

أثر القرار الإداري العقلاني على الفاعلية التنظيمية

دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" الجلفة

**The impact of rational administrative decision on organizational
Effectiveness**

Case Study of Electricity and Gas Distribution Directorate "Sunlagaz" Djelfa

قويدري ثامر، طالب دكتوراه علوم ، علم الاجتماع التنظيم و العمل، جامعة زيان عاشور الجلفة

Kouidri thameur. Ziane Achour University of Djelfa

Kouidrik11@gmail.com

تاريخ القبول: 2020/11/27

تاريخ الإرسال: 2020/11/17

measure of trends where the scale contained six dimensions, the results showed an effect of the average positive value of 56,5% with variation in their impact across the three dimensions studied at the level of organizational effectiveness, after planning administrative decision 55,8%, after applying administrative decision 30,4%, after evaluating administrative decision 35,9%, and this explains that effectiveness levels the average score is according to the results of the three dimensions studied, which explains that the administrative decision does not enhance the high levels of rationality and efficiency of the following factors:

-linking administrative decisions issued to urgent and urgent tasks and tasks, due to the intensity of procedures and accumulation is difficult.

- lack of timely data and information analysis to build solutions and strategies in light of this.

Key words: Organization, administrative rationalization, rational administrative decision, organizational effectiveness

ملخص:

تهدف الدراسة إلى إيجاد أثر العلاقة بين أسلوب القرار الإداري العقلاني و مستوى الفاعلية التنظيمية بالنسبة لعينة مجموع أفرادها 68 فردا بالمؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز الجلفة، عبر إستعمال مقياس للإتجاهات حيث إحتوى المقياس ستة أبعاد، بيّنت النتائج وجود أثر ذو علاقة متوسطة موجبة القيمة قدرت بـ56,5%، مع تفاوت في تأثيرها عبر الأبعاد الثلاثة المدروسة على مستوى الفاعلية التنظيمية، بعد تحطيط القرار الإداري 55,80%، بعد تنفيذ القرار الإداري 30,40%، بعد تقييم القرار الإداري 35,90%، وهذا يفسر أن مستويات الفاعلية على درجة متوسطة حسب نتائج الأبعاد الثلاثة المدروسة مما يفسر أن القرار الإداري لم يرقى لمستويات عالية من الرشد والكفاءة للعوامل التالية:

- إرتباط القرارات الادارية الصادرة بالأعمال و المهام المستعجلة و الطارئة، و ذلك لكثافة الأعمال و تراكميتها.
- قصور في تحليل البيانات و المعلومات في وقتها المناسب لبناء حلول و إستراتيجيات على ضوءها.
- الكلمات المفتاحية: المنظمة، العقلنة الادارية، الفاعلية التنظيمية، القرار الإداري العقلاني.

Abstract:

The study aims to find the effect of the relationship between the method of rational administrative decision-making and the level of organizational effectiveness for a sample of 68 individuals in the Sonalgaz Djelfa public economic organization, using a

1 مقدمة:

يرتبط بدرجة عالية من العقلنة على مستوى القرار الإداري إعتبارا من كون القرار الإداري عصب الإدارة و محركها، فجلُّ الأنشطة الادارية المضفية لفاعلية إدارية عالية مرتبطة بالقرار الإداري من حيث بناءه على معلومات دقيقة و واقعية إضافة إلى سرعة تنفيذه و مدى القدرة على متابعته و تعديله بحسب المتغيرات و المستجدات، و عليه :

✓ هل هناك أثر ذو دلالة معنوية بين أسلوب القرار الإداري العقلاني و مستوى الفاعلية التنظيمية بمؤسسة سونلغاز الجلفة؟

التساؤلات الفرعية:

✓ هل هناك أثر ذو دلالة معنوية بين تخطيط القرار الإداري بعقلانية و مستوى الفاعلية التنظيمية بمؤسسة سونلغاز الجلفة؟

✓ هل هناك أثر ذو دلالة معنوية بين تنفيذ القرار الإداري بعقلانية و مستوى الفاعلية التنظيمية بمؤسسة سونلغاز الجلفة؟

- هل هناك أثر ذو دلالة معنوية بين تقييم القرار الإداري العقلاني و مستوى الفاعلية التنظيمية بمؤسسة سونلغاز الجلفة؟

3 فرضيات الدراسة:

1.3 الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين إتخاذ القرار الاداري بعقلانية و مستوى الفاعلية التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

تعد الفاعلية التنظيمية مسعي كل منظمة خاصة ذات الطابع الاقتصادي العمومي على غرار المؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز الجلفة التي تتخطى ضمن أهدافها مدلولات الكفاءة التي يعبر عنها ماديا بنسبة المخرجات إلى نسبة المدخلات لتشمل التحكم بالجوانب المادية، و النواحي الإجتماعية و التنظيمية، لذلك تحاول هذه المؤسسة أن تسخر جملة الامكانيات المادية و البشرية عبر حزمة قرارات كفاءة و رشيدة تراعي في الاعتبار البناء العلمي و المتابعة المستمرة، و التقييم المرحلي لبلوغ مضامين الفاعلية التنظيمية المخطط لها عبر الإستراتيجيات، فالقرار الاداري عصب الادارة و مركزها فكل عملية أو نشاط إداري قائم على أنظمة قرار إداري يجسد لفاعلية تنظيمية تتحقق من خلالها الأهداف التنظيمية و ترفع مستويات الأداء و الإنجاز مع تحقق عوامل الرضا الوظيفي التي تعد دافع للموظف في تحقيق الخطط و الاستراتيجيات كما هي مجسدة في أنظمة القرار الاداري العقلاني، لذلك نحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على مدى قدرة القائمين على المؤسسة بعقلنة القرار الاداري بما يحقق متطلبات الفاعلية التنظيمية.

2 إشكالية الدراسة:

تهدف أي منظمة إلى تحقيق الأهداف التنظيمية النابعة من رسالتها غير أن المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية تزيد من صعوبة تحقيق الأهداف بفاعلية كبيرة ما لم تستند على أنظمة قرار إداري عقلاني يستجيب لمختلف المستجدات و التطورات المتصلة بالمتغيرات البيئية خاصة في المنظمات ذات العلاقات الخارجية و عليه فتحقيق درجات عالية من الفاعلية التنظيمية

2.3 الفرضيات الفرعية:

مدى نجاعتها في تحقيق متطلبات القرار الإداري من زاوية عقلانية قياسا إلى الفاعلية التنظيمية.

6 المفاهيم النظرية و الإجرائية:**1.6 القرار الاداري العقلاني:**

يعد القرار الاداري عصب الادارة و محركها فكل التعاملات الادارية مبنية على القرار الإداري و عليه فقد:

أ. عرّف هيربرت سايمون عملية إتخاذ القرار العقلاني بأنها عملية إختيار سليم من بين مجموعة بدائل متاحة لحل موضوعي بعد دراسة و تحليل الموقف بصورة واقعية، مع حد كبير من التنسيق و المسؤولية و الكفاءة و الإخلاص للتنظيم¹.

وحسب سايمون فإن خطوات عملية إتخاذ القرار العقلاني تتم على النحو التالي²:

- يبدأ متخذ القرار بوضع هدف مثالي يسعى لتحقيقه حسب مستوى طموحه.

- وجود مشكلات وقضايا تستدعي إتخاذ القرار والتفكير فيه وهذه تسمى مرحلة التفكير والتصميم .

- مرحلة البحث والإطلاع وذلك بالإعتماد على المعلومات وتحليل المواقف والبحث عن البدائل و المقارنة بينها، وبعد هذا عمل بطريقة جماعية تستدعي تقسيم العمل والمهام وتصنيف الجهود .

- إختيار أحد الأعمال الممكنة، فالمسؤول يكتفي بالحلول المرضية ولا يبحث دائما على البدائل .

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تخطيط القرار الإداري و

مستوي الفاعلية التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تنفيذ القرار الاداري

بعقلانية و مستوى الفاعلية التنظيمية عند مستوى الدلالة

$\alpha \leq 0.05$

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تقييم القرار الاداري

بعقلانية و مستوى الفاعلية التنظيمية عند مستوى الدلالة

$\alpha \leq 0.05$.

4 أهداف الدراسة:

- ضبط بعض المفاهيم النظرية من الجانب السوسيوتنظيمي على غرار الفاعلية التنظيمية، العقلنة التنظيمية، إتخاذ القرار الاداري.

- قياس العلاقة التأثيرية للقرار الإداري العقلاني على الفاعلية التنظيمية بمؤسسة سونلغاز الجلفة.

- تقديم جملة مقترحات موضوعية بناء على حصيلة النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الإحصائية.

5 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الموضوع المعالج من خلال قيمة و دور القرار الإداري العقلاني في تحقيق متطلبات الفاعلية التنظيمية من خلال قياس العلاقة الإرتباطية بين ثلاثة أبعاد محورية في عملية إتخاذ القرار الإداري ألا و هي بُعد تخطيط القرار الاداري من خلال مناقشته و صياغته عبر المختصين في المنظمة، بُعد تنفيذ القرار الإداري من خلال تحديد و توفير وسائل التنفيذ عبر الإمكانيات المادية و الزمنية، و أخير بُعد التقييم المرحلي للقرار و البدائل المصاغة و

- القرار الرشيد تنظيميا: وهو ذلك القرار الموجه لتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة.

2.6 الفاعلية التنظيمية :

أ. مفهوم الفاعلية التنظيمية:

- عرفها إدزويوني على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الإستغلال الأمثل و المتوازن للموارد البشرية المتاحة في البيئة⁵.

- يرى الباحثان كاست وهزنزويج أن "الفاعلية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها و تحقيق رضا العملاء و العاملين بها و تنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النمو و الربحية⁶.

يعرفها كل من جورجو بولس و تانينيوم على أنها مدى قدرة المنظمة كنظام إجتماعي له موارده و وسائله الخاصة أن يحقق أهدافه بدون وجود ضغط على أعضائه.

أما دافيد فرانسيس فيعتبر المنظمة الفاعلة التي تحقق ما يلي :

- عدم تبديد الطاقة في الأنشطة غير الأساسية.
- وجود قوي عاملة ذات خبرة عالية ، و إنجاز مرتفع خاصة في المناصب القيادية
- إتخاذ القرارات السليمة لأن القرارات السليمة تعتمد في المقام الأول على القيادة في الإدارة العليا على إتخاذها للوصول إلي النتائج المرغوبة.

- تعلم المديرين على عملية إتخاذ القرارات و الطرق التي يتم بها من خلال تزويد متخذي القرارات بالمعلومات عن الواقع العملي الدقيق⁷.

- إختيار القرار الإداري الصائب ومحاولة تبسيط معاملته، حيث يتخذ القرار المناسب وذلك لاعتقاده بأنه كاف ولا مجال لتضييع مزيد من الجهد والوقت، فالمسير له نظرة واقعية للأمر³.

و في هذه العملية يحاول صاحب القرار أن يكون عقلانيا، لكن هذه العقلانية بالنسبة لهربرت سايمون محدودة لأسباب وجيهة لأن القرارات الإدارية مقيدة بعدد من الخصائص الفكرية و النفسية و الفيزيولوجية للأفراد من الناحية، و الإجراءات التنظيمية من ناحية أخرى كتقسيم العمل، السلطة، نظم المعلومات، التدريب الإتصال، فكل هذه العوامل تحد من عقلانية القرار الإداري بشكل مطلق، مما قاد هيربرت سايمون إلى إستنتاج هام في مجال سوسولوجيا المنظمة يكمن في إعادة النظر في قضية الرشد الكامل الهادف معطيا بديلا يكمن في مفهوم العقلانية المحدودة

Rationalité Limitée

ب. صور القرار الإداري العقلاني:

لقد قسم المفكر هيربرت سايمون صور العقلانية في القرارات الإدارية إلى ستة أنواع نذكرها فيما يلي⁴:

- القرار الرشيد موضوعيا: وهو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف الى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.
- القرار الرشيد شكليا: وهو ذلك القرار الذي يهدف إلى تعظيم قيمة التوصل إلى القيمة المعنية في إطار المعرفة والمعلومات.
- القرار الرشيد بطريقة واعية: وهو ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل لتلائم الغايات المرجوة.
- القرار الرشيد قصدا: وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.

الفاعلين بالمنظمة تحقيقا للتطلعات المادية و الاجتماعية في ظل المتغيرات المختلفة إذ أن لكل طرف من الفاعلين أهداف و مصالح يصبوا لتحقيقها من خلال تعاملاته مع المؤسسة، و يمكن له التأثير فيها لذلك تراعي المؤسسة التحكم في تلك الإعتبارات مواصلة لتحقيق الأهداف المختلفة بكفاءة عالية تحقيقا لفاعليتها على المستوى الداخلي و الخارجي .

3.6 مفهوم العقلانية :

يعد مفهوم العقلانية من المفاهيم صعبة الضبط، لأنه مفهوم مرتبط بنواحي فكرية متعددة فقد يرتبط بالفكر والسلوك والمنطق والفعل لأنه وظّف على الصعيد الفلسفي و الاجتماعي و الإقتصادي والسياسي كل من وجهة نظره بحسب التخصص العلمي و ما يتصل به من محددات لذلك نحاول عرض لهذا المفهوم بنوع من الاختصار.

العقلانية من المفاهيم التي إستخدمها ماكس فيبر للإشارة إلى نمط معين من السلوك الرشيد الذي يحدد الوسائل و الغايات بعناية لبلوغ الأهداف في مقابل السلوك العاطفي و التقليدي، وقد ذهب فيبر إلى أن خضوع الحياة الاجتماعية لتنظيم دقيق و مقنن، وسيطرة الحاسوب، و تطبيق المناهج العلمية في مجال الإنتاج، وهي جميعها تعتبر من أهم إتجاهات المجتمع الصناعي العقلاني⁹

و العقلانية أو العقلنة الإدارية هي مزيد من التقنين و الإتساق و التنسيق داخل البناء التنظيمي، أو هو ذلك السلوك الموجه نحو تحقيق أهداف محددة في إطار مفروض و محدد، وقد أستخدم في

دراسات البيروقراطية إشارة إلى توافق التنظيم مع الأهداف¹⁰

ب. مؤشرات الفاعلية التنظيمية:

حسب ما تقدم سالفا فإن الفاعلية التنظيمية تركيبية من المؤشرات المختلفة يمكن تقسيمها إلى داخلية و أخرى خارجية على النحو الآتي:

ب.1 المؤشرات الخارجية: وترتبط بصفة أساسية بالمرجات وبعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجي التي تعمل بها و تتأثر و تأثير فيها حسب ما يعرف في نظرية النظم.

ب.2 المؤشرات الداخلية: وترتبط أساسا بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية، و فيما يلي أهم مؤشرات الفاعلية التنظيمية كما يوضحه الجدول رقم 01 الموالي:

المؤشرات الخارجية	المؤشرات الداخلية
1 - إنتاج السلع والخدمات.	1 التخطيط وتحديد الأهداف.
2- الجودة.	2- المهارات العملية للمدير.
3- تحقيق الأرباح.	3- المهارات الاجتماعية للمدير.
4- القدرة على التكيف.	4- كفاءة استخدام الموارد
5- النمو.	5- التحكم في السير داخل المنظمة.
6- تحقيق أهداف جديدة.	6- المشاركة في اتخاذ القرارات.
7- التأهب للإنجاز.	7- تدريب وتطوير الأفراد.
8- المسؤولية الاجتماعية ، -	8- الإدارة السليمة للصراع.
9 البقاء	9- تقليل الحوادث
	10- خفض الغياب

المصدر: نور الدين تاويرت⁸

و عالية و من خلال ما تقدم يأخذ مفهوم الفاعلية التنظيمية في إعتباره مراعاة كافة العوامل البيئية و الاجتماعية، و مختلف

• أن يقضي التنظيم العقلاني على كل عوامل التبذير بشتى جوانبه الفردية الجماعية على الأصعدة المالية و الوسائلية و الزمنية.

7 الدراسات السابقة:

1.7 الدراسة السابقة الأولى:

للباحث رضا فجة¹² أطروحة معنونة تحت فعالية التنظيم الصناعي و أثرها على أداء العامل داخل المؤسسة دراسة مقارنة بين العمال الدائمين و المتعاقدين بمؤسسة صناعة قارورات الغاز بباتنة حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التنظيمية المؤثرة في رفع فاعلية الأداء عبر دراسة عينة مكونة من 162 موظف من خلال إستعمال إستمارة إستبيان و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

• ضعف العلاقة بين العوامل التنظيمية و مؤشرات الأداء نتيجة سلبية العمال الدائمين نظرا للتغيب و دوران العمل، و ضعف التحكم في التكنولوجيا، الإهمال على عكس العمال المتعاقدين الذي يلاحظ عليهم إنضباط و دافعية أكبر نتيجة الطبيعة التعاقدية و قلت فرص التوظيف في سوق العمل.

2.7 الدراسة الثانية للباحث عبد العزيز بن محمد

الحميضي¹³ بعنوان "عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي" دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى المملكة العربية السعودية وهدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين صنع القرارات الإداري و مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، حيث إستخدم الباحث المنهج الوصفي،

من خلال ما سبق نلاحظ أن ماكس فيبر جعل من المهارة التقنية و المعرفة العلمية أساسا و معيارا للعقلنة و للحدثة التي عرفها العالم الغربي و منه نفهم الإرتباط العضوي و التلازمي بين الحدثة و العقلنة من المنظور الفيبري و عليه فمفهوم العقلنة حسب فيبر من المنظور الإجتماعي يتحدد من خلال ثلاثة أبعاد و هي:

- البعد المعرفي العلمي و التقني كما يتجسد في المؤسسات الجامعية و العلمية.

- البعد الإقتصادي المتجسد في أبعاد الترشيح المحسوبة ماديا و زمنيا.

- البعد السياسي كما يتجسد في نطاق السوق الرأسمالية و الأجهزة البيروقراطية للدولة الحديثة و ما ترسمه من سياسات عبر حومة القرارات الهادفة¹¹

أما على الصعيد التنظيمي و المؤسساتي فالعقلنة تأخذ ضمن أبعادها مضامين إقتصادية و إجتماعية كنموذج متميز بالخصائص التالية:

• أن تركز القرارات الادارية المتخذة على المعلومات الفعلية و المعالجة بمنهجية علمية وفقا لما تتطلبه الأهداف التنظيمية حسب رسالة المنظمة.

• أن يحمل التنظيم بُعد إقتصادي بمعنى مردودية تستهدف تحقيق الإنتاج الجيد و الكثير و بأقل تكلفة بما يسمح من تحقيق الربحية.

• تلاءم و إنسجام في الأهداف من الجوانب الإجتماعية و الاقتصادية.

• ضرورة خلق الظروف و المناخ التنظيمي المناسب لتحقيق أهداف القرار الاداري من حيث الموارد البشرية و الهيكلية و الوسائلية.

• تحقيق الأهداف التنظيمية يرتبط موضوعيا بمدى نجاعة صياغة القرار الاداري برشد يستجيب للإمكانات الحقيقية للتنظيم.

8. إجراءات الدراسة الميدانية:

1.8 منهج الدراسة:

إنطلاقا من نوع الدراسة التي نحن بصدد القيام بها فقد اعتمدنا إستخدام المنهج الوصفي الذي لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها وإنما يسعى إلى التحليل و التفسير لهذه البيانات لإيجاد نوع العلاقات و الارتباطات الكامنة و الظاهرة لها.

2.8 عينة الدراسة: تم إجراء الدراسة على عينة تمثيلية من 68 فرد من مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة وسط، حيث تم إعتداد نوع المعاينة الإحتمالية عبر إختيار عينة عشوائية منتظمة من المجتمع المدروس مبينة في الجدول رقم 02 كالتالي:

المسترجعة	العينة المنقرضة	نسبة العينة	تعداد	نوع
8	10	%13	28	الإطارات
17	19	%25	53	المؤهلين
43	47	61%	131	التنفيذيين
68	76	/	213	المجموع

3.8 أداة جمع البيانات:

تم تقسيم أداة جمع المعلومات إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الاول : تعلق بالبيانات الشخصية من 1 الى 3

موظفا إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات، خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

• أن عملية صنع القرارات بمجلس الشورى تتسم باللامركزية في بعض الجوانب بينما تزيد درجة المركزية في جوانب أخرى بحسب نوع القرار الاداري الذي سيتخذ.

• إقتناع جلُّ المبحوثين بمشاركتهم في عملية صنع القرارات بالمجلس الشوري.

• هناك علاقة إرتباط طردية قوية بين مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات بالمجلس وبين مستوى الرضا الوظيفي عندهم.

3.7 الدراسة السابقة الثالثة:

للباحث مهملي بن علي¹⁴ القرار الاداري الرشيد و أثره على فاعلية تقييم الاداء الوظيفي:

إنطلق الباحث من التساؤل الآتي ما هي الآليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات الرشيدة؟، و ما تأثيرها على فاعلية تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة؟.

حيث عالج الباحث هذه الإشكالية عبر محورين أولهما تطرق فيه إلى مفهوم المتغيرين القرار الإداري الرشيد من جهة، و الثاني تقييم الأداء الوظيفي، و خلصت الدراسة في النهاية الى جملة نتائج أهمها:

• أن فاعلية القرار الرشيد يستند الى الامام بطرق و وسائل تحقيق الاهداف بناء على معطيات البيئة الداخلية و الخارجية المحيطة بالمنظمة.

القسم الثاني: متعلق بالمتغير المستقل عقلنة القرار الاداري حيث احتوي:

البعد الاول متعلق بتخطيط القرار الاداري من 1 إلى 6

البعد الثاني: متعلق بتقييم القرار الاداري من 7 إلى 12

البعد الثالث: متعلق بتنفيذ القرار الاداري من 13 إلى 17

القسم الثالث: متعلق بالمتغير التابع الفاعلية التنظيمية حيث احتوي:

البعد الأول: متعلق بتحقيق الأهداف من 18 إلى 24

البعد الثاني: متعلق بتحقيق بالأداء من 25 إلى 32

البعد الثالث: متعلق بالرضا الوظيفي من 33 إلى 37

أ. ثبات و إتساق عبارات أداة الدراسة:

تم اعتماد إستمارة مقياس للاتجاهات بعد عرضه على أساتذة مختصين لفحصه و تعديله لطرحة للبحث

حيث سجلنا نسبة ثبات مقبولة حسب الجدول 03 التالي:

أبعاد الدراسة	قيمة ألفا كرونبرغ
6	0,772

يدل حساب معامل ألفا كرونبرغ لأبعاد الاستبيان البالغ تقديره 0,772 أي 77,20% مما يدل أن عبارات هذا الإستبيان على درجة مرتفعة من الإتساق و الثبات بين فقرات و أبعاد المقياس مما يأذن بمواصلة البحث و تعميم النتائج المحصل عليها.

4.8 خصائص العينة:

1.4.8 تحليل المتغيرات الشخصية:

أ. تحليل بيانات المتغير الخاص بالمستوي التعليمي

%	Fi	الفئات المهنية			المؤهل ع
		عون تنفيذ	عون مؤهل	الإطارات	
	Fi	Fi	Fi	Fi	
63.23	43	43	0	0	ملحق اداري فما دون
17.64	12	0	12	0	ليسانس
07.65	05	0	5	0	ماستر/ مهندس
11.76	08	0	0	8	ماجستير فاكتر
100	68	63.23	25	11.76	المجموع

الجدول رقم 04: متعلق المستوى التعليمي

و لقد تباينت المؤهلات العلمية للموظفين بين الحامل لشهادة جامعية عليا و بين الحامل لشهادة جامعية دنيا أو تأهيل تكويني أو من دون تأهيل جامعي حيث توزعت هذه الفئات كالتالي :

حيث بلغت نسبة الأعوان المنفذين 43 فرد بنسبة مقدرة ب 63,23% متبوعين بأعوان المؤهلين ب 17 فرد ب 25,29% موزعين على حملة شهادة مهندس و ماستر ب 17,64% و حملت شهادة ليسانس ب 7,65%، أما ذو التأهيل الأعلى فقد بلغوا 8 أفراد بنسبة مقدرة ب 11,76% متوزعين كما يلي سبعة أفراد حملت الماجستير و فرد من حملت شهادة الدكتوراه، و هذا التنوع و التوزيع طبيعي يدخل ضمن متطلبات هذا النوع من

تحتفظ بطرق تسير تقليدية تزيد من معاناتها الروتينية من التحجر البيروقراطي السلي و الذي يلمسه أي متعامل مع هذه المنظمات.

المؤسسات التي تعتمد على فئات وظيفية متنوعة بحسب نوع الوظيفة الادارية داخليا و النشاط الوظيفي خارج المنظمة.

ب. تحليل متغير المنصب المشغول:

ج. تحليل متغير الخبرة المهنية

%	Fi	الفئة الوظيفية			سنوات العمل
		اعون تنفيذ	اعون تحكم	اطارات	
		fi	Fi	Fi	
10.29	07	2	5	0	أقل من 05 سنوات
14.70	10	6	3	1	من 6 إلى 10 سنوات
39.70	27	22	5	0	من 11 إلى 15 سنة
17.64	12	0	10	2	من 16 الى 20 سنة
17.64	12	2	6	4	أكثر من 21 سنة
100	68	32	29	7	المجموع

الجدول رقم 06: متعلق الخبرة الوظيفية

و من خلال تحليل بيانات هذا الجدول يتبين أن المنظمة تملك تشكيلة من الموظفين ذات خبرة مهنية عالية حيث أن 39,70% من موظفي المؤسسة خبرتهم تتراوح بين إحدى عشر و خمسة عشر سنة خبرة و كما جاءت في الترتيب الثاني فئتي أكثر من 16 الى 20 و فئة أكثر من 20 سنة بـ 17,64% ، أما الفئة الثالثة فقد إحتلتها فئة من 6-10 سنوات بـ 14,70% بواقع 10 أفراد، هذه النسب تعكس بجلاء تمتع هذه المؤسسة بنوع من الإستقرار الوظيفي على صعيد الموارد البشرية من خلال الاحتفاظ بالعمالة و ذلك لتوفر عدد من العوامل

%	Fi	الفئة الوظيفية			المنصب المشغول
		اعون تنفيذ	اعون تحكم	اطارات	
		Fi	Fi	Fi	
13.23	9	9	0	0	اعون إداري
29.41	20	20	0	0	تقني
29.41	20	20	0	0	ملحق اداري
20.58	14	0	14	0	متصرف
7.35	5	0	0	5	متصرف رئيسي
100	68	49	14	5	المجموع

الجدول رقم 05: متعلق المنصب المشغول

تشير التحليلات الاحصائية لهذا الجدول أن هناك تباين طبيعي في موظفي هذه المنظمة حيث حازت فئة ملحق الادارة و التقنيين النسبة الأكبر بـ 20 فردا بـ 29,41% تليها فئة المتصرفين الاداريين بـ 14 فرد بنسبة قدرة بـ 20,58، أما أعوان الادارة 9 أفراد بـ 13,23% و هذه الفئات الثلاث تمثل فئة الاعوان التنفيذيين و هذا ما يميز جل المنظمات ذات الطابع المرفقي العمومي.

كما بلغت نسبة المتصرفين الرئيسيين 07,35% بخمس أفراد، و هذه النسب المسجلة تعكس الى حد ما كثافة العنصر البشري محدود التأهيل في أسفل الهرم التنظيمي و الذي تعاني منه الكثير من التنظيمات العمومية في الادارة الجزائرية خاص التي ماتزال

- كثافة الأعمال و المهام الروتينية و الطارئة التي تحول في الغالب دون تحقيق و تجسيد لما خطط له.

- المركزية العالية التي تحول دون تحقيق لمرونة الأداء عبر التفويض الكافي.

- نقص التأهيل التخصصي اللازم على المستوى التنفيذي خاصة في الجانب التنفيذي.

- غياب منهجية واضحة للتقييم العقلاني و الحقيقي خاصة على مستوى الفرد.

و في العموم يمكن الاقرار بوجود نمط قرار عقلائي محدود من وجهة نظر المورد البشري تبعا للعوامل التنظيمية السائدة على مستوى المنظمة و التي تكسر للمحدودية على مستوى مخرجات القرار الاداري بهذه المنظمة.

2.5.8 تحليل المتغير المتعلق بالفاعلية التنظيمية

الترتيب	المعيارية	قيمة ت	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	عدد الفقرات	أبعاد المتغير التابع: الفاعلية التنظيمية
متوسط	0,000	93,27	0,27	3,06	07	تحقيق الأهداف
مرتفع	0,000	109,3	0,27	3,60	07	مستوى الإنجاز و الأداء
متوسط	0,000	89,53	0,29	3,24	08	مستوى الرضا الوظيفي
متوسط	0,000	183,7	0,14	3,31	22	المجموع فقرات المتغير
						المتوسط الكلي

الجدول رقم 08: تحليل أبعاد الفاعلية التنظيمية

الاجيائية التي تحول دون ظهور دوران العمل على المستوى الخارجي.

5.8 عرض و تحليل متغيرات الدراسة:

1.5.8 تحليل الأبعاد المتعلقة بعقلنة القرار الاداري:

أبعاد المتغير المستقل: عقلنة القرار الاداري	عدد الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	المعيارية	الترتيب
تخطيط القرار الاداري	06	3,30	0,31	86,77	0,000	مرتفع
تنفيذ القرار الاداري	06	3,38	0,35	79,09	0,000	متوسط
تقييم القرار الاداري	05	3,36	0,46	59,31	0,000	متوسط
المجموع فقرات المتغير	17	3,35	0,26	103,9	0,000	متوسط
						المتوسط الكلي

الجدول رقم 07: تحليل أبعاد القرار العقلاني

نستنتج من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام قدر بـ 3,38 و الانحراف المعياري قد بلغ 0,88، فيما كان إختبارات 103,97، مما يعني أن هذا المتغير قد وقع في المجال المتوسط [2,60-3,40] للمتوسط الحسابي المرجح، و تفسير ذلك أن المنظمة من خلال أسلوب عقلنة القرار الاداري لم تبلغ درجة عالية خاصة في بعدي التنفيذ و التقييم للقرار الإداري بعكس عملية التخطيط و الصياغة للقرارات الإدارية، وهذا يرجح أنه يعود للأسباب التالية:

H0 لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين إتخاذ القرار الاداري بعقلانية و مستوي الفاعلية التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

H1 يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين القرار العقلاني و مستوي الفاعلية التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

نستنتج من خلال بيانات الجدول المتعلق بمتغير الفاعلية أن المتوسط الحسابي قد بلغ 3,31 و الإنحراف المعياري 0,85 و عليه يقع المتوسط الحسابي في المجال [2,60 3,40] مما يعني أن مستوى الفاعلية التنظيمية حسب إجابات أفراد العينة المبحوثة على درجة متوسطة، كما جاءت أبعاد هذا المتغير متباينة حيث سجل بُعد تحقيق الأهداف و الانجاز النسبة الأعلى بـ 3,60، يليه بُعد تحقيق الرضا الوظيفي بـ 3,24، و أخيرا بُعد تحقيق الأهداف بـ 3,06.

تشير القراءات الأولية لبيانات الجدول إلى التركيز على الأداء من خلال إنجاز الأعمال و المهام الروتينية و التي تدخل ضمن ما هو مستعجل إستجابة لضغوط العمل التي تفرضها كثافة الأعمال ذات الصلة مع المتعاملين و الزبائن من خارج المؤسسة.

كما تحقق المنظمة درجات رضا وظيفي مقبولة تنعكس في سلم الأجور المرضي و للعلاقات الاجتماعية الجيد السائدة بين الموظفين و الرؤساء لتفادي أي تعطيل لسيرورة الأنشطة في المنظمة و ذلك تحقيقا للإستقرار الوظيفي.

كما يفسر الضعف في تحقيق الأهداف إلى طبيعة الأهداف كونها ذات بُعد إستراتيجي تظهر نتائجها بعد مرحلة متوسطة و طويلة، و يصعب على الموظف العادي ملامستها و تفسير أثرها بشكل مباشر.

6.8 عرض و تحليل فرضيات الدراسة:

1.6.8 الفرضية الرئيسية:

المتغير التابع: القرار الإداري العقلاني				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	المتغير التابع: مستوى الفاعلية
مستوى الدلالة	F المحسوبة sig	قيمة R-deux	قيمة R			
0,000	30,987	0,319	0,565	2,255	0,316	

الجدول رقم 09: تحليل دالة الانحدار الخطي المتعلقة بالفرضية العامة

يتبين من خلال بيانات الجدول أن قيمة الارتباط الثنائي بين القرار الاداري العقلاني و مستوي الفاعلية التنظيمية كان ارتباط طردي متوسط القيمة بـ 0,565 أي بنسبة 56,50%

كما أن مستوى الدلالة sig كان أقل من مستوى المعنوية 0,05 مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية، و نقبل الفرضية البديلة أن هناك علاقة معنوية بين القرار الاداري العقلانية و مستوى الفاعلية التنظيمية بمؤسسة مجال الدراسة، و هذا ما تعززه قيمة F المحسوبة (30,987) التي جاءت أكبر من الجدولية (2,17)

يتبين من خلال بيانات الجدول أن قيمة الارتباط الثنائي بين تخطيط القرار الإداري و مستوى الفاعلية التنظيمية كان إرتباط طردي متوسط القيمة بـ 0,558 أي بنسبة 55,80%.

كما أن مستوى الدلالة sig كان أقل من مستوى المعنوية 0,05 مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية، و نقبل الفرضية البديلة أن هناك علاقة معنوية بين تخطيط القرار الإداري و مستوى الفاعلية التنظيمية بمؤسسة مجال الدراسة، و هذا ما تعززه قيمة F المحسوبة (29,91) التي جاءت أكبر من الجدولية (2,17) و عليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار بين مستوى الفاعلية التنظيمية Y، و تخطيط القرار الإداري على الشكل التالي:

$$Y=2,44+0,26X1$$

إضافة إلى ذلك فقد بلغ معامل التحديد 31,20% مما يعني أن نسبة التغير في مستوى الفاعلية التنظيمية يعود للتغير في تخطيط القرار الإداري بعقلانية بنسبة 31,20%.

ب. الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تنفيذ القرار الإداري و مستوى الفاعلية التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تنفيذ القرار الإداري و مستوى الفاعلية التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

المتغير التابع (البعد الثاني): تنفيذ القرار الإداري				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	المتغير التابع: مستوى الفاعلية
مستوى الدلالة sig	F المحسوبة	قيمة R-deux	قيمة R			
0,000	29,918	0,312	0,558	2,441	0,265	

و عليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار بين مستوى الفاعلية التنظيمية Y، و تخطيط قرار الاداري على الشكل التالي:

$$Y=2,25+0,31X$$

إضافة إلى ذلك فقد بلغ معامل التحديد 31,90% مما يعني أن نسبة التغير في الفاعلية التنظيمية يعود للتغير في القرار الإداري بعقلانية بنسبة 31,90%.

2.6.8 تحليل نتائج الفرضيات الجزئية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

H0 لا توجد أثر ذو دلالة معنوية بين تخطيط القرار الإداري و مستوى الفاعلية التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

H1 يوجد أثر ذو دلالة بين تخطيط القرار الإداري و مستوى الفاعلية التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

المتغير التابع (البعد الأول): تخطيط القرار الإداري				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	المتغير التابع: مستوى الفاعلية
مستوى الدلالة sig	F المحسوبة	قيمة R-deux	قيمة R			
0,000	29,918	0,312	0,558	2,441	0,265	

الجدول رقم 10: تحليل دالة الانحدار الخطي المتعلقة بالفرضية الأولى

المتغير التابع (البعد الثالث): تقييم القرار الإداري				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	المتغير التابع: مستوي الفاعلية
مستوى الدلالة	sig	قيمة F المحسوبة	قيمة R-deux			
0,000		9,780	0,129	2,931	0,114	

0,000	6,727	0,092	0,304	2,882	0,128	
-------	-------	-------	-------	-------	-------	--

الجدول رقم 11: تحليل دالة الانحدار الخطي المتعلقة بالفرضية الثانية

يتبين من خلال بيانات الجدول أن قيمة الارتباط الثنائي بين تنفيذ القرار الإداري و مستوى الفاعلية التنظيمية كان إرتباط طردي متوسط القيمة ب 0,304 أي بنسبة 30,40% .

كما أن مستوى الدلالة sig كان أقل من مستوى المعنوية 0,05 مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية، و نقبل الفرضية البديلة أن هناك علاقة معنوية بين تنفيذ القرار الإداري و مستوى الفاعلية التنظيمية بمؤسسة مجال الدراسة، و هذا ما تعززه قيمة F المحسوبة (6,72) التي جاءت أكبر من الجدولية (2,17)

و عليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار بين مستوى الفاعلية التنظيمية Y، و تنفيذ قرار الإداري على الشكل التالي :

$$Y=2,88+0,12X2.$$

إضافة الى ذلك فقد بلغ معامل التحديد 0,092 مما يعني أن نسبة التغير في مستوى الفاعلية التنظيمية يعود للتغير في تنفيذ القرار الإداري بعقلانية بنسبة 9,20% .

ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

H0 لا يوجد أثر ذو دلالة بين تقييم القرار الإداري و مستوى الفاعلية التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

H1 يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تقييم القرار الإداري و مستوى الفاعلية التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم 12: تحليل دالة الانحدار الخطي المتعلقة بالفرضية الثالثة

يتبين من خلال بيانات الجدول أن قيمة الارتباط الثنائي بين تنفيذ القرار الإداري و مستوى الفاعلية التنظيمية كان إرتباط طردي متوسط القيمة ب 0,359 أي بنسبة 35,90% .

كما أن مستوى الدلالة sig كان أقل من مستوى المعنوية 0,05 مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية، و نقبل الفرضية البديلة أن هناك علاقة معنوية بين تنفيذ القرار الإداري و مستوى الفاعلية التنظيمية بمؤسسة مجال الدراسة، و هذا ما تعززه قيمة F المحسوبة (9,78) التي جاءت أكبر من الجدولية (2,17)

و عليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار بين مستوى الفاعلية التنظيمية Y، و تقييم قرار الإداري على الشكل التالي :

$$Y=2,93+0,114X3.$$

إضافة إلى ذلك فقد بلغ معامل التحديد 0,129 مما يعني أن نسبة التغير في مستوى الفاعلية التنظيمية يعود للتغير في تقييم القرار الإداري بعقلانية بنسبة 12,90% .

7.8 نتائج الدراسة:

- قصور في تحديد و رصد لأنظمة بدائل قرار متعددة يتم اللجوء إليها عند الضرورة.

8.8 توصيات الدراسة: الإعتماد على عملية الإستغلال و التحليل العلمي و المنهجي للبيانات و المعلومات من مختلف الأقسام و الدوائر الادارية لبناء قرار أكثر عقلانية من الناحية التخطيطية.

- المتابعة المستمرة لعملية التقييم المرحلي لجدوى القرار الإداري المتخذ لتيسير عملية التعديل الضرورية فكلما كانت بنية القرار المخطط له أكثر مرونة أمكن تعديله بحسب المتطلبات الطارئة و البدائل المتوفرة .

- إعتماد التكوين و التدريب المتخصص لصناع القرار الاداري لزيادة كفاءة متخذي القرار الاداري لرفع فاعلية مختلف الأنشطة على صعيد مختلف الاقسام و الدوائر الادارية.

خلاصة:

إن تحقيق متطلبات الفاعلية التنظيمية يرتبط بشكل كبير بنجاعة القرار الإداري من خلال مقدار رشده، فبناء القرار الاداري بشكل عقلاي يتركز على مدى القدرة على جمع و تحليل المعلومات والبيانات واقعا و سبل إستغلالها و توظيفها في بناء الأهداف التنظيمية وفق خطط ملموسة يمكن متابعتها من خلال التطبيق الإجرائي الحسن لها عبر توفير الآليات و الأساليب الفاعلة للتجسيد، أو حتى تعديلها بحسب الضرورة وفق النظرة العامة للمؤسسة و استراتيجياتها المرسومة.

- نستنتج و جود أثر علائقي موجب متوسط القيمة بين عقلنة القرار الإداري و مستويات الفاعلية التنظيمية مقدر بـ 56%

- تباين في مستويات التأثير لأبعاد القرار الإداري العقلاي على مستوى الفاعلية التنظيمية حسب نتائج الجداول 07، 08

- إهتمام واضح بمتطلبات تحقيق الأداء و الانجاز حسب ما يبينه المتوسط الحسابي بـ 3,6 و ذلك لإقتناع جل الموظفين بما توفره الإدارة من عوامل و ظروف عمل للموظف لأداء واجباته الوظيفية لتحصيل نقاط التقييم المستفاد منها بشكل مباشر في عائد المردودية الدورية.

- تحقيق مستويات رضا مقبولة حسب المتوسط الحسابي 3,24 و هذا دال على :

- تقبل طبيعة نمط الإشراف و الرقابة و هذا دال على طبيعة أسلوب تعامل المسؤولين مع الموظفين الذي يسوده الإحترام و اللباقة النابعة من خبرة المسؤولين إستنادا للخبرة الطويلة في مجال العمل الإداري حسب تحليلات الجدول المتعلق بالخبرة المهنية.

- توفير جملة من عوامل الرضا الوظيفي إضافة لعوامل التحفيز المذكورة و الإستقرار لتقليل من معدلات دوران العمل سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي و من ضمن عوامل تحقيق الرضا توفير التدريب و التكوين المناسب للموظف لتطوير ذاته.

- محدودية في التغير على مستوى الفاعلية التنظيمية تبعا للتقييم و المتابعة في القرار الاداري بشكل عقلاي و ذلك ل:

- أن عملية التقييم تتعلق بالأداء المباشر للموظف و ليست لمخرجات القرار الاداري عبر مراحلها المختلفة.

قائمة المراجع:

- 9 - علي الشرقاوي، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الازارطية، 2006، ص345.
- 10 - محمد علي محمد، علم إجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، مصر، 1986، ص142.
- 11 - كمال بومنيير، جدل العقلانية في النظرية النقدية لمدرسة فرانكفورت، منشورات الاختلاف، الجزائر 2010، ص76.
- 12 - صلاح الدين عون الله، مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة الرياض العدد 54، 1987، ص9.
- 13 - عبد العزيز بن محمد الحميضي، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي بمجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير(دراسة غير منشورة)، جامعة نايف، السعودية، 2007.
- 14 - مهملي بن علي، القرار الاداري الرشيد و أثره على فاعلية تقييم الاداء الوظيفي، مجلة الرواق لجامعة غليزان، العدد 3(2)، ص150.
- 1 - دحاك عبد النور، محاولة تحديد مفهوم العقلانية في الإدارة، مجلة الحوار المتوسطي، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، العدد13، 2007، ص229.
- 2 - خليل محمد العزاوي، إدارة إتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006، ص233.
- 3 - أحمد زردومي، التكنوقراطيون و إتخاذ القرار في الادارة العمومية، أطروحة دكتوراه(دراسة غير منشورة)، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003.
- 4 - خليل محمد العزاوي، إدارة إتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006، ص103.
- 5 - صلاح الدين عون الله، مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة الرياض العدد 54، 1987، ص9.
- 6 - مراد ناصر، فاعلية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 7 - سالم القحطاني، التطوير الإداري المفهوم و المداخل و الأساليب، مجلة معهد الإدارة العامة لجامعة فهد، السعودية، 1996، ص91.
- 8 - نور الدين تاويرت، قياس الفاعلية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة علم النفس التنظيم و العمل، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص114.