

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة



ميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية  
فرع: علم الاجتماع  
تخصص تنظيم و عمل

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم: علم الاجتماع  
رقم:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب : مجناح عبد الباسط

تحت عنوان:

واقع المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة  
دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	الأستاذ: بومدين مخلوف
مشرفا و مقررا	جامعة المسيلة	الأستاذ: حاتم صيد
مناقشا	جامعة المسيلة	الأستاذ: تومي الطيب

السنة الجامعية: 2016-2017

# مقدمة

## مقدمة:

تواجه مختلف المؤسسات الاقتصادية مواقف ومشاكل تحتاج إلى اتخاذ قرارات بشأنها تتفاوت من حيث الأهمية والصعوبة، فبعضها قرارات روتينية بسيطة وأخرى تتوقف عليها حياة المؤسسة بحيث لها تأثير كبير على نجاح المؤسسة أو فشلها، ولكن قبل اتخاذ القرارات لابد من صناعته، فيجب إتباع سلسلة من الخطوات حتى تحل المشكلة.

عملية صناعة القرارات مستمرة استمرارية العملية الإدارية نفسها، فلا يمكن أداء أي نشاط ما لم يتخذ بشأنه قرار، فهي ملازمة بجميع وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه ومراقبة، وبالتالي لابد من أن تكون القرارات صائبة فقد يتولى صنع القرار فرد واحد أو يستعين بمجموعة من الأفراد طلبا للرأي.

مما لا شك فيه أن القرار الذي يصنع بمشاركة مختلف أفراد المؤسسة يكون أكثر فعالية من القرار الذي يصنعه فرد واحد، لأن توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن توفر ميزات عديدة منها تنوع وتكامل المعلومات والخبرات إذ أحسن اختيار المشاركين في صنع القرار، ضمان القبول، التعاون والالتزام من قبل الأفراد في تنفيذ القرار الذي ساهموا في صناعته في المقابل يمكن أن تحمل عملية مشاركة الأفراد في صنع القرار سلبيات منها عدم فاعليتها عندما يتطلب اتخاذ القرار السرعة، اعتبارها مكلفة.

وبهذا فإن واقع المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة من أهم الدراسات، وانطلاقا من هذه الفكرة قسمت الدراسة إلى خمسة فصول، سعيًا من خلالها إلى الوقوف على واقع المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات تضمن الفصل الأول الإطار العام للدراسة والذي بدوره تمحور حول أسباب اختيار موضوع الدراسة، أهميتها وأهدافها تحديد وصياغة الإشكالية، ثم تعرضنا إلى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة وأخيرا فروض الدراسة.

أما في الفصل الثاني فجاء تحت عنوان ماهية المشاركة العمالية، الفصل الثالث فجاء بعنوان ماهية اتخاذ القرارات، الفصل الرابع الذي جاء بعنوان الجانب الميداني للدراسة والفصل الخامس الذي جاء بعنوان عرض العرض وتحليل النتائج وتفسيرها.

# الفصل الأول

## الإطار التمهيدي

أولاً: الإشكالية

ثانياً: الفرضيات

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

## أولاً: الإشكالية:

يشهد العالم المعاصر اليوم تحولات جذرية وعميقة في الاقتصاد والأعمال مما أدى إلى تصاعد حدة التنافس على مستوى المؤسسات الصناعية، و جعلها مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو وهو الأمر الذي ينطبق على المؤسسة الصناعية الجزائرية التي تجد نفسها أمام ضرورة مواكبة ومسيرة هذه التغيرات الداخلية والخارجية الناتجة عن عولمة السوق والاقتصاد.

إلا أن الدراسات بينت أن هناك ترابطا وثيقا مع واقع المشاركة العمالية واتخاذ القرارات.

من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية وقد انبثق أساسا من حركة العلاقات الإنسانية في نص الأول من القرن العشرين من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والوظيفة، وإن واقع المشاركة العمالية في المؤسسة المتاحة لا بد من مرورها بمراحل اتخاذ القرار المعروفة والتي تبدأ عادة بإدراك المشكلة، وتحديد بدائلها وتقييمها وتنتهي باتخاذ القرار، فمنهم من يرى أن عملية اتخاذ القرار هي اختيار معين بعد تفكير ودراسة والتفكير هو عملية عقلية تتعلق بحقائق والتدليل على الترابط بينهما، ولذلك فإن أساس اتخاذ القرارات وهو مشاركة العمال مع الإدارة من أجل ما يعرف بالبدائل فإن لم يكن هناك مشاركة عمالية من أجل الاختيار ومن ثم لا تكن هناك مشاركة عمالية. حاجة لاتخاذ القرارات بسبب وجود واحد فقط للمشكلة.

و تدعيمها للعالم التحليلية السابقة اتجهت الدراسة إلى إجراء دراسة حول واقع المتغيرين واقع المشاركة العمالية واتخاذ القرارات وبناء على هذا نحاول الإجابة على التساؤلات الآتية.

### التساؤل الرئيسي:

- ما هو واقع المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات في المؤسسة الجزائرية.

### التساؤلات الفرعية:

- هل يغلب على المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات الطابع الجماعي الإيجابي أكثر من الطابع الفردي السلبي ؟

- هل طبيعة العلاقة بين العاملين والإدارة تتسم بالإيجابية أكثر منها سلبية ؟

- هل طبيعة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات تساهم في تحسين العلاقات بين العاملين ؟

- هل كلما زاد التزام العاملين في المؤسسة كلما زاد تنفيذ القرارات؟

### ثانيا الفرضيات:

-يغلب على المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات الطابع الجماعي الإيجابي أكثر من الطابع الفردي السلبي.

-إن طبيعة العلاقة بين العاملين والإدارة تتسم بالإيجابية أكثر منها سلبية.

-إن طبيعة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات تساهم في تحسين العلاقات بين العاملين.

-كلما زاد التزام العاملين في المؤسسة كلما زاد تنفيذ القرارات.

### ثالثا: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى محاولة فهم وتفسير واقع المشاركة العمالية في إطار اتخاذ القرارات بالمؤسسة الصناعية الجزائرية من خلال الدراسة الميدانية، وذلك استنادا إلى بعض المؤشرات التي تعد معالم تكشف عن جوهر هذا الموضوع أو الظاهرة الناتجة عن تفاعلات اجتماعية شديدة التداخل والتشابك، هذا ما سيسمح لنا بالإجابة عن الأسئلة المكونة لإشكالية الدراسة، وللكشف عن طبيعة واقع المشاركة العمالية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية بأبعادها وخلفياتها وآثارها فلي اتخاذ القرارات، تم تحديد جملة من الأهداف.

1. إثراء البحث العلمي في هذا المجال.

2. التعرف على واقع المشاركة العمالية والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.

3. معرفة النتائج المترتبة على عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.

4. محاولة معرفة العلاقة بين واقع المشاركة العمالية في زيادة الرضا الوظيفي.

5. التمرس على أدوات البحث العلمي بنوع من التدريب من أجل الجدية والصرامة العلمية.

### رابعا: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة بأنها تركز على موضوع هام جدا يؤثر على قدرة وأهمية واقع المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية وهو الربح من خلال مشاركة العمال في اتخاذ القرارات من أجل تحسيسهم أنهم عنصر فعال في المؤسسة وزيادة الثقة بهم.

كما تتبع هذه الدراسة بأنها ذات مساهمة كبيرة في الشركات الجزائرية بشكل عام بالاستفادة من نتائجها ومعرفة ما هو مطبق لديها وما يستوجب تطبيقه لأن مشاركة العمال في اتخاذ قرارات المؤسسة يعتبر خطوة رئيسية في تحديد رؤية مستقبلية ويساهم كذلك في تحسين مستويات الأداء لدى العاملين

لشعورهم بالمسؤولية اتجاه المؤسسة ويساهم في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المنظمات وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضا في أنها سوف تساهم بتزويد المسؤولين والمدراء بمعلومات وقرارات مختلفة من قبل العمال التي يحتاجونها وأهم المعوقات التي تحو لدون تبني المدخل الاستراتيجي في ممارسة أنشطة المشاركة وإيجاد الآليات والحلول المناسبة لنجاح وتطبيق هذا المدخل.

**خامسا: مفاهيم الدراسة:**

**I - تحديد المفاهيم:**

**المشاركة:**

**1. لغة:** في اللغة إشراكا في الأمر صار في الأمر شريكا فيه.

**2. اصطلاحا:** هي الالتزام الشخص لأعضاء الجماعة داخل جماعة أو منظمة ومستوى المشاركة

نسبي لدرجة الترابط الوجداني للجماعة ودرجة قبول الأعضاء في الجماعة<sup>(1)</sup>.

وتعرف أيضا: هي إشراك العاملين والأفراد في الإدارة وملكيته للمنظمة التي يعملون فيها، مما يخلق مشاركة ونفسية جيدة<sup>(2)</sup>.

وتعرف أيضا: هي إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية<sup>(3)</sup>.

**3. التعريف الإجرائي:** هي إشراك العاملين والموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية للمؤسسة الصناعية.

**II - اتخاذ القرار:**

**1- لغة:** جاء في اللغة "قر" بمعنى سكن واطمأن، وقرر الأمر رضى عنه وأمضاه وتقرر الأمر بمعنى ثبت واستقر، والقرار هو ما انتهى إليه الأمر.

**2- اصطلاحا:** اتخاذ القرار هو عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد من بين مجموعة البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> عبد الهادي الجوهري: مجتمع علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 237.  
<sup>2</sup> النحوي عدنان علي رضا: الشورى وممارساتها الايمانية، دار النحوي للنشر والتوزيع، الرياض، 1988، ص 69.  
<sup>3</sup> بصيرة أبو بكر مصطفى: مبادئ الإدارة والمفاهيم والتطبيقات، مطابع الجوهرة، طرابلس، 1994، ص 211.  
<sup>4</sup> عمار بحوش: الاتجاهات الحديثة للإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 157.

ويعرف أيضا عملية عقلية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية وهي البحث والمفاضلة أو المقارنة والاختيار (1).

**3- التعريف الإجرائي:** اتخاذ القرار هو عملية اختيارية بين البدائل والاقتراحات المختلفة وتفصيل تكون مبنية على معلومات دقيقة وكافية.

#### سادسا: الدراسات السابقة

هي كل البحوث والدراسات العلمية التي تتشابه مع البحث الراهن أو تقترب منه في جانب ما. أي هي كل دراسة ميدانية سبقت البحث الحالي والتي لها علاقة به سواء من حيث موضوع البحث منهجيته للاستفادة منها منهجيا ونظريا. واعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من الدراسات السابقة من بينها ما يلي:

1- دراسة "عبد العزيز محمد الحميصي" (2007): رسالة ماجستير بعنوان: «عملية صنع القرارات

وعلاقتها بالرضا الوظيفي»، دراسة تطبيقية على العاملين بمجلس الشوري السعودي، وقد هدفت الدراسة

إلى التعرف على طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشوري وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى

الموظفين بالمجلس، وتمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي: ما طبيعة عملية صنع القرارات

بمجلس الشوري وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين؟ وتدرج تحته التساؤلات الفرعية:

- ما درجة المركزية ولا مركزية في عملية صنع القرارات بمجلس الشوري من وجهة نظر موظفي المجلس؟

- ما مستوى الرضا الوظيفي للموظف بمجلس الشوري؟

- ما هي المراحل التي تتم من خلالها عملية صنع القرارات بمجلس الشوري؟

واعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، في حين كانت عينة الدراسة جميع موظفي

مجلس الشوري السعودي بمدينة الرياض وعددهم (685) موظف، بالاعتماد على اداة الاستبانة، وتوصلت

لعدة نتائج منها:

1. توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة موافقون إلى حد ما على مشاركتهم في عملية صنع القرارات

بالمجلس، لذا يوصي الباحث القيادات الإدارية بالعمل على كل ما من شأنه تفعيل مشاركة الموظفين

في عملية صنع القرارات وتشجيعهم على المبادرة.

<sup>1</sup> علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 2001، ص 211.

2. أن عملية صنع القرارات بالمجلس تتسم باللامركزية في بعض جوانبها بينما تزيد درجة المركزية في جوانب أخرى منها، لذا يوصي الباحث القيادات الإدارية بالمجلس بالسعي في تقليل حدة الإدارات على عقد اجتماعات مع موظفيها في حال طرح موضوع يتطلب اتخاذ قرار بشأنه.
3. أن أفراد عينة الدراسة موافقون على بعض المراحل التي تصر بها عملية صنع القرارات بالمجلس، بينما هم موافقون إلى حد ما على بعض المراحل الأخرى، لذا يوصي الباحث بضرورة وصنع منهج واضح لمراحل عملية صنع القرارات بالمجلس ووضعه موضع التطبيق.
- 2- دراسة "فيصل بن فهد بن محمد البراهيم" (2008): رسالة ماجستير بعنوان: «العوامل المؤثرة على المشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم»، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشوري السعودي.
- وتهدف الدراسة إلى التعرف على العوامل الشخصية، التنظيمية والاجتماعية المؤثرة مشاركة الموظفين بمجلس الشوري في صناعة القرار، ومعرفة العلاقة بين المشاركة في صناعة القرار والأداء الوظيفي لدى الموظفين بمجلس الشوري، وتمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي:
- ما هي العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين لمجلس الشوري في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم؟ وتدرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:
  - ما هي العوامل الشخصية، التنظيمية والاجتماعية المؤثرة على مشاركة الموظفين بمجلس الشوري في صناعة القرار؟
  - وما علاقة المشاركة في صناعة القرار بالأداء الوظيفي لدى الموظفين بمجلس الشوري؟
- واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (242) موظفاً، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:
- أن هناك تأثير للعوامل الشخصية، التنظيمية والاجتماعية على مشاركة الموظفين في صنع القرار بمجلس الشوري، وأن أكثر هذه العوامل تأثيراً كانت العوامل الاجتماعية.
- أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على علاقة المشاركة صناعة القرار بالأداء الوظيفي لدى الموظفين.
- 3- دراسة "داريني سوايغ" (2009): رسالة ماجستير بعنوان: «الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار» دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة، وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار من خلال معرفة مدى مساهمة الاتصال التنظيمي على فهم استراتيجية المؤسسة، وتقبل الإدارة لمقترحات العمال واستعدادهم لتنفيذ القرارات المتخذة، حيث قامت بإجراء دراسة ميدانية في البرج

الإداري لجامعة منتوري قسنطينة لاختبار فرضيات بحثها وتمحورت الفرضية العامة فيما يلي: يساهم الاتصال التنظيمي الهادف في تأثير على عملية اتخاذ القرار في الجامعة المركزية.

- الفرضيات الجزئية:

- يساعد الاتصال التنظيمي على فهم استراتيجية المؤسسة.
- هناك دلالة احصائية بين تقبل الإدارة لمقترحات العمال وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي (المسح بالعينة) مستعينة بأداتي المقابلة والاستمارة وتكونت عينة الدراسة من (68) عاملا.

وخلصت الدراسة إلى:

- أن الاتصال التنظيمي يوضح استراتيجية المؤسسة
- أثبت الإحصاء أن إدارة جامعة منتوري لا تفتح المجال أمام العمال لاقتراح حلولهم، رغم أنهم يودون معرفة كيف تتم عملية اتخاذ القرار وماهي الآراء التي عرضت، وكيف يتم الوصول إلى أفضلها والتي بالضرورة ستتحول إلى قرار.

- التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة في مجملها كل من المشاركة العمالية واتخاذ القرار ونستخلص من هذه الدراسات ما يلي:

- تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالية.
- الإطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات وأدوات جمع البيانات بها وأساليب التحليل التي طبقتها.
- التعرف على أهداف كل دراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها.
- تحديد المفاهيم بالنسبة لاتخاذ القرار والمشاركة العمالية.

# الفصل الثاني

## ماهية المشاركة العمالية

تمهيد

أولاً: مفهوم المشاركة

ثانياً: المشاركة العمالية المباشرة وغير المباشرة

ثالثاً: المشاركة العمالية عند المفكرين التنظيميين

رابعاً: المشاركة العمالية في الجزائر

خامساً: مزايا وعيوب المشاركة العمالية

### تمهيد:

إن فكرة مشاركة العمال في صنع القرار بالمؤسسة أو الهيئة المستخدمة التي يشتغلون فيها فرصت في كل أنحاء العالم نتيجة للتطور والتحول الذي شهدته مختلف الميادين، والذي أدى إلى ضرورة إنشاء نظام يعطي العمال الحق في المشاركة في صنع القرار الذي يهمهم ويهم مؤسساتهم.

إن الحوار بين العال وصاحب العمل أصبح ضرورة ملحة، لذا فكان من الضروري إنشاء هياكل تسمح بالحوار الفعال بين العمل وصاحب العمل وتسمح بتمثيل العمال في هيئة المستخدمة مما يؤدي إلى نتيجة حتمية وهي مشاركة العمال في تسيير المؤسسة.

## أولاً: مفهوم المشاركة العمالية

يقصد بالمشاركة العمالية هي ذلك الشمول العقلي والعاطفي للفرد عند تفاعله مع المجموعة (الإدارة)، التي تشجعه على المساهمة في بلوغ أهدافها مع تحمله مسؤولية ذلك بمعنى أن الفرد العامل يشارك بعقله وذاته وعواطفه قبل مشاركته العضلية<sup>(1)</sup>.

ويعرفها K.Devis بأنها الاندماج الذهني والعاطفي للشخص في وضعية جماعية على تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤولية معهم، إن التعريفين السابقين بينهما نقاط التشابه تتمثل فيما يلي:

- اندماج الفرد بعقله وعواطفه ووجدانه مع الجماعة للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- شعور الفرد بعضويته في الجماعة يشجعه على تقاسم المهام والمسؤوليات.
- يعمل ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها وطموحات الجماعة التي ينتمي إليها.

وهناك تعريف آخر للمشاركة وهي إتاحة الإدارة الفرصة للعاملين ليعبروا عن آرائهم ويدلوا باقتراحاتهم في جو من الحرية والصراحة في مناقشة المشكلات وتقريب وجهات النظر بين العمال والإدارة<sup>(2)</sup>.

يتبين من هذا التعريف أن المشاركة تمنح للعامل فرصة التعبير عن آرائه وتقديم اقتراحاته بكل حرية وتسهيل نقل المعلومات بين الإدارة والعمال وتبادل المناقشات والمشاورات بينهم.

ويعرف J.R.P.Frensh المشاركة بقوله: "إن المشاركة تشير إلى عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير كل في الآخر في وضع بعض المخططات أو رسم سياسات واتخاذ القرارات، وهي مقتصرة على القرارات التي لها تأثيرات إضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرار وعلى من يمثلهم".

يشير هذا التعريف إلى أن القرارات المتخذة هي مشتركة بين الإدارة والعمال، ويبين أيضاً أن المشاركة لا تعني تدخل العمال بدرجة كبيرة في عملية صنع القرار فدورهم يبقى محدود باقتسام جزء من السلطة مع الأطراف المشاركة في هذه العملية.

وقد جاءت معاني أخرى للمشاركة في مختلف العلوم، ففي علم الاجتماع تعني النظام الذي بموجبه يمارس المأجورين في المؤسسة التشاور، وهم مشتركون في الأرباح أو المشاركة في إدارة المشروع، وفي مجال إدارة الأفراد تعني إشراك المستخدمين في وضع القرارات وبهذا المعنى تعني الاشتراك العقلي

<sup>1</sup> محمود الشكري: إدارة المشاريع الصناعية - الإدارة الصناعية، مطابع دار الكتاب، لبنان، بيروت، سنة 1968، ص 372.

<sup>2</sup> سعد بشاينية: المشاركة في عملية اتخاذ القرارات واتجاهات العمال، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية، جامعة قسنطينة، سنة الجامعية 1984-1985، ص 18-19.

واندماج الأنا من خلال التعريف يظهر أنه من شروط المشاركة العمالية وجود وحدة الذات الإنسانية في الزمان والمكان لإتمام العملية<sup>(1)</sup>.

ثانيا: المشاركة العمالية غير المباشرة:

### 1- وسائل المشاركة العمالية غير المباشرة:

إن الحق النقابي وتمثيل العمال، حق معترف به ومكسب مضمون لجميع العمال، فإذا كانت الغاية من إنشاء المنظمات النقابية هو الدفاع عن المصالح المادية والمعنوية للعمال وتمثيلهم أمام صاحب العمل، فإن تحقيق ذلك الهدف يفترض تواجد تلك المنظمات في أماكن العمل، كما يتطلب هذا الوجود النقابي في المؤسسات توفير للمنظمات النقابية والأجهزة التمثيلية الوسائل التي تمكنها من القيام بعملها على أحسن وجه.

إن الاعتراف القانوني بالمنظمات النقابية داخل المؤسسات في فرنسا بدأ في 1968 عندما تم الاعتراف بالفروع النقابية، وكانت هذه الانطلاقة الكبيرة للمكتسبات التي حققتها النقابات بعد اتفاقيات فرينال.

إن المشروع الجزائري وهو متأثرا ببعض القوانين، نظم الوجود النقابي داخل المؤسسة بالسماح للنقابات التمثيلية بإنشاء هياكل نقابية تمثل المنظمات أمام صاحب العمل، فأصبح الهيكل النقابي الناطق الرسمي للمنظمة النقابية في كل ما يجري داخل المؤسسة، تمنح جميع وسائل العمل التي تتحصل عليها المنظمة النقابية، ما عدا ما يتعلق بالشخصية المعنوية التي تنفرد بها النقابة، فالأهمية اليوم ليست متعلقة فقط بالحرية النقابية الفردية المتمثلة في حرية الانخراط أو عدم الانخراط بل تعدتها لتصبح الأهمية في دور التنظيم النقابي في إطار المؤسسة فالهيكل النقابي لا يمارس هذه الوظائف إلا عن طريق مندوبين نقابيين معينين من طرف المنظمة النقابية<sup>(2)</sup>.

فما هي الأحكام المتعلقة بالمنظمة النقابية بشكل عام؟ هذا ما سنحاول الإجابة عنه في المبحث الأول من هذا الفصل وهل يمكن لأي منظمة نقابية أن تنشئ هيكلًا نقابيا، أم أن هذه الأخيرة من اختصاص نوع خاص من المنظمات؟ وما هي الشروط الواجب توافرها حتى ينشئ الهيكل النقابي ويتم

<sup>1</sup> سعد بشاينية، المرجع نفسه، ص 18-19.

<sup>2</sup> أحمد حسن البرعي: الوسيط التشريعات الاجتماعية، علاقات العمل الجماعية، ج3، دار النهضة العربية، القاهرة مصر، 2006، ص 194.

تعيين المندوبين النقابيين وما هي صلاحيات كل منهما؟ وهذا ما سنحاول الإجابة عنه في المبحث الثاني من هذا الفصل.

## 2- طرق المشاركة العمالية غير المباشرة:

نظرا لأن وظيفة النقابة هي الدفاع عن المصالح المادية والمعنوية لأعضائها، حرص المشرع على منحها طرق لدعمها في القيام بمهمتها وتتنوع هذه الطرق وتتباين في الضغط الذي توقعه على صاحب العمل، فهناك الوسيلة المثلى والمتمثلة في إجراء المفاوضات بين العمال وصاحب العمل لتنظيم علاقة العمل ووضع شروط الاستخدام وتنظيم العمل، وهناك طرق أخرى قد تكون أكثر إضرارا وضغط على صاحب العمل وهو اللجوء لاستخدام الحق في الإضراب.

إن الحق في التفاوض الجماعي هو حق كرس بموجب جملة من القوانين التي جاءت بعد صدور دستور 1989، ولاسيما قانون (90-02) في المادة 4 منه إلا أن الفقرة الثالثة من هذه المادة قد جعلت شروط تطبيق أحكام التفاوض تتحدد من خلال دورية الاجتماعات في الاتفاقات والاتفاقيات الجماعية للعمل، إلا أن هذا الأمر بقي غامضا إلى غاية صدور قانون (90-11) الذي اعتبر القانون الأساسي لكل علاقات العمل إلى<sup>(1)</sup> جانب الاتفاقيات الجماعية التي يبرمها الأطراف المعنيين بمعالجة ثلاث محاور أساسية وهي علاقة العمل، مشاركة العمال والتفاوض الجماعي الذي خصه المشرع بباب كامل هو الباب السادس من قانون (90-11) الذي قسمه إلى خمسة فصول.

أما بالنسبة للإضراب فقد كان الوسيلة التي استخدمها العمال، حتى قبل الاعتراف لهم بحق التنظيم النقابي للحصول على هذا الحق وتكريسه من الناحية القانونية، ولم تتضمنه أي من الاتفاقيتين رقم 87،98 الصادرتين عن منظمة العمل الدولية ولا حتى الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، لكن العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية اعترف به صراحة كحق للعمال يمارس طبقا لقوانين البلد المختص وقد اعتبره دستور 96 في مادته 57 حقا معترف به ويمارس في إطار القانون، وهذا ما أكده المشرع من خلال نص المادة الخامسة فقرة 8 من قانون (90-11) وقانون (90-02) المشار إليهم سابقا وحتى نتعرف على هاتين الطريقتين باعتبارهما طريقتين لمشاركة النقابة العمالية في تسيير الهيئة المستخدمة وتمثيل مصالح العمال المادية والمعنوية، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين يتضمن

<sup>1</sup> أحمد حسن برعي، المرجع سبق ذكره، ص 194.

المبحث الأول المشاركة في المفاوضات الجماعية للعمال أما المبحث الثاني فسوف نتناول فيه المشاركة في الوقاية من الخلافات الجامعية في العمل وممارسة حق الإضراب<sup>(1)</sup>.

### 3- المشاركة في المفاوضات الجماعية للعمل:

من خلال أحكام قانون العمل رقم (90-11) فقد منح المشرع الجزائري الحق لأطراف علاقة العمل حرية النقاش حول شروط وظروف العمل، بعدما كانت هذه الحقوق محدودة وفقا لجملة من المواد والنصوص التي تعتبر جامدة إذ بدأ يلقي موضوع التفاوض الجماعي اهتماما بالغا ويرجع ذلك إلى التحولات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر، إن التفاوض الجماعي هو طريقة جد فعالة لمشاركة العمل في التسيير، فينظم علاقات العمل بين صاحب العمل والمستخدمين عن طريق الاتفاقيات الجماعية بين أصحاب الشأن، أي صاحب العمل والعمال.

حيث يعتبر هذا الأخير وسيلة مرنة تساعد على اتخاذ القرارات، كما أن التفاوض الجماعي مجال حدده المشرع الجزائري على سبيل المثال، حيث جاء في المادة 120 من قانون علاقات العمل أن الاتفاقيات الجماعية تعالج شروط التشغيل والعمل كما يمكنها أن تعالج التصنيف المهني، مقاييس لعمل بما فيها ساعات العمل وتوزيعها، الأجور الدنيا المطابقة وكذلك مواضيع أخرى مختلفة مجموعها أربعة عشر موضوعا يمكن معالجتها عن طريق التفاوض الجماعي من خلال الاتفاقيات الجماعية، يفصل التفاوض الجماعي وعن طريق الاتفاقيات الجماعية التي يمثل العمال كأطراف فيها بفصل التنظيمات النقابية التمثيلية لهم، يمكن لهم المشاركة الفعالة وتقرير آرائهم وتطلعاتهم في مجال الاتفاقيات الجماعية التي يلتزم صاحب العمل تطبيقها بمجرد التعاقد عليها<sup>(2)</sup>.

لذا فقد قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين نخصص المطلب الأول للتعرف على مفهوم التفاوض الجماعي وأطرافه ونتناول في المطلب الثاني مستويات التفاوض الجماعي.

### 4- المشاركة في الوقاية من الخلافات الجماعية في العمل وممارسة حق الإضراب:

كثيرا ما تؤدي الطرق والإجراءات السلمية لتسوية النزاعات الجماعية، إلى طريق مسدود أو إلى نتائج غير مرغوب فيها، كثيرا ما تعجز هذه الإجراءات عن إيجاد حلول مناسبة لصالح أحد الطرفين أو كليهما، سواء بسبب تصلب المواقف أو فشل المفاوضات أو عدم الوفاء بالوعد والاتفاقات المتوصل إليها مما يؤدي إلى اللجوء إلى وسائل الضغط.

<sup>1</sup> أحمد حسن برعي، المرجع سبق ذكره، ص 195.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحة.

فتلجأ المنظمة النقابية للدفاع عن مصالح العمال المادية والمعنوية إلى وسائل قانونية أهم هذه الوسائل اللجوء إلى الإضراب المشروع في حالة فشل الوسائل الودية لتسوية النزاعات الجماعية المتعلقة بهذه المصالح.

فما المقصود بالنزاع الجماعي في العمل؟ وما هي الطرق الودية لحل هذا النزاع؟ وهذا ما سنحاول الإجابة عليه في المطلب الأول من هذا المبحث.

ما المقصود بالإضراب المشروع وما هي الإجراءات الواجب اتخاذها قبل اللجوء إليه وهذا ما سنحاول الإجابة عنه في المطلب الثاني<sup>(1)</sup>.

## 1 المشاركة العمالية المباشرة:

### 1. وسائل المشاركة العمالية المباشرة:

أن المشرع الجزائري في قانون (90-11) المتعلق بعلاقات العمل، خصص الباب الخامس منه لمشاركة العمال وقسمه إلى أربعة فصول حدد من خلالها أجهزة مشاركة العمال وطرق تشكيلها، التي تتم عن طريق الانتخاب وعن كيفية تسييرها، ومنح لها بعض التسهيلات حتى تتمكن من ممارسة الصلاحيات المخولة لها بموجب القانون.

### 2. تكوين وتسيير أجهزة مشاركة العمال:

من خلال هذا سنتطرق إلى تعريف لجنة المشاركة وكيفية تكوينها والطريقة المتبعة لاختيار مندوبي المستخدمين.

#### 1.1. تكوين أجهزة المشاركة:

اعتمادا على قانون علاقات العمل (90-11) والقوانين المعدلة والمتممة له سوف نتعرف على تعريف أجهزة المشاركة المباشرة للعمال وعلى تكوين هذه الأجهزة شهريين على الأقل إذا كان عدد العمال يقل عن 150 عاملا، كما يترأس هذه الاجتماعات المستخدم أو ممثله القانوني الذي يعد جدول الأعمال مع أمين اللجنة الذي يعينه المستخدم من بين الأعضاء الأصليين للجنة المؤسسة<sup>(2)</sup>.

أما إذا كانت الهيئة المستخدمة تضم أكثر من مكان عمل، فإن المستخدم يعين ممثلا عنه مخولا قانونيا بمساعدة مساعديه الرئيسيين، يعقد الاجتماعات مع مندوبي المستخدمين في كل مكان عمل

<sup>1</sup> أحمد حسن برعي، المرجع سبق ذكره، ص 195.

<sup>2</sup> بن عزوز بن صابر: نشأة علاقة العمل الفردية والآثار المترتبة عنها، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2010، ص 180.

متمايز على حدا، مرة واحدة على الأقل كل 03 أشهر، ويتم تبليغهم بجدول أعمال هذه الاجتماعات 7 أيام على الأقل قبل تاريخ عقد هذه الاجتماعات.

من خلال هذه المقارنة نجد أن المشرع الفرنسي قد أصاب في ربطه لعدد اجتماعات اللجنة بعدد العمال أو حجم المؤسسة، لأنه كلما زاد عدد العمال كلما زادت بها المشاكل الاجتماعية والضغط على الهيئة المستخدمة، التي تحتاج لمعالجة هذه المسائل في أقرب الآجال وذلك بتدخل لجان المشاركة. لذلك كان على المشرع الجزائري أن يحذو حذو المشرع الفرنسي، بحيث يقلص مدة دورات الاجتماعات في المؤسسات الصغيرة، ويرفعها في المؤسسات الكبيرة ذات الطابع الاستراتيجي على غرار مؤسسة صوناطراك ومؤسسة سونلغاز واتصالات الجزائر وغيرها.

## 1.2. أوقات عمل أجهزة المشاركة:

لكي يتسنى لمندوب المستخدمين أو لجنة المشاركة عقد الاجتماعات وكذا التفرغ للمهام التمثيلية المنوطة بهم، لا بد لهم من التمتع بوقت عمل يكون مدفوع الأجر على حساب صاحب العمل<sup>(1)</sup>. تحدد المادة 106 السالفة الذكر أن مندوبي المستخدمين لهم حق التمتع بعشرة ساعات عمل في الشهر مدفوعة الأجر من قبل المستخدم، كوقت عمل يتفرغ فيه مندوبي العمال لممارسة عضويتهم ونشاطاتهم ما عدا خلال عطلم السنوية، ويتم تحديد كيفية حساب هذه الساعات عن طريق الاتفاق مع المستخدم.

كما أجاز المشرع لمندوبي المستخدمين بعد الاتفاق مع المستخدم أن يجمعوا حساب ساعاتهم لينتفع بها مندوب أو عدة مندوبين، وفي أغلب الأحيان تجمع هذه الساعات للفائدة رئيس مكتب لجنة المشاركة أو نوابه.

كما يستثني من حساب الساعات العشر التي يستفيد منها مندوبي المستخدمين شهريا، الأوقات التي يقضونها في الاجتماعات التي يبادر بها صاحب العمل بناء على طلبه أو التي يقبلها بناء على طلبهم، تضم أقل من خمسين عاملا (50) فأجهزة المشاركة تستفيد من عشر ساعات في الشهر وأما إذا كان عدد العمال يفوق 50 عاملا فيمكن لهذه الأخيرة أن تتمتع بخمسة عشر ساعة في الشهر كما يستفيد من حساب 20 ساعة في الشهر مندوب المستخدمين الذي يمارس مهام اقتصادية داخل لجنة المؤسسة وكما يمكن أيضا أن يزيد الحجم الساعي في كل الحالات بالاتفاق مع المستخدم<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> بن عزوز بن صابر، المرجع السابق، ص 180.

<sup>2</sup> بن عزوز بن صابر، المرجع السابق، ص 180.

## ثانيا: طرق المشاركة العمالية المباشرة:

كما رأينا في الفصل السابق من بحثنا هذا، فإن المشاركة العمالية المباشرة تتم عن طريق هيئات منتخبة نظمتها قانون علاقات العمل والمتمثلة في مندوبي المستخدمين ولجنة المشاركة. لكن ما هي الطرق التي منحها المشرع الجزائري لهته الهيئات من أجل المشاركة الفعلية في تسيير المؤسسة؟ وما هو الدور الذي تلعبه هاته الهيئات في تسيير المؤسسة؟ حيث ومن خلال قانون (90-11) فإن طرق المشاركة المباشرة جسدت في الدور الذي أعطاه المشرع الجزائري للجنة المشاركة؟ سنتعرض في هذا صلاحيات لجنة المشاركة الاستشارية والإعلامية وصلاحيات المراقبة والتسيير.

### I- الصلاحيات الاستشارية والإعلامية:

إن مجمل الصلاحيات الممنوحة لأجهزة المشاركة هي استشارية وإعلامية فأجهزة المشاركة تستشار في معظم شؤون القرارات الاقتصادية والتنظيمية التي يتخذها المستخدم والتي لها علاقة بتنظيم العمل ومراقبته كما لها حق تلقي المعلومات وإعلامها للعمال وكذا الاطلاع على الكشوف المالية كما سيأتي بيانه.

### II- الصلاحيات الاستشارية لأجهزة المشاركة:

تتمثل الصلاحيات الاستشارية لأجهزة المشاركة في إبداء رأيها في قرارات لا يمكن للمستخدم اتخاذها إلا بعد استشارة لجنة المشاركة والتي يجب أن تبدي رأيها في أجل أقصاه خمسة عشر يوما (15) ويمكن تقسيم هاته القرارات إلى مجموعتين:

- قرارات تنظيمية.

- قرارات اقتصادية<sup>(1)</sup>.

#### 1- قرارات تنظيم عمل أجهزة المشاركة:

إن إبداء لجنة المشاركة لرأيها فيما يتعلق بالقرارات التنظيمية يختصر في صورتين: تنظيم العمل والنظام الداخلي ومخططات التكوين المهني للعمال ونماذج العقود

##### 1. تنظيم العمل:

تتخصر قرارات تنظيم العمل التي تستشار فيها لجنة المشاركة في:

<sup>1</sup> سعاد محمد وعمور مصطفى: التنظيم القانوني لمشاركة العمال في تسيير المؤسسات الاقتصادية العمومية، مذكرة تربص لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في قانون الأعمال، جامعة التكوين المتواصل، مستغانم، 2000، ص 29.

2. **مقاييس العمل:** وهي عبارة عن معايير عمل وإنتاج يحددها المستخدم للوصول إلى النتائج المرجوة، حيث يوفر المستخدم لتنفيذ هذه المقاييس كافة الوسائل والعوامل التي تتماشى وهذه المعايير، عليه تبدي لجنة المشاركة رأيها في مقاييس العمل، حيث على اعتبار أنه قد يبالغ المستخدم فيها، كأن تتجاوز مقاييس العمل تحديد مدة زمنية في مكان عمل ويشكل خطر على صحة العامل إذ بهذا التجاوز الذي يكون ضد مصلحة العامل بهدف صاحب العمل من خلال زيادة وتيرة العمل.

3. **مراقبة العمل:** تبدي لجنة المشاركة رأيها في الكيفيات التي يراقب من خلالها صاحب العمل عمل المستخدمين.

4. **توقيت العمل:** ويختلف توقيت العمل حسب طبيعة كل عمل ويتم تحديده عن طريق التفاوض، إلا أن المشرع الجزائري قد حدد أقصى مدة للعمل بـ 40 ساعة، أما فيما يخص توزيع المدة القانونية للعمل فقد منح المشرع الجزائري للهيئة المستخدمة بالتشاور مع ممثلي العمال عن طريق الاتفاقيات الجماعية للعمل أو بواسطة النظام الداخلي للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

5. **الحوافز:** وهي مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني يعترف من خلالها صاحب العمل بخبرة ومهارة العمال لتحفيزه على زيادة بذل الجهد في سبيل تحقيق نتائج أحسن وتعطي لجنة المشاركة رأيها فيما يتعلق بطرق التحفيز وتنظيمها.

## 2- النظام الداخلي ومخططات التكوين المهني ونماذج العقود:

### 1- النظام الداخلي:

عندما تضم المؤسسة أكثر من 20 عاملا تعد المؤسسة نظام داخليا، يحدد من خلاله الوقاية الصحية للعمال والأمن والانضباط في العمل والاجراءات التأديبية. تخصص مساهمة المستخدمة (3%) لإنجاز ما يلي:

2- 2% لإنجاز المساعدات الاجتماعية، الخدمات الصحية، دور الأمومة، رياض الأطفال، الرياضة الجماهيرية، أنشطة الثقافة والتسلية، الأنشطة الرامية إلى تنمية السياحة الشعبية مثل الجولات ومراكز الاستجمام والتعاونيات الاستهلاكية.

3- 0.5% لتمويل نظام التقاعد المسبق، في حالة ما إذا كانت المؤسسة حديثة النشأة، تحسب

المساهمة على أساس الميزانية التقديرية على كتلة الأجر الخام التي تدفع فعلا خلال السنة

المالية المعنية ويتم ذلك لدى حساب المساهمة الخاصة بالنسبة المالية الموالية.

<sup>1</sup> سعاد محمد وعمور مصطفى: المرجع السابق، ص 30.

- 4- أما بالنسبة للموارد الأخرى التي يمكن أن يمول بها صندوق الخدمات الاجتماعية هي: (1).
- 5- المواد المحصلة عن تقديم خدمات.
- 6- الموارد الناتجة عن التظاهرات الرياضية والثقافية.
- 7- مساعدة الهيئات والمؤسسات العمومية.
- 8- الهبات والوصايا.
- 9- المساهمات المالية المحتملة من العمال.

## 2- المشاركة في أعمال مجلس الإدارة ومجلس المراقبة:

### 1. مختلف المراحل التي مرت بها المشاركة في مجلس الإدارة والمراقبة:

لقد مرت المشاركة التي كرسها المشرع الجزائري لتمثيل العمال في كل من مجلس الإدارة ومجلس المراقبة بعدة مراحل، كان أبرزها ميلاد هذه المشاركة بموجب القانون رقم (88-01) المؤرخ في 12/01/1988، حيث نصت المادة 26 منه على أن يتولى إدارة المؤسسات الاقتصادية العمومية المنظمة في شكل شركة مساهمة مجلس إدارة، يتكون من سبعة أعضاء كحد أدنى و12 عضوا كحد أقصى من بينهم ممثلان اثنان بقوة القانون يمثلان العمال يعينان من طرف مجلس العمال حسب الشروط التي تضمنها الأمر رقم (71-74) المتعلق بالتنسيق الاشتراكي للمؤسسات المذكورة سابقا، أما باقي الأعضاء يعينون من طرف الجمعية العامة العادية كما يمكن للدولة عند الاقتضاء أن تعين شخصين قائمين بالإدارة، أما المادة 29 من نفس القانون السلف الذكر فقد نصت على تكوين مجلس المراقبة من عضو واحد (01) بقوة القانون يعين من طرف مجلس العمال وثلاثة (03) أعضاء تعينهم الجمعية العامة العادية وعضو واحد (01) بقوة القانون يعين من طرف مجلس العمال وثلاثة (03) أعضاء تعينهم الجمعية العامة العادية وعضو واحد (01) عند الاقتضاء تعينه الدولة، وهذا المجلس يدير شؤون الشركات ذات المسؤولية المحدودة (2).

ثم بعد هذه المرحلة وفي سنة 1990 صدر قانون (90-11) المتعلق بقانون علاقات العمل السالف الذكر الذي ألغى تعيين ممثلي العمال في مجلسي الإدارة والمراقبة من طرف مجلس العمال وأسندت هذه المهمة للجنة المشاركة وذلك بعد إلغاء قانون التنسيق الاشتراكي للمؤسسات وبموجب المادة 95 من قانون علاقات العمل وضع المشرع الجزائري شرطين من أجل تعيين لجنة المشاركة ممثليها في

1 سعاد محمد وعمور مصطفى: ، المرجع السابق، ص 30.

2 سعاد محمد وعمور مصطفى: ، المرجع السابق، ص 30.

مجلس الإدارة والمراقبة، الشرط الأول: هو أن تضم الهيئة المستخدمة أكثر من 150 عاملاً، أما الشرط الثاني هو أن يوجد بداخلها مجلس إدارة أو مجلس مراقبة.

أما المرحلة الثالثة فقد توجب بصدور المرسوم التشريعي رقم (93-08) المؤرخ في 1993/04/25 المعدل والمتمم للقانون التجاري الذي غير إدارة وتسيير الشركات التجارية التي تتخذ شكلاً ذات مسؤولية محدودة وأسندها إلى شخص طبيعي أو عدة أشخاص طبيعيين بعدما كان يديرها مجلس مراقبة حيث أصبح كل من مجلس الإدارة ومجلس المراقبة يديران ويسيران شركات المساهمة وبالتالي أصبحت مشاركة العمال في مجلسي الإدارة والمراقبة مقصورة على شكل واحد فقط من شركات وهي شركات المساهمة وذلك عن طريق مجلس إدارتها أو مجلس المراقبة حسب الأحوال، كما ضلّ الحد الأدنى لتشكيل أعضاء مجلس الإدارة من سبعة أعضاء إلى ثلاثة أعضاء أما مجلس المراقبة فبعدما كان يتشكل من خمسة أعضاء على الأكثر أصبح يتألف من سبعة أعضاء على الأقل إلى 12 عضواً على الأكثر<sup>(1)</sup>.

المرحلة الراهنة والتي تميزت المرحلة الراهنة بصدور الأمر (95-25) المؤرخ في 1995/09/25 والمتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة، حيث تنص المادة 25 على أن إنشاء المؤسسات الاقتصادية العمومية وتنظيمها وسيرها يخضع لأشكال خاصة بشركات رؤوس الأموال المنصوص عليها في القانون التجاري، بحيث يجب على مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة حسب كل حالة أن يشتمل على مقعدين اثنين لصالح العمال يتم تعيينهما وفق ما ينص عليه قانون علاقات العمل، أي يتم تعيينهما من طرف لجنة المشاركة من بين أعضائها أو من سائر العمال.

كانت هذه المرحلة من أهم المراحل المذكورة سابقاً لأن المشرع الجزائري قد حدد صراحة عدد مقاعد العمل في المجلسين وخاصة بعد صدور المرسوم التشريعي رقم (93-08) السالف الذكر الذي غير بعض أشكال الشركات التجارية وكذا تسييرها حيث بقي المشرع صامتاً فيما يخص عدد المقاعد التي يمثل من خلالها العمال وخاصة وأن عدد الأعضاء الممثلين للمجلسين قد تغيره وخاصة في مجلس المراقبة حيث بعدما كان يمثل العمال عضواً واحداً (1) مقابل أربعة (04) أعضاء للمجلس أصبح هذا العضو يقابل ستة (06) أعضاء على الأقل إحدى عشر (11) عضواً على الأكثر، وظل المشرع صامتاً إلى غاية صدور الأمر رقم (95-25) السالف الذكر، ومن الملاحظ في الميدان العملي وبالرغم من صدور المرسوم التشريعي رقم (93-08) المشار إليه سابقاً الذي عدل الشركات التجارية وطريقة إدارتها،

<sup>1</sup> سعاد محمد وعمور مصطفى:، المرجع السابق، ص 31.

وكذا الأمر (95-25) السالف الذكر، الذي عدل القانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية العمومية، باتخاذ المؤسسات الاقتصادية العمومية وإلى غاية الآن ما زالت أغلبيتها ترجع في تنظيمها للقانون رقم (88-01) السالف الذكر أي ما زالت تنظم في شكل شركات مساهمة أو ذات مسؤولية محدودة يدير الأولى مجلس الإدارة ويسير الثانية مجلس مراقبة<sup>(1)</sup>.

يجب الإشارة إلى أن ممثلي العمال في مجلسي الإدارة والمراقبة لهم نفس المراكز التي يتمتع بها باقي الأعضاء، كما لا ينعقد أي اجتماع للمجلسين إلا بحضور ممثلي العمال كما يجب استدعائهما لكل اجتماع ويشركان في مداوات المجلسين بأرائهما كباقي الأعضاء وبفضلهما تطلع لجنة المشاركة على كل القرارات المتخذة في أعلى جهاز تسيير وإدارة للمؤسسة.

مقارنة بالمشروع الفرنسي فإن هذا الأخير قد نظم تعيين القائمين بالإدارة من ممثلي العمال على أساس المجموعات المهنية فعضو واحد (01) من مجموعة العمال التنفيذيين وعضو واحد (01) آخر من فئة الأعوان المهرة والإطارات، أما إذا جرت انتخابات مندوبي المستخدمين على أساس ثلاث (03) أو أربعة (04) فئات مهنية واجتماعية فإن التمثيل في مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة يتم على هذا الأساس وبالتالي يمكن أن يصل تمثيل العمال في المجلسين إلى أربعة (04) مقاعد<sup>(2)</sup>.

### ثالثا: المشاركة العمالية عند المفكرين التنظيميين:

هناك العديد من المفكرين الذين ينادون بمبدأ مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات بالمنظمة ولعل أبرزهم أنصار العلاقات الإنسانية الذين يروا أن مشاركة الإدارة للعمال في اتخاذ القرارات يضمن كسب جدية العمال وإشعارهم بالمسؤولية فيستعدوا لتنفيذ ما اشتركوا في اعدده من مهام وبرامج، زيادة على ذلك المساعدة على قيام علاقات إنسانية تُبلور عن طريقها روح التعاون بين الإدارة والعمال وفيما بين العمال علاوة على اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل. فعدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات قد يؤدي إلى صدور تصرفات وردود فعل من طرف العمال غير مرغوب فيها نتيجة عدم توافقتهم مع المعايير المفروضة عليهم في العمل، تلك المعايير التي لا يشاركون فيها بالرأي والمناقشة وبالتالي يكون التجاهل من طرفهم للأحكام الصادرة من الغير لأنهم وجدوا أنفسهم مجرد هدف للترشيد التنظيمي. وتقادياً لكل ذلك

<sup>1</sup> سعاد محمد وعمور مصطفى: ، المرجع السابق، ص 31.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 32.

لابد من إشراك الأفراد فكرياً ومادياً في حياة المؤسسة وتشكيل عملهم بطريقة تجعل من الممكن تحويل العمال من هدف للترشيد إلى موضوع له<sup>(1)</sup>.

وتبرز أهمية المشاركة العمالية في كونها خطوة عظيمة نحو إقامة علاقات عمالية جيدة وتأسيس الاحترام المتبادل بين المسؤولين والعمال في جو من المسؤولية المشتركة كما تخلق الثقة الحقيقية بين الطرفين من جراء المشاورات وتبادل وجهات النظر، وعلى إثر ذلك تتلاشى من الألسنة كلمة "هم" أي أعضاء الإدارة وتحل محلها كلمة "نحن" أي أعضاء الإدارة والعمال، وهذا نتيجة لشعورهم بالانتماء للمؤسسة والرضا عن العمل. كما أن مشاركة العمال يفتح المجال للسياسات والقرارات وسائر الأعمال التي تسلكها المنظمة لكسب مقومات وعوامل الواقعية الزمنية وتطابقها مع الظروف ومختلف المعطيات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية المحيطة بالمنظمة<sup>(2)</sup>.

وأكد علماء النفس على ضرورة مشاركة العمال وساعدت الدراسات النفسية والاجتماعية في مجال علاقات العمل وانتشار النظام الاشتراكي في بعض البلدان على ترسيخ نظام المشاركة خاصة بعد أن تجاهلته النظريات الكلاسيكية حيث رأت أن هذه عملية - اتخاذ القرارات - تستحوذ من طرف المسؤولين الكبار في المنظمة فقط لأن المرؤوسين (العمال) هم أقل كفاءة وقدرة على اتخاذ القرارات العقلانية والرشيده في مختلف الأمور حتى فيما يتعلق بعملهم ولهذا ينبغي تحديد واجباتهم وضبطها بقوانين رسمية دون مناقشتها، وبهذا الفعل تختفي شخصية العمل المبتكر وتعرقل عملية الإبداع والخلق، إضافة إلى تقييد السلوك الإبتكاري وروح المبادأة في العمل. فالأفراد العاملون بالنسبة للاتجاهات الكلاسيكية لا يملكون سوى الطاعة والانصياع للأوامر والتعليمات المفروضة من المسؤولين ويقول بهذا الشأن Taylor "لستم هنا للتفكير إذ يدفع لغيركم من أجل العمل"<sup>(3)</sup>.

وعلى عكس ما جاءت به مدرسة الإدارة العلمية نادى العديد من أنصار العلاقات الإنسانية بتطبيق مبدأ المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات داخل المنظمات مؤكداً على أن الأفراد العاملين لديهم ميل طبيعي للمشاركة في تطوير وتسيير العمل المكلفين به مما ينعكس ذلك على كفاءة أدائهم وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة التي ينتمون إليها. ومن بين الآراء المنادية بذلك Gregor Mac الذي قام بوضع نظرية

<sup>1</sup> فضيل دليو وآخرون: الاتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، 2003، ص 89.

<sup>2</sup> عمار عوابدي: مبدأ الديمقراطية الادارية وتصنيفاتها في النظام الاداري الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، سنة 1984، ص 37.

<sup>3</sup> رؤوف كعواش: تفويض السلطة وأداء الموظف، رسالة ماجستير في علم الاجتماع والتنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة منتوري، قسنطينة، 2003، ص 18.

لنظرية Y وهي مضادة للنظرية الأولى وتقوم على مجموعة من المبادئ منها: أن الفرد العامل له القدرة على التفكير والإبداع والابتكار في حل المشكلات التنظيمية كما أنه لا يقبل المسؤولية بل يبحث عنها بحث وهذا يدل على أن الفرد له طموح وإيجابي له رغبة في تحقيق أهداف المؤسسة، وأضاف Gregor Mac أنه يجب أن تثق إدارة المؤسسة في قدرات العمال وأن تنظر إليهم نظرة متفائلة، وذلك بإعطاء المديرين الفرصة للأفراد العاملين للمشاركة من خلال تفويض سلطات أكثر وإتباع مبدأ الإثراء الوظيفي الذي يفتح أمامهم المجال لاختيار البديل الأنسب لحل المشاكل التي تواجه المنشأة وكل ذلك يشجع الأفراد على إظهار ملكات الخلق والإبداع لديهم (1).

جاء أيضاً موقف Mary Parker Follet أين انتقدت فيه النظرة الكلاسيكية واتجاهها المتحيز والضيق وتجاهلها للجوانب الإنسانية داخل التنظيم، فأشارت إلى ضرورة إقامة علاقات إنسانية عن طريق مشاركة العمال في عملية صنع القرارات إلى جانب الإدارة، وافترضت أنه طالما لا يوجد خط واضح يفصل التخطيط عن التنفيذ، فإن التمييز بين الذين يديرون والذين يخضعون للإدارة يتلاشى لأن جميع الوظائف مترابطة مع بعضها البعض. وأكدت في موقفها أن المشاركة الفعلية للعمال تتم بغرس الإدارة في نفوسهم الشعور بالمسؤولية المشتركة، وخلق مناخ للشعور بالوحدة الحقيقية للمصالح وتناغمها والذي يتيح على حد قولها فرص أكثر لزيادة كفاءة وفعالية النشاط التنظيمي.

وعارضت أيضاً المدخل التسلطي لحل المشاكل التنظيمية ومناقشة القضايا المختلفة مهما كان حجمها حيث أن بلوغ أهداف التنظيم المسطرة لا يتم إلا بإتباع سياسة إدارية غير متسلطة يراعى من خلالها جانب العلاقات الإنسانية ومتفهمة لحاجات ورغبات واتجاهات وهكذا يتم الابتعاد عن القوانين الجامدة والهيكل الرسمية فقوة التنظيم لا تكون بالتسلط على الآخرين بل تكون قوة بالآخرين من خلال التفاعل والتماسك والتكامل بين جميع أعضاء التنظيم فيكون هناك دفع جديد لوتيرة الأداء وتوحيد كل الجهود والأهداف (2).

ومما تقدم نجد أن Mary Parker ركزت على فلسفة الترابط الاجتماعي والتفكير الجماعي الذي يؤكد على ضرورة اتخاذ الإجراءات الجماعية لاتخاذ القرارات والخاصة بحل المشاكل التنظيمية والإدارية داعية جميع الأفراد في التنظيمات على مختلف المستويات إلى تعلم كيفية العيش معاً في توافق وانسجام

<sup>1</sup> رؤوف كعواش، نفس المرجع السابق، ص 35.

<sup>2</sup> سعيد عيد مرسي بدر: عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1992،

من أجل تحقيق رغباتهم ورغبات المنظمة فحسب رأيها طريقة الاندماج في العمل تؤدي إلى الكثير من الإيجابيات منه:

6. إلغاء التفاوت في السلطات عند حل المشاكل.

7. الدفع إلى انتصار الموضوعية في العمل وسيادة علاقات التقاهم.

8. تحرير روح المبادرة ورفع قيمة الفرد في العمل<sup>(1)</sup>.

أما Likert فقد عرض أفكاره حول هذه المسألة بعد دراسته للعلاقات بين الرئيس والمرؤوسين والتي استنتج من خلالها أن هناك أربع أنماط للقيادة داخل المنظمات وهي:

**i- النمط التسلطي:** ويتميز هذا النمط بتسلط المدير على الأفراد العاملين وعدم استشارة المرؤوسين عند اتخاذ القرارات، كما أن الاتصال يكون في اتجاه واحد (نازل) لتوصيل الأوامر والتعليمات بالإضافة إلى استعمال التخويف والعقاب كدافع للعمل. وإتباع هذا النمط يؤدي إلى ما يسمى بالتباعد النفسي بين الرؤساء والمرؤوسين.

**ii- النمط الأبوي:** ويكون فيه الرئيس وصي على المرؤوسين؛ أي أنه يمارس عليهم سلطة أبوية ويتم استخدام التهديد والمكافآت كأساس للدافعية. وتكون منح فرص المشاركة للعمال في اتخاذ القرارات قليلة ويكون تحمل المسؤولية ضعيف لأن الإدارة هي المسؤول المباشر عن العمل، ففي هذا النمط يفضل التسلسل الرئاسي بدلاً من تطوير روح الفريق وتدعيمها<sup>(2)</sup>.

**iii- النمط الاستشاري:** ويتم في هذا النمط استشارة الرؤساء للمرؤوسين قبل اتخاذ القرارات ويرجع ذلك إلى ثقة الرؤساء بإمكانيات المرؤوسين في إعطاء الأفكار والاقتراحات وبذلك فإن عملية الاستشارة إجبارية لكن الأخذ بها ليس إلزامي، وعليه فالمرؤوسين لا يملكون تأثيرات حقيقية ومسئوليتهم الاستشارية ضئيلة مقارنة بالسلطة التنفيذية للرؤساء. فالمشاركة هنا ظاهرية فقط وليست فعلية، وهناك تشجيع العمل الجماعي (فرق العمل) أما الاتصال يكون ذو اتجاهين (صاعد، نازل).

**iv- نمط المشاركة:** ويضع هنا الرؤساء ثقة كبيرة في مرؤوسيهم وفي إمكانياتهم الذهنية فيفتح لهم مجالاً كبيراً لإعطاء اقتراحاتهم والمساهمة في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة فتكون بذلك جماعات العمل متساندة ومترابطة التي يعمل ضمنها الرؤساء والمرؤوسين جنباً إلى جنب في تحديد

<sup>1</sup> قيس محمد لعبيدي: التنظيم، المفهوم، النظريات، المبادئ، مطبعة روايال، الاسكندرية، 1977، ص (92-93)

<sup>2</sup> باك دانكان: أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1991، ص

السياسات وحل النزاعات. الأمر الذي يولد لدى المرؤوسين شعوراً بالمسؤولية اتجاه العمل المتحيز والتي يكون مشترك بين جميع أعضاء التنظيم وهذا ما أطلق عليه Likert "العلاقات المتساندة" بمعنى أن جميع التفاعلات داخل المؤسسة ينظر إليها على أنها مؤيدة ومساندة، فالجو التعاوني يؤدي إلى تحقيق مصالح كل من فرد والتنظيم ويمنع تحقيق مكسب أي طرف على حساب الآخر<sup>(1)</sup>.

ومن بين الأنماط السابقة يعتبر Likert نموذج المشاركة هو أفضل النماذج لأنه يؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد ويحقق ربحية أكثر وأقل تكلفة وتكون فيه المشاركة فعلية وليست ظاهرية. ودعم من جهته Salznik المشاركة العمالية والتعاون بين كل أطراف المنشأة ويظهر ذلك من خلال وجهة نظره القائلة بأن الضغوط البيروقراطية التي تمارسها المستويات التنظيمية العليا تقلل من فرص نمو العلاقات الإنسانية، كما تؤثر على أداء مواردها البشرية واستقرارها. وحاول Salznik إيجاد حل لإقامة علاقات إنسانية سليمة وخلق جو ملائم للعمل يمنح الأنساق التنظيمية الفرعية حرية التصرف والمساهمة في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى بلوغ الأهداف التنظيمية من جانب ومن جانب آخر تنمية لدى العمال الشعور بالانتماء للمؤسسة علاوة على إحساسهم باهتمام الإدارة والشعور بالمسؤولية الوظيفية في نطاق العمل. ويرى أنه لتكريس المشاركة في المنظمة يجب:

زيادة التدريب على الوظائف المتخصصة مما يزيد من خبرة العمال ويكسبهم معارف تمكنهم من اتخاذ قرارات سليمة لمواجهة المشاكل ومعالجتها<sup>(2)</sup>.

توسع أكبر للوحدات والأقسام الفرعية في المنظمة ونموها وهذا يعني نشوء مستويات إضافية لصنع القرارات.

المساعدة على اتخاذ القرارات الأنسب لحل المشاكل الواقعية فتتخفف الفروقات بين أهداف التنظيم والانجازات الفعلية<sup>(3)</sup>.

ومن المنادين أيضاً بالمشاركة العمالية Coch و French فقد نادى الاثنان بضرورة إشراك العمال في اتخاذ القرارات خاصة بعد التجربة التي قاما بها في مصانع شركة Harwood حيث كانت توفر هذه الشركة عدة خدمات للعمال بغية إحداث تغيير من قبل العمال في طريقة العمل والأداء لكن هذا لم يغير شيئاً بل بقيت احتجاجات العمال على ما هي عليه، وكانت هناك محاولات أخرى لزيادة الإنتاج

<sup>1</sup> جاك دانكان: المرجع السابق، ص 232.

<sup>2</sup> علي السلمي: تطوير الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 42.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 42.

والتخفيف من نسبة استبدال العمال عن طريق القيام بتجربة استخدام درجات مختلفة من المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات وانجاز التغييرات المطلوبة. وتبين من خلال هذه الدراسة أن عملية مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ضرورية وجد مهمة لأنها تساهم في دفع الأفراد لزيادة الإنتاج والتمسك بالعمل وهذا دليل على شعورهم بالرضا وإحساسهم بقيمتهم مما دفعهم إلى العمل أكثر وعدم ترك العمل على عكس الأفراد الذين لم يتم إشراكهم حيث كانت النتيجة عدم زيادة الإنتاج وترك العمل. فالمشاركة هنا تعود بمزايا على كل من الفرد والمنظمة<sup>(1)</sup>.

ويرى من جهته Kasppors أن البديل الملائم للنظام البيروقراطي في الإدارة هو المشاركة في صنع القرار والتي تعتبر أفضل الوسائل من أجل إحداث التغييرات المخطط لها، ويذكر أن نجاح المشاركة يحتاج إلى توضيح دور الإداري وتحديد مسؤولياته في وضع الإطار العام للقيادة واعتبر أن المشاركة هي في الحقيقة فن.

إن كل المواقف السابقة تدعو في مجملها إلى تبني فلسفة تسير مخالفة لتلك التي دعا إليها التيار الكلاسيكي وتتمثل في ضرورة أن تكون إدارة المؤسسة إدارة ديمقراطية غير منفردة بالتسيير واتخاذ القرارات لوحدها واقتصار هذه المهام على المستويات التنظيمية العليا فقط بل يجب أن تشمل جميع المستويات فيندفع الأفراد العاملين للمساهمة الإيجابية اتجاه المؤسسة على جميع الأصعدة<sup>(2)</sup>.

#### رابعاً: المشاركة العمالية في الجزائر

إن التنظيم البيروقراطي الفاسد الذي خلفه الاستعمار الفرنسي في مختلف القطاعات جعل علاقات العاملين تتصف بالجمود والرسمية ومقننة كما أدى إلى هضم حقوق العاملين وتردي وضعهم في مؤسسات. مما دفع الدولة إلى اتخاذ المواقف إصلاحية تضمن للعمال حقوقهم في العمل والتفكير والمشاركة في تواصل وتوسع مستمر<sup>(3)</sup>.

وقد أدت الإصلاحات والتطورات التي عرفتتها الإدارة الجزائرية أو المؤسسات إلى زيادة إمكانية التنقل لدى العمال باعتبارهم أعضاء في العملية الإنتاجية، ومساهمين في عمليات التنظيم المختلفة من مراقبة واتخاذ القرارات ومناقشتها ومتابعة تنفيذها بما يخدم مصالح العمال ويحقق أهداف المؤسسة

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد السلام: دراستان في مجال الاتصال واتخاذ القرارات في الإدارة التعليمية، المجلد السادس عشر، الشركة الحديثة للطباعة، الدوحة، 1985، ص 148.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد السلام: نفس المرجع السابق، ص 148.

<sup>3</sup> طاهر جغيم: أساليب الاتصال وعلاقتها باتجاهات العامل نحو عمله في المؤسسات، الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 1992-1993، ص 155.

الجزائرية وبالتالي فالعامل هنا يقوم بوظيفته المزدوجة من منطلق ديمقراطي مسؤول كمنتج ومسير في آن واحد.

وهدف الجزائر من الأخذ بأسلوب المشاركة العمالية خاصة في الجانب الاقتصادي هو ابتعاد تأثير الرأس المال الأجنبي على الاستقلال السياسي الوطني كذلك تحقيق أهداف الثورة الجزائرية التي شعارها " من الشعب وإلى الشعب " وتهدف أيضا إلى دعم الاستقلال الوطني وخدمة مصالح الطبقة الكادحة<sup>(1)</sup>. فالجزائر كانت تطمح إلى إحداث تغيير جذري للمجتمع وتحقيق الثورة الاشتراكية التي تسعى بدورها إلى القضاء على الطبقات الاجتماعية والصراع الطبقي واستغلال الإنسان للإنسان وتولت هذا الأمر أجهزة الدولة ووسائل إعلامها، حيث كانت تنشر هذه الأفكار والمبادئ داعية العمال والمناضلين الحزبيين والمتقنين الثوريين إلى دعم هذا المكسب الشورى وحمایته والدفاع عنه<sup>(2)</sup>.

إن تجربة المشاركة العمالية في التسيير واتخاذ القرارات بالجزائر مرت بمراحل متعاقبة ومختلفة تميزت في كل واحدة منها بميزة خاصة وسنتطرق لهذه المراحل فيما يلي: مرحلة التسيير الذاتي وكانت أول مرحلة تجسدت فيها فكرة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات بعد الاستقلال مباشرة من خلال تشريع التسيير الذاتي في كل من القطاع الزراعي والصناعي الصادر بتاريخ 18 مارس 1963 حيث كان التسيير قبل ذلك يتم عفويا بسبب الفراغ الإيديولوجي وغياب الأطارات كما ونوعا، لكن مع الأسف فشلت تجربة المشاركة العمالية خلال هذه المرحلة واختفت، وبعد مرحلة التسيير الذاتي حصلت إصلاحات أخرى في كل من المجال الإداري والصناعي التي دفعت إلى اللامركزية والتي ترجع بعض السلطات التقريرية لاختصاصات الهيئات المحلية التمثيلية المنتجة وتكون هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات وعن تنفيذها. والهدف من وراء ذلك هو جعل الحد الأقصى من الشؤون يدار بواسطة المعنيين أنفسهم أو بواسطة ممثليهم<sup>(3)</sup>.

ومن بين إصلاحات تشجيع المشاركة في الجزائر كانت منذ 1967 حيث تم إنشاء أول المجالس الشعبية البلدية حتى تتاح الفرصة للجماهير للتعبير عن آرائهم حول تسيير القضايا العامة وفي سنة 1969 تم تنصيب المجالس الشعبية الولائية وتمثل مستوى أعلى في تسيير القضايا العامة بواسطة

<sup>1</sup> عبد المجيد لبصير: مرجع سابق، ص 115.

<sup>2</sup> فضيل دليو: وسائل الاتصال وتكنولوجياته، منشورات جامعة منتوري، 2002، ص 27.

<sup>3</sup> سعد بشاينية: علم اجتماع العمل، الأسس والنظريات والتجارب، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003، ص

الجماهير الشعبية وغيرها من الإصلاحات التي أجريت ظهرت حواجز وصعوبات أخرى اعترضت طريق المشاركة العمالية وأدت إلى فشلها وإبعادها كليا وكانت النتيجة الابتعاد عن التآزر والسلام الاجتماعي وفرضت على العمال مستوى منخفض من التنظيم الإنساني وذلك بحرمانهم من المشاركة الاجتماعية والعمل الاجتماعي وهذا ما دفعها إلى التوجه للمؤسسة الاشتراكية .أو ما يسمى إتباع أسلوب التسيير الاشتراكي<sup>(1)</sup>.

وتعد مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات بداية لصدور القوانين والتشريعات والنصوص التنظيمية وهي دليل على السماح بالمشاركة في اتخاذ القرارات وكانت تهدف هذه القوانين إلى التأكيد على أن العامل في المؤسسة لم يعد أجيرا عند صاحب العمل وإنما هو شريك وأن المؤسسة هي ملكه أي أنه أصبح منتج ومسير في نفس الوقت<sup>(2)</sup>.

وتنص المادة 07 من قانون التسيير الاشتراكي على " أن أعمال المؤسسة الاشتراكية هم عمال منتجون يتحملون مسؤولية تسيير المؤسسة، فظهور أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات جعل مدير المؤسسة العمومية ليس هو المسؤول الوحيد عن اتخاذ القرارات أو الإجراءات المتعلقة بتسيير مصالحها بل يجد معه آراء العمال التي يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار في إطار مداولات الهياكل المخصصة لذلك ضمن التسيير الاشتراكي للمؤسسة.

وتتحقق الديمقراطية من انعدام وجود أي وصاية على مجلس العمال الذي لا يحاسب إلا أمام الجمعية العامة للعمال، وهذا الإجراء يجعل المؤسسة إطارا لتعبئة العمال وجعلهم يعملون باستمرار<sup>(3)</sup>. كما نص الميثاق الوطني للتسيير الاشتراكي للمؤسسات على " تنصيب هيئات ووضع قوانين تسمح بمشاركة العمال مشاركة مسؤولة في التسيير تظهر في مجال إعداد واتخاذ القرارات ومراقبة تطبيقها تلك القرارات والأوامر التي تتوقف عليها وضعية العمال ومستقبلهم من خلال مصير المؤسسة التي ينتمون إليها"<sup>(4)</sup>. ومن هيئات المشاركة التي أسست خلال هذه المرحلة:

<sup>1</sup> سعد بشاينية: مرجع سابق، ص 149.

<sup>2</sup> صالح بن نوار: أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 1995-1994، ص

<sup>3</sup> زكية العمرابي: العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنموية جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية، 2003-2004، ص 155.

<sup>4</sup> جبهة التحرير الوطني: الميثاق الوطني، الديوان الوطني للنشر والتوزيع، الجزائر، سنة 1976، ص 121.

9. مجلس عمال الوحدة.

10. مجلس عمال المؤسسة.

11. اللجان الخمس الدائمة وتتكون من أعضاء مجلس عمال الوحدة وأعضاء ورؤساء مجلس العمال.

12. مجلس مديرية الوحدة.

13. مجلس مديرية المؤسسة<sup>(1)</sup>.

وهناك هياكل أخرى تنظيمية للمشاركة العمالية ساهمت قوانين التسيير الاشتراكي في بنائها مثل : الجمعيات العامة، النقابات العملية... وغيرها من الهياكل التي تساهم في إعطاء فرصة للعمال للتعبير عن آرائهم والإدلاء باقتراحاتهم والمساهمة في اتخاذ القرارات، في الكثير من الأمور<sup>(2)</sup>.

أما في مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية تم فيها المناداة بمبدأ المشاركة العمالية وتدعيمه حيث ظهر خلالها القانون الأساسي العام للعامل الذي احتوى على مواد وبنود تدل على مشاركة العمال في تسيير مؤسساتهم منها المادة 29 التي تنص على: " أن العامل مهما كانت رتبته السلمية مسؤول عن التنفيذ السليم للمهام التي تسند إليه في إطار نشاط المؤسسة المستخدمة"، وبعد مرحلة إعادة الهيكلة جاءت مرحلة استقلالية المؤسسات وهي في فترة التسعينات حيث عرفت إصلاحات اقتصادية صدرت خلالها نصوص قانونية تتعلق بتنظيم علاقات العمل وتحت على مشاركة العمال في صنع القرارات وتسيير المؤسسات. وتضمن قانون العمل رقم 90-11 الصادر في 21 أبريل 1990 مواد تقر بحق العمال في المشاركة فتتص المادة 05 على أن " العمال يتمتعون بحقوق أساسية منها المشاركة في الهيئة المستخدمة"<sup>(3)</sup>.

وتؤكد المادة 19 من نفس القانون على مشاركة العمال وتوضح الكيفية التي تتم بواسطتها مشاركة العمال في الهيئة المستخدمة؛ أي أجهزة المشاركة فالمشاركة تتم بواسطة مندوبي المستخدمين في مستوى كل مكان عمل متميز يحتوي على عشرين عاملا على الأقل بواسطة لجنة المشاركة تضم مندوبي المستخدمين في مستوى مقر الهيئة المستخدمة.

كما كانت المشاركة في اتخاذ القرارات وتسيير المؤسسات الاقتصادية خلال فترة استقلالية المؤسسات وفي ظل الإصلاحات الاقتصادية تتم من خلال مستويات، ويتمثل المستوى الأول في

<sup>1</sup> سعد بشايبية، مرجع سابق، ص ص 152 - 153.

<sup>2</sup> طاهر جعيم، مرجع سبق ذكره، ص 162.

<sup>3</sup> جبهة التحرير الوطني القانون الأساسي العام للعمال، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، سنة 1987، ص 176.

المشاركة الفعلية والإشراف الفعلي على التسيير الاقتصادي والمالي والتنظيمي للمؤسسة يمارس صلاحياته تحت رقابة مجلس الإدارة، أما على المستوى الثاني يتمثل في المشاركة الاستشارية والإعلامية التي يمارسها العمال من خلال المشاركة على مستوى مقر الهيئة المستخدمة أو مندوبي المستخدمين على مستوى مكان كل عمل.

فمشاركة العمال في الإدارة وتسيير المؤسسة في ظل الإصلاحات الاقتصادية تعتبر نتيجة حتمية للمطالب العمالية من أجل إسهامهم كطرف في علاقة العمل في بلورة وتجسيد هذه الفكرة ميدانيا، لأن مركزية القرار في المؤسسة واحتكار سلطة إعداد نصوصها وتنظيماتها يؤدي إلى تدهور الروابط بين العمال والمستخدمين وسوء الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والمهنية<sup>(1)</sup>.

إن تجربة المشاركة العمالية في الجزائر على الرغم من القوانين والنصوص العديدة التي جاءت خلال المراحل المختلفة التي مرت بها المؤسسة الجزائرية، إلا أنه يمكن القول أنها كانت محدودة على المستويين النظري والتطبيقي وكانت مشروطة بتنمية مهارة العمال في مسائل التسيير الإداري وتقنياته التي لا يمكن إكسابها إلا على مستوى عملية الإنتاج. وعلى الرغم من تطبيق المشاركة العمالية في المؤسسات لسنوات عديدة إلا أنه لم يقضي على عدم التوازن السلطوي بين العمال والإدارة<sup>(2)</sup>.

#### خامسا: مزايا وعيوب المشاركة العمالية:

##### i- مزايا المشاركة العمالية: ونذكر منها مايلي:

1. إشراك الأفراد في صنع القرار له آثار نفسية كرفع معنوياتهم، مما ينعكس ايجابيا على أدائهم.
2. جعل الأفراد أكثر قدرة على تحمل المسؤولية، خاصة وأن المشاركة تؤدي إلى إعداد قادة إداريين مدربين على اتخاذ قرارات سليمة.
3. انتشار روح التقاهم والتعاون بين كافة أفراد التنظيم.
4. زيادة فرص الابداع والمبادرة والابتكار، مما ينعكس ايجابا في زيادة وتحسين جودته.
5. ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، والتقليل من الجوانب السلبية كالغياب، كثرة التظلم والحد من مظاهر الصراع.
6. تعد المشاركة حافزا معنويا ايجابيا يعمل على تنمية مشاعر الانتماء للمنظمة بالشكل الذي يعزز من حالة المحافظة عليها والدفاع عنها وتحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> زكية العمراوي، مرجع سابق، ص 153.

<sup>2</sup> فضيل دليو وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-30.

7. تحسين نوعية القرارات بحيث تكون أكثر واقعية، فالمرؤوسون يستطيعون الكشف عن العوامل التي تشكل الموقف والتي قد يصعب على الرؤساء اكتشافها<sup>(1)</sup>.
- 2- عيوب المشاركة العمالية: لا تخلو عملية المشاركة في صنع القرار من السلبيات منها:
1. تشكل مظهراً لتنازل المسؤول عن بعض مهامه التي يفرضها عليه منصبه إضافة إلى إضعافها لمركز المسؤول بإبقاء ما يناط به من أدوار بعيداً عن رقابته.
  2. تصبح أحيانا غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق المشاركة في صنع القرارات، وعادة ما يتم في الواقع العملي أن المسؤول هو صاحب الاختيار وإنما يلجأ إلى المشاورة بقصد إضفاء مظهر المشاركة على سلوكه القيادي.
  3. تعد أسلوب غير عملي فقد يتعذر استخدامها في الحالات التي تتطلب قرارات فورية.
  4. قد تعمل على تعطيل القرار بناء على تعدد الآراء ونوعية المشاركين في صنع القرار، خاصة إن لم تتوفر لديهم الخبرة والمهارة الكافية أو عدم اهتمامهم بموضوع القرار مما يؤدي إلى انخفاض كفاءته<sup>(2)</sup>.

---

<sup>1</sup> إبراهيم شهاب: مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، العدد 61، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1995، ص 213.

<sup>2</sup> محمد التويجري ومحمد البرعي: الأسلوب القويم في صنع القرار السليم، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 1997، ص 25.

# الفصل الثالث

## ماهية اتخاذ القرار

تمهيد

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار

ثانياً: أنواع القرارات

ثالثاً: مراحل اتخاذ القرار

رابعاً: العوامل المؤثرة في عملية القرار

خامساً: نظريات اتخاذ القرارات

سادساً: نماذج اتخاذ القرار

### تمهيد

إن اتجاه القرارات هي عملية جوهرية في الإدارة ولهذا فهي تقع على عائق القادة الإداريين في كل المستويات فالقرارات تمثل حلب العملية الإدارية وجوهرها، إذ يتوقف على مدى نجاحها نجاح المؤسسة في تحقيقها الأهداف المنشودة. وحيث أن العملية الإدارية تعني إدارة وممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه فغن كل عملية من هذه العمليات تتطوي على قرار وكل قرار يشمل على جمع البيانات والبحث على البدائل واختيار أفضلها. فاتخاذ القرارات إذن ليست وظيفة في ذاتها، وغنما وسيلة القائد الإداري في القيام بوظائف الإدارة وعليه سنتطرق في هذه الفصل إلى: تعريف اتخاذ القرار، أنواعه، مراحل اتخاذه، نظرياته والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات.

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار

i- تعريف القرار: هناك عدة تعاريف من بينها:

**تعريف 1:** القرار هو عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين أو أكثر للتعامل مع مشكلة معينة أو موضوع معين<sup>(1)</sup>.

**تعريف 2:** هو اختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اختياره<sup>(2)</sup>.

**تعريف 3:** الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية. من التعاريف السابقة نستنتج " أن القرار هو اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل لحل مشكل تواجهه الإدارة في وقت معين" ويترجم هذا التعرف في مجموعة من السلوكيات والإجراءات تكون في شكل سياسات وتعليمات وتعديلات ملموسة وبذلك يتضح أن العناصر التي يلزم توافرها حتى يمكن القول بأن هناك قرار: عملية الاختيار، وجود بديلين على الأقل وجود هدف أو عدة أهداف<sup>(3)</sup>.

ثانياً: أنواع القرارات

i- تصنيف القرارات من وجهة علماء القانون الإداري:

يقسم علماء القانون الإداري القرارات الإدارية طبقاً لمعايير متعددة أهمها: تكوين القرارات، مداها أو عموميتها، الآثار المترتبة عليها، وقوتها ومدى خضوعها لإعادة النظر، شكلها الإجراءات المتبعة لاتخاذها.

ii- أنواع القرارات حسب درجة تكوين القرارات: (4)

تنقسم القرارات طبقاً لهذا المعيار إلى نوعين: قرارات بسيطة وقرارات مركبة.

1. **القرارات البسيطة:** هي تلك لها كيان مستقل وأثر قانوني سريع، وبساطة هذا النوع من القرارات نابعة من كونها قرارات قائمة بذاتها، أو غير مرتبطة بعمل قانوني آخر كالقرار الصادر بتعيين موظف

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي: دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء للنشر والطباعة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 16.

<sup>2</sup> جمال الدين لعويصات: الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومه للطباعة والنشر، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة ط 1 2005، ص 26.

<sup>3</sup> نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 83.

<sup>4</sup> محمود حافظ: القرار الإداري دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، بدون تاريخ النشر، ص 74.

واحد في إحدى الوظائف العامة، أو القرار الصادر بتوقيع عقوبة على موظف بذاته، ومعظم القرارات الإدارية من هذا القبيل.

2. **القرارات المركبة:** فهي تلك التي تدخل في تركيبها أو تكوينها جوانب قانونية متعددة، ومثل هذه القرارات لا تصدر مستقلة بل تصاحب أعمالاً إدارية أخرى قد تكون سابقة أو معاصرة أو لاحقة على عمل إداري آخر مع وجود صلة الارتباط بينها جميعاً، وغالباً ما تتم هذه القرارات على مراحل، مثل القرار الصادر بمنح امتياز لأحد الأفراد أو الشركات والمصاحب لعقد أشغال عامة مبرم مع هذا الفرد أو تلك الشركة.

### 1. أنواع القرار حسب درجة عموميتها:

وتصنف القرارات وفقاً لهذا المعيار الذي يستند إلى الآثار القانونية التي تترتب على القرار، إلى نوعين: قرارات تنظيمية، وقرارات فردية.

1- **القرارات التنظيمية:** هي تلك التي تتضمن قواعد عامة ملزمة تطبق على عدد غير محدود من الأفراد، والقرار التنظيمي يتخذه المدير بصفته عضواً في التنظيم وليس بصفته الشخصية، ولذا تنعكس آثاره على المنظمة وعلى نشاطاتها<sup>(1)</sup>.

ومهمة هذا النوع من القرارات إنشاء أو إلغاء أو تعطيل المراكز التنظيمية ومن أمثلة القرارات التنظيمية، القرارات اللائحية أو ما يطلق عليه اللوائح<sup>(2)</sup>، وتتميز القرارات اللائحية (اللوائح) في أنها لا تسرى على فرد أو فرد أفراد معينين بل تسرى على كل فرد توافر فيه شروط القواعد القانونية التي تتضمنها هذه القرارات، كما أنها تتسم بالثبات النسبي، فهي لا تستفيد غرضها بتطبيقها على حالة واحدة، بل تظل باقية لتطبيقها على ما يستجد من حالات هذا فضلاً على أنها قد تكون صالحة للتطبيق بذاتها وقد لا تكون ذلك بل يلزمها قرارات أخرى لنقلها من دائرة التجرد إلى دائرة الواقع، فمثلاً القرارات التي تنظم قبول الطلاب في إحدى الكليات الجامعية هي قرارات لائحية تتسم بالثبات لأنها لا تسقط بانتهاء إجراءات القبول في السنة الدراسية التي صدرت فيها، بل تبقى لتحكم القبول في السنوات المقبلة.

كما أنها تتسم بالعمومية وهي غير قابلة للتطبيق بذاتها بل يلزم صدور قرارات أخرى كصدور قرارات بقبول طلاب إحدى الكليات بناء على القرارات اللائحية الخاصة بالقبول<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> سليمان الطهاوي: النظرية العامة للقرارات الإدارية، مكتبة عين شمس، القاهرة، سنة 1998، ص 450.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 450.

<sup>3</sup> عبد الفتاح حسن: مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1988، ص 90.

**القرارات الفردية:** هي تلك التي يخاطب فردا بذاته أو مجموعة من الأفراد، كالقرار الصادر بتعيين موظف أو ترقية أو فصله، فالقرارات الفردية إذن على عكس القرارات التنظيمية، لا تضع قواعد قانونية بل تخاطب فردا محددًا أو حالة محددة حتى ولو كان تخاطبهم أكثر من فرد مادام أنها تخاطبهم بذواتهم. ويترتب على التمييز بين القرارات التنظيمية والقرارات الفردية نتائج عملية وقضائية متعددة<sup>(1)</sup> من أهمها:

أن القرارات التنظيمية يمكن للإدارة تأخر آثارها إلى تاريخ لاحق لأن ذلك لا يتضمن اعتداء على سلطة الإدارة، أما القرارات الفردية فلا تستطيع الإدارة إرجاء آثارها إلى تاريخ مستقبل فمثلا يجوز لإحدى الشركات أن ترفع سعر سلعة معينة تنتجها وترجي تطبيق ذلك إلى السنة المالية القادمة، بينما لا تستطيع تعيين شخص وتحديد تاريخ مباشرته في السنة المالية القادمة<sup>(2)</sup>.

## 2- أنواع القرارات حسب أثرها على الأفراد

ويمكن تصنيف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى:

1. قرارات ملزمة وواجبة ونافذة في حق الأفراد ويحتج بها عليهم، ومعظم القرارات التي تصدرها الإدارة من هذا النوع.
2. وقرارات غير ملزمة للأفراد أي لا يحتاج بها ومثالها: التعليمات والأوامر والنشرات التي يصدرها الرؤساء في المصالح والإدارات المختلفة للمرؤوسين لتوضيح أو تفسير القوانين أو إرشاد الموظفين إلى كيفية تنفيذها، أو لتوضيح إجراءات العمل وهي تمثل نصائح وإرشادات للعاملين وقد لا يسألون إذا لم يلتزموا بها<sup>(3)</sup>.

## 3- أنواع القرار حسب معيار قوة القرار ومدى خضوعه لإعادة النظر<sup>(4)</sup>.

وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى: قرارات أولية، وقرارات قطعية:

1. **فالقرارات الأولية:** هي تلك التي يجوز للأفراد والهيئات المعنية الطعن فيها أمام جهة مختصة خلال فترة زمنية من صدورهما، ويتم ذلك بإجراءات نظامية معينة يتيحها صاحب العلاقة بموضوع القرار تستهدف أو إلغاء القرار أو التعويض عما أصابه من أضرار نتيجة صدوره.

<sup>1</sup> سليمان الطحاوي، المرجع السابق، ص 654.

<sup>2</sup> محمود حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 159-160.

<sup>3</sup> عامر الكبسي، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 39، 40.

<sup>4</sup> عبد الفتاح حسن، مبادئ الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 150.

2. **أما القرارات القطعية:** فهي القرارات النهائية التي لا يجوز الاعتراض عليها لكونها صادرة من جهة عليا ذات اختصاص، والقرارات القطعية بهذا المعنى الطعني القضائي إلا في حالات استثنائية لكونها ذات طابع قومي أو سياسي أو خاص، وغالبا ما تنص القوانين على عدم خضوع مثل هذه القرارات للرقابة أو الطعن.

#### 4- أنواع القرارات حسب شكل القرار وإجراءات اتخاذه:

وتصنف القرارات وفقا لشكل إصدارها والإجراءات التي تسبق اتخاذها إلى قرارات مكتوبة وقرارات شفوية أو إلى قرارات صريحة وقرارات ضمنية.

(1) القرارات المكتوبة تتميز بأنها بصيغة مكتوبة: لائحة، تعليمات وأوامر مكتوبة.

(2) القرارات الشفوية تتميز بأنها تصدر بصيغة الكلمة المنطوقة وليس الكلمة المكتوبة.

(3) القرارات الصريحة فالقرار الصريح هو الذي يعبر عنه بصراحة.

(4) أما القرار الضمني فلا يتم التعبير عنه بصراحة وإنما يستفاد من سلوك المدير، والقرارات الضمنية غالبا ما تتم على أساس الاختيار المدرك والمقصود وإن لم يعبر عنها صراحة، ولكنها تستفاد من مظاهر ومؤشرات معينة لمتخذها، كطلب موظف إذن من رئيسه بالانصراف أثناء ساعات العمل الرسمي فلا يرد عليه أو يغير مجرى الحديث إلى موضوع آخر، فمثل هذا التصرف يوحي بأن الرئيس قرر رفض إعطاء الإذن للموظف، كما أن القرار الضمني (بالقبول أو الرفض) قد يستفاد من سكوت الإدارة مدة معينة، فمثلا عدم الرد على التظلم خلال مدة معينة يعتبر قرارا ضمنيا بالرفض، وعدم الرد على طلب الاستقالة خلال مدة معينة يعتبر قرارا ضمنيا بالقبول<sup>(1)</sup>.

#### 5- تصنيف القرارات من وجهة نظر علماء الإدارة:

يصنف علماء الإدارة القرارات الإدارية طبقا لمعايير متعددة وأكثر اتساعا من معايير التصنيف في الإدارة أن نظرة علماء الإدارة لعملية اتخاذ القرارات أكثر شمولا واتساعا من نظرة علماء القانون الإداري وهذا ينعكس على المعايير التي تستخدم لتصنيف أنواع القرارات.

ونعرض فيما يلي لأهم معايير تصنيف القرارات الإدارية التي توصل إليها علماء الإدارة والتي تتمثل في المعايير التالية: تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية بالمنظمة، ووفقا لأهمية القرارات، ووفقا لإمكانية برمجتها أو جدولتها، ووفقا لأساليب اتخاذها ووفقا لظروف اتخاذها ووفقا للنمط القيادي لمتخذها.

<sup>1</sup> عبد الفتاح حسن: مبادئ الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 150.

## 6- تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية بالمنظمة:

1. قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين، وطرق الاختيار والتعيين، وكيفية تدريب العاملين وأسس تحليل وتوصيف الوظائف، ولأسس دفع الأجور والحوافز وطرق الترقية وكيفية معالجة الشكاوى والتأخير والغياب ودوران العمل، وعلاقة المنظمة بالنقابات والاتحادات العمالية والمؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشري وغير ذلك.
  2. قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب إتباعها والسياسات وبرامج العمل وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم وفصلهم وأساليب التحفيز، وأساليب الاتصال والمعايير الرقابية والنمط القيادي الملائم والمركزية واللامركزية وتقارير المتابعة... الخ<sup>(1)</sup>.
  3. قرارات تتعلق بالإنتاج: وتتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع، وأنواع الآلات المستخدمة، وكيفية الحصول عليها، وتصميم المصنع الداخلي، وطريقة الإنتاج، ومصادر الحصول على المواد الخام والتخزين وحجمه، أو طرق دفع أجور العمال... الخ.
  4. قرارات تتعلق بالتمويل: كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة، وطرق التمويل، ومعدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها... الخ.
- ## 7- تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:

وقد صنفت القرارات وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي: القرارات الإستراتيجية (التي تتخذها الإدارة العليا) والقرارات التكتيكية (التي تتخذها الإدارات الوسطى) والقرارات التنفيذية (التي تتخذها التنفيذية المباشرة).

1. القرارات الإستراتيجية (الحيوية): وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به، وتتميز القرارات الإستراتيجية بالثبات النسبي طويل الأجل، وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل التنظيم، وبما يتطلبه اتخاذها من عناية خاصة وتحليلات لأبعاد اقتصادية ومالية واجتماعية.

ونظرا لأهمية آثار ونتائج القرارات الإستراتيجية على حاضر المنظمة الإدارية ومستقبلها، فإن الاختصاص في اتخاذها يكون منوطا بالإدارة العليا، ذلك لأن قيمة القرارات الإدارية وأهميتها تختلف بحسب المستويات الإدارية التي تصدر عنها، ففي حين تصدر المستويات الادارية العليا والوسطى قرارات رئيسية وهامة،

<sup>1</sup> عمرو غنايم وعلي الشرفاوي: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، 2000، ص 140.

قرارات من نوع معقد تتصل بالسياسة العليا، وتتطلب قدرا كبيرا من الجهد والوعي ومستوى عاليا من الفهم، نظرا لأهمية آثارها ونتائجها في حياة المنظمة، ولجسامة المسؤوليات التي تترتب على مصدرها (1).

فإن المستويات المباشرة تتخذ قرارات ثانوية قليلة الأهمية تتطلبها حالة العمل الروتينية ولقد مثل لذلك أحد علماء الإدارة، وهو ليونارد هوابت عندما قال: أن المستويات القيادية العليا تصدر قرارات خطيرة وهامة مثل صنع القنبلة الهيدروجينية، والمستويات التي تليها تصدر قرارات أقل أهمية مثل: تحديد موقع أكاديمية طيران يكون من المزمع إنشاؤها والمستويات التي تليها تصدر قرارات أقل أهمية مثل: تسوية ضريبة مستحقة على أحد الممولين، والمستويات التي تصدر قرارات مثل تحديد عدد الماشية التي يحق لها يضاف إلى ذلك أن ارتباط القرارات الإستراتيجية بمشكلات حيوية وخطيرة يتطلب من متخذها الاستعانة بآراء ومقترحات وخبرات المستشارين والمساعدين والمتخصصين، والاستعانة بدراسات علماء الاجتماع، والاقتصاد أو النفس وبالمخططين ورجال السياسة وغيرهم، لمعرفة أبعاد المشكلة محل القرار جوانبها المتعددة، كما يتطلب إشراك جميع الأطراف المعنية بالمشكلة لضمان سلامة تنفيذ القرارات التي تتخذ لحلها للدولة، وبالتمية الاجتماعية أو الاقتصادية وغيرها.

**2. القرارات التكتيكية:** وهذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات أو ما يسمى بالإدارة الوسطى وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد مسار العلاقات ونظرا لأهمية آثار ونتائج القرارات الإستراتيجية على حاضر المنظمة الإدارية ومستقبلها، فإن الاختصاص في اتخاذها يكون منوطا بالإدارة العليا، ذلك لأن قيمة القرارات الإدارية وأهميتها تختلف بحسب المستويات الإدارية التي تصدر عنها، ففي حين تصدر بين العاملين أو بيان حدود السلطة أو تعتين العمل أو تفويض الصلاحيات، وقنوات الاتصال كما أن مثل هذه القرارات تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كان مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء (2).

**3. القرارات التنفيذية:** وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة، وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان.

<sup>1</sup> عمرو غنايم وعلي الشراوي، مرجع سبق ذكره، ص 140.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 140.

كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد من قبل متخذها، بل تتم اتخاذها في ضوء الخبرات والتجارب السابقة لمتخذها، كما أن اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية، هذا فضلا عن أن مثل هذه القرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني وتتقرر باستمرار ومن أمثلة هذه القرارات تلك التي تتعلق بالأسعار والتسويق والتخزين ويصرف العلاوات الدورية وتوزيع الأعباء على العاملين وبالأعمال المكتبة ويتضح من العرض السابق لأنواع القرارات الإدارية الثلاثة أهمية وفائدة التفرقة بينهما في اختلاف أسلوب معالجة الإدارة لكل منها، ففي حين تتطلب القرارات الإستراتيجية دراستها بعمق وتمعن وإشراك من يساعد في حلها بسبب تأثيرها على استمرارية المنظمة، تجد أن للقرارات التكتيكية والتنفيذية أساليب وإجراءات معينة لاتخاذها لا يتطلب جهدا ذهنيا كبيرا، كما أن تأثيرها على أعمال المنظمة يكون بسيطا إذا ما قورن بتأثير القرارات الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا فإن القرارات التكتيكية والمباشرة على مستوى الإدارتين الوسطى والتنفيذية ومما يجدر ملاحظته من أن تصنيف القرارات بحسب أهميتها إلى قرارات إستراتيجية وتكتيكية وتنفيذية وإن كان يبدو سهلا من الناحية النظرية، إلا أن تطبيقه في الواقع العملي يبدو صعبا، لأن ذلك يتطلب وجود وسائل دقيقة تستخدمها الإدارة للتمييز بين المشكلات الإستراتيجية والمشكلات الروتينية اليومية، ومن هنا تبدو صعوبة وضع حدود فاصلة بين الأنواع الثلاثة للقرارات بسبب تداخل هذه الأنواع الذي يقتضيه تداخل وتشابك وتعدد المشكلات الإدارية وبالتالي تداخل وتشابك الإدارات التي تتخذ لحلها<sup>(1)</sup>.

#### 8- تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها وجدولتها:

و تصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين: قرارات مبرمجة (أو بجدولة معدة) وقرارات غير مبرمجة (أو غير مجدولة أو غير معدة).

**1. القرارات المبرمجة ( أو المجدولة أو المعدة):** ومثل هذه القرارات تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا يحتاج اتخاذ القرار فيها إلى تفكير طويل أو جهد ذهني كبير مثل العمليات الكتابية وغير الفنية، وغالبا ما تعد مقدمات الإجراءات الشكلية التي تمر بها عملية مثل هذه القرارات البسيطة، ومن أمثلة هذه القرارات: القرارات الصادرة بالترقية بالأقدمية أو منح إجازة اعتيادية. أو

<sup>1</sup> فريد النجار: النظم والعمليات الادارية والتنظيمية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1988، ص 57.

التصريح بالخروج قبل مواعيد العمل الرسمي، وتوزيع المكاتب، أو صرف مبلغ معين، أو الإعلان عن مناقصة، وهذه كلها وغيرها أمثلة للقرارات التي تدخل ضمن القرارات المبرمجة<sup>(1)</sup>.

## 2. القرارات غير المبرمجة (أو غير المجدولة أو غير المعدة):

وهي القرارات التي لا تتقرر؛ بمعنى أن المشكلات والمواقف التي تقتضى اتخاذها لا تتقرر باستمرار، أو إذا تكررت فإن ذلك يكون خلال فترات متباعدة، وتتميز مثل هذه القرارات بأنها تهتم بالمشكلات المعقدة التي تحتاج إلى تفكير طويل، كما تتطلب من متخذها جمع البيانات والمعلومات الوافية والدقيقة، بالإضافة إلى إجراء البحوث والدراسات واستطلاع الآراء تمهيدا لاتخاذها، ومن هنا وصف بعض كتاب الإدارة مثل جور هذه القرارات بأنها قرارات إبداعية، وأن صعوبتها تبعد من كونها تهدف إلى مواجهة مشاكل ومواقف جديدة، وأنها تعبر عن الاستجابة لظروف البيئة الداخلية والخارجية في إجراءات وسياسات العمل، ومن أمثلة هذه القرارات: القرار الصادر بإنشاء فرع جديد لإحدى المؤسسات الحكومية، أو افتتاح كلية جديدة في إحدى الجامعات، أو تأميم إحدى المؤسسات الأجنبية، أو تحديد سياسة الأجور أو التوزيع، أو توزيع ساعات العمل... الخ.

وتبرز أهمية التفرقة بين القرارات المبرمجة في إتاحة الفرصة أمام المديرين في الإدارات العليا تفويض، المستويات الإدارية الوسطى والمباشرة - صلاحيات اتخاذ القرارات المبرمجة ومما يمكنهم من استغلال جهدهم الذهني ووقتهم لاتخاذ القرارات غير المبرمجة التي تحتاج إلى الكثير من الجهد الفكري والبحث على نحو ما بينا آنفا.

## 9- تصنيف القرارات وفقا لأساليب اتخاذها:

ويصنف بعض علماء الإدارة القرارات الإدارية - وفقا لأسلوب اتخاذها إلى نوعين: قرارات كيفية (وصفية) وقرارات كمية (معيارية):

1. **القرارات الكيفية (الوصفية):** وهذا النوع من القرارات تم اتخاذه للاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرارات وخبراته وتجارته ودراساته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة، ومن هنا فإن مثل هذه القرارات تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية مثل أحاسيس وأدراك واتجاهات وخلفية المدير الذي يتخذها.

<sup>1</sup> عبد الخالق نكري، الوسائل العلمية الحديثة التي تساعد على اتخاذ القرار، مؤتمر القادة الإداريين، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الدورة السادسة، ص 549.

ويفترض القائلون بهذه التصنيف عدم توافر المعلومات المطلوبة والملائمة التي تمكن متخذي القرارات الوصفية من وضع البدائل واختيار البديل الأنسب من بينهما، وأن عملية البحث عن البديل المناسب تتم من خلال الاختيارات المتتالية للبدائل. إلا أن اعتماد متخذ مثل هذه القرارات على التقديرات الذاتية التي تحكمها عوامل شخصية - نابعة من مشاعر المدير واتجاهاته تؤدي به في الغالب إلى اتخاذ الحل الرضائي بدل من الحل المثالي أو الرشدي.

**2. القرارات الكمية (المعيارية):** وهذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها، والاعتماد كذلك على القواعد والأسس العلمية التي تساعده على اختيار القرار الذي يؤدي إلى زيادة ومضاعفة عائدات وأرباح المنظمة من بين مجموعة من البدائل المتاحة، ويفترض في اتخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها، وموضوعية متخذها، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها، وتوفر الخبرات والاختصاصات، وتفهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في عملية اختيار البديل المناسب كما يفترض في اتخاذ القرارات الكمية اتصاف متخذها بالعقلانية والرشد واعتمادهم على الأسلوب العلمي الذي يمكنهم من تحديد المشكلة وتوضيح الأهداف وإيجاد البدائل وتحليلها وتقييمها وترتيبها ترتيباً منطقياً، وكل ذلك يمكنهم من اتخاذ قرارات صائبة ورشيده<sup>(1)</sup>.

#### 10- تصنيف القرارات وفقاً للنمط القيادي لمتخذها:

ويمكن تصنيف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين: قرارات أوتوقراطية (انفرادية) وقرارات ديمقراطية (قرارات بالمشاركة).

**1. القرارات الاوتوقراطية (الانفرادية):** وهذه القرارات يتم اتخاذها من قبل المدير بشكل انفرادي ويعلنها على موظفيه دون إعطائهم أية فرصة للمشاركة في اتخاذها، فالمدير وحده الذي يحدد المشكلة ويضع لها الحلول ثم يختار أحد الحلول الذي يراه مناسباً، وبعد ذلك يعلم مرؤوسيه بهذا القرار لتنفيذه، وهو بهذا لا يعطي مرؤوسيه أية فرصة لمناقشته فيما يقرر، ولا يضع في اعتباره رد فعل المرء، وسين نحو القرار المتخذ من قبله، وقد كشفت بعض الدراسات التي قام بها ستانفورد ولفنجستون<sup>1</sup> في هذا المجال عن أن المديرين الذين ينفردون باتخاذ مثل هذه القرارات كان ينقصهم في الغالب بعد النظر والحكم الصائب على الأمور، كما تنقصهم القدرة على التكيف مع المواقف الإدارية ومواجهتها بفعالية، وأنهم يركزون اهتمامهم على تحسين مركزهم الوظيفي دون اهتمامهم

<sup>1</sup> فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص ص 283-248.

بوضع مرؤوسيهم وحاجاتهم، وأن الآثار التي تترتب على قراراتهم تكون سلبية وينعكس تأثيرها السلبي على التنظيم والعاملين فيه.

2. **القرارات الديمقراطية (أو القرارات بالمشاركة):** وهي القرارات التي يتم اتخاذها من طريق المشاركة من خلال إشراك المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم، وكل من يعينهم أمر القرار من خارج التنظيم، وتتميز مثل هذه القرارات بفعاليتها ورشدها؛ ذلك لأن مشاركة المرؤوسين في صنعها يساعد على قبولهم لها وعدم معارضتهم لها بعد إصدارها<sup>(1)</sup>.

### 11- تصنيفات أخرى لأنواع القرارات :

و هناك بالإضافة إلى التصنيفات المتعددة التي ذكرناها، تصنيفات أخرى لأنواع القرارات أهمها:

- **تصنيف القرارات بحسب مناسبة اتخاذها إلى ثلاثة أنواع:**

▪ **القرارات الوسيطة:** (وهذا النوع من القرارات يشبه في طبيعته الرجل الوسيط): وهي قرارات ينبغي على من يتلقاها أن ينفذها وفقا للتعليمات الصادرة إليه .

▪ **القرارات الاستثنائية:** وهي القرارات المناسبة التي يتخذها المديرون في ضوء المعلومات الجديدة التي يستفسرون عنها، وغالبا ما يعكس عدد القرارات الاستثنائية التي يتخذها المدير درجة الحالة الصحية للتنظيم ووجود كفاءات جيدة فيه وانسجام العلاقات الإنسانية بين المدير ومرؤوسيه،

▪ **القرارات الابتكارية:** وهي القرارات التي يتخذها المدير الذي تتوفر لديه القدرة العلمية والمعرفة بجميع الظروف المحيطة به.

- **تصنيف القرارات بحسب مجالها إلى:**

قرارات سياسية؛ وهي التي ترتبط بالسياسة العامة للدولة، وقرارات اقتصادية؛ ترتبط بالمسائل المالية والضرائب وغيرها، وقرارات اجتماعية، ترتبط بالأفراد ورفاهيتهم ومعيشتهم

- **تصنيف القرارات من حيث طبيعة ومستوى متخذها إلى:**

قرارات قومية على مستوى الدولة، وقرارات دولية على مستوى الدول، وقرارات عالمية على

مستوى العالم كتلك التي تتخذها المنظمات الدولية كمنظمة الأمم المتحدة والمنظمات المنبثقة عنها<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص ص 283-248.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحات.

### ثالثاً: مراحل اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل وهي كالتالي:

#### i - مرحلة تحديد المشكلة:

تعرف المشكلة بأنها انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط ويعتمد التحديد الدقيق للمشكلة على الإجابة عن السؤال ما هو الخطأ الحقيقي ؟ فإذا كان المدير أو المسؤول لا يعرف تمام المجال الذي توجد فيه المشكلة، فعليه أن يسأل الأشخاص الذين يعملون في هذا المجال عن الخطأ في اعتقادهم، وهذا الأمر يشجعهم ويحفزهم من أجل البحث عن تحديد المشكلة، وقد تكون للمشكلة أسباب ظاهرة يتجنب المسؤول الأخذ بها بل يجب التأكد منها والبحث عن الأسباب الحقيقية لها.

#### ii - مرحلة وضع حلول بديلة:

بعد التيقن بأن المشكلة الحقيقية قد تم تحديدها علنياً أن نضع عدد من الحلول الافتراضية لهذه المشكلة، واستشارة المساعدين يسهل من المهمة وهناك طرق ساعدت لذلك كالزوبعة الفكرية، فالمقترحات الناتجة عن هذه العملية والصادرة عن المساعدين وخصوصاً الذين أعتمد عليهم في تحديد المشكلة يسهل من تحديد عدة بدائل يمكن أن تكون الحل المرجو للمشكلة، كما يعتمد المسؤول على خبرات السابقة في المواقف المماثلة ويحاول الاستفادة منها في وضع أفضل البدائل وأقر بها للحل

#### iii - مرحلة تقييم البدائل:

بعد وضع قائمة للبدائل المقبولة لحل المشكلة تقوم بتقييمها كل بديل على حدا ونعتمد في ذلك على عدة معايير منها:

1. جدوى هذا البديل في حل المشكلة.
2. قابلية تنفيذ البديل في حالة اختياره.
3. ما هي الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل<sup>(1)</sup>.
4. هل الوقت مناسب لاختيار هذا البديل وتبنيه.
5. سرعة تنفيذ البديل والوقت الذي تستغرقه العملية.
6. ماهي التكاليف لتنفيذ هذا البديل.
7. درجة الرضا عن البديل والافتناع به.

<sup>1</sup> فادية أيوب: نظرية القرارات الإدارية، مطبعة طرى، سوريا، 1989، ص 34.

**iv - مرحلة اختيار أفضل بديل:**

بعد أن قيمنا البدائل كل على حدا نأتي إلى عملية اختيار أفضل هذه البدائل، وهذه أصعب المراحل وأكثرها تعقيدا، فالاختبار يكون على أساس قدرة هذه البدائل لحل المشكلة الشيء الذي يتطلب العمل على أكثر من بديل في نفس الوقت ونضع توقعات بما سيحدث عند تنفيذ كل بديل وهكذا حتى ننتهي باختيار أقرب البدائل لحل المشكلة وهذا الاختيار يكون في قالب الظروف المحيطة بالمسألة داخل المنظمة وخارجها إضافة إلى كفاءة المدير وقدرته على التصرف السليم.

**v - مرحلة تجريب البديل:**

بعد اختيار أفضل البدائل المتاحة لدينا نقوم بتنفيذ هذا البديل وهذه العملية قد توجد مقاومة من طرف الأفراد والإدارات داخل المنظمة لذا وجب علينا التحضير لتنفيذ البديل من أجل تقبله وقد تكون لعملية التكوين دور في ذلك

**vi - متابعة النتائج:**

آخر عملية في صناعة واتخاذ القرار هو متابعة نتائجه في الميدان، فبمجرد اختيار أفضل البدائل ووضعها فقي موضع التنفيذ تبدأ عملية التفاعل بين البديل والواقع بمتغيراته لذا وجب متابعة هذه العملية وتقييم النتائج بصفة متواصلة لتقادي الاخفاق في حل المشكلة (1).

**رابعا: العوامل المؤثرة في عملية القرار:**

هناك عدة عوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرار وهي كما يلي:

**• عوامل البيئة الخارجية:**

وهي العوامل التي تؤثر في القرار بطريقة غير مباشرة مثل:

**1. العوامل الاقتصادية:** وهي العوامل المتعلقة بالركود والرخاء والكساد الاقتصادي والتشجيع على

الاستثمار ودعم الحكومة....الخ.

**2. العوامل السياسية والتنظيمية:** وهي العوامل المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدولة مثل

الاستقرار والقوانين والعلاقات الخارجية.

**3. العوامل الثقافية:** وهي العوامل المتعلقة باللغة والدين والحضارة وغيرها.

**4. العوامل التكنولوجية:** وهي العوامل المتعلقة بمدى التقدم التكنولوجي في الدولة من أجهزة

واتصالات ومواصلات وغيرها.

<sup>1</sup> فادية أيوب: مرجع سبق ذكره، ص 34.

i- العوامل الداخلية:

وهي العوامل التي تؤثر على القرار بشكل مباشر مثل:

1. حجم المنظمة.
2. القوانين واللوائح في المنظمة.
3. الموارد المالية والبشرية في المنظمة.
4. العلاقة ما بين مدراء الأقسام والإدارات.

• تأثير متخذ القرار في نفسه:

وهذا العامل من العوامل المهمة لأنه يؤثر على القرار بصورة مباشرة وغير مباشرة وهذا يعتمد على طبيعة القرار ومن هذه العوامل:

- العوامل السيكولوجية الداخلية مثل الشخصية والدوافع والادراك والمواقف والاتجاهات.
- العوامل المؤثرة في متخذ القرار مثل الجماعات والعائلة والقيم والعادات (1).

رابعاً: تأثير حالات القرار:

وهذه هي الظروف البيئية المحيطة بالقرار وهي أربعة حالات:

- (1) البيئة البسيطة المستقرة حالة التأكد: وهذه البيئة تمتاز بأن العوامل البيئية المؤثرة تكون بسيطة وقليلة وغير متغيرة.
- (2) البيئة البسيطة المتغيرة (ما بين المخاطرة وعدم التأكد): وتتميز بأن عدد العوامل البيئية قليلة وبسيطة ولكنها تتغير من فترة لأخرى وكذلك القرار.
- (3) البيئة المعقدة المستقرة (حالة المخاطرة): وهنا العوامل البيئية كثيرة ولكنها بسيطة ولا تتغير من فترة لأخرى فهي إلى حد ما واضحة ولكن هناك بعض المخاطرة وذلك لكثرة العوامل البيئية وعدم التأكد من المعلومات.
- (4) البيئة المعقدة المتغيرة (حالة عدم التأكد): فيها تكون العوامل البيئية كثيرة وصعبة وغير واضحة وهي تتغير من فترة إلى أخرى مما يعقد الاحتمالات (2).

<sup>1</sup> علي حسن علي، رشاد الساعد: نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001.

<sup>2</sup> علي حسن علي، رشاد الساعد: مرجع سبق ذكره.

### خامسا: نظريات اتخاذ القرار

#### i - نظرية الإدارة العلمية في اتخاذ القرارات:

تقيم نظرية الإدارة العلمية والذي يعتبر « فردريك تايلور » (6191 - 6581) رائدها الأول فهمها للإدارة على أسس فنية في طبيعتها، وترى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على قواعد ومبادئ محددة، ولذلك فإن هذه النظرية اتبعت الأسلوب العلمي في تحليلها وفهمها للعملية الإدارية، وذلك بالحصول على الحقائق من خلال تقديم افتراض معين ثم اختبار هذا الافتراض وتحقيقه وتعديله وفق النتائج التي يكشف عنها هذا الاختبار<sup>(1)</sup>.

كما ترى أن العاملين يشاركون في العملية الإدارية بطريقة آلية لتحقيق أهداف التنظيم. ويقتصر دور المدير على تحديد ما يجب أدائه وأن على المرؤوسين أداء ما يحدده المدير ومنأهم الإسهامات التي قدمها «تايلور» في مجال اتخاذ القرارات - الإدارية الأفكار والتوجيهات التي استخلصها من خلال دراسته وأبحاثه الميدانية وتجاربه الدقيقة، وملاحظاته أثناء إشرافه على العمال وهم يطرقون الصلب ويستخدمون طرقا مختلفة في أداء هذه العملية، ومن أهم هذه الأفكار الفكرة التي تقوم على القول بأنه يمكن استبدال طرق قطع الصلب الشخصية والتجريبية التي كانت متبعة من قبل بطريقة واحدة مثلى، تفضل هذه الطرق جميعا وتأتي بأحسن النتائج، وقد توصل «تايلور» إلى هذه النتيجة من خلال دراسته لعنصري الوقت والحركة، والتي أدت به إلى معرفة الحركات اللازمة للعامل لإتمام العملية الموكولة إليه، وتحديد الوقت اللازم لأداء الحركة<sup>(2)</sup>.

وأنه يمكن على ضوء ذلك معرفة ما يجب أن ينتجه كل عامل يوميا، كما يمكن تقادي الحركات غير الضرورية التي تستهلك بعض الوقت والجهد.

ومن الإسهامات الأخرى «لتايلور» في مجال اتخاذ القرارات دعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة بدلا من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي، والانسجام بدلا من التفرقة، والتعاون بدلا من سيادة روح الفردية وهذه كلها مفاهيم تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

ويرى - بعض علماء الإدارة- أن أفكار وملاحظات «تايلور» التي استخلصها من دراساته وأبحاثه تمثل دفعة للأمام نحو آفاق أكثر معقولة وأكثر فاعلية في أساليب اتخاذ القرارات، وزن هذه الأفكار والملاحظات كانت منطلقا للأساليب العلمية في اتخاذ القرارات التي تقوم على إتباع مراحل

<sup>1</sup> ديموك وزميلاه: الادارة العامة، ترجمة ابراهيم البرلسي، القاهرة، 1999، ص 7.

<sup>2</sup> فريد النجار، النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية، الكويت، 1988، ص 79.

وخطوات معينة بهدف التوصل إلى الحل الأمثل للمشكلة موضوع القرار، ذلك أن مناداة «تاييلور» بإحلال «الطريقة المثلى» محل الطرق الشخصية والمرتبلة في أداء العمل وجه أنظار علماء الإدارة إلى محاولة إيجاد الطرق والوسائل الموضوعية والعلمية التي تستهدف الوصول إلى البديل الملائم لحل المشكلة الإدارية واتخاذ القرار السليم بشأنها، كما أن توصل «تاييلور» إلى الحركات الضرورية اللازمة لأداء العمل في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن وجهت الأنظار إلى معرفة البدائل الضرورية وغير الضرورية في عملية اتخاذ القرارات، وما يترتب على ذلك من التركيز على البدائل الضرورية التي تحقق الوصول إلى الحل المطلوب للمشكلة، وسرد البدائل غير الضرورية التي تؤدي إلى ضياع وقت وجهد المدير متخذ القرار.

وعلى الرغم مما يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية من إغفالها لبعض العوامل والجوانب السلوكية والاجتماعية كأبعاد وجوانب هامة ومؤثرة في العملية الإدارية، ونظرتها إلى العاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء<sup>(1)</sup>.

**يقول الباحث:** على الرغم من ذلك، فقد كان لأفكار وملاحظات «تاييلور» التي استخلصه من أبحاثه وتجاربه الدقيقة أثر في توجيه الأنظار فيما بعد إلى أهمية إيجاد الطرق والوسائل العلمية لاتخاذ القرارات الإدارية، ولا تزال أفكار «تاييلور» ملموسة في الدراسات الإدارية الحديثة، بعد أن نالت التأييد والتقدير على النطاق المحلي والعالمي.

## ii- نظرية التقسيم الإداري:

ينصب اهتمام أنصار هذه النظرية على التكوين الداخلي للتنظيم، وعلى كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه بالشكل الذي يحقق التكامل بينها، وذلك بتحديد أهداف التنظيم وتحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وكل ذلك ابتغاء الوصول إلى الكفاءة الإدارية. ومن أبرز أنصار هذه النظرية «فايول»، «جلبرت»، «ايرويك»<sup>(2)</sup>.

**أولاً: هنري فايول** يعد هنري فايول (1841-1925) من مفكري الإدارة وخبرائها الذين مارسوها عملياً، كما يعتبر الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال وقد كان لأفكاره وما تركته من أثر مميز في الفكر الإداري - سواء في فرنسا أو غيرها - أهمية لا تقل عن أهمية الأثر الذي تركته أفكار «تاييلور» في

<sup>1</sup> كمال دسوقي: سيكولوجية الإدارة العامة، مكتبة الانجلو، القاهرة، ص 311-315.

<sup>2</sup> ديموك وزميلاه، مرجع سبق ذكره، ص 522.

الفكر الإداري الأمريكي<sup>(1)</sup>. وتقوم أفكار «فايول» على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات هي: وظائف فنية، وتجارية، ومالية، وصيانة، ومحاسبة، وأخيرا الوظائف الإدارية. ويرى أن الوظائف الإدارية يمكن إجمالها في خمسة عناصر أساسية هي: وضع الخطة، والتنظيم، والتنسيق، وإصدار الأوامر، والرقابة، وهي المهام الرئيسية التي تناط بالمدير<sup>(2)</sup>.

ومن الإسهامات الرائدة «لهنري فايول» في مجال اتخاذ القرارات اقتراحه لعدد من التوجيهات لترشيد سلوك المدير لضمان حسن أدائه لدوره القيادي، وتقديره لعدد من المبادئ التي رآها ضرورية ولازمة للمدير يلتزم بها في أدائه لمهامه.

أما التوجيهات التي اقترحها «فايول» لترشيد سلوك المدير، فأجملها في ستة عشر توجيهها، وهي توجيهات ليست جامدة بل يمكن أن تطبق بحسب الظروف ووفقا لمقتضياتها. ومن أهم التوجيهات التي نرى أنها أسهمت في تطوير وترشيد عملية اتخاذ القرارات التوجيهات التالية:

1- التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصالح الشخصية، ومراعاة المديرين لذلك في اتخاذ قراراتهم، ويرى «فايول» أن بعض السمات المتمثلة في الأنانية والكسل والضعف والطموح والجهل وغيرها من السمات لها آثار سلبية تنعكس على سلوك المدير متخذ القرار في تحقيق الصالح العام.

2- أن على المديرين أن يتأكدوا دائما بأن خطة العمل قد أعدت بحكمة وروية، وأنها ستنفذ بدقة، ولقد اعتبر فايول «قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء» بأنها جوهر الإدارة، وأن توافر هذه الصفة لدى المدير تمكنه من الجمع بين تقدير المستقبل واتخاذ الاحتياطات اللازمة بشأنه، وهذا يعكس الأهمية التي يعطيها «فايول» لصفة "بعد النظر" التي يتحلى بها بعض المديرين والتي يعتبرها موهبة نادرة، وأن من يكتسبها منهم إنما يكتسبها نتيجة تجاربه الطويلة وتعوده على بعد النظر في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> ديموك وزميلاه، مرجع سبق ذكره، ص 522.

<sup>2</sup> كمال دسوقي، مرجع سبق ذكره، ص 311-315.

3- التأكيد على أهمية توافر صفة المبادرة لدى المديرين لتمكينهم من ابتكار وخلق الحلول الملائمة للمشاكل الصعبة، ودعوة المديرين إلى تشجيع روح المبادرة وتحمل المسؤولية عند مرؤوسيه، وذلك في حدود الاحترام اللازم للسلطة وفي حدود النظام.

4- التأكيد على أن الرقابة الشاملة تقوم على التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعية وللتعليمات الصادرة والقواعد المنشأة، وأن موضوعها هو بيان نقاط الضعف والأخطاء من أجل تقويمها ومنع تكرارها، وأن مجالها يشمل الأشياء والناس والتصرفات<sup>(1)</sup>.

5- التأكيد على أن اختيار المدير للوسيلة التي تحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين يجب أن يقوم على أسس ومعايير نابعة من شخصيته وتجاربه واعتماده على مرؤوسيه، وعلى ضوء هذه الأسس والمعايير يمكن للمدير معرفة ما إذا كانت الوسيلة المختارة تحقق الهدف المطلوب.

6- التأكيد على مجموعة من السمات الفذة التي رأى لزوم توافرها في المدير القائد لاتخاذ القرارات الصائبة وهي: صفات جسدية، وذهنية، وسعة إطلاع المدير وثقافته العامة ومعرفة المتخصصة في العمل، وخبرته.

7- التأكيد على المديرين بأن يعملوا بكل جهد ممكن لمقاومة الإفراط في استعمال اللوائح والأنظمة في التطبيق العملي أو ما يسمى بالتعقيدات البيروقراطية أو الروتين الحكومي والرقابة الدقيقة والوثيقة على كل المعاملات الدائرة بين إدارات التنظيم.

أما المبادئ الإدارية فقد أجملها في عشرة مبادئ. ومن أهم هذه المبادئ التي - نري أنها أسهمت في ترشيد عملية اتخاذ القرارات المبادئ التالية: (2)

1. مبدأ التدرج الرئاسي؛ الذي يعني التزام الوحدات الإدارية الدنيا بما يتخذ من قرارات عن الوحدات الإدارية العليا منها، ويترتب على تطبيق هذا المبدأ تحديد مسئولية اتخاذ القرارات تبعاً لأهميتها، إذ كلما اتسعت دائرة القرار وتعقدت موضوعاته وزادت أهميته، ازداد احتمال تحويله لأعلى المستويات الإدارية وبالعكس، كما يترتب على تطبيقه أيضاً تمكين القيادة الإدارية - عن طريق علاقة الترابط بين الرئيس والمرؤوس - من المحافظة على التماسك حتى في أكبر التنظيمات الإدارية حجماً،

<sup>1</sup> كمال دسوقي، مرجع سبق ذكره، ص 311-315.

<sup>2</sup> كمال دسوقي، مرجع سبق ذكره، ص 311-315.

ويجعلها تعمل كجسد واحد مترابط، كما أن مسئولية القيادة في التوجيه لا تتوزع بل تحرك الجهود باتجاه أهداف محددة وهذا كله يساعد في ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

2. مبدأ استقرار الموظف في مركزه الوظيفي؛ الذي يعكس صفة استمراره في وظيفته، ويؤدي إلى فاعلية القيادة في أداء مهامها، لأنها تضع الأساس لتكوين مجموعة من الموظفين المدربين الذين يخدمون في الوظيفة باعتبارها عملهم المستديم، وهذا يساعد القيادة ويطمئنها على إشراكهم في اتخاذ القرارات وعلى سلامة تنفيذها.

3. مبدأ اللامركزية الإدارية؛ الذي يعني نقل كل أو بعض الصلاحيات ومنها اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأخرى داخل المنظمة، وعلى ضوء تحليل « فايول » لمفهوم المركزية، واللامركزية نجده ينصح مديري المنظمات الإدارية بتقويض بعض سلطاتهم في إطار محددات معينة تتمثل في قدراتهم ومهاراتهم ومدى ثقتهم بأنفسهم، ومدى عمق الشعور بالطاعة لدى مرؤوسيه، وأجواء العمل وظروفه.

4. مبدأ الاتصال الأفقي الذي ينصح « فايول » المديرين باللجوء إليه في اتخاذ قراراتهم ؛ بدلاً من الصعود إلى الرئيس الأعلى المشترك، مع إخطاره بنتيجتها، وقد بين « فايول » أن الاتصالات الأفقية المباشرة توفر الوقت كما أنها تضمن الوصول إلى القرارات الواقعية المناسبة، لأن الرئيس قد يكون بعيداً عن موقع العمل وغريباً عليه.

5. مبدأ روح التعاون بين المدير وموظفيه، وبين موظفيه بعضهم البعض بما يكفل أداء وتطبيق هذا المبدأ يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة، ويضمن سلامة تنفيذها.

6. مبدأ ترتيب العمل الذي يعني تنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين نشاطات الأقسام المختلفة في المنظمة.

ومن أبرز المآخذ على إسهامات « فايول » في مجال اتخاذ القرارات الإدارية، ما يؤخذ على تقسيمه الخماسي لمكونات العملية الإدارية ( التخطيط، التنظيم، والتنسيق، وإصدار الأوامر، والرقابة) من عدم تعرضه لإدارة الأفراد، وعدم تركيزه على بعض العمليات الأخرى - كالقيادة واتخاذ القرارات والدوافع والاتصالات - بالشكل الذي يتناسب مع أهمية هذه الجوانب وتأثيرها في تحقيق أهداف الإدارة، مما جعل إسهاماته غير شاملة لكل النشاطات التي تناط بالإدارة العليا، كما يؤخذ على تقسيم « فايول » الخماسي أيضاً أنه ذا صيغة وصفية مجردة إذا لم يشر إلى ما يجب أن يكون وكيف يكون، مما جعل تقسيمه بهذه

الصفة كما يقول بعض كتاب الإدارة قريب الشبه الإدارية التي عرفتھا الإدارات القديمة على النحو الذي سبق بيانه(1).

إلا أن المآخذ السابقة - في تصورنا - لا تقلل من أهمية الإسهامات التي قدمها « فايول » في مجال اتخاذ القرارات؛ إذ لا يمكن إنكار أثر التوجيهات والمبادئ التي اقترحها في تطوير وترشيد عملية اتخاذ القرارات.

#### ثانياً: فرانك جلبرت

لقد أسهم « جلبرت » (8681 م - 4291 م) في تطوير وترشيد عملية اتخاذ القرارات من خلال الافتراضات التي قدمها والتي استخلصها من دراساته وأبحاثه الدقيقة في مجال عمله. ومن أهم هذه الافتراضات التي يقول بأن هناك طريقة واحدة مثلى لأداء أي إلى هذا الافتراض نتيجة « جلبرت » وهذه الطريقة المثلى هي التي يجب اكتشافها، وقد توصل دراسته التي قامت على سؤال زملائه في المهنة - وهي مهنة البناء حيث كان يعمل بناء - عن طريقة كل منهم في وضع أحجار البناء، فتلقى منهم أجوبة مختلفة، ولاحظ أن كلاً منهم لا يطبق الطريقة التي يقوم بها عندما يقوم هو شخصياً بالعمل، فأخذ يفكر في أفضل الطرق لوضع الحجر، مقتنعاً بأن هناك طريقة واحدة فقط هي الأحسن وهي الطريقة التي تؤدب بها هذه العملية في أكثر الأوضاع راحة، وبأقل عدد ممكن من الحركات، وفي النطاق المكاني المتيسر.

وفي تصورنا أن هذه النتيجة التي توصل إليها « جلبرت »، تعتبر أساساً لفكرة اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتعددة والمتاحة لحل المشكلة الإدارية، والتي تعتبر من المراحل أو الخطوات الأساسية لعملية اتخاذ القرارات، كما أن « جلبرت » لفت الانتباه إلى المعايير والأسس التي يتم بموجبها تحديد البديل الأنسب، والمتمثلة في معايير: الوقت، والتكلفة، والجهد، والإمكانات المادية المتاحة(2).

#### ثالثاً: ليندول أرويك

تمثلت إسهامات في مجال اتخاذ القرارات الإدارية من خلال إبرازه لأهمية تأثير بعض الجوانب التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات.

فقد أكد « أرويك » من خلال دراسته وأبحاثه على أهمية دور التفويض في فاعلية القيادة الإدارية في ممارسة مهامها وترشيد قراراتها، وهو يرى أن نجاح المدير في تفويض الناجح اتخاذ القرارات: شجاعة

<sup>1</sup> كمال دسوقي، مرجع سبق ذكره، ص 311-315.

<sup>2</sup> كمال دسوقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 311-315.

المدير وتوفر الثقة لديه، وثبات العمل بالنسبة للموظف، وتحديد واجباته بجلاء لأن عدم تحديد الواجبات يؤدي إلى الغموض الذي له تأثيره السيئ على الروح المعنوية للعاملين، يضاف إلى ذلك عامل هام وهو مدي نجاح المدير في تطبيق ما أسماه بمبدأ نطاق الإشراف، الذي يعتبره «أرويك» أساساً لتقدير فاعلية تأثيره في فاعلية القيادة وفي ترشيد عملية اتخاذ القرارات يتفق في مضمونه مع الاتجاه نحو أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، ذلك أن تفويض المدير بعض سلطاته لمؤوسيه يجعله يتف رغ للمسائل الهامة والجوهرية، ويحول دون تركيز كل السلطات في يده، مما يساعده على مزيد من التفكير لابتكار الحلول الملائمة للمشاكل المعقدة.

ويتضح من العرض السابق أن معظم الدراسات التي تمت في إطار النظريات الكلاسيكية، والافتراضات التي طرحتها في مجال اتخاذ القرارات، قد ركزت اهتمامها على الجوانب المادية، ويبدو ذلك واضحاً من خلال إتباع نظرية الإدارة العلمية للمنهج العلمي في تحليل وفهم العملية الإدارية، ومن خلال التوجيهات والمبادئ التي نادى بها أنصار نظرية التقسيم الإداري لترشيد سلوك المديرين، وضمان حُسن أدائهم لمهامهم:

ويُرجع بعض الكتاب السبب في تركيز رواد النظريات الكلاسيكية اهتمامهم على تطبيق مبادئ ثابتة لحل مشاكل الإدارة وإغفالهم للجوانب النفسية والاجتماعية ولأهمية تأثيرها على الإدارة بشكل عام، وعملية اتخاذ القرارات بشكل خاص، إلا أن هؤلاء العلماء قد وقعوا تحت التأثير العميق لحركة الترشيح التي كانت من أبرز سمات الفكر الإداري في القرن الثامن<sup>(1)</sup> عشر ومطلع القرن التاسع عشر، هذه الحركة التي ترى أن التنظيم الإداري يتصف بالرشد ما دام يخضع لمجموعة من القواعد والمبادئ الرشيدة كالتخصص، والتسلسل الإداري، ووحدة الرئاسة، والإشراف المحكم وغيرها. وأن هذه الحركة ركزت اهتمامها على البناء الرسمي للتنظيم الإداري متجاهلة التجمعات غير الرسمية التي تنمو داخل التنظيمات الرسمية، والتي أكدت الدراسات التجريبية الحديثة أنها تشكل نمطاً آخر للسلطة يمكن أن يدعم السلطة الرسمية للمدير إذا ما أحسن استخدامها.

وقد تعرضت الافتراضات التي قدمتها النظريات الكلاسيكية في مجال اتخاذ القرارات لبعض الانتقادات أهمها: مبالغتها في التركيز على الأنشطة التي يمارسها المدير دون أن تعطي اهتماماً كافياً لمفهوم القرارات الإدارية وأساليب اتخاذها باعتبارها من المهام الأساسية للمدير. كما أغفلت أهمية العوامل والمتغيرات السيكولوجية والبيئية وتأثيرها على عملية اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> كمال دسوقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 311-315.

وأمام قصور الافتراضات والمفاهيم التي طرحتها النظريات الكلاسيكية عن تصوير عملية اتخاذ القرارات كما يجري تطبيقها عملياً، ظهرت اتجاهات جديدة في الفكر الإداري حاولت تلافي هذا القصور من خلال ما طرحته من مفاهيم وافتراضات جديدة تمثلت في الإسهامات التي قدمها رواد الفكر السلوكي<sup>(1)</sup>

#### سادساً: نماذج اتخاذ القرارات

يتطلع أي مدير إلى أن تكون قراراته كاملة الرشد والعقلانية أي موضوعية ومنطقية بصورة كاملة ولكن هذا لا يتوفر في الغالب، فغالبا ما يقوم المدير باتخاذ قراراته في ضوء معلومات غير كافية وهكذا تصنف نماذج اتخاذ قراراته إلى نموذجين رئيسيين هما: **النموذج الرشيد**: ويطلق عليه كذلك النموذج المثالي، ويركز على ماذا يجب فعله المدير يستند إلى النظرية الاقتصادية التي تنظر إلى المدير على انه كامل الرشد ويسعى إلى تحقيق أقصى الأرباح ويفترض أن المدير يملك الخصائص التالية:

- المعرفة الكاملة بكل البدائل الموجودة.
- لديه معرفة كاملة بنتائج كل بديل.
- لديه المقدرة اللازمة لتقييم نتائج كل بديل بموضوعية.
- لديه نسق أو منظومة مرتبة وثابتة من الأفضليات (القيم والمعايير)<sup>(2)</sup>.
- **النموذج السلوكي**: يرى العديد من الكتاب أن الافتراضات التي بني عليها النموذج الرشيد نادرا ما تتحقق وتتوافر جميعها وذلك لأن:
  - متخذ القرار ليس لديه معلومات كاملة أو دقيقة.
  - لا يحوز متخذ القرار معلومات عن كل البدائل المتاحة وليس لديه فهما كاملا عن طبيعة البدائل وما سوف يختاره منها.
  - لدى متخذ القرار حدود رشيدة لاتخاذ القرار تعتمد على مجموعة من القيم والخبرات والعادات...الخ.<sup>(3)</sup>.
  - سوف يختار متخذ القرار ذلك البديل الذي يحقق أعلى درجة رضا أو منفعة حيث يعتقد هيربرت سيمون أن: " الإداري يكتفي بالقرار المرضي، بدلا من السعي للوصول إلى الاختيار الأمثل "

<sup>1</sup> كمال دسوقي، مرجع سبق ذكره، ص 311-315.

<sup>2</sup> جلال إبراهيم العيد: إدارة الأعمال: مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الادارة والمديرين ووظائف الادارة والمهارات الادارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر 2003، ص 259.

<sup>3</sup> حسين رحيم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر، ط1، الأردن، 2006، ص 92.

و يضيف الكاتب لوتانز إلى النموذجين السابقين نموذج ثالث وهو: النموذج الاستقرائي الاجتهادي ويطلق عليه كذلك النموذج الحدسي، حيث يعتمد متخذ القرار على تقدير الفرد وحدسه وحكمه بالاستناد إلى التجربة العلمية وليس المعرفة العلمية، وعلى المحاولة أو الخطأ ولكن هذا المنهج بدوره يؤدي في توفر ظروف معينة إلى أخطاء ونتائج متحيزة بصورة منظمة.

#### سابعاً: معوقات اتخاذ القرار

هناك العديد من المعوقات التي نواجهها أثناء عملية اتخاذ القرار وهي تحد من وصولنا إلى القرار الأمثل الذي نصبو إليه في تحقيق أهدافنا والتي يجب أن نأخذها بعين الاعتبار أثناء العملية ومن هذه المعوقات:

1. عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة: يلقي المدير صعوبة في تحديد المشكلة وقد تنصب قراراته على حل المشاكل الفرعية بعيداً عن المشكلة الأساسية.
2. عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار.
3. البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتتجلى الصعوبة في تحديد المعايير سواء كانت مادية أو معنوية أو منفعة.
4. شخصية متخذ القرار ووقوعه عند اتخاذ القرار تحت تأثير بعض العوامل كالقيود الداخلية أو العملية التنفيذية وخضوعه لسلطة أعلى ويضاف إلى ذلك درجة نكائه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية والجسدية وغيرها.
5. نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرار فيجب أن تكون المعلومات ممثلة للظاهرة المدروسة.
6. ضيق الوقت لدى المدير يؤدي إلى عدم تمكنه من الإحاطة بالبيانات اللازمة حتى يستطيع دراستها وبالتالي لا يستطيع تقييم البدائل المتاحة لديه حتى يتسنى له اختيار البديل الأمثل<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> مشرفي، حسن علي: نظرية القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص85.

# الفصل الرابع

## الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة.

المجال المكاني.

المجال الزمني.

المجال البشري.

مجتمع الدراسة.

ثانياً: المنهج المستخدم.

ثالثاً: أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات)

**تمهيد:**

نحاول من خلال هذه الدراسة استعراض الجانب الثاني منها ألا وهو الجانب التطبيقي الذي يتم فيه توضيح أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في سبيل تحقيق أهداف الدراسة، من خلال التعرض إلى: المنهج المتبع في هذه الدراسة، مجالات الدراسة الثلاث وهي المجال المكاني، البشري والزمني، ثم التطرق إلى العينة وكيفية اختيارها.

أولاً: مجالات الدراسة:

**i- المجال المكاني:**

وهو ذلك الإطار أو النطاق الذي أجريت فيه الدراسة والمتمثل بوكالة الضمان الاجتماعي بالمسيلة.

أنشأت وكالة الضمان الاجتماعي في شهر ديسمبر 1976م وكانت عبارة من مكتب مراسلة لمقاطعة قسنطينة آنذاك، خاص بالمنح العائلية والعطل المرضية والتعويض عن الأدوية وفي تاريخ 20 أوت 1985م أصبحت وكالة تابعة مباشرة للمديرية العامة للضمان الاجتماعي بـ: بن عكنون (الجزائر العاصمة) شاملة للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية.

تقع وكالة الضمان الاجتماعي بشارع طريق برج بوعريرج يحدها شمالا حي 12 مسكن وجنوبا المركز الثقافي ويحدها شرق حي 140 مسكن وغربا شارع العقيد عميروش وحي غالية العيد، وتضم مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية المسيلة 26 مركزا وملحقا نبعا للمنخرطين والكثافة السكانية للبلديات.<sup>1</sup>

**ii- المجال الزمني:**

و الذي يتمثل في تلك الفترة التي يستغرقها الباحث خلال بحثه منذ النزول إلى الميدان، وامتدت هذه الدراسة من 30 جانفي 2017 إلى نهاية البحث.

**iii- المجال البشري:**

وهي الإحصائيات التي تتعلق بالموارد البشرية للمؤسسة وهذه الخطوة ضرورية لإنجاز أي بحث بناء على طبيعة البيانات التي يرى جمعها وسوف يتم التطرق للمجال البشري من خلال النظر إلى الهيكل التنظيمية ثم الإحصائيات التي تتعلق بالمجال للمؤسسة.

<sup>1</sup>- الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الجدول رقم (01): يمثل الإحصائيات التي تتعلق بالموارد البشرية للمؤسسة.

الترتيب	النسبة المئوية	تكرار	الفئات المهنية
4	0.18	60	إطارات سامية
3	17.79	121	إطارات عادية
1	62.79	427	أعوان التحكم
2	18.52	126	أعوان التنفيذ
/	<b>100</b>	<b>680</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول أعلاه هناك أربع فئات مهنية مركزية تمثل منها المؤسسة الضمان الاجتماعي حيث تسنى لنا من خلال الجدول رقم 01 أن الفئة المهنية لأعوان التحكم عرض نالت الرتبة الأولى بأغلبية كبيرة ثم تليها المرتبة الثانية أعوان التنفيذ لتأتي المرتبة الثالثة للإطارات العادية، ثم تأتي المرتبة الرابعة لإطارات سامية وهذا ما يتماشى مع المؤسسة

4- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

أ-مجتمع الدراسة:

الجدول رقم 02 خصائص العينة من ناحية نوعية المنصب.

مجتمع الدراسة		التكرار	الفئات المهنية
الترتيب	النسبة المئوية %	تكرار	
1	77	427	أعوان التحكم
2	23	126	أعوان التنفيذ
/	<b>100</b>	<b>535</b>	<b>المجموع</b>

بناء على نتائج الجدول رقم (02) يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب والذي بلغ عددهم 535 من أعوان التحكم وأعوان التنفيذ حيث نجد أن أفراد العينة تقريبا هم من أعوان التحكم إذا بلغت نسبتهم (77%) وبعدهم 427 عون تحكم ونسبة أعوان التنفيذ (23%) وبعدهم 126 عون تنفيذ ويرجع هذا إلى طبيعة نشاط المؤسسة.

ب-عينة الدراسة:

تعريف العينة: العينة هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختبارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.<sup>1</sup>

2-ضبط العينة إحصائياً:

بما أن مجتمع البحث هو (553) فنسبة العينة المختارة 10% ووفقاً للقاعدة التالية:

$$\begin{aligned} 100\% &\rightarrow 553 \\ 10\% &\rightarrow 117 \\ &= \frac{10 \times 553}{100} = 55.3 \approx 56 \end{aligned}$$

و عليه تم تحديد العينة وفقاً لحجم العينة (حجم المجتمع × نسبة العينة) / 100 ومنه قد حددت عينة الدراسة بـ (56) مفردة من أصل (553).

\* حجم العينة أعوان تحكم:  $427 \times 10 / 100 = 43$

\* حجم العينة أعوان التنفيذ:  $126 \times 10 / 100 = 13$

و عليه تم تحديد العينة العشوائية البسيطة لأنه يتم الاختبار على أساس إعطاء فرص مكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي.

جدول رقم 03 عينة الدراسة

		عينة الدراسة		التكرار	الفئات المهنية
الترتيب	النسبة المئوية %	تكرار			
1	77	43		أعوان التحكم	
2	23	13		أعوان التنفيذ	
/	100	56		المجموع	

<sup>1</sup> -محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1981، ص 86.

### ثانيا: منهج الدراسة:

المنهج هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة.<sup>1</sup>

وانطلاقا من موضوع الدراسة الذي يدور حول واقع المشاركة العمالية في اتخاذ القرار بالمؤسسة ومن أجل الكشف على أن توجد مشاركة عمالية فقد استعملنا المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه " طريقة يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة وموضوعية من خلال البيانات الميدانية التي يجمعها "فهو عبارة عن وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة.<sup>2</sup>

وتعود أسباب اختيار المنهج الوصفي وهو منهج مناسب لموضوع الدراسة تصنيف المادة العلمية للبحث، وكذلك التحليل الكيفي للمادة العلمية للبحث والتحليل الكمي للمادة العلمية للبحث مع سهولة الربط والتحليل.

### ثالثا: أدوات جمع البيانات:

يركز الباحث على وسائل جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة واختيار الأداة المناسبة للوصول إلى حقائق وقد استعملنا في بحثنا هذا أداة الاستبيان.

أ. الاستبيان: هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.<sup>3</sup>

وقد اشتملت الاستمارة على (31) سؤال مطلق وجهت إلى (56) عامل.

-يتضمن المحور الأول الخلفية الاجتماعية والمعنية مجموعة الخصائص المهنية لعينة البحث يتضمن (5) أسئلة.

-المحور الثاني متعلق بالمشاركة العمالية تحتوي على (12) سؤال تتماشى على أبعاد ومؤشرات من المحور.

<sup>1</sup> -رحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 200م، ط1، ص

<sup>2</sup> -محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ط2، ص46.

<sup>3</sup> -فوزي عبد الله العكش: البحث العلمي المناهج والإجراءات الإمارات العربية المتحدة، مطبعة العين الحديثة، 1986، ص210.

و المحور الثالث متعلق باتخاذ القرارات احتوى على (12) سؤال تتماشى على أبعاد ومؤشرات هذا المحور.

الجدول يوزع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث:

الوصف	مدى المتوسطات
عالية جدا	2.34-3
متوسطة	1.68-2.33
متدنية	1-1.67

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذه الدراسة إلى تحديد المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع الموضوع كما تم اختيار أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان وتم التعرف على مجالات الدراسة مع الإشارة إلى عينة الدراسة.

# الفصل الخامس

## عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

تمهيد

المحور الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

المحور الثاني: عرض وتحليل البيانات الفرضية الأولى: يغلب على المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات الطابع الجماعي الإيجابي أكثر من الطابع الفردي السلبي

المحور الثالث: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية: إن طبيعة العلاقة بين العاملين والإدارة تتسم بالإيجابية أكثر منها سلبية بين العاملين

المحور الرابع: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة: إن طبيعة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات تساهم في تحسين العلاقات بين العاملين

المحور الخامس: عرض وتحليل بيانات الفرضية الرابعة: كلما زاد التزام العاملين في المؤسسة كلما زاد تنفيذ القرارات

### تمهيد

بعد تعرضنا في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة أين تم تحديد المنهج والدراسة، مجالات الدراسة، المكاني والبشري والزمني ثم تحديد عينة وأداة دراسة سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة من خلال عرض ومناقشة وتفسير الفرضيات الدراسة ثم التوصل إلى النتائج العامة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

الهدف من جمع البيانات العامة على المبحوثين هو التعرف على خصائص مجتمع البحث التي تساعدنا على تحليل وتفسير المحتويات المنتقاة ميدانيا، والتي تقيدنا فيما بعد التطلع على المؤشرات العامة التي تخدم هدف البحث وشملت.

الجدول (01) خصائص العينة من ناحية الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
58.9	33	ذكر
41.1	23	أنثى
100	56	مجموع

بناء على نتيج الجدول (01) يتوزع أفراد العينة الدراسة حسب متغير الجنس، والذي بلغ عددهم 56 إطار حيث أن نسبة الذكور هي الأكثر حيث بلغت نسبتهم 58.9% و عددهم 33 ونسبة الإناث 41.1% و عددهم 23 ويرجع هذا إلى طبيعة النشاط المؤسسة الذي يتناسب مع الجنسين.

الجدول (02) خصائص العينة من ناحية العمر:

النسبة المئوية	التكرار	السن
35.7	20	من 30-40
58.9	33	من 40-50
5.4	03	من 50-60
100	56	مجموع

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة هم من الفئة العمرية (40-50 سنة) تمثل تقريبا 58.9% تليها الفئة العمرية (30-40 سنة) بنسبة 35.7% وأقل نسبة مثلت الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة بنسبة 5.4%.

الجدول (03) خصائص العينة من ناحية المستوى:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
1.8	1	ابتدائي
8.9	5	متوسط
42.9	24	ثانوي
46.4	26	جامعي
<b>100</b>	<b>56</b>	<b>مجموع</b>

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي حيث أن مستوى الجامعي يمثلون نسبة 46.4% وفي المقابل ما نسبة 42.9% لدى مستوى الثانوي ثم تأتي نسبة 8.9% بالنسبة للمستوى المتوسط أما بالنسبة للمستوى الابتدائي كانت أصغر نسبة والتي قدرت بـ 1.8% التي تكاد منعدمة ويمكن تفسير الاختلاف إلى أن طبيعة العمل الذي يؤديه والذي يتطلب مستوى فكري معين.

الجدول (04) خصائص العينة من ناحية الأقدمية

النسبة المئوية%	التكرار	الأقدمية
7.1	4	أقل من 5
7.1	4	من 5-10
41.1	23	من 10-15
44.6	25	من 15 فأكثر
<b>100</b>	<b>56</b>	<b>مجموع</b>

يتبين لنا من خلال الجدول (4) أن للأقدمية أهمية كبيرة حيث نجد أن 44.6% تحتوي على أكبر عدد سنوات الخبرة حيث تقدم 15 سنة فأكثر في المقابل نسبة 41.1% من مفردات العينة لديهم خبرة من 10-15 سنة أما نسبة 7.1% قد بلغت أن خبرتهم من 5-10 سنوات ونجد أيضا نسبة 7.1 تتوافق مع هذه الأخيرة.

#### الجدول (05) خصائص من ناحية الاجتماعية

ناحية اجتماعية	التكرار	النسبة المئوية%
أعزب	5	8.9
عزباء	8	14.3
متزوج	43	76.8
<b>مجموع</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

من خلال عينات الجدول (05) أن أغلبية العمال من مفردات العينة متزوجين بنسبة 76.8% بينما بلغت العازبين 23.2% وهذا راجع إلى الفئة العمرية التي ينتمي إليها أغلب العمال لأنهم يتحملون مسؤولية إعالة أسرهم.

#### الجدول (06) خصائص العينة من ناحية المنصب.

المنصب	التكرار	النسبة المئوية
إطارات سامية	21	37.5
أعوان تنفيذ	35	62.5
<b>مجموع</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

بناء على نتائج الجدول (06) يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب، حيث نجد أن أفراد العينة تقريبا هم من أعوان التنفيذ إذ بلغت نسبتهم 62.5% ويعدد 35 ونسبة الإطارات

السامية 37.5% ويعدد 21 ويرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة نشاط المؤسسة، إذ أن معظم العاملين هم أعوان تنفيذ وأيضا إلى طريقة اختيار العينة الذي تم بطريقة عشوائية.

#### الجدول (07) خصائص العينة من ناحية الدخل

النسبة المئوية%	التكرار	الدخل
5.4	3	ضعيف
55.4	31	متوسط
39.3	22	جيد
<b>100</b>	<b>56</b>	<b>مجموع</b>

من خلال الجدول رقم (07) الذي يوضح حسب ما إذا كان الدخل ضعيف أم متوسط أم جيد نجد أن أغلب المبحوثين دخلهم متوسط وهذا ما يقدر بنسبة 55.4% ومنهم من كان دخلهم جيد بنسبة 39.3% ونسبة صغيرة جدا نرى أن دخلهم ضعيف بنسبة تقدر 5.4% وهذا راجع إلى ظروفهم المعيشية والاجتماعية وحسب متطلب أسرهم.

#### خلاصة:

تناولنا في هذا المحور البيات الشخصية التي تناولت خصائص العينة من ناحية الجنس والدخل والمنصب وناحية الاجتماعية ومستوى والاقدمية والعمر التي يساعدنا هذه المواصفات من أجل التحليل.

### المحور الثاني:

عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى: يغلب على المشاركة العالية اتخاذ القرارات الطابع الجماعي الإيجابي أكثر من الطابع الفردي السلبي.

#### -توطئة:

تهدف دراستنا هذه إلى معرفة واقع المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات وقد توصلنا إلى نتائج عديدة في هذا الإطار وفيما يلي سنقوم بعرض هذه النتائج وتحليلها وذلك وفقا لتسلسل فرضيات الدراسة كما يلي: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى والتي مفادها يغلب على المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات الطابع الجماعي الإيجابي أكثر من الطابع الفردي السلبي، وسناقش النتائج التي توصلنا إليها بعد المعالجة الإحصائية للفرضية وذلك بحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فيما يلي:

الجدول (08): المشاركة العمالية في اتخاذ القرار بين الإيجابية والجماعية والانفرادية السلبية

الترتيب	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محايد	معارض	موافق	الخيارات		الرقم
							العبارات	العبارة	
2	درجة عالية جدا	065	2.70	6	5	45	تكرار	يمنح العاملون بالمؤسسة فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما يكون لديهم مشكلات	ع9
				%10.7	%8.9	%80.4	نسبة		
3	درجة عالية جدا	0.70	2.63	7	7	42	تكرار	أحث العاملين في المنظمة على الحوار	ع11
				%12.7	%12.7	%75	نسبة		
7	درجة عالية جدا	0.73	2.46	8	14	34	تكرار	إن العاملين في الاجتماعات يتحدثون بشكل دائم و فعال	ع13
				%14.3	%25	%60.7	نسبة		
11	درجة متوسطة	0.80	2.29	12	16	28	تكرار	يشارك عمال الإدارة باتخاذ القرارات	ع20
				%21.4	%28.6	%50	نسبة		
9	درجة عالية جدا	0.81	2.36	12	12	32	تكرار	القرارات الجماعية لا تتطلب وقت كبير	ع22
				%21.4	%21.4	%57.1	نسبة		
4	درجة عالية جدا	0.73	2.61	8	6	42	تكرار	أفضل اتخاذ القرارات الجماعية	ع23
				%14.3	%10.7	%75	نسبة		
1	درجة عالية جدا	0.57	2.77	4	5	47	تكرار	أحاول الحصول على قرارات جيدة	ع24
				%7.1	%8.9	%83.9	نسبة		

الجدول (08): المشاركة العمالية في اتخاذ القرار بين الإيجابية والجماعية والانفرادية السلبية

ع25	أمتلك القدرة على إقناع الآخرين في اتخاذ القرارات	تكرار	36	8	12	2.43	0.82	درجة عالية جدا	8
		نسبة	%64.9	%14.3	%21.4				
ع28	اهتم بمساعدة العمال على اتخاذ القرارات	تكرار	46	6	10	2.54	0.78	درجة عالية جدا	5
		نسبة	%71.4	%10.7	%17.9				
ع29	اسعي للحصول على معلومات الملائمة لصنع القرار باستمرار	تكرار	37	9	10	2.48	0.78	درجة عالية جدا	6
		نسبة	%66.1	%16.1	%17.9				
المتوسط الكلي للمحور									
ع12	يوجد عقبات لا تسمح لكم بالمشاركة باقتراحاتكم الكتابية و الشفوية	تكرار	14	29	13	2.02	0.70	درجة متوسطة	12
		نسبة	%25	%51.8	%23.2				
ع15	بعض المشاركين في الاجتماعات يفضلون الصمت	تكرار	28	19	9	2.34	0.74	درجة عالية جدا	10
		نسبة	%50	%33.9	%16.1				
ع26	أواجه صعوبات في عملية اتخاذ القرارات	تكرار	16	23	17	1.98	0.75	درجة متدنية	13
		نسبة	%28.6	%41.3	%30.4				
المتوسط الكلي للمحور									
درجة متوسطة									

يتضح من خلال المعطيات الكمية المبنية في الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات المشاركة العمالية في اتخاذ القرار بين الإيجابية (1.98-2.77) أي بين التقديرين العالي والتدني سجلنا أن وجهة نظر أفراد العينة حول عبارة رقم 24 والتي تنص على (محاولة الحصول على قرارات جيدة كانت تمثل أعلى المتوسطات الحسابية حيث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ(2.77) وانحراف معياري قدر بـ(0.57) وهذا يعني أن هناك اتفاق استجابات العمال حول هذه العبارة، حيث مثلت نسبة القارئین (موافق) (83.9%) والتي جاءت متباعدة مع الذين أجابوا (معارض) التي بلغت (8.9%)، وإجابات (محايد) نسبة (7.1%) وهذا يدل على الاتجاهات الإيجابية للعمال حول الحصول على قرارات جيدة مما يزيد على الحوار والثقة بالنفس من أجل إكسابهم لغة الحوار والتفاعل بينهم.

وتليها العبارة (9) والتي تمثل منح العاملون بالمؤسسة فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما يكون لديهم مشكلات وقد قدر متوسط الحسابي لهذه العبارة بـ(2.70) والانحراف المعياري (0.65) ما يشير إلى توافق استجابات العمال اتجاه هذه العبارة بالقبول والإيجابية وهذا ما تؤكد النسب المئوية حيث جاءت استجابات المبحوثين بـ(موافق) (80.4%) و(10.7%) بالنسبة للمجيبين (محايد) والذي صرحوا (بمعارض) (8.9%) وهذا يدل على العدل بين العمال والتي تبنى على الاحترام والأخلاق وحل مشاكلهم وسماعها وهذا تبنى لنا من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في ميدان الدراسة حيث صادفنا تجمع العمال في قاعة مخصصة لهم لمناقشة أهم مشكلاتهم وأخذها بعين الاعتبار.

حازت العبارة رقم 11 التي تمثلت في حث العاملين في المنظمة على الحوار كانت تمثل متوسط حسابي قدره (2.63) وانحراف قدره (0.70) وهذا يعني أن هناك اتفاق بين العمال والمنظمة. حيث مثلت نسبة القائلين (موافق) بنسبة (75%) حيث نجد نسبة القائلين (معارض) (12.5%) ومحايد نسبة (12.7%) وهذا يدل على الإيجابية للعمال حول الحث العاملين في المنظمة على الحوار لأن هذا الأسلوب يسمح بتفاعل بين الطرفين فأسلوب الحوار يسعى إلى زيادة فاعلية العمال مما يزيد لديهم الثقة بأنفسهم فالحوار يجعل العمال فاعلين كما يفيد الحوار أم لا يكون متعصبين لأرائهم والعمل بروح الفريق، ثم يأتي العبارة (23) التي تنص على (أفضل اتخاذ القرارات الجماعية حيث قدر المتوسط الحسابي لها بـ(2.61) والانحراف المعياري بـ(0.73%) وقد قدرت نسبة المبحوثين الذين أجابوا (موافق) بـ(75%) أما الذين صرحوا بـ(محايد) (14.3%) أما

الذين صرحوا بـ(معارض) فنسبتهم 10.7% وهذا يدل على وجود اختلاف بين العمال في اتخاذ القرارات الجماعية من جانب العلاقات الاجتماعية أو الجانب المادي أو المناخ بشكل عام.

أما العبارة رقم 28 التي تنص على أنهم بمساعدة العمال على اتخاذ القرارات فقد قدر المتوسط الحسابي لها (2.54) والانحراف المعياري بـ(0.78) حيث قدرت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بموافق 71.4% والذين أجابوا بعبارة محايد (17.9%) والذين صرحوا بـ(معارض) (10.7%) وهذه الدلالة واضحة على مساعدة العمال في اتخاذ القرارات من أجل رفع مستوى الأداء التي تلعب دور مهم من أجل مساعدة المرؤوسين في تحسين المردودية للمؤسسة.

أما العبارة 29 التي تنص على السعي للحصول على معلومات ملائمة لصنع القرار معين باستمرار حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.48) وبانحراف معياري وقد أظهرت استجابة المبحوثين أن أعلى نسبة سجلت عند البديل (موافق) بـ(66.1) وفي المقابل نجد نسبتهم (17.9%) التي كانت إجابتهم (محايد) وهذا يؤكد على حرص العاملين على السعي للحصول على معلومات، الملائمة لصنع القرار باستمرار من أجل إثبات ذاتهم والحظي بالتقدير في الإدارة الأمر الذي يعزز ثقة العمال بأنفسهم ويرفع مستوى المنافسة فقط.

أما العبارة رقم (13) والتي تنص على أن العاملين في الاجتماعات يتحدثون بشكل دائم وفعال بتقدير متوسط حسابي قدره (2.46) وانحراف معياري قدره بـ(0.73) وقد جاءت استجابة المبحوثين مرتبة كما يلي نسبة (60.7%) أجابوا (موافق) ونسبة (25%) أجابوا (معارض) ونسبة (14.3%) أجابوا (محايد) وتؤكد هذه النتائج أن أغلبية المبحوثين يتحاورون بشكل دائم وفعال في الاجتماعات وذلك بهدف إيصال أفكارهم فهذا الأسلوب الذي يعتمد على العمال في إيصال أفكارهم وانشغالهم من أجل إيصال أصواتهم.

أما العبارة رقم (25) التي تنص على امتلاك القدرة على إقناع الآخرين في اتخاذ القرار فقد حازت على متوسط حسابي قدره (2.43) وانحراف معياري قدره (0.82) وجاءت النسب موزعة كما يلي (34.9%) لمن أفادوا (موافق) ونسبة (21.8%) لمن أفادوا (محايد) ونسبة (14.3%) لمن أجابوا (معارض) وهذا أسلوب ناجح في الإدارة مما يعزز صلات الصداقة والمحبة والألفية في بيئة العمل والاستماع إلى الرأي الآخر ويحقق التعاون بين العمال.

أما العبارة (28) التي تنص على القرارات الجماعية التي تتطلب وقت كبير حيث قدر متوسطها الحسابي بـ(2.36) وانحراف المعياري (0.81) حيث توزعت حسب ما يلي (75.1%)

أفادوا (موافق) و(21%) أفادوا بعبارتي (معرض) وكذلك (21%) أفادوا (محايد) حيث يتضح هذا أن العمال دائما يحاولون إيجاد حلول ومقترحات لازمة للتخلص من أهم المشكلات مما يجعل الإدارة تمتاز بالتنظيم والاجتماعات واللقاءات الدورية ومحاولة إيجاد حلول لها بسرعة وحث الجميع لها بذل المزيد من المجهودات.

أما من خلال العبارة (15) التي تنص على بعض المشاركين يفضلون الصمت فقد سجل متوسط حسابي قدره (2.34%) والانحراف المعياري قدر ب(0.74) وجاءت نسب استجابة المبحوثين كما يلي (50%) بعبارة (موافق) ثم يليها (33.9%) (معرض) و(16.1%) لمن أجابوا (محايد) وتؤكد النتائج أن هناك عدم تقبل وجهات نظر العاملين من أجل تحسين المؤسسة إذ على مدير المؤسسة استخدام اساليب التحفيز من أجل مبادرة العمال بالمشاركة فالمؤسسة ليست مستقلة بذاتها.

العبارة (11) التي تمثل يشارك العمال الإدارة باتخاذ القرارات فقد قدر متوسط الحسابي (2.29%) و قدر الانحراف المعياري (0.80) وجاءت استجابة المبحوثين كما يلي: (50%) بالنسبة للاستجابات المبحوثين الذين أجابوا (موافق) و(28.6%) الذين أجابوا (معارض) ثم نسبة (21.4%) لمن أفادوا (محايد) وهذا يبين أن هناك تفاعل إيجابي متبادل يشعر به العامل أنه مسئول وأنه يشارك في اتخاذ القرارات وتتيح له الفرصة العمل بروح الفريق والتعاون الجماعي ينمي المسؤولية الفردية والجماعية في اتخاذ القرارات المشترك واحترام آراء الآخرين والشعور بالانتماء إلى الجماعة.

لأتاتي العبارة رقم (12) والمتضمنة لوجهة نظر أفراد العينة حول يوجد عقبات لا تسمح لكم بالمشاركة باقتراحاتكم الكتابية والشفافية حيث قدر متوسط الحسابي لهذه العبارة نسبة (2.2%) حيث نجد نسبة (51.8%) لمن أجابوا (معرض) ونسبة (25%) لمن أجابوا (موافق) ونسبة (23.2%)الذين أجابوا (محايد) وهذا يشير إلى حرص الإدارة على عدم وجود العقبات من اجل المشاركة بالاقترحات إما أن تكون شفافية أو كتابية من أجل ملاحقة التقدم والتطور وزيادة حماسة العامل وهذا يعكس النمط الإداري فهم راضين عن أنفسهم وهذا لا ينعكس سلبا عن مشاركة العمال باتخاذ القرارات.

في حين قدر متوسط الحسابي للعبارة (26) التي تنص على أواجه الصعوبات في عملية اتخاذ القرارات (1.98%) والانحراف المعياري ب(0.75) حيث سجلنا نسبة (41.3%) الذين

صرحوا (معرض) و(30.4%) الذين صرحوا (محايد) ونسبة (28.6%) الذين صرحوا ب(موافق) وهذا يعني أنه هناك اتفاق بين المبحوثين حول هذه العبارة بالرفض والمعارضة إذ تؤكد لنتائج على حرص المشاركة في اتخاذ القرارات لأن جميع الأبحاث ودراسات تؤكد على ضرورة سيادة ديمقراطية إذ يقوم النمط الديمقراطي على أساسه مبدأ المشاركة وتفويض السلطات لبناء الثقة المتبادلة وهذا ما تنص عليه مدرسة العلاقات الإنسانية.

### استنتاج جزئي للفرضية الأولى:

من خلال البيانات المتعلقة بالمشور الثاني حول الفرضية الأولى يغلب على المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات الطابع الجماعي الإيجابي أكثر من الطابع الفردي السلبي.

فيما يخص تحليل البيانات أن اغلب المبحوثين أجابوا حول عبارة رقم 24 محاولة الحصول على القرارات جيدة حيث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.77) وتليها عبارة (9) والتي تمثل منح العاملين بالمؤسسة فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما يكون لديهم مشكلات وقد قدر متوسط الحسابي لهذه العبارة (2.70) وكذلك نجد عبارة رقم 11 التي تمثلت في حين العاملين في المنظمة على الحوار كانت تمثل متوسط حسابي قدر 2.63 ثم تأتي العبارة 23 التي تنص على أفضل في اتخاذ القرارات فقد قدر المتوسط الحسابي لها 2.61 وانحراف المعياري 0.73 أما العبارة رقم 28 التي تنص على أهتم بمساعدة العمال على اتخاذ القرارات فقد قدر المتوسط الحسابي لها 2.45 والانحراف المعياري بـ2.78، أما العبارة 29 التي تنص على أسعي إلى الحصول على معلومات مهمة لصنع القرار المعين باستمرار حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.48 وبانحراف معياري 0.78 والعبارة رقم 13 تنص على أن العاملين في الاجتماعات يتحدون بشكل دائم وفعال بتقدير متوسط حسابي قدره 2.46 وانحراف معيار قدره 0.73 أما العبارة 25 التي تنص على امتلاك القدرة على الآخرين في اتخاذ القرار فقد حازت على المتوسط الحسابي قدره 2.43 وانحراف معياري قدره 0.82 أما العبارة 28 التي تنص على القرارات الجماعية التي تتطلب وقت كبير حيث قدر متوسط الحسابي 2.36 وانحراف المعياري 0.81 أما العبارة 15 التي تنص على بعض المشاركين يفضلون الصمت فقد قدر المتوسط الحسابي 2.34 والانحراف المعياري قدره بـ0.74 أما العبارة 11 يشارك العمال في الإدارة باتخاذ القرارات فالمتوسط الحسابي 2.27% والانحراف المعياري 0.80 لتأتي العبارة 12 والتي تنص على وجود عقبات لا تسمح لكم بالمشاركة باقتراحاتكم بالمتوسط الحسابي 2.2% أما العبارة رقم 26 التي تنص أواجه الصعوبات

في عملية اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (1.98%) وانحراف معياري ب(0.75) ويتبين من خلال التحليل الجزئي لكل عبارة أن اتجاهها إيجابي وهذا ما أكده المتوسط الحسابي الكلي للعبارة الأولى 9، 11، 13، 20، 23، 22، 24، 25، 28، 29، متوسط الكلي هو 2.52 والانحراف المعياري 0.73 وكانت درجة التقدير عالية أما العبارات 12، 15، 23، المتوسط الكلي 2.11 وانحراف معياري 0.75 وكان التقدير متوسط.

**المحور الثالث:** عرض وتحليل البيانات الفرضية الثانية: إن طبيعة العلاقة بين العاملين والإدارة تتسم بالإيجابية أكثر منها سلبية بين العاملين.

#### توطئة:

تهدف دراستنا هذه إلى معرفة طبيعة العلاقة بين العاملين والإدارة تتسم بالإيجابية أكثر منها سلبية بين العاملين.

وسناقش النتائج التي توصلنا إليها بعد معالجة الإحصائيات للفرضية وذلك بحسب

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فيما يأتي:

**الجدول رقم (9) طبيعة العلاقة بين العاملين والإدارة:**

الترتيب	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محايد	معرض	موافق	الخيارات		
							العبارات		
2	عالية جدا	0.67	2.61	6	10	40	تكرار	إن العلاقة بين العاملين والإدارة حسنة	ع8
				%10.7	%17.9	%71.4	نسبة		
1	عالية جدا	0.51	2.80	3	5	48	تكرار	العمل بروح الفريق	ع10
				%54	%8.9	%85.7	نسبة		
3	عالية جدا	0.85	2.32	14	10	32	تكرار	ترى أن العلاقة جيدة بين العمال والإدارة	ع14
				%25	%17.9	%57.1	نسبة		
درجة عالية جدا		2.3	2.57	المتوسط الكلي للمحور					

يتضح لنا من المعطيات المبينة من الجدول أن المتوسطات الحسابية لطبيعة العلاقة بين العاملين والإدارة بالإيجابية أكثر منها سلبية وانحصرت بين (2.80-2.32) أي بين التقدير العالي جدا.

حيث سجلنا أن وجهة نظر أفراد العينة حول العبارة رقم (10) والتي تخص على العمل بروح الفريق كانت تمثل أعلى المتوسطات الحسابية، حيث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.80%) وانحراف معياري قدره (0.51) موافقة بين استجابات العمال لهذه العبارة، حيث مثلت نسبة القائلين (موافق) ب(85.7%) وجاءت إجابتهم على البديل (معارض) بنسبة (8.9%) وفي المقابل نسبة (5.4%) على البديل (محايد) وهذا يدل على الاتجاهات الإيجابية للعمال واعتمادهم على الحوار ونقاش وتعاون وتقمهم بعضهم أثناء آدائهم للعمل حيث يجمعهم روح الفريق.

وجاءت العبارة رقم (08) المتضمنة إن العلاقة بين العاملين والإدارة حسنت بمتوسط حسابي قدره (2.61) وانحراف معياري قدره(0.67) فنجد نسبة (71.4%) من الذين أجابوا (موافق) وتأتي بعدها نسبة (17.9%) لمن أفادوا (معارض) وتليها نسبة (10.7%) للذين صرحوا (محايد) وتؤكد هذه النتائج على أن هناك علاقة حسنة بين العمال والإدارة وما وجدناه مثل استخدام أسلوب التحفيز المعنوي للعمال فنجد أن هناك علاقات حسنة وهذا ما يشعرهم بالحماس والفخر والانتماء.

لتأتي العبارة رقم(14) التي نصت على ترى أن العلاقة جيدة بين العمال والإدارة حيث قدر المتوسط الحسابي لها ب(2.32%) وقدر الانحراف المعياري ب(0.85) وجاءت استجابة المبحوثين موزعة كما يلي (57.1%) لمن أفادوا (موافق) تليها (25%) من الذين أفادوا (محايد) ثم تليها (17.9%) من الذين أفادوا (معارض) وهذا يدل على حرص الإدارة على طريقة التعامل مع العاملين من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للعمال الأمر الذي يحفزهم على بذل المزيد من المجهودات في سبيل رفع المستوى الأداء ومنه تحقيق الكفاءة.

#### استنتاج جزئي للفرضية الثانية:

من خلال البيانات المتعلقة بالمحور الثالث حول الفرضية الثانية: إن طبيعة العلاقة بين العاملين والإدارة تتسم بالإيجابية أكثر منها سلبية بين العاملين.

فما يخص تحليل العبارة رقم (10) التي تتص العمل بروح الفريق كانت تمثل أعلى المتوسطات الحسابية حيث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.80 وانحراف معياري قدره 0.51 وجاءت العبارة رقم (08) المتضمنة أن العلاقة بين العاملين والإدارة حسنة بمتوسط حسابي قدره (2.71%) وانحراف معياري (0.64) لتأتي العبارة (14) التي تتص على

ترى أن العلاقة جيدة بين العمال والإدارة حيث قدر متوسط حسابي لها (2.32%) وقدر الانحراف المعياري (0.85) وتبين من خلال التحليل لكل عبارة أن طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين إيجابية جيدة وهذا ما أكدته المتوسط الحسابي لكل عبارة حيث قدر (2.57%) وانحراف معياري قدر (2.03) وكانت درجة التقدير عالية جدا.

**المحور الرابع:** عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة: إن طبيعة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات تساهم في تحسين العلاقة بين العاملين.

**توطئة:**

سننظر لهذا الجزء لمعرفة البيانات المتعلقة بالمحور الرابع التي تنص فرضياته على أن طبيعة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات تساهم في تحسين العلاقات بين العاملين.

**الجدول رقم (10) يبين العلاقة بين حث العاملين في المنظمة على الحوار**

المجموع	العمل بروح الفريق ع10			الخيارات		
	محايد	معارض	موافق	العبارات		
7	0	0	7	تكرار	محايد	أحث العاملين في المنظمة على الحوار ع11
%100	%0	%0	%100	نسبة		
7	1	3	3	تكرار	معارض	
%100	%14.3	%42.9	%42.9	نسبة	ض	
42	2	2	38	تكرار	موافق	
%100	%4.8	%4.8	%90.5	نسبة		
56	3	5	48	تكرار	مجموع	
%100	%5.4	%8.9	%85.7	نسبة		

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة محل الدراسة يقرون بأن على العمل بروح الفريق وذلك بنسبة قدرها 85.7% وهي أغلبية كبيرة في حين نجد من هو معارض بنسبة 8.9% ونجد نسبة المحايد بنسبة 5.4% ويمكن تفسير هذه النتائج على العمل بروح الفريق لتطوير ورفع مستوى

المهارات الفنية فيما يساهم في تحسين المؤسسة لكن هل هناك علاقة بين العمل بروح الفريق وحث العاملين في المنظمة على الحوار ؟

يتبين من خلال الجدول أن نسبة (90 %) أقرروا أن هناك علاقة بين العمل بروح الفريق وحث العاملين في المنظمة على الحوار وهكذا تم إثبات وجود علاقة إيجابية كبيرة بين العمل بروح الفريق بالمؤسسة وحث العاملين في المنظمة على الحوار.

الجدول رقم 11 يوضح العلاقة بين العاملين الذين يشاركون في الاجتماعات ويتحدثون وعلاقتهم مع الإدارة هل هي حسنة.

المجموع	إن العلاقة بين العاملين والإدارة حسنة			الخيارات		
	محايد	معرض	موافق	العبارات		
8	3	1	4	تكرار	محايد	إن العاملين في الاجتماعات يتحدثون بشكل دائم وفعال
%100	%37.5	%12.5	%50	نسبة		
14	2	2	10	تكرار	معارض	
%100	%14.3	%14.3	%71.4	نسبة		
34	1	7	26	تكرار	موافق	
%100	%9.2	%20.6	%76.5	نسبة		
56	6	10	40	تكرار	مجموع	
%100	%10.7	%17.9	%71.4	نسبة		

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة محل الدراسة على أن العلاقة بين العاملين والإدارة حسنة وذلك بنسبة (71.4%) حول إجابة (موافق) في حين نجد من هو معارض بنسبة (17.9%) ويمكن تفسير هذه النتائج على أن هناك علاقات حسنة بين العاملين والإدارة كما فسرها مايو مدرسة العلاقات الإنسانية بأن هناك حاجة نفسية واجتماعية لدى العاملين أهمها: احترام النفس والآخرين.

أما من خلال تحليل الخانات الصدرية فإننا نجد نسبة (76.50%) من المبحوثين لديهم علاقات حسنة مع الإدارة وهم في الاجتماعات يتحدثون بشكل دائم وفعال وفي الاتجاه المعارض نجد نسبة (20.6%) كذلك نسبة المحايدون (9.2%) ويمكن تفسير هذا إلى شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة، وهكذا تم إثبات علاقة جيدة بين العاملين الذين يشاركون في الاجتماعات وعلاقتهم مع الإدارة.

الجدول رقم 12 يوضح العلاقة العقبية التي لا تسمح بالمشاركة ووجود علاقة جيدة بين العمال والإدارة.

المجموع	ترى أن العلاقة جيدة بين العمال والإدارة			الخيارات		
	محايد	معارض	موافق	العبارات		
13	3	0	10	تكرار	محايد	يوجد عقبات لا تسمح لكم باقتراحاتكم الكتابية والشفوية ع12
%100	%23.1	%0	%76.9	نسبة		
29	7	5	17	تكرار	معارض	
%100	%24.1	%17.2	%58	نسبة		
14	4	5	5	تكرار	موافق	
%100	%28.6	%35.7	%35.7	نسبة		
56	14	10	32	تكرار		مجموع
%100	%25	%17.9	%57.1	نسبة		

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة محل الدراسة يرون أن العلاقة جيدة بين العمال والإدارة وذلك بنسبة (57.1%) حول إجابة (موافق) في حين نجد من هم معارضين (17.9%) ونجد نسبة المحايدون (25%) ويمكن أن نفسر هذه النتائج بأن الإدارة تعزز مجهودات العاملين وتقدر جهودهم لتوفير البيئة الإيجابية السليمة للعاملين.

أما من خلال تحليل الخانات الصدرية فإننا نجد نسبة (35.7%) من المبحوثين لديهم علاقة جيدة بين العمال والإدارة ويرون أنه توجد عقبات لا تسمح لهم بالمشاركة باقتراحاتهم الكتابية

والشفوية وفي الاتجاه المعارض نجد نسبة (35.7%) كذلك نسبة (28.6%) من المحايد ويمكن القول أنه لا توجد علاقة واضحة بين العاملين والإدارة سواء في الاجتماعات أو المشاركة لذلك على المدير أن يفصح عن احترامه للعاملين وإيمانه بمواهبهم المختلفة وقدرتهم على المشاركة. الجدول رقم 13 العلاقة بين منح العاملين فرصة لسماع شكواهم وطبيعة العلاقة بين العاملين والإدارة.

المجموع	إن العلاقة بين العاملين والإدارة حسنة			الخيارات		
	محايد	معرض	موافق	العبارات		
6	5	1	0	تكرار	محايد	يمنح العاملون بالمؤسسة فرصة
%100	%83.3	%16.7	%0	نسبة		عادية لسماع شكواهم عندما يكون لديهم مشكلات
5	0	4	1	تكرار	معارض	
%100	%0	%80	%20	نسبة		
45	21	5	39	تكرار	موافق	
%100	%2.2	%11.1	%86.7	نسبة		
56	6	10	40	تكرار		مجموع
%100	%10.7	%17.9	%71.4	نسبة		

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة محل الدراسة يقرون على منحهم فرصة عادية لسماع شكواهم عندما يكون لديهم مشكلات وذلك بنسبة 71.4% إجابتهم موافق في حين نجد من هو (معارض) بنسبة 17.9% والمحايد بنسبة 10.7% وهذا راجع إلى أن العلاقة بين العاملين والإدارة حسنة لأن هناك احتكاك بين الإدارة والعاملين من أجل التكيف مع الجو المؤسسي وأنه لا يوجد تسلط.

أما من خلال تحليل الخانات الصدرية فإننا نجد نسبة 86.7% من أصحاب العينة لديهم العلاقة الحسنة مع الإدارة ولديهم فرصة عادية للمؤسسة في سماع شكواهم عندما يكون لديهم مشكلات والاتجاه المعارض نجد نسبة 11.1% وكذلك في اتجاه (محايد) نجد نسبة 2.2% وهذا

راجع إلى أن الإدارة تهتم بشكل دائم في سير العاملين وهكذا تم إثبات وجود العلاقة بين العاملين والإدارة بالنسبة عالية جدا.

#### استنتاج جزئي للفرضية الثالثة:

من خلال البيانات المتعلقة بالمحور الرابع حول الفرضية الثالثة: إن طبيعة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات تساهم في تحسين العلاقات بين العاملين. إن 90% أقرروا أن هناك علاقة بين العمل بروح الفريق وحث العاملين في المنظمة على الحوار بنسبة عالية جدا.

أما العلاقة بين العاملين والإدارة حسنة وهم في الاجتماعات يتحدثون بشكل دائم وفعال كذلك أثبتت وجود علاقة بنسبة عالية.

أما العلاقة بين المبحوثين لديهم العلاقة جيدة بين العاملين والإدارة أنه توجد عقبات لا تسمح لهم بالمشاركة باقتراحاتهم الكتابية والشفوية أنه لا يوجد علاقة كذلك نجد العلاقة بين العاملين والإدارة حسنة ولديهم فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما يكون لديهم مشكلات أن هناك علاقة إيجابية بنسبة عالية جدا وهكذا تم إثبات الفرضية الثالثة.

**المحور الخامس:** عرض وتحليل بيانات الفرضية الرابعة: كلما زاد التزام العاملين في المؤسسة كلما زاد تنفيذ القرارات.

#### توطئة:

سنتطرق في هذا الجزء على البيانات المتعلقة بالمحور الخامس التي تنص على فرضية: كلما زاد التزام العاملين في المؤسسة كلما زاد تنفيذ القرارات.

الجدول رقم (14) العلاقة بين الرقابة في تحمل المسؤولية وتعاون العمال في تنفيذ القرارات المتخذة

المجموع	العمال يتعاونون في تنفيذ القرارات المتخذة ع21			الخيارات		
	محايد	معارض	موافق	العبارات		
9	6	1	2	تكرار	محايد	لديك الرغبة في تحمل المسؤولية ع16
%100	%66.7	%11.1	%22.2	نسبة		
17	7	5	5	تكرار	معارض	
%100	%41.2	%29.4	%29.4	نسبة		
30	0	5	25	تكرار	موافق	
%100	%0	%16.7	%83.3	نسبة		
56	13	11	32	تكرار	مجموع	
%100	%23.2	%19.6	%57.1	نسبة		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة الذين يتعاونون في تنفيذ القرارات المتخذة بنسبة 57.1% موافقين ونسبة 19.6% منهم معارضين ومنهم محايدون بنسبة 23.2% ويمكن تفسير هذه النتائج إلى أن هناك تعاون بين العمال في تنفيذ القرارات المتخذة من قبل الإدارة لأن لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية وذلك من أجل التعاون والعمل في روح الفريق.

أما من خلال تحليل الخانات الصدرية فإننا نجد نسبة 83.3% من المبحوثين لديهم روح التعاون ويتعاونون في تنفيذ القرارات المتخذة ولديهم الرغبة في تحمل المسؤولية وفي الاتجاه المعارض نجد نسبة 16.7% وكذلك نسبة المحايدون 0% ويمكن تفسير هذه النتائج على الروح الطيبة بينهم التي تجمع بين العاملين وتحمل المسؤولية لحل مشكلات سواء مع بعضهم أو مع الإدارة إن هناك علاقة كبيرة بين الرقابة في تحمل المسؤولية وتعاون العمال في تنفيذ القرارات المتخذة

الجدول رقم (15) علاقة الشعور بالانتماء إلى المؤسسة والعمل على متابعة تنفيذ القرارات عند اتخاذها.

المجموع	أعمل على متابعة تنفيذ القرارات عند اتخاذها ع31			الخيارات		
	محايد	معرض	موافق	العبارات		
5	1	2	2	تكرار	محايد	أشعر بالانتماء إلى المؤسسة التي أعمل بها ع17
%100	%20	%40	%40	نسبة		
7	2	4	1	تكرار	معارض	
%100	%28.6	%57.1	%13.4	نسبة		
44	07	02	35	تكرار	موافق	
%100	%15.9	%4.5	%79.5	نسبة		
56	10	8	38	تكرار	مجموع	
%100	%17.9	%14.3	%67.9	نسبة		

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة محل الدراسة يقرون على أعمل على متابعة تنفيذ القرارات عند اتخاذها وذلك بنسبة 67.9% وهي الأغلبية الكبيرة التي كانوا موافقين وفي حين نجد نسبة المحايدون 17.9% ويمكن تفسير هذه النتائج على طبيعة العاملين وحبهم للمسؤولية من أجل تطوير المؤسسة لكن هناك علاقة بين أعمل على متابعة تنفيذ القرارات عند اتخاذها وشعور بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها يتبين من خلال الجدول أن نسبة 79.5% أنهم أقرروا أن هناك علاقة بين أعمل على متابعة القرارات عند اتخاذها والشعور بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها كبيرة.

الجدول رقم (16) يبين العلاقة بين المشاركة تزيد في اهتمام وحماسة الموظف واتخاذ القرارات يعمل على رفع مستوى الأداء .

المجموع	اتخاذ القرارات يعمل على رفع مستوى الأداء ع27			الخيارات		
	محايد	معرض	موافق	العبارات		
2	1	0	1	تكرار	محايد	المشاركة تزيد من اهتمام الموظف ع19
%100	%50	%0	%50	نسبة		
9	3	4	2	تكرار	معارض	
%100	%33.3	%44.4	%22.2	نسبة		
45	2	2	41	تكرار	موافق	
%100	%4.4	%4.4	%91.1	نسبة		
56	6	06	44	تكرار	مجموع	
%100	%10.7	%10.7	%78.6	نسبة		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان أفراد العينة محل الدراسة يقرون على اتخاذ القرارات ويعمل على رفع مستوى الأداء وذلك بنسبة 78.6% وهي أغلبية كبيرة جدا في حين نجد ما هو معارض بنسبة 10.7% وكذلك من هو محايد بنسبة 10.7% وهذا يدل على العمل بروح الفريق وكفاءة العمال وامتلاك القدرات اللازمة والمعلومات لكن هل هناك علاقة بين اتخاذ القرارات يعمل على رفع مستوى الأداء والمشاركة تزيد من اهتمام وحماسة الموظف.

يبين من خلال الجدول أن نسبة 91.9% أقروا أن هناك علاقة بين اتخاذ القرارات يعمل على رفع المستوى الأداء والمشاركة تزيد من اهتمام وحماسة الموظف وهكذا تم إثبات وجود علاقة بينها.

الجدول رقم (17): العلاقة تبين تحمل العاملون في المنظمة المسؤولية وإنتاجياتهم ترفع عندما تساهم مع الإدارة في اتخاذ القرارات.

المجموع	إنتاجيتك ترتفع عندما تساهم مع الإدارة في اتخاذ القرار ع30			الخيارات		
	محايد	معرض	موافق	العبارات		
5	2	1	2	تكرار	محايد	يتحمل العاملون في المنظمة المسؤولية ع18
%100	%40	%20	%40	نسبة		
12	4	3	5	تكرار	معارض	
%100	%33.3	%25	%41.7	نسبة		
39	3	6	30	تكرار	موافق	
%100	%7.7	%15.4	%76.9	نسبة		
56	9	10	37	تكرار	مجموع	
%100	%16.1	%17.9	%66.1	نسبة		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة محل الدراسة يقرون بالإنتاجية ترفع عندما تساهم مع الإدارة في اتخاذ القرار وذلك بنسبة 66.1% وهي أغلبية كبيرة في حين نجد من هو معارض بنسبة 17.9% وكذلك نجد من هو محايد بنسبة 16.1% لكن هل هناك علاقة بين إنتاجيتك ترتفع عندما تساهم مع الإدارة في اتخاذ القرار ويتحمل العاملون في المنظمة المسؤولية ؟ يتبين من خلال الجدول أن نسبة 76.9% أقروا أن هناك علاقة في حين نجد أن هناك علاقة وهكذا تم إثبات هذه العلاقة.

### استنتاج جزئي للفرضية الخامسة:

من خلال البيانات المتعلقة بالمحور الخامس حول الفرضية الرابعة: كلما زاد التزام العاملين في المؤسسة كلما زاد تنفيذ القرارات فإن أغلبية المبحوثين يحبذون الالتزام لما له من فائدة كبيرة للمؤسسة ما يعطي للمؤسسة القدرة بالقيام مهام وإثبات وجود علاقة كبيرة جدا وكل هذه المؤشرات أكدها أفراد العينة وبالأغلبية الكبيرة، ومنه يمكن أن نخرج بالاستنتاج الجزئي النهائي لهذه الفرضية الذي يؤكد كلما زاد التزام العاملين في المؤسسة كلما زاد تنفيذ القرارات.

### الاستنتاج العام:

بعد الانتهاء من عرض وتقديم الجوانب النظرية والتطبيقية لموضوع واقع المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات سيتم عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، هذا في ضوء فرضية البحث، إن واقع المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات يتسم بالإيجابية والجماعية والالتزام بتنفيذها لأهمية دور الموظف والعامل في اتخاذ القرارات خلال الأساليب التشاورية والإسهام بأرائهم ومقترحاتهم من أجل نجاح القرار الجماعي للمشاركة فهي أسلوب حضاري راقى تعكس تقبل واحترام العمال فهي وجهات أفكارهم لأن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات كانت موضوعية وعقلانية وهذا يؤكد على استمرارية المؤسسة في ظل التطورات الحاصلة فلا ننكر أن تحقيق الانسجام بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة في نفس الوقت هو أمر في غاية الصعوبة لكن تبني فكرة المشاركة في اتخاذ القرارات لها محاسن لا يمكن تجاهلها عن ما إذا انفرد فرد بصنع القرار.

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

1. محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1981.
2. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000م، ط1.
3. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ط2.
4. فوزي عبد الله العكش: البحث العلمي المناهج والإجراءات الإمارات العربية المتحدة، مطبعة العين الحديثة، 1986.
5. إبراهيم شهاب: مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، العدد 61، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1995.
6. أحمد حسن البرعي: الوسيط التشريعات الاجتماعية، علاقات العمل الجماعية، ج3، دار النهضة العربية، القاهرة مصر، 2006.
7. باك دانكان :أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1991.
8. بصيرة أبو بكرة مصطفى: مبادئ الإدارة والمفاهيم والتطبيقات، مطابع الجوهرة، طرابلس، 1994.
9. بن عزوز بن صابر: نشأة علاقة العمل الفردية والآثار المترتبة عنها، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2010.
10. جبهة التحرير الوطني: الميثاق الوطني، الديوان الوطني للنشر والتوزيع، الجزائر، سنة 1976 .
11. جبهة التحرير الوطني القانون الأساسي العام للعمال، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، سنة 1987.

12. جلال إبراهيم العيد: إدارة الأعمال: مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الادارة والمدرين ووظائف الادارة والمهارات الادارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر 2003
13. جمال الدين لعويسات: الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومه للطباعة والنشر، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة ط 1 2005.
14. حسين رحيم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر، ط1، الأردن، 2006
15. ديموك وزميلاه: الادارة العامة، ترجمة ابراهيم البرلسي، القاهرة، 1999
16. رؤوف كعواش :تفويض السلطة وأداء الموظف، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة منتوري، قسنطينة، 2003.
17. زكية العمراوي: العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنمية جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية، 2003-2004، ص 155.
18. سعاد محمد وعمور مصطفى: التنظيم القانوني لمشاركة العمال في تسيير المؤسسات الاقتصادية العمومية، مذكرة تربية لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في قانون الأعمال، جامعة التكوين المتواصل، مستغانم، 2000، ص 1.29 فضيل دليو وآخرون: الاتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، 2003.
19. سعد بشاينية: المشاركة في عملية اتخاذ القرارات واتجاهات العمال، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية، جامعة قسنطينة، سنة الجامعية 1984-1985.
20. سعد بشاينية: علم اجتماع العمل، الأسس والنظريات والتجارب، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003.
21. سعيد عيد مرسي بدر: عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1992.

22. سليمان الطهاوي: النظرية العامة للقرارات الادارية، مكتبة عين شمس، القاهرة، سنة 1998.

23. صالح بن نوار: أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 1994-1995 .

24. طاهر جعيم: أساليب الاتصال وعلاقتها باتجاهات العامل نحو عمله في المؤسسات، الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 1992-1993 .

1. عبد الحميد عبد السلام: دراستان في مجال الاتصال واتخاذ القرارات في الإدارة التعليمية، المجلد السادس عشر، الشركة الحديثة للطباعة، الدوحة، 1985.

2. عبد الخالق ذكرى، الوسائل العلمية الحديثة التي تساعد على اتخاذ القرار، مؤتمر القادة الاداريين، الجهاز المركزي للتنظيم والادارة، الدورة السادسة.

3. عبد الفتاح حسن: مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1988.

4. عبد الهادي الجوهري: مجتمع علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،

1999

5. علي السلمي: تطوير الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.

6. علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 2001.

7. علي حسن علي، رشاد الساعد: نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001.

8. عمار بحوش: الاتجاهات الحديثة للإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.

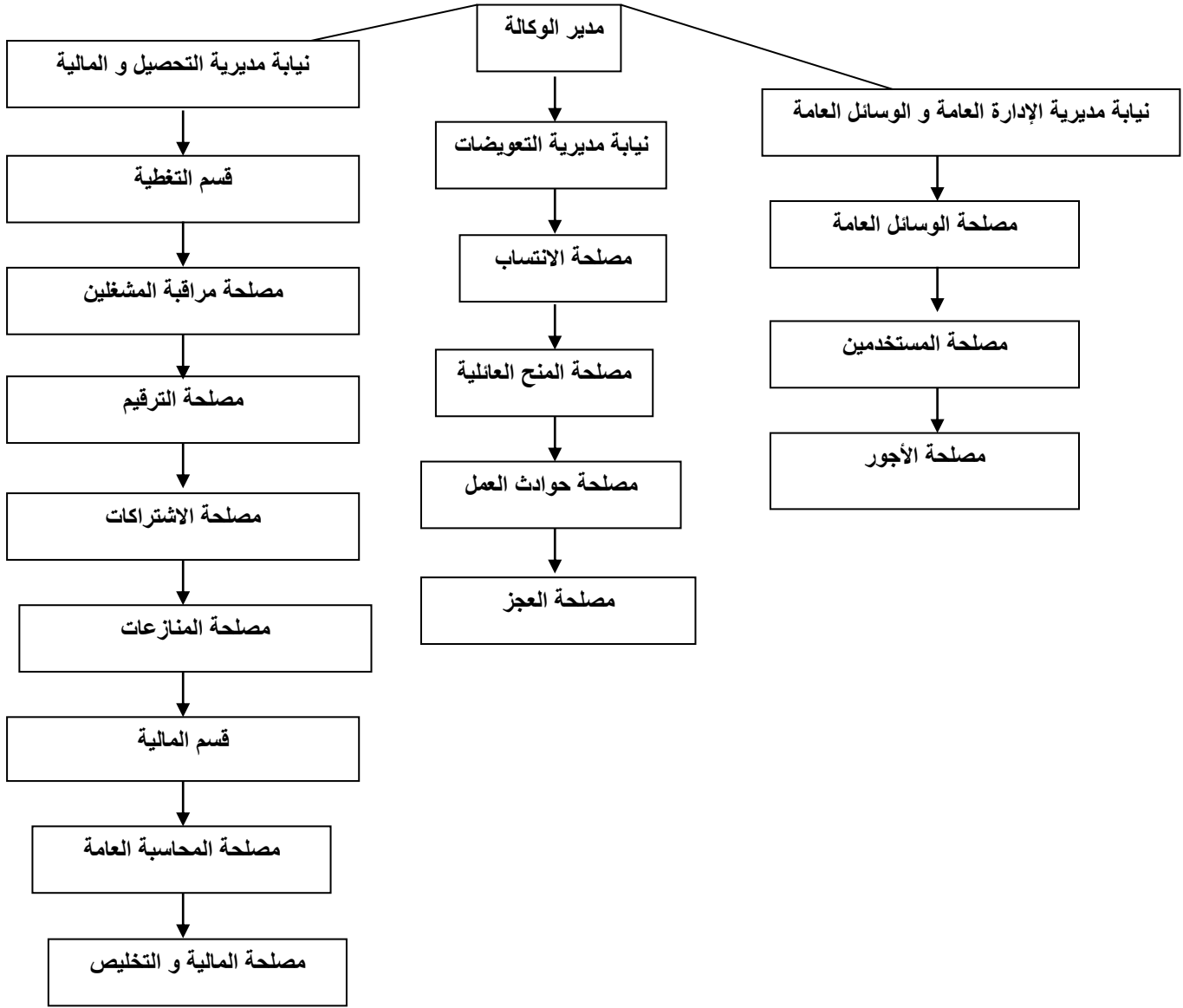
9. عمار عوابدي: مبدأ الديمقراطية الادارية وتصنيفاتها في النظام الاداري الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، سنة 1984.

10. عمرو غنايم وعلي الشرقاوي: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، 2000.

11. فادية أيوب: نظرية القرارات الإدارية، مطبعة طرى، سوريا، 1989.
12. فريد النجار: النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1988.
13. فريد النجار، النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية، الكويت، 1988
14. قيس محمد لعبيدي: التنظيم، المفهوم، النظريات، المبادئ، مطبعة روايال، الاسكندرية، 1977.
15. كمال دسوقي: سيكولوجية الإدارة العامة، مكتبة الانجلو، القاهرة
16. محمد التويجري ومحمد البرعي: الأسلوب القويم في صنع القرار السليم، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 1997.
17. محمد حافظ حجازي: دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء للنشر والطباعة، الإسكندرية، مصر، 2006.
18. محمود الشكرجي: إدارة المشاريع الصناعية - الإدارة الصناعية-، مطابع دار الكتاب، لبنان، بيروت، سنة 1968.
19. محمود حافظ: القرار الإداري دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، بدون تاريخ النشر.
20. مشرفي، حسن علي: نظرية القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
21. النحوي عدنان علي رضا: الشورى وممارساتها الايمانية، دار النحوى للنشر والتوزيع، الرياض، 1988
22. نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

# الملاحق

ملحق رقم 01: يوضح الهيكل التنظيمي



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

## ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة حاليا إلى الكشف عن واقع المشاركة العمالية في اتخاذ القرار في المؤسسة وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة التي انطلق منها الباحث وهي:

- هل يغلب على المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات الطابع الجماعي الإيجابي أكثر من الطابع الفردي الإيجابي؟

- هل طبيعة العلاقة بين العاملين والإدارة تتسم بالإيجابية أكثر منها سلبية؟

- هل طبيعة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات تساهم في تحسين العلاقات بين العاملين؟

- هل كلما زاد التزام العاملين في المؤسسة كلما زاد تنفيذ القرارات؟

و قد ناقش الباحث تساؤلات الدراسة وفرضياتها من خلال العرض الجانبي النظري لهذا الموضوع في ظل الدراسات السابقة والتحليلات النظرية.

أما في الإطار الميداني فقد سعى الباحث إلى تبيان نوع المنهج الملائم لهذه الدراسة حيث تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يصف واقع المشاركة وكذا تبيان العينة والتي بلغت 65 واعتمد الباحث على استمارة استبيان ، ومن أهم النتائج التي توصل إليها لهذه الدراسة هي يغلب على المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات الطابع الإيجابي الذي يزيد فعالية الأداء للعمال .

أما عن الفرضية التي تقيس واقع العلاقة بين العاملين والإدارة تتسم بالإيجابية أكثر منها سلبية فقد أظهرت أن طبيعة العلاقة أثبتت وجود العلاقة بدرجة عالية جدا كذلك نجد أن طبيعة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات تساهم في تحسين العلاقة بين العاملين وتمثلت في وجود المودة والتفاعل الإيجابي أما في حين أظهرت الفرضية التي كلما زاد الالتزام العاملين بالمؤسسة كلما زاد تنفيذ القرارات وهذا من أجل التحكم في العمل والسير الحسن والاحترام القائم بين العمال والإدارة .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث حول:

واقع المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة  
دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي - المسيلة

دراسة مكتملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ:

صيد حاتم

إعداد الطالب :

مجناح عبد الباسط

ملاحظة: هذه المعلومات سرية لا تستخدم إلا لأغراض علمية مختصة

السنة الجامعية 2017/2016

المحور الأول: البيانات الشخصية :

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن: .....

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4- المنصب: .....

5- الأقدمية في العمل: .....

6- الحالة الاجتماعية:

أعزب  عزباء  متزوج (ة)

7- مستوى الدخل:

ضعيف  متوسط  جيد

## المحور الثاني: واقع المشاركة العمالية

رقم	العبارات	موافق	معارض	محايد
08	إن العلاقة بين العاملين و الإدارة حسنة			
09	يمنح العاملون بالمؤسسة فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما يكون لديهم مشكلات			
10	العمل بروح الفريق			
11	أحث العاملين في المنظمة على الحوار			
12	يوجد عقبات لا تسمح لكم بالمشاركة باقتراحاتكم الكتابية و الشفوية			
13	بعض المشاركين في الاجتماعات يشاركون بشكل دائم و فعال			
14	ترى ان العلاقة جيدة بين العمال و الإدارة			
15	بعض المشاركين في الاجتماعات يفضلون الصمت			
16	لديك الرغبة في تحمل المسؤولية			
17	اشعر بالانتماء الى المؤسسة التي اعمل بها			
18	يتحمل العاملون في المنظمة المسؤولية			
19	المشاركة تزيد من اهتمام و حماسة الموظف			

## المحور الثالث: اتخاذ القرارات

			20	يشارك العمال الإدارة باتخاذ القرارات
			21	المنفذون يتعاونون في تنفيذ القرارات المتخذة
			22	القرارات الجماعية لا تتطلب وقت كبير
			23	أفضل اتخاذ القرارات الجماعية
			24	أحاول الحصول على قرارات جيدة
			25	امتلك القدرة على إقناع الآخرين في اتخاذ القرار
			26	أواجه صعوبة في عملية اتخاذ القرارات
			27	اتخاذ القرارات يعمل على رفع مستوى الأداء
			28	اهتم بمساعدة العمال على اتخاذ القرارات
			29	أسعى للحصول على المعلومات الملائمة لصنع قرار معين باستمرار
			30	إنتاجيتك ترتفع عندما تساهم مع الإدارة في اتخاذ القرارات
			31	اعمل على متابعة تنفيذ القرارات عند اتخاذها