

جامعة غرداية

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم : الحقوق



# دور إتخاذ القرارات في تحسين أداء الموظف العام

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي حقوق

تخصص قانون إداري

إشراف الأستاذ :

- حوة سالم

إعداد الطلبة :

أحمد فنيش

محمد بجاج

لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	الرتبة	إسم و لقب الأستاذ
رئيساً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "أ"	مصطفى عبد النبي
عضواً مناقشاً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "ب"	عبد الكريم بوحמידة
مشرفاً مقررأ	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "أ"	سالم حوة

السنة الجامعية : 2017 م - 2018 م

# شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

يقول الله عز وجل : ( وَلْيُنشِئْكُمْ قَوْمًا لَا يُذَكِّرُونَ )

نشكر المولى عز وجل ونحمده حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه على نعمه الجليلة ،  
أنه تبارك وتعالى أمدنا بالصحة والقوة لإتمام هذا العمل ونحمده تبارك وتعالى على توفيقه وإعانتنا  
لنا ومخنا الرشيد والثبات .

قال رسول الله صل الله عليه وسلم : ( مَنْ لَا يَشْكُرُ الْبَنَاتِ ، لَا يَشْكُرُ اللَّهَ )

يطيب لنا بكثير من الإحترام أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " سالم حوة "   
الذي بفضل الله ثم بفضل جهده المتواصل أفادنا كثيراً بنصائحه وإرشاداته وتوجيهاته تم إنجاز  
هذا العمل ، فله منا كل الشكر والوفاء والتقدير ، كما نتقدم بالشكر الجزيل لجميع أساتذتنا  
الكرام كذلك وإلى كل عمال المكتبة الجامعية وإدارة كلية الحقوق والعلوم السياسية .

وفي الأخير نتوجه بخالص شكرنا وأمانينا إلى كل من ساهم معنا في إتمام هذا العمل من  
بعيد أو قريب راجين المولى عز وجل أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتهم .

### ملخص البحث :

ترتبط عملية إتخاذ القرارات بكل جوانب العملية الإدارية و وظائفها حيث أن النجاح الذي تحقّقه المنظمة يتوقف على قدرة و كفاءة قائدها في إتخاذ القرارات المناسبة ، و تعتبر القرارات جزء أساسي من النشاط الإنساني فنجاح الإداري متخذ القرار يعتمد على جودة قراراته و على المهارة التي يستخدمها .

و تتصل عملية إتخاذ القرارات بعدة مواضيع منها القيادة و تحسين الأداء الوظيفي ، و يعد هذا الأخير من المواضيع الهامة للأفراد و المجتمعات ، فهو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي و الإجتماعي للعاملين ، و يساعد أيضاً على تحقيق الأهداف لإرتباطه بالنجاح في مجال العمل ، كما يعد المعيار الموضوعي لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته و الذي ينعكس على سلوكه من خلال إتجاهاته الشخصية .

ملخص البحث باللغة الإنجليزية :

The process of decision making is related to all aspects of the administrative process and its functions , The success of the organization depends on the ability and efficiency of its leader to make the appropriate decisions , Decisions are an essential part of human activity , The success of the decision-making manager depends on the quality of his decisions and the skill he uses .

The decision-making process is related to leadership and performance improvement , The latter is an important topic for individuals and communities , It is the basis that achieves the psychological and social compatibility of the employees , It also helps to achieve the objectives of linking it to success in the field of work , The individual in all aspects of his life , which is reflected on his behavior through his personal directions .

# مقدمة

إنطلاقاً من فكرة حاجيات الإنسان ، يحتاج الفرد إلى وظيفة ليظهر مهاراته و كفاءته التي يتمتع بها ، إذ أن مفهوم الموظف طبقاً للأمر 03/06 المؤرخ في 16 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، هو كل عون عين في وظيفة و رسم في رتبة السلم الإداري .

و من منطلق أن الإنسان يحتاج أن يعمل ليلبي حاجياته المادية و المعنوية و هذا العمل يحتاج إلى عملية التحفيز ، تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز ، ومن الضروري معرفة و فهم سلوك الفرد داخل المؤسسة الذي يكرس جهده و طاقته لإنجاز عمله مقابل تحقيق متطلباته الإنسانية ، لذلك و جب على المؤسسة إقامة ضوابط و محددات هذا الإشباع و توجيهه لخدمة مصلحة المنظومة ككل .

فإتخاذ القرار هو الوظيفة الأساسية و اليومية لتسيير أمور و حاجيات الإنسان داخل مجتمعه هذا من جهة ، و من جهة أخرى تلعب عملية إتخاذ القرار في ممارسة الوظيفة دوراً مهماً في إنجاح أو إفشال نشاط المؤسسة التي ينتمي إليها هذا الموظف ، حيث أنه من سمات القيادة الناجحة و الفعالة إتخاذ القرار المناسب في المكان و الزمان المناسبين ، هذا الأمر قد ينعكس بالإيجاب على الحياة العملية للموظف و يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعمل على تدعيم و تعزيز روح الفرد المبنية على الحماس و التحفيز و تقدير الذات ، مما يرفع درجة فعالية الأداء و يبيلور علاقة و د بين الموظف و مكان عمله .

فالمراق العامة و المنظمات و المؤسسات الحديثة تسعى إلى ضمان إستمراريتها وديمومة نشاطها ، وهذا الأمر لا يكون إلا بتطوير نشاطها المهني و تأهيل قدرة و كفاءة العاملين فيها ، ومن أجل تحقيق هذا الهدف جاءت عملية إتخاذ القرار كغيرها من العناصر العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة و إشراف ، لتكون حجر الزاوية في ترقية مستوى و جودة الوظيفة العامة في الجزائر .

تهدف هذه الدراسة إلى :

- إبراز أهمية عملية إتخاذ القرارات ومدى مساهمتها في تطوير وتنمية الموظف وتحقيق رضاه .
- معرفة مدى قدرة عملية إتخاذ القرار على التأثير في أداء الموظفين وتحقيق أهداف الإدارة .
- علاقة المشاركة في إتخاذ القرار بمستوى رضا متخذي القرار و منفذي القرار .

تتمثل أهمية هذا الموضوع في :

أن موضوع إتخاذ القرارات أحد المواضيع المهمة التي حظيت و لاتزال تحظى بإهتمام بالغ من قبل المهتمين و الباحثين في هذا المجال ، حيث أن تقدم و تطور المنظمات أو المؤسسات و إستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على القيادات الإدارية التي تخطط و تعمل على إتخاذ قرارات مناسبة أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركونه في تنفيذ هذه القرارات .

كما تتبع أهمية هذه الدراسة من واقع التعرف على عملية إتخاذ القرار و علاقتها بتحسين الأداء الوظيفي .

وترجع دوافع إختيارنا لهذا الموضوع لأسباب ذاتية و موضوعية :

- أسباب ذاتية تعود لرغبتنا في دراسة و إكتشاف عملية إتخاذ القرارات و دورها في تحسين أداء الموظف العام ، داخل المؤسسة كعنصر أساسي في تطور و رقي المؤسسة و إزدهار نشاطها .
- كما إقتناعنا بأن موضوع إتخاذ القرارات هو عملية جوهرية في الإدارة ، بالإضافة أنه يساهم في نجاح و تحقيق أهداف المؤسسة .



- أسباب موضوعية تتمثل في علاقة الموضوع بنوع التخصص و الرغبة في توسيع المعرفة بما يخص موضوع إتخاذ القرارات ، من خلال محاولة توضيح و إيجاد العلاقة التي تربط إتخاذ القرار بمستوى تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة .
- محاولة التعمق أكثر في هذا الموضوع لتوضيح مدى أهمية إتخاذ القرار داخل التنظيم، و الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات حول موضوع إتخاذ القرار داخل التنظيم لمحاولة إثرائه .
- ولقد سبقت هذه الدراسة عدة دراسات سابقة ، نظراً لأهمية موضوع إتخاذ القرارات و مدى تأثيره في الحياة العملية ، فقد تم دراسة هذا الموضوع من عدة و باحثين ، وهذا ما وجهنا للبحث على الجوانب التي لم يتطرقوا إليها ، و نذكر من بينهم :
- مذكرة أمينة مسغوني - سهيلة شوية : آليات إتخاذ القرارات داخل التنظيم و علاقاتها بالرضا على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء و الغاز - ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر ، قسم العلوم الإجتماعية ، جامعة الوادي ، الجزائر ، 2015 ، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين آليات إتخاذ القرار داخل التنظيم و مستوى الرضا على الأداء الوظيفي لذا المشرفين بشركة سونلغاز .
  - أولاد عبدالله سعيد : مراجعة مدى مساهمة نظام تقييم الأداء في إتخاذ القرار بإدارة الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، قسم علوم التسيير ، جامعة غرداية ، الجزائر ، 2017 .
  - ورقلي نادية : علاقة الموظف العام بالإدارة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم الحقوق ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر ، 2013 .
  - لقاسي وفاء - لقاسي هناء : القيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير ، جامعة خميس مليانة ، الجزائر ، 2015 .



- كيرد عمار : تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة البويرة ، الجزائر ، 2015 .
- و ما يميز دراستنا هذه عن سابقتها أنها تناولت الموضوع بإشكالية مغايرة و تقسيم مختلف .

ولقد واجهنا عدة صعوبات من بينها :

- بإعتبار موضوع إتخاذ القرارات يميل إلى الجانب الذاتي و يتعلق بتسيير الموارد البشرية ، ولهذا تعرضنا لصعوبات لقلّة الباحثين في هذا الموضوع .
- نقص المراجع الجزائرية المختصة في موضوع لإتخاذ القرارات .

و من ضمن هذا الإطار الفكري و العلمي تظهر أهمية هذا الموضوع الذي أردناه بعنوان دور إتخاذ القرارات في تحسين أداء الموظف العام ، مع معرفة أهمية عملية إتخاذ القرار و دوره في المؤسسات العمومية .

و منه نتجلى لنا ملامح إشكالية هذا البحث التي يمكن صياغتها كالتالي :

- إلى أي مدى يمكن أن يكون لعملية إتخاذ القرارات دوراً في تحسين أداء الموظف ؟
- ومن هو متخذ القرار الفرد أم الجماعة ؟

وفي هذا السياق إعتدنا على المنهج الوصفي ، حيث يسمح بعرض مختلف التطورات الهامة لموضوع اتخاذ القرارات و غيرها من المفاهيم المتعلقة به ، حيث استعملنا المنهج التحليلي المتمثل في النصوص القانونية و بعض الدراسات التي تخص صناعة القرار .

ولقد قسمنا الدراسة في هذا البحث إلى فصلين ، خصصنا الفصل الأول لـ الإطار المفاهيمي لإتخاذ القرارات و دورها في تحسين أداء الموظف العام ، و قسمناه لمبحثين تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية لإتخاذ القرارات ، أما المبحث الثاني تناولنا فيه مفهوم الموظف العام.

أما الفصل الثاني تحدثنا فيه عن الجوانب العملية لإتخاذ القرارات و دورها في تحسين أداء الموظف العام ، كما قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين تناولنا في المبحث الأول علاقة إتخاذ القرارات بتحسين أداء الموظف العام ، أما المبحث الثاني خصصناه لـ العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار و النتائج المترتبة عنها .

# الفصل الأول

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإتخاذ القرارات و دورها في تحسين أداء الموظف العام

إن عملية صنع القرار هي عملية شاملة لموقف معين ، تبتدئ عند إثارة المشكلة ، و تستمر إلى غاية تحقيق الهدف ، و يشترك في العملية جوانب إنسانية و مادية و قانونية .  
غير أن عملية إتخاذ القرار هي مرحلة من مراحل صنع القرار ، توصف بأنها المرحلة الحاسمة في القضاء على التردد بإختيار مجموعة من البدائل ، و يوصف البديل المختار بأنه يمتلك درجة عالية من الرشاد في ظل ظروف يحيط بها الشك و الغموض و الخوف من المستقبل .

و يعتبر الموظف العام من أهم العوامل و الأسباب الرئيسية في نجاح وبقاء المؤسسات و إستمرارها ، حيث أنه يبذل مجهودا في وظيفته من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة ، و بهذا يكون الموظفون العموميون في وضع مختلف تماما عن غيرهم من العاملين العاديين ، ذلك أن الموظفين لهم حقوق و واجبات يلتزمون بها .

إنطلاقاً مما سبق إرتأينا أن نقسم هذا الفصل إلى مبحثين ، المبحث الأول نبرز ماهية عملية إتخاذ القرارات ، أما المبحث الثاني مفهوم الموظف العام .

## المبحث الأول : ماهية عملية إتخاذ القرارات

إن إتخاذ القرارات هو أساس الإدارة و قلبها ، في كثير من الأحيان يرى المديرون أن عملية إتخاذ القرارات هي عملهم الأساسي لأنه يجب عليهم بصفة مستمرة إختيار ماذا ينبغي عمله و من الذي سيقوم بهذا العمل ومتى و أين وكيف و بالتالي فإن عملية إتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة متغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة .

ولتوضيح ذلك لقد قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين ، الأول نحدد فيه مفهوم عملية إتخاذ القرارات و المطلب الثاني مراحل و تطور نظريات إتخاذ القرارات .

### المطلب الأول : مفهوم إتخاذ القرارات

ولقد قسمنا هذا المطلب إلى ثلاث فروع ، الفرع الأول تعريف إتخاذ القرار أما الفرع الثاني أنواع القرارات وفي الفرع الأخير تناولنا أهمية إتخاذ القرارات .

### الفرع الأول : التعريف القانوني لإتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرارات هي الإختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل : اكتساب حصة أكبر من السوق ، تخفيض التكاليف ، توفير الوقت ، زيادة حجم الإنتاج و المبيعات وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ و في ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة<sup>1</sup>.

و هناك من القرارات ما يتم اتخاذه بسرعة و بدون تفكير عميق و بدون الحصول على معلومات كافية ، بينما هناك ثمة قرارات يحتاج اتخاذهها إلى معلومات أو استشارة أصدقاء أو أقارب أو تفكير و إيجاد عدة بدائل ، للتأكد من نتائج هذه القرارات و في هذا الصدد فهناك قول الخليفة عمر بن عبد العزيز " من عمل بلا علم فقد أفسد أكثر مما أصلح "<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بشير العلاق ، أسس الإدارة الحديثة (نظريات و مفاهيم) ، دار اليازوري العلمية ، طبعة 1 ، الاردن ، 1998 ، ص 148.

<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي ، السلوك الانساني و التنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، طبعة 1 ، السعودية ، 1995 ، ص 75.

الفرع الثاني : أنواع القرارات

يمكن تقسيم القرارات إلى نوعين :

✓ قرارات استراتيجية :

و هي التي تعني بحل المشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المنشأة ومستقبلها و من أجل اختيار أفضل الطرق فعالية لتحقيق هدف المنشأة .

✓ قرارات تكتيكية :

و هي القرارات التي تعني بحل مشاكل قائمة ، أو تحقيق أهداف قصيرة الأمد أو روتينية أو رسم سياسات للوصول إلى الأهداف التي رسمتها القرارات الاستراتيجية .

نتفق مع هذا التقسيم و لكن باستخدام تعابير مختلفة ، حيث أنها تصنف القرارات إلى تلك التي يصدرها المدير التنفيذي أو الإدارة العليا ( أي القرارات الاستراتيجية ) و تلك التي تصدرها الإدارة الوسطى ( أي القرارات التكتيكية ) .

و من الأمثلة التي يمكن اعتبارها قرارات استراتيجية هي :

- تأميم نفط قطاع ما .
- إقامة صناعة للسيارات .
- قرار تعميم استعمال الانترنت .
- تحديد أهداف المنظمة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> جمال الدين العويسات ، الإدارة وعملية إتخاذ القرار ، دار هومة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2005 ، ص 27 .

أما أمثلة النوع الثاني ، فهي :

✓ عمل ميزانية للمنظمة للعام القادم

✓ قرارات إدارية بتعيين أو فصل أو ترقية موظف ... إلخ

أنسوف ( ANSOFF ) يقدم ثلاثة أنواع من القرارات و هي :

✓ قرارات استراتيجية

✓ قرارات إدارية مثل قرارات تتعلق بتنظيم أقسام المنشأة لتحقيق الاهداف

الاستراتيجية أو تنظيم مصادر المنظمة .

✓ قرارات تشغيلية مثل قرارات تتعلق بميزانيات المنظمة أو تتعلق بتسهيل الانتاج و

المهم هنا أن هذه القرارات متممة الواحدة للأخرى أو المكملة لها ، إن هناك ترابط كبير بين

هذه الأنواع من القرارات مع بعضها البعض ، وإنه من الضروري التمييز بين القرارات ، إن

على المدير أن يعرف فيما إذا كان القرار الذي هو بصده استراتيجية أو تكتيكية .<sup>1</sup>

### الفرع الثالث : أهمية إتخاذ القرارات

تتبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد و جماعات و منظمات

إدارية صغيرة و كبيرة ، محلية و دولية ، هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات يحظى

بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية و العملية .

أما بالنسبة لإتخاذ القرارات على مستوى الفرد فإنها تبرز من خلال العديد من القرارات

التي يتخذها الفرد في حياته اليومية التي يتأثر بها و تؤثر على الآخرين .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات ، المرجع السابق ، ص 28 .

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح ياغي ، إتخاذ القرارات التنظيمية ، دار وائل للنشر ، الطبعة (2) ، الأردن ، 2010 ، ص 5 .

فوظيفة المدير التنفيذي تتصف باتخاذ القرارات أو تأجيلها أو عدم اتخاذها ، فهو يتخذ قرارا عندما يوقع خطابا أو يجيب على سؤال أحد مرؤوسيه ، أو يطلب من أحد موظفيه أداء مهمة أو عمل أو يؤلف لجنة لبحث مشكل ما ، أو يعين رئيسا لقسم أو يوافق على إجازة موظف ، أو يفرض غرامة أو يحفز موظفا أو يأمر بتقديم خدمة جديدة... إلخ .  
و أما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى الجماعات الصغيرة فإنها حظيت بأهمية بالغة لأنها تبرز من تأثير سلوك الفرد ، عضو المجموعة الصغيرة ، بسلوك الأفراد أعضاء الجماعات الإنسانية التي ينضم إليها<sup>1</sup>.

- من الناحية العلمية : تعتبر القرارات الادارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات و الاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق اهدافها بصورة موضوعية و علمية ، كما تلعب القرارات دوراً حيوياً و فعالاً في القيام بكافة العمليات الادارية مثل التخطيط و الرقابة و التنظيم وغيرها ، كما تؤدي دورا مهما في تجسيد ، تكييف ، تسيير و تطبيق الاهداف و السياسات و الاستراتيجيات العامة في المنظمة .

وتؤدي القرارات الادارية عن طريق عملية اتخاذ القرار دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الادارية عن طريق إستعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة و مختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الاداري .

- من الناحية العملية : تكشف القرارات الادارية عن سلوك و موقف القادة و الرؤساء الاداريين ، وتكشف عن القوى و العوامل الداخلية و الخارجية الضاغطة على متخذي القرار ، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات ، و التحكم فيها و التعامل مع هذه المواقف و الضغوط مستقبلا بصورة حسنة ، كما تعتبر وسيلة لإختيار و قياس مدى قدرة القادة و الرؤساء الاداريين في القيام بالوظائف و المهام الادارية المطلوب تحقيقها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح ياغي ، المرجع السابق ، ص 6 .

<sup>2</sup> حسين بلعجوز ، المدخل لنظرية القرار ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 100 .



## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإتخاذ القرارات و دورها في تحسين أداء الموظف العام

و أما بالنسبة لأهمية إتخاذ القرارات على مستوى المنظمة ، فإن أهمية إتخاذ القرارات تزداد بازدياد درجة تعقيدها نتيجة تضخم حجم المنظمات و انفتاحها على البيئات المختلفة ، و سرعة التغيرات التي أصبحت تتميز بها الحركة العامة .

و يرجع السبب في أهمية إتخاذ القرارات التنظيمية إلى أنها تتأثر و تؤثر على الأفراد و الجماعات داخل التنظيم و خارجه فتؤثر بالتالي في الوضع الاجتماعي و الاقتصادي للمجتمع ككل .

و أما بالنسبة لأهمية إتخاذ القرارات على المستويين العلمي و العملي فإن لها أثرا كبيرا في حياة المنظمات حيث يرتبط موضوع إتخاذ القرارات بأجزاء العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم و قيادة و اتصالات ... و غيرها من النشاطات الإدارية الأخرى .

كما أنه يرتبط بالسلوك التنظيمي ، حيث يتناول إتخاذ القرارات الجوانب السلوكية لعملية إتخاذ القرارات و العلاقات الشخصية و التنظيمية المؤثرة في القرار ، إضافة إلى ذلك فقد أعطت ممارسة إتخاذ القرارات تركيزا لأهمية النظرية و إلى الاهتمام بالبحوث و الدراسات المتعلقة بعملية إتخاذ القرارات في العلوم السلوكية و غيرها .

فهناك مساهمات عديدة من علماء النفس و المهتمين بالعمليات المعرفية ( أو التعلم عن طريق الفهم ) و التي تتصف بالتركيز على قدرات و حدود العنصر البشري في معالجة المعلومات و اختيار البدائل علاوة على ذلك ، فهناك شعور جديد متزايد نحو أهمية المؤثرات الاجتماعية و التنظيمية التي تؤثر على عملية الخيارات (Choices) و التي لا تقل في أهميتها عن الصفات أو السمات للفرد متخذ القرارات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح ياغي ، المرجع السابق ، ص 7 .

و من ناحية أخرى فإن عملية إتخاذ القرارات تتطلب تحليلا كميًا يعتمد على الطرق الرياضية لتحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج المرجوة ( مثل : تحليل القرارات الاقتصادية في ظل افتراض المعرفة الكاملة بمعدلات الطلب و التكلفة و رد فعل المنافسين ) ، حيث يستدعي ذلك استخدام النماذج الرياضية و نماذج إتخاذ القرارات التي تساعد المدير متخذ القرارات على إتخاذ القرار الذي يحقق الاهداف المنشودة مع مواجهة المعوقات المحيطة بالقرار و من ثم تحديد طريقة تحسين و تطوير عملية إتخاذ القرارات بصورة فعالة .

و من واقع ذلك كله ، فهناك تطورات نظرية أخرى في إتخاذ القرارات تهتم بدمج العناصر السلوكية و التحليل الكمي لإتخاذ القرارات مع بعضها ، في حين كان ينظر اليهما في السابق على انهما مجموعتان مستقلتان ( أو تفرع ثنائي الشعب ) وان المفاهيم الكمية غير قابلة للدمج مع النظريات الوصفية للعلوم السلوكية ، ولهذا السبب انعكس هذا الانقسام على القرارات الادارية على شكلين : نوعي و كمي ، فالنهج التحليلي النوعي يعتمد بشكل اساسي على تقدير المدير متخذ القرار و خبرته و حكمه الشخصي ، اما النهج الكمي فيركز المدير متخذ القرار على الحقائق الكمية او البيانات المرافقة للمشكلة موضع الدراسة و يطور مصطلحات الرياضية تمثل الاهداف و المعوقات و العلاقات التبادلية الموجودة في المشكلة ، ثم باستعمال طريقة أو أكثر من طرق التحليل الكمي ، فان قرار المدير متخذ القرار يعتمد على جوانب الكمية للمشكلة .

و أخيرا فانه من المفيد ان نستشير هنا كذلك الى ان التدريس موضوع إتخاذ القرارات في الجامعات اخذ في الماضي احد الاتجاهين : الاتجاه السلوكي او الاتجاه الكمي ، و لعل ما نشاهده اليوم من توسع في طرح المقررات الدراسية في إتخاذ القرارات تتضمن مفرداتها كل من المفاهيم السلوكية و الكمية معاً<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح ياغي ، المرجع السابق ، ص 8 .

و يعرف المدير احيانا انه الشخص الذي يتخذ القرارات وهذا ما يميزه عن بقية الموظفين التنفيذيين الذين يقومون بتنفيذ هذه القرارات ولذا يعتبر بعض الكتاب بان المهمة الرئيسية للمدير هي اتخاذ القرارات ، و يقضي المدير معظم وقته في اتخاذ القرارات او التحضير لها ، و تعرف عملية اتخاذ القرارات بانها عملية اختيار بين البدائل للتوصل الى اختيار البديل المناسب بشأن موضوع معين او مشكلة معينة .<sup>1</sup>

و يلاحظ وجود تشابه بين عمليتي اتخاذ القرارات و التخطيط ففي الحالتين يوضع عدد من البدائل و يتم اختيار أفضل البدائل من بينها و عملية اتخاذ القرارات عملية مطلوبة في أي مستوى إداري في المنظمة ، فبعضها يعتبر القرار روتيني بسيط و البعض الآخر يعتبره هام و استراتيجي كما أن بعض القرارات يظهر نتيجة الأمور المفاجئة و غير المتوقعة و تعتبر عملية اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير .

حيث ان القدرة على اتخاذ القرار هي التي تميزه عن غيره من اعضاء التنظيم الاداري ، إن تعقد و تعدد الاهداف التنظيمية الادارية ووجود التعارض بينهما مما يزيد من المشاكل التي تواجه القيادات الادارية .

و هنا يتطلب الامر اتخاذ العديد من القرارات توقف العملية الادارية في الشركات و المشروعات و المنظمات الحكومية المختلفة .<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : مراحل و تطور نظريات إتخاذ القرارات

تعرف نظرية القرارات بأنها علم و فن صناعة القرار الإداري الذي يتناول أسس و قواعد عملية اتخاذ القرار الإداري و مبادئ صياغته و متابعة تنفيذه ، و تقوم هذه النظرية على مدخل

<sup>1</sup> لعلايمية محمد علي ، أهمية الذكاء الإستراتيجي في عملية إتخاذ القرارات -دراسة ميدانية لمؤسسة فريثال- مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015 ، ص 48 .  
<sup>2</sup> أمين عبد العزيز حسن ، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد و العشرين ، دار النهضة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2005 ، ص 150 .

تحليلي كمي منظم و متناسق و موضوعها عملية إتخاذ القرارات وفقا لمعايير و أهداف محددة مسبقا .

ولذلك قسمنا هذا المطلب إلى فرعين ، الفرع الأول نتكلم فيه عن نظريات اتخاذ القرار ، و الفرع الثاني خصصناه ل مراحل اتخاذ القرار .

### الفرع الأول : نظريات إتخاذ القرار

نتيجة التطورات الكبيرة في مفهوم اتخاذ القرار و فلسفته و في الأساليب المستخدمة في اتخاذه ظهرت عدة نظريات اهتمت في دراسة القرارات الإدارية و هذه النظريات هي كالتالي :

#### أولاً: النظرية الكلاسيكية في إتخاذ القرارات

و تعرف أيضا بـ " نظرية القرار الرشيد" تمثل هذه النظرية النموذج المغلق في اتخاذ القرار Closed decesion model ، و لقد سادت مفاهيم هذه النظرية حتى الربع الأول من القرن العشرين و قامت على الفرضية التالية :

أن المدير في أي نظام يقوم بتصرفات رشيدة لتحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ممكنة ، و ترى هذه النظرية أن المدير تسعى باستمرار لتطبيق مبدأ الكفاية على جميع النشاطات في المنظمة ، و يتحقق هذا من خلال القرارات الرشيدة التي يتخذها بعد دراسة دقيقة و شاملة للبدائل المتاحة وفق أسس علمية و معايير اقتصادية<sup>1</sup>.

ويعتقد سزلاجي و والاس ، أن استخدام النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرارات جعل بعض المدراء قلقين و غير مرتاحين من هذا الاسلوب ، وذلك لأنه أسلوب مثالي وغير واقعي يقوم على افتراضات حول الطبيعة البشرية و السلوك التنظيمي مثل : أن متخذ القرار شخص رشيد ودائماً ما يختار البديل الذي يحقق أفضل النتائج من اهداف المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> كاسر نصر المنصور ، نظرية القرارات الإدارية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، طبعة 1 ، 2000 ، ص 15 .

<sup>2</sup> ميسون سليم السقا ، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات -دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة- ، مذكرة دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، قسم ادارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2009 ، ص 34 .

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإتخاذ القرارات و دورها في تحسين أداء الموظف العام

و يقصد بالرشد القدرة على التعليل بصورة منطقية فعالة ، أما القرار الرشيد فيقصد به القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها وقيودها و عليه فإن هذه النظرية تفترض ما يلي :

- أن متخذ القرار الرشيد هو الإداري الاقتصادي القادر على تحديد النتائج المحتملة المترتبة على كل بديل متاح أمامه و ترتيب هذه النتائج وفق أهميتها النسبية في تحقيق أهداف المنظمة ، و اختيار البديل الأفضل بينها .
- أن درجة الرشد المتوافر في القرار تختلف من حالة لأخرى و من وقت لآخر و ذلك نتيجة تغير الظروف و العوامل المحيطة بالتنظيم .

### ثانياً: النظرية السلوكية في إتخاذ القرار

تمثل هذه النظرية النموذج المفتوح لإتخاذ القرار وقلمت هذه النظرية على الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرار و كان أهم روادها هيربرت سايمون .  
لقد لاحظ سايمون قصور مفهوم الرشد و المعيار الاقتصادي في اتخاذ القرار والذي بنيت عليه النظرية الكلاسيكية ، و بين ان متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحل المثلى للمشكلات موضوع الدراسة و ذلك للأسباب التالية :

- ✓ أن الحل الأمثل في فترة زمنية معينة قد لا يبقى كذلك في فترة زمنية أخرى .
- ✓ أن بدائل العمل المتاحة أمام متخذ القرار قد تكون كثيرة وإن اختياره لإحداها يتوقف على إمكاناته و قدراته في دراساتها جميعا ، وتحديد نتائجها و توفير الوقت اللازم لذلك .
- ✓ مواجهة متخذ القرار الكثير من العوامل الداخلية و الخارجية التي لا يستطيع السيطرة عليها ، أو لا يمتلك المعرفة بها أو القدرة على التنبؤ بها .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كاسر نصر المنصور ، المرجع السابق ، ص 19 .

### ثالثاً: النظرية الكمية

تعتمد على النماذج الكمية لإتخاذ القرار معتمدة في ذلك على عملية الاختيار مفترضة المشكلة محددة و البيانات متوافرة و البدائل معروفة ، و قد طور رواد النظرية أربعة نماذج هي ( نموذج إتخاذ القرار ، إتخاذ القرار في ظل ظروف مؤكدة ، عدم التأكد و الصراع ) ، و قد استخدم روادها عددا من الأساليب الكمية الإحصائية الرياضية ، بحوث العمليات ، نظرية الألعاب ، المصفوفات و البرمجة الخطية و غير الخطية .

### رابعاً: النظرية الموقفية

ركزت على مبدأ مفاده عدم وجود طريقة واحدة لإدارة المنظمات و ما يصلح لموقف معين قد لا يصلح لموقف آخر ، و قد أضاف باحثوا هذه النظرية في تحديد العوامل الموقفية التي تؤثر على المنظمة و ما تتخذه من قرارات ، فمنهم من وجه أبحاثه إلى (البيئة) و منهم من وجهها إلى التكنولوجيا و تبني آخرون الحجم .

### خامساً: نظرية الاختيار بلا مجازفة

أكدت هذه النظرية على بلوغ أعلى ما يمكن من المنفعة ، ففيها يختار الفرد البديل الذي يراه الأفضل وفق بعض معايير المنفعة بلا أية مجازفة ، لأن المنفعة يمكن أن تتجزأ إلى منافع مستقلة عن بعضها البعض و يمكن تجميعها من جديد لاستخلاص المنفعة الكلية ، و بذلك تؤكد هذه النظرية على أن التغيرات في حاجات البيئة و متطلباتها يستدعي مرونة للاستجابات في الأنظمة و مسايرة التقلبات و التغيرات التي تتم في تلك البيئة و من نماذجها نظرية (Z) التي طرحها ( وليم أوتش ) في اليابان إذ طور نموذجا إداريا يؤكد على الاهتمامات الإنسانية للأفراد في النظم الطويل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> شهرزاد محمد شهاب موسى ، القدرة على إتخاذ القرار ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، طبعة 1 ، عمان، 2010، ص 40 .

و إذا أردنا تطبيق هذه النظرية على النظام التربوي فلا بد من معرفة أن لكل نظام تربوي فلسفته التي يستند إليها و مدخلاته ومخرجاته التي تتفاوت من نظام لآخر تبعا للظروف السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و لخصائص العاملين في النظام ، و أن لكل نظام بيئة ينشط و يعمل فيها تتمثل في عدة أبعاد منها سياسية و ثقافية و اقتصادية و نمط إدارة سائد .

### سادساً: نظرية الاختيار بالمجازفة

و هي عكس نظرية الاختيار بلا مجازفة و قد أكدت على بلوغ أعلى ما يمكن من المنفعة المتوقعة ، و التوقع مفهوم نفسي يعني تصورا لما يجري مستقبلا ، و هذا التصور يعتمد على حساب الاحتمالات من خلال عمليات الاحصاء أو بالرجوع إلى الخبرة التي تكونت لدى الفرد نتيجة التعرض لمواقف مشابهة .

أما فيما يتعلق بنظرية الادارة بوصفها عملية اتخاذ القرار فيمكن توضيحها من خلال النموذج الذي وضعه جريفت<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : مراحل إتخاذ القرار

#### أولاً: تحديد المشكلة

تعد تحديد المشكلة جزءاً أساسياً في مرحلة جمع المعلومات و هي تعرف على أنها الفارق بين الوضع الحالي و الموجود و بين الأوضاع و الحالات المرغوب أو المأمول فيها ، أي الفارق بين ما هو كائن و ما نود أو نميز أن يكون موجودا ، و الفرد الذي يقوم بتحديد المشكلة لابد أن يكون في ذهنه نموذجا للحالة أو الموقف المرغوب فيه و الذي يسعى للوصول إليه ، ثم يقوم الفرد بمقارنة هذا النموذج مع ما هو موجود فعليا ثم يحدد الفروق فيما بينهم ثم يقوم بتقييم هذه الفروق لكي يحدد ما إذا كانت هذه الفروق تمثل مشكلة فعلا<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> شهرزاد محمد شهاب موسى ، المرجع السابق ، ص 41 .

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد ، نظم المعلومات لإتخاذ القرارات الإدارية ، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر ، طبعة 1 ،

مصر، 2014 ، ص 218 .

### ثانياً: مرحلة البحث عن البدائل

تعني البحث عن الحلول و المسالك المختلفة لحل المشكلة القائمة و تتطلب من المدير الاستعانة بآراء الغيرة تمثل المتخصصين و يجب أن يضع متخذ القرار جميع البدائل الممكنة ويستطيع التعرف عليها من خلال :

- 1- عن طريق خبراته السابقة في المواقف المماثلة .
  - 2- أن يعمل المدير قدر طاقته إلى الوصول إلى البدائل و حلول ابتكارية و فعالة .
- غير أنه يلاحظ إذا كان على المدير لمواجهة الموقف أن يدرس جميع الحلول الممكنة فإن مواجهة موقف معين يقتضي منه ألا يتخذ قراراً فعدم اتخاذه للقرار قد يكون الحل الامثل<sup>1</sup>.

### ثالثاً: مرحلة تقييم البدائل

- عندما يتضح للمدير البدائل المتاحة و يجب عليه بعد ذلك أن يقوم بتقييم كل بديل في النقاط :
- 1- إمكانية تنفيذ البديل و مدى توافر الامكانيات المادية و البشرية اللازمة لتنفذه .
  - 2- تكاليف تنفيذ البديل و مدى الكفاية التي يحققها من حيث الاقتصاد و السرعة و الإتقان .
  - 3- أثار تنفيذ البديل على العمل داخل المنظمة أو خارجها في المجتمع ككل .
  - 4- الآثار النفسية و الاجتماعية للبديل .
  - 5- مناسبة الوقت و الظروف لتبني هذا البديل .
  - 6- إستجابة المرؤوسين للبديل .
  - 7- الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل .
- و من الطبيعي أن نجاح المدير في تقييمه للبدائل أمر يتوقف على صدق و حداثة البيانات التي يجب أن يحاط بها و على مدى وصول هذه المعلومات في الموقف المناسب قبل إصدار القرار<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خليل محمد العزاوي ، إدارة إتخاذ القرار الإداري ، دار كنوز المعرفة للنشر وتوزيع ، طبعة 1 ، الأردن ، 2006 ، ص 24.



و تشمل أيضاً هذه الخطوة تحديد مدى تناغم خيارات القرار مع أهداف القرار المحددة مسبقاً.<sup>1</sup>

### رابعاً: إختيار البديل الأمثل من البدائل و إصدار القرار

من الطبيعي أنه يتم اختيار البديل الأمثل من خلال ثلاثة متطلبات و هي : الخبرة ، التجربة ، البحث و التحليل ، و المنطلق الأخير هو الأسلوب الأكثر استخداماً و تأثيراً بتحليل المشكلة و اكتشاف العلاقات بين المتغيرات المهمة و كذلك القيود التي لها علاقة بالهدف الذي تسعى إلى تحقيقه أو مجموعة الأهداف التي يجب تحقيقها في آن واحد .

### خامساً: تنفيذ القرار و متابعته و تقييمه

حيث نجد أنه لا تنتهي مهمة متخذ القرار عند تنفيذه بل تتعدى إلى متابعة نتائج التنفيذ و ذلك على مدى نجاح البديل المختار أو الأمثل في علاج المشكلة (تحقيق الهدف المرغوب).<sup>2</sup> إن النوعية و مدى القبول مهمان جداً في فعالية التنفيذ ، و عليه يمكن أن يستخدم متخذي القرارات في المنظمات ، الوسائل و الأساليب التي تسمح بمعرفة آراء المرؤسين الذين سيشاركون في التنفيذ و منحهم أدوار في ذلك ، حتى لا تكون لديهم مقاومة للقرار عند تنفيذه ، و من ثم تنفيذ القرار بشكل جيد و تحقيق نتائج المطلوبة ، و بالتالي ترسيخ الثقة في نفوس أولئك المنفذين ، مما ينعكس أثره على القرارات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جين سميث ، ترجمة مركز التعريب والبرمجة ، فن إتخاذ القرارات الصائبة ، الدار العربية للعلوم ، طبعة 1 ، 1999 ، ص 30 .

<sup>2</sup> أولاد عبدالله سعيد ، مراجعة مدى مساهمة نظام تقييم الأداء في إتخاذ القرار بإدارة الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير ، جامعة غرداية ، الجزائر ، 2017 ، ص 28-29 .

<sup>3</sup> فيصل بن فهد بن محمد البراهيم ، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى أدائهم ، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، قسم العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم المنية ، السعودية ، 2008 ، ص 19 .

## المبحث الثاني : مفهوم الموظف العام

نتيجة لإختلاف الدول في انظمتها السياسية و الاقتصادية و الإدارية خاصة ما يتعلق منها بنظام اللوائح التي تنظم شؤون الوظيفة العمومية إختلف الفقهاء في وضع تعريف للموظف العام و هذا الاختلاف امتد إلى القضاء و التشريع ، فتعريف الموظف في القانون الإداري يختلف من دولة إلى أخرى بل أن التعريف يختلف في ذات الدولة نفسها<sup>1</sup> . و لقد قسمنا هذا المبحث لمطلبين ، الأول نتكلم فيه عن تعريف الموظف و حقوقه و واجباته أما المطلب الثاني سنشرح أنظمة التوظيف ( نظام الوظيفة المفتوح و نظام الوظيفة المغلق ) .

### المطلب الأول : تعريف الموظف العام و حقوقه و واجباته

تتاولنا في هذا المطلب فرعين ، الفرع الأول تعريف الموظف العام ، أما الفرع الثاني نتكلم فيه عن حقوق و واجبات الموظف العام .

### الفرع الأول : تعريف الموظف العام

#### أولاً: التعريف الفقهي

قدم الفقه تعريفات متنوعة للموظف العام حيث يعرف بأنه " الشخص يعهد إليه وظيفة دائمة يقوم بخدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام "<sup>2</sup> . كما يرى الفقيه **دوجي** " أن الموظفين العموميين هم عمال المرافق العامة الذي يساهمون بطريقة دائمة وعادية في تسييرها " و يعيب على هذا التعريف أنه يتسع أيضا للأشخاص الذي يستدعون لأداء عارض أو مؤقت و تخضع علاقتهم بالإدارة لعقد تحكمه قواعد عامة تتضمنها لوائح<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> ورقلي نادية ، علاقة الموظف العام بالإدارة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق ، قسم الحقوق ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر ، 2013 ، ص 11 .

<sup>2</sup> عمار بوضياف ، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري ، جسور للنشر و التوزيع ، طبعة 1 ، الجزائر ، 2015 ، ص 22 .

<sup>3</sup> محمد يوسف المعداوي ، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة و التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، طبعة 2 ، الجزائر ، 1988 ، ص 33 .

أما الفقيه سنتوف فقد اعتمد على معيار النظام القانوني لتحديد مفهوم الموظف العام ، إذ يرى أن " الموظف العام هو الذي يكون خاضعا لقواعد القانون العام " .  
و النقد الذي يمكن توجيهه أن هناك أشخاص يخضعون في ممارسة أعمالهم إلى قواعد القانون العام و لكنهم ليسوا موظفين كأعضاء البرلمان .  
و يرى جرجوار أن " الموظف العام هو كل فرد يحصل على مرتب تلتزم الخزانة العامة بدفعه له مباشرة " ، و نققد هذا التعريف كونه اعتمد على معيار الأجر فهذا الأخير لا يمكن الاعتماد عليه في تحديد الموظف العام .<sup>1</sup>

### ثانياً: التعريف القانوني للموظف العام

إن جل التشريعات لم تضع تعريف الموظف العام ، بل اقتصر بعضها على بيان ما ينطبق العمومية تاركة أمر تعريف الموظف العام للفقهاء و القضاء بينما ذهبت بعض التشريعات إلى إعطاء تعريف للموظف .

فبالنسبة للتشريع الفرنسي نجد أن المشرع تأثر باتجاه مجلس الدولة و عرف الموظف بأنه " ذلك الشخص الذي يتم تعيينه في وظيفة دائمة وبصفة مستمرة ، وتم ترسيمه في درجة من درجات التدرج الوظيفي في الإدارة المركزية ، أو في الهيئات العامة التابعة للدولة " .

أما المشرع الجزائري فلم يعط تعريف الموظف العام في المرسوم 59/85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العامة ، كما فعل في قانون الوظيفة العمومية لسنة 1966 .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد يوسف المعداوي ، المرجع السابق ، ص 34 .

<sup>2</sup> كمال رحماوي ، تأديب الموظف العام في القانون الجزائري ، دار هومة للنشر و التوزيع ، طبعة 3 ، الجزائر ، 2006 ، ص 24 .

حيث نصت المادة الأولى من الأمر 133/66 على أنه " يعتبر الموظفين العموميين و الأشخاص المعنيون في الوظيفة دائمة ، الذين رسموا في درجة من درجات التدرج الوظيفي في الإدارات المركزية التابعة للدولة و في المصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات المركزية . و قد استثنى المشرع الجزائري في نظام الوظيفة العامة عمال المؤسسات الاقتصادية والتجارية ، كما أكد على ضمان استمرارية العمل ، و يلاحظ أن الموظف يخضع لفترة ترصص قبل أن يتم تثبيته في منصب عمله <sup>1</sup> .

و بالرجوع إلى المادة 4 من الأمر 03/06 المؤرخ في 16 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية نجد المشرع قد عرف الموظف بقوله " يعتبر موظفا كل عون في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة السلم الإداري " <sup>2</sup> .

أما القانون رقم 01/06 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته فلقد نص على أن الموظف العمومي : " كل شخص يشغل منصبا تشريعيا أو تنفيذيا أو إداريا أو قضائيا أو أحد المجالس الشعبية المحلية المنتخبة ، سواء كان معينا او منتخبا، دائما أو مؤقتا ، مدفوع الأجر أو غير مدفوع الأجر بصرف النظر عن رتبته أو أقدميته و كل شخص آخر يتولى ولو مؤقتا وظيفة أو وكالة بأجر أو بدون أجر و يساهم بهذه الصفة في خدمة هيئة عمومية أو مؤسسة عمومية أو أية مؤسسة أخرى تمتلك الدولة كل أو بعض رأس مالها ، أو أية مؤسسة أخرى تقدم خدمة عمومية ، كل شخص آخر معرف بأنه موظف عمومي أو من حكمه طبقا للتشريع و التنظيم المعمول به " <sup>3</sup> .

<sup>1</sup> كمال رحماوي ، المرجع السابق ، ص 25 .

<sup>2</sup> المادة 4 من الأمر 03/06 المؤرخ في جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 16 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 46 ، ص 4 .

<sup>3</sup> المادة 02 من القانون رقم 01/06 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق لـ 20 فيفري 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته ، الجريدة الرسمية، العدد 14 ، ص 4 .

### ثالثاً: التعريف القضائي للموظف العمومي

لقد لعب مجلس الدولة الفرنسية دوراً هاماً في تطوير قواعد القانون الإداري و كان له الفضل في تحديد مفهوم الموظف العام لكونه حرص على إيجاد معيار للتمييز بين الموظف العام و غيره من العاملين في القطاعات المختلفة للدولة ، حيث عرفه في عدة مناسبات بأنه "الشخص الذي تتاط به وظيفة دائمة في هيئة من الهيئات المرافق العامة" .

و هذا التعريف هو نفس التعريف الذي ظهر في قانون الوظيفة العمومي الفرنسي ، سواء الصادر سنة 1945 أو ذلك الصادر سنة 1959 ، و ركز مجلس الدولة في تعريفه على عنصرين حتى يمكن اعتبار الشخص موظفاً عاماً .

- إستمرارية الوظيفة و دوامها .

- الإدماج في التسلسل الهرمي لإحدى الهيئات الإدارة أو أحد المرافق العامة

الإدارية<sup>1</sup> .

### 1) تعريف محكمة القضاء الإداري

عرفت المحكمة الموظف العام في حكم لها بأنه : كل ما تتاط به إحدى وظائف الدولة العامة في نطاق وظيفة إحدى وظائف الدولة العامة في نطاق وظيفة إحدى السلطات الثلاث سواء كان مستخدماً حكومياً أو غير مستخدم براتب أو بغير راتب ، ويشترط أن تكون وظيفته في نطاق شؤون الدولة ، و يكون اختصاصه قد آل إليه بطريق الإنابة أو بطريق التعيين على مقتضى نص دستوري أو من المعينين في وظيفة حكومية ثابتة لإحدى الوزارات أو الهيئات أو المؤسسات العامة و إن كان من ذوي المرتبات أن يكون مقيداً على إحدى درجات الكادر العام أو ما يقوم مقامه في نطاق ميزانية الدولة<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> محمد الأحسن ، النظام القانوني للتأديب في الوظيفة العامة -دراسة مقارنة- ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، 2016 ، ص 20 .

<sup>2</sup> خالد مصطفى فهمي ، الجوانب القانونية لحماية الموظف العام ، دار الفكر الجامعي ، الطبعة (1) ، الإسكندرية ، 2014 ، ص 5 .

## 2) تعريف المحكمة الإدارية العليا

قضت المحكمة بأن صفة الموظف العام لا تقوم بالشخص ، و لا تجري عليه بالتالي أحكام الوظيفة العامة ، إلا إذا كان معيناً في عمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو السلطات الإدارية بالطريق المباشر، و في حكم آخر قالت المحكمة الإدارية العليا أنه قد تلاقى القضاء و الفقه الإداري على عناصر أساسية للوظيفة العامة ، و لاعتبار الشخص موظفاً عمومياً يتعين مراعاة قيام العناصر التالية :

1- أن يساهم في العمل في مرفق عام تديره الدولة عن طريق الاستغلال المباشر ، وفي مصر يعتبرون موظفين عموميين عمال المرافق العامة سواء كانت إدارية أم إقتصادية ما دامت هذه المرافق تدار بأسلوب الاستغلال المباشر .

2- أن تكون المساهمة في إدارة المرافق العامة عن طريق التعيين أساساً ، و قرار إسناد الوظيفة يكون عن طريق عمل فردي أو مجموعي يصدر من جانب السلطة العامة و يجب أن تقابله موافقة من جانب صاحب الشأن ، فالموظف العمومي يساهم في إدارة المرافق العامة مساهمة إرادية يقبلها دون قسر أو إرغام ، أما الالتحاق جبراً في خدمة مرفق عام فلا تطبق عليه أحكام الوظيفة العامة .

3- أن يشغل وظيفة دائمة ، وأن يكون شغله لهذه الوظيفة بطريقة مستمرة لا عرضية .  
وغني عن القول أن هذه العناصر لا يمكن اعتبارها عناصر قاطعة نهائية للحكم على عامل من عمال الإدارة بأنه موظف أو غير موظف ، إلا أنها عناصر أساسية يجب مراعاتها في هذا الصدد .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خالد مصطفى فهمي ، المرجع السابق ، ص 6 .

الفرع الثاني : حقوق و واجبات الموظف العام

كفل المشرع للموظف جملة من حقوق حددها في القوانين و اللوائح و في المقابل ألزمه بواجبات محددة لا يجوز مخالفتها أو الاتفاق على ما يخالفها باعتبارها من النظام العام.<sup>1</sup>  
نتطرق في هذا الفرع إلى كل من الحقوق و الواجبات على حدى :

أولاً: حقوق الموظف

جاءت هذه الحقوق تحت عنوان ضمانات و حقوق الموظف و بالتحديد في المواد من القانون 26-29 منه تتمثل في :

✓ تقاضي الأجر: المادة 32

يعد الأجر و الراتب بكل عناصره الوسيلة الرئيسية التي تعبر عنه مقابل العمل الذي يدفع له ، فهو مصدر رزقه ، و يكون استحقاقه بعد أداء خدمة في نهاية كل شهر، نظمه المشرع بطريقة حسابية يقدر حسب الرتبة و تلحق به مجموعة من التعويضات .

✓ الترقية : المادة 38

وهو حق أقره المشرع في المادة 38 بحق التنويه و تحسين المستوى ، فالترقية تمكن الموظف من تولي درجة عالية و تقلد الوظائف النوعية ، يستفيد منها الموظف بناء على أقدميته في رتبة معينة أو عن طريق الاختيار أو في كلتا الحالتين يستوجب توفر بعض المعايير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أنظر الموقع [www.staralgeria.net/t7090-topic](http://www.staralgeria.net/t7090-topic) بتاريخ 11/03/2018 على الساعة 22:00 .

<sup>2</sup> الأمر 03/06 المؤرخ في جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 16 جويلية سنة 2006 ، المرجع السابق ، ص 5 .

✓ المشاركة في تنظيم الوظيفة العامة ( الحق النقابي ) المادة 35

و لعل الهدف في ذلك أيضا هو تمكين الموظفين من المشاركة في تسيير حياتهم وحق الموظفين أمورهم وشؤونهم الوظيفية ، أقر المشرع أشكال و صور هذه المشاركة .  
تتمثل في :

1- اللجان المتساوية الاعضاء : و هذه اللجان تهتم بالمسائل الفردية للموظف العام كالترقية و النقل و إجراءات التأديب ويكون تدخلها أحيانا استشاريا ، و في الأحيان الأخرى يكون إلزامي ، تتشكل من عدد متساوي من ممثلين منتخبين عن الموظفين ، وممثلين عن الإدارة و ذلك لمدة 3 سنوات و أعمال أعضاء هذه اللجان يكون مجانيا .

2- اللجان التقنية المتساوية الأعضاء : و هي تختص بتنظيم المصالح و سيرها خاصة المسائل الفنية و التدابير الرامية التي تحدد الطرق التقنية للعمل وكيفية تحسينه .

✓ الحق في العطل : المادة 39

للموظف الحق في الراحة حتى يتمكن من تجديد نشاطه ، كما أن هناك ظروف اجتماعية أو مرضية تطرأ عليه تجعله في حاجة إلى عطلة و هذه العطل هي : العطلة السنوية ، العطلة الاستثنائية ، العطل المرضية ، العطل طويلة المدى و تمكن هذه العطل طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما في هذا الشأن.<sup>1</sup>

✓ الحماية : المادة ( 30 و 31 )

يقصد بها حماية الموظف العام من كل أشكال الإهانة و التهميش و الضغط و الاعتداء عليه في أي جهة كانت كما أن قانون العقوبات يتضمن نصوصا خاصة بحماية الموظف من أفعال الاعتداء الواقع عليه سواء أثناء تأدية الوظيفة أو بمناسبةها .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الأمر 03/06 المؤرخ في جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 16 جويلية سنة 2006 ، المرجع السابق ، ص 6 .

<sup>2</sup> فوزي حبيش ، الموظف العام حقوقه وواجباته ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، لبنان ، 1982 ، ص 40 .



### ثانياً: واجبات الموظف العام

إن أهم واجبات الموظف العام أن يقوم بأداء العمل بدقة و أمانة و ان يحترم رؤسائه و واجبات وظيفته و المهام الملقاة على عاتقه ، فلا يتراخى في العمل أو يوكل العمل إلى غيره، بل عليه أن يقوم بمهامه على أكمل وجه و أن يحافظ على كرامة وظيفته .

✓ التقييد بالطابع الشخصي للوظيفة : و يقصد بذلك قيام الشخص المعني بالوظيفة العامة القيام بها شخصياً .

بمعنى أنه لا يحق له أن يعهد عمله للغير و لا تناقض ذلك مع مبدأ الإنابة الذي حصره المشرع في حدود واضحة ، و نجد هذا الالتزام في المادة 19 من قانون الوظيفة العامة لسنة 2016 بقولها " كل موظف مهما كانت مرتبته في التسلسل الإداري مسؤول عن تنفيذ المهام التي تناط به "1.

و يدخل في إطار هذا الالتزام قيام الموظف بجميع المهام المرتبطة بمنصب عمله بوعي وفعالية و ان يبذل كل ما بوسعه من مقدرة مهنية منتجة و مبدعة يدفعه إلى ذلك الاهتمام المستمر بتحسين نوعية عمله و زيادة الانتاج و الانتاجية .

✓ الاخلاص للدولة و مؤسساتها :

جاء في المادة 40 من الأمر 03-06 يجب على الموظف في إطار تأدية مهامه إحترام سلطة الدولة وفرض احترامها وفقاً للقوانين و التنظيمات المعمول بها بمعنى أن على كل موظف واجب الإخلاص للدولة و مؤسساتها من خلال التقيد بالدستور والمبادئ التي يكرسها.2

<sup>1</sup> هاشمي خرفي ، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية و بعض التجارب الأجنبية ، دار هومة ، طبعة 3 ، الجزائر ، 2013 ، ص 267 .

<sup>2</sup> دشر مسعودة و حمادي سعيدة ، علاقة الموظف العمومي بالإدارة العمومية في الجزائر ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، قسم علوم الإعلام و الإتصال ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2014 ، ص 6 .

تشير في الصدد بأن هذا الالتزام له طابع أخلاقي ، الأمر الذي يفرض عليه التمسك بمكارم الأخلاق في كل سلوكاته المهنية ، الأمر الذي يفرض عليه وضع مصلحة الدولة ومؤسساتها في الدرجة الأولى و لقد كانت القوانين تفرض على الموظف العام الوفاء لدولة ولفئرة حزبية أو بعبارة أخرى الحفاظ على التوجه الإيديولوجي لدولة و مثال ذلك أنه كانت بعض التعيينات في بعض المناصب مرتببا بالنضال والانتماء الحزبي آنذاك لكنه مع تغيرات المختلفة التي شهدتها الجزائر من دستور 1989 الذي أصبح بمثابة قانون المجتمع عكس الدساتير السابقة التي كانت تمثل برنامج حزبي .

ومن بين الالتزامات الواقعة على الموظف العام و تعد مساس بالدولة إذا كما ارتكبتها ، ضرورة الامتناع لكل عمل مؤقت أو موقف أو حديث أو خطاب يهدف عن قصد إلى :

- إلحاق الضرر بالدولة ومؤسساتها .

- تعريف عمل السلطات العمومية .

✓ واجب التحفظ و الكتمان :

عند ممارسة الموظف العام لمختلف مهامه قد يطلع على بعض الأسرار و خبايا الهيئة المستخدمة، فقد يقوم بتسريب هذه المعلومات المهنية إلى الغير ، الأمر الذي يمس به بسمعة وسير المرافق العامة سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة .

ومن أجل ضمان حماية حسن سير المرافق العامة بانتظام وباضطراد من جهة و الحفاظ على المصلحة العامة بإلزام الموظفين القيام بأعمالهم بانضباط من جهة أخرى نصت معظم القوانين على الحفاظ على السر المهني الذي يعد بالدرجة الأولى مبدأ أخلاقيا قبل أن يتحول إلى إلتزام قانوني.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> داتشر مسعودة و حمادي سعيدة ، المرجع السابق ، ص 6 .

و قد نصت المادة 48 من الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية على أنه "يجب على الموظف الالتزام بالسر المهني، و يمنع عليه أن يكشف محتوى وثيقة بحوزته أو حدث أو خبر علم به أو اطلع عليه بمناسبة مهامه" ، و لا يتحرر الموظف واجب السر المهني إلا بترخيص مكتوب من السلطة السلمية المؤهلة .

كما يجب أن يلتزم الموظف بعدم الافشاء الاسرار و أساس هذا الالتزام هو حماية المصلحة العامة ، و هو أحيانا مطالب بضرورة الافشاء بها و هذا أيضا تحقيقا للمصلحة العامة ، هذا بالإضافة بضرورة الالتزام بالتحفظ عند الادلاء بأي رأي من شأنه المساس بمصلحة منظمته أو بمصلحة الافراد موضوع عمله ، وقد يمتد هذا الإلتزام حتى بعد الإنتهاء من الخدمة الوظيفية ، ومن صور هذا الإلتزام نجده أيضا يتجسد في الحرص على المحافظة على الوثائق و الملفات التي تحتوي على هذه الاسرار وذلك بموجب نص المادة 48 و 49 من الأمر 03/06<sup>1</sup>.

✓ واجب الحياد :

نصت المادة 41 من الأمر 06-03 يجب على الموظف أن يمارس مهامه بكل أمانة وبدون تحيز ، و هو التزام قانوني جديد في مجال الوظيفة العمومية و القول بحياد الموظف يعني عدم جواز انحياز الموظف لأي طرف و ذلك حماية لحسن سير المرفق ، و لعل سبب ظهور هذا الالتزام هو تبني الدولة لمبدأ التعددية الحزبية السياسية يعني أن الدولة باعتمادها لمبدأ الحياد كان من أجل إبعاد مختلف المرافق على أي صراع حزبي .

و إذا كان الهدف من المرافق العمومية هو تقديم الخدمات العامة للجمهور ، و باعتبار الموظف صاحب السلطة داخل هذه المرافق فقد يمارس بعض السلوكيات التي تؤثر على الأداء العام للمرفق و ينحاز لطرف على حساب الطرف الآخر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عديلة عبد الكريم ، التوظيف في المؤسسة العامة ، مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر ، قسم الحقوق ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2014 ، ص 47 .

<sup>2</sup> داشر مسعودة و حمادي سعيدة ، المرجع السابق ، ص 7 .

و من بين أهم المظاهر الإخلال بالتزام الحياد تذكر على سبيل المثال :

- تزوير ومحاولة تزوير وثائق المصلحة لإضرار مستعملي المرفق العام .
- استعمال الوظيفة لتفضيل أحد مستعملي المرفق العام على آخر أو الإضرار به .

✓ واجب إيقاع العقاب :

و يقصد بذلك أنه على الموظف الذي يتولى مسؤولية المرفق العام التزام توقيع العقوبة قانونا على كل موظف أخل بالتزاماته المهنية

لذلك تعين على الأشخاص الذين يتولون مناصب المسؤولية أو التأطير أن يقوم بكل المهام المرتبطة بمنصبهم و يدخل في ذلك التزام ايقاع العقاب بإتباعهم الاجراءات المنصوص عليها قانونا بعيدا عن كل ارتجالية أو تعفي استعمال سلطة توقيع العقوبة .

✓ واجب الطاعة :

قامت مقام المرفق العام على السلم الإداري الذي يرتب الموظفين كل حسب وظيفته في إطار إحترام القانون الأساسي للوظيفة العامة فإنه ينتج عن ذلك علاقات بين الموظفين تفرض على الموظف الأدنى الخضوع للموظف الذي يعلوه في الدرجة .

لكن الاشكالية المطروحة هي في حالة عدم احترام المرؤوس لأوامر رئيسه المخالفة لمبدأ المشروعية ، لقد أجاب الفقه عن ذلك بضرورة احترام المرؤوس لأوامر رئيسه وإن كان يخرج على ما هو مطالب به في حدود اختصاصه <sup>1</sup>.

و مقتضى هذا الواجب أن ينفذ الموظف ما يصدر إليه من أوامر بدقة و أمانة وذلك في حدود القوانين المعمول بها ، ويتحمل كل رئيس مسؤولية الأوامر التي تصدر منه ، كما يكون مسؤولا عن حسن سير العمل في حدود إختصاصه ، و السلطة الرئاسية سلطة تفرضها طبيعة النظام الاداري لأنه وفقا للمرسوم الأساسي للوظيفة العامة يخضع كل موظف في ممارسة أعمال وظيفته لموظف آخر يعلوه درجة <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> دشر مسعودة و حمادي سعيدة ، المرجع السابق ، ص 8 .

<sup>2</sup> محمد أنس قاسم ، مذكرات في الوظيفة العامة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة (2) ، الجزائر ، 1989 ، ص 198.

### المطلب الثاني : أنظمة التوظيف (النظام المفتوح و النظام المغلق)

يرتبط مفهوم الوظيفة العمومية ذات البنية المفتوحة ، بمضمون الوظيفي الإدارية بذاتها، فهو مشروع لا يسير بالضرورة من قبل الدولة ، ويمكن أن يكون مستقلا و خاصا يستخدم أعوان يتميزون بالكفاءة و الالتزام بتنفيذ المهمة التي استخدموا من أجلها ، فمناصب العمل محددة سلفا وفق مواصفات وظيفية يقتضيها التنظيم الإداري الساري المفعول ، مقابل حقوق وحوافز مادية ومعنوية يستفيد منها الموظفون ، مقابل خضوعهم لواجبات مهنية يفرضها الأداء الفعال ، و طبيعة الوظيفة المشغولة .

و القول بانها مفتوحة ، يعني قابليتها للتدفق المستمر والتحول بين باقي فروع قطاعات الشغل الأخرى (الشبه العام او الخاص) كما يعني المرونة في تسيير المستخدمين وفي التبسيط في طبيعة العلاقات ، وفي المرودية و الانتقاء الافضل للكفاءات وفي استعمالها .  
وقد قسمنا الدراسة في هذا المطلب إلى فرعين ، الفرع الأول النظام المفتوح للوظيفة العمومية ، أما الفرع الثاني النظام المغلق للوظيفة العمومية .

### الفرع الأول : النظام المفتوح للوظيفة العمومية

#### أولاً: نشأة و تطور النظام المفتوح

تعمل العديد من الدول الانجلوساكسونية ، بالنظام المفتوح للوظيفة العمومية و على رأسها الولايات المتحدة الأمريكية ، التي سنتطرق لها كنموذج من حيث نشأته ومراحل تطوره ، ويمكن تحديدها في أربعة مراحل :<sup>1</sup>

1- المرحلة الأولى : و تمتد من نهاية القرن 18 إلى عام 1883 .

تبنت الولايات المتحدة الأمريكية خلال هذه الفترة ، نظام الوظيفة العمومية ذات البنية المفتوحة لاعتبارات منها :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعيد مقدم ، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 52 .

<sup>2</sup> سليمان الطماوي ، مبادئ علم الإدارة العامة ، مطبعة جامعة عين شمس ، طبعة 6 ، القاهرة ، مصر ، 1987 ، ص 358 .

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإتخاذ القرارات و دورها في تحسين أداء الموظف العام

✓ ثقافة المجتمع الأمريكي المتأثرة بالمذاهب الاجتماعية السائدة آنذاك، كالحرية الفردية التي تتعارض و إعطاء الإدارة امتيازات لا يقرها القانون في المعاملات الخاصة ، فهم يخشون إساءة استخدام السلطة ، و كان مذهبهم المتوارث يقوم على مبدأ توزيع السلطة لإحتمال الاستبداد بها ، ذلك أن النظام الأمريكي لا يعتبر الإدارة العامة نظاماً يتمتع بامتيازات تخرج عن المألوف في القانون الخاص، بل يرى أن الإدارة ليست أكثر من مجموعة تصرفات يجريها الموظفون ولا تختلف عن تلك التي يقوم بها مشروع خاص لتحقيق ذات الاغراض .

✓ النظرة الازدواجية للإدارة باعتبارها تشكل في نظر المواطنين الامريكيين مصدرا تهديدي للمبادئ التي ناضلوا من اجلها ، كمبادئ العدالة و الديمقراطية و محاربة البيروقراطية ، علاوة على تخوفهم من انتشار سلطة و نفوذ الموظفين الدائمين .

✓ التخوف من الامتيازات المحتمل اكتسابها في نظرهم من قبل الادارة ، كالمساهمة في اتخاذ القرارات السياسية بحكم مكانتها كحلقة وصل ، بين القاعدة و القمة ، وهو امتياز لاينبغي ان تتمتع به الادارة ، لانه يمكن ان ينعكس سلبا على بعض المبادئ المكتسبة ، كتفضيل القطاع العام ( الاداري ) على القطاع الخاص ( التجاري و الاقتصادي ) ، و بالتالي تسلط الدولة بواسطة الادارة على مختلف النشاطات الحيوية في المجتمع الامريكي ، وهو ما يتنافى مشروع مجتمعهم<sup>1</sup>.

و لقد تأثرت بهذا النظام الأمريكي بعض الدول العربية ، فمنها من حاولت تطبيقه بكل محتوياته نذكر المملكة الأردنية الهاشمية ، و منها من إقتصرت على أمن نظام الترقية منها الكويت و ليبيا ، الإمارات العربية ، مصر ، و منها من أباه فيما يخص الترتيب الموضوعي لمناصب العمل كالجزائر في القانون العام للعامل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سليمان الطماوي ، المرجع السابق ، ص 359.

<sup>2</sup> محمد الصالح فنينش ، ملخص محاضرات في قانون الوظيفة العمومية ، الطبعة (2) ، 2008 ، ص 10 .

2- المرحلة الثانية : ( 1883 - 1920 ) .

و هي الفترة التي تميزت بصدور القانون المعروف بقانون Pendlton في عام 1984 الذي كرس على الصعيد الاتحادي إلغاء نظام الغنائم للمنتصر spoils system بالنسبة لأكثر الوظائف الاتحادية ، فاسحا بذلك المجال لبروز نظام جديد يقوم على مبدأ الاستحقاق mérite system وهو معيار تقني حل محل " نظام التداول " معيار سياسي ، وأنشأت بمقتضى هذا القانون لجنة الخدمة المدنية commission of civil service على غرار نظام الخدمة المدنية البريطانية ومن مهامها الأساسية :

✓ فحص مؤهلات المترشحين لتولية بعض الوظائف العمومية .

✓ السهر أساسا على ضمان الحياد السياسي للوظيفة العمومية .

✓ فرض مبدأ المسابقات ككيفية مفضلة للتوظيف في بعض الوظائف .

و من الجدير بالملاحظة أن نظام الاستحقاق هذا لم يعمم على كافة الولايات إذ لازال العمل جاريا بنظام التداول في بعض الولايات وبأشكال مختلفة<sup>1</sup> .

3- المرحلة الثالثة : ( 1921 - 1945 ) .

و هي المرحلة التي تميزت فيها الوظيفة العمومية الأمريكية ابتداء من عام 1921 ، بالمراجعة الوظيفية لكافة مناصب العمل ، و باعطاء الأولوية للتكوين، الذي يشمل كافة الموظفين الدائمين العاملين في الإدارة الأمريكية ، التي عرفت أول تصنيف للوظائف في عام 1923 ، بتقنين المسار المهني للدبلوماسيين ضمانا لاستقرارهم و تمكينهم من الحق في الترقية و التقاعد<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> سعيد مقدم ، المرجع السابق ، ص 57 .

<sup>2</sup> سعيد مقدم ، المرجع السابق ، ص 57 .

4- المرحلة الرابعة : ( الممتدة في الفترة ما بين 1945 إلى يومنا هذا ) .

تعد هذه المرحلة من أهم مراحل تطور الوظيفة العمومية الأمريكية ، فهي جاءت مباشرة بعد الحرب العالمية الثانية ، وتميزت بتتصيب لجنة الخبراء برئاسة الرئيس الأسبق HOOVER عهدت إليها مهمة البحث في أنجع السبل الكفيلة بتحديث و تكييف الوظيفة العمومية ، توجت أعمالها بتقديم تقرير تضمن العديد من المقترحات و التدابير العملية منها :

أ- إنشاء مديرية المستخدمين على مستوى كل إدارة .

ب- تصنيف مناصب العمل Classification des emplois .

ت- تحديد حقوق و واجبات الموظفين .

و من النتائج المترتبة على صدور قانون 1978 نسجل :

❖ إلغاء لجنة الخدمة المدنية ، و إنشاء العديد من الهياكل Organismes منها :

- ديوان تسيير المستخدمين تحت سلطة مدير يتبع رئيس الولايات المتحد الأمريكية .

- مكتب حماية النظام الاستحقاق الذي يتكون من ثلاثة أعضاء يعينون من قبل الرئيس .<sup>1</sup>

ومن مزايا نظام الوظيفة ذات البنية المفتوحة أنه يتميز بسهولة لهذا لا يتطلب من الإدارة

العامة إصدار قوانين و تشريعات عديدة ، تتناول المسائل المختلفة للوظيفة العامة من ترقية

وندى و إعادة وتعيين و تقاعد .

كما يتميز هذا النظام أيضا بمرونته ، فالإدارة لا تلتزم بترقية موظفيها و لا تلتزم بدوام

تعيينهم ، فإذا ما وجدنا حاجة إلى الاستغناء عنهم إستطاعت بسهولة التخلص منهم ، وإذا ما

إشتدت الحاجة إلى مزيد من الكفاءات إستطاعت الحصول عليه من خارج الجهاز الوظيفي و

يهدف نفس الشيء بالنسبة للموظف العام فهو حر بالبقاء و هو حر ترك الوظيفة طبقا لما يراه

محققا لمصلحته الذاتية .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعيد مقدم ، المرجع السابق ، ص 58 .

<sup>2</sup> محمد حسن علي-أحمد فاروق الحميلي ، الموسوعة العلمية في نظام العاملين المدنيين بالدولة ، دار الكتب القانونية ،

مصر ، 2004 ، ص 13 .



### الفرع الثاني : النظام المغلق للوظيفة العمومية

#### أولاً: مفهوم النظام المغلق

في ظل النظام المغلق للوظيفة العمومية ، يعتبر الالتحاق بالوظيفة العمومية التحاقاً بمهنة أو بحياة مهنية قابلة للتنوع ، لا يرتبط فيها مصير الموظف العام بوظيفة قارة ، بل يمكن للإدارة الاستفادة من خدماته في أي وظيفة أخرى بحكم أن علاقة الموظف بالإدارة تنظيمية قانونية تحكم حياته المهنية المكرسة لخدمة الإدارة بصفة دائمة و مستمرة ، وفق مخطط تسيير يحكم مساره المهني .

بحيث يركز المعنى الشخصي للوظيفة العامة على مبدأ الرتبة الشخصية ، و يعطي إهتماماً كبيراً للموظف و ما يحمله من مؤهلات و أقدمية في الخدمة و مركزه في السلم الإداري بالنسبة لغيره من الموظفين دون أن يعيلاً أي إهتمام في العمل الذي أنيط به ، و العلاقة بينه و بين الأعمال الأخرى من حيث درجة الصعوبة و السهولة ، فالوظيفة العامة وفقاً لهذا المعنى أو النظام تعتبر المهنة أنها تتميز بالدوام و الإستقرار ، حيث يتفرغ لها الموظف و يكرس لها حياته ، ويتمتع بمزايا و حقوق و ضمانات تختلف عما هو مقرر في الوظائف الخاصة ، وهذا المعنى يسود في دول أوروبا بصفة عامة و بريطانيا بصفة خاصة<sup>1</sup>.

#### ثانياً: نشأة و تطور النظام المغلق

كانت الوظيفة الإدارية في فرنسا الملكية منذ القرن 13 محل تمييز متنامي ، بدءاً بما كان يعرف بعدالة الاقطاعيين على المستوى المحلي و المصالح المالية على المستوى المركزي، وقد تأكد هذا التنامي في النصف الثاني من القرن الثامن عشر مما ساعد على تقليص دور الإدارة الملكية لتأخذ حجم مجموعة بشرية صغيرة كانت تتقاسم مع الجماعات المحلية مهام النظام العام و مع رجال الدين التعليم و الإحسان والبنوك في مجال تعبئة الموارد المالية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> غوفي هارون ، المبادئ المعتمدة في تولي الوظائف العمومية ، مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر ، قسم الحقوق ،

جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2014 ، ص 14 .

<sup>2</sup> سعيد مقدم ، المرجع السابق ، ص 59 .

فاقتصرت وظيفة الإدارة في هذه الفترة على ضمان أمن المملكة بمعنى تكفل بنشاط منظم قانونا كضمان الأمن و الطمأنينة و مراقبة نشاطات باقي المتعاملين في الحياة العمومية وكان المشروع الملكي يعتمد على المركزية كعامل مفضل في تطوير الوظيفة العمومية بل من أهم العوامل التي لا يمكن فصلها الواقع الفرنسي .

و قد ساعدت مختلف التعقيدات الاجتماعية التي ميزت المجتمع الفرنسي في هذه الفترة على طرح هذه المستجدات على الوظيفة العمومية ، فالإدارة تسمح بالتسلط و الاستبداد و ذلك من خلال توحيد كافة النشاطات الاجتماعية و إفراغها في تقنيات و قواعد اعتبرت بمثابة صمام أمان لتلقي الصدمات و العمل على تخفيفها في حالة حدوثها بين السلطة الملكية المتراسة و المجتمع الطبقي الطائفي و هو ما ترتب عنه جملة من الآثار أهمها ، التمييز بين دور الموظف و الادوار الاجتماعية الاخرى .

فالوظيفة العمومية لم تكن موحدة في ظل هذا النظام حيث كان التمييز قائما بين ثلاثة أنواع من الأعوان العموميين .

- فئة الضباط : و كانوا أصحاب وظائف يتعاملون مباشرة مع الملك و هي الوظائف التي أصبحت ابتداء من القرن 17 توارثية بفعل تكريس سياسة التملك .
- فئة المحافظين : و كانوا مع الخدم و المقتصدين يمثلون الملك على مستوى المقاطعات، يتلقون رسائل ملكية تحدد لهم مهامهم و صلاحياتهم ، و كانت هذه الوظائف قابلة للعزل و لا يملك شاغلها أي حق عليها .
- فئة المؤتمنين : و هي الفئة التي ظهرت مع بداية القرن 18 يتم تعيينهم من رؤساء المصالح و يتمتعون بجملة من الحقوق ، كالمرتب و العلاوات كما يخضعون لترتيب في السلم الهرمي و يستفيدون من الحق في التقاعد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سعيد مقدم ، المرجع السابق ، ص 60 .

## خلاصة الفصل

ومنه نستخلص أن عملية إتخاذ القرار ونظرا لأهميتها داخل المؤسسة تحضى بإهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الاستراتيجي التي تقوم به و هو توجيه المؤسسة و ترشيدها للوصول لإهداف مسطرة ، ولكن هذه القرارات لن تكون من العدم و إنما بتوفير مجموعة من العوامل ، ومن أهمها هو العنصر البشري المتمثل في الموظف الذي يلعب دور الحاسم في هذه العملية المكلف بمسؤوليات عدة من بينها الحفاظ على المصلحة العامة و قيامه بواجبه على أكمل وجه .

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: الجوانب العملية لإتخاذ القرارات و دورها في تحسين أداء الموظف العام

إذا كانت الإدارة تعني توجيه أي جهد جماعي في منظمة ما بقصد تحقيق أهداف معينة ، فإن حسن الإدارة يتوقف على كفاءة القائد الإداري الذي يقوم بمهام الإدارة ، فهو الرأي المفكر لكل تنظيم و الذي يبعث فيه روح الحياة .

و يجمع كتاب الإدارة العامة على أن أي تنظيم يتوقف على كفاءة قاداته حينما يتطلب الأمر منهم إصدار قرارات رشيدة و فعالة في حياة التنظيم ، فإذا كانت مراحل العملية الإدارية تتكون من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإتصال ورقابة فإن القائد الإداري هو الذي يعهد إليه بالقيام بهذه المراحل فضلاً عن أنه يرسم الأهداف ، ويسعى إلى تحقيقها ، إلا أنه قد يصادف في مساره بعض المعوقات والصعوبات التي قد تؤثر فيه سلباً وإيجاباً ، بدرجات مختلفة و متفاوتة .

لتوضيح كل ما سبق ، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين ، نتطرق في المبحث الأول إلى علاقة إتخاذ القرارات بتحسين أداء الموظف العام ، أما في المبحث الثاني نتكلم عن العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار و أثرها على تحسين أداء الموظف العام .

### المبحث الأول : علاقة إتخاذ القرارات بتحسين أداء الموظف العام

إن إتخاذ القرارات الإدارية تعتبر عملية معقدة لأنها ترتبط بالحقائق والقيم التي يدين بها التنظيم ، فالقائد الإداري هو الذي يتقن إتخاذ هذه القرارات التي تؤثر في أداء الموظفين و تزيد من تحفيزهم .

ولقد قسمنا هذا المبحث لمطلبين ،الأول نتكلم فيه عن دور القيادة و إتخاذ القرار في تحسين أداء الموظف العام ،أما المطلب الثاني عن دور عملية إتخاذ القرارات في تحفيز الموظف العام.

#### المطلب الأول : دور عملية إتخاذ القرارات في تحسين أداء الموظف العام

من المُسَلَّم به أنه ليس كل شخص يصلح أن يكون قائداً إدارياً ، بل يجب أن تتوفر فيه عدة سمات أو صفات معينة حتى يصلح أن يكون قائداً إدارياً ، هذه السمات قد ترجع إلى ذاتيته أو تكوينه الفطري ، ومنها ما هو مكتسب يرجع إلى الخبرة و الممارسة .

وقسمنا الدراسة في هذا المطلب إلى فرعين ، الفرع الأول القيادة الناجحة وأثرها في إتخاذ القرار المناسب ، أما الفرع الثاني نموذج الجدارة ودوره في تحسين أداء الموظف العام .

#### الفرع الأول : القيادة الناجحة و أثرها في إتخاذ القرار المناسب

تعتبر القيادة إحدى وسائل التوجيه و كذلك الإتصال و الدافعية ، فلو نظرنا إلى الوظيفة الأولى و الثانية للإدارة لوجدناهما التخطيط و التنظيم ، أي أن الأمر يتطلب وجود خطة و تنظيم ملائم ، و لكي تبدأ عملية التنفيذ لابد من وجود قيادات للأفراد ، و توزيعه للأدوار ثم التعليم و التدريب للمبادئ و الأسس ، حيث يجب أن يعرف الأفراد ما هو المطلوب منهم .

فالقيادة ضرورية في كل المنظمات أيا كان قطاع النشاط الذي تمارسه ، وأيضاً في كل المجالات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والحفز والرقابة ، ولكنها أكثر ضرورة و ارتباطاً بجوانب الحفز والرقابة ، ففي مجال الإشراف وممارسة بعض أشكال من الإجراءات التصحيحية فإن الأمر يتطلب القيادة و بصورة واضحة <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي و محمد فريد الصحن ، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1991 ، ص 407 .

### أولاً: سمات و خصائص القيادة الناجحة

إن اردت ان تكون بارعا في الادارة ، عليك ان تجيد مجموعة من المهارات التي قد تبدو مخيفة و صعبة في بادئ الامر ، لكنها في الحقيقة تتجسد في بعض المهارات و من أهمها <sup>1</sup>:

#### 1. سمات و مهارات القائد الإداري :

##### (أ) المهارت الذاتية :

وهي تتمثل في بعض السمات اللازمة لتكوين شخصية القائد مثل السمات الجسمية كأن يكون قوي البنيان والمهارات ولديه مقدرة على التحمل ولديه قدر من النشاط و الحيوية ،ومثل القدرات العقلية والتي تتمثل في الإستعداد الفكري والذهني كالذكاء وقدرة الفهم العميق بجانب المبادأة و الإبتكار وضبط النفس والقدرة على إدارة نفسه أولاً قبل إدارة منظمته .

##### (ب) المهارات الإنسانية :

وهي تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وبث روح العمل الجماعي بينهم،و يرتبط بالمهارة الإنسانية للقائد النزاهة و الأمانة و الإخلاص و الصدق و الإستقامة ، و إكتساب المهارات الإنسانية في حقيقته أكثر صعوبة من إكتساب المهارات الفنية ، لتعقدها و تنوعها <sup>2</sup>.

##### (ت) المهارات الفنية :

تشير إلى المهارات المتعلقة بأداء المهام المتخصصة والتي تحتاج إلى خبرات وكفاءة تطبيقية معينة ، و يحتاج القائد إلى تلك المهارات الفنية لإنجاز العديد من الأنشطة التي تعد بمثابة جزء من مهامه اليومية <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> كيت كنان ، ترجمة مركز التعريب و البرمجة نعمت سليمان ، أسس الإدارة الناجحة ، الدار العربية للعلوم ، الطبعة (1) ، بيروت ، 1995 ، ص 20 .

<sup>2</sup> صبري جليبي ، مبادئ علم الإدارة العامة ، مكتبة الوفاء القانونية ، طبعة (1) ، الإسكندرية ، 2011 ، ص 494 .

<sup>3</sup> طارق طه ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنترنت ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 209 .

ث) المهارات الذهنية :

و يقصد بها قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ، و فهمه للترابط بين أجزائه و نشاطاته ، و قدرته على تصور و فهم علاقات الموظفين بالتنظيم و علاقات التنظيم الذي يعمل فيه ككل بالمجتمع .

و تبدو أهمية هذه المهارات في القائد في المستويات العليا و في كون القائد يعتمد عليها في إستخدام مهاراته الإنسانية : و من الجدير بالذكر أن أهمية توافر هذه السمات تختلف باختلاف الظروف و طبيعة النشاط و المستوى القيادي ، كما أن هذه السمات منها ما هو مكتسب كالمهارات الفنية ، و منها ما هو فطري كالمهارات الذاتية .<sup>1</sup>

2. خصائص القائد الإداري :

ثار التساؤل بين الباحثين في مجالات الإدارة العامة ، عما إذا كانت هناك خصائص معينة فطرية أو مكتسبة يجب توفرها في القائد الإداري الناجح أو المثالي .

و هناك ثلاث نظريات : النظرية الأولى ، يعتقد أصحابها بضرورة توافر خصائص عامة في القائد الإداري بالمعنى الصحيح ، و يمكن أن نسميها بنظرية الصفات القيادية .

و النظرية الثانية ، لا تعبأ بالصفات العامة للقيادة ، و إنما ركزت من خلال الدراسات على أشكال و أنماط السلوك القيادي ، و يمكن تسميتها بنظرية السلوك القيادي .

و النظرية الثالثة ، و تأخذ بها كثير من الدراسات الحديثة ، تذهب إلى إرتباط القيادة و خصائصها بالمواقف المختلفة ، و يمكن تسميتها بنظرية الموقف .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صبري جليبي ، المرجع السابق ، ص 495 .

<sup>2</sup> محمود شحماط ، المدخل إلى العلوم الإدارية ، دار العلوم ، الطبعة (1) ، عنابة ، 2010 ، ص 86 .



❖ نظرية الصفات القيادية :

تذهب هذه النظرية إلى وجود صفات و خصائص عامة يجب توافرها في القائد الإداري كما ينبغي أن يكون ، و بعض تلك الصفات فطرية كالذكاء و القدرات الذهنية و قوة الشخصية، و بعضها الآخر صفات مكتسبة يمكن تتميتها مثل الحزم و تحمل المسؤولية و المهارات الإدارية و الحيوية و طاقة التحمل و الصحة الممتازة .

وقد سادت هذه النظرية بين الفقهاء الأوائل الذين إهتموا بموضوع القيادة الإدارية ، و حتى في الوقت المعاصر فإن هناك من يدافع من المختصين عن القيادة الإدارية و هم :

شستر برنارد ، ريتشارد ويل ، كلينتون ، ماسون ، و أخيراً رنسيس ليكرت .

و يرتب شستر برنارد خصائص القائد الإداري حسب الآتي :

- 1- الحيوية و قوة التحمل : لا يشترط حتما توافر الصحة الممتازة بل بالعكس هناك من تتوافر لهم الصحة الكاملة و لكنهم مع ذلك لا يتصفون بالحيوية و القدرة على تحمل العمل المستمر .
- 2- الحزم : المقدر على التقرير و البعد عن صفة الشخص المتمرد .
- 3- المسؤولية : و تعني التصدي للعمل مع إدارة تحمل نتائج هذا العمل ، و الشعور بعدم الرضا في حالة فشل هذا العمل<sup>1</sup> .
- 4- القدرة على الإقناع : يجب أن يتصف القائد بالمقدرة الفائقة على الإقناع و لديه الثقة في الأهداف التي يعرضها و يقدر المرؤسين هذه الثقة ولديهم الإحساس بذلك ، وفي مثل هذه الحالة يكونون على علم بأنه مهتم بالضرورة بالمركز الذي يحتله و بالأدوار التي يقوم بها<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> محمود شحماط ، المرجع السابق ، ص 88 .

<sup>2</sup> وليد عطية ، القيادة الإدارية و دورها في فعالية الإتصال التنظيمي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015 ، ص 40 .

## الفصل الثاني: الجوانب العملية لإتخاذ القرارات و دورها في تحسين أداء الموظف العام

5- القدرة الذهنية : و جانب من تلك القدرة على الأقل من طبيعة فطرية ، ولكن تأتي القدرة الذهنية في الترتيب الأخير .

و يقسم ريتشارد ويل خصائص القيادة إلى نوعين :

1- خصائص فطرية : بمعنى أنه من الضروري توافرها ابتداءً في كل شخص قبل أن يشتغل الوظيفة القيادية و هذه الخصائص تتضمن مايلي :

✓ قوة الشخصية .

✓ الذكاء .

✓ الحدس ( وهو ذلك الإحساس المرهف الذي يساعد الشخص على سرعة تفهم الأشخاص و الأحداث و القدرة على توقع تلك الأحداث ) .

2- خصائص مكتسبة : و هي على خلاف الخصائص الفطرية يمكن تنميتها و تطويرها في الشخص القيادي بعد تعيينه أو بعد شغل الوظيفة ، و هي تشمل : الخبرة ، القابلية للتكيف أو القدرة عليه ، المهارات الخاصة .

أما كلينتون و ماسون لخصا خصائص القائد فيما يلي :

الصحة و النشاط ، القدرة على تحمل المسؤولية و على تفويضها ، دفع الآخرين أو

حفزهم ، الطموح ، تفتح الذهن ، المثابرة و الإصرار ، المبادرة أو المبادرة ، الشجاعة ، القدرة

على التنظيم ، الإجتهد ، القدرة على التحليل و التقييم ، الإهتمام ، الحساسية الإجتماعية ،

القوة ، القدرة على التحكم في الناس ، المعرفة الفنية ، القدرة على التعاون ، القدرة على إتخاذ

أو صنع القرارات ، القيادة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود شحماط ، المرجع السابق ، ص 89 .

و قسم رئيسيس ليكرت خصائص القائد إلى أربع مجموعات على النحو التالي :

- 1- من حيث علاقته بالعاملين : يجب أن يكون مخلصا معهم و متعاون ، مهتما بهم و بأسلوب عملهم و بإنجازاتهم ، و أن يقدم لهم مساعدته في كل وقت بطريقة و بروح إيجابية .
- 2- من حيث نشاط المنظمة : يجب أن يكون متحمسا له و مدركا لأهميته .
- 3- من حيث المهارة الفنية : يجب أن يكون قادرا على التخطيط و على التنظيم السليم ، و أن يكون قادرا أيضاً على حسن إختيار العاملين الجدد و على تدريبهم .
- 4- من حيث شخصيته : يجب أن تكون له شخصية ديمقراطية محببة و حسنة .

### ❖ نظرية السلوك القيادي :

أنصار هذه النظرية لا يهتمون بتحديد صفات أو خصائص عامة يجب توافرها في

الرئيس الإداري ليكون قائدا إداريا ، و إنما تم تركيز جهدهم على دراسة مسلك القادة الإداريون و الأنماط أو الأساليب التي يتبعونها في هذه القيادة .

وتبنى هذه النظرية كثير من علماء الإجتماع الذين تصدوا لبحث موضوع القيادة الإدارية،

ومن أهم أنماط أو أساليب السلوك القيادي هي :<sup>1</sup>

- 1- القيادة الأوتوقراطية ( التسلطية ) : يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم ، بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده و يحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة و كبيرة بمفرده و يصدر أوامره و تعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على طاعة مرؤوسيه لها ، ولذلك فهو لا يفوض سلطاته ، بل يحول جهده دائما لتوسيع نطاق سلطاته و صلاحياته ، ومدتها لتكون كل الأمور تحت سيطرته ، وهو يقوم بكل ذلك بقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود شحماط ، المرجع السابق ، ص 90 .

<sup>2</sup> وليد عطية ، المرجع السابق ، ص 33 .

2- القيادة الديمقراطية : يمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم و خلق التعاون فيما بينهم و حل مشكلاتهم ، كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات و إتخاذ القرارات .

والمقائد لا يميل إلى تركيز السلطة في يده و إنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء ، كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة و يسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم ، و يقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء ولكن في القيادة الديكتاتورية أو الإستبدادية يحدد سياستها و يكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة بخطوة<sup>1</sup>.

3- قيادة الحرية المطلقة : في هذا النظام تذهب المرحلة القيادية إلى مرحلة أبعد من نمط القيادة الديمقراطية في وضعها العادي ، فالمقائد الإداري في هذا الوضع يأخذ بمبدأ الحرية الكاملة لأعضاء التنظيم .

دور المقائد هنا يتسم بالطابع السلبي و يترك الجماعة العاملين تحدد كل شئ بإرادتها هي وحدها دون أدنى تدخل من جانبه ، فهي التي تتفق على السياسة المتبعة في المنظمة و على تقسيم العمل و طرق الأداء و هي التي تتخذ القرارات التي تحتاجها الجماعة و الأشياء التي تطلبها ، و لا يتدخل بنفسه بأي موقف إيجابي اللهم إلا اذا طلبت الجماعة رأيه أو تحكيمه .

و واضح تطرف هذا النمط القيادي ، فإذا كان النظام الاستبدادي لايمثل القيادة السليمة ، و النظام الديمقراطي في القيادة يبدو مثاليا ، إلا أن هذا النظام الاخير غير سليم و أثبت فشله عند الدراسة لإنعدام دور المقائد و إنعدام التوجيه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نور الدين بوراس ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2014 ، ص 65 .

<sup>2</sup> محمود شحات ، المرجع السابق ، ص 91-92 .

### ❖ نظرية الموقف :

هي تلك النظرية التي سادت أخيراً في موضوع القيادة ، و قد تحمس لها رجال علم النفس الإجتماعي و إنضم لهم الباحثون في علم الإجتماع و قد أثرت هذه النظرية الموقفية على كثير من الباحثين في علم الإدارة العامة .

و يذهب هذا الإتجاه إلى رفض فكرة وجود صفات أو خصائص قيادية عامة ، يجب توافرها في كل الظروف و المواقف و تصنع قائداً مثالياً لكل المواقف .

و يرتبط بذلك أنه لا يمكن الترويج و المفاضلة على نحو قاطع بين أنماط القيادة بأنواعها الثلاثة : التسلطية و الديمقراطية و الحرة ، و إنما الأمر يعود في النهاية إلى طبيعة المواقف المختلفة القائمة و التي تتنوع بحسب الأشخاص الخاضعين للقيادة و ظروف المنظمة و طبيعة العمل ، وقد عبر الأستاذ روبرت جولمبيوسكي عن هذا الفكر حينما درس أنماط القيادة ، و أبرز صعوبة تمييز نمط على الآخر حتى النمط الديمقراطي برغم محاسنه <sup>1</sup>.

ويبدو أن جوهر نظرية المواقف يكمن في فكرة بسيطة وهي أننا لا نستطيع أن نحدد طريقة مثلى واحدة لمعالجة القضايا الادارية ، و إقتراح الحلول لها ، ذلك أن المديرين يواجهون مواقف متباينة من حيث حجم المنظمات ، و نوع الأعمال التي تقوم بها و متطلبات البيئة الخارجية و حاجات القوى البشرية فيها .

ونتيجة ما تقدم فإن هذه النظرية تربط الخصائص المطلوبة توافرها في القائد بالموقع أو المركز الذي يشغله ، و مجاله ، و طبيعته ، و الظروف المحيطة به ، و علاقته بالمواقع القيادية الأخرى ، لذلك فإن القائد الاداري الناجح في موقع معين قد لا يصلح لموقع آخر ، وهذه الظاهرة دلت عليها المشاهدة العملية في موقع العمل الإداري <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمود شحماط ، المرجع السابق ، ص 93-94 .

<sup>2</sup> طارق المجنوب ، الإدارة العامة - العملية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري- ، منشورات الحلبي الحقوقية ، لبنان ، 2003 ، ص 492 .

ثانياً: مصادر قوة القيادة و علاقتها بصناعة القرار

### 1. مصادر قوة القيادة :

تعرف القيادة على انها القدرة على التأثير في سلوك الاخرين و يعتمد القادة في المنظمات على انواع و مصادر مختلفة للقيادة كالتالي :

(أ) **السلطة الشرعية** : و هي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي و تتدرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل ، فالوظيفة الاعلى تمارس سلطة قانونية على الأدنى منها .

(ب) **سلطة منح المكافأة** : هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب و أن إمتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس .

(ت) **القوة القسرية** : أساس هذه القوة هو الخوف ، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد ، من أن قصوره في تأدية واجباته أو عدم إمتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس .

(ث) **القوة المبنية على الخبرة** : أساس هذه القوة هو المعرفة و المهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد .

(ج) **قوة الإعجاب** : و يحصل عليها الفرد عادةً نتيجة إعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية، بحيث تشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد .

(ح) **القوة المبنية على إمتلاك مصادر المعلومات** : تنتج هذه القوة نظراً لتمتع القادة بصلاحية الوصول إلى مصادر المعلومات و معرفتهم بالخطط و السياسات المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> لقاسي و فاء و لقاسي هناء ، القيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ،جامعة خميس مليانة ، الجزائر ، 2015 ، ص 11-12.

## 2. أبعاد القيادة :

أبعاد القيادة تتمثل في :

(أ) **التخطيط الإستراتيجي** : يشمل التخطيط الإستراتيجي دراسة البيئة الخارجية و الداخلية ، و تحديد مهمة المنظمة وأهدافها و إستراتيجياتها .

(ب) **التنظيم** : يمكن تعريفه على أنه تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة و إسناد كل مجموعة من المجموعات النشاط إلى المدير يمتلك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط .

(ت) **الدافعية** : تشمل الدافعية رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة و تتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير إتجاه أو كمية أو شدة السلوك .

(ث) **صناعة القرار** : إن صناعة القرار هو نشاط يتناول كل الأعمال داخل المنظمة ، و يتم على كافة المستويات الإدارية .

(ج) **المتابعة و التقييم** : هي عملية مراقبة الأنشطة للتأكد من أنها تنفذ كما خطط لها و تصحيح أي خطأ قد يحدث <sup>1</sup>.

(ح) **الإتصال** : تعد عملية الإتصال من المكونات الأساسية للعملية الادارية وتعرف عادة أنها العملية التي يتم من خلالها نقل التوجيهات والمعلومات و الافكار وما شابهها من فرد لآخر أو من مجموعة لأخرى ، وهي عملية يتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد ، ويعرف الإتصال أيضا أنه موقف أو حالة يتم خلالها صدور سلوك من إنسان بإتجاه الآخرين من أبناء جنسه و العكس ، يقوم توجيه الافكار والمعلومات بشكل من الاشكال التي يتحدد بضوئها مستوى الإدراك و التأثير المتبادل بين بني الإنسان <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> لقاسي وفاء و لقاسي هناء ، المرجع السابق ، ص 15 .

<sup>2</sup> وليد عطية ، المرجع السابق ، ص 64 .

الفرع الثاني : نموذج الجدارة و دوره في تحسين أداء الموظف العام

أولاً: تعريف الجدارة

يعرف كل من لوسيا و ليبسغفر نموذج الجدارة على أنه وسيلة وصفية تحدد المهارت و المعارف و الخصائص الشخصية و السلوكية اللازمة لإداء دور وظيفي معين بدرجة عالية من الكفاءة داخل المنظمة بما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

يتضح من التعريف السابق أن الجدارة هي وصف لنتائج التحليل التي تفرق بين أصحاب الأداء المتميز و أصحاب الأداء المتوسط ، كذلك يمكن النظر إليه على أنه أداة لإتخاذ القرار التي تصف مجموعة الشروط اللازمة لأداء وظيفة معينة .

ثانياً: العلاقة بين الجدارة و مستوى الأداء

هناك علاقة سببية قوية بين درجة جدارة الموظف و مستوى الأداء الذي يحققه للمؤسسة ، فكما تتحول الأفكار إلى أفعال و سلوكيات ، تتحول المهارات و السمات الوظيفية الرفيعة إلى أداء ممتاز و إنجازات ، لكن من الخطاء إعتبار كل المهارات الفردية جدارات وظيفية ، فالجدارة الوظيفية ذات أثر فعال على أداء الموظف .

فالمهارة الفردية التي لا تؤثر على أداء الموظف يجب إسبعادها من الدراسة ، إذ لا بد أن تقتصر على الدراسة تلك الجدارات الوظيفية التي هي بمثابة مدخلات أساسية يستخدمها الموظف في إنتاج أنشطته و مخرجاته في بيئة العمل<sup>1</sup> .

أنظر الشكل (1) العلاقة بين الجدارة و مستوى الأداء .

<sup>1</sup> كيرد عمار ، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة البويرة ، 2015 ، 87-92 .



و تظهر العلاقة جليا بين الجدارة و مستوى الأداء في مجالات تطبيق نموذج الجدارة ، حيث تبرز أهمية الجدارة على النحو التالي :

- 1. الإختيار و التعيين :** حيث تعتمد قرارات التعيين و الإختيار على بيانات أكثر تعلقاً بإمكانيات النجاح الفعلية للموظف من الطرق التقليدية السابقة .
  - 2. الترقية و المسارات الوظيفية :** يساعد مدخل الجدارة المدير على إتخاذ قرارات الترقية و التطوير الوظيفي إستناداً على بيانات موثوق بها في إحتتمالات نجاح الشخص في الوظيفة و بالتالي يرقى إلى المنصب من هو أقدر على العطاء فيه .
  - 3. التدريب و التطوير :** يوضح مدخل الجدارة الفارق الدقيق في خريطة المهارت بين ما يتمتع به الفرد فعلاً من المهارات و بين ما يحتاج إليه الوظيفة ، و بالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة .<sup>1</sup>
  - 4. إدارة الأداء :** تقلل بيانات الجدارة إلى حد كبير الجدل حول تقييم الأداء و ذلك عن طريق وضع مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة على تدريج تسلسلي يصعب الجدل حوله .
- و إذا كان عنصرا التأهيل العلمي و العملي يظهران وقت التقدم لطلب الوظيفة مما يعني عدم التأكد من توفر مبدأ الجدارة فإن العناصر الأخرى كالإنضباط في العمل و حسن التعامل و هما محك أو أساس مبدأ الجدارة يتم التأكد من توافرها و الموظف على رأس العمل و خلال فترة التجربة ، لأنه مهما كان لدى طالب الوظيفة من مؤهلات علمية و عملية فإن ذلك لا يكفي للحكم بتوفر مبدأ الجدارة لديه ، بل إن الممارسة الفعلية للعمل و التعامل مع الرؤساء و المراجعين و الصبر على تكاثر العمل و إلحاح المراجعين يعتبر هو الأساس لتوفر هذا المبدأ من عدمه .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كيرد عمار ، المرجع السابق ، ص 93 .

<sup>2</sup> كيرد عمار ، المرجع السابق ، ص 93 .

### المطلب الثاني : إجراءات و معايير تحسين الأداء

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال ، لكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف بسيط محدد له ، وذلك راجع لتعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء الشامل في المؤسسة ، فمفهوم الأداء يتعدد بتعدد الجماعات و الأفراد الذين يستخدمونه ، فبالنسبة للمدير يعني المردودية و القدرة على المنافسة و للموظف يعني مناخ العمل .

قسمنا الدراسة في هذا المطلب لفرعين ، الفرع الأول تناولنا فيه إجراءات تحسين أداء الموظفين ، أما الفرع الثاني معايير تقييم أداء الموظفين .

### الفرع الأول : إجراءات تحسين أداء الموظفين

من أهم الأهداف لعملية تحقيق الأداء هو تحسينه وذلك من خلال الخطوات التالية :

#### أولاً: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء الموظفين عن الأداء المعياري ن إذ أن تحديد الاسباب ذو أهمية لكل من الإدارة و الموظفين ، فالإدارة تستفيد من ذلك في كشف عن كيفية تقييم الأداء ، وفي ما إذا كانت العملية تمت بموضوعية وهل أن إنخفاض الأداء عائد للموظفين أو نذرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي ، كما وأن الصراعات بين الإدارة و الموظفين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى إنخفاض الأداء ، ومن هذه الأسباب الدوافع و القابليات و العوامل الموقفية في بيئة المؤسسة ، و العمل فالفاعلية تعكس المهارات و القدرات التي يتمتع بها الموظفون ، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور و الحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية و العوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الاداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة (2) ، الأردن ، 2006 ، ص 157 .

### ثانياً: تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء و وضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة و الموظفين من جهة و إستشاريين الإختصاصيين في مجال تطوير و تحسين الأداء ، فاللقاءات المباشرة و الآراء المفتوحة و المشاركة في مناقشة المشاكل و عدم السرية في كشف الحقائق و المعلومات حول الأداء مباشرة إلى الموظفين تساهم في وضع الحلول المقنعة للموظفين و تحسين أدائهم و إزالة مشكلات الأداء .<sup>1</sup>

### ثالثاً: الإتصالات المباشرة

إن الإتصالات بين المشرفين و الموظفين ذات أهمية في تحسين الأداء ، و لابد من تحديد محتوى الإتصال و أسلوبه و أنماط الإتصال المناسبة .

و من الأمثلة على الإتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال الموظفين عن أسباب إنخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة ، دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة ، كذلك لابد من إستشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم ، هل فكرتم ماذا تعملوا لتقليل الأخطاء ، إضافة إلى عدم جرح مشاعر الموظفين و تقديم أمثلة ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الأمر على الموظف كقوله حصل نفس الشيء لي في الماضي ، إنني أعرف شعورك الآن و أتذكر كيفية إنجاز العمل بدون أخطاء .

إن مثل هذه الإجراءات تعزز من السلوكيات الإيجابية و تقلل من ردود الفعل السلبية لدى الموظفين .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس ، المرجع السابق ، ص 157 .

<sup>2</sup> بلخيري سهام – عشيظ حنان ، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير ، جامعة البويرة ، الجزائر ، 2012 ، ص 87 .

### الفرع الثاني : معايير تقييم أداء الموظفين

يتم تقييم أداء العنصر البشري بإستخدام معايير عديدة ، يقارن بها أدائهم الفعلي ، و المعايير نوعان : العناصر و معدلات الأداء .

فالعناصر تشمل الصفات و الميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد ، و التي يجب أن يتحلى بها في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة ، و من أمثلتها الإخلاص و التعاون ، المواضبة على العمل ، الحرص على الأدوات و الآلات و المواد...إلخ .

#### أولاً: العناصر

1. العناصر الملموسة : و هي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد ، مثل المواضبة في العمل و الدقة فيه .

2. العناصر الغير الملموسة : وتشمل الصفات الغير الملموسة ، و التي يجد المقيم الصعوبة في قياسها نظراً لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد ، و هذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ، و من الأمثلة على هذه الصفات، الذكاء و التعاون...إلخ .

تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد ، و هذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ، و من الأمثلة على هذه الصفات : الأمانة و الذكاء و التعاون...إلخ .

إن عملية تحديد وإختيار هذه العناصر تقوم على النتائج التي توصلت إليها عملية تحليل الأعمال ، التي تبين المهام و مسؤوليات كل عامل ، مع تحديد مواصفات شاغلة ، لذلك فالنتائج التوصيف هي الأساس الذي عليه يتم إختيار العنصر التي سيتم قياس كفاءة الموظف، بناءً عليها وذلك عن طريق مقارنة صفاته وأدائه بها .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلخيري سهام - عشيظ حنان ، المرجع السابق ، ص 95 .

## ثانياً: معدلات الأداء

فيمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة و الكمية خلال فترة زمنية محددة ، و يتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيراً إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية و الجودة ن و لمعدلات الأداء ثلاث أنواع يمكن توضيحها فيما يلي :

### 1. المعدلات الكمية :

و بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة ، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج و الزمن المرتبط بهذا الأداء .

### 2. المعدلات النوعية :

و تعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة و الدقة و الإتقان ، و غالباً ما تحدد نسبة معينة للأخطاء او الإنتاج المعيب يجب أن يتجاوزها الفرد .

### 3. المعدلات الكمية و النوعية :

و هذا المعدل هو المزيج من نوعين السابقين ، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية معينة ، و بمستوى معين من الجودة و الإتقان <sup>1</sup>.

و مهما يكن من شئ فإن ثمة خصائص لمعايير تقييم الأداء الفعالة ومنها مايلي :

- يجب أن تكون المعايير معايير موضوعية غير متحيزة ف تقيس سمات الشخص و ليس الشخص نفسه <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بلخيري سهام - عشيظ حنان ، المرجع السابق ، ص 96 .

<sup>2</sup> عبد البارى إبراهيم درة و آخرون ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 268 .

## الفصل الثاني: الجوانب العملية لإتخاذ القرارات و دورها في تحسين أداء الموظف العام

- يجب أن تكون المعايير صادقة و ذا إرتباط قوي بالعوامل و بمخرجات الوظيفة التي تقيم .
  - يجب أن تكون المعايير متصلة لأهداف المؤسسة .
  - يجب أن تكون المعايير عملية يمكن قياسها و تحديدها .
  - يجب أن تركز المعايير على الجوانب الأساسية و ليس الثانوية من الوظيفة التي تقيم .
  - يجب أن تؤخذ المعايير بعين الإعتبار قدرات الموظف و المهام التي يمكن أن تنجزها ، و ليس المهام التي لا يمكن السيطرة عليها و التحكم فيها .
- و تدل الدراسات العملية التي أجريت على معايير تقييم الأداء على أن نظام تقييم الأداء الفعال هو نظام تعدد فيه المعايير ، و ليس معيارا واحدا أو عددا قليل منها .
- و من جهة أخرى فإن إختيار معيار معين دون معيار آخر يعتمد على الهدف من تقييم الأداء ، فإذا كان الهدف هو تحسين الأداء الوظيفي فإن المعيار يجب أن يكون مرتبطا بذلك الأداء ، و إذا كان الهدف هو قياس القدرات الإتصالية الإجتماعية المستقبلية فإن هذه الجوانب يجب أن تبرز في التقييم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة و آخرون ، المرجع السابق ، ص 268 .

## المبحث الثاني : العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار و النتائج المترتبة عنها

يتعرض متخذو القرارات إلى مشاكل عديدة متمثلة في ضغوط وصعوبات قد تؤثر عليهم ، و بذلك تترتب نتائج إيجابية و سلبية بعد إتخاذ القرار .

ولتوضيح ماسبق سنتحدث في المطلب الأول عن العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات ، أما المطلب الثاني خصصناه للإنعكاسات الإيجابية و السلبية لعملية إتخاذ القرارات .

### المطلب الأول : العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات

إن عملية إتخاذ القرارات الادارية ليست عملية سهلة و بسيطة بل هي عملية صعبة و معقدة محفوفة بالصعوبات و المشاكل و الضغوط من المحيط الخارجي للمنظمة الادارية و من المحيط الداخلي لها .

ولقد قسمنا هذا المطلب إلى فرعين ، الفرع الأول الصعوبات و الضغوط الخارجية ، أما الفرع الثاني الصعوبات و الضغوط الداخلية .

### الفرع الأول : الصعوبات و الضغوط الخارجية

إن الصعوبات و الضغوط الخارجية التي تؤثر في عملية إتخاذ القرارات قد تكون صعوبات و ضغوط سياسية نظرا لكون القرارات الادارية هي عبارة عن تجسيد و تطبيق للادارة و القرارات السياسية و للسياسة العامة النافذة في الدولة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عمار عوايدي ، نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة و القانون الإداري ، دار هومة للنشر وتوزيع ، الجزائر ،

1999 ، ص 60 .

وباعتبار أن المؤسسة كنظام مفتوح فإنها تؤثر و تتأثر بمحيطها الخارجي ، ومن العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في إتخاذ القرار هي الظروف الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية السائدة في المجتمع ، و المنافسة الموجودة في السوق و المستهليكين و التشريعات و التطورات التقنية و العادات الإجتماعية ، صف إلى ذلك القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى سواء كانت منافسة أو متعاملة.<sup>1</sup>

1. تقييد و تضيق و تعليق سلطة اتخاذ القرارات لدى الرؤساء و القادة الاداريين في المنظمات الادارية ، من طرف النظام السياسي و السلطات السياسية في الدولة .

2. إنعدام الانسجام و التفاعل بين الرؤساء و القادة الاداريين و بين السلطات و الرؤساء و القادة السياسيين في الدولة لاسباب مختلفة و بروز ظواهر انعدام الثقة و حساسية الرضا و القبول السياسي .

3. عدم وضوح السياسة العامة بصفة عامة و السياسة الادارية بصفة خاصة ، الامر الذي قد يجعل عملية تكوين القرارات الادارية تنتج و تولد قرارات ادارية غير مشروعة و غير متكيفة سياسيا .

4. ضغط الرأي العام القوي على الرئيس او القائد الاداري متخذ القرار الاداري لتفضيل الحلول و تحقيق أهداف مطلوبة و مرغوبة أنيا و شعبيا ، دون الاهتمام بالاعتبارات و الجوانب الاخرى اللازم مراعاتها أثناء عملية اتخاذ القرار الاداري .

5. تشدد و صرامة رقابة السلطات السياسية و الادارية المركزية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نوال عبد الرحمن محمد الحوراني ، مقارنة بين كيفية إتخاذ القرار بين المدراء و المديرات ، قدمت هذه الدراسة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2013 ، ص 28 .

<sup>2</sup> عمار عوابدي ، المرجع السابق ، ص 61 .



كما أن الصعوبات و الضغوط الخارجية التي تحيط بعملية تكوين القرارات الادارية و تؤثر فيها قد تكون اجتماعية ، مثل مظاهر التخلف الاجتماعي ، و ضغطها و تأثيرها على المنظمة الادارية بصفة عامة و على عمليات تكوين القرارات الادارية بصفة خاصة بصور متعددة ، مثل عدم الانسجام و التفاعل مع خدمات المنظمات الادارية ، و انعدام القبول الاجتماعي لقراراتها و انعدام الوعي الاجتماعي مثل ، الرشوة و الجهوية و المحسوبية و الطائفية و المحابيات التي تضغط على الرئيس الاداري .

كما أن هذه الصعوبات و الضغوط قد تكون اقتصادية مثل ، نقص الموارد الاقتصادية و قلة الاعتمادات و المراكز المالية المقررة للمنظمة الادارية مصدره القرارات الادارية و كذا ندرة الموارد الاولية و الازمات الاقتصادية و طبيعة العلاقات الاقتصادية الخارجية و القواعد القانونية المالية الملزمة<sup>1</sup> .

و الصعوبات و الضغوط الخارجية قد تكون ذات طبيعة قانونية و تنظيمية مثل تقرير الاختصاص المقيد للرؤساء و القادة الاداريين ، و حرمانهم في كثير من الحالات و التصرفات من السلطة التقديرية و حرية التصرف و الملائمة في عملية اتخاذ القرارات الادارية .

كما أن النصوص القانونية و التنظيمية قد تقرر ضرورة استشارة اطراف و جهات أخرى و القيام بإجراءات معقدة و صعبة قبل اتخاذ القرارات الادارية .

هذه بعض الصعوبات و الضغوط الخارجية التي قد تحيط بعملية تكوين القرارات و تؤثر فيها بدرجات متفاوتة في الخطورة و التأثير على عملية تكوين القرارات الادارية<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> عمار عوايدي ، المرجع السابق ، ص 61 .

<sup>2</sup> عمار عوايدي ، المرجع السابق ، ص 61 .

### الفرع الثاني : الصعوبات و الضغوط الداخلية

ومن أهمها في المنظمة ضغوطات التنظيم الغير الرسمي من خلال القادة و الأتباع مما لا يتيح المجال لأخذ الوقت الأكبر للتفكير و أخذ القرار ، ولا تكون الفرصة كافية للحصول على معلومات صحيحة عن البدائل و دراستها دراسة موضوعية ، إذ أن هذه الضغوطات عادةً ما تحول القرار إما عن قصد أو عن غير قصد نحو مصالحها التي لا تتوافق تماما و مصالح المنظمة ككل .<sup>1</sup>

### أولاً: الصعوبات و الضغوط الداخلية النفسية

و هي صعوبات و ضغوط تتبع من ذات القائد أو الرئيس الاداري أو من مساعديه أو من مرؤوسيه ، فالقائد أو الرئيس الاداري بإعتباره إنسانا له دوافع و نوازع و عواطف و قيم ، و مركزه الاجتماعي و السياسي و التنظيمي ، وحالات نفسية متقلبة و متغيرة ، تؤثر في عملية تكوين إتخاذ القرارات الادارية .

كما أن الشخصيات و دوافع و نزوات و عواطف و ميول المساعدين و المستشارين من ذوي الاختصاص و الخبرة ، و أسلوب تفكيرهم و إنتمائاتهم الاجتماعية و السياسية قد تؤدي سلبا في عملية تكوين القرارات الادارية بصورة أو بأخرى ، و كذا المرؤوسين بمشاركتهم و بآراءهم المختلفة و أحيانا المتضاربة ، و بدوافعهم و برغباتهم المتضاربة و الضاغطة قد تشكل معوقات و ضغوطا على عملية تكوين القرارات الادارية ، الامر الذي يحتم جعل هذه المسألة في الحسبان عند الدخول في عملية تكوين القرارات الادارية .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل مناصرية ، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية إتخاذ القرارات ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 2004 ، ص 22 .

<sup>2</sup> عمار عوابدي ، المرجع السابق ، ص 62 .

كما أن العوامل النفسية هي عبارة عن تكوين نفسي لمتخذ القرار ، و يشمل ذلك التعليم و الدوافع و الاتجاهات و السلوك .

و تؤثر العوامل النفسية على إتخاذ القرار و صوابيته ، فإزالة التوتر النفسي و الإضطراب و الحيرة و التردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل و تحقيق الأهداف و الطموحات و الآمال التي يسعى إليها الفرد .<sup>1</sup>

و من العوامل السلوكية الاختلاف في الإدراك و الخبرة الشخصية ، إذ يختلف الناس في فهمه و تفسيرهم لما يحيط بهم من معلومات و ظواهر و مشكلات و بالتالي فإن تشخيص المشكلات و تحديد البدائل قد يختلف بين مدير و آخر مع أثر واضح للخبرة السابقة ، فضلاً عن خطأ التعميم الصفات و تميطها و مدى كون القرار الشخصي أكثر رشدية .<sup>2</sup>

### ثانياً: الصعوبات و الضغوط الإجتماعية و التنظيمية الداخلية

كما أن هناك عدة معوقات و ضغوط تنظيمية إجتماعية داخلية قد تؤثر في عملية تكوين القرارات الادارية بصورة أو بأخرى ،مثل عدم توفر الجو الاجتماعي السليم داخل المنظمة الادارية .

أي إنعدام توفر عنصر الاندماج و الاستقرار الاجتماعي للمنظمة الادارية و ظهور عدة تنظيمات و قوى غير رسمية تضغط على القائد و الرئيس الاداري عند تكوين القرارات الادارية من أجل تحقيق المصالح الذاتية الخاصة و ظهور نزاعات التطاحن و الصراعات من أجل تحقيق المنافع .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نوال عبد الرحمن محمد الحوراني ، المرجع السابق ، ص 28 .

<sup>2</sup> شهرزاد محمد شهاب موسى ، المرجع السابق ، ص 46 .

<sup>3</sup> عمار عوابدي ، المرجع السابق ، ص 63 .

كما أن وجود عدة أطراف و جهات رسمية داخل المنظمة الادارية ، الاطراف النقابية و الشعبية ، تشارك الرئيس الاداري ، إجتماعيا و سياسيا و تنظيميا في سلطة إتخاذ القرارات الادارية ، مثلا خلايا الاحزاب و فروع المنظمات ، و يؤدي عدم إسجام و تفاهم هذه الاطراف و الجهات إلى حدوث مشاكل و ضغوط أمام الرئيس الاداري المختص بعملية تكوين القرارات الادارية في المنظمة الادارية.<sup>1</sup>

و تتمثل الضغوط الخارجية التي يترتب عليها فرض بعض القرارات على الادارة المنظمة ، أو قد تتمثل في البيئة الاجتماعية التي يتم فيها ، اتخاذ القرار أو التأثير المتبادل بين متخذ القرار و أفراد المنظمات و التنظيمات الاجتماعية الأخرى الرسمية منها و غير الرسمية .

بالإضافة إلى عوامل حضارية وثقافية ، تتضمن القيم و العادات و التقاليد السائدة و التي تحكم أفكار و سلوك الافراد و المجتمع كلاهما ، و بذلك فإن متخذ القرار يتأثر بهذه العوامل في وصوله للقرار أو البديل الأحسن.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمار عوايدي ، المرجع السابق ، ص 63 .

<sup>2</sup> شهرزاد محمد شهاب موسى ، المرجع السابق ، ص 47 .

## المطلب الثاني : الإنعكاسات الإيجابية و السلبية لعملية إتخاذ القرارات

تتجر عن عملية إتخاذ القرارات نتائج إيجابية و سلبية ، و هذا ما سنحاول التطرق إليه ، سنتحدث في الفرع الأول عن إيجابيات عملية إتخاذ القرارات ، أما في الفرع الثاني عن سلبيات عملية إتخاذ القرارات .

### الفرع الأول : إيجابيات عملية إتخاذ القرارات

#### أولاً: المشاركة في إتخاذ القرار

المشاركة و المشاورة أسلوب من أساليب اتخاذ القرار ، و أساسه أن العمل الجماعي أفضل من العمل الفردي ، و أن الرأي الجماعي أفضل و أقوى من الرأي الفردي ، و المشاركة أسلوب قديم استعمل في الحكم ، و اتخاذ القرارات الحاسمة فهذه ملكة بلقيس تشاور من حولها فتعرض الامر عليهم ، و يتخذون منه موقفا و تعلق بدورها على ذلك فقال الله تعالى في شأن هذه الملكة: " قالت يا أيها الملؤا إني ألقى إلى كتاب كريم \* إنه من سليمان وأنه بسم الله الرحمن الرحيم \* ألا تعلوا علي و أتوني مسلمين \* قالت يا أيها الملؤا أفتوني في أمري ما كنت قاطعة أمرا حتى تشهدون \* قالوا نحن أولوا قوة و أولوا بأس شديد و الأمر إليك فانظري ماذا تأمرين \* قالت إن الملوك إذا دخلوا قرية أفسدوها و جعلوا أعزة أهلها أذلة و كذلك يفعلون \* و إني مرسله إليهم بهدية فناظرة بم يرجع المرسلون \* " <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> رابح سرير عبد الله ، القرار الإداري ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة (1) ، 2012 ، ص 135 .

## الفصل الثاني: الجوانب العملية لإتخاذ القرارات و دورها في تحسين أداء الموظف العام

و قد أمر الله الرسول (ص) بأن يسلك أسلوب الشورى في إدارة الحكم فقال تعالى : " فيما رحمة من الله لنت لهم و لو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم و إستغفر لهم و شاورهم في الأمر فإذا عزمته فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين " .

و قد وصف الله جماعة المسلمين ، و إدارة شؤونهم في قوله تعالى : " و اللذين إستجابوا لربهم و أقاموا الصلاة و أمرهم شورى بينهم و مما رزقناهم ينفقون " .

هذه الآيات تشير بوضوح إلى دور المشاركة و المشاورة في القرار ، و إعتبار ذلك قاعدة رئيسية في الحكم و إتخاذ القرار و هي قاعدة لا غنى لمؤسسة أو دولة عنها ، و الدول القوية وصلت إلى تلك القاعدة بواسطة العلم و التجربة و ذلك من خلال العصور المتتالية فمن العهد اليوناني ، إلى العهد الروماني مرورا بالقرون الوسطى الى النهضة الأوروبية فصراع القطبين ثم قيادة الدول الغربية و على رأسها الولايات المتحدة الأمريكية ، و قد إنصب ذلك العلم على مفاهيم الديمقراطية ، و تحديد معناها .<sup>1</sup>

وتبرز أهمية المشاركة في صنع القرارات من حيث جعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولا للتنفيذ لمن شارك في صنعها و عن الرغبة والإقتناع ، كما أن دعوة الموظف أو العامل للمشاركة في صنع القرار تعتبر إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للموظفين والعاملين فتنمو قدراتهم و توسع مداركهم و يتحملون نصيب من المسؤولية و قد أشار إلى ذلك شيحا بقوله " إن الإشتراك في صنع القرار يعطي للعمال تنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى إخلاص في العمل و التفاني في خدمة و إعلاء مصالح المنظمة " .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رابع سرير عبد الله ، المرجع السابق ، ص 136 .

<sup>2</sup> علي بشاغة ، اللامركزية و فعالية صنع القرار بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علم الإجتماع ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف ، الجزائر ، 2015 ، ص 122 .

و قد يكون الهدف أو الغاية من إتخاذ القرار في الحالتين هو رشد القرار ، غير أن الرأي الجماعي دائما أقوى و أصدق تعبير عن جدوى وفاعلية القرار ، ومنه جاءت المقولة الشهيرة لجبهة التحرير الوطني في بداية تأسيسه : " الجماعية في المداولة ، و الأغلبية في القرار ، والوحدة في التنفيذ " .

إن النظم السياسية الحديثة على إختلاف أنواعها و مستوى تقدمها تطرح الأسلوب الديمقراطي كأداة للمشاركة الشعبية في إتخاذ القرار ، و تتأرجح هذه المشاركة بين الديمقراطية المباشرة و الغير المباشرة ، يجسد كل ذلك في دستور الدولة منها الدساتير الجزائرية التي إتخذت المجالس المنتخبة أداة لتحقيق مبدأ سيادة الشعب ، كما اتبعت أسلوب اللجان الدائمة و المؤقتة الفنية منها و الإستشارية ، حيث جاء في دستور 1996 ما يدل دلالة صريحة على ذلك فنص على أن : " تقوم الدولة على مبادئ التنظيم الديمقراطي ، و العدالة الإجتماعية .

و المجلس المنتخب هو الإطار الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته ، و يراقب عمل السلطات العمومية " .

أما داخل المؤسسة فيمكن تطبيق مبدأ المشاركة المشار إليه أعلاه و المعروف بـ : " الجماعية في الداولة و الأغلبية في القرار و الوحدة في التنفيذ " .

إستعمل المبدأ في أدبيات جبهة التحرير الوطني ، و في هيئاتها المنتخبة فيستثني في مضمونه مسألة الإجماع ، و هي الحالة التي قد لا تتوفر في أي قرار ، وهذا ما جعل بعض المفكرين يقولون بنظرية النخبة في ديمقراطية المشاركة بدل الديمقراطية التقليدية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> رابح سرير عبد الله ، المرجع السابق ، ص 137 .

## ثانياً: مزايا المشاركة

يترتب على تطبيق أسلوب المشاركة نتائج إيجابية بالنسبة للمرؤوسين ، كما يترتب عليها ترشيد عملية صنع القرارات و ضمان اصدار قرارات أدنى الى الصواب و أكثر فاعلية .

و تتضح مزايا المشاركة من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال ... و أهم هذه المزايا :

1. إن إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات تتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم و الإسهام بإقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم ، و من خلال هذه المشاركة يطلع المرؤوسون على مشاكل التنظيم و يتفهمون الأسباب الداعية للتغيير عند حصوله ، فلا يكون مفاجئاً لهم ، و يشاركون في وضع الحلول للمشاكل الإدارية ، مما يقوي الدافع لديهم إلى إقتراح التحسينات و التعديلات و الحلول الملائمة ، و كل ذلك يخلق لديهم الإحساس بأهميتهم متى شعروا أن آراءهم و إقتراحاتهم محل تقدير و إهتمام القيادة ، كما يقوي من إحساسهم بالمسؤولية مما يبسر على المدير أداء مهامه ، إذ تمكن المشاركة كل مرؤوس من معرفة دوره في التنفيذ و معرفة أسباب التغيير أو أسباب إصدار القرار و أهدافه ، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين المدير و المرؤوسين و يرفع من روحهم المعنوية ، يقول "تيد" ان من الحقائق التي أصبحت ثابتة أن الفرد العامل يقدم أفضل مجهوداته في ظل ظروف يكون أسهم في تحديدها و تحقق رغبته في التعبير عن نفسه و في إنمائها ، و لهذا السبب فإن الإدارة الديمقراطية التي يسهم فيها الجميع تتفوق على الإدارة التحكيمية ، وأنه مع أن القائد الإداري في كلا الحالتين يهتم بإنجاز العمل بسرعة و بإقتصاد .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نواف كنعان ، إتخاذ القرارات الإدارية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، طبعة 1 ، عمان ، 2009 ، ص 233 .



2. زيادة الإبداع و المبادرة و مواجهة التحديات لدى أفراد التنظيم ، المساعدة على إطلاق طاقات الأفراد و تنمية قدراتهم على الخلق و الإبتكار ، و جعل الأفراد أكثر حرية في التعبير عن أنفسهم و أقل إعتما د على رؤسائهم<sup>1</sup>.

3. إن المشاركة في عملية إتخاذ القرارات تؤدي الى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير و العاملين في التنظيم ، و بين التنظيم و الجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى .

بمعنى أن المشاركة تؤدي الى إقامة علاقات انسانية جيدة مع العاملين ، و علاقات عامة حسنة مع الجمهور ، فالمدير متخذ القرار من خلال تأثيره التوجيهي على المرؤوسين و حفزهم للإستجابة لتوجيهاته و التشاور معهم بشأن القرارات التي يزمع إتخاذها ، و شرحه اسباب و أبعاد هذه القرارات يمكنه من تخفيف أسباب العداوة و البغضاء في جو العمل ، و يساعد على حل المشكلات الادارية في أقصر وقت ، و تقلل من إعتما د المرؤوسين على مديرهم نتيجة لتزايد إحساسهم بالمسؤولية و تفهمهم لأهداف التنظيم ، هذه العوامل لا يتم تحقيقها إلا في نطاق المشاركة التي إذا ما أحسن المدير إستخدامها إرتفعت الروح المعنوية و زادت كفاءتهم الإنتاجية.

4. و أخيرا فإن المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية إتخاذ القرارات، ذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار ، حيث يمكن للمدير من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة و التجارب الواسعة التي يمكنه من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم و المحقق للهدف ، و هذا يساعد على جعل القرار المتخذ أكثر ثباتا مما يضمن عدم إلغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علي بشاغة ، المرجع السابق ، ص 123 .

<sup>2</sup> نواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 234-235 .

المشاركة تقي المدير و المرؤوسين و التنظيم كله من الإنحراف ، في صمام الأمان و أساس الإستقرار ، و الحاجز القوي ضد الفساد و الفتن التي تورث الصراع ، وحين تسود المشاركة في التنظيم فإن أسباب الصراع تنقلص و تقارب الرؤى .<sup>1</sup>

فالقرارات الجماعية تجعل المرؤوسين يشعرون أنهم شاركوا مديرهم في اتخاذها ، و قفوا على ظروف و أسباب اصدارها ، و هم لذلك يقبلون على تنفيذها بحماس و رغبة ، أو على الأقل يلتزمون أدبيا بعدم معارضتها ، و يحسون بالتالي أن القرار قرارهم فيتمسكون من خلال اشتراكهم في صنع القرار ، يفوت عليهم فرصة أو محاولة التهرب من المسؤولية في حالة عدم التنفيذ .

### ثالثاً: مآخذ المشاركة

من ابرز المآخذ على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات و التي كشفت عنها بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال مايلي :

1. ما يؤخذ على المشاركة في اتخاذ القرارات من أنها تشكل مظهراً لتنازل المدير عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه ، و يرى بعض كتاب الادارة مثل **ماكجريجور** و هو ممن يأخذون على المشاركة أنها مظهر لتنازل المدير عن بعض مهامه القيادية ، أن المشاركة تضعف مركز المدير بابقاء ما نيظ به من أدوار بعيدا عن رقابته ، كما أن المشاركة وإن كانت تتلاءم مع نمط الادارة اللينة ، فإن بعض المديرين قد يستخدمها كأداة مناورة للتأثير في مرؤوسيهم بهدف إنجاز العمل بالشكل الذي يرضيهم ، مستغلين بذلك ظروفًا معينة يتمكنون من خلالها من تضليل المرؤوسين و إيهامهم أن لهم دورا ايجابيا في صنع القرار .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي بشاعة ، المرجع السابق ، 123 .

<sup>2</sup> نواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 236 .

فهم هنا يستخدمون المشاركة وسيلة لجعل مرؤوسيهم يشعرون بأهميتهم مستغلين هذا الاحساس لحفزهم على أداء العمل على أحسن وجه ، و يصور **ماكجريجور** مثل هذا الوضع بقوله : أن الفرق كبير بين جعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم و بين جعلهم مهمين فعلا ، فحين تكون الحالة الثانية أداة مشاركة فعالة ، تكون الأولى أداة مناورة لكسب رضاهم... ، و ينتهي **ماكجريجور** إلى القول بأن المشاركة تتدرج بين نقطتين : تكون في إحداها في أعلى مستواها ، حيث لا يكون هناك تركيز للسلطة في يد المدير ، بل و يتيح لمرؤوسيه فرصة مشاركته في إتخاذ قراراته ، و هذا هو وضع المدير من النمط الديمقراطي ، و لايفهم من هذا التصور عند **ماكجريجور** أن زيادة درجة المشاركة و اتساع نطاقها أفضل من ضعفها ، ذلك لأن المشاركة عندما يتسع نطاقها قد تفقد المدير دوره القيادي ، فالمشاركة في إتخاذ القرارات يمكن أن تكون وسيلة لإتخاذ قرارات فعالة اذا ما استخدمت بحكمة من قبل المدير ومرؤوسيه ، إلا أنها من الناحية العملية ليست الدواء الشافي لعلاج كل المشاكل الادارية ، و أنها اذا ما استخدمت كوسيلة للتحايل على المرؤوسين ، فإن مضارها تكون أكثر من الفوائد التي يمكن أن تترتب عليها .

2. ما يؤخذ على المشاركة في إتخاذ القرارات من أنها قد تصبح غاية في حد ذاتها ، و ليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية الادارة ، فيرى القائلون بهذا النقد أن الهدف الأساسي من المشاركة هو إعطاء المرؤوسين فرصة لإبداء الرأي ، وتقديم الإقتراحات فيما يتخذ من قرارات ، إلا أن ما يتم في الواقع العملي أن المدير هو في الغالب صاحب الاختيار النهائي بين البدائل المتاحة ، لأنه هو المختص رسميا بإصدار القرار و يتحمل وحده مسؤوليته ، فضلا عن أنه في الغالب لا يأخذ في إعتباره آراء مرؤوسيه أو انتقادهم لسوء تقديره للأمور ، و يلجأ إلى المحاباة و المناورة لإشراكهم في إتخاذ قرارته بقصد إضفاء المظهر الديمقراطي على سلوكه القيادي <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 237 .

و بهذا تصبح المشاركة غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق الهدف منها هو الوصول بعملية اتخاذ القرارات إلى أعلى درجة من الكفاءة ، و يترتب على ذلك أن تبتنذ المشاركة وقت و جهد المدير متخذ القرار أكثر مما تحقق من فائدة .

3. ما يؤخذ على أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات انه أسلوب غير عملي ، فضلاً عن أنه لا يتلاءم مع ما أسماء القائلون بهذا النقد بالشخصية البيروقراطية للمرؤوسين ، ومن أبرز كتاب الإدارة القائلين بهذا الإتجاه هم **ماكموري و فوكس** اللذان يقيمان حججهما في دعم و تأييد هذا النقد على مجموعة من النتائج التي توصلوا إليها من خلال دراساتها ، وأهمها مايلي :

(أ) أن طبيعة عمل المديرين و طبيعة دورهم لايمكنهم من تبادل الرأي مع مرؤوسيهم ، وأنهم ملتزمون بما يمليه عليهم مركزهم الرسمي من إلتزامات .

(ب) عزوف نوعيات من العاملين في المنظمات الادارية عن مشاركة مديريهم في إتخاذ قراراتهم لأسباب عديدة نابعة من تكوينهم الشخصي أو من إتجاهاتهم و ميولهم .

(ت) إن التطبيق العملي لأسلوب المشاركة بفعالية يتطلب أن يكون المدير الذي يطبق هذا الأسلوب على قدر كاف من الكفاءة و المهارة و القدرة الفنية و الادارية ، و يتمتع بنظرة بعيدة المدى في تصوره للأمور ، ذلك لأن توفر هذه القدرات و المهارات لديه تمكنه من الإستفادة من آراء و إقتراحات مرؤوسيه من خلال مشاركتهم له في إتخاذ القرارات .

وهكذا يتضح لنا من خلال التقييم السابق لأسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات ، أن هناك بعض المآخذ على هذا الأسلوب رغم المزايا العديدة التي تترتب على تطبيقه .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 238-239 .

الفرع الثاني : سلبيات عملية إتخاذ القرارات

أولاً: مفهوم المخاطرة

المخاطرة هي الحالة التي تجعل المشروع أمام أكثر من مجموعة واحدة من التدفقات النقدية التي يمكن ان ترتتب على قبوله ولا يعرف متخذ القرار عند إتخاذ القرار أي مجموعة منها سوف تتحقق ، ويقصد بالمخاطرة كذلك بأنها ذلك التوقع المختلف بين ما هو متوقع أن يحدث و ما سيحدث فعلا ، وتعتبر المخاطرة أشد إذا كانت الإختلافات المتوقعة أكبر و من الواضح عدم إمكانية ملاحظة تلك الإختلافات لحظة تقييم المشروع في البداية .<sup>1</sup>

و تأسيسا على ما تقدم ، فإن مفهوم المخاطرة يرتبط بشكل واضح بالخطر أو الخسارة التي يتوقع متخذ القرار حدوثها عند إعتماده بديل معين لإختيار حالة من الحالات الطبيعية المستهدفة، و عليه يمكن تعريف مفهوم المخاطرة على النحو التالي :

- بشكل عام: تعرف المخاطرة بأنها الخسارة المتوقعة عن القرار المتخذ في ظل حدث معين.
- بشكل خاص: تعرف المخاطرة في مجال القرارات ذات البعد المالي و الاستثماري ، بأنها الانحراف المحتمل في التدفقات النقدية الفعلية عن التدفقات النقدية المتوقعة لحظة اتخاذ القرار.

من أعلاه ، يتضح بأن من الاسباب المهمة لظهور عنصر المخاطرة ، هو وقوع المنشأة تحت تأثير بعض المؤثرات الداخلية و المؤثرات الخارجية ، و الواردة في الفقرة اللاحقة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن مسعود نصر الدين ، دراسة وتقييم المشاريع الإستثمارية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2010 ، ص 171 .

<sup>2</sup> حسين ياسين طعمة ، نظرية إتخاذ القرارات -أسلوب كمي تحليلي- ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، طبعة 1 ، عمان ، 2010 ، ص 79 .

## 1. البيئة الداخلية و الخارجية و معايير القرار :

إن القرارات المتخذة في حالة المخاطرة تتميز بأن بيئة القرار يشوبها نوع من الغموض و عدم الوضوح ، إذ أن هذه البيئة واقعة تحت تأثير نوعين من المؤثرات وهي :

(أ) **المؤثرات الداخلية :** و هي الظروف التي تكون تحت سيطرة متخذ القرار في المنشأة ، خاصة عندما يتعلق الأمر باستخدام عناصر الإنتاج كالمواد الأولية ، و الأيدي العاملة و الطاقة التشغيلية المتاحة...إلخ .

(ب) **المؤثرات الخارجية :** و هي الظروف التي تكون خارجة عن السيطرة متخذ القرار في المنشأة ، لكنها تتعلق بظروف غير واضحة للمنشأة ، مثال ذلك ( أوقات تجهيز المواد الأولية من قبل المجهز ، و أسعار المواد المجهزة ، و الظروف المناخية السائدة كارتفاع درجات الحرارة، هطول الأمطار ، هبوب الرياح و العواصف ) .

## 2. تحليل حساسية القرار في حالة المخاطرة :

في الحياة العملية يمكن أن يواجه متخذ القرار ، في بعض حالات القرار ، صعوبة في تحديد احتمالات دقيقة لحالات الطبيعية المستهدفة ، عندها يلجأ إلى إستخدام خبرته الشخصية و تقديره الذاتي ، في تحديد احتمالات تقديرية ، ويعود سبب ذلك إلى :

- إن كلفة الحصول على البيانات عالية جداً .

- عدم توفر البيانات الدقيقة أحياناً<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> حسين ياسين طعمة ، المرجع السابق ، ص 80-87 .

ثانياً: إتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد التام

### 1. مفهوم حالة عدم التأكد التام :

هي القرارات التي غالباً ما تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العام و سياسته و تكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقاً إن كان حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد إتخاذ القرار ، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات و البيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها فهي إذاً قرارات تتخذ في ظل ظروف من الممكن حدوثها ولكن لا تعرف درجة إحتمال حدوثها <sup>1</sup>.

و قد سميت هذه القرارات بقرارات حالة عدم التأكد التام نظراً لعدم معرفة متخذ القرار عن المعلومات لإحتمالية تحقق كل حالة من الحالات الطبيعية المستهدفة في بيئة القرار، إذ أن هذه البيئة تقع تحت تأثير نوعين من العوامل (المؤثرات)، كما مر ذكره في موضوع إتخاذ القرارات في حالة المخاطرة ، و التي هي :

- عوامل عدم التأكد التام على المستوى الداخلي .
- عوامل عدم التأكد التام على المستوى الخارجي .

إن القرارات في حالة عدم التأكد التام تعد من أكثر القرارات شيوعاً و إستخداماً في الحياة العملية ، و تتميز هذه القرارات بما يأتي :

- وجود أكثر من حالة ، من حالات الطبيعية المستهدفة .
- عدم معرفة متخذ القرار عن إحتمالية حدوث كل حالة من الحالات الطبيعية <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ناديا أيوب ، نظرية القرارات الإدارية ، منشورات جامعة دمشق ، الطبعة (3) ، سوريا ، 1997 ، ص 46 .

<sup>2</sup> حسين ياسين طعمة ، المرجع السابق ، ص 99 .

2. المعايير المستخدمة في إتخاذ القرار في حالة عدم التأكد التام :

هناك عدد كبير من المعايير التي تدعم القرارات المتخذة ، نذكر منها ما يأتي :

(أ) معيار التفاؤل : يستخدم معيار التفاؤل من قبل متخذ القرار لتدعيم القرار المتخذ من قبله في حالة مشاكل القرارات المبسطة .

(ب) معيار أقصى الأقصى : يستخدم هذا المعيار عندما تكون مصفوفة القرار ، تمثل تدفقات نقدية داخلية لمنظمات الأعمال ( إيرادات و عوائد ) ، ويتم تحديد البديل الأفضل بموجب هذا المعيار على مرحلتين هي :<sup>1</sup>

- تحديد أكبر إيراد لكل بديل في مصفوفة القرار .

- إختيار أكبر إيراد من بين القيم المختارة في المرحلة الأولى .

(ت) معيار أدنى الأدنى : يستخدم هذا المعيار عندما تكون البيانات الواردة في مصفوفة القرار تمثل تدفقات نقدية خارجةً من المنظمات الأعمال على هيئة ( تكاليف و نفقات... ) ، إذ يتم تحديد البديل الأفضل بموجب هذا المعيار على مرحلتين أيضا هي :

- تحديد أقل كلفة لكل بديل ( إستراتيجية ) في مصفوفة القرار .

- إختيار أقل كلفة من بين القيم المختارة في المرحلة الأولى .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين ياسين طعمة ، المرجع السابق ، ص 100 .

<sup>2</sup> حسين ياسين طعمة ، المرجع السابق ، ص 101 .



## خلاصة الفصل

و في الأخير نستنتج أن القيادة هي فن التعامل مع الناس ، و يتمثل هذا الفن بالنشاط الإشرافي الذي يمارسه شخص معين على الآخرين ، بأساليب معينة و يهدف إلى تحقيق غايات محددة ، فالقائد هو الذي يتقن هذا الفن فيسعى دائما مع العاملين و عن طريقهم و بالإنصال بهم و توجيههم لضمان تحقيق الأهداف المنشودة .

كما يجب على القائد الإداري أخذ الحيطة و الحذر من بعض العوامل المؤثرة و المعوقات و الضغوط المختلفة ، التي قد تؤدي بعملية إتخاذ القرارات الإدارية إلى نتائج و آثار سلبية تتفاوت في درجة خطورتها .

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع دور إتخاذ القرارات في تحسين أداء الموظف العام و معالجة الإشكالية ، إستخلصنا أن عملية إتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية و الوظائف الأساسية للمدير ، فهو يعتمد على توفير البيانات و المعلومات التي تعتبر بدائل وحلول تسعى لحل المشاكل المطروحة داخل التنظيم .

و إتخاذ القرار لا يكون إلا بتوفرها و إلا كان القرار غير عقلاني وغير رشيد ، و مشاركة العمال في هذه العملية له عدة أوجه منها ، إحساس العامل بأهميته و توطيد الثقة بين العمال و المؤسسة ، تطوير فكر العمال و تنميتهم و تعويدهم على المشاركة في كل ما يمس المؤسسة و تحمل العواقب و الأزمات ، لأن عدم رضا العامل داخل المنظمة قد يؤثر على إستمرارها خاصة عندما تصبح علاقته بمؤسسته مادية لا أكثر .

فمن الضروري توفير جو من العلاقات الإنسانية و توفر روح التضامن و حب العمل و سعي المسؤولين إلى إقترابهم من مرؤوسيتهم الذي بدوره سيعزز الروابط بينهم و يجعلهم يعملون دون ملل أو تذمر ، فتوفر الثقة و حب العمل سيزيد من الإنتاجية و يحسن الأداء الوظيفي للعاملين و بالتالي تحقيق الأهداف المنشودة .

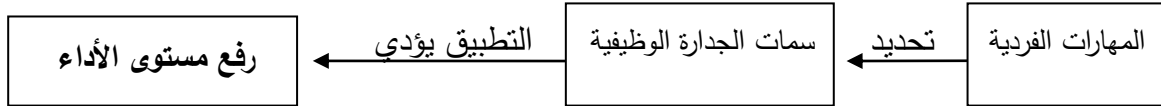
و من خلال إستعراضنا لمختلف جوانب الموضوع التي تضمنها فصلين و أجزاء البحث فقد توصلنا إلى النتائج التالية :

- أن عملية إتخاذ القرارات هي أساس الإدارة و قلبها النابض .
- يعتبر الموظف العام من أهم العوامل و الأسباب الرئيسية في نجاح و بقاء المؤسسات و إستمرارها .
- للقيادة دور هام في جميع المنظمات إذ أنها وسيلة من وسائل التوجيه و الإتصال .
- إن عملية إتخاذ القرارات الإدارية ليست عملية سهلة بل هي عملية صعبة و معقدة محفوفة بالصعوبات من المحيط الداخلي و الخارجي .

- في ضوء النتائج التي أسفر عنها هذا الموضوع نقدم توصيات التي نأمل أن تستفيد منها المؤسسات و قطاع الوظيف العمومي خاصة في الجزائر :
- إعطاء أهمية للقرارات المزمع إتخاذها و التي تمس الإطارات و المسؤولين ، بدراسة عواقبها عليهم أنياً أو مستقبلاً .
  - إشراك العاملين في المؤسسة و في دراسة المشاكل الرئيسية التي تواجه المؤسسة ، و الإستفادة من خبرتهم و تجربتهم في إتخاذ القرارات و وضع بدائل و خيارات ممكنة لتخطي العوائق .
  - العمل على الحد من تعارض الأدوار الوظيفية التي من شأنها إعاقة تنفيذ القرارات الناجحة التي تهدف إلى تحقيق أغراض المنشأة و رفع كفاءتها .
  - عدم الإقتصار على دراسة إتخاذ القرار من منظور الغربي و إنما يلزم تسليط الضوء على ما أكد عليه الإسلام في هذا الجانب .
  - العمل بأسباب عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسات من خلال الإعتماد على قادة أكفاء و كيفية إختيارهم .

الملاحق

الشكل رقم (1) : يبين العلاقة بين الجدارة و مستوى الأداء



- من إعداد الطالب

قائمة

المصادر و المراجع

النصوص القانونية :

- 1- الأمر 03/06 المؤرخ في جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 16 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 46 .
- 2- القانون رقم 01/06 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق لـ 20 فيفري 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته ، الجريدة الرسمية، العدد 14 .

الكتب باللغة العربية :

- 1- بشير العلاق ، أسس الإدارة الحديثة ( نظريات و مفاهيم ) ، دار اليازوري العلمية ، الطبعة (1) ، الاردن ، 1998 .
- 2- ناصر محمد العديلي ، السلوك الانساني و التنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، الطبعة (1) ، السعودية ، 1995 .
- 3- جمال الدين العويسات ، الإدارة وعملية إتخاذ القرار ، دار هومة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2005 .
- 4- محمد عبد الفتاح ياغي ، إتخاذ القرارات التنظيمية ، دار وائل للنشر ، طبعة (2) ، الأردن ، 2010 .
- 5- حسين بلعجوز ، المدخل لنظرية القرار ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 .
- 6- أمين عبد العزيز حسن ، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد و العشرين ، دار النهضة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2005 .



- 7- كاسر نصر المنصور ، نظرية القرارات الإدارية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة (1) ، 2000 .
- 8- شهرزاد محمد شهاب موسى ، القدرة على اتخاذ القرار ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة (1) ، عمان، 2010 .
- 9- إسماعيل محمد السيد ، نظم المعلومات لإتخاذ القرارات الإدارية ، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر ، الطبعة (1) ، مصر، 2014 .
- 10- خليل محمد العزاوي ، إدارة إتخاذ القرار الإداري ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، الطبعة (1) ، الأردن ، 2006 .
- 11- جين سميث ، ترجمة مركز التعريب والبرمجة ، فن إتخاذ القرارات الصائبة ، الدار العربية للعلوم ، طبعة (1) ، 1999 .
- 12- عمار بوضياف ، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري ، جسور للنشر و التوزيع ، الطبعة (1) ، الجزائر ، 2015 .
- 13- محمد يوسف المعداوي ، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة و التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، طبعة (2) ، الجزائر ، 1988 .
- 14- كمال رحماوي ، تأديب الموظف العام في القانون الجزائري ، دار هومة للنشر و التوزيع ، طبعة (3) ، الجزائر ، 2006 .
- 15- خالد مصطفى فهمي ، الجوانب القانونية لحماية الموظف العام ، دار الفكر الجامعي ، الطبعة (1) ، الإسكندرية ، 2014 .
- 16- فوزي حبيش ، الموظف العام حقوقه وواجباته ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، لبنان ، 1982 .
- 17- هاشمي خرفي ، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية و بعض التجارب الأجنبية ، دار هومة ، طبعة (3) ، الجزائر ، 2013 .

- 18- محمد أنس قاسم ، مذكرات في الوظيفة العامة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة (2) ، الجزائر ، 1989 .
- 19- سعيد مقدم ، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 .
- 20- سليمان الطماوي ، مبادئ علم الإدارة العامة ، مطبعة جامعة عين شمس ، الطبعة (6) ، القاهرة ، مصر ، 1987 .
- 21- محمد الصالح فنينش ، ملخص محاضرات في قانون الوظيفة العمومية ، الطبعة (2) ، 2008 .
- 22- محمد حسن علي - أحمد فاروق الحميلي ، الموسوعة العلمية في نظام العاملين المدنيين بالدولة ، دار الكتب القانونية ، مصر ، 2004 .
- 23- عبد الغفار حنفي و محمد فريد الصحن ، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1991 .
- 24- كيت كنان ، ترجمة مركز التعريب و البرمجة نعمت سليمان ، أسس الإدارة الناجحة ، الدار العربية للعلوم ، الطبعة (1) ، بيروت ، 1995 .
- 25- صبري جليبي ، مبادئ علم الإدارة العامة ، مكتبة الوفاء القانونية ، الطبعة (1) ، الإسكندرية ، 2011 .
- 26- طارق طه ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الأنترنت ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2006 .
- 27- محمود شحماط ، المدخل إلى العلوم الإدارية ، دار العلوم ، الطبعة (1) ، عنابة ، 2010 .
- 28- طارق المجذوب ، الإدارة العامة - العملية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري - ، منشورات الحلبي الحقوقية ، لبنان ، 2003 .

- 29- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة (2) ، الأردن ، 2006 .
- 30- عبد الباري إبراهيم درة و آخرون ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 .
- 31- عمار عوابدي ، نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري ، دار هومة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 1999 .
- 32- رابح سرير عبد الله ، القرار الإداري ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة (1) ، 2012 .
- 33- نواف كنعان ، إتخاذ القرارات الإدارية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الطبعة(1)، عمان ، 2009 .
- 34- حسين ياسين طعمة ، نظرية إتخاذ القرارات - أسلوب كمي تحليلي - ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة (1) ، عمان ، 2010 .
- 35- ناديا أيوب ، نظرية القرارات الإدارية ، منشورات جامعة دمشق ، الطبعة (3) ، سوريا ، 1997 .

#### المذكرات و الرسائل :

- 1- لعلايمية محمد علي ، أهمية الذكاء الإستراتيجي في عملية إتخاذ القرارات -دراسة ميدانية لمؤسسة فريتال- مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015 .

- 2- ميسون سليم السقا ، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات -دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة- ، مذكرة دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، قسم ادارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2009 .
- 3- أولاد عبدالله سعيد ، مراجعة مدى مساهمة نظام تقييم الأداء في إتخاذ القرار بإدارة الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، قسم علوم التسيير ، جامعة غرداية ، الجزائر ، 2017 .
- 4- فيصل بن فهد بن محمد البراهيم ، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى أدائهم ، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، قسم العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم المنية ، السعودية ، 2008 .
- 5- ورقلي نادية ، علاقة الموظف العام بالإدارة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق ، قسم الحقوق ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر ، 2013 .
- 6- محمد الأحسن ، النظام القانوني للتأديب في الوظيفة العامة -دراسة مقارنة- ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، 2016 .
- 7- داهر مسعودة و حمادي سعيدة ، علاقة الموظف العمومي بالإدارة العمومية في الجزائر ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، قسم علوم الإعلام و الإتصال ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2014 .
- 8- عديلة عبد الكريم ، التوظيف في المؤسسة العامة ، مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر ، قسم الحقوق ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2014 .
- 9- غوفي هارون ، المبادئ المعتمدة في تولي الوظائف العمومية ، مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر ، قسم الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2014 .

- 10- وليد عطية ، القيادة الإدارية و دورها في فعالية الإتصال التنظيمي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015 .
- 11- نور الدين بوراس ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2014 .
- 12- نقاسي وفاء و نقاسي هناء ، القيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة خميس مليانة ، الجزائر ، 2015 .
- 13- كيرد عمار ، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية ، مذكرة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة البويرة ، 2015 .
- 14- بلخيرري سهام - عشيط حنان ، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، قسم علوم التسيير ، جامعة البويرة ، الجزائر ، 2012 .
- 15- نوال عبد الرحمن محمد الحوراني ، مقارنة بين كيفية إتخاذ القرار بين المدراء و المديرات ، قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2013 .
- 16- إسماعيل مناصرية ، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية إتخاذ القرارات ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 2004 .

- 17- علي بشاغة ، اللامركزية و فعالية صنع القرار بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية ،  
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علم الإجتماع ، جامعة محمد لمين دباغين  
سطيف ، الجزائر ، 2015 .
- 18- بن مسعود نصر الدين ، دراسة وتقييم المشاريع الإستثمارية ، مذكرة تخرج لنيل  
شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2010 .

مراجع الأترنت :

- 1- [www.staralgeria.net/t7090-topic](http://www.staralgeria.net/t7090-topic).

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر و عرفان
	الإهداء
	الملخص
أ-ج	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإتخاذ القرارات و دورها في تحسين أداء الموظف العام
7	مقدمة
8	المبحث الأول : ماهية عملية إتخاذ القرارات
8	المطلب الأول : مفهوم إتخاذ القرارات
9	الفرع الأول : تعريف إتخاذ القرارات
10	الفرع الثاني : أنواع القرارات
11	الفرع الثالث : أهمية إتخاذ القرارات
14	المطلب الثاني : مراحل و تطور نظريات إتخاذ القرارات
15	الفرع الأول : نظريات إتخاذ القرار
18	الفرع الثاني : مراحل إتخاذ القرار
21	المبحث الثاني : مفهوم الموظف العام
21	المطلب الأول : تعريف الموظف العام و حقوقه و واجباته
22	الفرع الأول : تعريف الموظف العام
26	الفرع الثاني : حقوق و واجبات الموظف العام
32	المطلب الثاني : أنظمة التوظيف
32	الفرع الأول : النظام المفتوح للتوظيف العمومية
36	الفرع الثاني : النظام المغلق للتوظيف العمومية
37	خلاصة الفصل الأول



الفصل الثاني: الجوانب العملية لإتخاذ القرارات و دورها في تحسين أداء الموظف العام	
39	مقدمة
40	المبحث الأول : علاقة إتخاذ القرارات بتحسين أداء الموظف العام
40	المطلب الأول : دور عملية إتخاذ القرارات في تحسين أداء الموظف العام
41	الفرع الأول : القيادة الناجحة و أثرها في إتخاذ القرار المناسب
50	الفرع الثاني : نموذج الجدارة و دوره في تحسين أداء الموظف العام
52	المطلب الثاني : إجراءات و معايير تحسين الأداء
52	الفرع الأول : إجراءات تحسين أداء الموظفين
54	الفرع الثاني : معايير تقييم أداء الموظفين
57	المبحث الثاني : العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار و النتائج المترتبة عنها
57	المطلب الأول : العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات
58	الفرع الأول : الصعوبات و الضغوط الخارجية
60	الفرع الثاني : الصعوبات و الضغوط الداخلية
63	المطلب الثاني : الإنعكاسات الإيجابية و السلبية لعملية إتخاذ القرارات
63	الفرع الأول : إيجابيات عملية إتخاذ القرارات
71	الفرع الثاني : سلبيات عملية إتخاذ القرارات
75	خلاصة الفصل الثاني
77	خاتمة
80	الملاحق
82	قائمة المراجع
90	فهرس المحتويات