

القرارات الإدارية وأثرها النفسي في الموظف

لمياء ربيع أحمد السباعي*

تاريخ تسلّم البحث : 2022/8/25م

تاريخ قبول النشر : 2022/9/19م

الملخص

يستهدف هذا البحث التطرق للأثر النفسي الذي تسببه القرارات الإدارية غير المدروسة في الموظفين والتي تتعكس بتأثيرها سلباً في وثيرة العمل وكيف يمكننا الحد من اتخاذ مثل هذه القرارات والعمل على تحفيز الموظفين وخلق بيئة عمل لها تأثير إيجابي في نفسية الموظفين. وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي المكتبي الذي يقوم بدراسة ظاهرة ما وتحليلها للوصول إلى الغاية من هذا البحث وحل المشكلة التي بُني على أساسها البحث إذ الغاية هي:

- 1- معرفة مفهوم الإدارة.
- 2- معرفة كيف يؤثر القرار الإداري في نفسية الموظف
- 3- معرفة الإجراءات التي يمكن أن تحفز الموظف للعمل.
- 4- أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات.

وخرج البحث بالنتائج الآتية:

- 1- عدم التوافق بالعمل يولد ضغوطات وتوترات قد تسبب بعض الأمراض العصبية؛ لسوء العلاقة بين العمال وبين الأفراد.
 - 2- عدم اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب ينعكس على نفسية العامل وعلى العمل فيتولد الشعور بعدم الرضا الوظيفي.
 - 3- أنّ التمكين الإداري وتطبيق نظام العدالة في صرف الحوافز والترقيات يساعد على الانفتاح والثقة بين العاملين.
 - 4- أنّ المشاركة في صنع القرارات تخلق فئة من العاملين لديهم الكفاية والمقدرة على تحمل مسؤوليات العمل.
 - 5- أنّ العمل على خلق بيئة عمل آمنة وصحية تجنب المؤسسة /المنظمة الكثير من الخسائر المادية.
- الكلمات المفتاحية: الإدارة، القرار الإداري، الأثر النفسي، الجزاء.

مقدمة:

وقد تكون تلك القرارات تعسفية لاتخدم مصلحة العمل إنما هي مبنية على مصالح مشتركة أو وساطات أو تدخلات خارجية تُملأ على ذوي سلطة اتخاذ القرار. إنّ عملية اتخاذ القرار هي لب وجوهر وظيفة المدير فيعد التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وظائف الإدارة الرئيسية التي كل منها تتصل بوضع القرار والتقيده به. (العلاق 1998:147).

لهذا فالقرارات الإدارية تبنى على حسب طبيعة العمل وأهداف الإنتاج والخطط المستقبلية عدا ذلك تعد قرارات ليس لها جدوى.

إذ إنّ القرارات غير المدروسة قد ينتج عنها أشياء كثيرة لا تصب في مصلحة العمل وتضعف الميزانية العامة للمؤسسة أو المنظمة نوجز منها:

تعد قضية إصدار القرارات الإدارية من أهم القضايا بالمرافق والمؤسسات الحكومية التي تشغل اهتمام العاملين وتؤثر في طبيعة سير العمل سواء بطريقة إيجابية أم سلبية. فكان من الأهمية التطرق في هذا البحث إلى الأثر النفسي وما يحدث من انعكاسات على ما يقدمه الموظف من نشاط ووتيرة في العمل والعطاء.

وقد يكون اتخاذ القرارات بصورة عاجلة لحل مشكلات يتطلب الأمر حزمها واتخاذ قرار ملزم ولا بد منه كقرار إجراء صفقة تجارية أو عقوبة أو نقل موظف من وظيفته لأخرى أو قرار تعيين بمنصب أعلى.

* باحثة بشركة النفط اليمنية - عدن.

- 1- ما مفهوم الإدارة و القرار الإداري؟
- 2- كيف يؤثر القرار الإداري في نفسية الموظف؟
- 3- ماهي الإجراءات التي يمكن أن تحفز الموظف على العمل؟
- 4- ما أهمية المشاركة في اتخاذ القرار؟.

أهداف البحث:

- 1- إبراز أهمية إجراء تقييم لأداء الموظف ونتائج العمل قبل اتخاذ القرارات.
- 2- التأكيد على أهمية دراسة القرارات قبل اتخاذها.
- 3- إبراز انعكاس اتخاذ القرار على أداء العمل.

أهمية البحث:

- 1- معرفة الآثار التي تسببها القرارات الإدارية غير المدروسة في نفسية الموظف.
- 2- التوعية بأهمية تقييم الأداء الوظيفي للموظف والذي على ضوئه يتم اتخاذ القرارات الإدارية من عقوبة أو تعيين أو نقل أو ترقية.
- 3- أهمية توفير البيئة المناسبة للحصول على نتائج أداء مرضية.
- 4- أهمية العمل على خلق بيئة عمل مناسبة.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي المكتبي الذي يقوم بدراسة ظاهرة ما وتحليلها للوصول إلى نتائج تحقق أهداف البحث.

مصطلحات البحث:

الإدارة، القرار الإداري، الأثر النفسي، الجزاء الإدارية:
يقول هنري فايول إنَّ معنى الإدارة أن تدير أن تتنبأ، وتخطط، وتنظم، وتصدر الأوامر وتنسق وترتب. (العلاق 1998: 11).

ويعرف آخر الإدارة بأنها عملية إنسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري وبالإستعانة بالمواد المادية المتاحة، وقد تكون الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها إنتاجية (اقتصادية) كما

- 1- التراجع بالمستوى العام لنشاط المؤسسة أو الشركة لكون تلك القرارات لا تخدم مصلحة العمل.
- 2- عدم دراسة القرارات قبل صدورها والتراجع عنها بفترة قصيرة بعد صدورها يدل على ضعف القرار.
- 3- الشعور المتولد لدى الموظفين بعدم عدالة القرار حين يكون غير عادل وغير مبني على الكفايات.
- 4- ارتفاع نسبة الغياب بين العمال.
- 5- عدم تطبيق اللوائح والنظم وإصدار القرارات المخالفة لذلك.

مشكلة البحث:

إنَّ عملية اتخاذ القرارات الإدارية التي تصب بمصلحة العمل يجب أن تكون قرارات مدروسة، يتم دراسة الأوضاع والظروف التي يرجى منها تحقيق الفائدة من إصدار هذه القرارات مع الالتزام باللوائح والنظم المتبعة في تلك المؤسسة أو المنظمة. (العلاق 1998: 147).

فعملية اتخاذ القرارات هي وظيفة المدير التي تركز حول التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتحويل والتفويض بما يتناسب مع أهداف الخطة العامة للمؤسسة أو المنظمة ولا يخل باللوائح والنظم المتبعة. وللقرارات الإدارية أهمية في تنظيم العمل وتحقيق الأهداف المنشودة إلا إن بعض القرارات التي تتخذ دون دراسة وتفكير للعدالة والإنصاف تؤثر سلباً في ونيرة العمل والإنتاج وارتفاع نسبة الغياب ويولد الشعور بعدم الرضا الوظيفي.

إنَّ الشعور بهذه المشكلة كان دافعاً لإجراء هذا البحث لتتعرف على الأثر النفسي للقرارات الإدارية في الموظف بشقيها الإيجابي أو السلبي وكذلك أثرها حين تكون أشد وقعاً في ظل غياب الإدارة الفعالة التي تطبق اللوائح و النظم وتقدر الأكفاء من موظفيها. وبناءً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث بالإجابة عن مجموعة من التساؤلات وهي:

قد تكون الأهداف سياسية أو اجتماعية أو ثقافية في طبيعتها. (سيد، عبدالجواد 2004:21).

التعريف الإجرائي للإدارة:

هي الجهة التي تقوم بالإشراف على تنفيذ اللوائح والنظم التي وضعت للمحافظة على سير وتنظيم العمل وفق الخطة العامة لأهداف المؤسسة مع وضع اعتبار أن الإدارة تبنى على توطيد العلاقات الإنسانية.

القرار الإداري:

عرف بأنه عمل قانوني من جانب واحد يصدر وبتأثير إحدى السلطات الإدارية في الدولة ويحدث آثاراً قانونية بإنشاء وضع قانوني جديد أو تعديل أو إلغاء وضع قانوني قديم.

كما عرف أيضاً (تصرف قانوني من جانب واحد يصدر عن جهة إدارية إذا تصرفت كسلطة عامة). (سهل 2020:171).

التعريف الإجرائي للقرار:

هو قرار يتم فيه حسم أمر ما دون إحداث خلل في سير العمل أو خلق مخالفة تتنافى مع المبادئ الإنسانية واللوائح والنظم.

الأثر النفسي:

نتيجة أو عاقبة مترتبة على العمليات النفسية التي تكون الضمير والمشاعر الإنسانية أو تؤثر فيه.

<http://www.eiont.europa.eu/gemet>

(المكثز البيئي العام متعدد اللغات)

التعريف الإجرائي للأثر النفسي:

هو نتاج ضغوطات تعرض لها الفرد وعجز عن تحمل تبعاتها فتكرت أثراً انعكس على سلوكه وتصرفاته تجاه نفسه ومحيطه.

الجزء:

التعريف العلمي للجزء:

الجزء هو: الأثر المترتب على مخالفة القاعدة القانونية، والغرض منه هو الضغط على إرادة الأفراد حتى يمتثلوا لأوامر القانون ونواهيته

https://universitylifestyle.net (الجزء كأثر لمخالفة القاعدة القانونية) ويعرف الجزء: أيضاً بأنه ذلك الجزء الذي يوقع على موظفي الدولة العاملين بها نتيجة مخالفتهم لقواعد العمل الوظيفي والغرض من الجزء الإداري ضمان حسن سير العمل بالمرافق العامة في الدولة وحسن تأدية موظفي الدولة لأعمالهم بوجه عام. (مبادئ القانون). <http://www.business4lions.com>.

التعريف الإجرائي للجزء:

هو الإجراء الذي تتخذه إدارة الموارد البشرية وفق اللائحة لردع تصرف غير مسئول من قبل الموظف نتج عنه إخلال بسير العمل.

دراسات سابقة:

دراسة (سالم:2010) بعنوان: ضغوطات العمل وأثرها في عملية اتخاذ القرارات وقد استهدفت الدراسة التعريف بمستوى ضغوطات العمل لدى القيادات الإدارية وأثر ضغوطات العمل في عملية اتخاذ القرارات عند القيادات الإدارية وتقديم مقترحات عملية وتوصيات لمعالجة أثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات بطرائق حل بعض المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة منها:

– الاستعانة بأراء الأساتذة والمفكرين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي والتطور التنظيمي وعلم النفس بالتعاون مع الإدارات المختصة بالتدريب والتطوير الوظيفي في المنظمات والإدارات وذلك لإيجاد إستراتيجية ترمي إلى تخفيف مستوى ضغوط العمل.

– العمل على إنشاء أندية أو مراكز متخصصة في جميع الأجهزة و المنظمات لتقديم النشاطات الثقافية والرياضية والترفيهية وذلك بفرض مناخ اجتماعي يقرب بين الأفراد على مختلف مراكزهم القيادية.

دراسة (الحبابي: 2013م) بعنوان: أثر نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية) حيث رمت الدراسة إلى معرفة مستوى اعتماد المنظمات على

المتصلة والمتداخلة بهدف تنظيم العائد من الإنتاج من خلال إضافة استثمار للمورد البشري لديها والعمل على التخطيط، والتنظيم، والرقابة، وتقويم الأداء والتنسيق والتوجيه.

وترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الدعائم الآتية:

- 1- الإنسان طاقة ذهنية في الأساس.
- 2- الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز.
- 3- الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة.
- 4- الإنسان يبذل حين يعمل في ضمن فريق متجانس. (السلمي 1998:38)

ولكي تحقق الإدارة أهدافها لابد أن تتكامل جميع العناصر المكونة لها وهذه العناصر هي:

العنصر البشري (الأفراد) *
الأنشطة أو الوظائف التي يؤديها رجل الإدارة (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة - الاتصال - التنسيق).

المعرفة (الأسلوب الإداري) *
الموارد (مادية أو بشرية) *
المحيط الخارجي (البيئة الخارجية). (سيد، وعبدالجواد 2004:43) *

نستنتج من ذلك أن الفلسفة الجديدة للإدارة اهتمت بالإنسان وبقدراته الذهنية والفكرية وفي رغبته بالإبداع والابتكار كما اهتمت بمحيطه الخارجي وباللاقات الاجتماعية والإنسانية واعتبرت أن مشاركته في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وتوفير بيئة عمل مناسبة تخفف من حدة ضغوطات العمل و تحفز العمال على العمل بل وتسهم في إنباء الشعور بالمسؤولية والحرص على المال العام سواء في القطاع العام أو الخاص وذلك كله يعود إلى استشعار العمال والموظفين أنهم جزء من هذا الصرح المؤسسي (شركة.. مصنع... معمل... إلخ) الذي يوفر لهم حياة مستقرة.

نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ قراراتها، والتعرف على مدى تقديم نظم المعلومات الإدارية لمعلومات مناسبة ودقيقة في الوقت المناسب وذلك من وجهة نظر صانعي القرارات في هذه المنظمات وإمكانية تحسين هذه القرارات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- 1- أكدت النتائج الأثر الكبير لنظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات.
- 2- وجود أثر لنظم المعلومات الإدارية متمثلة في (الملاءمة - الدقة والتوقيت والرضا) في اتخاذ القرارات.

3- إن الرضا الوظيفي يولد لدى العاملين الرغبة والحماس في العمل.

4- توفر بيئة عمل مناسبة تشجع العاملين على الالتزام بالعمل والتفكير باللوائح والنظم والتي تنعكس بتأثيرها على زيادة الإنتاج.

الإدارة و مفهوم القرار الإداري:

رغم الأهمية الكبيرة والمعروفة لأثر الإدارة في نشاط الأعمال خصوصاً فإنه لا يوجد اتفاق صريح وأكد بين الباحثين والخبراء الإداريين على تعريف موحد أو شامل للإدارة. (العلاق 1998:9) .

والإدارة مورست منذ القدم إلا إن الاهتمام بها جاء متأخراً نظراً لتشعب مفهومها ومما زاد الأمر تعقيداً عدم الاتفاق على تعريف واحد للإدارة نظراً لأنها قوة غير منظورة بمعنى غير ملموسة ولكن نرى وجودها من خلال النتائج الملموسة من جهود الآخرين.

وثمة حقيقة واضحة وهي أن الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تلك النتائج الباهرة إلا إذا تمّ تخطيطه وإعداده ودراسة مفهوم حديث في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية. (السلمي 1998:33).

وتعد الإدارة (إدارة الموارد البشرية) نظاماً متكاملًا ومتربطاً يتضمن مجموعة من العمليات (الأنشطة)

مفهوم القرار الإداري:

القائد الناجح هو الذي يمكنه أن يتخذ القرارات بثقة وموضوعية وبدون تردد، وفي الوقت المناسب، ويتم ذلك من خلال الاستعانة والاستفادة من توجيهات الزملاء والقادة الحاليين والسابقين وأيضاً المرؤسين وإعلان القرارات وإصدار الأوامر في توقيتات مناسبة تسمح للمرؤوسين بالتنفيذ وتتيح لهم تحقيق المهام بنجاح وبث الثقة لدى المرؤوسين من خلال عدم التردد في الأوامر التي يصدرها القائد (عكاشة، زكي د. م: 320).

إذ تعد القرارات الإدارية من أهم الامتيازات التي تتمتع بها الإدارة فهي تنشئ حقوقاً للأفراد وترتب الالتزامات على عاتقهم دون أن يتوقف تنفيذها على رغباتهم.

وكلمة القرار مشتقة من أصل لاتيني وتعني البث النهائي والإرادة المحددة لصانع القرارات بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول إلى هدف محدد.

وعرف بأنه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها. (حسين 2018:30).

وتعد عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية والمحور الأساسي الفعال لدراسة الإدارة ونشاطها، كالتخطيط والتوجيه والتنظيم، والرقابة وتحليل السلوك الوظيفي داخل المنظمات الإدارية فضلاً عن ارتباط مهمة عملية اتخاذ القرارات بمجالات النشاط الإنساني وتأثيره في أجهزة الإدارة ككل. (أحمد: 2021:15).

أنواع القرارات الإدارية:

رغم تعدد التصنيفات التي قدمها رجال الفكر الإداري للقرارات متخذين في ذلك معايير متعددة يمكن تقسيم القرار إلى أنواع تبعاً لعدة معايير يمكن أن نعرض بعضها على النحو الآتي:

1- من حيث مدى القرار وعموميته وهناك نوعان من القرارات:

- أ- القرار التنظيمي: وهو الذي يتضمن قواعد عامة.
- ب- القرار الفردي: وهو الذي يخاطب فرداً بذاته ومثلها قرارات التعيين في الوظائف والترقيات.
- 2- من حيث الوظائف الأساسية بالمنظمة تقسم القرارات تبعاً للوظائف الأساسية:
- أ- قرارات متعلقة بالعنصر البشري
- ب- قرارات تتعلق بالإنتاج.
- ج- قرارات تتعلق بالتمويل.
- د- قرارات تتعلق بالمبيعات.

وهناك تقسيم آخر يراه حامد شاكر حيث يقول للقرارات أنواع ثلاثة:

قرارات قاطعة - قرارات تطبيقية - قرارات تفسيرية. (سيد، وعبد الموجود 2:140).

فالقرارات الإدارية هي مجرد عمل المسؤولين في المؤسسات والهيئات والمصالح والمرافق العامة والحكومية، ولاسيما في الدولة الحديثة التي كثرت وتشعبت اختصاصاتها وازداد عدد الموظفين فيها مما يتطلب صدور القرارات الإدارية المؤثرة والفعالة (سهل 2020:171).

ونستنتج من ذلك أن القرارات الإدارية تتميز بعدة خصائص تميزه عن غيره من الأعمال القانونية الأخرى الصادرة عن الجهات الإدارية المختلفة وهي:

- 1- القرار الإداري تصرف قانوني يصدر عن الإدارة المنفردة.
 - 2- أن يصدر القرار الإداري عن جهة إدارية وطنية تتصرف بوصفها سلطة عامة.
 - 3- أن يرتب القرار الإداري آثاراً قانونية. (سهل 2020:172).
- ويتكون القرار الإداري من ثلاثة عناصر رئيسية هي:
- 1- عملية اختيار.
 - 2- وجود بديلين على الأقل متميزين.
 - 3- وجود غاية أو هدف يراد الوصول إليه.

القيود أو العقبات إلى استبعاد بعض الحلول الممكنة ومن هذه القيود الوقت والمال بالإضافة إلى القرارات التي قد تفرضها الإدارة العليا، والظروف الاقتصادية، ومصالح الأفراد العاملين. (حسن 2018:36).

4- اختيار البديل:

في هذه الخطوة يتم تقويم كل بديل بتحديد المزايا والعيوب وهنا يتطلب دراسة متعمقة وتتبع بالمستقبل بناء على ما لديك من معلومات وخطط إستراتيجية وأهداف ترجو تحقيقها.

5- تنفيذ البدائل:

بعد اختيار البديل الأفضل لابد أن يضعه المدير موضع التنفيذ الفعلي عن طريق جهود الآخرين بدءاً بإبلاغهم بالقرار المتخذ ومروراً بشرح أبعاده والعمل على قبولهم به، مع وضع اعتبار لمجموعة النتائج غير المتوقعة التي تنشأ رغم كل الخطوات المدروسة التي قام بها.

6- المتابعة والتنفيذ:

في هذه المرحلة لا يكتفى بإصدار القرار واختيار الأفضل بل تتم متابعة إجراءات التنفيذ والنتائج المرجوة من هذا القرار في حل المشكلة و تحقيق الهدف المرجو.

الأثر النفسي للقرار الإداري في الموظف:

ولأهمية القرارات الإدارية في حياة الفرد وتأثيرها حظيت عملية اتخاذ القرارات باهتمام كبير من العلوم كعلم النفس، والاقتصاد، والفلسفة، وعلم الاجتماع، وإدارة الأعمال.

يدور علم النفس بصفه عامة حول دراسة السلوك الإنساني المتعدد الجوانب والأبعاد، وعلم النفس في دراسته للإنسان يأخذ في اعتباره أن الإنسان كائن اجتماعي محكوم في تشكيله وتكوينه وفي نموه وسلوكه بالوسط الذي يعيش فيه ويتفاعل معه ويؤثر فيه ويتأثر به.

وقد أوضح سايمون أهمية كبيرة للقرارات وعدّ القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلته الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاية وفعالية تعتمد كفاية المدير في ممارسة وظائفه في المنظمة على القرار الناجح الذي يتخذه في المواقف والمجالات المختلفة.

وللقرارات الإدارية خطوات يجب اتخاذها لما للقرار من أهمية في إحداث تغيير قد يكون سلباً أو إيجاباً ومن تلك الخطوات (حسن 2018:37):

1- تشخيص المشكلة.

2- جمع المعلومات والبيانات

3- البحث عن البدائل.

4- اختيار البديل الأفضل.

5- تنفيذ البدائل.

6- المتابعة والتنفيذ.

1- تشخيص المشكلة:

إن تحديد المشكلة وتشخيصها من الخطوات الأولى في عملية اتخاذ القرار، وعملية تحديد المشكلة وتشخيصها هي أن تكون هناك مشكلة واضحة بطبيعتها وعناصرها، إذ إن عدم تحديد المشكلة بصورة دقيقة يبعدنا عن فهمها وإيجاد الحلول لها فالتشخيص الخاطئ للمشكلة يؤدي إلى اتخاذ القرار الخاطئ. (سالم 2010:53).

2- جمع المعلومات والبيانات:

تعد عملية جمع البيانات والمعلومات المطلوبة أول خطوة لحل المشكلة التي على ضوءها يتم اتخاذ القرار، ويجب أن تتوفر البيانات بشكل صحيح ودقيق ومحيطه بجوانب المشكلة كافة.

3- البحث عن البدائل:

في هذه الخطوة يتم البحث عن الحلول الممكنة المختلفة، وعند البحث عن الحلول يواجه المدراء عدداً من القيود مما يحد من مجالات التصرف، وتؤدي هذه

والنفسية والتغيب عن العمل الناجم عن الاكتئاب والقلق وهما اثنان من أكثر الاضطرابات النفسية شيوعاً ويكبد الإقتصاد العالمي تريليون دولار أمريكي سنوياً. وهناك عوامل كثيرة تؤثر في الصحة النفسية للموظفين وتشمل القضايا التنظيمية وإدارة التواصل والممارسات الإدارية ومحدودية المشاركة في اتخاذ القرارات، وطول ساعات العمل أو عدم مرونتها والافتقار إلى تجانس الفريق وبعد التمر والتحرش الجنسي من الأسباب المعروفة للإجهاد المتعلق بالعمل ومشاكل الصحة النفسية ذات الصلة.

كما أنّ ضعف الإدارة والغيرة والحسد بين الموظفين يكون الموظف ضحية لذلك القرار الذي صدر بحقه وتبقى آثار القرار لسنوات مخلدة في الذاكرة مخلدة معها الكراهية.

(الغافري: 2019) <http://alwatan.com>

وقد نجد ذلك جلياً من خلال هرم ماسلو الذي رتب الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثلت القاعدة الأساسية قاعدة الاحتياجات الفسيولوجية (الطعام والشراب والنوم) وعدّ العمل الذي يخدم تحقيق هذه الاحتياجات محل رضا وقبول.

ثم تأتي القاعدة الثانية حاجات الأمن والسلامة (تأمين الدخل الذي يتحصل عليه لتأمين حياة معيشية ملائمة له ولأسرته أو في حمايته من الأخطار التي يمكن أن تحدث نتيجة العمل الذي يزاوله مما قد يخلق نوعاً من الاضطراب النفسي فينعكس سلباً).

بينما القاعدة الثالثة تمحورت حول الحاجات الاجتماعية (من خلال أن يحظى بالتقدير ومحبة الآخرين والشعور بالانتماء إذ إنّ جو العمل الذي لايشيع الحاجات الاجتماعية من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب وترك العمل).

أما القاعدة قبل الأخيرة فهي الحاجة إلى التقدير (التي تشتمل على الشعور بالثقة والجدارة وأنه جزء مفيد في

وإذا كان علم النفس يعني بدراسة السلوك الإنساني ومحاولة الكشف عن القوانين والمبادئ في نظام معرفي متكامل فإن علم النفس الاجتماعي هو أحد فروع علم النفس الذي يهتم بالدراسة الفعلية المنظمة لتفاعل المتبادل الذي يحدث بين الفرد والآخرين. (عكاشة، زكي د. م: 5).

فموضوع هذا العلم هو السلوك الصادر عن الفرد تحت تأثير المتغيرات الاجتماعية المختلفة وما بينها من علاقات ينعكس في سلوك وتصرفات الفرد الذي يتأثر بمحيطه من خلال نشاطه الاجتماعي مع أبناء جنسه مثل (العمل - الرياضة - الروابط الدينية - العادات والتقاليد) وجميعها ينتج عنها تفاعل يؤثر بها الفرد ويتأثر بمحيطه لذلك يتعامل علماء النفس الاجتماعيون مع العوامل التي تدفع الأفراد إلى التصرف بطريقة معينة في وجود الأفراد الآخرين والنظر في الظروف التي يحدث فيها سلوك الأفراد وأفعال ومشاعر معينة.

ونظراً لذلك فقد اهتمت منظمة الصحة العالمية بالجانب النفسي للفرد وأكدت ذلك في تعريفها لمفهوم الصحة إذ أعدت الصحة النفسية جزءاً لا يتجزء من الصحة حيث عرفت الصحة (هي حالة من اكتمال السلامة بدنياً وعقلياً واجتماعياً، لا مجرد انعدام المرض أو العجز) ومن أهم آثار هذا التعريف شرح الصحة النفسية بتجاوز مفهوم الاضطرابات أو حالات العجز النفسية، والصحة النفسية عبارة عن حالة من العافية يمكن للفرد تكريس قدراته أو قدراتها الخاصة والتكيف مع أنواع الإجهاد والعمل بنقان وفعالية والإسهام في المجتمع.

كما بيّنت منظمة الصحة العالمية أنّ بيئات العمل المتغيرة تجلب فرصاً سانحة من أجل التطوير المهني وتوسيع شبكات الابتكار إلا إنّ مدى وتيرة التغيير متى اقترن ببيئة لا تراعي السلامة المهنية النفسية للأشخاص يؤديان إلى مشاكل تتعلق بالصحة البدنية

البطالة الحقيقية. (منسي 1998:93).
3- عدم اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب يخبب العمال وحدث عدم التكيف النفسي الذي يسبب لهم الاضطرابات النفسية وبهذا الصدد يقول عالم النفس جليفورد عندما لا نهتم باختيار العاملين فإن الخسائر تلحق بكل من العامل نفسه ورب العمل على حد سواء، فالعامل غير الكفاء يظل يمارس العمل حتى تتضح عدم كفايته، وتصبح ظاهرة واضحة يشعر ببعض الألم، وتسبب بينه وبين رجال الإدارة المنازعات نتيجة لنتائج السلبية (العيسوي د. م: 9).

علماً بأن عدم الاختيار الجيد للعاملين يؤدي إلى هجرة العمال لأعمالهم وسرعة طلب تغييرها والانتقال منها، يؤدي إلى الغياب الدائم، كثرة المنازعات، الشعور بالإحباط وعدم الانتماء.

4- يجب أن يحقق العمل الإشباع للعامل فيعطي العامل دخلاً مناسباً يكفي لقضاء احتياجاته المعيشية لكي يشعر العامل بالأمان وبنتمائه وحبه لعمله.

5- العمل على خلق علاقات بين زملاء أو فريق العمل مبنية على المودة والمحبة والتعاون والمنافسة العادلة فيولد جواً نفسياً سليماً.

6- تدريب الأفراد على مهن أخرى غير تخصصاتهم لتقبل العمل تحسباً لأي طارئ لتتمية قدراتهم على المرونة.

أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات:

لقد اهتم علم الإدارة الحديث بالأفراد العاملين في المنظمة باعتبارهم الدعامة الرئيسية داخل المنظمة وقدرتها التنافسية، وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين فهو يقوم على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي يتخذونها أو يشاركون في اتخاذها مع الإدارة العليا. (سامي 2020).

dspace: univ-msila.dz

وقد عرفت المشاركة بعدة تعريفات منها: ما عرفها (هنس:1991م) بأنها إسهام عدد كبير من أعضاء

المجتمع الذي يعيش فيه وحصوله على تقدير واحترام من حوله) ثم القاعدة الأخيرة في أعلى الهرم والتي تتمثل في الحاجة إلى تحقيق الذات (والتي تعني الحاجة إلى تحقيق الطموح في أن يكون الإنسان ما يريد أن يصل إليه وفي درجة تميزه عن غيره).

الإجراءات التي يمكن أن تحفز الموظف على العمل:

هناك عدة إجراءات على إدارة الموارد البشرية وعلى القيادة العليا اتباعها والحرص على توفيرها والتقدير بها متى ما كانت لديها رغبة جادة في إحداث تغيير إيجابي الهدف منه هو خلق بيئة عمل سليمة.

فالصحة النفسية للعامل لا تقل خطراً ولا أهمية عن الأمراض المهنية، والحالة النفسية تؤثر في إنتاجية العامل وعلى مقدار تعرضه لحوادث العمل وإصاباته وعلى ذلك فمن الحكمة:

1- توفير جو صحي من الناحية النفسية والعقلية للعمال، والعمل على حل مشاكلهم وإعطائهم حقوقهم وإلزامهم بالقيام بواجباتهم الوظيفية حتى لا ينقلب الحال على المغالاة في المطالبة بالحقوق العمالية أو الفوضى والتسيب وفي الجو الصحي ينبغي تشجيع جميع أوجه النشاط الرياضي و الثقافي والاجتماعي، والعمل على محاربة العادات السيئة (العيسوي د. م: 67).

2- يجب المساعدة على اختيار المهنة التي تتوافق مع إمكانية ومقدرات الفرد إذ إن سوء اختيار المهنة للفرد يؤدي إلى كثير من المشكلات منها: عدم التوافق المهني للفرد ويؤدي بالضرورة إلى عدم القدرة على العطاء وهذه تسير بالفرد إلى مشكلات إذ إن المهنة هي العمل الذي سيقضي فيه الفرد حياته كلها والعمل يجعل للحياة معنى وقيمة.

وقد يتم اختيار المهنة بطريقة الصدفة وقد يستطيع الفرد التكيف في عمله ويحدث توافق مهني ونفسي ومن ثم يتولد لديه رغبة ومحبة لعمله ومهنته وقد يعمل الفرد في مهنة مخالفة لتخصصه فتسمى هذه الظاهرة بالبطالة المقنعة وهذه تعد حلاً توفيقياً لمشكلة

- 2- تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- 3- المشاركة في عملية صنع القرارات لها أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات العليا.
- 4- يتولد لدى العاملين شعور الرضا الوظيفي .
- 5- تسهم المشاركة في صنع القرارات إلى ردم الفجوة بين المدير و موظفيه مما يخلق بيئة مناسبة تسهم في تطوير عملية الإنتاج في المؤسسة.
- 6- زيادة فعالية الاتصالات الإدارية والسرعة في أداء الأعمال، وتحديد الأفراد المتميزين (اللوزي، موسى 2010:273).

التوصيات:

- 1- أهمية العمل على وجود برامج رياضية وترفيهية ودورات تدريبية في كافة المجالات الحياتية ليشعر العمال بأهميتهم ومدى اهتمام الإدارة العليا بهم لغرض تخفيف توترات وضغوطات العمل.
- 2- أهمية أن يتولد الرضا الوظيفي حتى ينعكس على وتيرة العمل وبذل المزيد من الجهد دون ملل أو كلال.
- 3- الامتناع عن التفرقة بين المرؤوسين مع مساواة الكل أمام حقوقهم وواجباتهم في عدالة تامة طبقاً لقوانين المنظمة.
- 4- العمل على خلق علاقات اجتماعية في بيئة العمل لتعزز الروابط بين أعضاء الفريق الواحد.
- 5- العمل على خلق روح الفريق الواحد والمنافسة الشريفة والعدالة بين الموظفين.
- 6- السعي لتحقيق الانسجام والتعاون والترابط بين المرؤوسين رغم اختلاف مستوياتهم الاجتماعية والعلمية والوظيفية والعقلية.
- 7- التأكيد على حُسن المعاملة والاحترام المتبادل داخل المؤسسة أو المنظمة.
- 8- أهمية جدولة الإجازات والشروع بخروج الموظفين بإجازاتهم المستحقة للتخفيف من ضغوطات العمل.

المنظمة في صنع القرار، مما يؤدي إلى إحراز مستوى جيد من النتائج المطلوبه

[https://www.academic.edu\(pilsuhimat\)](https://www.academic.edu(pilsuhimat))

وفي هذا السياق برز مفهوم إداري حديث يطلق عليه الإدارة بالمشاركة وهو عبارة عن إجراء يقوم به المديرون ويضعون فيه مشاركة الموظفين أو مجموعات عمل أخرى في قائمة تساعد على تحديد المشكلات والسيطرة عليها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرارات عنصراً من عناصر المناخ التنظيمي، فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم والأخذ بأفكارهم تعزز جودة القرار الإداري(عبد الهادي 2010:42).

وتعد المشاركة في صنع القرار من المفاهيم المتصلة بالترابط "الانتماء" التنظيمي والذي يمثل مدى استعداد العاملين وقدرتهم على الأسهم في تحقيق أهداف المنظمة، والاهتمام به يتطلب البحث في عدة عوامل لاستمرار استكشاف مدى رغبة العاملين بالبقاء مع المنظمة.

إنَّ تمكين المشاركة أصبح من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تركز على ضرورة التحول من الاهتمام بنموذج المنظمة المتحكمة والأمر إلى ما يعرف بالمنظمة الممكنة. فالتمكين لا يعني دمج الناس فقط ولكن دمجهم في الطرائق التي لها صوت حقيقي وإحدى هذه الطرائق التي يمكن أن تتم هي تنظيم وهيكلة العمل بما يسمح للعاملين لاتخاذ القرارات التي تتعلق بتحسين سبل العمل.(عبد الهادي 2010:42).

ونستخلص من ذلك إلى أنَّ الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتمكينها ضرورة ملحة لاستغلال الطاقات المههرة وتسخيرها في عملية الإنتاج إذ إنَّ المشاركة في صنع القرار يولد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين وتقديم الولاء للوظيفة، بل يخلق بيئة عمل تحفز العاملين بالاستمرارية والعطاء.

مزايا المشاركة في صنع القرار:

- 1- تساعد على تحسين نوعية القرار وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس ورغبة صادقة.

المصادر:

- 1- العلاق بشر، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1998م.
 - 2- السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 1998م.
 - 3- سيد، جابر عوض، وعبد الجواد، أبو الحسن، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004م.
 - 4- سهل، يحي قاسم علي سهل، السهل في القانون الإداري اليمني، مكتب ومركز الصافي للطبع والنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن، 2020م
 - 5- عكاشة، محمود فتحي، زكي، محمد شفيق، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، د. م.
 - 6- العيسوي، عبد الرحمن، سيكولوجية العمل والعمال، كلية، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان.
 - 7- منسي، حسن الصحة النفسية، دار الكنوي للنشر والتوزيع ودار طارق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى إريد، الأردن، 1998م.
 - 8- اللوزي، موسى، التنظيم الإداري (الأساليب والاستشارات) الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010م.
 - 9- حسن ، أنيس محسن علي، متطلبات نظم ودعم القرارات وأثرها في الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، 2018م.
 - 10- شهاب، عصام محمد حسين، تطبيقات إدارة الموارد البشرية وأثرها في سعادة العاملين، جامعة عدن، دكتوراه، 2021م.
 - 11- سالم، محمد علي صالح، ضغوط العمل وأثرها في عملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، 2010م.
 - 12- الحبابي، محمد حسين، أثر نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، 2013م.
 - 13- أحمد، لطفي علي قائد، اتخاذ القرارات وعلاقتها بفاعلية الذات لدى مديري مدارس التعليم العالي محافظة لحج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، 2021م.
- مواقع في النت:**
- 1- الغافري، سعيد بن علي، الوطن، صوت عمان في العالم، يومية سياسية جامعة. [Http://alwatan.com](http://alwatan.com)
 - 2- (المكنز البيئي العام متعدد اللغات) <http://www.eiont.europa.eu/gemet>
 - 3- هشام القاسم، الجزاء كأثر لمخالفة القاعدة القانونية المدخل إلى علم القانون. <http://universitylifestyle.ne>
 - 4- (مبادئ القانون/ أنواع الجزاء- الفرق بين الجزاء الجنائي والمدني والإداري). <http://www.business4lions.com>
 - 5- فطيمة سامي (2020) جامعة المسيلة Dspace.univ-msila.dz
 - 6- Fadi Pilsuhimat أثر المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة الكهرباء محافظة الكرك <https://www.academic.edu>

Administrative Decisions and their Psychological Impact on the Employee

Lamia Rabie Ahmed Al Sebaei

Abstract

This study aims to address the psychological impact of ill-considered administrative decisions on employees, which in turn negatively affects the pace of work and how we can reduce such decisions and work to motivate employees and create a work environment that has a positive impact on the psychology of employees. The office survey descriptive approach was used, which studies and analyzes a phenomenon to reach the results of achieving the research objectives. These objectives are as follows:

- 1- Knowing the concept of management.
- 2- Knowing how the administrative decision affects the employee's psychology
- 3- Knowing the procedures that can motivate the employee to work
- 4- The importance of participating in decision-making

The study came up with the following results:

- 1- Lack of work compatibility generates pressures and influences that may cause some neurological diseases to bad relationship between workers and individuals.
- 2- Choosing the unsuitable person for a certain job may affect the psychology of the worker and the work, thus creating a feeling of job dissatisfaction.
- 3- Administrative empowerment and the application of the justice system in disbursing incentives and promotions may help to work openly and create trust among workers.
- 4- Participation in decision-making creates a class of workers who have the competence and the ability to assume work responsibilities.
- 5- Working to create a safe and healthy work environment in the organization may avoid many financial losses.