس والولاء والأداء بشكل عال لمرؤوسيه واتباعه. وهناك صفات تجعل من القائد ملهماً وأغلب هذه الصفات تمثل صفات شخصية وأهمها الثقة في النفس، البصير والرؤية، سلوك غير عادي، الرغبة في التغيير والحساسية للمواقف. (مصطفى يوسف و أخرون، 2013، ص 270)

### ثالثاً: القيادة التحويلية:

يتميز القائد التحويلي Transformational Leader قادر على تحويل منظمته إلى وضع أفضل كما أن له نفس صفات القائد الملهم وبالتالي فهذه النظرية خطوة موالية وأكثر تقدماً عن نظرية القيادة الإلهامية فبالإضافة في الصفات الخمس الإلهامية السابق الإشارة إليها يتميز القائد التحويلي بصفات أخرى أهمها:

أ- قدرة عالية على تحديد المشاكل وعلى تحديد طرق حلها فهو يناقش بأسلوب سهل ومقنع وحاسم مشاكل العمل ويضعها بشكل سهل أمام مرؤوسيه يقوم بتعرفها بوضوح ثم يعرض طرق الحل التي تم التوصل إليها وكيفية مساهمتها في إزالة عقبات العمل ورفع الأداء في المنظمة.

ب- الحساسية لمشاعر المرؤوسين: فهو قادر على الاستمتاع لهم وتقديم الدعم والنصيحة والمشورة والرأي ويتم ذلك بنظام راقى للاتصالات والاجتماعات والمقابلات واللقاءات.

ت- إثارة حماس ودافعية المرؤوسين: وهذا القائد يستطيع أن لُهب مشاعر مرؤوسيه من خلال استخدام ألفاظ وتعبيرات ومصطلحات رنانة واستخدام شعارات قوية وأنظمة حوافز ترضي المرؤوسين والأهم قدرة عالية على الاحتفال بمرؤوسيه عند تحقيق الإنجازات المطلوبة.

كان الفشل الجزئي لنظرية السلوك والأنماط القيادية يرجع أساسا إلى محاولة الباحثين والعلماء اكتشاف علاقات واضحة ومباشرة بين هذه الأنماط وبين سلوك المرؤوسين ولقد أوضحت كثيرا من الدراسات أن هذه العلاقة يتضح اتجاهها وقوتها في موقف وظروف قيادية معينة فعلى سبيل المثال يمكن لنمط القيادة بالمشاركة أن يكون فعلا إذا توافرت والموقف الذي يسمح لهذه المشاركة أن تؤتي ثمارها فالمرؤوسين يجب أن يكونوا على قدر معقول الخبرة والقدرة والرغبة في المشاركة والعكس فالنمط التسلطي من القيادة قد يفيد في ظروف مليئة بالضغوط أو الأزمات أو المرؤوسين ليس لديهم لا الخبرة ولا الرغبة في المشاركة.

هذا ولقد نظرتان تأخذان الموقف في الحسبان عند دراسة تأثير نمط القيادة على فعالية سلوك المرؤوسين وأولى النظريات هي النظرية الموقفية في القيادة والثانية هي نظرية المسار والهدف.

### 5-7- نظرية الموقف في القيادة:

يقدم فيدلر Fiedler نظرية مؤداها أن فاعلية نمط القيادة تتحدد بطبيعة الموقف المحيط بعملية القيادة فإن عنصري النظرية يعتمدان على نمط القيادة وعلى الموقف القيادي فقط استخدام فيدلر نمطين قياديين متشابهين لما هم موجود في دراسات أوهايو وميتشجان السابع للإشارة إليهما وهما: (مصطفى يوسف و أخرون، 2013، ص 272)

نمط القيادة الذي يهتم بالانتاج وتصميم العمل.

أ- نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية .

أما الموقف القيادي فقد داخله فيدلر في الحسبان وكان يعني بع عدة اعتبارات وهي:

أ- طبيعة وجود العلاقة بين القائد والمرؤوسين.

ب- مقدار ونوع السلطة التي يمارسها القائد بالنسبة للحوافز والعقاب.

ولقد وصل فيدلر إلى مجموعة من النتائج ويمكن توضيح هذه النتائج في الشكل الموالي أدناه.

جدول (05) النظرية الموقفية في القيادة

موقف سهل	موقف متوسط	موقف صعب
علاقة حسنة بين القائد والمرؤوسين	علاقات عادية بين القائد والمرؤوسين	علاقات سيئة بين القائد والمرؤوسين
مهام واضحة	مهام متوسط الوضوح	موقف صعب
سلطة عالية	سلطة متوسطة	سلطة ضعيفة

في الموقف الصعب (حيث العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوسين والعمل غير واضح والقائد لا يتمتع بأي سلطة) يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعلا.

(مصطفى يوسف و أخرون، 2013، ص 274)

أ- في الموقف السهلة والمواتية (حيث العلاقة حسنة بين القائد والمرؤوسين والعمل واضح والقائد يتمتع بالسلطات واسعة) يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعلا أيضا.

ب- فقط في الموقف العادية أو المتوسط الصعوبة (حيث العلاقة عادية بين القائد والمرؤوسين والعمل متوسط الصعوبة القائد يتمتع بقدر متوسط عن السلطات) يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين والعلاقات الإنسانية فعلا.

بالرغم من عدم ثقة كثيرة من الباحثين في الأساليب المنهجية والبحثية التي اتبعها فيدلر في بحوثه إلا أن النظرية تقدم تبريرا معقولا نسبيا لتأثير الموقف على نمط القيادة وهي من أولى النظريات التي أخذت عناصر الموقف في الحسبان في بحوث القيادة.

5-8- نظرية المسار والهدف:

يقدم هاوس House نظرية أخرى في التيار الخاص بدراسة تأثير موقف وبيئة القيادة على فعالية هذه القيادة وتعتمد هذه النظرية جزئيا على نظرية التوقع في الدافعية والسابق الإشارة إليها ونظرية هاوس تفترض أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي ييسر تحقيق أهداف المرؤوسين والذي يوضح لهم مسارات وأساليب تحقيق هذه الأهداف أي نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يحقق الأهداف ويؤثر في مستوى دافعية ورضا المرؤوسين إلا أن هذا النمط القيادي الفعال يختلف نوعه بحسب الموقف القيادي. (مصطفى يوسف و أخرون، 2013، ص 275)

هذه ولقد أعتبر هاوس أن هناك أربعة أنماط للقيادة الإنسانية والقيادة المشاركة والقيادة القيادة الموجهة والقيادة بالإنجاز والعمل فالنمط الأول وفي اتجاه مناقض للنمط الأخير يهتم بالعاملين ومشاعرهم بدرجة عالية جدا والنمط المشارك يهتم بأخذ آراء العاملين قبل اتخاذ القرار والنمط الموجه يهتم بإرشاد وتوجيه العاملين أكثر من أخذ آرائهم والنمط المهتم بالانجاز هو الذي يهتم بطموحات وأهداف العاملين ويثق في قدراتهم ويهتم بالعمل.

أما بالنسبة للموقف القيادي فكان يعني شيئين:

#### جدول (06) يوضح نتائج نظرية المسار والهدف

نمط القيادة الفعال	طبيعة الموقف القيادي	
	شخصية المرؤوسين	طبيعة العمل
(1) إنساني	- مستقبل	- عمل غامض ومتكرر
(2) مشارك	- منغلق	- عمل غامض ولكنه يحقق الذات
(3) موجه		- عمل غامض
(4) مهتم بالإنجاز		- عمل غامض ومرن

(مصطفى يوسف و أخرون، 2013، ص 275)

يوضح الجدول الاعترافات التالية: (مصطفى يوسف و أخرون، 2013، ص 270)

يؤدي النمط الإنساني في القيادة إلى دافعية ورضا عالي لدى المرؤوسين حينما يتميز العمل بأنه مثير للتوتر والإحباط ويركز سلوك القائد وتصرفاته في هذه الموقف على تعويض المرؤوسين على هذا التوتر بعلاقات إنسانية حسنة.

1) يؤدي نمط القيادة المشاركة إلى دافعية ورضا عالي لدى المرؤوسين حينما يتميز العمل بالغموض وإنه يتحدى قدرات الفرد وحينما يكون المرؤوسين ذوي نزاعات للاستقلال إن هذا الموقف يشير إلى حاجة المرؤوسين إلى تحقيق ذواتهم ويأتي هذا من خلال المشاركة.

2) يؤدي نمط القيادة الموجهة إلى دافعية ورضا عالي للمرؤوسين حينما يكون العمل غامضا أو صعبا حينما يكون المرؤوسون منغلقون وغير مبادئين إن غموض العمل وانغلاق المرؤوسين يحتاج إلى توجيه القائد لهم لأجلاء وتوضيح العمل وإرشادهم للأداء.

3) يؤدي نمط القيادة المهتم بالإنجاز إلى دافعية ورضا عالي للمرؤوسين حينما يكون العمل غامضا وغير متكرر إن هذه العمل مرن مع اهتمام القائد بالإنجاز وثقته في قدرات المرؤوسين يمكن أن يثير حماس هؤلاء المرؤوسين.

### خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى تعريف اتخاذ القرار وأنواعه إضافة إلى مراحل اتخاذ القرار وبعض النماذج والنظريات المتعلقة باتخاذ القرار.

الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

### تمهيد

1. المنهج
  2. وصف مكان إجراء الدراسة
  3. حدود الدراسة
  4. خصائص العينة
  5. العينة الاستطلاعية
  6. الخصائص السيكومترية
  7. الأساليب الاحصائية
- خلاصة

### تمهيد:

بعد التعرض إلى الجانب النظري والتفصيل فيه، سنتطرق الآن إلى الجانب التطبيقي الذي يحوي صدق نتائج الدراسة وقيمتها العلمية، وإتباع إجراءات منهجية علمية منظمة مضبوطة ابتداء من توظيف المنهج المناسب، وسلامة اختيار العينة الممثلة للمجتمع الأصلي وملائمة الطرق أو الأساليب الإحصائية التي يستدل بها للإجابة على تساؤلات الدراسة. وهذا ما حاولنا إتباعه من خلال حرصنا على بناء إجراءات منهجية منظمة سيتم عرضها من خلال هذا الفصل.

### 1- المنهج

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث وهو البرنامج الذي يحدد لنا سبل الوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها. (محمد شفيق ، 1985 ، ص 78)

كما عرف بعض العلماء المنهج على أنه " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة وذلك من أجل الكشف عن حقيقة لا يعرفها الآخرون" . (عمار بوحوش، الجزائر، ص99)

فعندما يرغب الباحث بدراسة ظاهرة ما أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة ولهذا كان المنهج المناسب لتحليل وكشف هذا الموضوع هو المنهج الوصفي باعتباره "طريقة" من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي ومنظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة .

فطبيعة دراستنا تفرض علينا استخدام المنهج الوصفي العلائقي لأنه الأنسب والأمثل لدراسة العلاقة بين إدراك خصائص منصب مسير من خلال تحليل المهمة و اتخاذ القرار.

### 2- وصف مكان إجراء الدراسة

#### 1- تعريف الحماية المدنية:

الحماية المدنية مرفق عمومي مكلف بحماية الأشخاص والممتلكات موضوع تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية حيث طبيعة مهامها تتطور باستمرار لمسايرة التطورات التكنولوجية والنمو الديمغرافي في الوطن , تتميز بتنظيم إداري ( تقني وعملي ) لضمان التكفل الخاص بالمهمة الإنسانية المنوطة بها.

المهام الأساسية: ( قائد الوحدة الرئيسية ، رتبة (رائد) ، يوم 02.11.2018 على الساعة 15.00)

- الوقاية و التدخل أثناء الكوارث الطبيعية والتكنولوجية.
- حراسة الشواطئ والمصطافين.
- نقل الجرحى والمرضى.
- تقسيم الإسعافات في الحوادث المنزلية.
- البحث عن التائهين في الصحراء.
- إخماد الحرائق بمختلف أنواعها.
- إعداد الدراسات الوقائية للوقاية من مختلف الأخطار .
- القيام بحملات التحسيس والتوعية من مختلف الأخطار .
- التغطية الأمنية في المقابلات الرياضية وفي نقل المواد الخطيرة.

### 2- التنظيم الإداري المحلي للحماية المدنية :

إن التنظيم الإداري المحلي لمختلف المديرات الولائية أو ما يسمى بالمصالح الخارجية للحماية المدنية يحدده المرسوم التنفيذي رقم: 92-54 المؤرخ في شعبان 1412 هجري الموافق ل: 12 فيفري 1992. وهو يقسم وينظم الإدارة المحلية إلى ثلاث مصالح هي:

- أولا : مصلحة الإدارة والإمداد (SAL).
- ثانيا : مصلحة الحماية العامة (SPG).
- ثالثا : مصلحة الوقاية (SP).

### 1- مصلحة الإدارة والإمداد: SAL

يتولى رئيس مصلحة الإدارة والإمداد ما يلي: (رئيس مصلحة الإدارة والإمداد ، رتبة (مقدم) ، يوم 13.11.2018 على الساعة 10.15)

- التسيير الغير الممرکز للوسائل المادية والمالية لمصالح الحماية المدنية للولاية.
- متابعة إنجاز برامج التجهيز والمنشآت وصيانتها.
- متابعة وتنسيق أعمال التكوين والسهر على تطبيق برامج التدريب والتمارين الميدانية.
- تسيير المحاسبة العامة ومسك مختلف السجلات ودفاتر الجرد ودخول الإمدادات والمعدات وخروجها، ومتابعة نشاط الحظائر وورشات الصيانة.
- متابعة مراحل الحياة المهنية لمستخدمي الحماية المدنية في الولاية، وعلى هذا فإن هذه المصلحة تنقسم إلى مكاتب تساهم في ضمان السير الحسن لنشاطات المصلحة من 02 إلى 04 ، مكتب حسب الخريطة الجغرافية المتواجدة بها الولاية.

إن مصلحة الإدارة والإمداد لولاية غرداية ، تنقسم إلى:

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

1-1- مكتب المستخدمين-التكوين-النشاط الاجتماعي:

يتولى تسيير الحياة المهنية للمستخدمين على عدة مراحل وهي:

(مسؤول مكتب التكوين ، يوم 05.12.2018 على الساعة 08.25).

**التوظيف:** ويجرى حسب كفاءات مختلفة وهي:

- المسابقات على أساس الاختيارات.
- المسابقات على أساس الشهادات.
- الامتحانات و الاختبارات المهنية.

**الاختيار** بين الموظفين الذين تتوفر لديهم خبرة مهنية كافية, عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد استشارة لجنة الموظفين.

- عن طريق التوظيف المباشر.

**التعيين:** يعين المترشحون الذين استوفوا الشروط, حيث تصدر وثيقة التعهد في شكل مقرر.

**المدة التجريبية:** تحدد مدتها في القوانين الأساسية الخاصة طبقاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها, وهي عموماً محددة بـ(12) شهراً , قابلة للتجديد عند الاقتضاء.

**التثبيت:** يتم تثبيت المترشحين في مناصب عملهم بعد انقضاء المدة التجريبية.

**الترقية في الدرجة:** تجري الترقية حسب القواعد العامة الواردة في القانون الأساسي النموذجي, وفق كفاءات تحددها القوانين الأساسية الخاصة حسب المدات الثلاث : الدنيا , المتوسطة , القصوى. والنسب المنصوص عليها في المادة 75 من المرسوم : 59/85 المؤرخ في 11 سبتمبر 1982 المتعلق بالقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.

**العقوبات:** ينص عليها القانون : 302/82 المؤرخ في 11 سبتمبر 1982 المتعلق بكفاءات تطبيق الأحكام التشريعية لعلاقات العمل الفردية, فكل خطأ مهني يرتكبه عون الحماية المدنية أثناء تأدية مهامه . يعرضه لعقوبات تأديبية حسب نوعية الخطأ .

**التكوين:** يسهر هذا المكتب على إعداد برامج التكوين وكذا تطبيقه على مستوى وحدات الحماية المدنية, ويعمل على القيام بتربصات لأعوان الحماية المدنية في الحرائق وتربصات لمختلف التخصصات ويقوم كذلك بمتابعة النشاط الاجتماعي لمختلف الموظفين وأعوان الحماية المدنية منذ التوظيف.

1-2- مكتب المحاسبة والأموال:

(مسؤول مكتب المحاسبة والأموال ، رتبة ( ملازم) ، يوم 16.03.2019 على الساعة 15.45)

يتولى مسك الإعتمادات وتسيير الميزانية وتنفيذها حسب الأبواب ويقسمها على عدة مواد , كما يقوم بإحصاء ومتابعة العتاد والأموال والمنشآت المتواجدة بمختلف وحدات الحماية المدنية وهي كالتالي:

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

أ- تسيير الميزانية: تنقسم الميزانية العامة للحماية المدنية على مختلف المديريات ومصالح الحماية المدنية , وعلى هذا فإن ميزانية المديرية الولائية للحماية المدنية تأتي مقسمة إلى أبواب محددة حيث لا يمكن تغيير اعتمادات الأبواب إلا أن مكتب المحاسبة يقوم بتقسيم هذه الإعتمادات إلى مختلف المواد المصرح بها من طرف المديرية العامة, وهذا حسب احتياجات مصالح المديرية الولائية, بعد تخصيص الإعتمادات يقوم مسؤل مكتب المحاسبة بتسجيلها على المواد لمختلف الأبواب ويوجهها إلى المراقب المالي مرفوقة بوثيقة التكفل وذلك بغرض تسجيلها.

يقوم مكتب المحاسبة والأملاك بتحضير وثيقة التزام مع تحضير الوثيقة الشكلية وتبعث للمراقب المالي بالولاية والذي من صلاحيته 414/92 مراقبة ما يلي أذكر منها:

- من الملتزم بالأمر بالصرف.
- الإدراج حسب الباب والمادة.
- مراقبة ديون الخزينة على المتعامل.

ب- المرتبات: من النشاطات الأساسية لمكتب المحاسبة والأملاك هو انجاز الراتب الشهري لمختلف موظفي وأعاون الحماية المدنية والتي على أساس عددهم وأصنافهم خصص لها باب في ميزانية المديرية الولائية. وحساب المرتب الشهري لعون الحماية المدنية نقوم بتعيين ما يلي:

(مسؤول مكتب متابعة الأجور ، رتبة (عريف) ، يوم 19.03.2019 على الساعة 09.55)

ج- الأجر الأساسي: - الأجر القاعدي- العلاوة المكملة للأجرة. . علاوة الخبرة.

د- العلاوات: علاوة الخطر. علاوة الخطر الاستثنائي. تعويض المنطقة. المنح العائلية. علاوة التبعية.

و- الخصوم: الضمان الاجتماعي. التعاضدية. الضريبة على الدخل العام.

هـ- العتاد: تتوفر مختلف وحدات الحماية المدنية بولاية غرداية على عتاد متنوع , وهو إما أن يكون تخصيص من المديرية العامة لفائدة المديرية الولائية أو عبارة عن اقتناء من ميزانية المديرية الولائية.

وفيما يخص الأمر بالحركة فيكون على (05) نسخ: واحدة على مستوى المكتب, ونسختين لكل من المرسل و المرسل إليه, بعد التوقيع ترجع نسخة عن كل نهما إلى المكتب عند حدوث حادث بسيارات المصلحة فإن المديرية الولائية تحضر ملفا يتكون من:

➤ محضر الشرطة أو الدرك الوطني عند الحادث أو السرقة.

➤ محضر الحماية المدنية عند حالة حريق العتاد.

➤ رخصة الخروج أو الأمر بالمهمة.

➤ تقرير رئيس العدد.

➤ البطاقة التقنية للحادث.

➤ تقرير قائد الوحدة.

➤ تقرير الخسائر.

ويرسل ملف إلى المديرية العامة للحماية المدنية.

### 2- مصلحة الحماية العامة: SPG

يتولى رئيس المصلحة إعداد مخططات تنظيم الإسعافات وتطبيقها عند حدوث الكوارث أو يأمر بإعدادها ويسهر على ضبطها باستمرار , ويعمل على تحقيق إقامة مختلف دوائر الإنذار عند حدوث الأخطار.

ينظم رئيس المصلحة وينفذ ويراقب الأجهزة المخصصة لضمان سلامة الأشخاص والممتلكات كما يقوم بكل إجراء من شأنه النهوض بالإسعاف وينمي روح التضامن الوطني في مجال المساعدة والنجدة, وذلك بالاتصال مع المنظمات ذات الطابع الإنساني ويساعد رئيس المصلحة في أداء مهامه رؤساء المكاتب التالية: مكتب المخططات والأجهزة الأمنية.

تقوم مصلحة الحماية العامة بالمهام التالية:

(رئيس مصلحة الحماية العامة ، رتبة (نقيب ) ، يوم 22.03.2019 على الساعة 12.12)

- إحداث مختلف مخططات التدخل.
- تنسيق العمل مع مصالح المعنية لإنجاز المخططات.
- السهر على متابعة وضمان السير الحسن للمخططات بوحدات الحماية المدنية.
- تسطير برنامج سنوي للمناورات التطبيقية بالوحدات الاقتصادية والاجتماعية والسهر الدائم على تطبيقها ميدانيا.
- مناقشة ودراسة احتياجات وحدات التدخل حسب طبيعة الأخطار المتواجدة في قطاع الوحدة وهذا بطب من رئيس الوحدة المعنية.
- تحضير تغطية أمن وحراسة التظاهرات الرياضية والثقافية والأعياد الوطنية إضافة إلى امتحانات البكالوريا والوفود الرسمية و الانتخابات.
- يسهر على ضمان ديمومة السير الحسن لأجهزة الإشارة.
- المتبعة الدورية والمرحلية لهذه الأجهزة.

**ملاحظة:** تجدر الإشارة إلى عدم وجود مكتب الإسعاف الطبي وترقية الإسعاف على مستوى المديرية الولائية لغرداية والذي من مهامه القيام بكل إجراء من شأنه النهوض بالإسعافات و الترقية.

-مختلف مخططات التدخل والإسعافات:

مخطط تنظيم التدخلات والإسعافات البلدية.

مخطط تنظيم التدخلات والإسعافات للوحدة.

### مصلحة الوقاية: (SP)

تعتبر مصلحة الوقاية إحدى المصالح الثلاث المكونة لمديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة، منظمة ومهيكلتة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم : 54/92 المؤرخ في 12 فيفري 1992 ، الذي يتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية ، وكذا بموجب القرار الوزاري المشترك الصادر في 06 مارس 1994، الذي يحدد عدد المكاتب المكونة لهذه المصلحة المتمثلة في مكب الدراسات والإحصاءات، مكتب الخرائط والأخطار الخاصة. بالنسبة لنشاط مصلحة الوقاية لولاية غرداية، فهي تعتمد في أساسها القانوني على ضوء ما ورد في المرسوم التنفيذي المذكور سابقا، حيث حدد المشرع الجزائري المحاور الكبرى لهذا النشاط في المادة الثانية منه، تقوم هذه المصلحة من خلال مكاتبها بعدة مهام:

1-2- **مهام مصلحة الوقاية:** (رئيس مصلحة الوقاية، رتبة (ملازم أول)، يوم 09.02.2019 على الساعة 11.20)

- تتابع وتراقب تطبيق التنظيم وتدابير الأمن المطبقة في مجال الوقاية.
  - تجري دراسات المخاطر والأمن لفائدة مؤسسات وهيئات عمومية أو خاصة، وتشارك في الدراسات ذات الصلة بمهام الحماية المدنية والتي تبادر بها مختلف الهيئات الموجودة في تراب الولاية.
  - تعد خطط الوقاية أو تأمر من يعدها وتراقبها.
  - تبادر بحملات التوعية بشأن المخاطر التي تهدد سلامة الأشخاص والممتلكات وتنظيمها.
- تتكون مصلحة الوقاية لولاية غرداية من مكاتبين:

2-2- **مكتب الدراسات والإحصاء:** يقوم بدراسة الأخطار على المخططات والزيارات الوقائية وزيارات المراقبة

والمطابقة، أما بالنسبة لهذه الأخيرة للمؤسسات المستقبلية للجمهور تقوم بها لجنة الوقاية والحماية لولاية غرداية، أما المنشآت المصنفة تقوم بزيارتها لجنة المراقبة والحراسة، كذلك يقوم المكتب بالمشاركة في اللجان المختلفة والتي منها لجنة اختيار الأراضي ولجنة حماية المنشآت الطاقوية ، أما الإحصائيات فالهدف منها هو الخروج بتوصيات وقائية للحد من الحوادث ويقوم بإعداد الإحصائيات الأسبوعية، الشهرية، السداسية، الموسمية و السنوية.

3-2- **مكتب الخرائط والأخطار الخاصة:** يتكلف هذا المكتب بإعداد مخططات الوقاية من الكوارث والخرائط الخاصة بالأخطار.

(مسئول مكتب الأخطار ، رتبة ( نقيب )، يوم 23.03.2019 على الساعة 13.20)

5- وحدات الحماية المدنية لولاية غرداية:

تضم الحماية المدنية لولاية غرداية عدة وحدات وهي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (07) يوضح وحدات الحماية المدنية لولاية غرداية

الوحدة الرئيسية بوهراوة غرداية.	الوحدة الثانوية بمتليلي	الوحدة الثانوية بالضاية بن ضحوة.
الوحدة الثانوية بريان.	الوحدة الثانوية بزلفانة.	الوحدة الثانوية بالقرارة
الوحدة الثانوية بالمقاطعة الإدارية بالمنية.	الوحدة الثانوية بحاسي لفحل .	الوحدة الثانوية بالمنصورة.
الوحدة الثانوية بالمنطقة العلمية بونورة	وحدة القطاع بوسط المدينة.	مركز متقدم بالعطف

المصدر: من إعداد الطالب

3- حدود الدراسة:

من اجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبه المختلفة حددنا مجال بحثنا فيما يلي:

3-1 الحدود المكانية:

لقد شملت الدراسة جميع وحدات مديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقات المتجددة لولاية غرداية .

3-2 الحدود الزمنية:

لقد تمت دراستي خلال الموسم الدراسي 2019/2018 وذلك ابتداء من شهر ديسمبر 2018 إلى غاية شهر ماي 2019.

4- خصائص العينة:

لقد قمت باختيار العينة الحصر الشامل حيث يعني هذا النوع بأنه:

النموذج المختار بطريقة لا تعطي جميع مجتمع البحث فرصة متساوية للاختيار لذلك تسمى أحيانا العينة بالخبرة فالباحث يحدد حجم العينة ويطلب من المقابل اختيار وحداتها بالطريقة الذي يلائمه لذلك يأتي الاختيار معتمدا على أفكار وآراء و يعتمد إلى اختيار القريين منه والذي يرتاح إليهم أو تنطبق آرائهم وقيمهم الاجتماعية مع آرائه وقيمته لكن هؤلاء قد لا يمثلون العينة في الكثير من الخصائص التي يهتم بها الباحث وهنا تكون العينة المختارة متحيزة وغير أمينة ولا يمكن الاعتماد عليها في عملية التعميم لأنها غير ممثلة لمجتمع البحث تمثيلا آمينا وصادقا وعليه فإن نتائجها البحثية والعلمية لا تتمتع بالموضوعية اللازمة في البحث العلمي.(عبد الغني عمار، 2007، ص56)

فطبقت الدراسة على عينة تتكون من (30) وهي فرد من المشرفين القاعدين لمديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقت المتجددة لولاية غرداية منهم ذكر وأنثى وكذلك الأقدمية حسب سنوات العمل والمستوى التعليمي جامعي أو ثانوي.

### 5- العينة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية "الخطوة الأولى التي تسبق الاستقرار النهائي على خطة الدراسة، ويفضل القيام بهذه الدراسة الاستطلاعية على عدد محدود من الأفراد" (رجاء أبو علام، 2004، ص 87). فهي تعد من الناحية المنهجية مرحلة تمهيدية قبل التطرق للدراسة الأساسية لأي بحث علمي، ويلجأ إليها للكشف عن الجو العام داخل مجتمع البحث، وتعتبر مرحلة تجريبية بقصد اختبار مدى صدق وثبات الأدوات المستخدمة في البحث وصلاحياتها لقياس ما وضعت من أجل قياسه.

وفي دراستنا الحالية قمنا بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من مشرفي مكاتب مديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقت المتجددة ، طبقت فيها استبانة إدراك منصب مسير من خلال تحليل المهمة واتخاذ القرار على عينة استطلاعية مكونة من (20) مشرف ومشرفة، تم اختيارهم بشكل قصدي، وذلك لحساب صدق وثبات أدوات الدراسة.

### 6- الخصائص السيكومترية:

#### 6-1) استبيان إدراك خصائص منصب مسير من خلال تحليل المهمة:

تم بناء الاستبيان بالاستعانة من دراسة أخذت (المديرون-دراسات نفسية واجتماعية في المؤسسات الاقتصادية،) (دكتور عبد الحفيظ مقدم ، ص263) وقيمت بإضافة عدة بنود تخدم دراستي وتقسيمها إلى محاور وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والقيادة والصفات والمهارات الواجب توفرها في المشرفين فتم عرضها في استمارة التحكيم وطرحها على أساتذة ذوي الاختصاص وبعد استشارة من الأستاذ المشرف تم تصحيح بعض البنود وحذف البعض والخروج باستبانة نهائية تحوي (06) محاور تحوي على(19) بند وزعت على أفراد العينة فكان ترتيبها على الشكل التالي:

جدول رقم (08) يوضح أرقام عبارات المحاور

المجموع	أرقام العبارات	المحاور
3	1.4.7	التخطيط
4	2.5.8.11	التنظيم
3	3.6.9	التوجيه
3	10.14.17	الرقابة
3	12.15.18	القيادة
3	13.16.19	الصفات والمهارات الواجب توفرها في المشرفين

المصدر: من إعداد الطالب طريقة الإجابة

تمت الإجابة على البنود من خلال وضع علامة (X) في مكان المهمة التي يقوم بها مع وضع عدد التكرارات والنسبة المئوية للوقت المخصص لإنجاز المهمة حيث كانت البدائل كالاتي: المهمة التي تنجز ، عدد التكرارات ، النسبة المئوية للوقت المخصص. حيث بلغ عدد المشرفين الذين خضعوا للدراسة 30 مشرف. وقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجات إدراك خصائص منصب مسير من خلال تحليل المهمة (29,20) والانحراف المعياري الذي يقدر بـ (3,81) ، و فيما يخص اتخاذ القرار فالمتوسط الحسابي يساوي (119,66) و الانحراف المعياري هو: (24,63).

بلغت قيمة معامل الارتباط بين إدراك خصائص مسير من خلال تحليل المهمة واتخاذ القرار (-0.081) .

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

### 6-1-1) صدق المقارنة الطرفية:

الجدول رقم (09) يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس إدراك خصائص منصب مسير من خلال تحليل المهمة

مستوى الدلالة	درجة الحرية	"ت" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	
دال عند 0.01	8	11,818	1,48324	33,8000	05	الفئة العليا
			,83666	24,8000	05	الفئة الدنيا

يتضح من الجدول رقم (09) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين العليا و الدنيا و أن قيمة "ت" المحسوبة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ، و هذا ما يدل على صدق الأداة وأنها صالحة للتطبيق.

6-1-2) -الصدق الذاتي : و يعبر عنه بالجذر التربيعي لمعامل الثبات و يقدر ب الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ المقدر ب(0.69) و الذي يساوي ناتجه (0.88) .

من خلال ما سبق ذكره يتضح لنا أن المقياس صادق و هذا يظهر في النتائج المتحصل عليه فيما سبق.

#### ب- الثبات :

قد تم تقدير الثبات من خلال ما يلي :

طريقة التجزئة النصفية : وكانت نتائج ثبات مقياس إدراك خصائص مسير من خلال تحليل المهمة

#### 1- بالتجزئة النصفية كالاتي:

الجدول رقم (10) يوضح ثبات مقياس إدراك خصائص مسير من خلال تحليل المهمة

طريق التجزئة النصفية

مستوى الدلالة	بعد التعديل	قبل التعديل	معامل الارتباط
دال عند 0.01	0.693	0.521	إدراك خصائص منصب مسير من خلال تحليل المهمة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط بين نصفي الاستبيان

يساوي 0.52 و بعد تعديلها بمعامل سبيرمان براون بلغت 0.69 و هي دالة عند 0.01 و هذا ما يجعل إستبيان إدراك خصائص مسير من خلال تحليل المهمة ثابت.

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

حساب الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ : ولقد تم حساب الثبات وفق معادلة الفا كرونباخ كما يلي :

الجدول رقم (11) يوضح ثبات استبيان إدراك خصائص مسير من خلال تحليل المهمة

بمعادلة ألفا كرونباخ

معامل الثبات ألفا كرونباخ	الاستبيان
0.699	إدراك خصائص منصب مسير من خلال تحليل المهمة

يتضح من الجدول رقم (11) أن قيمة ألفا كرونباخ هي 0.699 هي قيمة عالية و هذا ما يدل على

إن مقياس إدراك خصائص مسير من خلال تحليل المهمة ثابت.

## 6-2) استبيان اتخاذ القرار:

قام الباحث سلطان بن عاشور بن علي الزهراني في دراستها في الموسم الدراسي 2009/2008 بعنوان "التفضيل المهني واتخاذ القرار لدى عينة من طلاب الكليات المهنية بمحافظة جدة" ضمن متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس ( توجيه تربوي مهني ) ، وتؤكد من صدق وثبات أداة الدراسة حيث طبق الصدق من خلال صدق المحكمين والصدق الذاتي و تحقق من الثبات بألفا  $\text{Alhpa}$  فبلغ معامل (0.75) والتجزئة النصفية Split-Half حيث حسب معامل الارتباط بين فقرات الاختبار الفردية والزوجية فكان معامل التجزئة النصفية (0.42) وبعد تصحيحه باستخدام معادلة سبيرمان- براون Spearman-Bbrown أصبح المعامل (0.60) منه الاختبار يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات.

## 6-أ)-صدق المقارنة الطرفية:

الجدول رقم (12) يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس اتخاذ القرار

مستوى الدلالة	درجة الحرية	" ت " المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	
دال عند 0.01	8	3,985	27,98750	151,6000	05	الفئة العليا
			3,20936	101,4000	05	الفئة الدنيا

يتضح من الجدول رقم (12) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين العليا والدنيا وأن قيمة "ت" المحسوبة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ، وهذا ما يدل على صدق الأداة وأنها صالحة للتطبيق.

الصدق الذاتي: ويعبر عنه بالجذر التربيعي لمعامل الثبات ويقدر بالجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ المقدر ب(0.94) والذي ناتجه يساوي (0.97).

من خلال ما سبق ذكره يتضح لنا أن المقياس صادق وهذا يظهر في النتائج المتحصل عليه فيما سبق.

الثبات :

قد تم تقدير الثبات من خلال ما يلي:

طريقة التجزئة النصفية: وكانت نتائج ثبات مقياس اتخاذ القرار

(2)-بالتجزئة النصفية كالاتي:

الجدول رقم ( 13) يوضح ثبات مقياس اتخاذ القرار بطريق التجزئة النصفية

مستوى الدلالة	بعد التعديل	قبل التعديل	معامل الارتباط
دال عند 0.01	671	505	إتخاذ القرار

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن قيمة معامل الارتباط بين نصفي الاستبيان يساوي 0.50 وبعد تعديلها بمعامل سبيرمان براون بلغت 0.67 وهي دالة عند 0.01 وهذا ما يجعل استبيان إتخاذ القرار ثابت.

حساب الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ : ولقد تم حساب الثبات وفق معادلة الفا كرونباخ كما يلي :

الجدول رقم (14) يوضح ثبات استبيان إتخاذ القرار بمعادلة ألفا كرونباخ

معامل الثبات ألفا كرونباخ	الاستبيان
0.940	إتخاذ القرار

يتضح من الجدول رقم (14) أن قيمة ألفا كرونباخ هي 0.94 هي قيمة عالية وهذا ما يدل على إن مقياس إتخاذ القرار ثابت.

طريقة الإجابة

حيث تمت الإجابة على البنود من خلال وضع علامة (X) في المكان المناسب حسب البدائل: غير ضروري إطلاقا، غير ملزم، ممكنة، ضرورية جدا، ملزمة، حيث تم تقدير أوزان البدائل كما يلي:

غير ضروري إطلاقا	غير ملزم	ممكنة	ضرورية جدا	ملزمة
1	2	3	4	5

حيث كل العبارات موجبة وعددها (37).

الأدوات الإحصائية

تم استخدام برنامج "SPSS" في معالجة البيانات لأن نتائجه صحيحة ويربح الوقت.

### خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم الخطوات المتبعة في الدراسة الميدانية و إجراءاتها، بداية بوصف مكان إجراء الدراسة ثم بالمنهج و من ثم حدود الدراسة وأتبعناها بالدراسة خصائص العينة ، لنعرج بعد ذلك وفي نهاية الفصل الرابع قمنا بحساب الخصائص السيكومترية لاستبيان الدراسة وذلك للحصول على النتائج التي ستم عرضها و تفسيرها و مناقشتها في الفصل الموالي .

## الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

### تمهيد

- 1- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية العامة
- 2- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية
- 3- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة
- 4- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الرابعة
- 5- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الخامسة
- 6- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية السادسة
- 7- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية السابعة
- 8- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثامنة

خلاصة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرض لنتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها لمعرفة مدى تحقق فرضيات الدراسة.

1- عرض وتحليل وتفسير النتائج:

الفرضية العامة:

تنص الفرضية على وجود علاقة بين إدراك خصائص منصب مسير واتخاذ قرار لدى المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية، وشركة الكهرباء والطاقت المتجددة لولاية غرداية.

في الجدول الموالي تم جمع إجابات درجات استبيان إدراك خصائص منصب مسير من خلال تحليل المهمة وجمع درجات استبيان اتخاذ القرار وحساب ذلك ببرنامج "SPSS" باختيار معامل ارتباط برسون والجدول رقم (15) يوضح النتائج.

الجدول (15) يوضح نتائج الفرضية العامة الأولى

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
إدراك خصائص منصب مسير	30	29,20	3,81829	-	28	غير دال إحصائياً	0.05
اتخاذ القرار	30	119,66	24,63994	0.081			

يشير الجدول رقم (15) إلى أن عدد المشرفين الذين خضعوا للدراسة هم 30 مشرف. وقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجات إدراك خصائص منصب مسير (29,20) والانحراف المعياري الذي يقدر بـ (3,81) ، و فيما يخص اتخاذ القرار فمتوسط الحسابي يساوي (119,66) و الانحراف المعياري هو: (24,63).

بلغت قيمة معامل الارتباط بين إدراك خصائص منصب مسير واتخاذ القرار (-0.081) مما يدل على عدم وجود علاقة إرتباطية. وبهذه النتيجة يمكننا رفض الفرضية العامة وقبول الفرض الصفري الذي مفاده أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك خصائص منصب مسير و اتخاذ القرار لدى أفراد العينة.

### تفسير نتائج الفرضية الأولى:

إن عدم وجود الارتباط حسب اعتقاد الباحث في وعدم معرفة المسيرين حدود سلطتهم وما يخول لهم من مهامهم القانونية ولذا عدم إدراكهم الجيد لطريقة تسيير الوظائف الإدارية داخل المؤسسة وقد يعود لنقص أو عدم الاستفادة من التكوينات والتدريبات الذي يتلقونها وهذا ما ينعكس على قدرتهم في اتخاذ القرارات الإدارية وأخيرا هذا ما يعكس رأيي حيث يرى سيرتو **Certo** أن الإدارة هي " عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم " (عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، دون سنة، ص 10) في أنه كلما زاد إدراك المسير لخصائص منصبه من خلال تحليل المهام زادت قدرته على اتخاذ القرارات.

### 2- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية على وجود إدراك لخصائص منصب مسير المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقت المتحددة لولاية غرداية للإجابة على هذه الفرضية نقوم بتتبع إجابات المفحوصين على محاور الاستبيان في الجداول الآتية. والتي توضح العبارات التي تشير إلى المهام الخاصة لمنصب مسير والمتعلقة بكل وظيفة على حده (التخطيط، التنظيم، القيادة، التوجيه، المراقبة، وأخيرا الصفات والمهارات الواجب توفرها في المشرف). حيث تمثل الخانة الثالثة عدد الأفراد الذين أنجزوا تلك المهمة. والخانة الرابعة النسبة المئوية لعدد الأفراد الذين أنجزوا المهمة. أما الخانة الخامسة تعرض مجموع تكرار إنجاز كل مهمة خلال سنة واحدة بالنسبة لكل أفراد العينة. أما الخانة الأخيرة هي النسبة المئوية لحجم الوقت المخصص لإنجاز كل مهمة من مهام منصب مسير خلال السنة.

أولاً: عرض نتائج محور التخطيط

جدول رقم (16) يوضح بنود وظيفة التخطيط

الرقم	العبارة	إنجاز المهام	النسبة المئوية لانجاز المهمة	مجموع التكرار	الوقت المخصص لإنجاز كل مهمة %	
01	تشخيص محيط العمل لجمع المعلومات	30	100%	1765	11,56%	
02	تخطيط الأنشطة	18	60%	325	2,13%	
03	متابعة تنفيذ الخطة في الواقع	18	60%	429	2,81%	
التخطيط					2519	16.5%

يوضح الجدول رقم (16) أن مهمة "تشخيص محيط العمل لجمع المعلومات" تحصلت على نسبة 100%. حيث أن كل أفراد العينة يقومون بإنجازها. وتتكرر هذه المهمة 1765 مرة في السنة وبالنسبة لكل أفراد العينة. كما يقدر الوقت المخصص لانجازها 11.56% من مجموع الوقت المخصص لكل المهام المحددة في الاستبيان.

أما مهمتي "تخطيط الأنشطة" و "متابعة تنفيذ الخطة في الواقع" فقد تحصلتا على نفس النسبة في انجازها وهي 60%. واختلف أفراد العينة في عدد تكرارهم لهما. فقد بلغ تكرار مهمة "تخطيط الأنشطة" 325 والوقت المخصص لانجازها 2.13%. أما مهمة "متابعة تنفيذ الخطة في الواقع" بلغ تكرارها 429 ، والوقت المخصص لانجازها 2.81% .

يتضح مما سبق أن مهام محور التخطيط حازت في المجموع على ثالث أكبر تكرار في السنة، أي 16.5% من مجموع الوقت المخصص لانجاز كل مهام منصب مسير.

ثانيا: عرض نتائج محور التنظيم:

جدول رقم (17) يوضح بنود محور التنظيم

الوقت المخصص لإنجاز كل مهمة	مجموع التكرار	النسبة المئوية لإنجاز المهمة	إنجاز المهام	العبارة	الرقم
1,44%	219	23.33%	07	تنسيق أنشطة المرؤوسين	01
3,78%	578	40%	12	تنظيم الاتصالات الداخلية والخارجية للمصلحة	02
7,15%	1092	53.33%	16	توزيع المهام على المرؤوسين	03
4,78%	730	63.33%	19	تنظيم السجلات والملفات اللازمة للعمل	04
17.15%	2619	التنظيم			

يوضح الجدول رقم (17) أن نسبة 23.33% كانت لمهمة "تنسيق أنشطة المرؤوسين" بمجموع تكرار بلغ 219 حيث النسبة المئوية للوقت المخصص لها 1.44%، أما بالنسبة لمهمة "تنظيم الاتصالات الداخلية والخارجية للمصلحة" فإن نسبتها 40% بمجموع تكرارات بلغ 578 والنسبة المئوية للوقت المخصص لانجازها 3.78% أما مهمة "تنظيم السجلات والملفات اللازمة للعمل" نسبة انجازها 63.33% بمجموع تكرار 730 وقتها المخصص لانجازها 4.78% أما المهمة الأخيرة المتمثلة في "توزيع المهام على المرؤوسين" فنسبة انجازها 53.33% بتكرار 1092 والوقت المخصص لانجازها قدر بـ 7.15%.

يتضح مما سبق أن مهام محور التنظيم حاز في المجموع على ثاني أكبر تكرار في السنة، أي 17.15% من مجموع الوقت المخصص لانجاز كل مهام منصب مسير.

ثالثاً: عرض نتائج الفرضية من خلال محور التوجيه:

جدول رقم (18) يوضح بنود محور التوجيه

الرقم	العبارة	إنجاز المهام	النسبة المئوية لانجاز المهمة	مجموع التكرار	الوقت المخصص لإنجاز كل مهمة%	
01	شرح طرق تنفيذ الأعمال	20	66.66%	708	4,63%	
02	المشاركة في الاجتماعات مع المرؤوسين	20	66.66%	203	1,33%	
03	المساهمة في حل مشكلات المرؤوسين	12	40%	460	3,01%	
التوجيه					1371	8.97%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المهمتان "شرح طرق تنفيذ الأعمال" و"المشاركة في الاجتماعات مع المرؤوسين" بلغت نسبة إنجازهما 66.66% حيث المهمة الأولى كان مجموع تكرارها 708 ونسبة الوقت المخصص لها 4.63% أما المهمة الثانية فمجموع تكرار إنجازها 203 والوقت المخصص لإنجازها 1.33% أما مهمة "المساهمة في حل مشكلات المرؤوسين" وصلت نسبة تكرارها 40% ومجموع تكرارها 460 بنسبة وقت للإنجاز بلغ 3.01%.

يتضح مما سبق أن مهام محور التوجيه حاز في المجموع على آخر تكرار في السنة، أي 8.97% من مجموع الوقت المخصص لإنجاز كل مهام منصب مسير.

رابعاً: عرض نتائج الفرضية من خلال محور الرقابة:

جدول رقم (19) يوضح بنود محور الرقابة

الرقم	العبارة	انجاز المهام	النسبة المئوية لانجاز المهمة	مجموع التكرار	الوقت المخصص لإنجاز كل مهمة%	
01	تقييم الأداء الوظيفي	16	53.33%	79	0,51%	
02	متابعة تنفيذ التوصيات والتعليمات	22	73.33%	2191	14,35%	
03	الإشراف على الانضباط العام.	17	56.66%	3198	21%	
الرقابة					5468	35.86%

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

يوضح الجدول رقم(19) أن مهمة "تقييم لأداء الوظيفي" انجازها بلغ 53.33% ومجموع تكرارها 79، والوقت المخصص لانجازها 0.51% أما مهمة "متابعة التوصيات والتعليمات" تكرارها فان انجازها 73.33% بتكرار 2191 والوقت المخصص لانجازها 14.35% أما مهمة "الإشراف على الانضباط العام" نسبة انجازها 56.66% بتكرار 3198 والوقت المخصص لانجازها 21%. يتضح مما سبق أن مهام محور الرقابة حاز في المجموع على أول أكبر تكرار في السنة، أي 35.86% من مجموع الوقت المخصص لانجاز كل مهام منصب مسير.

خامسا: عرض نتائج الفرضية من خلال محور القيادة:

جدول رقم (20) يوضح بنود محور القيادة:

الرقم	العبارة	انجاز المهام	النسبة المئوية لانجاز المهمة	مجموع التكرار	الوقت المخصص لإنجاز كل مهمة%
01	الإسهام في النمو المهني للمرؤوسين	10	33.33%	354	2,32%
02	الحرص على تهيئة الجو الملائم والمناسب للعمل	19	63.33%	1093	7,16%
03	التنبؤ بالمرؤوسين الذين لديهم استعدادات للترقية لمناصب أعلى مستقبلا	11	36.66%	64	0,41%
	القيادة			1511	9.89%

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة انجاز مهمة "الإسهام في النمو المهني للمرؤوسين" بلغ 33.33% وتكرارها 354 أما الوقت المخصص لانجازها 2.32%، ومهمة "الحرص على تهيئة الجو الملائم والمناسب للعمل" النسبة المئوية لانجازها 63.33% بتكرار 1093 والوقت المخصص لانجازها 7.16% أما فيما يخص مهمة "التنبؤ بالمرؤوسين الذين لديهم استعدادات للترقية لمناصب أعلى مستقبلا" نسبة إنجاز 36.66% بتكرار 64 والوقت المخصص لإنجازها 0.41%. يتضح مما سبق أن مهام محور القيادة حاز في المجموع على خامس أكبر تكرار في السنة، أي 9.89% من مجموع الوقت المخصص لانجاز كل مهام منصب مسير.

سادسا: عرض نتائج الفرضية من خلال الصفات والمهارات الواجب توفرها في المشرف:

جدول رقم (21) يوضح بنود الصفات والمهارات الواجب توفرها في المشرف

الوقت المخصص لإنجاز كل مهمة %	مجموع التكرار	النسبة المئوية لإنجاز المهمة	انجاز المهام	العبرة	الرقم
6,63%	1013	33.33%	10	الحرص على التميز كقدوة حسنة للمرؤوسين في السلوك والعمل	01
4%	608	50%	15	نشر المعرفة والثقافة الجيدة	02
1%	154	50%	15	تشجيع الإبداع والتجديد في العمل	03
11.63%	1775	الصفات الواجب توفرها عند المشرف			

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مهمة الحرص على التميز كقدوة حسنة للمرؤوسين في السلوك والعمل بلغت نسبة إنجازها 33.33%، وتكرارها 1013 والوقت المخصص لإنجازها 6.66% أما مهمتا نشر المعرفة والثقافة الجيدة مع تشجيع الإبداع والتجديد في العمل بلغت نسبة إنجازها 50% فمجموع تكرارات المهمة الأولى 608 والثانية 154 أما الوقت المخصص لإنجاز المهمة الأولى بلغ 4% والمهمة الثانية 1%.

يتضح مما سبق أن مهام محور الصفات والمهارات الواجب توفرها عند المشرف حاز في المجموع على رابع أكبر تكرار في السنة، أي 11.63% من مجموع الوقت المخصص لإنجاز كل مهام منصب مسير.

#### تفسير نتائج الفرضية الثانية:

تعد "الرقابة" الوظيفة الإدارية الرابعة أما بالنسبة لدراستنا فقد كانت الأولى بنسبة 35.86% من حيث الوقت المخصص للإنجاز وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على صعوبة وظيفة الرقابة التي تعرف بالعملية التي تسعى إلى تأكيد الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية. (على عباس، 2014، ص180).

أما فيما يخص وظيفة "التنظيم" فهي في المرتبة الثانية في ترتيب الوظائف الإدارية أما في دراستنا الحالية فقد حافظت على نفس الترتيب بنسبة قدرت بـ 17.15% من حيث الوقت المخصص لإنجازها في هذا المحور قد اعتمدنا على أربعة بنود للتنظيم حسب ما عرفه نيومان 2004

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

على أنه تقسيم العمل الواجب تنفيذه ثم تجميعه في وظائف معينة ثم تحديد العلاقة المقررة بين الأفراد شاغلي هذه الوظيفة.

يعد "التخطيط" الوظيفة الإدارية الأولى حيث احتل المرتبة الثالثة من حيث الوقت المخصص لإنجازه بنسبة قدرت بـ 16.5% حيث يعرف التخطيط بأنه العملية الإدارية التي تزودنا بالمعلومات الضرورية عن ما تم إنجازه في المؤسسة كنتيجة لعملية التخطيط.

(علي عباس، 2014، ص 77)

من خلال التعريف يدل على تعقيد الرقابة حيث تقوم بالإشراف على جميع الوظائف الإدارية السابقة ومهمة "الإشراف على الانضباط العام" حازت على أعلى نسبة إنجاز وأكثر وقت مخصص لإنجازها.

احتل محور "الصفات والمهارات الواجب توفرها في المشرف" المرتبة الرابعة بالوقت المخصص لإنجازه فبلغ 11.63% فالمهمتان التي لها نفس نسبة إنجاز هي "نشر المعرفة والثقافة الجيدة" ومهمة "تشجيع الإبداع والتجديد في العمل" بـ 762 تكرارا، أما أكثر وقت إنجاز للمهام كان من نصيب مهمة الحرص على التميز كقدوة حسنة للمرؤوسين في سلوك العمل.

وظيفة "القيادة" خامس مرتبة من حيث الإنجاز من طرف المشرفين قدرت في دراستنا 9.89% تعرف القيادة أو القائد بأنه هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط ومنشط ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك وعليه يعتبر من الناحية الأصولية مسيرا كل مسئول عن أعمال الآخرين ولا بد من أن تكون المسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول عمليا إلى منفذ فحسب.

(محمد رفيق الطيب، 2006، ص 27)

وظيفة التوجيه التي تعرف على أنها الإرشاد والتعليم وخلق الحوافز والإشراف على المنفذين (هيتمان وهيلجرت، محمد عبدو حافظ، 2011، ص 131). تعد العملية الثالثة في ترتيب الوظائف الإدارية أما بالنسبة لدراستنا فقد احتلت المرتبة الأخيرة بنسبة قدرها 8.97% كأقل مجموع وقت مخصص لإنجاز عملية التوجيه .

من خلال كل التفسيرات السابقة يتضح لنا أنه ليس هناك إدراك لخصائص منصب مسير من خلال تحليل مهمة حيث أن المشرفين على الرغم من أنهم لم يهملوا ولا مهمة من مهام الوظائف

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

الإدارية إضافة إلى مهام "القيادة" و"الصفات والمهارات الواجب توفرها في المشرف"، فقد كان أعلى وأكثر وقت لانجاز مهمة "الرقابة" علماً أن الرقابة هي أحر العمليات الإدارية بعدها مباشرة "التنظيم" الذي بدوره ثاني العمليات الإدارية ثم "التخطيط" الذي من المفروض أن يكون أكثر وقت مخصص لانجازه لأنه أول العمليات الإدارية وأهمها أما فيما يخص "التوجيه" فقد أهمل بشكل كبير حيث حاز على أقل مجموع من وقت المخصص للانجاز فمن خلال التفسير السابق يدل على أنه لا يوجد إدراك لخصائص منصب مسير من خلال تحليل مهمة لعينة الدراسة.

### 3- عرض نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك خصائص منصب مسير تعزى لمتغير الجنس لدى المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقت المتجددة لولاية غرداية.

في الجدول رقم (22) تم جمع درجات استبيان إدراك خصائص منصب مسير وتحديد جنس كل فرد وحسابها ببرنامج "SPSS" بتطبيق اختبار "ت".

جدول رقم (22): يوضح نتائج اختبار "ت" لدراسة الفروق في إدراك خصائص منصب مسير تبعاً

#### لمتغير الجنس

إدراك خصائص منصب مسير	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
أنثى	08	29,8571	3,97851	1,579	0,297	غير دالة إحصائياً
ذكور	22	27,3750	3,15945			

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة "ت" المحسوبة بلغت (1.57) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى 0,05 مما يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في إدراك خصائص منصب مسير من خلال تحليل مهمة. ومنه نرفض فرض الدراسة الذي يقتر بعدم وجود فروق دالة إحصائية في إدراك خصائص منصب مسير من خلال تحليل المهمة تعزى إلى متغير الجنس.

### تفسير نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال التي توصلت إليها في الجدول حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بقيمة "ت" بلغت 1.57 وهي تعتبر قيمة غير دالة وهذا ما ينفي صحة الفرضية، ويعود الباحث في أن هذه النتائج يمكن أن ترجع إلى الجو التنظيمي المناسب والملائم الذي يسمح للمشرفين باختلاف جنسهم سواء ذكور أم إناث إلى إدراك خصائص منصب الإشراف في تحليل المهام إضافة إلى النمط القيادي المتسم بالودية والتساهل ومراعاة الجوانب الاجتماعية. هذا ما يدفع للإدراك والأداء الجيد للمهام. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة عبد الحميد سلام سنة 1989 التي تنص على عدم وجود فروق بسبب متغير الجنس على تمكن المديرين من الممارسات الإدارية. (الصعوب أحمد مسلم، 1988، ص 24).

### 4- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك خصائص منصب مدير تعزى لمتغير الأقدمية لدى المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقت المتجددة لولاية غرداية..

في الجدول رقم (23) تم جمع درجات استبيان وتقسيمها إلى فئات حيث تم تحديد طول الفئة بطرح أعلى قيمة من أقل قيمة وتقسيمها على (03) فكانت الفئات مقسمة كالآتي: بين 4 سنوات و22 سنة ثلاث فئات ترتيبها: من 4 إلى 9 فئة أولى ومن 10 إلى 13 فئة ثانية وأخيرا ومن 14 إلى غاية 22 سنة فئة ثالثة وتم حسابها ببرنامج "SPSS" بتطبيق تحليل التباين الأحادي "ANOVA" فكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

#### 4-1) عرض النتائج:

جدول رقم (23): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	13,441	2	6,721	0,377	0,689	غير دالة عند 0,05
داخل المجموعات	481,359	27	17,828			
المجموع	494,800	29	-			

يتضح من الجدول رقم (23) أن قيمة "ف" بلغت (0.37)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05)، مما يعني أنه لا توجد فروق بين درجات أفراد العينة (أفراد المجموعات) في إدراك خصائص منصب مسير من خلال تحليل المهمة باختلاف سنوات الاقدمية، ومنه لم يتحقق فرض الدراسة.

#### تفسير نتائج الفرضية الرابعة:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق وحسب الرأي الشخصي لي كباحث ترجع نتائج هذه الفرضية التي رفضنا صحتها لعدم وجود فروق دالة إحصائياً لإدراك خصائص منصب مسير من خلال تحليل المهمة تبعاً لمتغير الأقدمية يمكن أن ترتبط بمتغيرات أو عوامل أخرى كالعامل النفسي والاجتماعي أو الشخصية الداخلية للفرد أو مدة التكوينات التي تلقونها المشرفين ساعد على إدراك جيد للمهام الإشرافية والقدرة على تسيير الوظائف الإدارية.

#### 5- عرض نتائج الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك خصائص منصب مسير من خلال تحليل المهمة تعزى لمتغير المستوى الدراسي لدى مشرفي مكاتب مديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقت المتجددة لولاية غرداية..

تم الحصول على الجدول رقم (24) من خلال تحديد المستوى الدراسي للأفراد من خلال استبيان إدراك خصائص منصب مسير من خلال تحليل المهمة وذلك حسب اختيارهم ثانوي أو

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

جامعي فجمع درجات الاستبيان وتم حسابه ببرنامج "SPSS" بتطبيق اختبار "ت" فالنتائج موضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (24): يوضح نتائج اختبار "ت" للفروق في ادراك خصائص منصب مسير من خلال تحليل المهمة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "ت" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	إدراك خصائص منصب مسير من خلال تحليل المهمة
غير دالة	0,318	1,016	3,98821	29,5833	24	جامعي
إحصائياً			2,56255	27,8333	06	ثانوي

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة "ت" المحسوبة (1.01) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى 0,05 مما يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في إدراك خصائص منصب مسير من خلال تحليل المهمة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي ومنه نرفض فرض الدراسة الذي يقتر بوجود فروق دالة إحصائياً في اتخاذ القرار تعزي إلى متغير المستوى التعليمي.

### تفسير نتائج الفرضية الخامسة:

من خلال نتائج الجدول أعلاه التي توضح عدم وجود فروق دالة إحصائياً أدت إلى نفي الفرضية الخامسة وذلك لأنه حسب رأيي ربما يرجع إلى الثقافة التنظيمية أو اللوائح الرسمية والقرانين الداخلية للمؤسسة حيث أن المستوى الدراسي يدل على رتبة أو مستوى تعليمي فقط وهذا ما يؤكد إدراك لخصائص المنصب كمشرف وفهم المهام بطريقة جيدة إضافة إلى أنه يمكن أن يكون من خلال الانضباط المفروض داخل المؤسسة ولا بد الالتزام به.

### 6- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية السادسة:

تنص الفرضية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتخاذ قرار تعزي لمتغير الجنس لدى المشرفين القاعدين لمديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقت المتجددة لولاية غرداية.. في الجدول رقم (25) تم جمع درجات استبيان اتخاذ القرار وتحديد جنس كل فرد وحسابها ببرنامج "SPSS" بتطبيق اختبار "ت" كما هو موضح في الجدول الموالي.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

جدول رقم (25): يوضح نتائج اختبار "ت" للفروق في اتخاذ القرار تبعاً لمتغير الجنس

اتخاذ القرار	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
إناث	08	122,6250	27,20786	-0.124	0.902	غير دالة إحصائياً
ذكور	22	121,3636	23,77583			

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة "ت" المحسوبة بلغت (-0.124) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى 0,05 مما يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في اتخاذ القرار ومنه نرفض فرض الدراسة الذي يقَرّ بوجود فروق دالة إحصائياً في اتخاذ القرار تعزي إلى متغير الجنس.

من خلال عرض نتائج الفرضية الثانية المتعلقة باتخاذ القرار تبعاً لمتغير الجنس حيث القرار يعتبر عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة أمام متخذ القرار ويتم ذلك بالمفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار فالجنس لا يؤثر على متخذ القرار فبالتالي متخذ القرار ومتخذه سواء ذكر أو أنثى في الواقع ما هو إلى انعكاس لسلوك سيقع مستقبلاً يكون ذلك إما لصالح المؤسسة أو متخذ القرار فإذا كان لكلاهما يكون من أحسن القرارات.

### 7- عرض نتائج الفرضية السابعة:

تنص الفرضية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتخاذ قرار تعزي لمتغير الأقدمية لدى المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقت المتجددة لولاية غرداية.. في الجدول رقم (26) تم جمع درجات استبيان وتقسيمها إلى فئات حيث تم تحديد طول الفئة بطرح أعلى قيمة من أقل قيمة وتقسيمها على (03) فكانت الفئات مقسمة كالآتي: بين 4 سنوات و22 سنة ثلاث فئات تم ترتيبها كما يلي: من 4 إلى 9 فئة أولى ومن 10 إلى 13 فئة ثانية وأخيراً ومن 14 إلى غاية 22 سنة فئة ثالثة وتم حسابها ببرنامج "SPSS" بتطبيق تحليل التباين الأحادي "ANOVA" فكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

جدول رقم (26): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي عينة الدراسة تبعا لمتغير الأقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة الفائية	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	919,425	2	459,713	0.769	0.473	غير دالة عند 0,05
داخل المجموعات	16142,875	27	597,884			
المجموع	17062,300	29	-			

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة "ف" بلغت (0.76)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05)، مما يعني أنه لا توجد فروق بين درجات أفراد العينة (أفراد المجموعات) في اتخاذ القرار باختلاف سنوات الأقدمية، ومنه لم يتحقق فرض الدراسة.

على الرغم من أن متغير الأقدمية مهم جداً إلا أنه ليس له فروق دالة إحصائية في اتخاذ القرار حيث الجدول رقم (26) وضح ذلك فنستخلص أن لعملية اتخاذ القرار نمر على عدة مراحل وتحتاج لعدة إجراءات وذلك بهدف الوصول إلى القرار السليم ويختلف عدد هذه الخطوات وطرق ترتيبها باختلاف المفكرين حيث أغلب هذه المراكز تركز على مرحلة تشخيص طبيعة المشكلة بعدها تحليل المشاكل وإيجاد بدائل ثم يقوم متخذ القرار بتقييم البدائل وهي أهم مرحلة ثم يتخذ القرار الأمثل حسب رأيه بعدها مباشرة يتم تنفيذ القرار ومتابعة تنفيذه وبما أنه لا بد من إتباع هذه المراحل قد تكون الأقدمية غير مؤثرة إطلاقاً إلا في مرحلة واحدة وهي تقييم البدائل حيث هنا تبرز الأقدمية كخبرة ومع ذلك فإنها لا تؤثر إطلاقاً على متخذ القرار.

### (8) - عرض نتائج الفرضية الثامنة:

تنص الفرضية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتخاذ قرار تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقت المتحددة لولاية غرداية.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

تم الحصول على الجدول رقم (27) من خلال تحديد المستوى الدراسي للأفراد من خلال استبيان اتخاذ القرار وذلك حسب اختيارهم ثانوي أو جامعي فجمع درجات الاستبيان وتم حسابه ببرنامج "SPSS" بتطبيق اختبار "ت" فالنتائج موضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (27) يوضح نتائج اختبار "ت" للفروق في اتخاذ القرار تبعا لمتغير المستوى التعليمي

مستوى	قيمة	قيمة "ت"	الانحراف	المتوسط	عدد	اتخاذ القرار
الدلالة	الدلالة	المحسوبة	المعياري	الحسابي	الأفراد	
غير دالة	,649	-,460	22,92078	120,6667	24	جامعي
إحصائيا			31,14750	125,8333	06	ثانوي

### 8-1) تحليل النتائج:

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة "ت" المحسوبة (-1.77) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند المستوى 0,05 مما يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا في اتخاذ القرار تبعا لمتغير المستوى التعليمي ومنه نرفض فرض الدراسة الذي يقتر بوجود فروق دالة إحصائيا في اتخاذ القرار تعزي إلى متغير المستوى التعليمي.

من خلال الجدول السابق رقم (27) يتضح أن اتخاذ القرار لا يتأثر إطلاقا بمتغير المستوى الدراسي أو التعليمي حيث على الرغم من أن متخذ القرار سواء كان جامعي أو أقل من ذلك ليس له دور في اتخاذ القرارات ولا تؤثر إطلاقا لأن أصل اتخاذ القرار وقبل القيام بذلك لا بد أن تكون النتيجة المتوقعة تخدم التنظيم وتبنى هذه النتيجة من خلال البدائل المدروسة انطلاقا من السؤال: لماذا نختار هذا القرار دون غيره؟ من هذا المنطلق لا يدخل المستوى الدراسي في اتخاذ القرار وهذا الأخير أيضا هو الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسات التي تمت في مستويات مختلفة في المنظمة ولهذا يستبعد متغير المستوى التعليمي أو الدراسي.

### خلاصة:

تم من خلال هذا الفصل التطرق إلى جميع نتائج الفرضيات التي تمت معاينتها بالطرق الإحصائية ماعدا الفرضية الثانية تمت بطريقة مقارنة نتائج المحصل عليها بالنسب المؤوية والتكرارات.

### استنتاج عام:

من خلال إجرائنا لهذا البحث المعنون بإدراك خصائص منصب مسير وعلاقته باتخاذ القرار لدى المشرفين القاعديين لمديرية المدنية وشركة الكهرباء والطاقت المتجددة لولاية غرداية ،حاولنا أن نصل إلى نتائج من خلال التحليل التي يمكن الوثوق فيها وذلك من خلال استغلالنا لحل المعطيات المتوفرة لدينا والمستخرجة من الاستبيانين.

وعلى هذا الأساس قمنا بصياغة استمارات مقاييس المتغيرات قصد جمع المعلومات والبيانات المطلوبة للبحث ناهجين المنهج الوصفي بطريقة التحليل الإحصائي وقد قمت بجمع البيانات من عينة مكونة من (30) فرد ثم تم عرضها على شكل جداول توضح خصائصها وكانت النتائج المحصل عليها من الدراسة كما يلي:

(1) لا توجد علاقة بين إدراك خصائص منصب مسير واتخاذ قرار لدى المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقت المتجددة لولاية غرداية.

(2) إدراك ضعيف لخصائص منصب مسير لدى المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقت المتجددة لولاية غرداية.

(3) لا توجد فروق دالة إحصائية بين إدراك خصائص منصب تعزى لمتغيرات (الجنس، الأقدمية والمستوى الدراسي) لدى المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقت المتجددة لولاية غرداية.

(4) لا توجد فروق دالة إحصائية بين اتخاذ القرار تعزى للمتغيرات (الجنس، الأقدمية والمستوى الدراسي) لدى المشرفين القاعديين لمديرية الحماية المدنية وشركة الكهرباء والطاقت المتجددة لولاية غرداية.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

- 1) أحمد بن مرسللي، (1970)، *مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دط.
- 2) أحمد ماهر، (2007.2008)، *الإدارة المبادئ والمهارات*، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط3.
- 3) أحمد محمد المصري، (2001)، *الإدارة والمدير العصري*، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، دط.
- 4) جمال الدين محمد مرسي، (2003) *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية*، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 5) الحسينة سليم، (2002) *مبادئ نظم المعلومات الإدارية*، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- 6) حن علي شرقي، (2013)، *نظرية القرارات الإدارية*، دار الميسرة للنشر والتوزيع الطباعة، عمان ط1.
- 7) خالد عبد الرحمان الهيقي، (2003)، *إدارة الموارد البشرية*، دار وائل للنشر، عمان.
- 8) خليل محمد العزاوي، (2006)، *إدارة اتخاذ القرار الإداري*، كنوز المعرفة، ط1.
- 9) رحيم حسين، (2011)، *أساسيات نظرية القرارات والرياضية المالية*، مكتبة اقرأ، الجزائر، ط1.
- 10) سهيلة محمد عباس، (2003)، *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 11) صالح عودة سعيد، (دت) *تخطيط الأفراد*، الجامعة المفتوحة، طرابلس.
- 12) ظاهر كلالدة، (2013)، *القيادة الإدارية*، زهران للنشر، ط1.
- 13) عادل حسن، د.علي شريف، د.محمد فريد الصحن، *تنظيم وإدارة الأعمال*، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، دط.
- 14) عبد الحفيظ مقدم، (1993)، *المديرون*، جامعة الجزائر.
- 15) عبد الحفيظ مقدم، (1996)، *دراسة نفسية -اجتماعية في المؤسسات الاقتصادية*، جامعة الجزائر، الجزائر، دط.
- 16) عبد الغفار حنفي و الدكتور عبد السلام أبو قحف، *تنظيم وإدارة الأعمال*، الدار الجامعية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية وبيروت العربية.
- 17) عبد الغني عمار، *منهجية البحث في علم الاجتماع*، دار الطليعة للنشر والتوزيع، بيروت، ط1.
- 18) علي عباس، (2014)، *أساسيات عمل الإدارة*، دار الميسرة، عمان، ط8.

- 19) عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، (2014)، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ،الجزائر، ط7.
- 20) عمر وصفي عقيلي،(2013)،الإدارة المعاصرة (التخطيط، التنظيم، الرقابة) ،دار زهران للنشر.عمان،ط1.
- 21) كاسر نصر منصور،(2006)، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن،ط1.
- 22) ماجد عبد المهدي المساعدة، (1434/2013)،مبادئ علم الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع،عمان،ط1.
- 23) محمد حسين راوية،(1999)، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 24) محمد رفيق الطيب،(2006)، مدخل للتسيير ( أساسيات وظائف تقنيات) ،الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر، ط2.
- 25) محمد رفيق الطيب،(2012)، مدخل للتسيير ( أساسيات وظائف تقنيات) ،الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر، ط2.
- 26) محمد شفيق،(1985)، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، دط.
- 27) محمد عبده حافظ، (2011)،العلاقات العامة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، ط2.
- 28) مروان عبد الحميد إبراهيم،(2000)، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراقة ، عمان، ط1 .
- 29) مصطفى نجيب شاوش،(1999)،إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان.
- 30) مصطفى يوسف الكافي وأ.سمير أحمد حمودة وأ.أحمد على بن ياسين وأ.هاني احمد أبو عيد وأ.شرين حسن عودة،(2013م.1434هـ)،المفاهيم الإدارية الحديثة ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،عمان ، ط1.
- 31) معن محمود عياصرة . أ.مروان محمد بني أحمد،(2008)، القيادة والرقابة والانصال التنظيمي ، دار حامد لنشر والتوزيع ، ط1.
- 32) نواف كنعان،(2009)، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع .

الرسائل العلمية:

- 33 خالد بوشارب،(2014)، دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة بسكرة، الجزائر.

قائمة الملاحق

الملاحق:

في إطار إنجاز بحث علمي أضع بين يديك سيدي مجموعة من الأسئلة أرجو منك الإجابة عليها بكل صدق وموضوعية:  
تفضل بتحديد المهام التي تنجزها خلال السنة بوضع علامة (X) في الخانة الأولى. أما الثانية بوضع عدد مرات التكرار المهمة في السنة. والخانة الثالثة والأخيرة بوضع النسبة المئوية للوقت المخصص لكل مهمة حيث لا يجب تجاوز المجموع نسبة 100 %.

أرجو أن تجيب على كل العبارات ولا تترك أي عبارة دون إجابة، كما ينبغي أن تختار إجابة واحدة لكل عبارة.

مع العلم انه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة كما تستخدم المعلومات لغرض البحث العلمي فقط.

معلومات عامة:

الجنس:..... / مدة الأقدمية في منصبك الحالي: .....شهر.....سنة.

المستوى التعليمي: ثانوي [ ] جامعي [ ]

الاستبيان الأول ( 01) خاص بتغيير إدراك خصائص منصب مسير من خلال تحليل المهمة

الرقم	المهمة	المهمة التي تنجز	عدد التكرارات	النسبة المئوية للوقت المخصص لها
01	تشخيص محيط العمل لجمع المعلومات			
02	تنسيق أنشطة المرؤوسين			
03	شرح طرق تنفيذ الأعمال			
04	تخطيط الأنشطة			
05	تنظيم الاتصالات الداخلية والخارجية للمصلحة			
06	المشاركة في الاجتماعات مع المرؤوسين			
07	متابعة تنفيذ الخطة في الواقع			

			08	توزيع المهام على المرؤوسين
			09	المساهمة في حل مشكلات المرؤوسين
			10	تقييم الأداء الوظيفي
			11	تنظيم السجلات والملفات اللازمة للعمل
			12	الإسهام في النمو المهني للمرؤوسين
			13	الحرص على التميز كقدوة حسنة للمرؤوسين في السلوك والعمل
			14	متابعة تنفيذ التوصيات والتعليمات
			15	الحرص على تهيئة الجو الملائم والمناسب للعمل
			16	نشر المعرفة والثقافة الجيدة
			17	الإشراف على الانضباط العام.
			18	التنبؤ بالمرؤوسين الذين لديهم استعدادات للترقية لمناصب أعلى مستقبلا
			19	تشجيع الإبداع والتجديد في العمل

الاستبيان الثاني (02) خاص بمتغير اتخاذ القرار. (غ ض ل) غير ضرورية إطلاقاً، (ض ج) ضرورية جداً

الرقم	البنود	غ ض ل	غير ملزمة	ممكنة	ض ج	ملزمة
01	هل تملك القدرة على اتخاذ أنسب الأوقات لاتخاذ القرار؟					
02	هل الخبرة ودرجة التعليم وراء القرار الناجح؟					
03	هل تؤسس قراراتك على معرفة بالحقائق؟					
04	عندما تتخذ قراراً ، هل تتابعه جيداً في التنفيذ؟					
05	هل تستطيع أن تتعرف على المشكلة؟					
06	هل تعي أهمية التوقيت في اتخاذ القرار؟					
07	هل تجمع كل الحقائق التي تحتاج إليها قبل اتخاذ القرار؟					
08	هل تزن النتائج المترتبة على القرار؟					
09	هل تقدر مسؤولية اتخاذ القرار؟					
10	هل أنت مستعد لتحمل مسؤولية الفشل في قرار خاطئ؟					
11	هل ترجع إلى اللوائح والقوانين لتسترشد بها عندما تتخذ القرار؟					
12	هل تحدد فوائد ومضار القرار؟					
13	هل تتابع القرار؟					
14	هل تعتبر نفسك من يشتركون في المناقشات باستمرار لاتخاذ قرار؟					
15	هل تقيس المواقف عند اتخاذ القرار فيها على الخبرات السابقة؟					
16	هل تستطيع أن تقدر نسبة الأفراد الذين يشتركون في المناقشات عند اتخاذ القرار؟					
17	هل تستبعد الحلول التي تصطدم بالقوانين واللوائح التي لا يمكن تغييرها؟					
18	هل تعتمد على الاتصال الشخصي عندما تتخذ القرار؟					
19	هل تعفي المشاركين في اتخاذ القرار من مسؤولية النتائج المترتبة على هذا القرار؟					
20	هل معرفة رأي الجماعة كتابة يستغرق وقتاً طويلاً؟					

					هل يثير غضب الأعضاء تمييز القائد احد الأعضاء علنا من اجل اقتراحه؟	21
					هل الحديث على انفراد مع الآخر سبيل للحصول على رأيه بصراحة في مشكلة؟	22
					هل تواجه الاختلافات في ميول واتجاهات الأفراد بوضع مبادئ عامة؟	23
					هل أسلوب الأفراد في المناقشة أسلوب هادئ يحاول إقناع الآخرين بالحجج العقلية و المنطقية؟	24
					هل المكالمات التلفونية تكشف عن عقد اجتماع لاتخاذ القرار؟	25
					هل ندرة المعلومات ترجع إلى صعوبة معرفتها بدقة وسرعة؟	26
					هل تعتبر تنازل القائد عن احد أفكاره وقبول الاقتراح المقدم من الآخرين علامة ضعف؟	27
					هل تعود لقرارك المتخذ مرة ثانية؟	28
					هل ندرة المعلومات ترجع إلى إنها مكلفة؟	29
					هل تؤخر اتخاذك لقرار لأنك تأمل في أن يحدث شيء يريحك منه؟	30
					هل تسمح للآراء السابقة أن تؤثر على قرارك؟	31
					هل تردد عند اتخاذ القرار؟	32
					هل معظم القرارات تنفذ بواسطة فرد؟	33
					هل حالتك النفسية تؤثر في نتيجة قرارك؟	34
					هل ترجع في قرارك بعد اتخاذه؟	35
					عند اتخاذك لقرار هل تعاني علنا من الشك في خطئه أو صوابه؟	36
					هل تسمح للتعصب والتحيز أن يؤثر في قرارك؟	37

ملحق الفرضية العامة الأولى

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
VAR00001	29,2000	3,81829	30
VAR00002	119,6667	24,63994	30

Corrélations

		VAR00001	VAR00002
VAR00001	Corrélation de Pearson	1	-,081
	Sig. (bilatérale)		,669
	Somme des carrés et produits croisés	422,800	-222,000
	Covariance :	14,579	-7,655
	N	30	30
VAR00002	Corrélation de Pearson	-,081	1
	Sig. (bilatérale)	,669	
	Somme des carrés et produits croisés	-222,000	17606,667
	Covariance :	-7,655	607,126
	N	30	30

ملحق الفرضية الثالثة

Statistiques de groupe

	VAR00002	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
VAR00001	1,00	21	29,8571	3,97851	,86818
	2,00	8	27,3750	3,15945	1,11704

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
VAR00001	Hypothèse de variances égales	1,131	,297	1,579	27	,126	2,48214	1,57184	-,74300	5,70728
	Hypothèse de variances inégales			1,754	15,972	,099	2,48214	1,41475	-,51742	5,48171

ملحق الفرضية الرابعة

Test d'homogénéité des variances

VAR00005

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
1,314	2	27	,285

ANOVA

VAR00005

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	13,441	2	6,721	,377	,689
Intragroupes	481,359	27	17,828		
Total	494,800	29			

ملحق الفرضية الخامسة

Statistiques de groupe

	VAR00009	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
VAR00008	1,00	24	29,5833	3,98821	,81409
	2,00	6	27,8333	2,56255	1,04616

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
VAR00008	Hypothèse de variances égales	1,208	,281	1,016	28	,318	1,75000	1,72229	-1,77794	5,27794
	Hypothèse de variances inégales			1,320	11,937	,212	1,75000	1,32559	-1,13989	4,63989

ملحق صدق المقارنة الطرفية لاستبيان لإدراك خصائص منصب مسير من خلال تحليل مهمة

Statistiques de groupe

	VAR00002	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
VAR00001	1,00	5	33,8000	1,48324	,66332
	2,00	5	24,8000	,83666	,37417

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
VAR00001	Hypothèse de variances égales	,772	,405	11,818	8	,000	9,00000	,76158	7,24380	10,75620
	Hypothèse de variances inégales			11,818	6,311	,000	9,00000	,76158	7,15855	10,84145

الملحق التجزئة النصفية لاستبيان إدراك خصائص منصب مسير من خلال تحليل المهمة

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,497
		Nombre d'éléments	10 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,650
		Nombre d'éléments	9 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	19
Corrélation entre les sous-échelles		,521	
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale	,693	
	Longueur inégale	,693	
Coefficient de Guttman		,588	

a. Les éléments sont : VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010.

b. Les éléments sont : VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014, VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018, VAR00019.

الملحق يوضح نتائج ألفا كرونبيخ لاستبيان إدراك خصائص منصب مسير من خلال تحليل مهمة

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,699	19

ملحق صدق المقارنة الطرفية لمقياس اتخاذ القرار

Statistiques de groupe

	VAR00002	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
VAR00001	1,00	5	151,6000	27,98750	12,51639
	2,00	5	101,4000	3,20936	1,43527

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
VAR00001	Hypothèse de variances égales	32,507	,000	3,985	8	,004	50,20000	12,59841	21,14801	79,25199
	Hypothèse de variances inégales			3,985	4,105	,016	50,20000	12,59841	15,57182	84,82818

## الملحق التجزئة النصفية لمقياس اتخاذ قرار

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,925
		Nombre d'éléments	19 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,919
		Nombre d'éléments	18 <sup>b</sup>
	Nombre total d'éléments		37
Corrélation entre les sous-échelles		,505	
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale	,671	
	Longueur inégale	,671	
Coefficient de Guttman		,669	

a. Les éléments sont : VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014, VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018, VAR00019.

b. Les éléments sont : VAR00019, VAR00020, VAR00021, VAR00022, VAR00023, VAR00024, VAR00025, VAR00026, VAR00027, VAR00028, VAR00029, VAR00030, VAR00031, VAR00032, VAR00033, VAR00034, VAR00035, VAR00036, VAR00037.

الملحق يوضح نتائج ألفا كرونبرخ لمقياس اتخاذ القرار

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	37

ملحق الفرضية السادسة

Statistiques de groupe

	VAR00040	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
VAR00039	1,00	22	121,3636	23,77583	5,06902
	2,00	8	122,6250	27,20786	9,61943

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes							
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
								Inférieur	Supérieur	
VAR00039	,107	,746	-,124	28	,902	-1,26136	10,18885	-22,13228	19,60955	
Hypothèse de variances égales										
Hypothèse de variances inégales			-,116	11,141	,910	-1,26136	10,87329	-25,15642	22,63370	

## ملحق الفرضية السابعة

## Test d'homogénéité des variances

VAR00042

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
1,720	2	27	,198

## ANOVA

VAR00042

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	919,425	2	459,713	,769	,473
Intragroupes	16142,875	27	597,884		
Total	17062,300	29			

ملحق الفرضية الثامنة

Statistiques de groupe

	VAR00046	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
VAR00045	1,00	24	120,6667	22,92078	4,67869
	2,00	6	125,8333	31,14750	12,71591

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes							
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
								Inférieur	Supérieur	
VAR00045	,927	,344	-,460	28	,649	-5,16667	11,22489	-28,15982	17,82649	
										Hypothèse de variances égales

