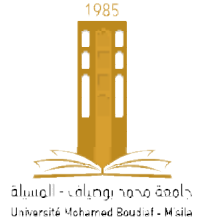




الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

العنوان :

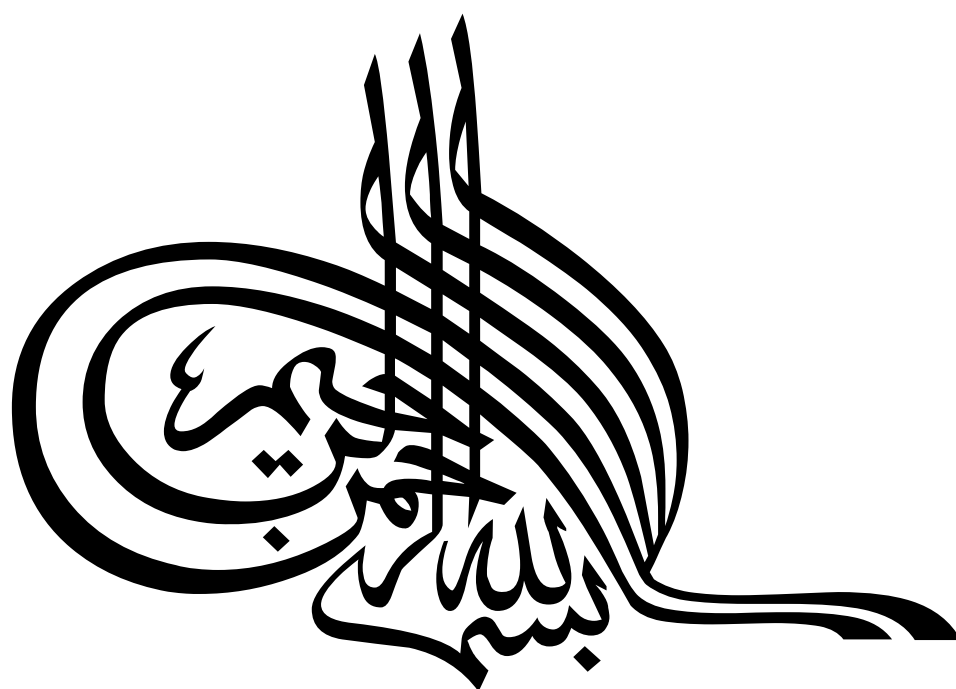
منظومة القرارات التنظيمية و دورها في الاستقرار المهني
للعامل
دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة -المسيلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ :
- تيقان بوبكر

إعداد الطالبة :
- دهمان رتيبة

السنة الجامعية: 2014-2015





بسم الله الرحمن الرحيم

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك

الصالحين" صدق الله العظيم

اللهم لك الحمد كله ولك الملك كله، وإليك أرجع الأمر كله، علانيته وسره، أوله وآخره، ظاهره وباطنه، لك

الحمد يا مالك الملك حمدا دائما طيبا تقيا مباركا فيه .

بعد الحمد والشكر لله عز وجل، أتوجه بالشكر الجزيل إلى الوالدين الكريمين اللذين لم يبخلا علي بالعطاء

والدعاء أطال الله في عمرهما .

وأقدم جميل عرفاني وأسمى تشكري إلى الأستاذ المشرف الدكتور "تيقاز بوبكر" الذي كان لنا السند في هذا العمل

المتواضع، والذي ساعدنا في انجازه من خلال نصائحه القيمة وتوجيهاته الصائبة .

كما أوجه جزيل شكري وامتناني للدكتور "بن خالد جمال" على العون المتعدد الأوجه الذي قدمه لي والذي لم يخل علي

بنصائحه وتوجيهاته لإتمام هذا العمل .

كما يسعدني أن أقدم بخالص شكري لكل أساتذة علم الاجتماع وأخص بالذكر الدكتور "قبة رضا" والدكتورة

"بلوم اسمهان"، الأستاذ "بسطي نور الدين"، والأستاذ "زيتوني العياشي" على تواضعهم العلمي، ونصحهم وتوجيههم

لي، أتمنى لهم المزيد من العطاء العلمي .

أكرر شكري الجزيل لكل من ساعدني من بعيد أو قريب، لكل من كان الفضل في انجازه هذا العمل المتواضع من فكرة

موحية، كلمة محفزة، أو دعاء .

و في الأخير أسأل الله تعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم، وأن يجزيهم كل الخير والتوفيق والنجاح، وأن يتقبل مني
هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يغفر زلتي، ويقبل عثرتي، فما كان فيه صواب فمن الله وتوفيقه، وما كان فيه
خطأ فمن نفسي والله ولي التوفيق.

فَلَمَّا سَأَلْنَا الْمَلَأَ نُفُوسًا
فَلَمَّا سَأَلْنَا الْمَلَأَ نُفُوسًا

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
أ- بـ	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
4-3	I. تحديد إشكالية البحث و صياغتها.....
4	II. أهمية موضوع الدراسة.....
6-5	III. أسباب اختيار الموضوع.....
6	IV. أهداف الدراسة.....
6	V. فرضيات الدراسة.....
15-7	VI. تحديد المفاهيم.....
20-15	VII. الدراسات السابقة.....
الجانب النظري	
الفصل الثاني: معالجة تحليلية لمنظومة القرارات التنظيمية	
22	تمهيد.....
25-23	I. خصائص المنظومة و عناصرها.....
26	II. خصائص القرارات التنظيمية.....
32-26	III. أنواع القرارات التنظيمية.....
32	IV. أهمية القرارات في المنظمة.....
37-33	V. مراحل و خطوات صنع القرارات في المنظمة.....
39-38	VI. أساليب القرارات التنظيمية.....
45-40	VII. العوامل المؤثرة في القرارات التنظيمية.....
53-46	VIII. المؤسسات الجزائية و مشاكل اتخاذ القرار فيها.....
54	خلاصة.....
الفصل الثالث: النظريات المفسرة للقرارات التنظيمية	
56	تمهيد.....
57	I. اتخاذ القرارات في ظل النظريات الكلاسيكية.....
58-57	1- نظرية الإدارة العلمية.....

58	2- نظرية التقسيم الإداري.....
61-59	أ- هنري فايول.....
62-61	ب- فرانك جيلبرت.....
63-62	ج- ليندول ايرويك.....
64	II. اتخاذ القرارات في ظل النظريات السلوكية.....
66-64	1- ماري فوليت.....
67-66	2- هستر بارنارد.....
69-67	3- هربرت سيمون.....
70-69	4- روبرت تاننباوم.....
72-70	5- جيمس ثيمسون.....
73	خلاصة.....
الفصل الرابع: الاستقرار المهني من منظور سوسيولوجي	
75	تمهيد.....
78-76	I. مظاهر الاستقرار المهني.....
80-78	II. مظاهر عدم الاستقرار المهني.....
80	III. عوامل الاستقرار المهني.....
82-80	1- العوامل الفيزيكية.....
84-82	2- العوامل المادية.....
86-84	3- العوامل التنظيمية.....
89-87	4- العوامل الاجتماعية.....
90-89	5- العوامل النفسية.....
91	IV. مزايا الاستقرار المهني.....
92	V. النظريات المنهجرة للاستقرار المهني.....
98-93	1- المدرسة الكلاسيكية.....
101-98	2- مدرسة العلاقات الإنسانية.....
104-101	3- البنائية الوظيفية.....
105	خلاصة.....
الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة	
107	تمهيد.....

108	I. مجالات الدراسة.....
111-108	1-المجال المكاني.....
113	2-المجال الزمني.....
113	3-المجال البشري.....
113	II. منهج و أدوات الدراسة.....
114-113	1-منهج الدراسة.....
114	2-أدوات الدراسة.....
114	أ-الملاحظة.....
115-114	ب-الاستمارة.....
115	ج-الوثائق و السجلات.....
115	III. مجتمع الدراسة و العينة و كيفية اختيارها.....
116-115	1-مجتمع الدراسة.....
116	2-عينة الدراسة.....
117-116	3-كيفية اختيار العينة.....
117	IV. الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل.....
الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية	
118	I. عرض و تحليل نتائج الدراسة.....
123-118	1-عرض و تحليل نتائج المحور الأول.....
133-123	2-عرض و تحليل نتائج المحور الثاني.....
144-134	3-عرض و تحليل نتائج المحور الثالث.....
145	II. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.....
147-145	1-نتائج الفرضية الأولى.....
149-147	2-نتائج الفرضية الثانية.....
149	III. استنتاج عام.....
150	الخاتمة.....
قائمة المراجع	
الملاحق	

الاسس والمبادئ

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	118
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	119
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	120
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	121
05	يوضح توزيع أفراد حسب الحالة المدنية	122
06	يوضح ما إذا كانت إدارة المؤسسة تطلع العمال على القوانين عند بداية عملهم	123
07	يوضح ما إذا كان العامل يواجه صعوبات في فهم ما يصله من معلومات.	125
08	يوضح ما إذا كانت المعلومات و التوجيهات الصادرة عن الإدارة تصل في الوقت المحدد	125
09	يوضح علاقة مرونة و سهولة الاتصال بمغادرة المنظمة	126
10	يوضح ما إذا كان العمال يتحصلون على المعلومات الكافية لأداء المهام	127
11	يوضح كيفية إيصال المعلومات إلى الرؤساء	128
12	يوضح ما إذا كان العامل يحب عمله الحالي	129
13	يوضح ما إذا تم تغيير العامل من منصب عمله	130
14	يوضح ما إذا كان العامل يتغيب عن العمل و مدى تأثير ذلك على استيعابه للمهام و الأنشطة الموكلة إليه	131
15	يوضح ما إذا كان العامل يرغب في مغادرة المنظمة في حالة توفر البديل	132
16	يوضح علاقة تفويض السلطة بشعور العامل بالارتياح	133
17	يوضح مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	134
18	يوضح ما إذا كانت القرارات التي تتخذها المؤسسة فعالة أو غير فعالة بالنسبة للعامل	135
19	يوضح علاقة لا مركزية القرار و شعور العامل بالارتياح بخصوص عدالة و مساواة المشرف بين العاملين	137

138	يوضح أهمية إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات	20
139	يوضح علاقة الأقدمية في العمل بالحرص على الالتزام بحرفية اللوائح في مجال العمل:	21
140	يوضح مدى رضا العامل عن دقة تحديد مسؤولياته و صلاحياته	22
141	يوضح مدى شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه مقابل ما يقدمه من أعمال	23
143	يوضح ما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرار تمنح العامل نوع من الاستقرار و الارتباط بالمؤسسة	24

الإسراء في العمل

رقم الشكل	محتوى الشكل	الصفحة
01	معايير المنظومة	25
02	يوضح تأثير نوع القرار على درجة التأكد و عدم التأكد	31
03	يبين الميكل التنظيمي لمؤسسة مطالحة العينة	112
04	يوضح توزيع أفراد العينة طبقاً لمتغير الجنس	118
05	يوضح توزيع أفراد العينة طبقاً لمتغير السن	119
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	121
07	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	122
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	123
09	يوضح مدى إطلاع العمال على القوانين عند بداية عملهم و الطريقة التي يتم بها ذلك	124

مَقَامِ
مَقَامِ

مقدمة k

شهدت المجتمعات الحديثة على اختلاف أنواعها غربية كانت أم عربية تغيرات و تطورات لم تقتصر على مجال دون غيره، بل شملت كل الجوانب الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، وحتى الثقافية و الفكرية، حيث أصبحت المنظمات في كل المجتمعات تقوم بتنظيم أعمالها و تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، و يتوقف ذلك على نوعية الأداء الإداري فعاليته، و مدى قدرة الإداريين على إحداث التعاون الجماعي بين الأفراد داخل المنظمة باعتبارها تجمع بشري يقوم على مجموعة من الأهداف و الرغبات التي يسعون إلى تحقيقها، و التي تتوقف فعاليتهم في مختلف المستويات على نوعية القرارات التنظيمية.

و تعتبر هذه الأخيرة –القرارات التنظيمية- من أهم المواضيع التي شغلت حيزا هاما في العديد من المجالات، و لعل أبرزها علم اجتماع التنظيم، حيث أصبح الباحثون و الدارسون في هذا المجال يهتمون بدراسة السلوك التنظيمي في المنظمات، إذ لا يمكن تصور منظمة دون مجموعة من القرارات يتم العمل بمقتضاها على تحقيق أهداف المنظمة، من أجل تحقيق الرضا في العمل للحفاظ على الجو الذي يحدث نوع من الاستقرار الداخلي، و الذي يتوقف على مدى قدرة القادة الإداريين في التحكم في التسيير، و العمل على إيجاد منظومة تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من جهة، و العاملين بها من جهة.

فالعنصر البشري أصبح من بين أعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة، و رسم معالم مستقبلها، كما أنه يعتبر بمثابة الضابط لحركة المجتمع، و المحدد لمكانته بين الدول، كما أن الأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتصف بسرعة الإيقاع، و تعدد المؤثرات، و تعدد المكونات لذا يتوجب المحافظة عليه لثباته و استقراره في عمله.

و من الأهمية يمكن ربط متغير منظومة القرارات التنظيمية بالاستقرار المهني لدى العامل، في ضوء نظم المعلومات و تفويض السلطة للوصول إلى مواءمة أهداف المنظمة مع بيئتها التي تقلل من معدل دوران العمل لدى العمال، و تزيد من درجة الرضا لديهم.

و بناءا عليه تضمنت هذه الدراسة ستة فصول، فقد عالجتنا في الفصل الأول الإطار العام للدراسة، و الذي يتضمن بدوره الإشكالية، أهمية موضوع الدراسة و أسباب اختياره، بالإضافة إلى أهداف البحث مرورا بالفرضيات و الدراسات السابقة، دون أن ننسى تحديد مفاهيم الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد تم التطرق فيه إلى معالجة تحليلية لمنظومة القرارات التنظيمية، في حين خصص الفصل الثالث للنظريات التي فسرت القرارات التنظيمية في ظل المدارس التقليدية و الحديثة.

و فيما يخص الفصل الرابع فخصص للمتغير التابع، حيث تم معالجة الاستقرار المهني من منظور سوسيولوجي.

أما الفصل الخامس فقد تناولنا فيه مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها و الاعتماد عليها أثناء انجاز هذا البحث.

و في الأخير جاء الفصل السادس لعرض و تحليل نتائج الدراسة وصولا إلى استنتاج عام، يليه بعد ذلك الخاتمة، ثم قائمة المراجع المعتمد عليها في هذه الدراسة، و أخيرا الملاحق.

الإطار العام للدراسة

I. تحديد الإشكالية و صياغتها

II. أهمية موضوع الدراسة

III. أسباب اختيار الموضوع

IV. أهداف الدراسة

V. فرضيات الدراسة

VI. تحديد المفاهيم

VII. الدراسات السابقة

1. تحديد الإشكالية و صياغتها:

لقد تضافرت قوى الثورة التكنولوجية و ثورة المعلومات على بيئة الأعمال ،فزادت من تعقيدها،و اكتسحت وظائف الإدارة فأصبحت أكثرها أهمية؛إلا أنها لم تقلل من شأنها بقدر ما حسنت من أدائها،و زادت من فاعليتها،فأصبحت وظائف الإدارة،و كذلك الموارد البشرية أكثر تعقيدا من الماضي ، لكن بسرعة تنفيذ أكبر،و جودة خدمات أفضل،و سهولة انجاز أبسط، و لا يعود الفضل في ذلك إلى التطور التكنولوجي و المعلوماتي فحسب ،بل إلى كفاءة التسيير و جودة الآليات المستخدمة، و رشد مستخدميها،عندما تتوفر التقنية تطرح الإشكالية حول كيفية إدارة هذه التقنية، من هنا تحول الاهتمام بالجانب الإداري أكثر من غيره، و بشكل مختلف عما كان عليه في الماضي،بحيث يعتبر النجاح في العمل الإداري نجاحا للمنظمة في كافة مستوياتها بينما يشكل فشله تهديدا لبقاء المنظمة و استمراريتها.¹

و تسعى المنظمات في ظل هذه الظروف للبقاء و الاستمرار،و هذا مرهون بمدى صحة و دقة القرارات المتخذة،بحيث تعتبر هذه الأخيرة المحور الرئيسي للنشاط الإداري،و بالتالي مدى رسم الأهداف الصحيحة و تحقيقها بفعالية،و يتطلب ذلك الاستفادة من كافة موارد المنظمات المادية منها و البشرية،ذلك أن أهم عوامل النجاح الذي تحققه أي منظمة ؛إنما يتوقف في المقام الأول على رشد القرارات المتخذة،و فاعليتها على معالجة القضايا المطروحة لتنسجم مع أهدافها العامة و خطوطها العريضة من جهة،و تجنب الوقوع في المشاكل من جهة أخرى، و هذا من خلال فهم جدوى اتخاذ القرارات،و حسن صناعتها مع اختيار أنسب الطرق و الأساليب لاتخاذها.

فالمجتمعات الحديثة عامة ،و الجزائرية خاصة على اختلاف أنواعها تشهد تزايدا في عدد و حجم المؤسسات الخدماتية و الإنتاجية التي تقدم المزيد من فرص التوظيف، و تختلف محفزاتها حسب نوعيتها و قدرتها المالية،و قد يجد العامل نفسه بين الاختيار في البقاء بالمنظمة بمزاياها و نقائصها،أو الانتقال إلى منظمة أخرى تمنحه ما لم يجده في السابقة،و في

¹ اسمهان خلقي: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات،رسالة ماجستير،جامعة الحاج لخضر،باتنة،2008-2009.

حالة انتقاله يأخذ معه خبراته و كفاءاته و قدراته مما يصعب على أي منظمة تعويضها بسهولة.

من هنا بات الإصلاح الإداري في المؤسسات الجزائرية، و ما يتطلبه من تغيير و تطوير من أهم متطلبات التقدم، ليتناسب مع معطيات العصر الحالي من جهة، و إعداد إستراتيجية من أجل مواكبة المتغيرات و مواجهة التحديات من جهة ثانية. و تلعب ثنائية منظومة القرارات التنظيمية و الاستقرار المهني دورا هاما في هذا المجال، و ذلك من خلال تجاذب كل من نظم المعلومات، و تفويض السلطة وغيرها كعناصر تعبر عن منظومة القرارات التنظيمية من جهة، و عدم دوران العمل والرضا، كعناصر تعبر عن الاستقرار المهني من جهة ثانية.

و حتى يستمر أداء أي منظمة لا بد من وجود فاعلين داخل البناء التنظيمي، من أجل تحقيق الأهداف عن طريق توجيه نشاطاتهم فيها، و يتم ذلك من خلال وضع إجراءات و لوائح و قوانين تنظم عملية سيرها. و لكي تكون منظومة القرارات التنظيمية حقيقية ذات تأثير فعال لا بد من حصولها على ثقة العاملين، لأن علاقات العمل هي علاقات تكاملية في إطار تفاعل مستمر، يضاف إلى ذلك أن القرارات التنظيمية تعمل على ربط أجزاء البناء التنظيمي للمنظمة، إذ أن اختلال العلاقة بين متخذي القرار و العاملين يأخذ نوعا من الاضطراب و عدم الانسجام فيما بينهم، مما ينعكس على ولاءهم و رضاهم، و بالتالي الأداء المؤسسي الذي يعتبر منظومة متكاملة لنتاج أعمال و أنشطة المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة.

و من منظور آخر يؤدي التكامل و الانسجام بين العاملين و من يمتلكون القرار إلى تماسك جماعة العمل و تعاونهم في تأدية مهامهم، فمن الصعب على أي منظمة خدماتية كانت أو صناعية تقديم خدمات في جو يفتقر إلى التماسك و الترابط، لأن شعور العاملين بانتمائهم يجعلهم يتمسكون بعضويتهم و عملهم في سبيل تحقيق هدف مشترك.

من هنا تأتي ضرورة الاهتمام بدراسة موضوع منظومة القرارات التنظيمية و دورها في الاستقرار المهني للعامل، و يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

هل لمنظومة القرارات التنظيمية دور في تحقيق الاستقرار المهني للعامل؟

و يندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

1- هل لنظم المعلومات دور في التقليل من دوران العامل في العمل؟

2- هل توجد علاقة بين تفويض السلطة و رضا العامل في العمل؟

II. أهمية موضوع الدراسة:

أولاً- الأهمية العلمية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع، حيث تعتبر القرارات في المنظمة من القضايا الحيوية في المجال التنظيمي، والتي تعد بمثابة القلب النابض و العمود الفقري لأي منظمة تحاول من خلالها تحقيق أهدافها و الوصول إلى مبتغاهها.

ثانياً: الأهمية العملية:

1- إن المشكلة في ظاهرة عدم الاستقرار في العمل تبدأ قبل مغادرة الفرد للمنظمة، أي منذ توفر الأسباب التي تنمي الرغبة عند الأفراد في مغادرة المنظمة إلى غاية تركها، ففي كثير من الأحيان تتوفر هذه الأخيرة عند فرد ما، لكنه لا يغادرها بسبب عدم توفر البديل عند غيرها، و مع هذا يعتبر معنوياً مستقيل، لأنه لم يعد يبذل نفس المجهود من ذي قبل.

2- مشكلة عدم الاستقرار المهني تكلف المنظمة تكاليف مادية باهظة مثل تكاليف الإحلال، و هو البحث و توظيف عمال جدد بدلاً من المغادرين، و الأصعب من ذلك إذا كان المغادرين للمنظمة من الكفاءات فهذا يؤثر على الإنتاج، خاصة إذا كانت المناصب الشاغرة معقدة و تحتاج إلى وقت طويل لكي يتلاءم معها الموظف الجديد.

3- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهميتها في التنظيمات، لأن موضوع منظومة القرارات التنظيمية و الاستقرار المهني من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح و فعالية أي تنظيم.

III. أسباب اختيار الموضوع:

1- محاولة التعمق في تحليل و تفسير عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الجزائرية و كشف الحقائق عن مدى زيادة و تفاعل المورد البشري معها.

2-قابلية الظاهرة للدراسة العلمية باعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل،حيث و من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية و بعض أدوات جمع المعلومات و البيانات يمكن الإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح و بالتالي معرفة إلى ما إذا كان لمنظومة القرارات التنظيمية دور في تحقيق الاستقرار لدى العامل.

3-كما يمكن حصر دواعي اختياري لهذا الموضوع في الأهمية البالغة التي يكتسبها في تراث العلوم الاجتماعية.

IV. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

1- رصد واقع منظومة القرارات التنظيمية و التعرف على أبعادها و علاقتها بالاستقرار المهني للعامل من خلال:

- الكشف عن دور نظم المعلومات في التقليل من معدل دوران العامل في العمل.
- معرفة ما إذا كان لتفويض السلطة علاقة في رضا العامل عن العمل.
- إبراز أهمية الاستقرار في العمل داخل المنظمة و تأثيره على أهداف المؤسسة.

V. الفرضيات:

الفرضية العامة:

لمنظومة القرارات التنظيمية دور في تحقيق الاستقرار المهني للعامل.

الفرضيات الفرعية:

1- لنظم المعلومات دور في التقليل من دوران العامل في العمل.

2- توجد علاقة بين تفويض السلطة و رضا العامل في العمل.

VI. تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:

إن تحديد المفاهيم في كل بحث علمي يعتبر خطوة في غاية الأهمية، وذلك لإزالة الغموض و الفهم الخاطئ أمام القارئ الذي يطلع على البحث، وبناءً على هذا فإننا سوف نعالج المفاهيم الأساسية لهذا البحث حسب وجهات نظر مجموعة من الباحثين الذين تعرضوا من قبل لهذه المفاهيم، ثم بعد ذلك نحاول كخطوة مواءمة أن نقدم التعريف الإجرائي لكل مفهوم، و سوف نتعرض في بحثنا هذا إلى تحديد المفاهيم التالية:

أولاً- المنظومة:

أَيْقَنْظَمُ ، نَظْمًا وَنِظَامًا ، فهو ناظم ، والمفعول مَنظُومٌ ، نَظَمَ الْأَشْيَاءَ أَلْفَهَا وَضَمَّ بعضها إلى بعضٍ نَظَمَ أُمُورَ قَوْمٍ ، يَجِدُ لَهَا حُلُولًا شَدِيدًا إِلَى شَيْءٍ بَطْشًا أَلْفَهُ. مَنظُومٌ : جمع منظومات. [ن ظ م]. (صيغة المؤنث للمفعول نَظَمَ) مَنظُومٌ : اسم المفعول من نَظَمَ مَوْثِقٌ وَمَوْثِقٌ بِمَضْمُونٍ بَعْضُهُ إِلَى بَعْضٍ ¹.

ب- اصطلاحاً: تعرف المنظومة على أنها: "مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها البعض لتحقيق غرض معين و تتكون من كائنات بشرية، أموال، مواد، ومعدات".

كما تعرف بأنها: "وحدة اجتماعية هادفة يتكون هيكلها من أفراد متفاعلين مع بعضهم البعض، في أنماط من الفعاليات التي تبرز فيها الاتجاهات، المدركات، المعتقدات، والتوقعات الخاصة بالأفراد".

و تعرف أيضاً بأنها: "مجموعة من المركبات والأجزاء التي تعتمد في عملها على بعضها طبقاً لتخطيط محدد يساعدها -المنظومة- للوصول إلى أهداف محددة بعينها" ².
و بذلك فإن التعاريف السابقة تلقي الضوء على نقاط رئيسية للمنظومة أهمها:

1- لا بد من تصميم و بناء المنظومة لتحقيق هدف أو أهداف محددة.

¹ علي بن هادية و آخرون: القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي ألفبائي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط 7 ، الجزائر، 1991 ، ص 1232 .

² حسين علي شناوة: المنظومة الحديثة في الفن الإسلامي بين التخلي و المنطقي، مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، المجلد 4، العدد 2، ص 305 .

2- أن يكون ارتباط و اعتماد المكونات و الوظائف للمنظومة واضحا و ظاهرا.

4- أن لا يكون هناك أي تعارض بين أهداف أي من مكونات المنظومة و الهدف الرئيسي لها، على أن يكون الهدف المحدد للمنظومة له الأولوية المطلقة بين أهداف مكوناتها.

التعريف الإجرائي للمنظومة: "هي بمثابة كيان واحد، يضم بداخله عدد من المنظومات الفرعية و التي تضم مجموعة من العناصر أو المكونات التي تتفاعل فيها بانسجام داخل نسق، بغية الوصول إلى تحقيق أهداف محددة، وفقا لمعايير محددة سلفا في ضوء الحدود أو القيود التي يفرضها مناخ المنظومة بأبعاده المتمثلة نظم إجراءات العمل، طرق صنع القرارات".

ثانيا: القرارات التنظيمية:

1- القرار:

أ- لغة: القرار: جمع قرارات (لغير المصدر) مصدر قَرَّ بَ /قَرَّ على /قَرَّ في مستقرّ ثابت المُسَدِّقُونَ هُوَ مَنْ أَهْلَ الْقَرَأْ أَهْلُ: السُّلْطَةِ وَالرَّأْيِ . لا قرار لغير ثابت ، مَنْ لَا يَسْتَقِرُّ عَلَى رَأْيٍ ، دَارَ الْقَرَارِ . الْبَخْرَةُ الْقَرَارُ: يُضْمِيهِ مَنْ يَمْلِكُ إِمْضَاءَهُ ، أَمْرٌ يَصْدُرُ عَنْ صَاحِبِ النِّفْذِ.¹

و القرار هو فصل أو حكم في مسألة ما، أو قضية، أو خلاف. كما تم تعريفه لغويا بأنه: "اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة".²

ب- اصطلاحا: تعددت محاولات تعريف القرار اصطلاحا في ميدان علم الإدارة، إذ كانت أغلب المحاولات تجتمع و تلتقي في مجمل عناصر القرار، حيث عرف بأنه: "اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة".³

¹ علي بن هادية و آخرون: مرجع سابق، ص 827 .

² حسين بلعجوز: المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ص 99.

³ خليل محمد حسن الشماخ: مبادئ إدارة الأعمال، وزارة التعليم العالي، بغداد، 1980، ص 101.

و يعرف كذلك بأنه:" البث النهائي و الإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب و ما لا يجب فعله للوصول لوضع معين،و إلى نتيجة محدودة و نهائية".¹

كما عرف أيضا بأنه:"ذلك التصرف الشعوري الذي يرمي إلى اختيار أو استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها أو استخدامها لتحقيق هدف ما".²

التعريف الإجرائي: يعرف القرار إجرائيا في هذه الدراسة بأنه:"عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين".

2-اتخاذ القرار:

و يعرف اتخاذ القرار:"الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بدلين محتملين أو أكثر".³

كما يعرف أيضا بأنه:"مجمال الأفعال التي يجب أن تتم قبل أن يمكن عمل اختيار نهائي".⁴ بالإضافة إلى التعاريف السابقة يعرف اتخاذ القرار بأنه:"عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية و هي البحث و المفاضلة أو المقارنة و الاختيار".⁵

أي هو عملية الحكم بترجيح جانب على جانب آخر،و إيجاد حل للتوصل إلى إقرار شيء أو استقراره.

أما تعريفنا الإجرائي لاتخاذ القرار فهو:عملية اختيار بين مجموعة من الاقتراحات أو الحلول التي يبديها المشاركون في الاجتماع و ذلك من أجل الخروج من المشكلة و تحقيق هدف معين، واتخاذ القرار يتضمن خيارا واعيا، فعندما يفضل المدير اختيار حل دون سواه، فإنه بذلك يصل إلى استنتاج معين يهدف لتحقيق غرض ما".

¹ عبد الهادي الجوهري:إدارة المؤسسات الاجتماعية،مداخل سوسيولوجية،الدار الجامعية للنشر و التوزيع،الإسكندرية،مصر، دون سنة،120.

² محمد عبد الفتاح ياغي:مبادئ الإدارة العامة،مطابع الفرزدق التجارية،ط 1 ،المملكة العربية السعودية،1983،ص84.

³ جمال أحمد توفيق:إدارة الأعمال مدخل وظيفي،الدار الجامعية للنشر و التوزيع،الإسكندرية،مصر،1999،ص104.

⁴ أحمد مصطفى خاطر،و آخرون:الإدارة في المؤسسات الاجتماعية،المكتبة الجامعية،الإسكندرية،مصر،2001،ص220.

⁵ علي السلمي:السلوك التنظيمي،دار الكتاب الجامعي،القاهرة،مصر،دون سنة،ص212 .

3-القرارات التنظيمية:

تعتبر عملية صنع و اتخاذ القرارات وظيفة إدارية و عملية تنظيمية؛فهي وظيفة إدارية من حيث أنها تعتبر من المسؤوليات التي يتحملها المدير،كما أنها عملية تنظيمية من حيث أن اتخاذ القرار يعتبر عملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده،فهي ناتج جهود كثيرة من الأفراد على شكل جماعات ،أو مجالس إدارة،بل في بعض الأحيان تكون ناتج الكمبيوتر،فالمدير في الوقت الحاضر لا يعمل في عزلة بل يتأثر في قراراته بآراء و أفكار المحيطين به،و بطبيعة بيئة العمل التي يعمل فيها.¹

و بهذا تعتبر عملية صنع القرارات نشاطا إداريا و تنظيميا فقرارات المدير تنعكس كثيرا في الوظائف الإدارية مثل : وضع الخطط و السياسات الخاصة بالمنظمة،و كذا تحديد الأهداف المسطرة و التي يجب على المنظمة تحقيقها،فنجد أن قرارات المديرين لها تأثير كبير في شكل و أسلوب العمل الذي تنتهجه المنظمة.

و تعرف القرارات التنظيمية بأنها:"مجموعة من القرارات التي يتخذها المدير في إطار الوظيفة الرسمية التي يشغلها،و تمثل انعكاسا عاما للسياسة العامة للمنظمة و تجسيدا للطبيعة التنظيمية لها،من حيث التعليمات أو الأنظمة التي تسير في إطارها".²

كما تعرف بأنها:"القرارات التي يتخذها المدير باعتباره عضوا في التنظيم،أي عندما يعمل بصفته الرسمية أثناء القيام بوظائفه باعتباره مسؤولا عن التنظيم،كالقرار الصادر بتعيين أو بنقل موظف أو تأديبه".³

أما تعريفنا الإجرائي للقرارات التنظيمية فيتمثل في:" أن هذه الأخيرة تتضمن القواعد العامة الملزمة و التي يتم تطبيقها من خلال عدد محدد من الأفراد،و مثال ذلك: اللوائح، تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات، تحديد أجهزة العمل و ترتيبها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة".

¹ عادل الحسن:الإدارة مدخل الحالات،الدار الجامعية للطباعة و النشر،الإسكندرية،مصر، 1992، ص15.

² خليل محمد حسن الشماع:خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة،دار المسيرة للنشر و التوزيع،ط 1 ،عمان،الأردن، 2000 ، ص248.

³ إبراهيم عبد العزيز شيحا : أصول الإدارة العامة : منشأة المعارف. مصر 1993،ص344.

ثالثاً: الاستقرار المهني:

أ- الاستقرار لغة: استقرار :اسم صدره استقر يستقر ، استقر ر استقر ، استقراراً ، فهو مُستقر . استقرار في المكان : تمكّن فيه وسكن . استقرار رأيه على الأمر : صمّم عليه واتّخذ قراراً بشأنه :- لم يستقرّ بعد على حال : لم يتوصّل إلى موقف.¹

قال تعالى: «ولكن أنظر إلى الجبل فإن استقرّ مكانه فسوف تراني». {من الآية 143 الأعراف}.

ب- المهنة لغة مهنة : جمع مِهْنٌ . [م ه ن] . (صدر مَهَنَ) ، والمِهنة : العملُ . عملٌ ، وظيفة منتظمة وخاصة لشخص مناسب ومؤهل لهذه المهنة.²

ج- الاستقرار المهني اصطلاحاً:

اهتم الكثير من الباحثين الاجتماعيين في الميدان الصناعي بموضوع الاستقرار وغالباً ما يربطونه بعوامل الرضا عن العمل وحافزه، ومن هنا جاءت بعض التعاريف التي حاولت تحديد هذا المصطلح داخل المؤسسة نذكر منها ما يلي:

يشير مفهوم الاستقرار المهني إلى: "إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف ، مادامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات، وكان إنتاجه لا يدعو للقلق، كذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة، ضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية، وضمن أمنه الصناعي وترقيته".³

أما "محمد علي محمد" فيعرف الاستقرار المهني بأنه: "ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر هذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلاً مهنيًا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار".⁴

من هذا التعريف يعتبر الاستقرار بقاء العامل في عمله الذي يشغله في التنظيم دون التفكير

¹ الفيروز أبيادي مجد الدين: القاموس المحيط، ج 1 ، عالم الكتب، بيروت ، لبنان، (د.ت)، ص 80 .

² علي بن هادية و آخرون: مرجع سابق، ص 350.

³ عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، علم إدارة الأفراد، الرياض، 1973، ص 81.

⁴ محمد ماهر عليش : مبادئ إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت ، د-ت، ص 34.

في تغيير عمله إلى مؤسسة أخرى مادام العمل الأول يوفر له مختلف احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسية ويجعله مطمئنا على مستقبله المهني وراض عنه.

التعريف الإجرائي: الاستقرار المهني هو: "الحالة التي تنطوي على بقاء العامل في خدمة المؤسسة لمدة أطول، دون تغيير مكان عمله في حالة حصوله على بدائل، فهو يشير إلى بقاء العامل في عمله و تمسكه بالمؤسسة التي ينتمي إليها، بالإضافة إلى رضاه عن العمل.

رابعا: العامل:

يعرف العامل بأنه: "كل من يقوم بعمل في مجال نشاط اقتصادي، بغرض الاكتساب أو الربح سواء كان باستخدام الجهد البدني و العقلي فقط، أو استخدام ذلك مع رأس المال".

كما يعرف بأنه: "ذلك الشخص الذي يضع جهده المشروع تحت تصرف أو لمصلحة الغير".

و يعرف أيضا بأنه: "العامل الذي يبقى يعمل لصالح رب العمل، طالما أنه يتقاضى أجرا من خلال الجهد الذي يبذله، و الإمكانيات التي يقدمها سواء كانت فكرية أو يدوية، و التي تؤهله لعمل دون آخر، فمهارات العمال و الإمكانيات ليست متكافئة، الأمر الذي يؤدي إلى التمايز في الأداء".¹

التعريف الإجرائي للعامل: "هو الشخص الذي يشغل مهنة معينة داخل تنظيم، له حقوق و عليه واجبات".

خامسا: نظم المعلومات:

تعد نظم المعلومات المصدر الأساسي لتزويد إدارة المؤسسات بالمعلومات الضرورية لتسيير شؤونها و المناسبة لاتخاذ القرارات، بحيث تعكس هذه المعلومات ذلك التفاعل الذي يتم بين المؤسسة و بيئتها الخارجية بجميع ما تحتويه من متغيرات تسهم في زيادة قدرة الإدارة على رسم الخطط و الاستراتيجيات السليمة لمعيشة الواقع و مجابهة المستقبل، و العمل على إيجاد نوع من التناسق المتناغم بين العوامل البيئية المختلفة و احتياجات المؤسسة.

¹ قجة رضا: فعالية التنظيم الصناعي و أثرها على أداء العامل داخل المؤسسة: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009، ص 14.

و يظهر الفحص المتعمق للتعريفات التي قدمت لنظم المعلومات مدى تباينها، حيث يمكن تصنيفها إلى عدة مجموعات، فالمجموعة الأولى مكونة من باحثي نظم و منهم " لادون" و "ستاير"، حيث اتفقا على أن نظم المعلومات يمكن أن تعرف على أنها: "مجموعة مترابطة فيما بينها تقوم بتجميع و تخزين و نشر المعلومات و استقبال معلومات مرتدة إليها ، ذلك لأغراض اتخاذ القرارات و تحقيق الرقابة في المنظمات". أما فريق ثاني من بينهم "ديمانسكي" فقد انصب اهتمامهم على مكونات نظام المعلومات، فجاء تعريفهم بأنها: " مجموعة من الأفراد و البيانات و الإجراءات تعمل معا لإنجاز هدف مشترك هو توفير المعلومات للإدارة".

في حين حاول فريق ثالث الجمع بين مكونات نظام المعلومات و الأنشطة التي يقوم بها من بينهم "جيمس أوبرن" الذي عرف نظام المعلومات بأنه: "مجموعة من الأفراد و الإجراءات و البيانات تقوم بجمع، تشغيل و نشر المعلومات داخل المنظمة".

و تضمن تعريف آخر لنظم المعلومات الحاسبات الآلية، حيث افترض مدى ارتباط نظم المعلومات بالحاسبات ، حيث عرفها "وتين" بأنها: "ترتيب من الأفراد و الأنشطة و البيانات و تقنيات المعلومات، تعمل بصورة متكاملة بغرض دعم و تحسين العمليات اليومية للأعمال المختلفة و مساعدة الإدارة في حل المشاكل توفير المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار".¹

و يمكن تعريف **نظم المعلومات إجرائيا** بأنها: "تألف الموارد البشرية و الآلية الناتجة عن جمع ،تخزين ،البحث و استعمال البيانات للسماح بالتفسير الفعال للعمليات داخل المنظمات، و ذلك من خلال وفرة المعلومات، و دقة و سلامة نظام الاتصال".

سادسا: تفويض السلطة:

لقد كان تفويض السلطة من المواضيع و القضايا التي حظيت باهتمام زائد من قبل الكثير من المفكرين و الدارسين في التنظيم و الإدارة، إلا أن ذلك لم يجسد في الممارسة و الحياة العملية، و هذا لصعوبة التطبيق و الممارسة و الحياة العملية، أي صعوبة التطبيق و المبالغة في

¹ الطيب الوافي: دور أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع اسمنت الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص 16-17.

تبسيط و توضيح ماهية التفويض، و القليل جدا من الكتاب من حاول سبر غور و أعماق جوهر عملية التفويض، و يرى هؤلاء أن التفويض فلسفة كاملة في فن إدارة الأفراد و الموارد البشرية.

و يقصد بعملية التفويض: "قيام المدير بإسناد بعض من مسؤولياته و سلطاته للمرؤوسين في المستويات الدنيا و الذين يقبلون هذه المسؤوليات".

كما يقصد أيضا بها: "نقل حق التصرف في اتخاذ القرارات في نطاق محدد و بالقدر اللازم للقيام بالعمل، و ذلك من خلال منح المدير بعض اختصاصاته لمساعديه".

من هذا التعريف نخلص إلى أن التفويض لا يعني التخلص من السلطة، و إنما يعني إعطاء الآخرين حق العمل داخل نطاق محدد.

و يعرف البعض تفويض السلطة على أنه: "الإجراء الذي يتم بواسطة تعيين السلطة الرسمية و المسؤولية للمرؤوسين لإنجاز أعمال محددة".¹

التعريف الإجرائي لتفويض السلطة: " هو تمرير السلطة من الرئيس إلى المرؤوسين، أي من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية السفلى داخل المنظمة، و ذلك لكون أن الرؤساء لا يستطيعون القيام بجميع الأعمال و الأنشطة بمفردهم، مما يستوجب تفويض بعضها إلى المرؤوسين في المستويات الإدارية المباشرة، و هؤلاء بدورهم يفوضون جزءا من أعمالهم للمستويات الإدارية الأدنى...، و هكذا حتى نصل للمرؤوسين الذين ينفذون العمل و لا يمارسون وظائف إشرافية في قاعدة السلم الهرمي، و يشترط في عملية تفويض السلطة القبول من طرف المفوض إليهم، و تتجلى في مؤشرين هما: المشاركة في اتخاذ القرار، و عدم الالتزام بحرفية اللائحة".

¹ مزينة بلقاسم: السلطة و الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة عبد الله النوارية بالبنوي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008-2009، ص 12.

VII. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى :

دراسة قام بها الطالب "عبد العزيز محمد الحميضي" في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالسعودية، تحت عنوان "عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي"؛ دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي ، و هي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير سنة 2007م.

إذ وفي ضوء ما لاحظته الباحث من خلال عمله بمجلس الشورى من الطريقة التي تتم بها بعض قرارات المجلس وما تسببه من تأثير نفسي للعاملين، مما يؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي ،قام الباحث بطرح إشكاليته في صيغة التساؤل المركزي التالي:

ما طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين؟

وهدفَت الدراسة إلى التعرف على طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي انطلاقاً من عدة تساؤلات فرعية من بينها:

✓ ما علاقة المركزية واللامركزية في عملية صنع القرارات بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين؟

✓ ما علاقة طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين ؟

استخدم "عبد العزيز محمد الحميضي" في دراسته هذه المنهج الوصفي، للتعرف على درجة المركزية و اللامركزية في عملية صنع القرارات بالمجلس، و درجة تأثيرهما على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، و اعتمد على أداة الاستبيان في جمعه للبيانات من الميدان، هذا الاستبيان طبق على عينة من العمال تتكون من 246 فرد، حيث اقتضت الدراسة حسب الباحث الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة.¹

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

¹ عبد العزيز محمد الحميضي: عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، السعودية، 2007.

ü أن أفراد عينة الدراسة موافقون إلى حد ما على مشاركتهم في عملية صنع القرارات بالمجلس لذا يوصي الباحث القيادات الإدارية بالعمل على كل ما من شأنه تفعيل مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات وتشجيعهم على المبادرة.

ü توصلت الدراسة إلى أن عملية صنع القرارات بالمجلس تتسم باللامركزية في بعض جوانبها بينما تزيد درجة اللامركزية في جوانب أخرى منها، لذا يوصي الباحث القيادات الإدارية بالمجلس بالسعي في تقليل حدة المركزية في بعض جوانب عملية صنع القرارات، وذلك بتحفيز الإدارات على عقد اجتماعات مع عاملها في حال طرح موضوع يتطلب اتخاذ قرار بشأنه.

ü توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة المبحوثة موافقون على بعض المراحل التي تتم من خلالها عملية صنع القرارات بالمجلس بينما هم موافقون إلى حد ما على بعض المراحل الأخرى، لذا يوصي الباحث بضرورة وضع منهج واضح لمراحل عملية صنع القرارات ووضع موضع التطبيق، وذلك ببيان مراحل هذا المنهج وطريقة تطبيقه ومتابعة تنفيذه.

توظيف الدراسة:

اهتمت هذه الدراسة بعملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي، حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج الهامة التي من شأنها أن تعطي حلولاً للمشاكل التي تعاني منها المؤسسات ليس فقط في السعودية، وإنما في كافة البلدان و الدول العربية، فإدراج هذه الدراسة ضمن هذا الفصل من دراستنا يعود لمجموعة من الأسباب أهمها:

- كونها تتشابه مع الدراسة الحالية القرارات، و هذا ما ساعدنا في تحديد المؤشرات، و بالتالي صياغة الفروض، بالإضافة إلى إثراء الإطار النظري لموضوع بحثنا الحالي.
- كما تشترك هذه الدراسة مع الدراسة الراهنة في متغير الرضا الذي يعتبر كمؤشر من مؤشرات الاستقرار و هذا ما يساعدنا في بناء الاستبيان.

و بالرغم من أن هذه الدراسة توصلت إلى نتائج هامة كما سبقت الإشارة آنفاً، إلا أنها لم تبين كيف تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق رضا العمال، كما أنها لم تبين الطريقة التي من خلالها يشارك العمال في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

الدراسة الثانية:

هذه الدراسة قام بها الباحث "خلاصي مراد"، بعنوان: "اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات في العمل"، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ و الكبريت، مركب 18 فيفري، و هي عبارة عن بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، بجامعة منتوري قسنطينة، سنة 2006-2007.

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة من عدمها بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات في المنظمة. و انطلقت الدراسة من مجموعة من الفرضيات حاول الباحث

التأكد من صدقها من خلال الدراسة النظرية و الميدانية، حيث تمثلت في أربع فرضيات أساسية هي:

❖ توجد علاقة بين سوء برمجة التكوين و تولد الرغبة عند المورد البشري في ترك المنظمة.

❖ توجد علاقة بين سوء برمجة الترقيات و تولد الرغبة عند المورد البشري في ترك المنظمة.

❖ توجد علاقة بين سوء تحديد الأجور و تولد الرغبة عند المورد البشري في ترك المنظمة.

❖ توجد علاقة بين عدم وجود نظام تسيير الحياة المهنية و تولد الرغبة لدى الإطارات في ترك المنظمة.¹

اقتضى هذا الموضوع استخدام المنهج الوصفي من أجل وصف الظاهرة و تسليط الضوء عليها و على مختلف جوانبها، و استخدم الباحث كل من أداتي الاستمارة و المقابلة، كما أجريت

¹ خلاصي مراد: اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات في العمل، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.

الدراسة على عينة تتكون من 107 إطار بنسبة 30%. و ذلك باستعمال العينة العشوائية البسيطة.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

ü وجود علاقة بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات في العمل.

ü فقد اتضح أن الإطارات يعطون أهمية كبيرة لكيفيات اتخاذ القرار في التكوين، وكيفية تحديد الأجر ليتناسب مع مناصب العمل، وكذلك تحديد معايير للترقية لتبيان طرق بلوغها، إضافة إلى أهمية وجود نظام لتسيير الحياة المهنية حتى يكون لكل فرد في المنظمة هدف يسعى من أجل تحقيقه.

توظيف الدراسة:

إن النتيجة الأساسية التي توصلت إليها دراسة "خلاصي مراد"، و المتمثلة في وجود علاقة بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات في العمل، يمكن أن تكون كمنطلق أساسي للدراسة التي نحن بصدد إجرائها، و يكمن الفرق بين هذه الدراسة و الدراسة الحالية في اختيار أو تحديد المؤشرات إن صح التعبير، فمن خلال النتائج المتوصل إليها حاولت أن أبحث عن عوامل أخرى ذات العلاقة بمتغير اتخاذ القرار. و يمكن حصر جوانب الاستفادة من هذه الدراسة في أن هذه الأخيرة أعانتني كثيرا في بناء الإشكالية، و الوقوف على الخلفية النظرية لموضوع عملية اتخاذ القرار و الاستقرار المهني، هذا إلى جانب تصميم أدوات جمع المعلومات اللازمة و الاطلاع على المناهج المستخدمة.

الدراسة الثالثة:

هذه الدراسة قام بها الطالب "جبلي فاتح" بعنوان "الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني"؛ دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت وحدة الخروب، أجريت هذه الدراسة 2005-2006م، لنيل شهادة الماجستير، بجامعة منتوري بولاية قسنطينة. هدفت الدراسة إلى رصد واقع الترقية الوظيفية و التعرف على أبعادها و دلالاتها و علاقتها بالاستقرار المهني للعامل. و انطلقت من مجموعة من الفرضيات أهمها:

v يرتبط التدرج الوظيفي بشعور العامل بالرضا و الارتياح في عمله.

v هناك علاقة ارتباطيه بين الحوافز المادية و استقرار العامل في عمله.

استخدم "جبلي فاتح" في دراسته هذه منهج المسح الاجتماعي بالعينة و هو إحدى أساليب المنهج الوصفي. كما أجريت الدراسة على عينة عددها 90 مفردة من مجموع 309 مفردة، أي بنسبة 10 %. و استعمل العينة العشوائية البسيطة؛ أما أدوات جمع البيانات فقد اعتمد الباحث على كل من أداة الملاحظة، المقابلة و الاستمارة بالإضافة إلى الوثائق و السجلات التي ساعدت الباحث على أخذ صورة عامة عن مهام المؤسسة و أهدافها و بنيتها.

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج هامة أهمها:

ü أثبتت نتائج الدراسة الراهنة أهمية الحوافز المادية ، لكن عند اقترانها بالحوافز المعنوية يختلف الأمر؛ فالأجر مثلاً وحده لا يكفي لشعور العامل بالرضا و الارتياح، وإنما يحتاج إلى الشعور بالأهمية و تحقيق الذات من خلال وضعه المهني .

ü للترقية دور كبير في رفع معنويات الأفراد، وتعتبر مطلب أغلبية العمال، بغض النظر عن مراكزهم وأدوارهم، فعن طريقها يتم تحسين الظروف المادية والمعنوية بزيادة الأجر، واكتساب مركز اجتماعي ومهني قصد تحسين الأداء وتنمية القدرات المهنية، مما يضمن لهم التقدير والاحترام داخل المؤسسة وخارجها، وبالتالي يحقق الرضا والاستقرار في العمل.¹

¹ جبلي فاتح: الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006 .

توظيف الدراسة:

تتفق هذه الدراسة مع موضوعنا الذي نحن بصدد دراسته، لكونها قد عالجت "موضوع الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني"، هذا الأخير هو محور دراستنا. و تكمن جوانب الاستفادة من هذه الدراسة في التعرف أكثر على الجوانب التي ينبغي التطرق إليها سواء في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي، كما أعاننتني في صياغة الفروض الملائمة للدراسة، و جمع مؤشرا متغير الاستقرار المهني، و هذا بدوره يساعدنا في بناء الاستبيان من خلال النتائج المتوصل إليها، و لكنها تختلف مع دراستنا هذه في كونها تركز على عوامل الاستقرار المهني، حيث تلعب الحوافز مادية كانت أو معنوية دورا كبيرا في رفع معنويات الأفراد قصد تحقيق الرضا و الاستقرار في العمل.

مقدمة

أهداف الدراسة

تمهيد

- I. خصائص المنظومة و عناصرها
- II. خصائص القرارات التنظيمية
- III. أنواع القرارات التنظيمية
- IV. أهمية القرارات في المنظمة
- V. مراحل و خطوات صنع القرارات في المنظمة
- VI. أساليب القرارات التنظيمية
- VII. العوامل المؤثرة في القرارات التنظيمية
- VIII. المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و مشاكل اتخاذ القرار فيها

خلاصة

تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية رشيدة ، تنطلق من إستراتيجية تطوير القرار نحو تطبيق وتقييم النتائج، وهي من العمليات الأساسية الضرورية في حياة الأفراد والجماعة سواء أكان على مستوى التنظيمات الصغيرة كالأُسرة أو التنظيمات الكبيرة كالجهاز الإداري أو السياسي، فعملية صنع القرار تظهر في جميع المنظمات بغض النظر عن نوعها وطبيعتها، عسكرية، صناعية، تعليمية، خدماتية، وليست هناك طريقة مثلى لاتخاذ القرار، فالطريقة المثلى هي التي تناسب الظروف وتحقق الهدف.

ومن المتعارف عليه أن عملية اتخاذ القرار وظيفة إدارية ، و عملية تنظيمية يقوم بها صاحب الصلاحية، ولكنها ترتبط وتؤثر في العمليات الإدارية الأخرى: كالخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتدريب، والرقابة، والمتابعة، وبذلك تكون عملية اتخاذ القرار في المنظمة من أهم جوانب العمل الإداري وأكثرها فعالية في مجالات الحياة المختلفة.

و من هذا المنطلق سوف نتناول في هذا الفصل معالجة تحليلية للقرارات التنظيمية من خلال التطرق إلى خصائص كل من المنظومة و القرارات التنظيمية، أنواعها، أهميتها، مراحلها،أساليبها،و العوامل المؤثرة فيها،بالإضافة إلى عرض مشاكل اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أ. خصائص المنظومة و عناصرها:

أولاً: خصائص المنظومة:

حتى يمكن التعامل مع المنظومة ككيان، فيجب التعرف على خصائص هذا الكيان والتي تحدد ملامحه الأساسية لتجعله مختلفاً عن نظم العمل الأخرى، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

1- التنظيم: يشير تعريف المنظومة أنه لا بد لأجزائها أن ترتبط معاً طبقاً لخطة، بمعنى أنه يجب أن يكون للمنظومة تنظيم أو بناء يضم المكونات الفرعية لها بترتيب يحدد أوليات ومستوى التعامل بين كل منها بالنسبة للآخر، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة كمنظومة يمثل ترتيب مخطط للإدارات الرئيسية والفرعية المكونة له، ويحدد العلاقات بينها ومستوى السلطات والأولويات الممنوحة لكل منها بالنسبة للآخر. وجرى العرف أن يتم بناء الهيكل الإداري في المؤسسات الإنتاجية والخدمية في بناء هرمي يحدد مستوى العلاقات والسلطة بين الإدارات الفرعية، حيث يربط كل مستوى منها بالآخر قنوات اتصال تسمح بنقل المعلومات من مستوى لمستوى آخر.

2- التفاعل: هو الطريقة التي تؤدي بها مكونات المنظومة (المنظومات الثانوية) الوظائف المسندة إليها حتى يمكن أن تحقق الأهداف المحددة لها.

3- الاعتماد المتبادل: يتحقق بتربط المنظومات الفرعية فيما بينها بطريقة تجعلها تعتمد على بعضها في أداء وظائفها لتحقيق أهداف المنظومة.

4- التكامل: أي أن المنظومة تحتوي على مجموعة من الأجزاء التي تتكامل مع بعضها في إطار الأنشطة التي تقوم بأدائها، والتكامل هو عكس التخصص؛ إذ أن تجزئة النظام إلى مكونات متخصصة يتطلب ربطها سوية بشكل متناسق و متكامل حتى لا تفقد المنظومة وجودها الموحد، ففي المنظمة هناك تقسيم للعمل مع ضرورة تنسيق ما تمت تجزئته في قيادة واحدة تحقق التكامل.¹

5- الهدف: وجود المنظومة يجب أن يرتبط بوجود هدف محدد مسبقاً تعمل على تحقيقه، هذا

¹ منتدى ستار تايمز بتاريخ: 2015/03/2 الساعة: 20:30. <http://www.startimes.com/?t=32214588>

الفصل الثاني: معالجة تحليلية لمنظومة القرارات التنظيمية

الهدف لا بد أن يمثل محوراً رئيسياً لجميع المنظومات الفرعية بها، هذا وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك العديد من المؤسسات التي تعلن عن أهداف لها، ولكنها تقوم بتشكيل الهياكل الإدارية من أجل تحقيق أهداف أخرى.¹

و بهذا يصبح تحديد الأهداف خطوة أساسية للتعامل مع المنظومة وتشخيص مشاكلها والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها باعتبار أن المدير و موظفيه يرغبون بالفعل في تطوير الأداء لها.

ثانياً: عناصر المنظومة:

تعمل المؤسسات دائماً في بيئة ديناميكية متغيرة الأحوال والتأثيرات، وتعتمد طبيعة الأنشطة في المؤسسة على طبيعة البيئة المؤثرة عليها والتي تعمل من خلالها، حيث تمثل هذه البيئة أحد عناصر المنظومة والتي تتفاعل مع المنظومات الفرعية، ويمكن أن تضم المنظومة العناصر التالية:

1- المدخلات: تتضمن الموارد البشرية و المادية و المعلومات التي تحصل عليها المنظومة من البيئة (النظام الأكبر)، فالموارد البشرية تضم الأفراد بمختلف شخصياتهم و اتجاهاتهم و دوافعهم و العلاقات الاجتماعية التي تربطهم مع بعضهم، أما الموارد المادية فتتمثل في المعدات و الآلات و الأدوات، و تشمل الموارد المالية و رؤوس الأموال، و أخيراً المعلومات و تشمل البيانات الواردة، معالجتها و تخزينها و استعادتها.

2- العمليات و التحويل: يقصد بها جميع الفعاليات الإدارية و الفنية التي تقوم بها المنظومة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل في السلع أو الخدمات أو المعلومات و تقديمها للبيئة.²

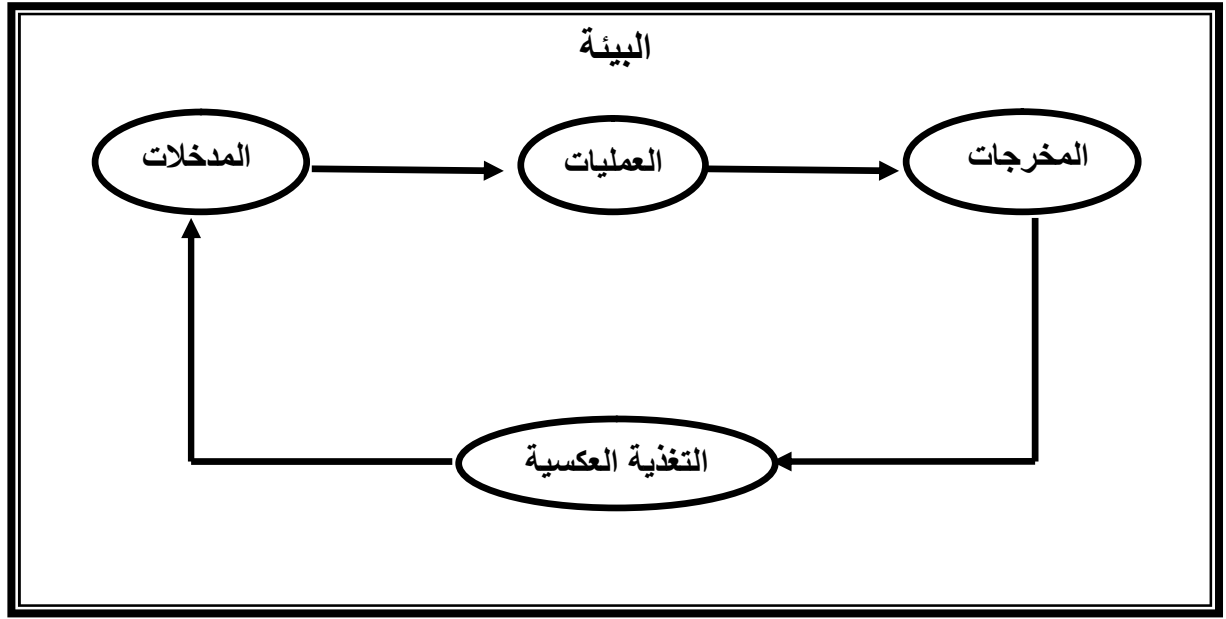
3- المخرجات: و تتضمن السلع و الخدمات و المعلومات للبيئة الخارجية، و المخرجات هي أساس وجود المنظومة.

¹ منتدى ستار تايمز، موقع سبق ذكره.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2000، ص 84-85.

الفصل الثاني: معالجة تحليلية لمنظومة القرارات التنظيمية

4-التغذية العكسية (الرجعية أو المرتدة):تمثل مجموعة المعلومات التي تنساب في النظام و تؤثر في سير العمليات و مدى قبول البيئة للمخرجات،متضمنة المظاهر الإيجابية أو السلبية للمخرجات في البيئة التي تعمل بها المنظومة،إذ أن استجابة النظام لهذه المتغيرات البيئية من شأنها أن تؤدي إلى تصحيح الانحرافات أو تعميق الجوانب الإيجابية مما يؤدي إلى تحسين كفاءة النظام و فاعليته و يمثل الشكل أدناه طبيعة النظام و متغيراته الأساسية.¹



الشكل رقم 01:عناصر المنظومة

المصدر:خليل حسن محمد الشماع، خضير كاظم حمود:المرجع نفسه،ص 85.

¹ المرجع نفسه،ص85.

II. خصائص القرارات التنظيمية:

تتسم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة بالخصائص التالية:

- 1- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح .
- 2- القرارات التنظيمية تسعى دائماً إلى إيجاد المشاكل وذلك من خلال إتباع إستراتيجية محددة للبحث عن وضع عدة بدائل مختلفة لاختيار البديل الأنسب منها.
- 3- إن اختيار البديل الأنسب يكون وفقاً للظروف المؤثرة في اتخاذ القرار، والمعطيات الواقعية
- 4- تتم عملية اختيار البدائل على أسس وقواعد تؤدي في الأخير إلى الوصول إلى أفضل بديل.
- 5- إن عملية اتخاذ القرار في المنظمة تتم في الوقت الحاضر، لكن نتائجها وانعكاساتها تظهر في المستقبل، وهنا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية.¹
- 6- يتضمن اتخاذ القرارات إتباع الأسلوب الإداري في محاولة للتمييز بين السلوك التكيفي الذي يسعى إلى محاولة التوفيق والتكيف مع النتائج الفعلية للقرارات، وبين النتائج المتوقعة الحصول عليها.
- 7- بعض القرارات، إن لم تكن معظمها، تتأثر بشخصية متخذ القرار وبالعوامل الشخصية الإدارية الأخرى في التنظيم.
- 8- إن اتخاذ القرار التنظيمي مرتبط بدرجة من العقلانية تميزها عن غيرها، وترسم تلك العقلانية لنفسها حدوداً أثناء تطبيق القرار، تسمى "العقلانية المحدودة".²

III. أنواع القرارات التنظيمية:

يصنف علماء الإدارة القرارات في المنظمة طبقاً لمعايير متعددة، بحيث تتمثل هذه المعايير في: تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية بالمنظمة، ووفقاً لأهمية القرارات، كما تصنف وفقاً لإمكانية برمجتها أو جدولتها، بالإضافة إلى تصنيفها وفقاً للنمط القيادي لمتخذها. و فيما يلي عرض مفصل لهذا التصنيف.

¹ أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص383.

² عصام محمد حمدان مطر: التطوير التنظيمي و أثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008 م، ص33 .

الفصل الثاني: معالجة تحليلية لمنظومة القرارات التنظيمية

أولاً: تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية بالمنظمة:

و يمكن تصنيف القرارات في المنظمة وفقاً لهذا المعيار إلى الأنواع التالية:

1-قرارات تتعلق بالعنصر البشري: و تتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين، طرق الاختيار و التعيين، كيفية تدريب العاملين، أسس تحليل و توصيف الوظائف، أسس دفع الأجور والحوافز، طرق الترقية، كيفية معالجة الشكاوى، التأخير والغياب، دوران العمل، علاقة المنظمة بالنقابات و الاتحادات العمالية و المؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشري، وغير ذلك.

2-قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها، الإجراءات الواجب إتباعها، سياسات وبرامج العمل، قواعد اختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم وفصلهم، أساليب التحفيز، أساليب الاتصال، المعايير الرقابية و النمط القيادي الملائم، المركزية واللامركزية، وتقارير المتابعة... الخ.

3-قرارات تتعلق بالإنتاج: وتتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع، أنواع الآلات المستخدمة، كيفية الحصول عليها، تصميم المصنع الداخلي، طريقة الإنتاج، مصادر الحصول على المواد الخام، التخزين وحجمه، وطرق دفع أجور العمال... الخ.

4-قرارات تتعلق بالتمويل: كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم و السيولة، طرق التمويل، معدات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها... الخ.¹

ثانياً: تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها:

1-القرارات الإستراتيجية (الحيوية): و هي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري و مستقبله و البيئة المحيطة به، و تتميز القرارات الإستراتيجية بالثبات النسبي طويل الأجل، و بضخامة الاستثمارات أو الإعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، و بأهمية الآثار و النتائج التي تحدثها في مستقبل التنظيم، و بما يتطلبه اتخاذها من عناية خاصة و تحليلات لأبعاد اقتصادية و مالية و اجتماعية.

¹ جمال لعويصات: الإدارة و عملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2002، ص 38 .

الفصل الثاني: معالجة تحليلية لمنظومة القرارات التنظيمية

و نظرا لأهمية آثار و نتائج القرارات الإستراتيجية على حاضر المنظمة الإدارية و مستقبلها ، فإن الاختصاص في اتخاذها يكون منوطا بالإدارة العليا، ذلك لأن قيمة القرارات و أهميتها تختلف بحسب المستويات الإدارية التي تصدر عنها، ففي حين تصدر المستويات الإدارية العليا و الوسطى قرارات رئيسية و هامة، و قرارات من نوع معقد تتصل بالسياسة العليا، و تتطلب قدرا كبيرا من الجهد و الوعي و مستوى عال من الفهم، نظرا لأهمية آثارها و نتائجها في حياة المنظمة، فإن المستويات المباشرة تتخذ قرارات ثانوية قليلة الأهمية تتطلبها حالة العمل الروتينية، و هكذا تختلف قيمة القرارات و أهميتها بحسب المستويات القيادية التي تصدر عنها.¹

2-القرارات التكتيكية: هذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات، أو ما يسمى بالإدارة الوسطى. و غالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف و ترجمة الخطط، أو بناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين، أو بيان حدود السلطة أو تقسيم العمل، أو تفويض الصلاحيات ، و قنوات الاتصال. كما أن مثل هذه القرارات تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.

3-القرارات التنفيذية: و هي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي و تنفيذه و النشاط الجاري في المنظمة، و تعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد و البحث من قبل متخذها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات و التجارب السابقة لمتخذها، كما أن اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية ، هذا فضلا عن أن مثل هذه القرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني و تتكرر باستمرار، و من أمثلتها تلك التي تتعلق بصرف العلاوات الدورية و بتوزيع الأعباء على العاملين.²

¹ عبد السلام أبو قجف: أساسيات التنظيم و الإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 143 .
² إدريس ثابت عبد الرحمان: إدارة الأعمال-نظريات و نماذج و تطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، م، ص 246 .

الفصل الثاني: معالجة تحليلية لمنظومة القرارات التنظيمية

و يتضح من العرض السابق لأنواع القرارات التنظيمية الثلاثة أهمية و فائدة التفرقة بينها في اختلاف أسلوب معالجة الإدارة لكل منها، ففي حين تتطلب القرارات الإستراتيجية دراستها بعمق و تمعن و إشراك من يساعد على حلها بسبب تأثيرها على استمرارية المنظمة، نجد أن للقرارات التكتيكية و التنفيذية أساليب و إجراءات معينة لاتخاذها لا يتطلب جهدا ذهنيا كبيرا، كما أن تأثيرها على نجاح أعمال المنظمة يكون بسيطا إذا ما قورن بتأثير القرارات الإستراتيجية، يضاف إلى ذلك أن موقع اتخاذ القرار يختلف في الأنواع الثلاثة، ففي حين يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا، فإن القرارات التكتيكية و المباشرة تتم على مستوى الإدارتين الوسطى و التنفيذية.

و مما تجدر ملاحظته هنا أن تصنيف القرارات بحسب أهميتها إلى: قرارات إستراتيجية و تكتيكية و تنفيذية و إن 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 و المشكلات الروتينية اليومية. و من هنا تبدو صعوبة وضع حدود فاصلة بين الأنواع الثلاثة للقرارات بسبب تداخل هذه الأنواع الذي يقتضيه تداخل و تشابك و تعقد المشكلات الإدارية و بالتالي تداخل و تشابك القرارات التي تتخذ لحلها.

ثالثا: تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها أو جدولتها:

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

1-القرارات المبرمجة : "هي القرارات المخططة سلفا والمحددة بواسطة قواعد و إجراءات المنظمة، و التي تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة ومعروفة".¹

مثل هذه القرارات تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا يحتاج اتخاذ القرار فيها إلى تفكير طويل أو جهد ذهني كبير مثل العمليات الكتابية و غير الفنية، و من أمثلتها: القرارات

¹ أحمد ماهر :مرجع سابق، ص292 .

الفصل الثاني: معالجة تحليلية لمنظومة القرارات التنظيمية

الصادرة للترقية بالأقدمية، أو التصريح بالخروج قبل مواعيد العمل الرسمي، و توزيع المكاتب، أو صرف مبلغ معين، أو الإعلان عن مناقصة.¹

2-القرارات غير المبرمجة: هي القرارات التي لا تتكرر، بمعنى أن المشكلات والمواقف التي يقتضي اتخاذها لا تتكرر باستمرار، و إذا تكررت فإن ذلك يكون خلال فترات متباعدة.

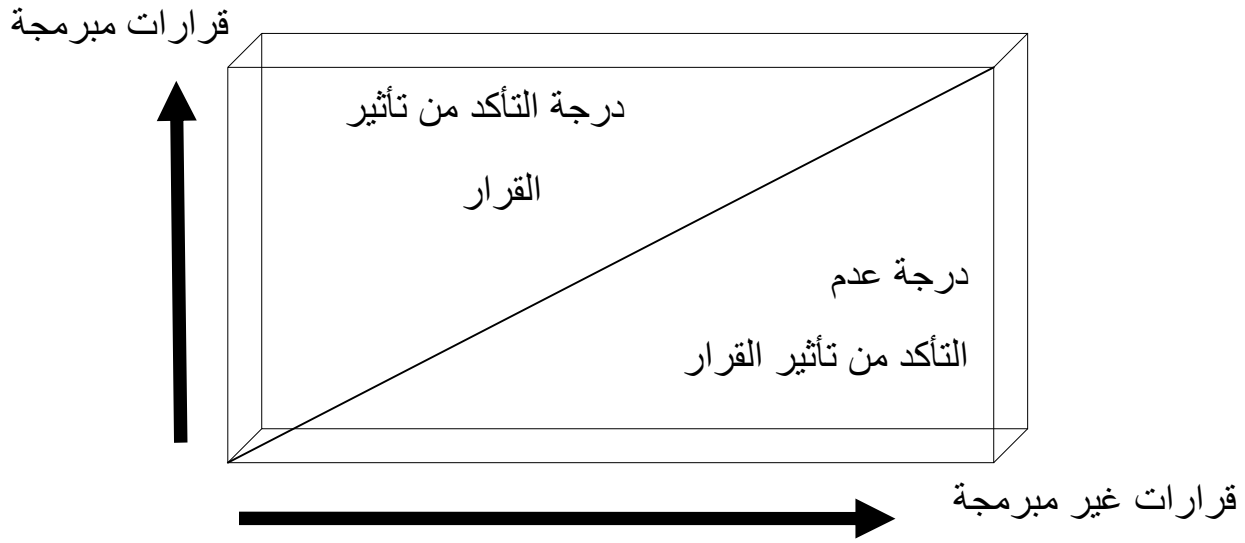
و تتميز مثل هذه القرارات بأنها تهتم بالمشكلات المعقدة التي تحتاج إلى تفكير طويل ، كما تتطلب من متخذها جمع البيانات و المعلومات الوافية و الدقيقة،بالإضافة إلى إجراء البحوث و الدراسات و استطلاع الآراء تمهيدا لاتخاذها .و من هنا وصف بعض كتاب الإدارة مثل: «جور» مثل هذه القرارات بأنها قرارات إبداعية،و أن صعوبتها نابعة من كونها تهدف إلى مواجهة مشاكل و مواقف جديدة،و أنها تعبر عن الاستجابة لظروف البيئة الداخلية و الخارجية في إجراءات و سياسات العمل،و من أمثلتها:القرار الصادر بإنشاء فرع جديد لإحدى المؤسسات الحكومية ،أو تحديد سياسة الأجور أو التوزيع،أو توزيع ساعات العمل.²

أي أن القرارات غير المبرمجة تتصف بأنها غير مخططة وغير محددة سلفا، كما أنها تتناول مشاكل غير معروفة بصورة مسبقة ومشاكل جديدة، ولا يمكن إتباع أساليب روتينية ولائحية في علاجها، وبالتالي يمكن القول أن هناك درجة عالية من عدم التأكد في تأثير القرار على علاجه للمشكلة ،ويمكن تصور تأثير نوع القرار على درجة التأكد في الشكل التالي:³

¹ نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر و التوزيع ،ط1، عمان ،2007، ص 254 .

² المرجع نفسه، ص254.

³ بونخلة فريد: تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007، ص127.



الشكل رقم 02: تأثير نوع القرار على درجة التأكد وعدم التأكد.

و تبرز أهمية التفرقة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة في إتاحة الفرصة أمام المديرين في الإدارات العليا -المستويات الإدارية الوسطى و المباشرة- صلاحيات اتخاذ القرارات المبرمجة، مما يمكنهم من استغلال جهدهم الذهني و وقتهم لاتخاذ القرارات غير المبرمجة التي تحتاج إلى الكثير من الجهد الفكري و البحث على نحو ما بينا آنفاً.

رابعاً: تصنيف القرارات وفقاً للنمط القيادي لمتخذها:

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

1-القرارات الأوتوقراطية (الانفرادية): هذه القرارات يتم اتخاذها من قبل المدير بشكل انفرادي، و يعلنها على موظفيه دون إعطائهم أي فرصة للمشاركة في اتخاذها، فالمدير وحده الذي يحدد المشكلة و يضع لها الحلول ثم يختار أحد الحلول الذي يراه مناسباً، و بعد ذلك يُعلم مرؤوسيه بهذا القرار لتنفيذه، و لا يعطيهم أية فرصة لمناقشته فيما يقرر و لا يضع في اعتباره رد فعل المرؤوسين على هذا القرار لتنفيذه¹.

¹ بونخلة فريد: مرجع سابق، ص 129 .

الفصل الثاني: معالجة تحليلية لمنظومة القرارات التنظيمية

2-القرارات الديمقراطية (أو القرارات بالمشاركة): وهي القرارات التي يتم اتخاذها عن طريق المشاركة من خلال إشراك المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم، وكل من يعينهم أمر القرار، و تتميز مثل هذه القرارات بفعاليتها و رشدها،ذلك لأن مشاركة المرؤوسين في صنعها يساعد على قبولهم لها وعدم معارضتها بعد إصدارها.¹

III. أهمية القرارات في المنظمة:

وتتجلى أهمية اتخاذ القرارات في المنظمة في النقاط التالية:

1-اتخاذ القرارات عملية مستمرة : في المجال الإداري نلاحظ أن عملية التسيير، ما هي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم،الإنتاج، التخطيط،و التسويق... الخ.

2-اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله : تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث يقرر ما يجب أن يعمل به؟ومتى يقوم به؟ومن يقوم به؟ وأين يقوم به؟ حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كبيرة كلما زادت فعالية الأداء.

3-اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية : تمثل عملية اتخاذ القرارات أساسا في جميع الوظائف الإدارية كالتخطيط، التنسيق، الرقابة، التوجيه.

4-اتخاذ القرارات أساس الإدارة أو وظائف المنظمة : إن كل وظيفة داخل المنظمة ، تتضمن مجموعة متعددة من القرارات، مثلا في الإنتاج، نجد جملة من القرارات، من المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة ؟ ما هو الحجم الأنسب للإنتاج ؟ ما هي المدة الزمنية للخطة الإنتاجية؟²

¹ المرجع نفسه،ص 129 .

² أحمد ماهر،مرجع سابق،ص 281-282.

IV. مراحل و خطوات صنع القرارات في المنظمة:

إن عملية صنع القرارات التي يصدرها المدير في المنظمة تكون على قدر كبير من الأهمية و ذلك من خلال تأثير هذه القرارات على حياة التنظيم، وحسن سيره و توجد عدة مراحل لعملية اتخاذ القرارات لا بد من المرور عليها قبل أن يصدر القرار.

و تجدر الإشارة إلى أن هذه المراحل قد اختلفت من باحث إلى آخر، حيث حددها "هربرت سيمون" في ثلاثة مراحل، أما Fernandez فقد حددها في أربع مراحل، و يحددها "ديل" في خمس مراحل، و فيما يلي عرض مفصل لهذه المراحل حسب كل باحث:

يحدد "هربرت سيمون" خطوات صنع القرار في المنظمة كالتالي:

1-مرحلة البحث و الاستطلاع و جمع المعلومات.

2-مرحلة التصميم، و هي عملة البحث عن بدائل مختلفة.

3-مرحلة الاختيار ، أي اختيار بديل معين من البدائل التي سبق التوصل إليها في مرحلة التصميم.¹

و يرى Fernandez أن لاتخاذ القرارات التنظيمية أربعة مراحل هي:

1-مرحلة الإعلان عن النية: تتمثل هذه المرحلة في الوعي بالوضعية السائدة، و يبرز خلالها منبه يكون بمثابة المحرك لبداية التفكير و صنع القرار، و يتمثل المنبه في تغيير المعلومات أو الصفات للنظام أو تغيير في المحيط، الشيء الذي يؤدي بمتخذ القرار إلى الإحساس بضرورة تغيير الوضعية، قد تكون مجرد تعديل في مسار لنظام معين أو إحداث تغيير كلي لوضعية معينة.

2-مرحلة التعليمات: هي مرحلة جمع المعلومات و دراسة الوضعية السابقة، بتحليل الحلول الموضوعة سابقا، ووضع حلول جديدة و قد تستدعي الحاجة في هذه المرحلة اللجوء إلى خبراء في الميدان لتسهيل العملية.

3-مرحلة الاختيار: في هذه المرحلة القرار جاهز للتنفيذ فالحل تم اختياره من بين عدة بدائل و متخذ القرار على علم بجميع النتائج المحتملة لتنفيذ القرار.

الفصل الثاني: معالجة تحليلية لمنظومة القرارات التنظيمية

4-مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يقوم متخذ القرار بتنفيذ الخطة الموضوعية أو الحل المختار مع العلم أن متخذ القرار قد لا يكون صانعه، ومرحلة اتخاذ القرار أهم مرحلة من مراحلها فهي تجسيد لكل المراحل السابقة و عدم التنفيذ معناه أن نبقي ندور دائما في فلك النية في اتخاذ القرار.¹

ويحدد " ديل " مراحل اتخاذ القرار في المنظمة في:

1-مرحلة تحديد الأهداف والأنشطة بالنسبة للمنظمة.

2-مرحلة البحث عن أساليب العمل ووسائل تجميع المعلومات.

3-مرحلة المفاضلة بين البدائل.

4-مرحلة تنفيذ القرار.

5-مرحلة تقييم ومتابعة النتائج.²

*** تحليل عملية اتخاذ القرارات في المنظمة:**

وفقا للمنهج المتبع وإستراتيجية المنظمة وأسلوب اتخاذ القرارات سوف نقوم بشرح ودراسة مراحل عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة و التي تتمثل في:

أولاً: تحديد المشكلة الإدارية:

تبدأ أي عملية لصنع القرارات الإدارية في المنظمة بعملية " تحديد المشكلة والتي تستدعي محاولة التعرف على المشكلة وفهمها ثم تشخيصها و دراستها للتعرف على الحلول والبدائل اللازمة لحلها".³

أ -تعريف المشكلة :تعني المشكلة اصطلاحاً " هي انحرافات عما هو محدد مسبقاً أو الفرق

بين ما يحدث فعلاً وما يجب أن يكون".⁴

كما تعرف أيضاً بأنها " انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون".

إن الشعور بالمشكلة والإحساس بها هو بداية عملية صنع القرار لأنه عنصر أساسي لتحديد المشكلة و حلها، ويمكن للشخص صانع القرار أن يحس بالمشكلة إذا كان ملماً بصفة كافية بما

¹ Fernande :Les nouveaux tableaux des managers ,le projet décisionnel dans sa totalité ,édition d'organisation,3em édition ,Paris.2003.

² علي السلمي:اتخاذ القرارات الإدارية،وكالة المطبوعات الجامعية،الكويت، 1975، ص 11 .

³ فاخر عاقل ،أسس البحث العلمي،دار الملايين،ط 3 ،بيروت ، 1982، ص 43 .

⁴ عمار عوابدي:نظريات القرارات الإدارية،دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع،الجزائر، (د-ت) ، ص 54.

الفصل الثاني: معالجة تحليلية لمنظومة القرارات التنظيمية

يجب أن يكون، و هو ما يطلق عليه علماء الإدارة اسم "المعيار الرقابي". إضافة إلى امتلاكه القدرة و المعرفة الكاملة و الشاملة لما ه كائن؛ أي متمكنا من عملية قياس الآراء.

بعد الإحساس بالمشكلة والشعور بها تأتي عملية استكشاف المشكلة والتعرف عليها، و يتم ذلك بإحدى الطرق التالية:

* ظهور المشكلة أمام متخذ القرار بصورة مباشرة وواضحة وتضغط عليه من أجل حلها.

* اكتشاف الظاهرة من خلال دراسة الظواهر والمسببات.

* التبليغ عن المشكلة من طرف آخرين كأعضاء المنظمة مثلا.

* اكتشاف المشكلة عن طريق ممارسة الرقابة الإدارية.

ب - تشخيص المشكلة: بعد التأكد من وجود المشكلة والتعرف عليها تأتي مرحلة تشخيصها عن طريق توصيفها بواسطة أسبابها، حدودها، حجمها، و مجالها الزمني، يأتي دور تفسيرها و وضع تصورات و آفاق لعلاجها و حلها، و من أجل معالجة صحيحة و علمية للمشكلة و يجب إتباع المناهج العلمية كالاستدلال أو التجريب.

ثانيا: جمع الحقائق والمعلومات: خلال هذه المرحلة تجمع الحقائق والمعلومات عن المشكلة، و البدائل المختلفة لحلها، فكل مشكلة معلومات و بيانات و إحصائيات تكون أساس ظهور البدائل لحلها من خلال فحصها، و تبويبها و تحليلها تحليلًا منهجيا بعيدا عن التجريد، ثم القيام بعملية المقارنات و استخراج النتائج، بطرق و أساليب علمية، و وسائل تكنولوجية، و الاستفادة منها بصورة فعالة و رشيدة في تحديد البدائل و الحلول اللازمة لحل المشكلة و اتخاذ القرار، و يحتاج تحديد البدائل و الحلول اللازمة لحل المشكلة و اتخاذ القرار، و يحتاج تجميع المعلومات اللازمة من عدة مصادر و وسائل متعددة منها:

- الاستبيان ووسائل الاستقصاء الأخرى.

- الأجهزة التكنولوجية لتخزين المعلومات.

- دراسة الحاضر والسجلات للمنظمة صاحبة المشكلة.

- معاونين وكل من له علاقة بالمشكلة.¹

¹ سيد الهواري: الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1916، ص 457.

الفصل الثاني: معالجة تحليلية لمنظومة القرارات التنظيمية

ثالثا :تحديد البدائل و الحلول: بعد ترتيب البدائل المختلفة و تحديديها ثم القيام بدراسة كل البدائل على حدا وفقا لمعايير علمية ومنطقية نقوم بترتيب هذه البدائل وفقا لدرجة ملائمتها، أهميتها،و فاعليتها في حل المشكلة بعد مقارنتها وتمر هذه المرحلة بالخطوات التالية:

- تجميع أكبر عدد ممكن من البدائل في ضوء تحليل النتائج المنطقية و السليمة للمعلومات والحقائق المتعلقة بالمشكلة.
 - دراسة كل بديل على حدا وتقييمه وفقا لمعايير منطقية ثم تحديد مزاياه، عيوبه،و مدى ملائمته لحل المشكلة.
 - ترتيب البدائل في سلم تدرجي على أساس درجة اختلافها في الفاعلية و الأهمية لحل المشكلة،و ذلك تمهيدا لاختيار البديل المناسب،و اتخاذ القرار الإداري بناءا على ذلك.
- رابعا :اختيار البديل المناسب:البديل أو " الحل "هو أنسب بديل لحل المشكلة، و يتم اختياره في ظل اعتبارات إيديولوجية،سياسية، اجتماعية، وإنسانية و أخلاقية و بناءا على معايير و عوامل نفسية وتنظيمية.

ومن هنا يراعي صانع القرار في اختيار أنسب بديل لحل المشكلة و اتخاذ القرار الأمور التالية:

- 1-مدى اتفاق البديل مع سياسة و أهداف ومبادئ ثقافة المنظمة.
 - 2-مدى تحقيق البديل للفوائد و المناخ و المكاسب المنتظرة منه.
 - 3-الأخطار المتوقعة من تحقيق هذا البديل.
 - 4-تكاليف تنفيذ البديل.
 - 5-قابلية تطبيق البديل.
 - 6-الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل.¹
- خامسا:مرحلة تقييم البدائل: عندما يتضح للمدير البدائل المتاحة وحب عليه بعد ذلك أن يقوم بتقييم كل بديل على النواحي الآتية:

- إمكانية تنفيذ البديل و مدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.
- تكاليف تنفيذ البديل ومدى الكفاية التي يحققها من حيث الاقتصاد السرعة و الإتقان.

¹ المرجع نفسه:ص 458 .

الفصل الثاني: معالجة تحليلية لمنظومة القرارات التنظيمية

- آثار تنفيذ البديل على العمل داخل المنظمة وخارجها و في المجتمع ككل.
 - الآثار النفسية و الاجتماعية للبديل أي مدى انعكاساته على أفراد التنظيم و مدى قوة أو اهتزاز العلاقات التي يمسها، خاصة إذا كان البديل يهم مصالح الجمهور.
 - مناسبة الوقت و الظروف لتبني هذا البديل.
 - استجابة المروؤوس للبديل.
 - الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل.
- و من الطبيعي أن نجاح المدير في تقييمه للبدايل أمر يتوقف على مدى صدق و حداثة البيانات التي يجب أن يحاط بها و كذلك على مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب أي قبل إصدار القرار.¹
- ومن خلال ما تم عرضه يتضح أن عملية اتخاذ القرار في النشاط الإداري تتصف بالكثير من التداخل و التعقيد، و هذا ما فرض على متخذ القرار أن يكون عقلانياً، و يقتضي ذلك ابتعاده عن العشوائية و الارتجالية في اتخاذ القرار في المنظمة. و لا يتحقق ذلك إلا باتباعه لخطوات معينة مهما كان مدى تداخلها و تشابكها، حتى و إن اختلف الباحثون و المفكرون في صياغة أشكالها، فهي لا تخرج عن المألوف في جوهرها، حيث صنفتم إلى عدة مراحل لوحظ اشتراكها في جميع المنظمات و إن اختلفت في ترتيبها من منظمة إلى أخرى و من منظر لآخر حسب الاعتبار التي تم الاعتماد عليها.
- كما اختلفت هذه الخطوات في ترتيبها بين الواقع العملي و ما ورد حولها نظرياً، و يرجع ذلك لاختلاف العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار في المنظمة، و التي سوف يتم تناولها في نقاط قادمة من البحث.

¹ إبراهيم عبد العزيز شيجا : مرجع سابق، ص 349 .

٧. أساليب القرارات التنظيمية:

إن عملية صنع القرارات في المنظمة هو تحديد أشكال و كفاءات اتخاذها وتتنوع هذه الكفاءات وفقا لنوعية القرارات التنظيمية المراد اتخاذها.

ويمكن هنا أن نميز بين الأسلوب التقليدي والأسلوب الحديث في اتخاذ القرارات الإدارية، و بين الأسلوب الديمقراطي، الأسلوب البيروقراطي و الأسلوب الدكتاتوري، إلى جانب أسلوب الاهتمام بالحلول، وأسلوب التركيز والاهتمام بالمشكلة الإدارية قبل حلها، و يمكن تلخيص هذه الأساليب كالتالي:

1- الأسلوب التقليدي والأسلوب الحديث في صنع القرارات في المنظمة:

ساد الأسلوب التقليدي في صنع القرارات في المنظمة قبل ظهور المدارس و النظريات العلمية، الإنسانية، والسلوكية في الإدارة و التنظيم، وكانت عملية اتخاذ القرارات تتم وفقا لهذا الأسلوب -التقليدي- على أساس العاطفة والاهتمام والتخمين والارتجال ورد الفعل، و الاعتماد على القدرة والكفاءة الذاتية للقادة والرؤساء الإداريين.¹

أما الأسلوب الحديث في اتخاذ القرارات الإدارية فهو أسلوب علمي وموضوعي، يستند إلى مناهج وطرق البحث العلمي في صنع واتخاذ القرارات الإدارية مثل: المنهج التجريبي و المنهج الاستقرائي.

وقد ظهر هذا الأسلوب الحديث والسائد في الإدارة الحديثة بفضل أفكار ونظريات المدارس التنظيمية الحديثة، مثل المدرسة العلمية، والمدرسة الاجتماعية السلوكية في علم التنظيم الإداري الحديث.²

2- الأسلوب الديمقراطي والأسلوب الدكتاتوري في صنع القرارات في المنظمة:

يقوم الأسلوب الديمقراطي على أساس مشاركة متخذي القرارات وصنعها وكذا تنفيذ هذه القرارات بصورة مباشرة وغير مباشرة. حيث " لا ينفرد القادة والرؤساء الإداريين بسلطة اتخاذ القرارات في المنظمة".

¹ كلود، جورج ألين، تاريخ الفكر الإداري، تر: أحمد حمودة، مكتبة الوعي العربي، القاهرة، مصر، 1972، ص221.

² المرجع نفسه: ص291.

الفصل الثاني: معالجة تحليلية لمنظومة القرارات التنظيمية

أما أسلوب الاستبدادي أو الدكتاتوري البيروقراطي في اتخاذ القرارات فهو الأسلوب الذي ينفرد فيه القادة أو الرئيس الإداري بسلطة اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة".¹

يسود هذا القرار في الإدارات والمؤسسات لأسباب ذاتية غير موضوعية، داخلية و خارجية تحيط بعملية صنع القرارات، و يعتبر هذا الأسلوب مرفوضا رسميا و واقعا في الإدارات العامة.

3- أسلوب الاهتمام والتركيز على البحث الصائب، وأسلوب الاهتمام والتركيز على دراسة المشاكل أولا في اتخاذ القرارات في المنظمة:

الاهتمام والتركيز على البحث عن الحل الصائب أسلوب أمريكي يركز على عملية البحث عن الحل الصائب لصناعة القرار الإداري الفعال ولا يسمح بمشاركة المعنيين بالقرار في دراسة المشكلة، الأمر الذي يؤدي إلى قلة البدائل و الحلول، و إلى غياب العنصر النفسي في تنفيذ القرار الشيء الذي "يستدعي تسخير الوقت، الجهد، و المال للترويج للقرار و إشهاره و تنفيذه".²

أما أسلوب الاهتمام والتركيز على دراسة المشكلة فهو أسلوب ياباني ومفاده " الاهتمام بدراسة المشكلة، ثم البحث عن الحل الصائب بإشراك المعنيين بالقرار الإداري في دراسة المشكلة الإدارية مع إتاحة الفرصة لاختلاف الآراء حول جوانب و عناصر المشكلة الإدارية، و بعدها القيام برصد وجهات النظر المختلفة حول المشكلة المطروحة لاتخاذ قرار بشأنها لتصبح هذه الآراء بدائل مختلفة يختار أنسبها كحل أفضل".³

ويعتبر هذا الأسلوب (الياباني)، الأفضل في صنع وتنفيذ القرار الفعال بالرغم من الوقت الذي يستغرقه في المشاورة التي تسمح بدراسة عميقة للمشكلة المطروحة إضافة إلى إعطاء البعد النفسي الإرتباطي للمشكلة.

¹ خميس السيد إسماعيل، القيادة الإدارية، إعلام الكتب، ط 1، القاهرة، مصر، 1921، ص 50.

² مورثو أكابلان: المعارضة و الدولة في السلم و الحرب، تر: سامي عادل، دار الآفاق الجديدة، بيروت، لبنان، دون سنة، ص 12.

³ عمار عوابدي: مرجع سابق، ص 50 .

VI. العوامل المؤثرة في القرارات التنظيمية:

لقد اتضح لنا مما سبق أن رواد المدارس التقليدية لم يعطوا أهمية كبيرة لدور العوامل السلوكية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرارات، وإنما ركزوا اهتمامهم على الجوانب المادية، وقد ركز رواد المدارس السلوكية بالمقابل على أهمية العوامل و المتغيرات الاجتماعية، النفسية، والبيئية و تأثيرها في هذه العملية، و لذلك تركزت دراساتهم و تحليلاتهم لعملية اتخاذ القرارات، حيث شملت دراسة النواحي النفسية و الاجتماعية للقرارات و من يتخذ هذه العملية، و الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، و ما يرتبط بها من عادات و تقاليد و قيم اجتماعية، و نظم سياسية و اقتصادية. و قد برز هذا الاهتمام في دراسات رواد هذه المدارس السلوكية من أمثال "بارنارد" و "سيمون" و غيرهما ممن أكدوا على أن هناك قيودا و معوقات تحد أو تقلل من درجة الرشد في اتخاذ القرارات الإدارية، و أن هذه القيود و المعوقات ليست ساكنة، و إنما تتميز بالحركة لأنها تنبع من البيئة التي يتخذ فيها القرار، و قد عكست المفاهيم التي طرحتها كل من المدارس التقليدية و السلوكية مدخلين أو نظامين سميا فيما بعد "بالنظام المغلق" و "النظام المفتوح" في اتخاذ القرارات.

وسنعرض في ما يلي العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة وسيكون ذلك في ثلاث عوامل هي: العوامل الشخصية، العوامل التنظيمية، العوامل الاجتماعية.

أولاً: العوامل النفسية و الشخصية : و تتمثل في شخصية المدير و عواطفه و قيمه و تاريخه في العمل، و مركزه الاجتماعي و المالي خارج المنظمة، اتجاهاته، مستواه العلمي، و خبراته السابقة، بالإضافة إلى نمط سلوكه و حالته النفسية، كلها عوامل شخصية تؤثر على عملية صنع و اتخاذ القرار، و التي قد تنعكس بالتالي على علاقته بمروسيه.

إن الاعتماد على الخبرات الشخصية فقط و التي قد تتكون من خلال تجارب سلبية سابقة تتضمن عدم الثقة في معلومات ومقترحات الآخرين و عدم الأخذ بها قدر الإمكان مما ينعكس بدوره على عملية اتخاذ القرار في المنظمة ، بحيث يقوم الحكم المسبق على أساس عمليات إدراكية حسية و هي عملية شخصية للغاية.¹

¹ عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 ، ص 140.

الفصل الثاني: معالجة تحليلية لمنظومة القرارات التنظيمية

و قد أعطى "هربرت سيمون" أهمية كبيرة للعوامل النفسية وآثارها على عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية، و جعل السلوك النفسي المتحكم في سلوك الفرد عند اتخاذ القرارات.

و تتمثل العوامل النفسية في:

❖ الدوافع النفسية لمتخذ القرار.

❖ المحيط النفسي المحيط بمتخذ القرار.

❖ دور المنظمة في تكوين هذا المحيط النفسي.

فإذا كان تأثير هذه العوامل النفسية إيجابياً سيرقى سلوك متخذ القرار إلى درجة كبيرة من الموضوعية، أما إذا كان تأثير العوامل النفسية سلبياً فستغلب على متخذ القرار الذاتية والخلل في تنظيم الأمور وعدم سلامة القرارات المتخذة.

وانطلاقاً من اعتماد صنع القرار على المعلومات الكافية والصحيحة، فالحالة النفسية للمروسين تؤثر على كيفية جمعهم للمعلومات وطريقة تقديمها، الشيء الذي يؤثر على القرار سلباً أو إيجاباً.

والحالة النفسية السائدة بالمنظمة وليدة الإشراف والعلاقات الإنسانية السائدة وروح التفاهم والحوافز المعمولة بها إضافة إلى قوة الارتباط بالتنظيم والولاء له.¹

ثانياً: العوامل التنظيمية:

1-توقيت اتخاذ القرار:

يشكل توقيت بروز المشكلة وتحديد بدقة أهمية كبيرة للسير السليم لبقية مراحل صنع القرار في سرعة المعالجة، لأن الزمن لا ينتظر والقرار السليم اليوم قد لا يصلح بعد ساعة من التأخير.

كما أن تحديد الوقت اللازم لجمع المعلومات ومعالجتها يتيح الفرصة لمتخذ القرار أن يدرس المشكلة بتأني للوصول إلى الحل المناسب، واللجوء إلى دراسة المشكلة المماثلة أسرع لاختيار البديل المناسب وبالتالي اتخاذ القرار في الوقت المناسب له.

من ناحية أخرى تبرز مشكلة القرارات العاجلة التي تواجه المنظمة، و التي تصدر قراراتها

¹ إيهاب صبيح، محمد رزيق: إدارة العمليات و اتخاذ القرارات السليمة، سلسلة الإدارة في أسبوع، الجزء 3، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 61-62.

الفصل الثاني: معالجة تحليلية لمنظومة القرارات التنظيمية

غالبا تحت ضغط الظروف المستجدة، وهنا يستعين متخذ القرار بحنكته الإدارية وخبرته وقوته على التنبؤ على سير الأمور.

رغم أهمية الفترة الزمنية التي تستغرقها صناعة القرار، فإن توقيت إصداره وإخراجه للعلن ذا أهمية كبيرة، خصوصا إذا كان القرار يلغي قرارا سابقا له ويحل محله، وذلك لأخذ رأي من يصدر القرار بحقهم، ومدى تأثيرهم به.¹

2-المشاركة في اتخاذ القرارات:

صانع القرار لن يكون بالضرورة منفذه، فرغم أن المدير في الغالب من يتخذ القرار إلا أن هذا القرار يعتبر نتاج جهود مشتركة للمرؤوسين والمعاونين وكثير من المختصين أثناء مراحل عملية صنعه. والمشاركة في اتخاذ وصنع القرار مستمدة من نوع الإشراف السائد بالمنظمة، فهناك من ينفرد بصنع القرار ومنهم من يفوض الآخرين بصنعه واتخاذ داخل المنظمة.

ويستمد نوع الإشراف بدوره من ثقافة المنظمة وأهدافها ونوعية نشاطها، فإذا كانت مثلا المنظمة ذات طابع أمني فمن الطبيعي أن يكون نوع الإشراف استبدادي أو توقيضي. ولمشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات مزايا وفوائد عديدة، إذ يشعرهم ذلك بأهميتهم داخل المنظمة خصوصا إذا نجحت القرارات المصنوعة من طرفهم والمتخذة من طرف مديريهم في حل مشكل المنظمة.

أما بالنسبة للمدير، فإن مشاركة مرؤوسيه في صناعة القرارات وتنفيذها هو ضمانا له لعدم المعارضة، بل سيكون لهم الفضل في نجاح القرارات.²

¹ إبراهيم درويش: الإدارة العامة في النظرية و الممارسة، مطابع الهيئة المصرية للكتاب، ط 2، القاهرة، مصر، 1997، ص 96 .
² علي العبيد أحمد: اللامركزية في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة العامة، العدد 32 ،الرياض، 1982 ،ص 176.

الفصل الثاني: معالجة تحليلية لمنظومة القرارات التنظيمية

ثالثاً: العوامل الاجتماعية و البيئية و الحضارية:

1- انسجام القرار مع الصالح العام:

على متخذ القرار أن يراعى مدى تحقيق القرار لأهداف مجموع المواطنين، و ليس أهداف فئات محددة منهم تكون لها مصلحة خاصة في اتخاذه، ومن هنا يجب على المدير أن يراعى عدالة موضوعية القرار حتى يضمن انسجامه مع الصالح العام، إذ أن عدالة القرار معناها إتاحة الفرصة لجميع فئات الشعب لإبداء رأيها ووجهات نظرها حوله، كما تعني موضوعية القرار إتباع المدير-متخذ القرار- للمعايير والأساليب العلمية التي تكفل اختيار البديل الأنسب بعيداً عن المؤثرات والنزاعات الشخصية و غير الموضوعية، التي تؤثر في سلامة القرار وتجعله غير منسجم مع الصالح العام.

إلا أن من الصعوبات التي يواجهها متخذ القرار في تحقيق ذلك هي كيفية إجراء التوازن بين مطالب الفئات المختلفة من المواطنين عند اتخاذ القرار؛ فقد يصعب مثلاً على رئاسة إحدى الجامعات اتخاذ القرار الأقرب للمصلحة العامة، عندما تحاول أن تفاضل بين افتتاح دراسات عليا للتخصص في فرع معين من فروع التخصص فيها، كتهيئة كوادر متخصصة للعمل في الجامعة و خارجها، وبين التوسع في افتتاح فروع للدراسات الأولية (الجامعية) لزيادة عدد المقبولين في الجامعة، مرغمة على اختيار أحد البديلين بسبب قلة الإمكانيات المادية والبشرية، يضاف إلى ذلك صعوبة أخرى نابعة من كون معيار المصلحة العامة غالباً ما تتأثر بالظروف السياسية والأحوال والمتغيرات الاجتماعية من ناحية، وبالعوامل النفسية و بالقيم الخاصة بالأفراد الذين يستخدمون هذا المعيار من ناحية أخرى.¹

2- التقاليد و القيم الاجتماعية:

تتأثر قرارات الإدارة بالتقاليد الاجتماعية والعادات الموروثة والقيم الدينية، ويبدو تأثير التقاليد الاجتماعية على القرارات التي يتخذها المديرين واضحاً وملموساً من خلال سلوكهم واتجاهاتهم عند اتخاذها، فقد ثبت من خلال الممارسة العملية أن الكثير من العادات والتقاليد الاجتماعية التي تمارس في مجتمع القرية ولا سيما في الدول النامية تمتد إلى الأجهزة الحكومية و تتأثر بها قيادتها، فالتزام كبار الموظفين في هذه الأجهزة في مساعدة أهل قريتهم

¹ عامر الكبيسي: المعوقات الإدارية في الدول النامية و الطرق إلى حلها، مجلة العلوم الإدارية، العدد 3، 1982، ص 147 .

الفصل الثاني: معالجة تحليلية لمنظومة القرارات التنظيمية

وتفضيلهم على غيرهم وقضاء حاجاتهم وإنجاز مصالحهم، هو امتداد لتقاليد القرية التي تفرض عليهم هذه الالتزامات. كما أن الشكوى من عدم شعور المديرين والموظفين بالمسؤولية وأهمية الوقت، وعدم الاكتراث بالمواعيد وقلة المثابرة، وانخفاض مستوى الدقة في الأداء مع البطء الشديد كل هذه الصفات ما هي إلا امتداد لعادات وتقاليد المجتمع الريفي في حياة أكثر تعقيداً هي حياة المدينة.¹

3- النصوص التشريعية:

تشكل الأنظمة واللوائح والتعليمات قيوداً رسمية مفروضة على المدير متخذ القرار بحكم منصبه الرسمي، وتتضح هذه القيود بصورة أكثر في مجال اتخاذ القرارات في الإدارة العامة، حيث يعتبر القرار الإداري جزءاً من السياسة العامة للدولة، و يكون المدير مضطراً حتى يضمن فاعلية القرار أن يأخذ في اعتباره عوامل معينة أهمها: الالتزام بالقوانين، والميزانية، الإعتمادات المالية المخصصة له، وأثر القرار على الخطة المرسومة، ومدى وقع القرار على السلطات العليا التي يجب أن توافق عليه، اللجان البرلمانية التي ستقره، والرأي العام الذي يمكن أن يقبله أو يهاجمه.

وتتأثر عملية اتخاذ القرارات في المنظمة أيضاً بالمتغيرات السريعة والمفاجئة في النظم والقوانين واللوائح التي تعمل المنظمة في إطارها والتي تصدرها الدولة. يضاف إلى ما سبق التزام متخذ القرار بقواعد الشكل والإجراءات التي تضعها القوانين لاتخاذ القرارات.²

4- التقدم التكنولوجي:

إن الثورة التكنولوجية الحديثة التي بدأت في مطلع الستينيات من هذا القرن، وما رافقها من اختراعات كالأجهزة الإلكترونية أحدثت تغييرات جوهرية في بعض جوانب العملية الإدارية، كإعداد الخطط والاتصالات واتخاذ القرارات.

وكان من أبرز التطورات الفنية في مجال اتخاذ القرارات اختراع الحاسب الإلكتروني الذي لعب دوراً هاماً في تجميع البيانات وتخزينها وتحليلها وحفظها بشكل دقيق ومنظم، مما يساعد في التوصل إلى الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية، وقد ثار الجدل بين علماء الإدارة حول

¹ عبد المنعم شوقي: الإدارة التنفيذية و أثرها في أداء الخدمات التنفيذية، المنظمة العالمية لحرية الثقافة، دار المعارف، القاهرة، مصر، د س، ص 57.

² سليمان الطمطاوي: النظرية العامة للقرارات الإدارية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1999، ص 244.

الفصل الثاني: معالجة تحليلية لمنظومة القرارات التنظيمية

دور الحاسبات الإلكترونية في عملية اتخاذ القرارات، ومدى تأثيرها في هذه العملية، فذهب فريق منهم إلى القول بأنه من الصعب إنكار الدور الهام الذي يقوم به الحاسب الإلكتروني في مجال اتخاذ القرارات؛ وذلك من خلال الاستعانة به لتطبيق الأساليب الرياضية الحديثة في اتخاذ القرارات، وأن التجارب العملية أثبتت أن الحاسب الإلكتروني قد عمل على تطوير و تحسين الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات من خلال استخدام قدرته على توفير البيانات الملائمة لاتخاذ القرار بعد أن كان الحصول على مثل هذه البيانات بالسرعة والجهد المعقول عملية مستحيلة وذات تكلفة عالية، وأن الحاسبات الإلكترونية في النهاية تعتبر من الأساليب و الوسائل الفعالة التي يمكن استخدامها في مجال اتخاذ القرارات.

حتى ذهب بعض علماء الإدارة مثل "سيمون" إلى التوقع بأن يؤدي استخدام الحواسب الإلكترونية في المستقبل إلى إعفاء المديرين من اتخاذ العديد من القرارات العادية والمتكررة، مما يحفظ لهم جهدهم ووقتهم الذي يمكن استخدامه في اتخاذ القرارات الأكثر أهمية، كما توقع أن يكون اعتماد المديرين على الحاسبات الإلكترونية في اتخاذ قراراتهم في تنظيمات ما بعد عام 1985 واسعا.¹

يتضح لنا في العرض السابق للعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات كيف أن المدير يتأثر عند اتخاذه القرار بعوامل ومتغيرات نابعة من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة التي يقودها، وأنه قد يكون من الممكن التحكم بتأثير البيئة الداخلية، في حين يصعب على المدير التحكم بتأثير البيئة الخارجية بما فيها من متغيرات سياسية واجتماعية واقتصادية.

وقد أثبتت بعض الدراسات التطبيقية أن المديرين وخاصة في الدول النامية على اختلاف مستوياتهم في المنظمات الإدارية المختلفة أياً كان نوعها أو نشاطها أو حجمها، يتعرضون لضغوط عديدة، وأن هذه الضغوط أصبحت سمة مميزة للعصر الذي نعيشه، وأصبحت البيئة سواء الداخلية أو الخارجية هي مصدر هذه الضغوط، كما أثبتت هذه الدراسات أن مقدار السلطة الممنوحة للمديرين لا تتناسب مع المسؤوليات الممنوحة بهم و الضغوط التي تواجههم والتي ينعكس أثرها على نوعية وفاعلية القرارات التي يتخذونها.

¹ محمد سعيد أحمد: الظواهر التنظيمية لاستخدام الحاسب الإلكتروني، مجلة الإدارة، العدد 3، ص 97-98.

VII. المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و مشاكل اتخاذ القرار فيها:

إن التوجه الإيديولوجي للدولة الجزائرية قد انعكس مباشرة على طرق تسيير المؤسسات الاقتصادية وخاصة الصناعية منها، فكانت هذه الأخيرة المرآة العاكسة لتطور هذه المؤسسات وخاصة في مجال اتخاذ القرارات والمتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة . والتي تعتبر - اتخاذ القرارات - المحرك الرئيسي والأساسي للنهوض بالمؤسسة وتطويرها وتنميتها.

وفيما يلي عرض مفصل للمنهج الاقتصادي الذي اتبعته المؤسسات الجزائرية من أول مرحلة لتأسيس الشركات الوطنية وهذا بعد الاستقلال إلى غاية دخولها إلى اقتصاد السوق والخصوصية.

1- ظهور الشركات الوطنية:

انتهجت الجزائر بعد استقلالها سياسة تنمية شملت ميادين مختلفة وهذا محاولة لإعادة بناء ما خلفه الاستعمار وكذا لتطوير مستوى معيشة المجتمع الجزائري، وهذه السياسة التنموية كانت محكا لأهم التجارب التي سارت وفقها بلدان العالم الثالث وذلك من أجل تحقيق تنمية شاملة.

واشتملت إستراتيجية التنمية التي اختارتها الجزائر خلال محطات التنمية المتتالية أهدافا هامة، تتمثل أساسا في التطبيق التدريجي للمنهج الاشتراكي والتوصل إلى الاستقلال الاقتصادي وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

ومع ذلك فإن البداية الحقيقية للنمو الاشتراكي كانت قائمة على التسيير الذاتي للعمال، وقد تم إضفاء الطابع الرسمي والقانوني على هذه التجربة من خلال قرارات مارس 1963، و بعد تلك الفترة بدأت تظهر عمليات التأميم لخلق شركات وطنية حيث تأسست في سنة 1965 على سبيل المثال: الشركة الوطنية للنفط والغاز (سوناطراك) الشركة الوطنية للحديد و الصلب، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية ، والشركة الوطنية للتأمين.¹

وقد كانت حركة تأسيس شركات وطنية بداية جديدة لتكوين قاعدة متينة وهذا من خلال تأسيس العديد من الشركات مثل: الشركة الوطنية للمناجم في 1966، و الشركة الوطنية لمواد

¹ سليم كفان: دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة دوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004-2005، ص 130.

الفصل الثاني: معالجة تحليلية لمنظومة القرارات التنظيمية

البناء سنة 1967، والشركة الوطنية للآلات الميكانيكية (سونا كوم) سنة 1967 . واعتبرت هذه الشركات أدوات أساسية لتحقيق أهداف إستراتيجية تنموية، كما أنها استقطبت عددا كبيرا من العمال والإطارات، نظرا لما كانت توفره وتقدمه من امتيازات و حوافز مادية مغرية، إلى جانب رواتب شهرية أعلى من الرواتب التي يقدمها كل من القطاع الخاص أو قطاع التسيير الذاتي وقطاع الوظيف العمومي ، وترجع هذه الأهمية للقطاع الصناعي إلى الاستثمارات التي كانت توجه إلى الميدان الصناعي حيث بلغت نسبة الاستثمار في هذا القطاع % 51.6 من مجموع الاستثمارات.

ومن هذا المنطلق بدأت تظهر مؤسسات ذات الحجم الكبير مع بروز فئة أوتوقراطية تسيطر على تسيير المؤسسات وتهميش الفئات العاملة دون إشراكها في عملية اتخاذ القرار، ونتج عن ذلك تعقد الأمر وظهور الصراعات بين العمال والمسيرين ، ولتجاوز هذا التوتر وكمحاوله لإدماج العمال في التسيير ظهر نظام التسيير الاشتراكي لحل استعجالي للتوترات التي كانت سائدة.

2-المرحلة الاشتراكية و ملامح اتخاذ القرارات فيها:

لقد كان الهدف الأساسي من التسيير الاشتراكي للمؤسسات هو محاولة إدماج العمال في مجال التسيير واتخاذ القرارات الخاصة بأهداف المنظمة و تقريبه أكثر من الإدارة، لذلك أصبح العامل يتمتع بصفة المسير و المنتج، و هذه المهام يمارسها عمال منتخبين داخل المجلس أعطيت له صلاحيات متعددة في القانون الأساسي للتسيير الاشتراكي للمؤسسات منها فحص الحسابات التقديرية و ميزانية المؤسسة.

و بناءا على نمط هذا التسيير أصبحت تعرف المؤسسة حسب قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات " بأنها المؤسسة التي يتكون مجموع ثرواتها من الأموال العامة هي ملك الدولة وتمثل المجموعة الوطنية و تسيير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي، فهي شخصية معنوية لها الشخصية المدنية و الاستقلال المالي و تضم وحدة أو مجموعة وحدات باستثناء المؤسسات التي لها أهمية وطنية.¹

¹سليم كفان: المرجع نفسه، ص 131-132.

الفصل الثاني: معالجة تحليلية لمنظومة القرارات التنظيمية

غير أن ما يلاحظ على هذه المرحلة هو ظهور نوع من التناقص في عمليات التسيير، فالواضح أن عمليات التسيير و التوجيه للمؤسسة تكون خارجيا وداخليا، و يظهر الداخلي بين العمال و إدارة المؤسسة العمومية، أما الخارجي فيكون كنتيجة حتمية لإتباع سياسة الاقتصاد الموجه و المركزي، بحيث أن التسيير الاشتراكي للمؤسسات ليس تسييرا ذاتيا و لا تسييرا مشتركا، انه تجربة تحاول إبراز السلطة الاقتصادية للعمال داخل المؤسسة التي تعتبر في حد ذاتها كبيانات للإنتاج بحيث تكون أعمال التنمية فيها محددة من طرف الحكومة ،هذا التصور للتسيير الاشتراكي يجعل منه نقطة تمفصل لمصالح المجتمع الممثل بالدولة بواسطة الإطارات المسيرين الذين تقوم بتعيينهم.¹

و قد كشفت الحقائق بأن مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار في ظل التسيير الاشتراكي قد سادته الكثير من الغموض من الناحية الإجرائية،و ذلك بسبب تعارضه مع مفهوم مركزية السلطة التي تمارسها الدولة،و قد ظهر هذا الموقف من خلال تدخلها في تعيين المدير العام و مدير الوحدة،بالإضافة إلى باقي الإطارات العليا التي تقوم بمهام التسيير،مما يدعم نفوذها أمام الهيئات المنتخبة

و على الرغم من أن قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات قد أشار إلى أن هدفه الأساسي هو العمل على إلغاء القيود البيروقراطية،و إعادة توزيع السلطة داخل المؤسسات،إلا أن هذا الهدف لم يترجم ميدانيا،بل أن هذا النظام قد عبر عن عجزه عن تحقيق مثل هذه المطالب على جميع المستويات.

ففي هذا السياق رأى الدكتور "بن أشنهو" أن هناك عاملين أساسيين ساعدا على تعميق هوة الخلاف بين جماعات العمل هما:نظام المركزية و نظام الوصاية.²

وهكذا تبين بأن المؤسسات الجزائرية في ظل التسيير الاشتراكي كانت تمارس نشاطاتها تحت وصاية الوزارة المختصة التابعة، و من ثم لم يكن لها الحق في اتخاذ القرارات أو إصدار الأوامر إلا من خلال الرجوع إلى المركز،كما جعل هذا النظام علاقات المؤسسة مع

¹ المرجع نفسه،ص 132.

² يوسف سعدون:علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية،ديوان المطبوعات الجامعية،جامعة باجي مختار،عناية،2005، ص 18.

الفصل الثاني: معالجة تحليلية لمنظومة القرارات التنظيمية

الوزارات الأخرى و مؤسساتها، وعلاقاتها-المؤسسة- مع المؤسسات الأخرى في نفس القطاع تنظم عن طريق الجهة الوصية في كل النشاطات التي تمارسها.

و الواقع أن المشكل الأول الذي ظل مطروحا على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية -في ظل التسيير الاشتراكي- و خاصة المؤسسات كبيرة الحجم، هو مشكل تباعد مراكز اتخاذ القرار بين الإدارة الإقليمية و الوحدة الإنتاجية، حيث تسبب هذا الوضع في تفاقم المشاكل المهنية داخل المؤسسات، خاصة إذا علمنا بأن هذه الوحدات ظلت هي المسؤول المباشر عن المشاكل اليومية المطروحة ذات الطابع الاجتماعي و الاقتصادي مثل: الإنتاج، التدريب، التحكم في التكنولوجيا... الخ. و في المقابل تبقى الإدارة الإقليمية صاحبة السلطة العليا غير مدركة بأهمية حل هذه المشاكل، نظرا لمدى تأثيرها على عمليات الإنتاج بصفة خاصة، و الأهداف الاقتصادية لهذه التنظيمات بصفة عامة.¹

و من هذا المنطلق رأى أحد الباحثين أن التراكم المستمر لهذه المشاكل سيؤدي إلى زيادة نسبة احتمالات حدوث الصراع بين الجماعات المسيطرة التي تمتلك القرار، و الجماعات التي لا تمتلك حرية اتخاذها نظرا لوجود تعارض بينهما ، باعتبار أن الجماعة الأولى تمارس نشاطها وفقا "للمنطق البيروقراطي الجامد" المبني على علاقات السلطة. على عكس الجماعات الثانية التي تمارس نشاطها وفقا "للمنطق التكنوقراطي" المبني على مبدأ الرشد الاقتصادي.²

وبصفة عامة في هذه المرحلة كانت عمليات اتخاذ القرارات تتم خارج ميدان عمل الشركات حيث كانت تلك الشركات تخضع للجهاز المركزي للتخطيط بحيث تحدد كمية المنتجات مسبقا وكذلك الأمر بالنسبة للأسعار والتسويق ، ولذلك لا تجد المؤسسة داع للإبداع فيما يخص مثلا : الإشهار عن منتجاتها ، وكذلك تغيير المنتج أو الزيادة أو النقصان من كميته حيث تميزت هذه المرحلة كذلك بانعدام التنافس واحتكار السوق.³

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن هذه المرحلة سادت فيها عمليات الاحتكار والهيمنة وقلة المنافسة مما قلل من أهمية اتخاذ القرارات خاصة تلك التي تتعلق بأهداف المنظمة .

¹ يوسف سعدون: المرجع نفسه، ص 19.

² سفير ناجي: محاولات في التحليل الاجتماعي، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1989، ص 340 .

³ سليم كفان: مرجع سابق، ص 133.

3- استقلالية المؤسسات كمرحلة انتقالية:

قبل تناول استقلالية المؤسسات تجدر الإشارة إلى أن العملية السابقة لهذه المرحلة وهي : "عملية إعادة الهيكلة العضوية للشركات الوطنية"، حيث تضاعف عددها مرات عديدة و حولت أسمائها إلى مؤسسات عمومية، ثم إعادة الهيكلة المالية لتتمكن المؤسسات العمومية الجديدة من الانطلاق من جديد في العملية الإنتاجية.

هذه العملية كانت تهدف إلى خلق روح المبادرة والإبداع للتخلص من القيود البيروقراطية التي كانت تعاني منها الشركات الوطنية.

وعلى العموم فإن سياسة تسيير المؤسسات في المرحلة الاشتراكية لم تكن واضحة فهي لم تهتم بالربح بقدر ما اهتمت بسياسة التشغيل حيث أدت تلك المرحلة إلى بروز مؤسسات عملاقة مما نتج عنه صعوبة تسيير هذه المؤسسات.

وفي مقابل ذلك فإن تراجع عائدات الربح النفطي وانقطاع السيولة النقدية قد ساهم هو الآخر في إحداث عجز في ميزانية الدولة، مما أدى إلى تقهقر الدخل الوطني وارتفاع معدل التضخم الذي بلغ حدا يثير القلق في منتصف الثمانينات، لتزيد حدته في بداية التسعينيات وخاصة منذ الاتفاق الممضي مع صندوق النقد الدولي حول إعادة الجدولة (أفريل 1994) وما تبعها من إجراءات في مجال السياسة المالية والنقدية (مثل تخفيض قيمة العملة ب 50%)، وتحديد الأسعار وتجميد الأجور.

بالإضافة إلى تحديد التجارة الخارجية ولمواكبة هذا التحول عمدت الدولة إلى تغيير الاستراتيجيات في مجال التسيير الاقتصادي سيما في مجال تسيير المؤسسات الاقتصادية والذي ينص على انه " قد جعل هذه المؤسسات تتكفل بشؤونها بنفسها إما بإعطاء صلاحيات لمجلس الإدارة، أو تشجيع المؤسسات وكذلك المدراء والمشرفين على اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق الاستقلالية.

وبذلك أصبح تعريف المؤسسة في ظل الاستقلالية يتحدد على النحو التالي: المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات محدودة المسؤولية، تملك الدولة والجماعات المحلية فيها بصفة مباشرة و غير مباشرة جميع الأسهم أو جميع الحصص.¹

¹ سليم كنان: مرجع سابق، ص 134.

الفصل الثاني: معالجة تحليلية لمنظومة القرارات التنظيمية

ومع ذلك بقيت المؤسسات الاقتصادية بما فيها المؤسسات الصناعية تعاني من أزمة مالية و تسييرية ، ومن بين العوامل التي أدت إلى هذا العجز وعدم القدرة على تسيير أمور المؤسسات التي تم إعادة هيكلتها ما يلي:

- هيكل المؤسسة الجزائية لا يستجيب للمحيط الجديد.
- شكل شبه كامل لنظام المعلومات كلف وما زال يكلف جهل المسيرين للمحيط الداخلي والخارجي.

- غياب سلم الاستحقاق قضى على فرص الابتكار والإبداع.
- وأخيرا غياب إستراتيجية واضحة فيما يخص تحقيق أهداف المؤسسة.¹

4- مرحلة الخصخصة و عقبات اتخاذ القرار فيها:

قبل التكلم عن هذه المرحلة يجب أن نحدد أولا مفهوم الخصخصة، فهي ترجمة عربية لمصطلح privatisation وتعني " تحويل الأصول والممتلكات ذات الطبيعة العمومية سواء أصولا وممتلكات إنتاجية أو مالية أو تجارية أو خدمات أو غيرها ،إلى أصول وممتلكات ذات طبيعة خاصة.

ويحدد "عدون" طريقتين للخصخصة، الطريقة الأولى لا تمس الملكية العمومية للدولة ولرأسمال المؤسسة وهي تتعلق بطرق وتقنيات تسيير خاصة في المؤسسات العمومية (أي استقلالية المؤسسات التي تعتبر صورة محتشمة للخصخصة)، والطريقة الثانية" تقوم على تحويل كلي أو جزئي لرأسمال المؤسسة العمومية وحق الملكية على القطاع الخاص". وبذلك أصبحت المؤسسات الاقتصادية تسيير وفقا للقانون التجاري في إطار اقتصاد حر وجو تنافسي.

و يعتبر "الموسوي" أن الاقتصاد الحر يرتكز على آلية السوق الحرة ،والمنافسة التامة لتحديد لأسعار السلع والكميات المنتجة والمستهلكة. ومن ثمة تصبح للمنافسة أهمية كبيرة لتحديد الأسعار والكميات المنتجة في هذه المرحلة ، "فالجودة ،الكلفة ، التسيير العقلاني ، واتخاذ القرارات الصائبة هي بمثابة أسلحة لمواجهة تلك المنافسة التي لا ترحم".

¹ المرجع نفسه، ص135.

الفصل الثاني: معالجة تحليلية لمنظومة القرارات التنظيمية

وتجدر الإشارة أن صورة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية طالما ارتبطت بمظاهر تسييرية سلبية عديدة كالبيروقراطية والإهمال والتسيب وعدم كفاءتها في تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية المسطرة ، ولتصبح بفعل الانتقال المفاجئ لاقتصاد السوق وما تبعه من تطهير عضوي ومالي للمؤسسة مصدر قلق للعمال وجمهورها الخارجي ككل.

فعمليات التسريح الجماعية للعمال الناتجة عن عمليات إعادة الهيكلة العضوية وغلق أبواب المؤسسات وفروعها يشكل مصدر عدم اطمئنان بل و تخوف دائم لدى شريحة كبيرة من جمهور المؤسسة وبالخصوص عمالها، هذه العوامل قد انعكست بطبيعة الحال على صورة المؤسسة الراسخة في ذهن الجمهور الخارجي.¹

وفي مقابل ذلك فإن تحول المؤسسة الوطنية إلى مؤسسة اقتصادية ذات طبيعة تجارية يفرض عليها أن تعمل في محيط تنافسي وتتجاوز تلك الظواهر السلبية، ومن هنا تبرز أهمية الاتصال لمواجهة تلك التحديات ولهذا عليها أولا- المؤسسات- أن تمحو هذه الظواهر السلبية وأن تبني صورة جديدة عن منتجها وعن نفسها ، وأن تحاول توفير الكفاءات المهنية القادرة على مواجهة الاقتصاد وكذا العولمة في جميع ميادينها .ولكن في الواقع نجد أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تجد نفسها أمام عراقيل كبيرة في ما يخص اتخاذ القرارات الخاصة لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا يرجع بالأساس إلى:

❖ المفعول الطويل لنظام اقتصادي جزائري يتميز منذ الاستقلال باقتصاد اشتراكي موجه ومركزي لا يسمح للمؤسسات بتطوير ثقافة مؤسسته.

❖ عدم مناسبة طرق تسيير المؤسسات وتوزيع منتجاتها وتقديم خدماتها الناتجة عن الاحتكار مما لا يشجع اللجوء إلى الاتصال.

❖ عدم التحكم في الأدوات الحديثة للاتصال من طرف الإطارات الذين يتحفظون بعض الشيء من التطور التكنولوجي، بل يعارضونه لخوفهم من عدم تمكنهم من التكيف معه، أو منافسة غيرهم من العارفين به.ومن الأمثلة المشخصة لذلك : الدخول المتأخر للمعلوماتية في المؤسسة الجزائرية واستعمالها المظهري في المكاتب في الكثير من الحالات.

¹سليم كفان: المرجع نفسه، ص 136.

الفصل الثاني: معالجة تحليلية لمنظومة القرارات التنظيمية

فالمؤسسات لا تولي أهمية كبيرة وكافية لتنميط وتوحيد وثائقها الاتصالية ولا مصداقية مضامينها ، وإذ غالبا ما تكون المعلومات ناقصة أو خاطئة أو متأخرة وهذا ما يؤثر بالسلب على عملية اتخاذ القرارات.¹

يتضح في ضوء ما سبق أن التغيرات التي حدثت على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قد شملت مختلف الأبعاد التنظيمية مثل: بناء السلطة، أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، أنساق الاتصال، وكذا تغير حجم القوى العاملة المشاركة في تنظيمات العمل من فترة لأخرى حسب الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي مر بها المجتمع الجزائري.

¹ يوسف سعدون: مرجع سابق، ص 37 .

خلاصة:

من خلال تناولنا لهذا الفصل يتضح أن عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة تحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الإستراتيجي الذي تقوم به، وهو توجيه المؤسسة و ترشيدها للوصول إلى الأهداف المسطرة ، و لكن هذه القرارات لن تكون من العدم و إنما تكون بتوفر مجموعة من العوامل، و من أهمها العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية ، فاتخاذ القرار ما هو إلا الاختيار المدرك لمجموعة من البدائل لتحقيق أهداف المنظمة بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه، وكذا خصائص القرارات الجيدة و الفعالة التي يجب على المؤسسة تطبيقها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وتصنف القرارات وفقا لعدة معايير تتمثل في: الوظائف الأساسية بالمنظمة، أهميتها، إمكانية برمجتها أو جدولتها ، بالإضافة إلى تصنيفها وفقا للنمط القيادي لمتخذها.

يضاف إلى ذلك أن القرار ليس مجرد موقف شاذ يتخذ في لحظة زمنية معينة ، و إنما تنتهج عملية اتخاذه مراحل متسلسلة تتمثل في: تشخيص المشكلة ، البحث عن البدائل المتوفرة و تقييمها للوصول إلى اختيار البديل المناسب. و تتعدد أساليب اتخاذ القرار بتعدد أشكال و كفاءات اتخاذها، و تتنوع هذه الكفاءات وفقا لنوعية القرارات التنظيمية المراد اتخاذها. وبالرغم من أن هناك مراحل محددة يتبعها متخذي القرارات للوصول إلى قرارات سليمة إلا أن هناك عوامل متعددة تؤثر على هذه العملية، تتمثل في تأثير البيئة الخارجية و الداخلية كما تتأثر أيضا بشخصية متخذ القرار و الظروف المحيطة به.

ومن هنا نستنتج أن القرار ليس أمرا سهلا ولا يستهان به ،فهو يمثل للمنظمة العمود الفقري و القلب النابض الذي يبقى على حياتها باعتبارها عملية مستمرة و متمركزة و متغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة، والتي توجد في كل جزء من أجزائها، وذلك بغية الوصول إلى النتائج المرجوة. و لهذا نقول في النهاية أنه يجب على المؤسسات، خاصة في دول العالم الثالث أن تولي أهمية كبيرة للقرارات المتخذة من أجل تطوير و ازدهار مؤسساتها ، باعتبار أن المؤسسة هي قلب الاقتصاد و خاصة في ظل الظروف العالمية الاقتصادية التي نعيشها.

محتويات

محتويات

تمهيد

(I) - اتخاذ القرارات في ظل النظريات الكلاسيكية

1- نظرية الإدارة العلمية لفردريك تايلور

2- نظرية التقسيم الإداري

أ- هنري فايول

ب- فرانك جيلبرت

ج- ليندول ايرويك

(II) - اتخاذ القرارات في ظل النظريات السلوكية

1- ماري فوليت

2- شستر بارنارد

3- هربرت سيمون

4- روبرت تاننباوم

5- جيمس ثمبسون

خلاصة

تمهيد:

تطور الفكر التنظيمي عبر سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات المختلفة، حيث أسهمت دراسات و بحوث عدد كبير من المفكرين و العلماء في إثراء المعرفة الإدارية، و وضع نماذج و نظريات و مبادئ تفسر نظرتهم للإدارة بشكل عام، و لعملية اتخاذ القرارات في التنظيم بشكل خاص. و في أثناء هذا التطور انقسم الفكر الإداري إلى مراحل، اقترنت كل مرحلة بظهور مداخل و اتجاهات وجه إليها هؤلاء العلماء اهتمامهم، و هو ما نتج عنه الكثير من المدارس لكل منها نظرياتها التي أثرت الفكر الإداري، و لا زالت تحظى حتى وقتنا هذا باهتمام الباحثين و الدارسين و الممارسين للإدارة لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم و مبادئ و قواعد و أساليب منظمة للأنشطة و الأعمال الهادفة.

وباعتبار اتخاذ القرار جانبا هاما في العملية الإدارية، لا بد أن نقف على الجهود التي قدمها أنصار هذه النظريات و التي ساهمت في تطوير و ترشيد عملية اتخاذ القرارات من خلال الدراسات التجريبية التي تمت للوصول إلى أفضل الأساليب التي تكفل تحقيق أهداف التنظيم.

وسنعمل عرضا لنظريات التنظيم الإداري في مدخلين: يمثل الأول: النظريات الكلاسيكية. و يمثل الثاني: النظريات السلوكية. و تبرز أهمية عرضنا لهذين المدخلين من الاعتقاد الذي أصبح ثابتا لدى كتاب الإدارة المحدثين من أن ما تلقاه القيادة الإدارية عامة، و اتخاذ القرارات خاصة اليوم من اهتمام، إنما هو انعكاس للأفكار التي تبنتها النظريات في كلا المدخلين.

1. اتخاذ القرارات في ظل النظريات الكلاسيكية:

ظهرت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للتنظيم الإداري في أوائل القرن العشرين و سادت حتى أواخر الثلاثينيات. و تعتبر هذه النظريات نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة تمثلت في: سيطرة الآلة على الإنسان ، الثورة الصناعية ، و الجو غير الديمقراطي الذي كان سائدا حينئذ.. و تمركز تفكير روادها حول تقسيم العمل للتحقق من الكفاءة الإنتاجية.¹ و قد أرسى أفكار هذه النظريات روادها الأوائل من أمثال :«فريدريك تايلور» ، «هنري فايول» ، «فرانك جيلبرت» ، «ليندول إيرويك»... و نجمل جهود و إسهامات رواد النظريات التقليدية في مجال اتخاذ القرارات الإدارية فيما يلي:

1-نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

تقيم نظرية الإدارة العلمية،والذي يعتبر«فريدريك تايلور» (1856-1916) رائدها الأول فهمها للإدارة على أسس فنية في طبيعتها،و ترى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على قواعد و مبادئ محددة؛و لذلك فإن هذه النظرية اتبعت الأسلوب العلمي في تحليلها و فهمها للعملية الإدارية،و ذلك بالحصول على الحقائق من خلال تقديم افتراض معين ثم اختبار هذا الافتراض و تحقيقه و تعديله وفق النتائج التي يكشف عنها هذا الاختبار.²

كما ترى أن العاملين يشاركون في العملية الإدارية بطريقة آلية لتحقيق أهداف التنظيم ، و يقتصر دور المدير على تحديد ما يجب أدائه ،و على المرؤوسين أداء ما يحدده المدير .

ومن إسهامات تايلور في مجال اتخاذ القرارات دعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة بدلا من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي، و الانسجام بدلا من التفرقة ، و التعاون بدلا من سيادة روح الفردية....كلها مفاهيم تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية.³

و يرى بعض علماء الإدارة، أن أفكار و ملاحظات "تايلور" التي استخلصها من دراساته و أبحاثه ، كانت منطلقا للأساليب العلمية في اتخاذ القرارات التي تقوم على إتباع مراحل

¹ سيد الهواري:التنظيم، دار المعارف، ط1، القاهرة، مصر، 1972 م، ص 39 .

² مارشال ديموك و آخرون:الإدارة العامة،ترجمة:إبراهيم البرلسي،مؤسسة الحلبي،القاهرة،مصر،1999،ص 7.

³ دوايت والدو:دراسة الإدارة العامة،ترجمة:شريف عبود،دار الفكر العربي،القاهرة،مصر،1993،ص 57.

الفصل الثالث: النظريات المفسرة للقرارات التنظيمية

و خطوات معينة بهدف التوصل إلى الحل الأمثل للمشكلة موضوع القرار؛ ذلك أن مناداة "تايلور" بإحلال الطريقة المثلى محل الطرق الشخصية و المرتجلة في أداء العمل وجه أنظار علماء الإدارة إلى محاولة إيجاد الطرق و الوسائل الموضوعية و العلمية التي تستهدف الوصول إلى البديل الملائم لحل المشكلة الإدارية و اتخاذ القرار السليم بشأنها.

إضافة إلى ذلك توصل "تايلور" إلى الحركات الضرورية اللازمة لأداء العمل في أقصر وقت و بأقل جهد ممكن، وجهت الأنظار إلى معرفة البدائل الضرورية التي تحقق الوصول إلى الحل المطلوب للمشكلة، و طرح البدائل غير الضرورية التي تؤدي إلى ضياع وقت و جهد متخذ القرار.

و على الرغم مما يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية من إغفالها لبعض العوامل و الجوانب السلوكية و الاجتماعية كأبعاد هامة و مؤثرة في العملية الإدارية، و نظرتها إلى العاملين كآلات يستخدمها المدير و يؤثر فيها كما يشاء.¹

و في تصورنا أنه على الرغم من إغفال نظرية الإدارة العلمية للجوانب المذكورة آنفا، إلا أنه كان لأفكار و ملاحظات "تايلور" التي استخلصها من أبحاثه و تجاربه الدقيقة أثر في توجيه الأنظار فيما بعد إلى أهمية إيجاد الطرق و الوسائل العلمية لاتخاذ القرارات الإدارية، و لا تزال أفكاره -تايلور- ملموسة في الدراسات الإدارية الحديثة، بعد أن نالت التأييد و التقدير على النطاق المحلي و العالمي.

2- نظرية التقسيم الإداري:

ينصب اهتمام أنصار هذه النظرية على التكوين الداخلي للتنظيم ، و على كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه بالشكل الذي يحقق التكامل بينها، و ذلك بتحديد أهداف التنظيم و تحديد الأعمال و الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وكل ذلك من أجل الوصول إلى الكفاءة الإدارية. ومن أبرز رواد هذه النظرية "فايول"، "جلبرت"، "ايرويك".

¹ نواف كنعان :مرجع سابق، ص 48.

أ- هنري فايول:

يعد "هنري فايول" (1841-1925) من مفكري الإدارة و خبراءها الذين مارسوها عمليا، كما يعتبر الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال، و تقوم أفكاره على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات هي: وظائف فنية، وتجارية، و مالية، وصيانة، و محاسبة ، و أخيرا الوظائف الإدارية. و يرى بأن هذه الأخيرة يمكن إجمالها في خمسة عناصر أساسية هي: وضع الخطة، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، و الرقابة. و هي من المهام التي تتناط بالمدير.

و من الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال اتخاذ القرارات اقتراحه لعدد من التوجيهات لترشيد سلوك المدير لضمان حسن أدائه لدوره القيادي، و تقريره لعدد من المبادئ التي رآها ضرورية و لازمة للمدير يلتزم بها في أدائه لمهامه.

و من أهم التوجيهات التي اقترحها "فايول"، والتي أسهمت في تطوير و ترشيد عملية اتخاذ القرارات ما يلي:

- التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصالح الشخصية، و مراعاة المديرين ذلك في اتخاذ قراراتهم، و يرى "فايول" أن بعض السمات المتمثلة في الأنانية و الكسل و الضعف و الطموح و الجهل و غيرها من السمات لها آثار سلبية تنعكس على سلوك المدير متخذ القرار في تحقيق الصالح العام.
- على المديرين أن يتأكدوا دائما من أن خطة العمل قد أعدت بحكمة و روية، و أنها ستنفذ بدقة. و اعتبر "فايول" قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء بأنها جوهر الإدارة، و أن توافر هذه الصفة لدى المدير تمكنه من الجمع بين تقدير المستقبل و اتخاذ الاحتياطات المستقبلية اللازمة بشأنه.
- التأكيد على مجموعة من السمات الفذة التي رأى لزوم توافرها في المدير القائد لاتخاذ القرارات الصائبة و هي : صفات جسمية، و ذهنية، و سعة اطلاع المدير و ثقافته العامة ، و معرفته المتخصصة في العمل.¹

¹ المرجع نفسه، ص 50.

الفصل الثالث: النظريات المفسرة للقرارات التنظيمية

• التأكيد على متخذي القرار بأن يعملوا بكل جهد ممكن لمقاومة الإفراط في استعمال اللوائح و الأنظمة في التطبيق العملي أو ما يسمى بالتعقيدات البيروقراطية أو الروتين الحكومي و الرقابة الدقيقة و الوثيقة على كل المعاملات التي تدور بين إدارات التنظيم.¹

أما المبادئ الإدارية التي يرى "فايول" أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها، فقد أجملها في عشرة مبادئ. و من أهم هذه المبادئ التي يرى الدكتور "نواف كنعان" أنها أسهمت في ترشيد عملية اتخاذ القرارات المبادئ التالية:

• مبدأ التدرج الرئاسي؛ الذي يعني التزام الوحدات الإدارية الدنيا بما يتخذ من قرارات عن الوحدات الإدارية الأعلى منها. و يترتب على تطبيق هذا المبدأ تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات تبعا لأهميتها، إذ كلما اتسعت دائرة القرار و تعقدت موضوعاته و زادت أهميته، ازداد احتمال تحويله لأعلى المستويات الإدارية و العكس. كما يترتب على تطبيقه أيضا تمكين القيادة الإدارية - عن طريق علاقة الترابط بين الرئيس و المرؤوس - من المحافظة على التماسك حتى في أكبر التنظيمات الإدارية حجما، و يجعلها تعمل كجسد واحد مترابط، كما أن مسؤولية القيادة في التوجيه لا تتوزع بل تحرك الجهود باتجاه أهداف محددة. و هذا كله يساعد في ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

• مبدأ استقرار الموظف في مركزه الوظيفي؛ الذي يعكس صفة استمراره في وظيفته ، و يؤدي إلى فاعلية القيادة في أداء مهامها، لأنها تضع الأساس لتكوين مجموعة من الموظفين المدربين الذين يعتبرون الوظيفة عملهم المستديم. و هذا يساعد القيادة و يطمئنها على إشراكهم في اتخاذ القرارات و على سلامة تنفيذها.

• مبدأ اللامركزية الإدارية؛ الذي يعني نقل كل أو بعض الصلاحيات و منها اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأخرى داخل المنظمة. و على ضوء تحليل "فايول" لمفهوم المركزية و اللامركزية، نجده ينصح مديري المنظمات الإدارية بتفويض بعض سلطاتهم في إطار محددات معينة تتمثل في قدراتهم و مهاراتهم، و مدى ثقتهم بأنفسهم، و مدى عمق الشعور بالطاعة لدى مرؤوسيه، و أجواء العمل و ظروفه.

¹ المرجع نفسه، ص 51.

الفصل الثالث: النظريات المفسرة للقرارات التنظيمية

• مبدأ الاتصال الأفقي؛ الذي ينصح "فايول" المديرين باللجوء إليه في اتخاذ قراراتهم بدلا من الصعود إلى الرئيس الأعلى، و قد بين "فايول" أن الاتصالات الأفقية المباشرة توفر الوقت كما تضمن الوصول إلى القرارات الواقعية المناسبة، لأن الرئيس قد يكون بعيدا عن موقع العمل و غريبا عليه.¹

• مبدأ روح التعاون بين المدير و موظفيه، و بين الموظفين مع بعضهم البعض بما يكفل أداء العمل بروح الفريق. و تطبيق هذا المبدأ يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة، و يضمن سلامة تنفيذها.²

و من أبرز المآخذ على إسهامات "هنري فايول" في مجال اتخاذ القرارات الإدارية، ما يؤخذ على تقسيمه الخماسي لمكونات العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، و الرقابة) من عدم تعرضه لإدارة الأفراد، و عدم تركيزه على بعض العمليات الأخرى، كالقيادة و اتخاذ القرارات و الدوافع و الاتصالات، بالشكل الذي يتناسب مع أهمية هذه الجوانب و تأثيرها في تحقيق أهداف الإدارة، مما جعل إسهاماته غير شاملة لكل النشاطات التي تناط بالإدارة العليا. كما يؤخذ على تقسيم "فايول" الخماسي أيضا أنه ذا صبغة وصفية مجردة؛ إذا لم يشر إلى ما يجب أن يكون و كيف يكون.³

إلا أن المآخذ السابقة في تصورها- لا تقلل من أهمية الإسهامات التي قدمها "فايول" في مجال اتخاذ القرارات، إذ لا يمكن إنكار أثر التوجيهات و المبادئ التي اقترحها في تطوير و ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

ب-فرانك جلبرت:

لقد أسهم "جلبرت" (1868-1924) في تطوير و ترشيد عملية اتخاذ القرارات من خلال الافتراضات التي قدمها، و التي استخلصها من دراساته و أبحاثه الدقيقة في مجال عمله. و من أهم هذه الافتراضات الافتراض الذي يقول بأن هناك طريقة واحدة مثلى لأداء أي عمل. و هذه الطريقة المثلى هي التي يجب اكتشافها. و قد توصل "جلبرت" إلى هذا الافتراض نتيجة دراسته التي قامت على سؤال زملائه في المهنة – هي مهنة البناء حيث كان يعمل بناء- عن

¹ فريتز مورشتاين ماركس: دولة الإدارة، ترجمة: إبراهيم البرلسي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1999، ص 39-40.

² المرجع نفسه، ص 41.

³ فريد راغب النجار: النظم و العمليات الإدارية و التنظيمية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977، ص 79.

الفصل الثالث: النظريات المفسرة للقرارات التنظيمية

طريقة كل منهم في وضع أحجار البناء، فتلقى منهم أجوبة مختلفة، و لاحظ أن كلا منهم لا يطبق الطريقة التي يقوم بها عندما يقوم هو شخصيا بالعمل. فأخذ يفكر في أفضل الطرق لوضع الحجر، مقتنعا بأن هناك طريقة واحدة فقط هي الأحسن و هي: « الطريقة التي تؤدي هذه العملية في أكثر الأوضاع راحة، و بأقل عدد ممكن من الحركات، و في النطاق المكاني المتيسر».¹

و في تصورنا أن هذه النتيجة التي توصل إليها "جلبرت" تعتبر أساسا لفكرة اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتعددة و المتاحة لحل المشكلة الإدارية، و التي تعتبر من المراحل أو الخطوات الأساسية لعملية اتخاذ القرارات. كما أن "جلبرت" لفت الانتباه إلى المعايير و الأسس التي يتم بموجبها تحديد البديل الأنسب، و المتمثلة في معايير: الوقت، التكلفة، الجهد، و الإمكانيات المادية المتاحة.

ج-ليندول ارويك:

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

فقد أكد "ارويك" من خلال دراساته و أبحاثه على أهمية دور التفويض في فاعلية القيادة الإدارية في ممارسة مهامها و ترشيد قراراتها. و هو يرى أن نجاح المدير في تفويض بعض سلطاته هو أحد الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى نجاحه في اتخاذ قراراته، و من مقومات التفويض الناجح في اتخاذ القرارات: شجاعة المدير و توفر الثقة لديه، و ثبات العمل بالنسبة للموظف، و تحديد واجباته بجلاء؛ لأن عدم تحديد الواجبات يؤدي إلى الغموض الذي له تأثيره السيئ على الروح المعنوية للعاملين. يضاف إلى ذلك عامل هام و هو مدى نجاح المدير في تطبيق ما سماه بمبدأ نطاق الإشراف، الذي يعتبره "ارويك" أساسا لتقدير فاعلية تأثير المدير في مرؤوسيه.²

¹ نواف كنعان: مرجع سابق، ص 55.

² ليندول ابرويك: عناصر الإدارة، ترجمة و إعداد: علي حامد، إشراف كمال الدسوقي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998، ص 81.

الفصل الثالث: النظريات المفسرة للقرارات التنظيمية

و يعتقد الدكتور "نواف كنعان" أن تأكيد "ارويك" على أهمية التفويض و تأثيره في فاعلية القيادة و في ترشيد عملية اتخاذ القرارات يتفق في مضمونه مع الاتجاه نحو أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، ذلك أن تفويض المدير بعض سلطاته لمروسيه يجعله يتفرغ للمسائل الهامة و الجوهرية، و يحول دون تركيز كل السلطات في يده، مما يساعده على مزيد من التفكير لابتكار الحلول الملائمة للمشاكل المعقدة.¹

يتضح من العرض السابق أن معظم الدراسات التي تمت في إطار النظريات الكلاسيكية ، و الافتراضات التي طرحتها في مجال اتخاذ القرارات، قد ركزت اهتمامها على الجوانب المادية، و يبدو ذلك واضحا من خلال إتباع نظرية الإدارة العلمية للمنهج العلمي في تحليل و فهم العملية الإدارية، و من خلال التوجيهات و المبادئ التي نادى بها أنصار نظرية التقسيم الإداري لترشيد سلوك المديرين و ضمان حسن أدائهم لمهامهم.

و يرجع السبب في تركيز رواد النظريات الكلاسيكية اهتمامهم على تطبيق مبادئ ثابتة لحل مشاكل الإدارة ، و إغفالهم للجوانب النفسية و الاجتماعية و لأهمية تأثيرها على الإدارة بشكل عام و عملية اتخاذ القرارات بشكل خاص، إلى أن هؤلاء العلماء قد وقعوا تحت التأثير العميق لحركة الترشيح التي كانت من أبرز سمات الفكر الإداري في القرن الثامن عشر و مطلع القرن التاسع عشر، فالتنظيم الإداري يتصف بالرشد ما دام يخضع لمجموعة من المبادئ الرشيدة كال تخصص، و التسلسل الإداري، و وحدة الرئاسة، و الإشراف المحكم ... الخ.

و أمام قصور الافتراضات التي طرحتها النظريات الكلاسيكية عن تصوير عملية اتخاذ القرارات كما يجري تطبيقها عمليا، ظهرت اتجاهات جديدة في الفكر الإداري حاولت تلافي هذا القصور من خلال ما طرحته من مفاهيم و افتراضات جديدة تمثلت في الإسهامات التي قدمها رواد الفكر السلوكي ، و التي تتمثل فيما يلي:

¹ نواف كنعان: مرجع سابق، ص 56 .

(II) - اتخاذ القرارات في ظل النظريات السلوكية:

ظهرت المدارس السلوكية للتنظيم الإداري في الثلاثينات من هذا القرن و سادت حتى الخمسينات، حاولت بما قدمته من أفكار و مفاهيم تجنب العيوب و الانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية في مجال اتخاذ القرارات.

و قد ساعدت المفاهيم التي قدمتها هذه المدارس في التعرف على العوامل و المتغيرات المختلفة التي تتفاعل و تؤثر على اتخاذ القرارات، حيث ركزت اهتمامها على دراسة العنصر البشري الذي يعتبر عماد العملية الإدارية و نقطة انطلاقها ، و المحور الأساسي للسلوك التنظيمي، و النظر للتنظيم الإداري باعتباره نظاما مفتوحا حيث ينشأ بينه و بين البيئة المحيطة علاقات تبادلية ينعكس تأثيرها على السلوك التنظيمي.

كما ركزت بعض الدراسات التي قام بها أقطاب هذه المدارس على القيادة و الاتصالات و¹ اتخاذ القرارات، و أدت نتائج هذه الدراسات إلى فتح آفاق جديدة للدراسات الإدارية خرجت بها عن نطاق التنظيم الآلي المحدود -كما صورته النظريات الكلاسيكية - إلى طرق النواحي الحركية في الإدارة كالقيادة و اتخاذ القرارات، مستعينة في ذلك بدراسات العلوم النفسية و الاجتماعية التي أسهمت إلى حد كبير في دراسة و تحليل عملية اتخاذ القرارات ، و أبعادها السيكولوجية ، و تأثير العوامل الاجتماعية و الحضارية على هذه العملية.²

و سنعرض فيما يلي أهم الإسهامات التي قدمها رواد المدارس السلوكية في مجال تطوير المفاهيم الإدارية المرتبطة باتخاذ القرارات.

1-ماري فوليت:

لقد أسهمت "ماري فوليت" (1865-1928) في توضيح و تطوير مفهوم القرارات الإدارية من خلال تحليلها لما أسمته "بقانون الموقف"، حيث توصلت إلى نتائج مؤداها أن قرارات المدير تستمد من ظروف الموقف الذي يواجهه و ليس من شخصه، و أنه إذا ما تم ذلك فان المرؤوس -يسعى من خلال معرفته لظروف و متغيرات الموقف- لتنفيذ ما يحقق المطلوب ، بالرغم من أنه نفسه لا يتخذ القرار.³

¹ كمال دسوقي: سيكولوجية الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص313.

² كمال دسوقي: المرجع نفسه، ص313.

³ سيد الهواري: المدير الفعال ،دراسة تحليلية لأنماط المديرين، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1989، ص 79.

الفصل الثالث: النظريات المفسرة للقرارات التنظيمية

كما ساهمت في توضيح الأسس التي تقوم عليها سلطة القائد في اتخاذ القرارات، و ذلك من خلال تصور ها الذي طرحته لكيفية استخدام القائد لهذه السلطة؛و ذلك بتصنيفها القيادة –على أساس السلطة- إلى ثلاثة أنواع:

قيادة المركز، قيادة الشخصية، و قيادة الوظيفة. فهي ترى أن النوعين الأولين يركزان على الجانب الرسمي و الجانب الشخصي للقيادة، في حين أن النوع الثالث يجمع بين الجانبين؛و لذلك ترى أن قيادة الوظيفة هي الأكثر نجاحا لأنها تعبر عن فن الإدارة،و لأن نجاح القيادة فيها يعتمد على الشخص الأكثر تفهما لطبيعة وظيفته و عناصرها و ظروفها و متطلباتها أكثر من الاعتماد على الشخص الذي لا يمتاز إلا بمركزه أو بشخصيته المسيطرة. و هذا التصور الذي قدمته "فوليت" يتفق مع أساسيات الفكر الإداري الحديث التي تقيم فهمها لسلطة المدير متخذ القرار على عوامل نابعة من شخصية المدير و من مركزه الوظيفي و ما يرتبط بهذا المركز من متطلبات.¹

كما لفتت "فوليت" الانتباه إلى أهمية تحديد الأهداف عند اتخاذ القرارات، و كيفية الملائمة و التوفيق بين الأهداف المتعارضة حتى تأتي الحلول واقعية و ممكنة التنفيذ.و قد توصلت من خلال دراساتها إلى أنه قد تتعارض أهداف المدير متخذ القرار و أهداف المجموعة العاملة و أهداف أفرادها ؛ و في مثل هذا الوضع تبدو الصعوبة واضحة أمام المدير في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولا إلى الأهداف المرغوبة التي يستهدفها القرار.²

و قدمت "فوليت " من خلال ما أسمته "مبدأ التعارض البناء" ثلاث طرق رأت أنه يمكن للمدير من خلالها معالجة التعارض بين أهدافه و أهداف مرؤوسيه.و هذه الطرق الثلاث هي:

الأولى: أن تغطي أهداف جانب على أهداف الجانب الآخر،و هذا لا تعتبره حلا للمشكلة ، لأن الجانب الضعيف يبقى غير راض.و الثانية:تقوم على استخدام المدير لأسلوب المساومة في تحقيق الأهداف.و الثالثة:تقوم على تحليل المدير للخلافات و مظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصرها،و ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه.

¹ ديموك و آخرون:مرجع سابق،ص 522.

²المرجع نفسه،ص 522.

و تضيف "فوليت" أن التعارض الذي يحل بالطريقة الأخيرة يعتبر عملاً بناءً أكثر مما لو حل بالطريقتين السابقتين ، لأن كل طرف يحصل من خلاله على ما يرضيه و بذلك يتمكن المدير من مجابهة مشكلة التعارض بين الأهداف ، و يضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون المجموعة العاملة معه، و فيما بينها في تنفيذ القرارات التي يتخذها، و تتحقق بالتالي الأهداف المرغوبة.

2-شستر بارنارد:

لقد كانت دراسات و أبحاث "بارنارد" التي تضمنها كتابه "وظائف المنفذ" الصادر عام 1983 م، بداية تحول في الفكر الإداري نحو الاهتمام بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية. حيث لفت الأنظار إلى أن اتخاذ القرارات يعتبر ركناً أساسياً و جانباً هاماً في العمل الإداري؛ و ذهب إلى حد القول بأن العمل و الأداء في التنظيم الإداري يمكن تحليله إلى مجموعة من القرارات المتداخلة و المتشابكة.¹

و قد لفت بارنارد الاهتمام إلى مفهوم قبول السلطة إلى المرؤوسين من خلال طرحه "نظرية السلطة المقبولة" ، لتفسير مصدر سلطة المدير متخذ القرار؛ و التي تقول أن المصدر الحقيقي لسلطته في اتخاذ القرارات لا تنبع من شخصه و إنما تنبع من قبول المرؤوسين لهذه السلطة، و أنه لا سلطة لمدير ما لم يعترف له مرؤوسيه بها. فالنظرية لا تعلق أهمية على من يصدر القرارات، بل على من تصدر إليهم القرارات و هم المرؤوسون الذين ما أن يتلقوها حتى تصبح السلطة عندهم نافذة و فعالة.

ويضيف "بارنارد" في تحليله لمفهوم قبول السلطة من المرؤوسين قوله؛ أن من المتفق عليه كأساس للعمل بأن عدم إطاعة المرؤوسين لأمر أو قرار ما هو إلا نكران لسلطة من أصدره؛ و لذلك فإن الحكم على وجود السلطة أو عدمه يكمن في الشخص الموجه إليه الأمر أو القرار لا في أولئك الذين يصدرونه. و تفسير ذلك-عند بارنارد- أن الموظف عندما يرفض هذا الأمر أو القرار، فإن هذا الأخير يفقد فاعليته بالنسبة إليه ، و أنه حتى عندما يتقبل الموظف هذا القرار لا يكون تقبله عن طواعية و اختيار في جميع الأحوال ، و إنما قد يتقبل الأمر دون

¹ نواف كنعان :مرجع سابق، ص59-60.

الفصل الثالث: النظريات المفسرة للقرارات التنظيمية

إدراك لمضمونه أو اعتراض عليه، و غالبا ما يكون خضوعه للسلطة في مثل هذه الموقف نابعا من عدم وجود أي خيار أمامه. و هكذا أبرز "بارنارد" أهمية دور المرؤوسين في اتخاذ القرارات، و تأثيرهم من خلال قبولهم للقرار أو رفضهم له، و ذلك على ضوء وزنهم للأمور و الموازنة بين المكاسب التي يجنونها-ماديا و نفسيا و اجتماعيا- عند قبولهم القرار؛ و المضار التي يمكن أن يتعرضوا لها في حالة عدم قبولهم إياها .

و من الإسهامات الأخرى الهامة "لبارنارد" في مجال عملية اتخاذ القرارات تأكيد على أهمية تحديد العامل الإستراتيجي في هذه العملية ، و أنه على المدير متخذ القرار أن يفرق - هو بصدد تحديد المشكلة محل القرار- بين العوامل الإستراتيجية و غير الإستراتيجية التي لا تؤثر كثيرا في اتخاذ القرارات. و لفت الانتباه إلى أن تحديد العامل الإستراتيجي الهام هو في حقيقته اتخاذ القرار لأن تحديده يؤدي إلى تضيق مجال البحث و التفكير للوصول إلى الهدف.

و قدم "بارنارد" تصنيفا لأنواع القرارات ، إذ صنفها إلى نوعين: قرارات ايجابية ؛ تعني¹ عمل شيء، و أن هذا العمل قد يكون مباشرا، أو الامتناع عن عمل أو وقف عمل معين. و قرارات سلبية؛ و تعني عدم التصميم أو التحديد لشيء معين.

كما لفت الاهتمام إلى حقيقة هامة في عملية اتخاذ القرارات مؤداها؛ أن القرار الذي يتخذه المدير قد يكون رفض كل البدائل المطروحة أمامه للاختيار، و عدم القيام بأي عمل محدد؛ و يترتب على ذلك أن يكون القرار المتخذ هو "لا قرار". و قد عبر "بارنارد عن ذلك بقوله: "إن إدراك للمواقف التي يجدر به عدم اتخاذ قرار معين فيها من صفات المدير الكفاء".²

3-هربرت سيمون:

لقد كان اهتمام "سيمون" بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية واضحا من خلال كتاباته في هذا المجال، و التي كانت بدايته كتابه "السلوك الإداري" الذي كتبه عام 1945 م، و الذي اختار له عنوانا فرعيا هو: "دراسة لعمليات اتخاذ القرارات في التنظيم الإداري". فقد أوضح "سيمون" في

¹ المرجع نفسه: ص 60-61.

² المرجع نفسه، ص 62.

الفصل الثالث: النظريات المفسرة للقرارات التنظيمية

كتابه هذا أهمية القرارات في الإدارة، و اتخذ من عملية اتخاذ القرارات مدخلا لدراسة الإدارة، لكون هذه العملية في نظره- مظهرا للسلوك الإنساني في الإدارة.

و في تحليله للقرار الإداري، يرى "سيمون" أنه يتحلل إلى عنصرين أساسيين هما: عنصر التكلفة و يتمثل فيما يتطلبه اتخاذ القرار و تنفيذه من المال و الوقت و الجهد خلال مرحلة الإعداد، و تجميع البيانات و المعلومات و تصنيفها، و اقتراح البدائل و تقييمها. و العنصر الثاني: و هو الخاص بنتائج القرار، و هذا العنصر يتسم بالتعقيد نظرا لارتباطه بالأهداف التي يتوخاها القرار سواء اتخذت هذه الأهداف صورة تحقيق الربح، أو صورة خدمات كتحسين الصحة أو نشر الثقافة، و انسجام القرار مع السياسة العامة و الخطوط العريضة للمنظمة.

و تناول "سيمون" بالتحليل صفة الرشد في القرارات؛ فأوضح أن القرار الإداري لا يكون رشيدا مئة بالمائة، لأنه ليس من الممكن أن تتوفر لدى المدير متخذ القرار كل مقومات الرشد التي تتطلب توافر معرفته بكل الحلول الممكنة و نتائج كل حل، و التقييم السليم لكل البدائل و الحلول. و من هنا يرى "سيمون" أن على المدير أن يكتفي بالحلول "المرضية" أو "المثالية النسبية" أو الحلول "التي لا بأس بها" بدلا من الحلول المثالية.¹

ومن إسهامات "سيمون" الرائدة في مجال اتخاذ القرارات اقتراحه لبعض المعايير التي تساعد المدير على اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة. و ذلك من خلال بيانه أن من بين البدائل التي تتطلب نفس النفقة يختار دائما البديل الأكثر تحقيقا لأهداف الإدارة، و أنه من بين هذه البدائل التي تؤدي إلى نفس النتيجة يختار أقلها نفقة. ثم يتساءل "سيمون" بعد ذلك عن القيود التي يمكن أن تحد من قدرة المدير في اتخاذ قرارات سليمة، و كيف يمكن للمدير استبعادها أو الحد من هذه القيود التي يرى أنها تمثل حدود الرشد، و التي ينبغي معالجتها للوصول إلى القرارات الرشيدة.

و ينتهي "سيمون" إلى نتيجة هامة مؤداها: "أن اتخاذ قرار سليم يتطلب دائما المقارنة بين البدائل في حدود الأهداف المعينة التي سوف يؤدي إليها، و هذا يعني أن بلوغ أقصى قيمة بوسائل محددة ينبغي أن يكون المعيار (أو الضابط) الموجه للقرار الإداري.

¹ اسمهان خلقي: مرجع سابق، ص 38.

الفصل الثالث: النظريات المفسرة للقرارات التنظيمية

كما أن من الأفكار الأساسية التي أبرزها "سيمون"-في تحليله لعملية اتخاذ القرارات- فكرة "الاختيار" التي تسبق كل تصرف إنساني، والتي استخدمها كنقطة ارتكاز في تحليله للسلوك الإداري، على أساس أن محور هذا السلوك هو الإنسان القادر على الاختيار و حل المشاكل و اتخاذ القرارات. إلا أن قدرة الإنسان ليست قدرة لا نهائية، وإنما هي قدرة محددة لا تستطيع إلا أداء أشياء قليلة في وقت واحد، لأن الإنسان لا يستطيع التعامل إلا مع جزء قليل من المعلومات المخزنة في ذاكرته أو الموجودة في بيئته.

و وجه "سيمون" الاهتمام إلى أهمية إتباع المديرين للمنهج العلمي في اتخاذ القرارات، و يدلل على أهمية إتباع هذا المنهج بقوله: " أنه إذا كان هناك شخصان لهما نفس القيم و المعارف و المعلومات و تحكمهما نفس المتغيرات و الظروف، فإنهما من الناحية المنطقية سوف يصلان في النهاية إلى اتخاذ نفس القرار. إلا أنه أوضح في نفس الوقت أن هناك عوامل تتعلق بمتخذ القرار كالقيم التي يؤمن بها، و اتجاهاته، و معارفه، قد تؤدي به إلى اتخاذ قرارات غير منطقية. و توصل إلى أن الشخص يكون منطقياً مع أهداف التنظيم الذي يعمل به بالقدر صحيح من المعلومات التي تكون لديه عن هذا التنظيم و أهدافه و ظروفه المحيطة.¹

4- روبرت تاننباوم:

لقد ساهم "تاننباوم" في توضيح و تطوير مفهوم القرارات الإدارية و إبراز دور المرووسين في ترشيد عملية اتخاذ القرارات من خلال تحليله لنظرية السلطة المقبولة و بيان الأسس التي تقوم عليها سلطة المدير في اتخاذ قراراته.

و قد توصل "تاننباوم" من خلال دراساته في هذا المجال إلى قاعدة هامة يرى أنها تسيطر على فكر الموظف عند قبوله لسلطة المدير متخذ القرار مؤداها: أن الموظف يتقبل سلطة المدير و القرارات التي يتخذها بناء على هذه السلطة عندما تكون الفوائد التي يجنيها من قبوله لها إضافة إلى المضار التي تلحق به من جراء عدم قبوله لها، تفوق التي يجنيها من عدم القبول مضافة إلى المضار التي تصيبه من القبول، أما العكس فلا يجعله يقبل السلطة.

¹ سعد بشاينة: تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص 141.

الفصل الثالث: النظريات المفسرة للقرارات التنظيمية

و يضيف "تانبوم" أن من الفوائد التي يرى أن الموظف يضعها في اعتباره عند قبول القرار و قبول سلطة من يتخذه، إسهامه في تحقيق أهداف التنظيم؛ لأنه يرى أن تحقيقها يمكن أن تفيده، و استحسان و تقديره زملائه في العمل له، و ما يلقاه من ثواب نتيجة قبوله أوامر و قرارات مديره سواء كان الثواب ماديا أو معنويا، و تجنبه مسؤولية عدم قبول سلطة المدير متخذ القرار و ما يترتب على ذلك من مضار مادية و معنوية ، و ارتياحه نفسيا في العمل و رضاه عنه ما يحقق له الطمأنينة و الاستقرار في الوظيفة.

أما المضار التي يرى "تانبوم" أن الموظف يضعها في اعتباره و يقدر أنها يمكن أن تلحق به من جراء عدم قبوله للقرار و لسلطة من أصدره فأهمها: خسارته لكل الفوائد السابقة، و عدم ارتياح زملائه له عند رفضه للسلطة مما يترتب عليه انزاله عنهم، و اتخاذ الإجراءات التأديبية في حقه مما يترتب عليها جزاءات تسبب له ضررا ماديا أو معنويا، أو اجتماعيا، و قد يهدد حياته الوظيفية و العامة، إلى غير ذلك من المضار الأخرى. و يضيف "تانبوم" و عند حدوث العكس -أي عند قبول السلطة من قبل الموظف- تتضح الصورة عن فوائد القبول و مضار الرفض.¹

5- جيمس ثمبسون:

لقد تعرض "ثمبسون" لموضوع اتخاذ القرارات في كتابه "دراسات مقارنة في الإدارة" و ركز على تحليل أساليب اتخاذ القرارات التي يرى أن تحديدها يتوقف على متغيرين أساسيين هما: الاتفاق و الاختلاف حول الأسباب الدافعة لاتخاذ القرار، و النتائج المترتبة عليه، و توصل "ثمبسون" إلى أربعة أساليب أجملها فيما يلي:

• اتخاذ القرارات عن طريق انفراد المدير باتخاذها، و هذا الأسلوب يفترض أن المدير من الطراز الذي يتمتع بصفات شخصية خارقة و نفوذ قوي. و يعتمد المدير من هذا الطراز في اتخاذ القرار على الإلهام أو الإيحاء. و غالبا ما يطبق هذا الأسلوب عندما تكون هناك اختلافات

¹ نواف كنعان: مرجع سابق، ص 65.

الفصل الثالث: النظريات المفسرة للقرارات التنظيمية

حادة حول الأسباب و النتائج الخاصة بالقرار، و عندما يكون الموقف حرجا بحيث يتعين على المدير اتخاذ القرار الحاسم الذي يتقبله الجميع دون مناقشة.

• اتخاذ القرارات عن طريق افراد المدير باتخاذها، و هذا الأسلوب يفترض أن المدير من الطراز الذي يتمتع بصفات شخصية خارقة و نفوذ قوي. و يعتمد المدير من هذا الطراز في اتخاذ القرار على الإلهام أو الإيحاء. و غالبا ما يطبق هذا الأسلوب عندما تكون هناك اختلافات حادة حول الأسباب و النتائج الخاصة بالقرار، و عندما يكون الموقف حرجا بحيث يتعين على المدير اتخاذ القرار الحاسم الذي يتقبله الجميع دون مناقشة.

• اتخاذ القرارات عن طريق التقدير أو الحكم الشخصي للمدير متخذ القرار، ومثل هذا الحل يتطلب توافر قدرات معينة لدى متخذ القرار كبعد النظر و سعة أفق التفكير. و قد أطلق "ثمبسون" على القرارات التي تتخذ بهذا الأسلوب القرارات الجماعية؛ لأن مثل هذه القرارات في اعتقاده تتطلب التعاون و المشاركة في اتخاذها من قبل الأشخاص الذين يمسه القرار ضمانا للوصول إلى أصوب الآراء التي يتفق عليها المشاركون في اتخاذها، و أن هذا الأسلوب يطبق في الغالب عندما يكون هناك اختلاف في تحديد الأسباب الدافعة لاتخاذ القرار و اتفاق في تقدير النتائج التي ترتبت على اتخاذها.¹

• اتخاذ القرارات عن طريق التسويات أو (الحل الوسط) بين ممثلي الأطراف أو الهيئات من ذوي الاختصاص و الخبرة ذات الصلة بموضوع القرار. و تكون القرارات التي يتخذها ممثلو هذه الهيئات في الغالب حل وسط يرضي الأطراف المتعارضة، و هذا الأسلوب يطبق في الغالب عندما يكون هناك اتفاق في تحديد الأسباب الدافعة لاتخاذ القرار و اختلاف في تقدير النتائج التي تترتب على اتخاذها.

• اتخاذ القرارات عن طريق التقديرات الكمية التي تجريها الإدارات المختصة على ضوء خبرتها و تجربتها و ما يتوفر لديها من معلومات مما يجعلها أقدر على اتخاذ القرارات من غيرها. و قد أطلق "ثمبسون" على القرارات التي تتخذ بهذا الأسلوب القرارات البيروقراطية،

¹ المرجع نفسه، ص 66.

الفصل الثالث: النظريات المفسرة للقرارات التنظيمية

و هذا الأسلوب يطبق في الغالب عندما يكون هناك اختلاف في تحديد الأسباب الدافعة لاتخاذ القرار، و الاختلاف أيضا في تقدير النتائج التي تترتب على اتخاذه.¹

ويلاحظ أن المنطلقات السلوكية قد تبلورت في مسألة اتخاذ القرار في المنظور الفكري باتجاه ما سمي (الرجل الإداري)، وقد اعتمد هذا المنطلق الفكري على حقيقة القابلية المحدودة للفرد في الوصول للقرار الأفضل الذي يؤدي إلى تعظيم المردود واتجاهه، عوضاً عن ذلك نحو القرار المرضي. ومن هنا يتضح بأن مستوى الرضا المتحقق يمثل حالة القرار الممكن.

ولكن تبقى مسألة الطموح تشكل الحالة الأساسية للتطلع الإنساني وبزيادة الطموحات تنخفض مستويات الرضا لكي يصار إلى البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة، وهكذا يبقى التفكير الإنساني ينسجم مع حقيقة الرضا القائم بين حالات الممكن وحالات الطموح، وتعد المحرك الكبير لإطلاق قابليات الإنسان و فاعليته في البحث والتحليل والتطوير المستمر ضمن تطلعات المستقبل المنظور.²

يتضح لنا من العرض السابق أن الإسهامات التي قدمها رواد المدرسة السلوكية، من خلال أفكار و تصورات روادها في مجال اتخاذ القرارات، كان لها أثر كبير في توجيه علماء الإدارة إلى أهمية العوامل و المتغيرات السيكولوجية و البيئية، بما تتضمنه من ظروف سياسية و اجتماعية و اقتصادية و أثرها على القرارات الإدارية و أساليب اتخاذها.

¹ المرجع نفسه، ص 68.

² فيصل يونس محمد: استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية المفاهيم-النظريات-العوامل المؤثرة فيها، مركز البحوث التربوية و النفسية، العدد 36، 2013، ص 37 .

خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل إبراز مختلف الاتجاهات التي تناولت بالدراسة و التحليل اتخاذ القرارات الإدارية داخل المنظمات، و من ثم كيفية معاملتها للمرؤوسين ، و توجنا هذا الفصل من خلال ما سبق عرضه حول اتخاذ القرار في ظل كل من النظريات الكلاسيكية حيث يقوم الفكر التقليدي على العديد من المواقف الافتراضية التي تعتمد المنطقية أو العقلانية (الرشد) في اتخاذ القرار ومعالجة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية. بالإضافة إلى الإسهامات التي قدمها رواد المدرسة السلوكية في مجال اتخاذ القرارات، و التي كان لها أثر كبير في توجيه علماء الإدارة إلى أهمية العوامل و المتغيرات السيكولوجية و البيئية بما تتضمنه من ظروف سياسية و اجتماعية و اقتصادية، و أثرها على القرارات الإدارية و أساليب اتخاذها.

و على العموم يعتبر السلوك الإنساني من أعقد المواضيع في الدراسات الاجتماعية و النفسية لذا انقسم المفكرون و الدارسون في هذا المجال حول موضوعاته التي تحتل أهمية كبرى في هذه النظريات، و لم يتفقوا على النقاط المشتركة مما أدى إلى أن كل عالم أو باحث يعطي معنى مختلف لعناصر المشكلة انطلاقاً من اتجاهه العلمي أو المعرفي.

عِلْمُ الرَّاسِخِ

مَنْعَةُ الرِّسَالَةِ

تمهيد

- I. مظاهر الاستقرار المهني
 - II. مظاهر عدم الاستقرار المهني
 - III. عوامل الاستقرار المهني
 - 1- العوامل الفيزيائية
 - 2- العوامل المادية
 - 3- العوامل التنظيمية
 - 4- العوامل الاجتماعية
 - 5- العوامل النفسية
 - IV. مزايا الاستقرار المهني
 - V. النظريات المفسرة للاستقرار المهني
 - 1- المدرسة الكلاسيكية
 - 2- مدرسة العلاقات الإنسانية
 - 3- البنائية الوظيفية
- خلاصة

تمهيد:

يعتبر الاستقرار المهني أحد المواضيع الأكثر أهمية التي شغلت بال العديد من المفكرين المتخصصين في مجالات عديدة، و قد زادت أهميته أكثر خاصة بعدما تأكد دور العنصر البشري في العملية الإنتاجية بالمؤسسات الصناعية، و أن استقرار الأفراد في هذه المؤسسات يمكن أن يوفر لها عوائد كبيرة، فالفرد عبارة عن جملة من المهارات و الكفاءات، و القدرات العقلية و الجسمية، إضافة إلى جملة من الأحاسيس والمشاعر، و الرغبات و الحاجات المتجددة، و على المؤسسة أن تأخذ هذا " الكل " المعقد بعين الاعتبار لأنه العنصر غير الثابت في المعادلة الإنتاجية، و بالتالي الاهتمام به وتوفير الشروط المناسبة و المساعدة على بقائه في المنظمة بات من أولويات أي منظمة تريد البقاء والاستمرار.

من هنا تبدي المؤسسات الحديثة بغض النظر عن النشاط الذي تمارسه قصارى جهدها لتوفير الظروف المناسبة لعمل الأفراد، سواء تعلق ذلك بحوافز العمل، توفير وسائل الوقاية و الأمن، الإشراف المناسب... الخ. بل أن المؤسسات و في كثير من الأحيان تلجأ إلى التدخل في الأمور الشخصية لموظفيها، كمساعدة العائلة على التأقلم في بيئة العمل الجديدة.

و من هذا المنطلق سوف يتم الاهتمام في هذا الفصل بتبيان مظاهر الاستقرار و عدم الاستقرار المهني للعامل، ثم العوامل التي تؤثر على المورد البشري كعنصر فعال داخل المنظمة ، بالإضافة إلى التعرف على مزايا و فوائد الاستقرار و انعكاساته على الفرد خاصة و المنظمة عامة ، و أخيرا التطرق للنظريات المفسرة للاستقرار المهني.

1. مظاهر الاستقرار المهني:

إن نجاح أي منظمة و استمرارها يعتمد أساسا على يد عاملة ماهرة وكافية و مستقرة، لضمان إنتاج ذا جودة عالية. من هنا يتبين أن استقرار اليد العاملة أمر ضروري لأي منظمة من أجل الاستمرار و على مسؤوليها الاطمئنان على الموارد البشرية للمنظمة من خلال مؤشرات مظاهر استقرارهم التي من بينها الآتي:

1- قلة الشكاوي:

الشكوى هي "شعور شخصي حقيقي أو متصور من جانب الموظف بالظلمو اللاعدالة في علاقاته الوظيفية". وتعتبر ظروف العمل غير المناسبة و علاقات العمل المتردية بين المشرفين و الأتباع من العوامل المولدة للشعور و الإحساس بالظلم، خاصة في ظل عدم تساوي فرص الترقية و الحصول على المكافآت، كل هذا يؤدي إلى كثرة الشكاوي كتعبير تلقائي عن السخط و عدم الرضا عما يحدث.¹

و الشكاوي أولى المؤشرات التي تعبر عن الرغبة في ترك المنظمة، وهي توحى بوجود مشاكل و معاناة مهنية لدى العمال وحب على المشرفين الاهتمام بحلها و معالجتها للتقليل من حدة تأثيرها على العمال. وكلما قل معدل الشكاوي عبر ذلك عن مدى استقرار العمال في المنظمة، "فانخفاض نسبة الشكاوي بالمصنع دليل على أن هناك استقرار و رضا عن العمل ، وعدم وجود ظلم في المصنع يشعر العامل بالعدالة و بالتالي ترتفع الروح المعنوية عند العمال و يزيد حماسهم لتحسين العملية الإنتاجية".²

2- الراحة النفسية و الانسجام مع جماعة العمل:

الراحة النفسية شعور داخلي ينتج عن الانسجام مع العالم الخارجي، و في المنظمة ينتج خصوصا من عدم تعرض العامل إلى عقوبات تأديبية ، الشيء الذي يكسبه قوة في الشخصية بين أفراد المنظمة ويدفعه للعمل أكثر لإثبات قدراته وكفاءاته، و العكس صحيح فإذا تعرض العامل إلى عقوبات وتأنيب متواصل من طرف مسؤوليه، خصوصا إذا كانت ظالمة، تولد لديه

¹ كيث ديقيز: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة: محمد إسماعيل يوسف، القاهرة، 1947، ص 385.

² منصور فهمي: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الشعب، ط 3، القاهرة، 1976، ص 36.

الفصل الرابع: الاستقرار المهني من منظور سوسيولوجي

الرغبة في الانتقام عن طريق تعطيل العمل بالتغيب أو التمارض، و يصل به الحد في بعض الأحيان إلى التسبب في حوادث عمل.

و تتحقق الراحة النفسية لدى العامل من خلال الشعور بالأمان من المخاطر المادية مثل استمرار الأجر و الاطمئنان على الوظيفة، إضافة إلى العمل في مكان آمن خالي من مسببات الأمراض المهنية، و الشعور بالعدالة في الترقية و التكوين و الحوافز والمكافآت، و الإحساس بأن العمل يوفر له مكانة اجتماعية مرموقة داخل المنظمة و خارجها.

3- قلة حوادث العمل:

إن استياء العمال وسخطهم على مشرفيهم، وعلى النظام السائد في المنظمة ينعكس سلباً على الحالة النفسية للعمال ، فيدفعهم إلى القلق و اليأس، و التعب العضلي ذو الأسباب النفسية، و الذي يقلل من تركيزهم مما يزيد من احتمال وقوعهم في حوادث مهنية، تلحق بهم و بالمنظمة أضراراً كان بالإمكان تفاديها.

و بتحديد أسباب الحوادث المهنية ، يمكن للمدير أن يطلع على مؤشرات استقرار موارده البشرية، فإذا كانت الأسباب مردداً للقلق و اليأس وعدم التركيز، و صادرة عن أفراد كثيري الشكاوي ، فذلك مؤشر عن عدم الاستقرار المهني.

4- المواظبة على العمل:

إن انخفاض نسبة الغياب عند العمال و عدم التأخر عن مواعيد العمل، كلها مؤشرات تدل على الاستقرار داخل المنظمة، فالعامل المواظب على الحضور إلى عمله في المواعيد المحددة لها، يعني أنه لا يشعر بأي تذمر نحو عمله، و أنه يرى فيه مستقبلاً مهنيًا له.

5- الشعور بالأمان:

تظهر أهمية الشعور بالأمان بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، وتتضمن الحاجة إلى الأمان ما يلي:

- ✓ الحماية من المخاطر المادية.
- ✓ الحماية من المخاطر الصحية.
- ✓ الحماية من التدهور الاقتصادي.

٧ تجنب المخاطر غير المتوقعة.¹

فشعور العامل بالحماية في منصب عمله، وبأنه في منأى عن الوقوع في حوادث أو الإصابة بأمراض مهنية، إضافة إلى اعتقاده بأن المنظمة في حالة مالية جيدة و أن دخله المادي مستقر، يدفعه لبذل الجهد الكبير في سبيل نجاح المنظمة لأنه يرى فيها مستقبله المهني و لا يبحث عن البديل.

٨. مظاهر عدم الاستقرار المهني:

عندما نتكلم عن عدم الاستقرار المهني يتبادر إلى أذهاننا أسباب تنامي الرغبة في ترك المنظمة،و التي تتجلى لدى العمال في سلوكيات و تصرفات تعبر عن مقاومة لظروف غير مقبولة داخل المنظمة،و تتجلى هذه المقاومة في مؤشرات نوجزها في الآتي:

1-التغيب:

يختلف التغيب عن الغياب، في أن الأول يعني غياب العامل عن عمله دون مبرر أو سبب مقنع، أما الغياب فسببه معلوم وخارج عن إرادة العامل.

و التغيب هو "الوقت الضائع في المنشآت الصناعية بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب يمكن اجتنابه".² والتغيب كثيرا ما تكون أسبابه الظروف الفيزيائية الصعبة، و علاقات العمل السيئة، و نوع الإشراف، إضافة إلى الإحساس باللاعادلة كما سبق و أن ذكرنا،و هو في هذه الحالة تعبر عن سخط و عدم الرضا عن وضعية مهنية سائدة،كما قد يكون سبب التغيب عدم كفاية الدخل المادي،مما يدفع العامل إلى اللجوء لأعمال تجارية أو غيرها لزيادة دخله.

و قد أثبتت بعض الدراسات بأن للمنطقة ذات الطابع الزراعي التي يتواجد بها المصنع تؤثر على ظاهرة التغيب،ففي مواسم الحرث و البذر و الحصاد أو جني الثمار يرتفع مستوى التغيب،لأن اغلب العمال من مالكي الأراضي أو من ذويهم أو حتى من الباحثين عن الزيادة في الدخل.

¹محمد علي شهيب:السلوك الإنساني في التنظيم، ط 2 ،القاهرة،1976،ص 146-147.
²طلعت إبراهيم لطفي:علم الاجتماع الصناعي،مكتبة النشر و التوزيع، ط 1،مصر،1982،ص 59.

الفصل الرابع: الاستقرار المهني من منظور سوسيولوجي

أرجع " فريزر " أسباب التغيب في دراسة قام بها ببريطانيا على 3000 عامل إلى الأمراض والاضطرابات النفسية بنسبة % 25 ، و أن % 15 من الاضطرابات النفسية كانت من حداثها كافية لمنع أصحابها من مزاولة أعمالهم.¹

2- دوران العمل:

دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الاستقرار المهني، و يعني كثرة تنقل العمال بين مناصب العمل دون الثبات في أحدهم، بعد فترة تجريب غير مرضية، أو عدم القدرة على التلاؤم مع المنصب الجديد لأسباب مختلفة، منها الإشراف السيئ و علاقات العمل الإنسانية الرديئة، الإحساس بالظلم، وموقفهم من الجهاز الإداري و من حجم التنظيم، و مستوى الإشراف. الشيء الذي يجعلهم يشعرون بأن هناك من يأخذ أجرا شهريا دون مقابل عمل واضح يقوم به للتنظيم، و بالتالي فأجره مقتطعا من حساب العمال، مما يؤدي إلى شعورهم بالظلم، وهذا ما يؤدي إلى الزيادة في دوران العمل نتيجة المبالغة في عدد المشرفين غير الضرورية.

3- الإضراب:

يعتبر الإضراب شكل من أشكال الصراع الصناعي داخل المنظمة، و هو احتجاج يقوم به العمال للتعبير عن وضع سيء يعانون منه، ويعني كذلك " التوقف الجماعي عن العمل لحين حدوث تغيرات في المكافآت أو ظروف العمل، و هو مظهر تكتيكي للضغط". و يفترض أن يكون هناك نوع من الوعي الجماعي بحجم المشكلة، و الإحساس بأن الهدف واحد و أن النتائج تعود على الكل. إذا فهو رد فعل عن أوضاع مهنية غير مقبولة، تتسبب بدورها في ترك العمال للمنظمة حين يتوفر لديهم البديل. و من هنا فالإضراب من أقوى المؤشرات على وجود نية في ترك المنظمة.

4- التمارض:

يعني التمارض إيهام النفس بالمرض أو بوجود علة، " فهو عملية اجتماعية يمكن للعامل عن طريقها التظاهر بالمرض". كما يعني تبرير الغياب بشهادات مرضية دون علة تذكر، و ينتشر بين العمال الذين يشعرون بالضيق في العمل لأسباب مهنية قد توصلهم إلى حالات

¹ نعيم الرفاعي: الصحة النفسية، دراسة في سيكولوجية التكيف، مطبعة طبرين، دمشق، سوريا، 1968، ص 498.

الفصل الرابع: الاستقرار المهني من منظور سوسيولوجي

نفسية مضطربة، أسبابها إشراف سيء ، إحساس بالظلم، عدم تلاؤم مع منصب العمل، إلى أن تتحول إلى رغبة في ترك المنظمة، وهو عموماً هروب مقنع من العمل.¹

III. عوامل الاستقرار المهني:

يشير الاستقرار المهني إلى " مجموعة من المؤشرات الفيزيولوجية و الاجتماعية و النفسية و الاقتصادية التي تحدث نتيجة تفاعل العامل مع البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، و تعمل على بقاء العامل في مركزه داخلها"²، نضيف إلى ذلك ضرورة شعوره بالراحة لأن الاستقرار كما ذكرنا في البداية لا يعني بقاء العامل في المؤسسة التي يعمل فيها فحسب، و إنما يضاف إلى ذلك ضرورة الاقتناع بانتمائه لهذه المؤسسة.

و وفقاً لقناعتنا فإن الاستقرار المهني يتأثر بمجموعة من العوامل التي لا يمكن الفصل بينها من الناحية العملية، و سوف نذكر كل عامل من هذه العوامل على حدى، و سنتطرق إليه بالدراسة النظرية فقط، و كل ذلك من أجل إضفاء المزيد من الوضوح على الدراسة التي نحن بصددھا، و تتضح هذه العوامل في الآتي:

1 -العوامل الفيزيائية:

تؤكد البحوث المتعلقة بدراسة التنظيمات على ضرورة توفر الظروف الفيزيائية الجيدة داخل المؤسسة الصناعية، نظراً لما توفره هذه الظروف من الأجواء المناسبة التي تساعد العامل على تحسين ورفع الكفاية الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعامل، وتساعد على الرضا والاستقرار، ويقصد بالظروف الفيزيائية: " مجموعة الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالعامل أثناء أدائه لعمله".³

و تتمثل العوامل الفيزيائية على سبيل الذكر لا الحصر فيما يلي:

***الضوضاء:** إن من أشد العوامل المؤثرة في سير عملية الإنتاج هي الضوضاء، ذلك أنه في معظم المصانع يوجد ولو قدر معين من الضوضاء ، بحيث يتعذر اتصال العمال بعضهم البعض مما يعرضهم لعلاقات سيئة. وهناك نوعان من الضوضاء:

¹ عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي: المكتب الجامعي الحديث، ط4، الإسكندرية، مصر، 1988، ص 84.

² جون يزفون: علم النفس الاجتماعي، ترجمة: هالة شتون، دار عويدات، بيروت، 1972، ص 65.

³ أمين عز الدين: المنحل في شؤون العمل و علاقاته، مكتبة القاهرة، مصر ، 1964 ، ص 23.

٧ ضوضاء مستمرة.

٧ ضوضاء متقطعة.

وكل واحدة تؤثر على معنويات العامل حسب نوعها ومدى قبوله لها، فالضوضاء المستمرة التي تحدث على وتيرة واحدة لا تؤثر على نفسية العامل، أما الضوضاء المتقطعة فتحدث على شكل إشارات تزيد من انتباه العامل، فهي تؤثر على نفسيته لأن هذه الحركات التي تحدثها الآلات (مثلا الآلة الراقنة) تجعله في حالة اضطراب نفسي نتيجة لاشتغاله بها.¹ مما يجعل العامل أقل تركيز، فيؤدي ذلك إلى التعرض لحوادث العمل ولهذا فعلى المؤسسة أن تعمل من أجل تكييف العامل مع نوع الضوضاء والإقلال منها ويتبقى عليها توفير وسائل الأمن التي تحمي العامل من الشعور بالضيق والتوتر النفسي.

***الإضاءة:** تختلف الوظائف والأعمال من حيث احتياجها لشدة الإضاءة فالأعمال الدقيقة تتطلب إضاءة أشد من الأعمال التي لا تتطلب الدقة في التنفيذ، والإضاءة الشديدة والضوء الخافت يؤثران على بصر العامل مما يسبب له التعب في نظره. وللإضاءة دور في حوادث العمل، حيث تشير الدراسة التي قام بها "فيرن كون FIRM CON"، أن الإضاءة تسبب زيادة مقدارها 25 % من مجموع الحوادث.² إضافة إلى ذلك فإن الإضاءة تؤثر على أداء العمل وإتقانه، وعليه يجب توفير الضوء المناسب للعمال حتى يستطيعوا تأدية أعمالهم بالصورة المطلوبة دون إجهاد لبصرهم وحوادث مضاعفات نتيجة الإضاءة السيئة. وذلك بهدف توفير الجو الملائم والظروف الحسنة لسير العمل حتى لا يفكر العمال في تغيير عملهم أو مغادرة المنظمة.

***الحرارة و الرطوبة:** تختلف درجة الحرارة هي الأخرى باختلاف طبيعة العمل، فهناك بعض الأعمال أين يحتاج جو العمل إلى التجديد باستمرار، ومن المعروف أن العمل في مكان مرتفع الحرارة يسبب الإرهاق والتعب وزيادة العرق، وهذا ما تؤكدته الدراسة التي قام به "ميرتون" عن تأثير الحرارة على حوادث العمل فتوصل إلى نتيجة هامة أنه إذا ارتفعت درجة الحرارة عن 75 % أدى ذلك إلى ارتفاع حوادث العمل، كما أن هناك بعض الصناعات التي تكثر فيها الرطوبة والغبار والأتربة خاصة إذا كانت الصناعة تتطلب درجة عالية من الدقة أثناء العمل

¹ عبد الرحمن محمد عيسوي: علم النفس و الإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة القاهرة، بدون سنة، ص137 .

² المرجع نفسه، ص 182.

الفصل الرابع: الاستقرار المهني من منظور سوسيولوجي

بهدف المحافظة على السلع، مثلا المواد الغذائية، أو المحافظة على صحة العامل ووقايته من الأمراض.¹

***الأمّن الصناعي:** يقصد به: "كل إجراء يتخذ للمنع و التقليل من حوادث العمل و الأمراض المهنية، وتقديم وسائل الوقاية و الإسعاف والعلاج، مع توفير الظروف المناسبة للعمل".²

لقد شهدت الصناعة تطورا كبيرا خلال القرن الأخير، وقد صاحب هذا التطور عدة مشاكل أدت إلى زيادة حوادث العمل، مما أوجب ضرورة وجود قوانين خاصة بكل مؤسسة، لضمان الأمن الصناعي وسلامة العامل من الأمراض المهنية وصيانة المعدات و الآلات.³

فالعامل كلما شعر بالأمن والأمان و سلامته في تأديته لعمله كلما زاد ذلك من درجة رضاه عن العمل، و ارتباطه بالمنظمة التي يعمل بها.

2- العوامل المادية:

تشير العوامل المادية إلى ما يحصل عليه الفرد في مجال عمله من أجور، علاوات، مكافآت، هدايا... الخ ، مقابل قيامه بعمله أو النجاح الذي يحققه و التفوق الذي يبيده مقارنة بالآخرين، و تعتبر هذه العوامل من أهم الأمور التي تجعل العامل أكثر رضا عن عمله، و بالتالي استقراره فيه و زيادة تمسكه بمؤسسته، لأنها تنظر إليه بعين الاعتبار خاصة إذا كان متفوقا على الآخرين. و تتمثل هذه العوامل في:

أ-الأجر: يعتبر الأجر المصدر الأساسي للدخل بالنسبة للغالبية العظمى من العمال، وعليه تتوقف مقدرة العامل على إشباع حاجاته ورفع مستوى معيشته، حيث يتقاضى أجرا مقابل العمل الذي يؤديه و يشارك به في العملية الإنتاجية للمؤسسة.⁴ فالأجر هنا يعبر عن الجهد الذي يبذله العامل أثناء أدائه للعمل و توجد طريقتين للدفع:

-الأجر حسب الزمن.

-الأجر حسب القطعة.

وطريقة أخرى شائعة و هي طريقة المشاركة في الأرباح.⁵

¹ محمد طلعت عيسى، عدلي سليمان: الخدمة الاجتماعية العمالية، مكتبة القاهرة الحديثة ، ب سنة، ص282 .

² محمد نجيب توفيق: الخدمات العمالية بين التطبيق و التشريع، مكتبة القاهرة الحديثة، 1967 ، ص491 .

³ صلاح الشناوي: مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، جامعة بيروت، لبنان ، 1972 ، ص214 .

⁴ عبد الباسط محمد حسن: التنظيم الاجتماعي في المجتمع، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1978 ، ص359 .

⁵ عادل حسن: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية ، 1974 ، ص446 .

الفصل الرابع: الاستقرار المهني من منظور سوسيولوجي

و قد أشارت الدراسات الكثيرة التي أجريت حول الأجر إلى وجود علاقة متينة بين مستوى الأجر و الرضا الوظيفي الذي يرمز إلى الاستقرار المهني، و على عكس ما ذهب إلي "هارزبرغ" و تابعيه أصبح من المعروف الآن أن دور الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا، وإنما يمتد ليعطي الفرد الشعور بالأمان، و يرمز إلى المكانة الاجتماعية التي لها علاقة بشخصية الفرد.¹

إن مكانة العامل و مركزه بالمؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه من أجر، و عليه لا بد أن يدفع للعامل أجر نظير ما يبذله من جهد في العملية الإنتاجية، ولكي تحافظ المؤسسة على عمالها لا بد أن يكون الأجر ملبياً لمتطلبات معيشتهم، ولهذا يجب أن يعبر عن جهد العامل و مستوى أدائه.

فلأجور دور فعال في استقرار العامل و دفعه لزيادة الإنتاج و تطوير قدراته المهنية، و عليه فالأجر قد يدفع العامل إلى المزيد من الجهد في العملية الإنتاجية، وذلك من خلال رفع الروح المعنوية، وزيادة الولاء و الانتماء إلى المؤسسة و بالتالي تحقيق الاستقرار المهني.

ب- الترقية: هي من الحوافز المعنوية التي تعمل على رفع الروح المعنوية، للعمال و تدفعهم للعمل، و تزيد في شعورهم بأهمية العمل، ويمكن تعريف الحوافز على أنها: "أنها "مجرد دافع لحث العامل على الإنتاج وعلى زيادته و الارتقاء بمستواه ما أمكن، فكلما كان نظام الحوافز معمولاً به بشكل رسمي في المؤسسات، كلما دفع ذلك إلى زيادة في مجهود العامل قصد الحصول على حوافز أكثر وهذا ما ينجر عنه استقرار العامل في عمله وكذا تحقيق الإدارة لأهدافها الإنتاجية".²

و قد عرف "أحمد زكي بدوي" الترقية بأنها: "تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري، وشغله لمنصب ذا مستوى أعلى، مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية ومعنوية".³

ونظراً لأهمية الترقية و تأثيرها على استقرار العامل لا بد من رسم سياسة فعالة لترقية داخل أي مؤسسة، فالأفراد العاملون الذين لديهم مهارات و قدرات إذا لم تتوفر أمامهم فرص

¹ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، ط 2، بيروت، لبنان، 1976، ص 143-144.

² صلاح بيومي: حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 17.

³ أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة بيروت، لبنان، 1978، ص 333.

الفصل الرابع: الاستقرار المهني من منظور سوسيولوجي

التدرج نحو مستويات لائقة و مناسبة مع مستوى أدائهم للعمل، سوف يتركون المؤسسة ما لم تسارع إدارتهم إلى ترقيةهم وتحفيزهم، ورفع من روحهم المعنوية و إشعارهم بقيمة عملهم.¹ و يتضح مما سبق أن عدم الترقية قد يتسبب في اضطرابات كبيرة يعيشها العامل خاصة ذلك الذي يعتقد أن مؤهلاته تسمح له بالترقية و لكنه لا يحصل عليها في الأخير و ربما لأسباب يجهلها ، و إذا كثرت مثل هذه الأخطاء أي في تحديد من هو العامل الذي يستحق الترقية، فإن ذلك بإمكانه أن يعصف بالاستقرار المهني للعمال بالمنظمة، لذلك على متخذي القرارات في المنظمة التعامل مع هذه العملية بحذر شديد.

3- العوامل التنظيمية:

من أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر على الاستقرار المهني للعامل ما يلي:

أ- **محتوى العمل:** اعتبر العلماء المختصين في مجالات إدارة السلوك التنظيمي في المؤسسات أن هناك علاقة وثيقة بين محتوى العمل الذي يقوم به الفرد من جهة ، و الرضا الوظيفي و الاستقرار المهني من جهة أخرى، و يتضمن محتوى العمل المتغيرات التالية:

٧ **درجة تنوع مهام العمل:** كلما تميز العمل بالتنوع في مهامه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، و هذا بدوره يؤدي إلى الاستقرار المهني و العكس صحيح، و التنوع في مهام العمل يقضي على الأعمال الروتينية الآلية المملة، و يثير اهتمام الفرد و يساعد على تنمية قدراته الفكرية و البدنية ؛ بمعنى أن التنوع في العمل يجعل العامل مشغولا على الدوام بحيث يشعر بمتعة كبيرة.

٧ **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** يرتبط رضا العامل عن الوظيفة التي يقوم بها و الأعمال التي يؤديها في مؤسسة معينة على مدى سيطرته على تلك الأعمال من خلال مهاراته و خبراته التي اكتسبها تدريجيا في مدة زمنية محددة، و قد أكد "فروم" أنه كلما منحنا المزيد من الفرص للفرد للتصرف في قيامه بالعمل، و تحديده شخصيا للأسلوب الملائم لإتمام هذا العمل كلما كان راضيا و سعيدا، مما يحفز أكثر للثبوت في مؤسسته و هذا ما يعبر عن استقراره المهني بها.

¹ محمد أنيس، قاسم جعفر: نظام الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، ط2، مصر، 1973، ص21.

الفصل الرابع: الاستقرار المهني من منظور سوسيولوجي

v استخدام الفرد لقدراته: يزيد استمتاع الفرد بالعمل الذي يقوم به كلما أحس أنه يستخدم قدراته و مهاراته و خبراته فيزيد شعوره بالرضا الوظيفي؛ بمعنى أنه كلما أعطيت الفرصة للفرد لإثبات شخصيته و وفر له الجو لكي يفجر طاقاته الكامنة، كلما شعر بالرضا و السعادة في تأدية العمل، و يصبح باستطاعة العامل أن يثبت في وظيفته الشخصية و يبرز إمكانياته المختلفة، و هذا ما يزيد من ولائه للمنظمة و تمسكه بمبادئها.

v خبرات النجاح و الفشل في العمل: يرتبط نجاح الفرد أو فشله في العمل بمدى تقديره لعلاقة قدراته بهذا العمل، فكلما حقق العامل مستوى أداء يقل عن مستوى طموحه كلما أثار لديه ذلك نوعا من الإحساس بالفشل و بالتالي يزيد استيائه و تنخفض روحه المعنوية، بينما¹ في حالة ما إذا كان مستوى الأداء يتماشى مع طموحات العامل فإن ذلك يجعله يشعر بقدر كبير من الراحة و الرضا، بحيث يتوقف أثر خبرات النجاح و الفشل على الرضا لدرجة تقدير الفرد لذاته، و على مدى تصور الفرد لدرجة مناسبة لقدراته في العمل الذي يؤديه، و وفقا لذلك يمكن ربط تراكمات النجاح و الفشل لدى الفرد بالاستقرار المهني في المؤسسة، فكلما تعددت فرص النجاح كلما زادت ثقته بنفسه و العكس صحيح.²

ب-الاتصال: لقد عرف هذا الأخير تعريفات عديدة منها تعريف "وردر Wourder" الذي عرفه بأنه: "تبادل الأفكار و الاتجاهات و الخواطر و الآراء"³. ونظام الاتصال في المؤسسة يتخذ صورا أو أشكال متباينة منها:

v الاتصال الرسمي: و هو تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة و يتخذ أشكال هي:

-من أعلى إلى أسفل :و تتضمن غالبا القرارات و الأوامر و التعليمات التي تصدر من الرؤساء إلى مرؤوسهم و إلى العمال.

-من الأسفل إلى أعلى :و يشكل الاتصال الصاعد، ويمثل إجابات المرؤوسين على ما يصلهم من مرؤوسهم، و قد يحتوي هذا الاتصال على اقتراحات لصالح العمال، و من أجل تحقيق هذا

¹ ضياف زين الدين: السلوك الإشرافي و علاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل، جامعة منتوري، قسنطينة، 2000-2001، ص 49-50.

² المرجع نفسه، ص 50.

³ صلاح الشناوي: مرجع سابق، ص 218.

الفصل الرابع: الاستقرار المهني من منظور سوسيولوجي

الهدف ينبغي ألا يهتم المرؤوسين بظروف العمل فحسب، بل يأخذون في عين الاعتبار حالة العمل.¹

-**الاتصالات الأفقية:** و هي الاتصالات التي تتم بين الموظفين في مستوى إداري واحد، بهدف التنسيق بين جهودهم،² ومن أجل أن تحقق المؤسسة أهدافها ينبغي أن يكون الاتصال الرسمي مرنا مشبعا بالعلاقات الإنسانية، حتى يسهل مهمة العمال و المشرفين، وذلك أن الاتصال الجيد يساعد الإدارة على كشف بعض الظواهر النفسية الاجتماعية التي يعاني منها العمال، مما يدفعها إلى مساعدتهم و تنمية قدراتهم و دفعهم للعمل.

v الاتصال غير الرسمي: إن وظيفة المؤسسة كوحدة اقتصادية و اجتماعية لا يستطيع تحقيقها إلا على أساس الصداقة و التعاون بين العاملين، و يظهر ذلك من خلال الجماعات العمالية غير الرسمية التي لا تظهر في الخريطة التنظيمية، والتي تتشكل فيما بينهم علاقات غير رسمية، قائمة على المودة و التعاون و الثقة، وهذا ما يزيد من اندماج العمال مع بعضهم البعض، حيث أثبتت الأبحاث أن العاملين الذين لا تتاح لهم الفرص للتفاعلات الاجتماعية، يكونون عادة غير راضين عن أعمالهم، و ينعكس عدم الرضا على إنتاجيتهم، ومعدل غيابهم وتركهم للعمل.³

و مما تم ذكره آنفا فإنه على المؤسسات الصناعية أن تأخذ بعين الاعتبار العلاقات الاتصالية القائمة بين العمال، و بين العمال و الإدارة و ذلك للمحافظة على استقرارهم المهني، بحيث يعني تغيير الفرد لمكان عمله خروجه من جماعته غير الرسمية، و ربما انخراطه في جماعة غير رسمية أخرى، و هنا تكمن المشكلة المتمثلة في تأقلم و تكيف الفرد الجديد مع الجماعة الجديدة، و تزداد حدة المشكلة إذا نظر باقي أفراد الجماعة إلى هذا الفرد على أنه غريب .

¹ صلاح الدين الجوهري: إدارة المؤسسات الاجتماعية، أسسها و مفاهيمها، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976، ص191 .

² المرجع نفسه، ص142.

³ إبراهيم العمري: الإدارة دراسة نظرية و تطبيقية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1978، ص252-153.

4- العوامل الاجتماعية:

تعد العوامل الاجتماعية من الأمور المهمة البارزة في خلق جو مناسب ومريح داخل المؤسسة، وهذا عكس نظرية بعض من المفكرين المتخصصين في شؤون العمل الصناعي، إذ يعتقدون أن العامل المادي هو الذي يطغى على بقية العوامل، وأن الأجر و الحوافز تسيطر على أفكار العامل بالدرجة الأولى، من بينهم تايلور الذي عبر عن هذا في نظريته " الإدارة العلمية "، إلا أنه قد أجريت دراسات كثيرة من قبل العديد من الباحثين، و توصلت دراستهم إلى أن عنصر المادة قد يأتي في الدرجة الخامسة، فقد وجد أن أهم عامل بالنسبة للأجير هو الاستقرار في العمل والطمأنينة إلى عدم التسريح دون أسباب داعية لذلك، والمعاملة الإنسانية التي تضمن الاحترام، ثم تأتي الأجور الكافية و الموزعة توزيعاً عادلاً، التقصير في ساعات العمل، وجود فرص الترقية، الاستماع للشكاوى....

ومن هنا يمكن اعتبار هذه المؤشرات في حالة توفرها في المؤسسة، وسيلة هامة لخلق روح الرضا والاستقرار عند العامل، إلا أنها غير كافية بل يحتاج العامل إلى عوامل أخرى حتى يستطيع القيام بعمله على أحسن وجه، ومن بينها ما يلي:

أ-العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة: يقول أحمد خاطر¹: "إن العلاقات الإنسانية تنشأ في المنظمة، أردنا أم لم نرد، ولا يمكن القضاء عليها، بل الأكثر من ذلك أننا لا يمكن أن نعمل على تجسيدها تماماً، وضمان عدم تأثيرها على العلاقات الرسمية داخل المنظمة، وذلك لأن هذه العلاقات تحقق الإشباع للحاجات النفسية والاجتماعية للأعضاء والذين ينظمون لهذه المنظمة، ونحن نعلم أن إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية أكثر ضرورة من إشباع الحاجات المادية".

وعليه تصبح العلاقات الاجتماعية عبارة عن عمل موجه يقوم به الأفراد أثناء عملهم، مما يستوجب على المديرين والمشرفين العمل على إدماج الأفراد بعضهم مع بعض و دفعهم سوياً للعمل كجماعة منتجة مع ضمان الحصول على الإشباع والرضا الاقتصادي والنفسي والاجتماعي لهم، لأن الهدف الحقيقي للإدارة هو جعل العمال منتجين متعاونين من خلال الميول و الأهداف المشتركة بينهم.¹

¹ أحمد خاطر: مقدمة في إدارة المؤسسات الصناعية، المكتب الجامعي، مصر، دون سنة، ص 23.

الفصل الرابع: الاستقرار المهني من منظور سوسيولوجي

يتبين لنا مما سبق أن تجمع الأفراد في شكل جماعات يخلق نوعا من الولاء للجماعة، هذه الأخيرة تفرض على عناصرها مجموعة من القيود يتحدد من خلالها سلوكهم و تصرفاتهم داخل العمل، فعلى المنظمة أن تشجع هذه الجماعات و تراقبها باستمرار، محاولة في نفس الوقت كسب ولاء هذه الجماعة غير الرسمية من خلال كسب ولاء قائدها الذي يعتبر بمثابة القدوة بالنسبة لباقي أعضاء الجماعة.

ب- القيادة و الإشراف: تعتبر القيادة والإشراف من العوامل الهامة في التحفيز على العمل ، والإشراف هو فن العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والعامل. وقد كشفت العديد من الدراسات و البحوث في مجال اتجاهات العمال عن الدور الذي يلعبه القادة والمشرفون في ميدان العمل الصناعي بأن أهم عوامل الرضا و الاستقرار المهني بشركة أمريكية في ولاية "ميامي" إنما تدور حول "رغبة العمال في أن تعاملهم السلطات المشرفة برعاية أكثر، وحالة عدم الرضا ترجع إلى فشل رئيس القسم ومساعديه في الاعتراف بقيمة العمال كأفراد لهم شخصيتهم وكرامتهم".

و لا يقتصر دور المشرف على إدارة الجوانب الفنية و التنظيمية و تسييرها بكفاءة و فعالية، و إنما يتجاوز ذلك إلى محاولة معرفة الجوانب الاجتماعية للعاملين، لأن معرفة هذه الجوانب سوف تسهل له من مهمة التأثير على مروؤسيه بما يحفظ كيانهم و يؤدي إلى أحسن النتائج دون توتر أو احتكاك، و هذا يستلزم خبرته الكافية في مجال العلاقات الإنسانية حتى يستطيع الحكم الصادق على المواقف، و يختار أنسب الوسائل الملائمة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف دون المساس برغبات المروؤسين.¹

ومن هنا يمكن التركيز على بعض الطرق التي يجب على القائد والمشرف الكفاء إتباعها و الالتزام بها وهي مكافأة العمال النشطين، ومدحهم عند قيامهم بمجهود إضافي، وإعطاء الأهمية لمقترحاتهم، وبهذه الطرق ترتفع الروح المعنوية لدى العمال ويزيد ارتباطهم بالمنظمة.

ج- الخدمات الاجتماعية: "هي طريقة عملية لخدمة الإنسان، ونظام اجتماعي يقوم بحل مشكلاته وتنمية قدراته". وتعتبر الخدمة الاجتماعية من عوامل استقرار العامل، حيث تعمل على

¹ مصطفى فهمي، محمد علي القحطان: علم النفس الاجتماعي، مكتبة الخانجي، ط 3، القاهرة، 1979، ص 270.

الفصل الرابع: الاستقرار المهني من منظور سوسيولوجي

رفع مستواهم الاقتصادي، والصحي والتعليمي وتحسين حالة إسكانهم، وتهيئة فرص العمل... وغيرها من العوامل المادية والمعنوية التي تعمل على إعانة العامل اجتماعيا لاستقبال عمله في أحسن الظروف، ورفع الإنتاج كما وكيفا، مما يحقق الأرباح لصاحب العمل.

ومجال الخدمة الاجتماعية للعمال واسع وممتد إلى كل ما من شأنه تحسين ظروف العمال ومعيشتهم، وإلى كل ما يؤثر في نفسيتهم ويشدهم للبقاء في المؤسسة أطول مدة، ويمكننا تلخيص هذه المجالات في النقاط التالية:

-الخدمة الصحية: الأمن الصناعي ونظام التأمين.

-الخدمات الغذائية: توفير المطاعم داخل المؤسسة مع وجبات صحية.

-تحسين الظروف الاقتصادية.

-تحسين الظروف الاجتماعية والنفسية.

-إنشاء مراكز ترفيهية للعمال.

-توفير وسائل النقل.¹

5 العوامل النفسية: للعوامل النفسية أهمية كبيرة في حياة العامل المهنية، إذ لا تعتمد حاجاته على تلبية الحاجات المادية والاجتماعية فحسب، بل يتعدى ذلك إلى الحاجات النفسية، وهذه الحاجات أغلبها مكتسبة، نتيجة تفاعلها مع خبرات الفرد خلال حياته، وعوامل البيئة والثقافة التي يعيش فيها و الوسط الذي يعمل فيه ، مثل الحاجة إلى الاحترام و التقدير والمكانة الاجتماعية، وعدم حصول العامل عليها قد يؤدي إلى التوتر النفسي، وعدم التوافق و الاتزان مع البيئة التي يعمل بها، فيفكر في ترك المؤسسة ومغادرتها، ومن هذه العوامل نذكر:

أ-الشعور بالرضا عن العمل و الانتماء و الأمن داخل المؤسسة: إن الرضا عن العمل يتبع إحساس العامل بالراحة عند أدائه للعمل، و الإشباع الذي تحققه المؤسسة له، ورغم محاولات العديد من الدراسات و البحوث دراسة العلاقات التي من شأنها أن تدفع الفرد إلى الشعور بالرضا أو عدمه، إلا أنها لم تقلح إلى حد كبير، نظرا إلى أن النواحي الإنسانية يصعب قياسها وضبطها، كما أثبتت الدراسات أن دراسة سلوك العاملين لا يمكن أن تتم بعيدا عن دراسة

¹ أحمد كامل أحمد، مصطفى الفوال: الخدمة الاجتماعية و الميثاق، المكتبة الحديثة، القاهرة، 1963، ص 15.

الفصل الرابع: الاستقرار المهني من منظور سوسيولوجي

مشاعرهم وإحساسهم الشخصي، وما تنطوي عليه هذه النواحي من تناسق وتكامل الشخصية والولاء للجماعة والمؤسسة.¹

وعلى العموم فإن على المؤسسة منح عمالها فرصة لتحمل المسؤولية والحرية في اتخاذ القرارات والقيادة المتسامحة و توفير الجو الجيد للعلاقات الإنسانية... الخ. وكل هذا ينعكس على نفسية العامل ويجعله راض ومستقرا.

كما أن الشعور بالانتماء ضروري لتحقيق التوازن بالمؤسسة، ويرتبط بعوامل كثيرة منها:

- مدى توافق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة

- مدى استجابة المؤسسة للحياة الاجتماعية والشخصية للعاملين ورعايتهم.

- مدى تفاعل العاملين مع بعضهم، والارتباط والتفاهم الذي يتوفر بينهم.²

كما يجب على المؤسسة أن تحقق للعامل وسائل الشعور بالأمن، كتأمينه من الفصل، فالعامل الذي يشعر أنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى، لاشك أنه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل.³

ب- الإحساس بالتقدم: إن العمال بصفة عامة يتطلعون للمستقبل المهني الأفضل الذي يعتبر

ضمن المسائل الرئيسية التي تلعب دورا فعالا في التوجيه المهني، وتحديد التطلعات لدى كل عامل وتوضيح إمكانية تلبية هذه التطلعات إذا ما انتقل إلى نوع معين من الأعمال.⁴

فالعامل الذي لا تتيح له المؤسسة فرص التقدم، يحس برغبة في تغيير مكان العمل والبحث عن غيره في مكان آخر يضمن له تلبية هذه الحاجة. فالفرد يكون راضيا عن عمله و أكثر استقرارا فيه متى علم أنه سيحقق له مستقبلا مهنيا مضمونا يمكنه من التقدم في الوظيفة واكتساب الخبرات والاحترام والتقدير.

¹ إبراهيم العمري: مرجع سابق، ص 70.

² عبد الكريم درويش: مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1975، ص 172.

³ عادل جودة: الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سوريا، دون سنة، ص 41.

⁴ محمد طلعت عيسى، علي سليمان: الخدمة الاجتماعية العمالية، مكتبة القاهرة الحديثة، دون سنة، ص 209.

IV. مزايا الاستقرار المهني: يعتبر العمل المصدر الوحيد للدخل، فهو يؤمن للعامل حياته

و معاشه و يظهر فيه إمكانياته و قدراته و يثبت كفاءاته المهنية. ولثبات العامل في عمله و استقراره فيه انعكاسات ايجابية عليه و على المنظمة ككل، و تكمن هذه الايجابيات فيما يلي:

1- إن العامل المستقر في عمله يكون منسجم مع الجماعة و متشبع بثقافة المنظمة، عكس العامل كثير التنقل الذي يبحث دوما عن التكيف و التلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل المقبول منها و المرفوض، و بالتالي قد يصعب عليه الاندماج مع هذا المجتمع الجديد في فترة وجيزة بل يستدعي ذلك وقت طويل و هذا يكلف الكثير من الوقت و الجهد، و حتى المال.

2- و من مزايا استقرار العامل إتقانه لعمله و التحكم في آلياته، وبالتالي يقلل من عوامل التعب و يخفض من احتمالات الوقوع في حوادث عمل.

3- للعامل المستقر في عمله حظوظا أكبر في التقدم المهني و بلوغ أعلى السلم التدرجي من غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله و تنامي خبرته و اندماجه داخل المنظمة. كما أن استقرار أعضاء الجماعة في العمل يزيد من تماسك و ترابط أعضائها، فكلما دام انتماء أفراد الجماعة للمنظمة زاد تماسكها، و العكس الصحيح، فكلما ترك فرد من أعضائها المنظمة زاد احتمال تفككها، لأن المغادر للجماعة حمل معه أفكاره و صفاته الجامعة لجماعة العمل، و الوافد الجديد قد يحمل معه من الأفكار و الأنماط ما يعجل بتفكيك الجماعة. فاستقرار المنظمة و نجاحها من استقرار أعضائها و نماء كفاءاتهم، فبدونهم ليس لها وجود، و مصيرها الاضمحلال و الفناء¹.

4- استقرار الأفراد و تماسك جماعات العمل يجعل من المنظمة مجتمع صغير تجمع أفراداه على ثقافة و هدف واحد (الإنتاج)، و هوية واحدة هي المنظمة، يأتونها صباحا للدفع بها من أجل الاستمرار، و لا يتركونها مساء إلا من أجل العودة إليها في الصباح، و يتحقق ذلك من خلال توفير المنظمة لأفرادها عوامل الشعور بالأمان النفسي و الجسدي و المادي، إلى أن تكون المنظمة مصدر سعادة لأفرادها و مستقبلا مهنيا لهم².

¹ عباس محمد عوض: دراسات في علم النفس الصناعي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط 2، الإسكندرية، مصر، 1977، ص 66.

² عباس محمد عوض: المرجع نفسه، ص 66.

٧. النظريات المفسرة للاستقرار المهني:

لقد أدى ازدياد و اتساع حجم المنظمات الصناعية و المؤسسات المختلفة في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين إلى صعوبة إدارتها و تسييرها، و برزت الحاجة الملحة إلى إرساء مبادئ معينة من أجل تسييرها و تنظيمها الأمر الذي أدى إلى بروز بعض المفكرين و الباحثين لإيجاد بعض المبادئ و صياغة بعض النظريات في تنظيم و إدارة المنظمات و الأفراد العاملين فيها.

و من هذا المنطلق فإن تناولنا لموضوع الاستقرار المهني في المنظمات المختلفة أهم الأمور التي تشترك فيها الإدارة و العمال بالمنظمة، كل هذا يفرض علينا بالضرورة مناقشة و تحليل الكثير من هذه الإسهامات النظرية و التي تناولت بالدراسة و التحليل مختلف الأدوات التنظيمية ومدى تأثيرها على فعالية السلوك الفردي في المنظمة ومن ثمة على الأداء العام لهذه المنظمات.

وفي ضوء هذا نتعرض بالدراسة و التحليل لمجموعة من النظريات و التي نرى أنها اهتمت في دراسة العنصر الإنساني وكل ما يتعلق به من قريب أو بعيد في محيط العمل، و الكشف عن جميع المتغيرات المحيطة بالدراسة الراهنة و محاولة تحليلها في ضوء ما تناولته هذه النظريات. و الغرض الأساسي من عرضها هو التعرف على مبادئها الرئيسية مع محاولة الكشف عن طريقة التنظيم التي تتبناها كل نظرية وكيف تنظر لمسألة الاستقرار المهني وتتمثل هذه النظريات في الآتي:

٧ النظرية الكلاسيكية

٧ مدرسة العلاقات الإنسانية

٧ البنائية الوظيفية

1- المدرسة الكلاسيكية:

أ- نظرية الإدارة العلمية:

عرفت القارة الأوروبية منذ نهاية القرن 18م تطورات كبيرة في مختلف المجالات، خاصة مجالات البحث العلمي و التطوير التكنولوجي، و أدى ذلك إلى حدوث تغييرات جذرية على مستوى مختلف البناءات و الأنساق الاجتماعية نظرا للموارد الضخمة المتوفرة، و هذا بدوره أحدث تغييرا عميقا في النظام الرأسمالي الذي أصبح أكثر استغلال و وحشية من ذي قبل ، و أمام الانتشار السريع للأفكار الرأسمالية و الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العمليات الإنتاجية لمختلف المؤسسات الصناعية، انتقلت هذه الظروف إلى الولايات المتحدة الأمريكية التي عرفت الحركية الاقتصادية بها مع البدايات الأولى للقرن العشرين انتعاشا كبيرا، و عليه فإن المشكلة الأساسية التي واجهت أصحاب الأعمال في ذلك الوقت هي مشكلة الإنتاج، لأن التسويق لم يكن يمثل عائقا أمام المنتجين نظرا لتوفر الأسواق الداخلية و الخارجية.

و في ظل هذه الظروف ظهرت نظرية الإدارة العلمية التي كان يهدف أصحابها إلى حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج، و هي عبارة عن حركة فكرية ذات أبعاد تطبيقية في الصناعة ، تأسست على يد المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور" في العشرينية الأولى من القرن العشرين، و تعتبر كأول انجاز علمي يختص بدراسة العنصر البشري في الصناعة، فبعد أن كان الاهتمام كله يوجه لدراسة العناصر المادية في البدايات الأولى للثورة الصناعية، بدأ الاهتمام بالعنصر البشري في الصناعة يتزايد.¹

و قد أدى التقدم التكنولوجي الكبير إلى تعقد العلاقات بين الأفراد في المؤسسات الصناعية، و أصبحت المصانع تسعى إلى إنتاج عدد وافر من السلع و الخدمات، فوجدت المؤسسة الصناعية نفسها أمام أمرين يعتبران أساسيان بالنسبة لها، بالرغم من أنهما كانا يبدوان في البداية متناقضان و لا يمكن التوفيق بينهما، الأول تمثل في زيادة الإنتاج بهدف الحصول على مزيد من الأرباح، و الثاني شعور العامل بالرضا عن العمل الذي يقوم به، و قد دفع هذا ببعض المفكرين إلى البحث عن أداة جديدة قادرة على توجيه المشروع نحو تحقيق أهدافه ، حيث

¹ محمد على محمد :علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية ط3 ، الإسكندرية، 2003، ص 132.

الفصل الرابع: الاستقرار المهني من منظور سوسيولوجي

ظهرت أهمية ترشيد الإنسان بالصورة التي تجعله متوافقا مع أدوات العمل، و مقيما لعلاقات اجتماعية مرضية مع زملائه في العمل.¹

و قد حصر "تايلور" نطاق اهتمامه بدراسة العامل الصناعي، و رأى أن التطور الكبير الذي حدث على مستوى الآلات و الأدوات و الوسائل الفنية المستخدمة في الإنتاج يجب أن يصاحبه تطورا موازيا على مستوى الطاقات البشرية و كفاءاتها و مؤهلاتها من جهة، و من جهة أخرى يجب أن تغير الهيئات الإدارية للمؤسسات الصناعية من نظرتها للعنصر البشري باعتباره طاقة إنتاجية لا يستهان بها ، و بالتالي لا بد من استغلال هذه الطاقة أقصى استغلال، و ظهرت لدى "تايلور" رغبة ملحة في القيام ببحث علمي يحل من خلاله العمل خطوة بخطوة كي يصل إلى الأسباب التي أدت إلى بطء العملية الإنتاجية و تلافيها، و انتهى من بحثه إلى تقرير مبادئه المعروفة في الأوساط العلمية بمبادئ الإدارة العلمية.²

لقد رأى تايلور أن التكامل بين الجهد المبذول في العمل و الأجر الذي يحصل عليه العامل كاف لتقديم أقصى حد من الأداء، و لم يهمل الحديث عن الاستقرار داخل المؤسسات الصناعية، حيث يرى أن هناك جانبين مكونين لهذه المؤسسة، الجانب الأول يتمثل في الإدارة التي تقوم بمهام التخطيط و التنظيم و الرقابة و هي المسؤولة عن جميع الأعمال التوجيهية التي تقوم بها المؤسسة و خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات مهما كان نوعها، أما الجانب الثاني فيمثله العمال الذين تتمثل مهامهم في التنفيذ و الإنصياغ لأوامر السلطة التنظيمية، و لا يحق لهم بأي حال من الأحوال المشاركة و لو بالرأي في اتخاذ القرارات، و لإحداث ثورة فكرية لكلا الجانبين لا بد من التعاون بينهما، فالثورة لدى العمال تتمثل في القيام بالواجبات المتصلة بأعمالهم و أعمال زملائهم و العلاقات السائدة بينهم و بين الإدارة، أما الثورة في الجانب الآخر فتتعلق بواجبات من يمثلون الإدارة و اتجاهاتهم نحو العمال و مشكلاتهم اليومية في العمل، و الوظيفة الأساسية في إحداث هذه الثورة الفكرية تنحصر في إقناع الطرفين بضرورة التعاون معا و تبادل المساعدات للقضاء على الخصومات و الاحتكاكات التي تحدث فيما بينهم.

إن تركيز "تايلور" على الإدارة العلمية للمؤسسات الصناعية نابع من قناعاته الشخصية في أنها الحل الأمثل لكثير من المشاكل الصناعية، فهي بمثابة المنهج العلمي الذي يجب الاعتماد

¹ المرجع نفسه، ص 133.

² عبد الكريم درويش، ليلي ت كلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1976، ص 54.

الفصل الرابع: الاستقرار المهني من منظور سوسيولوجي

عليه للرفع من كمية الإنتاج و تحسين نوعيته، كما أن الإدارة العلمية تساعد في القضاء على الصراع بين الإدارة و العمال، فصاحب العمل الذي تمثله الإدارة يهتم بالربح العالي، و العامل يهتم بالأجر المرتفع، و لكنهما يشتركان في مصلحة واحدة هي رفع الإنتاجية.¹

و وفقا للعلاقة القائمة بين رجال الإدارة و العمال يصبح الاستقرار المهني للمؤسسات الصناعية حسب "تاييلور" يركز على الجوانب المادية المتمثلة في زيادة الأرباح بالنسبة لصاحب العمل و الزيادة في الأجور بالنسبة للعمال، و يتحقق ذلك للجانبين من خلال الرفع من إنتاجية العمل عن طريق تطبيق أساليب الإدارة العلمية.

حيث يرى أصحاب هذه النظرية أن إدراك العامل لعدالة النظام الذي تطبقه المؤسسة في الأجور من خلال مقارنته بين الجهد المبذول و المقابل المالي الذي يحصل عليه سيجعله دون شك راض عن عمله و عن مؤسسته، و من هنا يتحقق له الاستقرار في العمل.

و من العوامل التي تزيد من استقرار العمال في أعمالهم حسب أصحاب هذه النظرية سيطرة هؤلاء العمال على الآلات و المعدات التكنولوجية التي يعملون من خلالها داخل المؤسسة، و تتحقق هذه السيطرة بزيادة المهارات الفنية لكل فرد ليفهم بدقة كيفية عمل الآلة خطوة بخطوة، بمعنى أن تكوين العمال قبل إقحامهم في مجال عملهم يعتبر ضروريا لنجاحهم في العمل، إلا أن التدريب لدى التاييلورية ينحصر فقط في الجوانب المهنية لزيادة المهارات الفنية للعمال مع إهمال الجوانب الأخرى.²

بالرغم من أن "تاييلور" و أتباعه قد قدموا الكثير من الآراء و المفاهيم المتعلقة بدراسة التنظيمات و تسييرها، إلا أنهم قد واجهوا انتقادات كثيرة، أولها اقتصارها على الجوانب الفسيولوجية للفرد مع إهمال الجوانب النفسية و الاجتماعية التي يمكن أن تؤثر على أدائه، بالإضافة إلى أن حركة الإدارة العلمية قد ارتكبت خطأ فادحا باعتقادها أن الحوافز المادية للأفراد تأتي في مقدمة اهتمامهم للقيام بالعمل، بل أنها اعتبرتها العامل الوحيد الذي يدفع بالفرد

¹ رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، 198-199.

² مرابط اليامنة: التكنولوجيا و إصابات العمل، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الصناعي، جامعة منتوري، قسنطينة، 1988، ص52.

الفصل الرابع: الاستقرار المهني من منظور سوسيولوجي

لبذل المزيد من الجهد، وهذا ما فندته الدراسات والبحوث النظرية والميدانية التي جاءت بعدها.¹

صحيح أن نظرية الإدارة العلمية جاءت كاستجابة للمشاكل التي تواجه الصناعة مع نهاية القرن 19 عشر وبداية القرن 20، إلا أنها قد فشلت إلى حد بعيد في تجاوز تلك المشاكل، بل يمكننا القول أنها كانت السبب الرئيسي لظهور مشاكل جديدة فيما بعد، وذلك بعد الضجة الكبيرة التي أحدثتها النقابات والمنظمات العمالية على ما جاءت به التايلورية من أفكار، وما قررته من استغلال فاحش للعمال وجهودهم لا لشيء سوى لزيادة الأرباح لأصحاب العمل المالكين للمصانع الكبرى.

و لقد قلنا سابقا أن نظرية الإدارة العلمية قد اعتبرت من بين الأعمال السباقة في اهتمامها بالعنصر البشري، وذلك من خلال الارتقاء بمستواه العلمي والمهني إلى مستوى تطور الآلات والمعدات التكنولوجية التي اجتاحت ميادين الصناعة منذ بداية الثورة الصناعية، إلا أنها لم ترتقي بالفرد إلى ذلك المستوى، بل أنقصت من قيمته وعاملته تماما كالجماجم من وسائل وأدوات الإنتاج، كل هذا يدفعنا للقول أن التايلورية قد أخفقت في تحقيق الاستقرار المهني للعمال، و نتيجة للعوامل السالفة الذكر زادت من اضطرابهم وعقدت العلاقات التي تربطهم بالإدارة.

ب-نظرية التكوين الإداري:

تنتسب هذه النظرية إلى العالم الفرنسي "هنري فايول" ويرتكز مجال الاهتمام هذه النظرية على مستوى الإداري في المنظمة أو ما يسمى بالوظائف الإدارية. ولا يعتبر "فايول" الباحث الوحيد الذي طور هذا الاتجاه النظري بل أن هناك العديد من الباحثين الذين أسهموا في بلورة هذه النظرية وإرساء معيار لها، غير أن "هنري فايول" يعتبر رائد هذه النظرية ويعد بحق أول من أشاد نظرية متكاملة في علم الإدارة قوامها فكرة الوظيفة الإدارية ومبادئ الإدارة.²

و قد حلل "هنري فايول" الوظيفة الإدارية إلى عدة عناصر في كتابه الصادر تحت عنوان "الإدارة العامة الصناعية" سنة 1916، حيث قسمها إلى خمس وظائف هي: التخطيط، إصدار الأوامر، التنظيم، التنسيق، الرقابة والضبط والتحكم. كما أكد على ضرورة توفر عدد من المبادئ

¹ سعيد مرسي بدر: الإيديولوجية و نظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص 142.
² حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي و المقارن، دار الفكر العربي، ط 1، القاهرة، بدون سنة، ص 72.

الفصل الرابع: الاستقرار المهني من منظور سوسيولوجي

والتي تمارسها الإدارة في أية مؤسسة مهما كان نشاطها، وحسب " فايول " فإن المؤسسة الناجحة هي التي تمارس هذه المبادئ وتحرص على تطبيقها حيث أن مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة ومن ثم مستوى الأفراد التنظيمي يتوقف على كفاءة الإدارة في التحكم في هذه المبادئ، ولقد أشار -فايول- إلى أن هذه المبادئ ليست قوانين بل مجرد قواعد مرنة قابلة للتطبيق في مختلف المواقف والمنظمات وأنه كلما ارتقى الفرد السلم الوظيفي داخل المنظمة كلما زادت حاجته إلى الإلمام بالإدارة ومبادئها.¹

بالإضافة إلى هذه الإسهامات في ميدان الإدارة، فلقد كان "فايول" إسهام آخر لا يقل أهمية عن إسهاماته السابقة ويتمثل فيما أسماه بالقيم الإدارية، حيث ألح على ضرورة توفر ثلاثة أنواع من القيم لدى العمال في المؤسسات والتنظيمات المختلفة من أجل ضمان الفعالية في الأداء، تتمثل مجموعة القيم الأولى في القيم الطبيعية مثل التمتع بالصفة والقوة البدنية اللازمة لأداء الأعمال والشكل العام... الخ، أما المجموعة الثانية من القيم فتشمل قدرة الفرد على الفهم والتحليل والقدرة على الحكم على الأشياء وغيرها من القدرات العقلية، أما الثالثة فهي القيم الأخلاقية وتشمل قدرة الفرد على تحمل المسؤولية وتبعاتها، والتحلي بالعزيمة والنشاط والحيوية... الخ.

في ضوء العرض السابق يتضح أن نظرية التكوين الإداري قد أعارت أهمية خاصة للناحية الفنية و التكوينية للعامل و تحقيق استقراره، حيث تناولت مقولات التضامن و الترقية التي ترتبط في أساسها بالمهارة و التكوين و سنوات الخدمة (الخبرة) باعتبارها انعكاسا لحياة العامل هذا الطرح يقودنا بالضرورة إلى أن هذه النظرية تولي اهتماما بالغاً بالعامل و إلى تحقيق تطلعاته من حيث تحسين أوضاعه الاجتماعية و الاقتصادية و المشاركة في العملية الإنتاجية. و من هذا المنطلق فإن "فايول" يقر بأن النظام الاجتماعي الكامل يتطلب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛ و معنى ذلك أنه من أجل اختيار العامل و صلاحيته، لابد من توفر الخبرة و الكفاءة و تكوينه بما يتوافق مع التنظيم الجيد للوظائف، واختيار جيد للموظفين بما يصلح مع كل وظيفة. ويرى "فايول" أيضا أن التخطيط كوظيفة يجب أن تسند على بعد النظر و التنبؤ و لابد أن تكون النتائج و الخطوات المرسومة تتصف بالمرونة و الدقة، مع مراعاة

¹ حنفي محمد سليمان :وظائف الإدارة، مكتبة الإشعاع الفنية، 1977 ص 17-18.

الفصل الرابع: الاستقرار المهني من منظور سوسيولوجي

توفر الخبرة و المهارة للقائمين بهذه الوظيفة ،والعمل على التنسيق بين كافة الأقسام الأساسية و الفرعية، ورفع الروح المعنوية لزيادة درجة الرضا عن المنظمة و تحقيق الاستقرار المهني للعامل.¹

ويرى "فايول" أن النظام الرقابي لا بد أن يتلاءم مع الأهداف العامة، و أن يتصف بنوع من المرونة و الفهم، ومراعاة الجانب الإنساني من أجل تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار في العمل، كما يرى أن من واجبات الإدارة أن تعمل على استقرار الأفراد من خلال ربط أفراد التنظيم بالمؤسسة، ويحذر من ارتفاع معدل دوران العمل، وإعطاء العامل بعض الوقت للإلمام بوظيفته، فإذا نقل بعد فترة قصيرة، وإذا تكرر عدم الاستقرار هذا بشكل واسع فإن سائر الوظائف لن تؤدي بشكل جيد.

كما ألح "فايول" على ضرورة ربط المكافآت الممنوحة للأفراد بتنفيذ الأعمال و الأنشطة الموكلة إليهم، أي إرساء مبدأ المكافآت مقابل إنجاز العمل، مع تأكيده على تحقيق عامل المساواة في توزيع هذه المكافآت على الأفراد و مراعاة لدرجة إسهام الفرد و طبيعة مهامه الوظيفية مما يحقق رضاه عن العمل و بالتالي استقراره المهني.²

و نخلص للقول أن "فايول" قد سار على نفس النهج الذي سار عليه "تايلور" فيما يخص مسألة تحقيق الاستقرار المهني لدى العامل.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

في وقت أكدت فيه النظريات الكلاسيكية على الأداء المادي للعمل وعلى الهيكل الرسمي للتنظيم و البناء الداخلي له، ظهر اتجاه آخر في تنظيم العمل و إدارة المنظمات يركز على العنصر الإنساني باعتباره العنصر الحيوي في المنظمة، و الذي تدور حوله كافة مظاهر التنظيم الأخرى، وأهتم في مجال دراسته بعوامل و عناصر أخرى أهملتها و تجاهلتها النظريات الكلاسيكية في التنظيم، كالروح المعنوية، الاتصالات، الرضا الوظيفي، جماعات العمل، الدوافع والحاجات الإنسانية، التنظيم غير الرسمي.....الخ.

¹ مصطفى أبو زيد فهمي، حسيني عثمان: الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003 ، ص 57 .

² كمال بربر :إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر و التوزيع، بيروت، 1997 ،ص 35.

الفصل الرابع: الاستقرار المهني من منظور سوسيولوجي

ويسمى هذا لاتجاه الجديد باسم الاتجاه الإنساني في دراسة التنظيم ويضم مجموعة من النظريات جعلت من العنصر الإنساني في المنظمة محط اهتمامها الأول، ومن أهم الإسهامات في هذا الاتجاه نذكر مثلاً مدرسة العلاقات الإنسانية ومؤسسها إلتون مايو.

يعتبر العالم الاسترالي "إلتون مايو" الرائد الرئيسي لهذا الاتجاه من خلال الدراسات التي قام بها في مصانع شركة "وسترن إلكترونيك" بمدينة شيكاغو الأمريكية، والتي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال. فهذه النظرية تنظر إلى المؤسسة كنسق اجتماعي مفتوح يتبادل التأثير والتأثر مع الوسط الذي يوجد فيه، و رغم إعطاء العلاقة المتبادلة أهمية كبيرة إلا أنها تركز على متغير العلاقات الإنسانية و التي يقصد بها ذلك الاتجاه المحدد في الدراسة الذي يعالج موضوعاته في منظور العقل والرشد، بل يؤكد الجوانب السلوكية والجماعية، ولا ينظر إلى الفرد بوصفه عضواً في تنظيم عقلي رشيد فحسب، بل باعتباره ينتمي إلى جماعة اجتماعية ظهرت في موقف العمل تلقائياً، لها قيمها ومعاييرها الخاصة.¹

لقد بدأ "مايو" تجاربه بتجربة "تغيير العمل في الإنتاج" التي أجراها بمصانع النسيج بمدينة "فيلادلفيا" و كان ذلك عامي 1923-1924، حيث كانت هذه التجربة ممهدة لتجارب عديدة متتالية أجراها في ميدان الصناعة بغرض الوصول إلى الهدف الذي رسمه، و المتمثل في اكتشاف الأسباب الرئيسية التي تؤثر في عملية الإنتاج، و كانت إدارة المصنع الذي أجريت فيه التجربة قد وضعت نظاماً تحفيزياً حتى تصل إلى الربح المطلوب أو تتخطاه، إلا أن الملاحظة المسجلة في النهاية قد أشارت إلى عدم وصول إنتاج أي عامل إلى الحد المطلوب، و بالتالي لم يحصل أي أحد على المكافأة التحفيزية المطلوبة.

و قد دفع هذا الوضع "بمايو" إلى دراسة ظروف العمل و محاولة كشف تأثيرها على اتجاهات العمال، من هنا أجرى "إلتون مايو" تجربة "عن تغيير العمل و أثره في الإنتاج"، و من خلال عرضه لنتائج التجربة أشار إلى أن نوع الصناعة السائدة في المؤسسة ميدان الدراسة هي التي تؤدي إلى الروتينية و النمطية فيشعر العمال بالملل²، بمعنى أن التكنولوجيا

¹ محمد علي شهاب: السلوك الإنساني في التنظيم، دكتوراه دولة، ط2، جامعة مانشستر، إنجلترا، ص176-177.

² جبارة عطية جبارة: الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2001، ص 66-67.

الفصل الرابع: الاستقرار المهني من منظور سوسيولوجي

المستخدمة تؤثر بطريقة أو بأخرى على شعور العمال بالرضا عن أعمالهم و بالتالي استقرارهم في هذه الأعمال.

و بالرغم من أن مدرسة العلاقات الإنسانية قد جاءت لتكمل النقائص التي عانت منها التaylorية من قبل، إلا أنها تختلف اختلافا كبيرا مع هذه الأخيرة في عدة نقاط أساسية، و خاصة فيما يتعلق بالنظرة إلى الإنسان في المؤسسات الصناعية، فقد عرفت هذه المدرسة تطورات كبيرة أولها اعتمادها على الدراسات الامبريقية و البحوث الميدانية، ثم انحرافها عن تراث الإدارة العلمية و ما تتضمنه من أساليب و مناهج ضيقة جدا في التخطيط، التوجيه، التسيير، و الرقابة، كما غيرت من نظرتها للعمال حيث رأت أنهم لا ينجزون أعمالهم رغبة في الحصول على الأموال و الحوافز المادية فقط، و إنما يتصرفون و يعملون في ضوء العلاقات الاجتماعية التي تربطهم.

و من خلال النتائج التي توصل إليها "مايو" من تجاربه التي قام بها بمصنع النسيج بمدينة "فيلادلفيا" بدأ يشك في سلامة المبادئ العلمية التي تقوم عليها المدرسة التaylorية، فانطلق مع عدد آخر من الباحثين في إجراء مجموعة من التجارب الخمس المشهورة في الأوساط العلمية "بتجارب الهاوثورن".

و بعد الانتهاء من هذه التجارب الخمسة توصل فريق البحث إلى النتائج التي تؤكد على ضرورة الاهتمام بالجوانب النفسية و الاجتماعية للعمال في المؤسسات الصناعية، و أن تشريح واجبات العمل اليدوية من قبل التaylorية بهدف تحسين الإنتاج عن طريق تدريب العمال على التخلص من الحركات الزائدة في العمل، و بحثها عن مجموعة من أوجه النشاط الأساسية التي يمكن رد سلوك العامل إليها، و تصويرها للعمال على أنهم آلات عقلية لا يمكن أن يفسر لنا سلوكهم بصورة كافية، و لذلك أشار "مايو" إلى أن التaylorية تغفل أثر العواطف و القيم على السلوك و هو سبب فشلها. بينما خرج هو و زملائه من تجاربهم الميدانية و دراساتهم الامبريقية بمجموعة من النتائج أهمها:¹

٧ الروح الجماعية في العمل تجعل العامل مطمئنا، و تقلل من نسبة الغياب التي تعتبرها جماعة العمل سلوكا غير مقبول بالنسبة لجماعة العمل غير الرسمية.

¹ فؤاد شريف: إدارة الأفراد، مطبعة خلف، ط 1، القاهرة، 1959، ص 307.

الفصل الرابع: الاستقرار المهني من منظور سوسيولوجي

❖ كلما كانت جماعة العمل صغيرة جداً، كلما كانت أنساق الاتصال و العلاقات الاجتماعية قليلة جداً.

❖ كلما ساد التعاون و التضامن بين أعضاء جماعة العمل كلما قل الصراع، و بالتالي نمو روح الولاء و الانتماء للأقسام الإنتاجية و المؤسسة ككل.

❖ إحلال الإنسان الاجتماعي بدلا من الإنسان الآلي.¹

في ضوء طرحنا السابق لمدرسة العلاقات الإنسانية يتضح أنها ركزت اهتمامها على دراسة العامل وعلاقته مع غيره من العاملين وتأثير هذه العلاقات على عمله، و أفكاره وسلوكه، فالعمال لا يقدمون على العمل بدافع الرغبة الملحة في الحصول على مزيدا من المال فقط وإنما استجاباتهم تحددها علاقاتهم الاجتماعية المتبادلة بينهم. وهذه الحقيقة تؤكد ما مواقف علمية عديدة أهمها ما يعرف بظاهرة تقييد الإنتاج، والتي يلجأ بمقتضاها العمال إلى تحديد الإنتاج عند مستوى معين قد يكون أقل من المستوى الذي حددته الإدارة، بغض النظر تماما عن قيمة المكافأة التشجيعية المالية التي تقدمها وذلك لكي يحافظوا على وحدة الجماعة وتماسكها في مواجهة الإدارة وهكذا يتنازل العمال عن قسط من مكافأاتهم المالية من أجل أهداف اجتماعية لتحقيق درجة أكبر من الرضا والإشباع النفسي.

ونخلص إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية تنظر إلى مسألة الاستقرار في إطار علاقات التعاون والرضا المتبادل بين أفراد المؤسسة، و من ثم فالحوافز المعنوية واحد من المؤثرات الدالة على ترقية العامل وشعوره بالأمان والارتباط أكثر وبالتالي استقراره في عمله.

ثالثا: البنائية الوظيفية:

لا تزال كتابات رواد البنائية الوظيفية تزايد أهميتها عند دراسة وتحليل القضايا والمشكلات المجتمعية التي توجد في الوقت الحاضر وتقوم هذه النظرية السوسيولوجية على عدد من المقولات والأفكار الأساسية التي يمكن تطبيقها على المؤسسات وقضايا المجتمع في سياقات اجتماعية متباينة.²

¹ المرجع نفسه، ص 307.

² عبد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع السوسيولوجي المعاصر، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2002، ص 13.

1- نظرية النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز:

إن أبسط تصور للنسق الاجتماعي أنه يتألف من شخصين أو أكثر ينشأ بينهم تفاعل مباشر في موقف معين. ويعالج "بارسونز" المؤسسة باعتبارها نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة، كالجامعات والأقسام والأدوات. ويعرف التنظيم على أنه: "توجيه أساسي نحو تحقيق هدف معين يقوم بتحليل العلاقات والعمليات المتداخلة مع الأنساق الفرعية المكونة له، حتى يتلاءم الموقف مع المتطلبات الوظيفية والبيئة الخارجية ويذهب بارسونز إلى أن هناك أربعة متطلبات وظيفية تتحكم في بقاء النسق واستقراره تتمثل في:

***التكيف:** ويعبر عن مشكلة تدبير الموارد البشرية والمالية لتحقيق أهداف المؤسسة.

***تحقيق الهدف:** ويتمثل في حشد الموارد التنظيمية لتحقيق الهدف عن طريق المواءمة والتكيف.

***التكامل:** ويشير إلى العلاقات بين الوحدات، ويهدف إلى تحقيق التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية.

***الكمون:** ويشير إلى ملائمة استيعاب التوترات التنظيمية واحتوائها من خلال خلق دوافع لدى الأفراد في أداء مهامها التنظيمية.¹

بهذا يشير "بارسونز" إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار كفاءة الفرد ومهارته ووضعه في التخصص الذي يناسبه، لكي نحقق له الاستقرار والأمن والطمأنينة والولاء. باعتبار أن الأداء الناجح يتوقف على الرضا والإشباع الذي تحققه الحوافز والمكافآت مقابل قيامهم بأدوارهم. ومن ثم نخلص للقول أن الاستقرار عند "بارسونز" يعتمد على كفاءة الفرد في إنجازه للدور المسند إليه داخل النسق الفرعي ومدى تحقيقه للتكامل والتبادل الوظيفي مع بقية الأدوار في النسق الأكبر من أجل تحقيق التكامل والاستقرار داخل المؤسسة بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة.

و ما يمكننا قوله في الأخير هو أن كل ما قدمه "بارسونز" من أفكار من خلال دراسته للتنظيمات تدور حول تقديم حلول كفيلة بتحقيق الاستقرار للتنظيمات الصناعية لكي تحقق أهدافها، ولكنه لم يهتم باستقرار الموارد البشرية باعتبارها موارد أساسية في هذه التنظيمات،

¹ فاروق مداس: التنظيم و علاقات العمل، دار مدني، ط1، 2002، ص21-22.

و ذلك بالنظر لمستوى التحليل و الذي كان على مستوى التنظيم ككل. كما ركز "بارسونز" على فكرة التوازن في الأنساق الاجتماعية، و أهمل تناول مفهوم الصراع التنظيمي و الذي يمكن اعتباره سببا من الأسباب التي تجعل العامل يترك المنظمة التي يعمل بها.

2- نظرية النسق التعاوني "لشستر بارنارد":

قدم "بارنارد" تحليلاته حول التنظيمات من خلال النسق التعاوني باعتباره أن كل نسق يكون تابع للأنساق الكبرى، من خلال التعاون بين الأفراد، حيث اهتم بتسيير السلوك الإداري وتحليل تطور التنظيمات ومعرفة الميكانيزمات التي تؤثر على دافعية الأفراد، سواء ما تعلق بالبواعث أو الإسهامات و كيفية إشباعها و التي يتوقف عليها استمرار واستقرار الأفراد داخل المؤسسة.

إذن لقد اهتم "بارنارد" بتحليل طبيعة الإدارة من زاوية اجتماعية، حيث أبرز أهمية التنظيم الاجتماعي الذي يقوم على تعاون الأفراد وتفاعلهم اجتماعيا في تشكيل المنظمة. و قد أوضح في كتابه المعروف بـ "وظائف المدير المنفذ" أن المنظمة نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون فردين أو أكثر من أجل تحديد أهداف محددة، والميزة الرئيسية التي يتميز بها أي تنظيم هي تشكيله من جماعات بشرية تتعاون فيها بينها من أجل أهداف محددة.¹

ويرى "بارنارد" أن تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين والجماعات غير الرسمية يساعد على نجاح المؤسسة ويؤدي إلى الانضباط والولاء وحب العمل و المواصله، مما يؤثر على استقرار العامل داخل المؤسسة، فالفرد تنمو لديه دوافع عدة ورغبات مثل: الرغبة في التميز والترقية في العمل ولأجل تحقيق ذلك فهو يحاول تطوير مهارته و الرفع من الرفع من أدائه حتى يتمكن من تحقيق رغبة إضافية إلى الرغبة في الارتباط والانتماء بالآخرين والمشاركة في اتخاذ القرار. كما ركز "بارنارد" على ضرورة وجود شبكة وحيدة من أجل تماسك الجماعات واستقرار المؤسسة والعمال.²

من خلال العرض السابق يتضح أن هذه النظرية ترى أن العامل بانتمائه إلى جماعة مهنية غير رسمية تربطه أهداف مشتركة تحقق رغباته من جهة و أهداف المؤسسة من جهة

¹ فايز الزعبي، محمد عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن ، 1997 ، ص44 .

² كمال بربر :مرجع سابق، ص 45.

الفصل الرابع: الاستقرار المهني من منظور سوسيولوجي

أخرى، لهذا يجب أن يسود هذه الجماعات جو من التعاون والتعاطف الاجتماعي لتحقيق الأهداف المنشودة، و الترقية هي إحدى رغبات العامل لتميزه في العمل و عليه أن يطور مهاراته، و يحسن أدائه، من خلال استجابته للمتغيرات التنظيمية المتعلقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية، التعاون و التضامن و غيرها من مكونات البنية التنظيمية المنتمي إليها بالاتصال المستمر، و العلاقات الاجتماعية السائدة و طبيعة السلوك التنظيمي خاصة ذلك الذي يقوم على التعاون، التنسيق، و التحفيز مما يحقق الاستقرار لكلا الطرفين :المؤسسة من ناحية، و العامل من ناحية أخرى.

خلاصة:

يتحقق الاستقرار المهني للعمال في المؤسسات الصناعية عندما تتوافر و تتضافر مجموعة من العوامل التي تعتبر ضرورية لتحقيق الجو الملائم للعمل من أجل تحقيق الأهداف العامة التي ترسمها المنظمة منذ البداية، و لا يمكن بأي حال من الأحوال الاستغناء على عامل واحد من هذه العوامل، و من أجل الحفاظ على الاستقرار المهني للعمال يجب على المنظمة أن تقوم بدراسة شاملة لكل الظروف المحيطة بهم و المتعلقة بأعمالهم سواء الفيزيكية منها، المادية، التنظيمية، الاجتماعية، أو النفسية، محاولة تحقيق نوع من الانسجام و التكامل فيما بينها وفقا لمصالحها و مصالح عمالها على حد السواء.

و قد شرحنا في هذا الفصل و ذكرنا في الفقرات السابقة أن الاستقرار المهني للعمال لا يرتبط بأحد العوامل بحد ذاتها، و إنما يتحقق من خلال تلك العوامل كلها بالرغم من التباين في التأثير من عامل إلى آخر، فإذا كانت المدرسة الكلاسيكية قد ركزت على الحوافز المادية و خاصة الأجور كوسيلة أساسية لرضا العامل عن العمل و بالتالي استقراره في المنظمة التي يعمل بها، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية قد اهتمت أكثر بالعوامل الاجتماعية بين أعضاء الجماعة، في حين ركزت البنائية الوظيفية على فكرة التوازن في الأنساق الفرعية، و بالتالي التوازن في النسق ككل. و قد كانت تحليلات كل اتجاه تركز على جانب معين مع إهمال الجوانب الأخرى مما جعلها تتعرض لانتقادات لاذعة.

الفصل الخامس:

الإطار المنهجي للدراسة:

تمهيد:

I. مجالات الدراسة:

1-المجال المكاني

2-المجال الزمني

3-المجال البشري

II. منهج و أدوات الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: أدوات الدراسة

1- الملاحظة

2-الاستمارة

3- الوثائق و السجلات

III. مجتمع الدراسة و العينة و كيفية اختيارها

1- مجتمع الدراسة

2-عينة الدراسة

3-كيفية اختيار العينة

IV. الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل

تمهيد:

تعتبر الإجراءات المنهجية في البحوث الاجتماعية من أهم الخطوات التي يسلكها الباحثين، و ذلك حتى يضمن الإطار الصحيح لبحثه، كما أن هذه الإجراءات تساعد الباحث على إسقاط الجانب النظري ميدانياً، و ذلك من أجل التحقق من مدى صدق الفرضيات.

و يحتوي هذا الفصل على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها و الاعتماد عليها أثناء انجاز هذا البحث، و هي مجالات أو حدود الدراسة، كالمجال الجغرافي، المجال البشري و المجال الزمني، و كذلك المنهج المتبع، و الذي يجب أن يكون ملائماً لطبيعة موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي نستعين بها في جمع البيانات و المعلومات، كالملاحظة، الاستمارة، و الوثائق و السجلات، و كذا العينة التي تم اختيارها في ضوء ما يتطلبه البحث و طبيعته من حيث الحجم و الخصائص و الأهمية، فضلاً عن الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحويل هذه المعلومات إلى بيانات كمية.

١. مجالات الدراسة:

1-المجال المكاني: يقصد به البيئة أو النطاق المكاني لإجراء البحث، و هو بالتحديد في هذه الدراسة، مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة، وتقع بالضبط على بعد حوالي 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على الطريق الرابط بين برج بوعريرج و المسيلة، تتربع على مساحة 30755 م.

أ- **لمحة تاريخية عن المؤسسة ميدان الدراسة:** مطاحن الحضنة -وحدة الرياض سابقا- هي من بين الوحدات التابعة للمؤسسة الصناعية للحبوب و مشتقاتها،و التي يقع مقرها الرئيسي بولاية سطيف،و قد تم بناؤها سنة 1982، أما بداية العمل الفعلية كانت في شهر ماي سنة 1982، وفي إطار إعادة هيكلة مؤسسة الصناعات الغذائية للحبوب و مشتقاتها تحولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة مساهمة "مطاحن الحضنة" في 01 أكتوبر 1997. (مستخلص من محضر اجتماع رقم 06 لمجلس الإدارة بتاريخ 1997). برأسمال 497.000.000 دج سنة 2009، و يقدر مبلغ المساهمة ب 60.000.000 دج.

(بعد صدور المرسوم التنفيذي لاستقلالية المؤسسات، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 119/88، بتاريخ 1988/06/21، و المتضمن استقلالية وحدة الرياض بالمسيلة التي كانت من بين الوحدات التابعة).

ب- **لمحة تنظيمية عن المؤسسة ميدان الدراسة:** كأي مؤسسة تتمتع مؤسسة مطاحن الحضنة بوجود هيكل تنظيمي يسمح لها بأداء مهامها و تحقيق أهدافها،و قد تم بناء هذا الهيكل التنظيمي وفق البناء الداخلي المحدد للمؤسسة وفق اجتماعات دورية،و تم تعديله في العديد من المرات تماشيا مع الطبيعة القانونية للمؤسسة و مواكبة التطور الحاصل داخل المؤسسة و خارجها.و يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة من:¹

أولا: المديرية العامة: يشرف على تسييرها مدير واحد له صلاحيات نسبية للمدير العام، و مهمته الأساسية هي التنسيق بين مختلف الوحدات المنظمة، و لهذا توكل له مهام أهمها:

• الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المنظمة.

¹ مصلحة الموارد البشرية.

- التنسيق بين الوحدة و ممثلها من نفس القطاع.
- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة.
- يقوم بالربط بين جميع الأقسام.
- يقوم بإعلام الرئيس المدير العام برياض سطيف بالحالة اليومية للمنظمة.

و تستعين المديرية العامة بعدة مساعدات تتمثل في:

1-الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة و مكلفة بتسجيل البريد الصادر الوارد، و وضع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

2-مكتب مساعد الأمن و الوقاية: و مهمته حماية المنظمة داخليا، و كذا الوقاية خاصة من الحرائق، السرقة، و مراقبة حركة وسائل النقل في مختلف الوحدات و حمايتها من مختلف الأخطار.

3-المستشار القانوني: و هو المحامي لدى الشركة، و المكلف بحل المنازعات التي تدخل فيها الشركة، سواء كانت بين الشركة و موردها، أو زبائنها، و يقوم المدير العام باستشارته و مناقشة القرارات التي سوف تصدرها المنظمة، و ذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني .

4- المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في مراجعة الحسابات التي يقوم بها.

5-مساعد مكلف بالنوعية: مكلف بنوعية الإنتاج وفق معايير محددة، سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية، أو معايير متمثلة في الجودة و مقدار المنافسة.¹

ثانيا: قسم الإدارة و المالية: و تنقسم إلى ثلاث مصالح:

1- مصلحة المحاسبة و المالية: تعتبر من أهم النشاطات من حيث علاقتها مع جميع المصالح الأخرى، و يقع على عاتقها كل الأعمال المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات، و تتفرع هذه المصلحة إلى: فرع المالية، فرع المحاسبة العامة، فرع محاسبة المبيعات.

¹ مصلحة الموارد البشرية.

2- مصلحة الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة مع العامل، حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعامل، كيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكيف الوسط العمالي، و تتفرع هذه المصلحة إلى: فرع لتسيير المستخدمين، و فرع الخدمات الاجتماعية.

3- مصلحة الوسائل العامة: من مهامها: متابعة جميع الأشغال و الترميمات التابعة للوحدة، المتابعة الميدانية للاستثمارات.

ثالثا: قسم الاستغلال: و تنقسم بدورها إلى ثلاثة مصالح هي:

1- مصلحة الإنتاج: تهتم برسم مخطط الإنتاج و عمليات التنفيذ في ورشات الإنتاج، و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج و طرق تنفيذها محددة علميا، و تنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

• **مصنع التحويل رقم (01):** يضم آلات تحول القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

• **مصنع التحويل رقم (02):** يضم آلات تحول القمح الصلب و اللين إلى دقيق و فرينة على الترتيب، بطاقة إنتاجية قدرها 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

2- مصلحة الصيانة: و يشغلها رئيس المصلحة، و مهمته إصلاح العطب الخاص بالآلات الإنتاج، و تشغيل هذه الأجهزة خلال 24/24 ساعة، و تتفرع هذه المصلحة إلى: فرع الإلكتروميكانيك و الكهرباء، مهمته صيانة الأجهزة كالثلاجات و المكيفات. و فرع الميكانيك العام، و هو فرع خاص بصيانة آلات الطحن و الشاحنات.

3- مصلحة التموين و تسيير المخزون: يكون التموين عن طريق شراء الحبوب و المواد الأولية، التي تدخل في عملية الإنتاج، و كذا تجهيز مختلف المصالح و المديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم و الإنتاج، أما عملية تسيير المخزون فتتكفل بتخزين الموارد الأولية و المنتجات، و دورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون، و القيام بعملية الجرد الشهرية¹

¹ مصلحة الموارد البشرية.

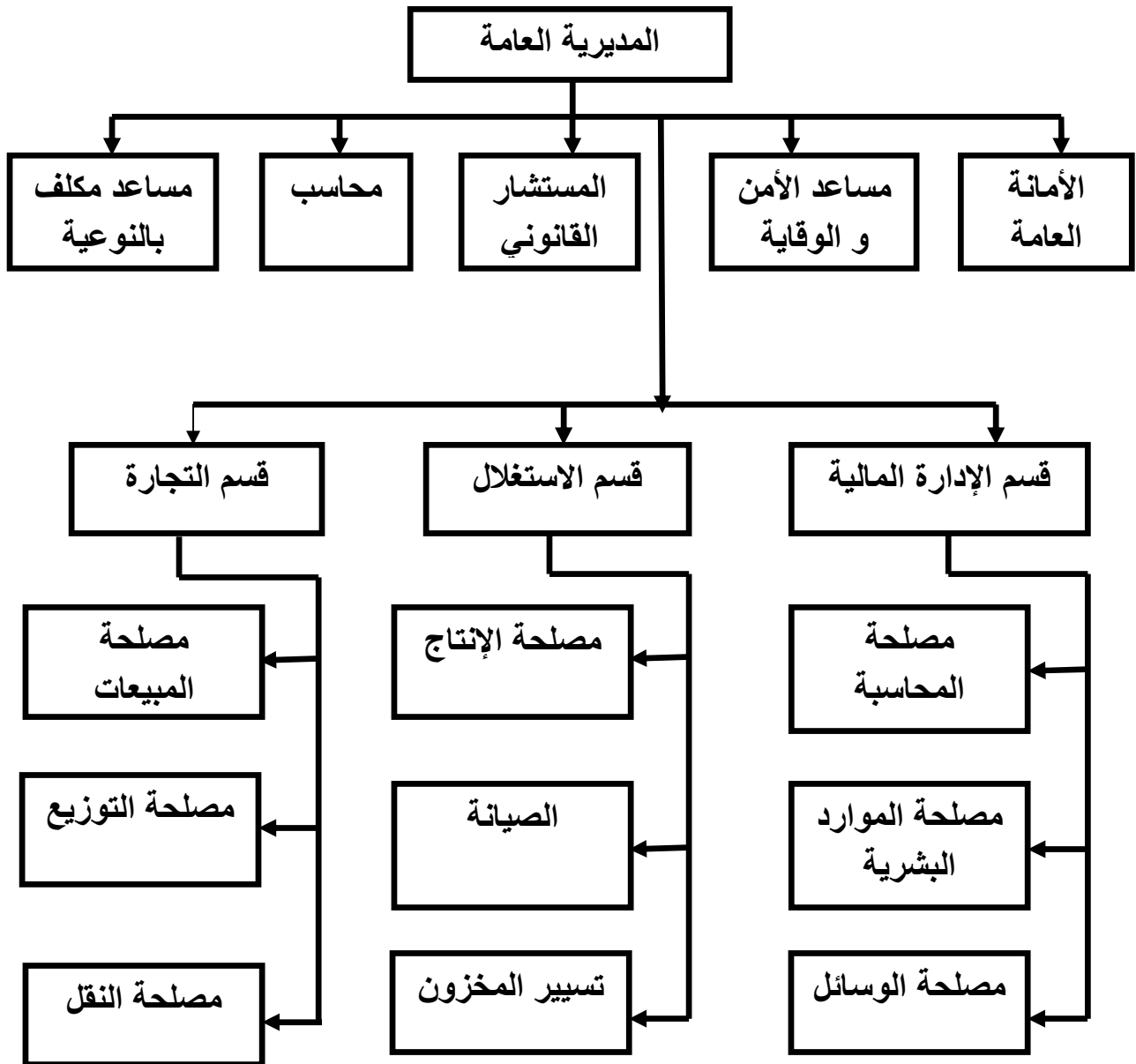
الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة

و السنوية، و تتفرع إلى ثلاث فروع مختلفة: فرع استقبال و تخزين الحبوب، فرع تسيير مخزون الأكياس، فرع تسيير قطع الغيار و التجهيزات.¹

رابعاً: قسم التجارة: هو قسم حديث النشأة بعدما كان قسم الأشغال، و يشرف هذا القسم على جميع الموارد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفه: المسيلة، بوسعادة، عين الملح، كما له نقاط بيع محلية، و ينقسم إلى:

- 1- مصلحة التوزيع:** و تقوم بتوزيع المنتجات حسب الزبائن الموقعين على دفتر التوريد.
- 2- مصلحة المبيعات:** مكلفة بتسجيل كل عمليات البيع التي قامت بها مصلحة التوزيع.
- 3- مصلحة النقل:** تقوم بنقل المنتجات داخل و خارج المنظمة.

¹ مصلحة الموارد البشرية.



الشكل رقم (03): يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

2- المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني الفترة التي نزل فيها الباحث إلى الميدان، والمعروف أن هذه الفترة تتوقف على نوعية الدراسة وأهدافها وعليه فقد استغرقت الدراسة الميدانية مدة معينة وذلك ابتداء من 11 مارس 2015 حيث قمنا بتقسيمها إلى عدة مراحل:

المرحلة الأولى: تمت أول زيارة استطلاعية يوم 2015/03/11 أين تم الحصول على ترخيص المدير للقيام بالتربص الميداني في المؤسسة، وفي يوم 2015/03/14 قمنا بزيارة ثانية للمؤسسة قمنا من خلالها بالإطلاع على الوثائق و السجلات بهدف الحصول على معلومات حول نشاط الوحدة، عدد العمال، و هيكلها التنظيمي.

المرحلة الثانية: بعد تصميم و ضبط الاستثمار تم توزيعها على المبحوثين و كان ذلك يوم 07 أبريل 2015 وامتدت إلى غاية 12 أبريل 2015 حيث تم استرجاع الاستثمارات من المؤسسة و يعود هذا الانقطاع إلى عطلة الأسبوع.

3- المجال البشري: يشتغل بالمؤسسة حاليا 198 عامل، منهم 22 إطار و هم القادة الذين يسيرون المؤسسة موزعين على مختلف المصالح المتواجدة فيها.

II. منهج و أدوات الدراسة:

1- المنهج المستخدم في الدراسة:

إن طبيعة أي بحث علمي تفرض على الباحث منهجا معيناً، فالمنهج هو العمود الفقري في تصميم أي بحث، كما يعتبر خطوة هامة و ضرورية لتوضيح الطريق الذي سوف يتبعه الباحث في مسار بحثه، فطبيعة الدراسة كثيرا ما توجه الباحث أو الدارس، و تفرض عليه إتباع منهج معين حسب الأهداف التي يصبوا إلى تحقيقها.

و حسب متطلبات الدراسة بشقيها النظري و التطبيقي اعتمدنا المنهج الوصفي الذي يعني: "مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة

البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلًا كافيًا و دقيقًا لاستخلاص دلالتها و الوصول إلى نتائج و تعميمها على الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة¹.
و نظرًا لاهته المميزات فإن المنهج الوصفي هو الأكثر ملائمة لموضوع دراستنا هذه، و يتجلى في هدف الدراسة، و التي تحاول دراسة دور منظومة القرارات التنظيمية في تحقيق الاستقرار المهني للعامل داخل مؤسسة مطاحن الحضنة، و التي تتطلب وصفاً كيفياً و كمياً.

2- أدوات و تقنيات جمع البيانات:

من المسلم به أن نجاح البحث في تحقيق أهدافه يتوقف على الاختيار الرشيد لأنسب الأدوات الملائمة للحصول على البيانات، و الجهد الذي يبذله الباحث في تمحيص هذه الأدوات و تنقيحها و جعلها على أعلى مستوى من الكفاءة أي أنه من الضروري أن تتحقق درجة معينة من الثقة في البيانات التي يتحصل عليها عن طريق أدوات البحث².
و هذا ما نرغب في تحقيقه و ذلك من خلال اعتمادنا الأدوات المنهجية التالية:

أ- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة خطوة أولية في أي بحث بغية التحقق من صحة الفرضيات، و يمكن الإشارة إلى معناها العام بأنها: " توجيه الحواس لمشاهدة و مراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة، و تسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه"³.
و قد اعتمدنا على أداة الملاحظة بدون مشاركة كأداة تكميلية للاستمارة من أجل التحقق من صدق المعلومات المصرح بها من طرف المبحوثين، لكونها تسمح بإعطاء نظرة أكثر واقعية عن مجتمع البحث، و عن كيفية سير العمل بالمؤسسة، بالإضافة إلى ملاحظة مدى ارتياح العمال أثناء أدائهم لوظائفهم.

ب- الاستمارة:

تعد الاستمارة (الاستبيان) من بين المصادر الثانوية الأكثر استخداماً في جمع البيانات الأولية، "فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة ترسل أو تسلم إلى الأفراد الذين تم اختيارهم

¹ بشير صالح الرشيد: مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، ط1، الكويت، 2000، ص22.

² محمد علي محمد: علم الاجتماع و المنهج العلمي دراسة في طرائق البحث و أساليبه، ط2، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1984، ص744.

³ عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص81-82.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة

لموضوع البحث، ليقوم بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة".¹

و تعتبر الاستثمارة كتقنية أساسية في دراستنا هذه و ذلك للاعتبارات التالية:

*عدم سماح مدير مؤسسة مطاحن الحضنة بإجراء المقابلة مع العمال، بحجة أن المقابلة تتطلب الكثير من الوقت، مما يؤدي إلى تعطيل عماله عن العمل. و في هذه الحالة اضطرت الباحثة إلى استخدام أداة الاستثمار.

* يضاف إلى ذلك سهولة استخدام هذه الأداة، بحيث لا تكلف وقت طويل، فعامل الوقت يعتبر من بين أكثر العوامل التي تؤثر في اختيار الأداة المناسبة للدراسة.

و قد تم تقسيم هذه الاستثمارة إلى ثلاث محاور حسب مؤشرات الدراسة و هي كما يلي:

• **المحور الأول:** خاص بالبيانات الشخصية، و يضم 05 أسئلة من السؤال (01-05) و التي توضح خصائص العينة، و تتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، الحالة المدنية للعامل.

• **المحور الثاني:** يتضمن بيانات حول نظم المعلومات و دوران العامل في العمل، و يضم 13 سؤال (من السؤال رقم 06 إلى السؤال رقم 18).

• **المحور الثالث:** يتضمن بيانات حول تفويض السلطة و رضا العامل في العمل، و يضم 12 سؤال (من السؤال رقم 19 إلى السؤال رقم 30).

ج- **الوثائق و السجلات:** بالإضافة إلى الملاحظة و الاستثمارة تم جمع البيانات حول المؤسسة، عن طريق بعض السجلات و الوثائق، وتكمن جوانب الاستفادة منها في معرفة العدد الإجمالي للعمال، و الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بالإضافة إلى بطاقة تقنية عنها.

III. مجتمع الدراسة و العينة و كيفية اختيارها:

1-مجتمع الدراسة: تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما، توفر معلومات و بيانات ضرورية حول هذه الظاهرة أو المشكلة ليتمكن الباحث من اتخاذ قرار أو حكم مناسب حيالها، حيث أن

¹ رشيد زرواتي: مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص219.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة

التحديد الواضح لمجتمع الدراسة، والذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي يدرسها الباحث أمر ضروري جدا لأنه يساعد في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع.

و نظرا لغرض الدراسة و التي تهدف إلى الكشف عن دور منظومة القرارات التنظيمية في تحقيق الاستقرار المهني للعامل، و حتى تكون مفردات الدراسة متجانسة من خلال الاشتراك في مجموعة من الخصائص، فقد استثنينا من دراستنا الإطارات و البالغ عددهم 22 إطار، و هم القادة التي تعتمد عليهم المؤسسة في تسيير مصالحها، و تشتغل هذه الإطارات في مناصب عليا، كرؤساء المصالح و المديريات، و كذلك كمسيري ورشات مصلحة الإنتاج، و هذا ما يفسر عددهم القليل نسبيا مع باقي العمال، و بهذا يصبح مجتمع البحث يتكون من 176 عامل.

2- عينة الدراسة:

تعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة، والبحث الاجتماعي خاصة حيث تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة، و تماشيا مع مقتضيات موضوع الدراسة و الذي يهدف إلى الاطلاع على دور منظومة القرارات التنظيمية في تحقيق الاستقرار المهني للعامل، ارتأينا اختيار العينة العشوائية البسيطة، وهي أبسط طرق اختيار العينة نظرا لكون:

- 1- مجتمع البحث الكلي معلوم و البالغ عدده 176 عامل.
- 2- العينة العشوائية البسيطة من العينات التي تضمن تمثيل أفضل لمجتمع البحث، باعتبار أن عملية الاختيار عشوائية.
- 3- أن هذه العينة تعطي جميع أفراد العينة فرصا متساوية للاختيار.
- 4- أن الدراسة لا تستهدف فروق بين الطبقات بالنسبة لمجتمع البحث.

3- كيفية اختيار العينة:

في اختيار العينة العشوائية البسيطة لا يتدخل الباحث أو المقابل في اختيار وحدات العينة، فهو يزود بقائمة تضم جميع أسماء أو وحدات العينة، و ليس من حقه مقابلة أي شخص لا يوجد

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة

اسمه في العينة المختارة، و قد تم حساب العينة بأخذ نسبة 25% من مجتمع البحث و الذي يتكون من 176 عامل، ومنه تم استخراج حجم العينة كما يلي:

$$44 \text{ عامل} = \frac{\% \times}{\%} =$$

* تجدر الإشارة أنه تم توزيع 44 استمارة لكن لم تسترجع إلا 40 استمارة فقط ، و بالتالي أصبح حجم العينة 40 مفردة.

IV. الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل:

بعد اكتمال جمع المادة العلمية تم تفريغها باستخدام نظام SPSS، بحيث تم ترميز البيانات ، و من ثم جدولتها و عرضها على شكل أعمدة و مدرجات تكرارية، و ذلك للتوصل إلى معلومات معالجة قابلة للتحليل و الاستنتاج.

الفصل السادس:

عرض و تحليل البيانات الميدانية

ا. عرض و تحليل نتائج الدراسة

1- عرض و تحليل نتائج المحور الأول

2- عرض و تحليل نتائج المحور الثاني

3- عرض تحليل نتائج المحور الثالث

ا. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

1- نتائج الفرضية الأولى

2- نتائج الفرضية الثانية

ا. استنتاج عام

ا. عرض و تحليل نتائج الدراسة:

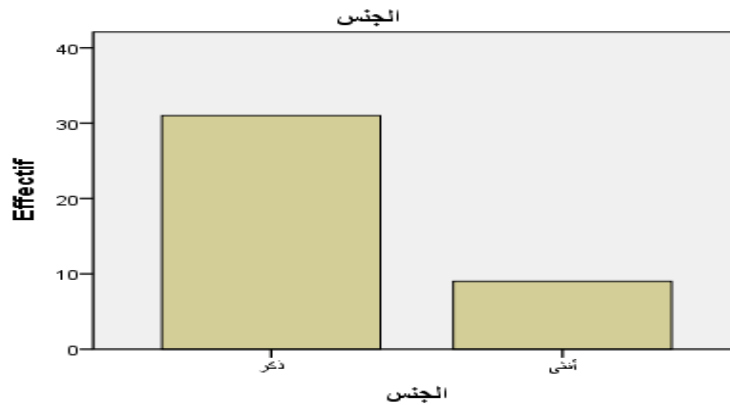
1- عرض و تحليل نتائج المحور الأول:

جدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	31	77.5%
أنثى	09	22.5%
المجموع	40	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين هم من فئة الذكور، وذلك بنسبة 77.5%، في حين لم تتعدى نسبة الإناث 22.5%، وهذا فارق كبير بين الجنسين، و الذي يعود حسب رأينا إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تتميز بالطابع الصناعي التجاري، أي أن العملية الإنتاجية تحتاج إلى قوة و جهد عضلي، و هو ما تفتقده فئة الإناث، فعملهم هنا متركز جله في الأعمال الإدارية.

و منه يمكن القول أن تواجد عمل المرأة في المؤسسات الإنتاجية و بالضبط في مستويات التنفيذ يكون ضئيلا جدا، على عكس تواجدها في المستويات الوسطى و العليا، فكلما صعدنا في السلم الوظيفي نجد نسبة تواجد هذه الفئة كبيرة، و على النقيض من ذلك فكلما نزلنا إلى أسفل يتضاءل تواجد هذا العنصر، و ربما يعود ذلك إلى طبيعة ثقافة المجتمع الجزائري الذي يفرض عليها هذا التوجه. و الشكل التالي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس:



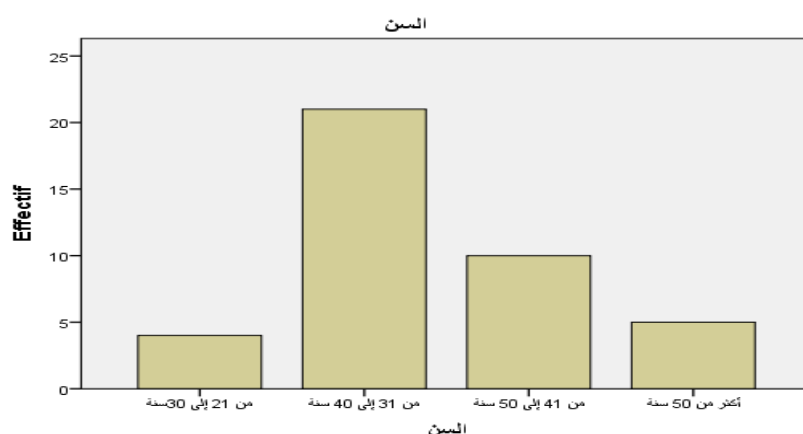
الشكل (04): يمثل توزيع أفراد العينة طبقا لمتغير الجنس.

جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب السن:

السن	التكرار	النسبة المئوية
[من 30-21 سنة]	04	10%
[من 40-31 سنة]	21	52.5%
[من 50-41 سنة]	10	25%
[من 51 سنة فأكثر]	05	12.5%
المجموع	40	100%

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 52.5% من مفردات العينة المبحوثة تتواجد ضمن الفئة العمرية [40-31 سنة] الأمر الذي يؤكد أن أغلبية عمال المؤسسة في فترة العطاء، ثم تليها الفئة العمرية [50-41 سنة] بنسبة 25%، في حين جاءت نسبة 12% من أفراد العينة الذين يتواجدون في الفئة [51 سنة فأكثر] و هي نسبة تفسر وجود القليل من كبار السن الذين يتميزون عادة بالهدوء و الاتزان، و لتفسير هذا النقص فإن الإدارة أعلمتنا بأنه بإمكان العامل الاستفادة من التقاعد المبكر ، أما باقي أفراد العينة فهم ضمن الفئة العمرية [30-21 سنة] بنسبة 10% .

و هذا يعني أن نسبة 62.5% من العمال لا تتعدى أعمارهم 40 سنة، و هي مرحلة يصفها علماء التنظيم بمرحلة الإنجاز و الاستقلالية، و هذا مؤشر ايجابي لمؤسسة مطاحن الحضنة، و ذلك من خلال الاستفادة من كل طاقاتها البشرية من جهة، و الاستفادة من خبرة و أقدمية العمال من هم فوق سن 40 سنة من جهة أخرى.



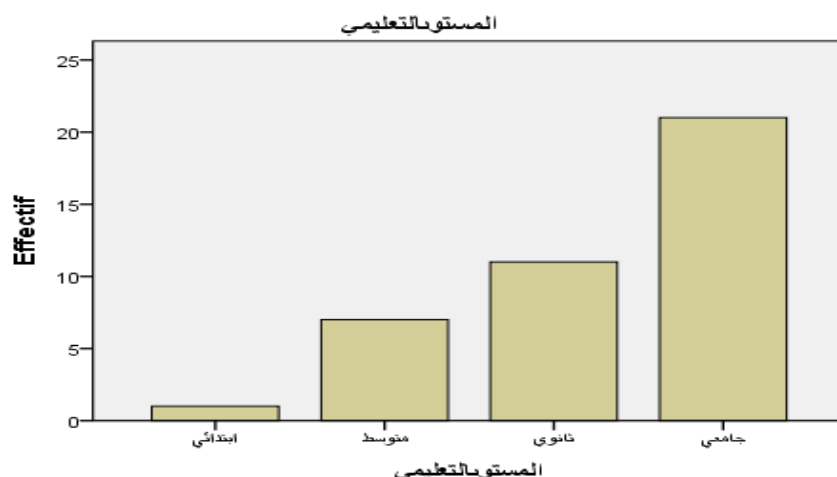
الشكل (05): يمثل توزيع أفراد العينة طبقاً لمتغير السن

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	01	2.5%
متوسط	07	17.5%
ثانوي	11	27.5%
جامعي	21	52.5%
المجموع	40	100%

تبين الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (03) أن نسبة 52.5% من حجم العينة هم من ذوي المستوى الجامعي، ثم يليها المستوى الثانوي بنسبة 27.5%، في حين جاءت نسبة المبحوثين من ذوي المستوى المتوسط بـ 17.5%، وفي الأخير جاءت نسبة 2.5% من ذوي المستوى الابتدائي، وقد يعود ارتفاع نسبة المبحوثين ذوي المستوى الجامعي لقوانين الاختيار والتعيين المعمول بها في المؤسسات الإنتاجية، حيث يشترط لشاغل الوظيفة مستوى تعليمي عالي، وهو ما يؤكد "ماكس فيبر" في نظريته الموسومة "بالبيروقراطية" حيث أشار إلى أنه يجب اختيار الموظفين على أساس الكفاءة، وعلى حد تعبير "فيبر" أن عملية التوظيف تتم على أساس القدرة الفنية و الأداء، فالتعيين يعتمد على المهارات الفنية أكثر من الاعتماد على الارتباطات السياسية و الأسرية.

وهذا مؤشر ايجابي بالنسبة لمؤسسة مطاحن الحضنة، إذ أن هذه الأخيرة لا تواجه الكثير من الصعوبات في التعامل مع عمالها، وفهم ما هو مطلوب منهم، يضاف إلى ذلك الاستفادة القصوى لهذه المؤسسة من كفاءاتها، عن طريق إشراك هذه الكفاءات في اتخاذ القرار و إتاحة الفرصة لها لتضمن السير الحسن للعمل، و العملية التنظيمية ككل داخل المؤسسة الجزائرية، و لا يتحقق ذلك إلا بتلقي مواردها البشرية تكوين متخصص في الجامعات و المعاهد، و التي تنتشر عبر كافة التراب الجزائري، و الشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

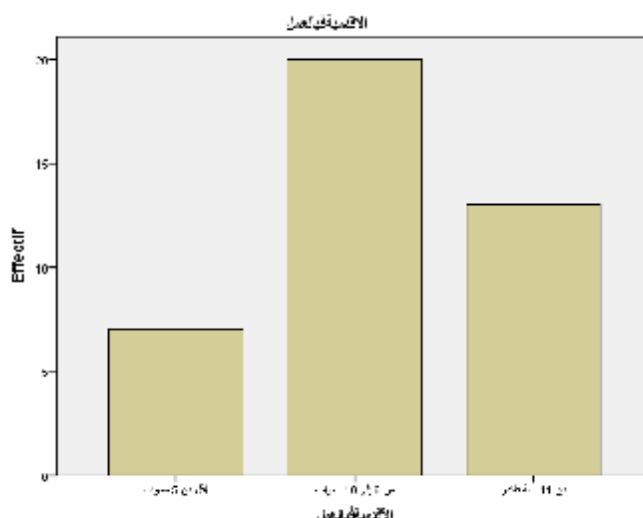


الشكل رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	07	17.5%
من 06-10 سنوات	20	50%
أكثر من 11 سنة	13	32.5%
المجموع	40	100%

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن الفئة السائدة هي تلك التي تنحصر مدة عملهم من 06-10 سنوات و ذلك بنسبة 50% ،في حين جاءت نسبة 32.5% من العمال الذين تتراوح مدة عملهم أكثر من 11 سنة، حيث تعتبر الأقدمية في العمل من أهم المؤشرات التي تدل على ارتباط وثيق بين الفرد و المؤسسة، وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بموظفيها من خلال توفير الجو الملائم لهم، و هو ما يجعلهم يتمسكون بوظائفهم و يستقرون فيها، أما باقي المبحوثين و المقدرة نسبتهم بـ 17.5% فلا تتجاوز مدة عملهم 5 سنوات، ويرجع ذلك حسب رأي الباحثة إلى أن سياسة التوظيف الحالية في المصنع متوقفة، مما يفسر الاكتفاء الذاتي من العمال، أو أن سياسة التوظيف ترتبط بالإجراءات المركزية للإدارة العليا بسطيف، على اعتبار أن مؤسسة مطاحن الحضنة فرع من فروعها.



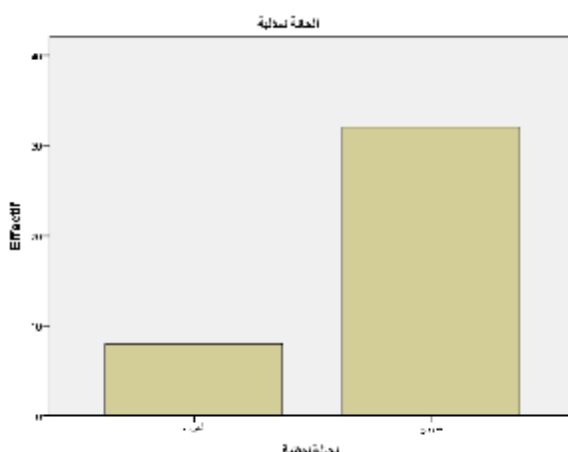
الشكل رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل.

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد حسب الحالة المدنية:

الحالة المدنية	التكرار	النسبة
أعزب	08	20%
متزوج	32	80%
المجموع	40	100%

يتضح من خلال البيانات المدونة في الجدول أعلاه، أن أغلبية مفردات العينة متزوجون و ذلك بنسبة 80%، وهذا يعطي انطبعا يتمثل في أن جل أفراد العينة المبحوثة يتمتعون بروح المسؤولية في العمل، خاصة إذا أحسنت المؤسسة تحفيزهم و تحريك دوافعهم نحو أداء جيد، و في المقابل قدرت نسبة غير المتزوجين بـ 20% و يعود هذا التفاوت الكبير في النسب إلى أن غالبية المبحوثين يتجاوز سنهم 30 سنة، و هو ما كشفت عنه نتائج الجدول رقم (02).

بناء على هذه النسب نستخلص أن هناك استقرار عائلي و لو كان ذلك بصورة شكلية لدى أفراد العينة المبحوثة، إذ أن عدم الاستقرار في الحياة الخاصة يؤدي إلى عدم الاستقرار في الحياة العملية، لأنه من الصعب فصل الحياة الخاصة عن الحياة المهنية، خصوصا إذا تعلق الأمر بالعامل الجزائري الذي ينقل مشاكله إلى مكان عمله، و الشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية:



الشكل رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.

2- عرض و تحليل نتائج المحور الثانى:

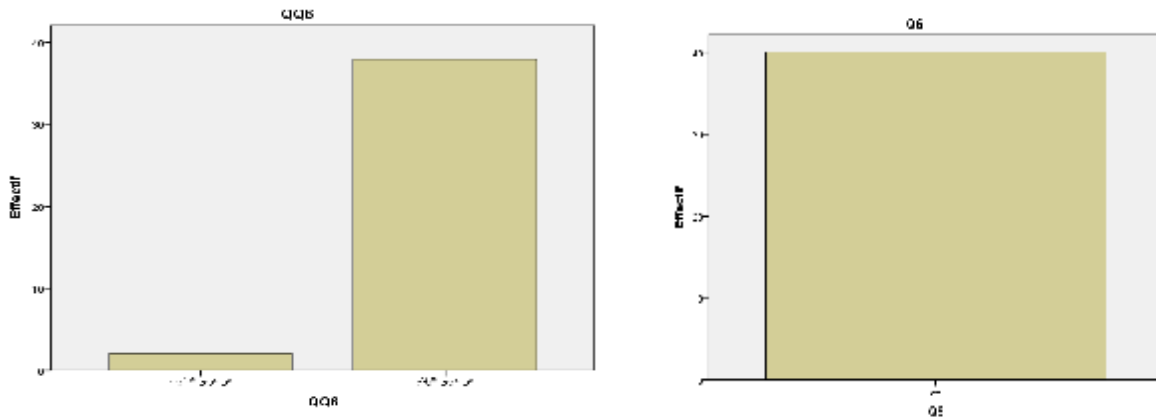
جدول رقم (06): يوضح ما إذا كانت إدارة المؤسسة تطلع العمال على القوانين عند بداية عملهم:

النسبة %	التكرار	الاقتراحات	النسبة %	التكرار	اطلاع العمال على القوانين عند بداية عملهم
5%	2	عن طريق المشرف	100%	40	نعم
95%	38	عن طريق اللوائح			
00	00	عن طريق الاجتماعات			
-	-	-	00	00	لا
100%	40	-	100%	40	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول رقم (06) يتبين أن كل أفراد العينة و المقدرة نسبتهم بـ 100% قد صرحوا بأن إدارة المؤسسة تطلعهم على القوانين و التعليمات عند بداية عملهم، مما يدل على أن كل عمال مؤسسة مطاحن الحضنة على دراية كاملة و تامة بما عليهم من واجبات يؤدونها، و ما لهم من حقوق لا بد على التنظيم أن يلتزم بها في ظل ما هو متعامل به من قوانين رغم محدودية المستوى التعليمي لبعض مفردات العينة، و من خلال الإجابات التي تبعت الرد "بنعم" جاءت نسبة 95% أن ذلك يكون عن طريق اللوائح، و جاءت نسبة 5% أن

ذلك يتم عن طريق المشرف، و من هنا يتضح غياب دور المشرف كليا في إيصال المعلومة للعمال، مما يجعل هذه القوانين عرضة لعدم الدقة والوضوح، و هذا لغياب الروابط و الميكانيزمات المتمثلة في المشرفين و القادة التي تعمل على التنسيق بين مختلف الفئات العمالية، و عن مدى موافقة العاملين لطريقة اطلاعهم على القوانين المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة، في حين لم تسجل أي إجابة حول ما إذا كان الاطلاع على القوانين يتم عن طريق الاجتماعات.

وعليه يمكن القول أن مؤسسة مطاحن الحضنة لا تهتم بتكريس كل الآليات و الطرق لكي تضمن لعمالها وضوح القوانين و الإجراءات الخاصة بسير العمل، بحيث يعتبر وضوح الأهداف العامة خطوة أساسية للتعامل مع المنظومة، و تشخيص مشاكلها، و العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، و ذلك من خلال القرارات التي تتخذها المؤسسة، لتجسد بذلك الفعالية و الرشد في القرارات التنظيمية كمنظومة تعمل على التكامل بين الموارد البشرية التي تضم الأفراد بمختلف شخصياتهم، اتجاهاتهم، دوافعهم، والعلاقات الاجتماعية التي تربطهم مع بعضهم البعض، و الموارد المادية التي تتمثل في المعدات و الآلات و الأدوات و رؤوس الأموال، و أخيرا المعلومات التي تشمل بدورها البيانات الواردة ومعالجتها.



الشكل رقم (09): يوضح مدى إطلاع العمال على القوانين عند بداية عملهم و الطريقة التي يتم بها ذلك.

جدول رقم (07): يوضح ما إذا كان العامل يواجه صعوبات في فهم ما يصله من معلومات.

مواجهة العامل للصعوبات في فهم ما يصله من المعلومات	التكرار	النسبة
نعم	10	25%
لا	30	75%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن غالبية المبحوثين و التي تقدر نسبتهم بـ 75% أجابوا أنهم لا يواجهون صعوبات في فهم ما يصلهم من معلومات، في حين جاءت نسبة 25% عكس ذلك، و في خضم هذه المعطيات الكمية نستطيع القول أن فهم العمال للمعلومات و التي تتمثل في القرارات التي تتخذها الإدارة من عدمها يعود إلى جملة من العوامل التي تتمثل في: المستوى التعليمي، بحيث أن غالبية المبحوثين هم من ذوي المستوى الجامعي و هو ما تؤكد نتائج الجدول رقم (03)، أو التكوين لمن لا يملكون شهادات جامعية، يستطيعون عن طريقها استيعاب و فهم ما يتلقونه من معلومات، أو الأقدمية في العمل، و التي من خلالها يكتسب العامل خبرات و مهارات تجعله يفهم ما هو مطلوب منه حتى و لو كان مستواه التعليمي بسيط.

جدول رقم (08): يوضح ما إذا كانت المعلومات و التوجيهات الصادرة عن الإدارة تصل في الوقت المحدد:

وصول المعلومات في الوقت المحدد	التكرار	النسبة
نعم	30	75%
لا	10	25%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن غالبية المبحوثين و التي تقدر نسبتهم بـ 75% أجابوا أن المعلومات و التوجيهات الصادرة من الإدارة تصلهم في الوقت المحدد و ذلك بنسبة 75%، و هذا يعود في اعتقادنا إلى وعي القادة بأهمية وصول تلك المعلومات و القرارات في وقتها المحدد، أما باقي المستجوبين فأجابوا بأن المعلومات الصادرة من الإدارة لا تصل في وقتها

و ذلك بنسبة 25%. و قد يعود ذلك إلى عدم دراية مسؤوليهم بالظروف المتعلقة بمجال عملهم، و بالتالي فهم يتخذون قرارات ليست مبنية على أسس واقعية لما هو موجود داخل مجال عملهم.

جدول رقم (09): يوضح علاقة مرونة و سهولة الاتصال بمغادرة المنظمة:

مغادرة المنظمة		نعم		لا		المجموع	
الاتصال		ت	%	ت	%	م ت	م %
نعم		10	41.7%	14	58.3%	24	100%
لا		5	31.3%	11	68.8%	16	100%
المجموع		15	37.5%	25	62.5%	40	100%

من خلال قراءتنا للبيانات الإحصائية المسجلة في الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام و المتمثل في 68.8% من المبحوثين أجابوا بأنه لا توجد علاقة بين سهولة الاتصال بالإدارة و مغادرة المؤسسة في حالة توفر البديل، حيث جاءت نسبة 68.5% بأن عملية الاتصال بالإدارة لا تتميز بالسهولة و المرونة لكنهم لا يرغبون في ترك المؤسسة، بينما نجد نسبة 58.3% من أفراد عينة البحث الذين أجابوا بأن عملية الاتصال بالإدارة تمتاز بالمرونة الأمر الذي يؤدي بهم إلى عدم مغادرة المنظمة حتى و لو توفر البديل لذلك، في المقابل نجد نسبة 37.5% من باقي أفراد العينة أكدوا على وجود علاقة بين الاتصال و مغادرة المنظمة، حيث جاءت نسبة 41.7% من المبحوثين الذين أجابوا بأن اتصالهم بالإدارة يتميز بالسهولة و مع ذلك يرغبون في ترك مكان عملهم في حالة توفر البديل، في حين جاءت 31.3% بأن عملية الاتصال لا تتميز بالمرونة و السهولة و لذلك يرغبون في ترك المؤسسة، مما يدل على أن بقاؤهم في المنظمة هو بقاء إجباري.

و بناء على هذه المعطيات الكمية نستنتج بأنه لا توجد علاقة بين سهولة و مرونة اتصال العمال بالإدارة و مغادرة المؤسسة في حالة توفر البديل، و منه نصل إلى اعتقاد مفاده أن أغلب العمال و بالرغم من عدم تميز عملية اتصالهم بالمرونة و السهولة إلا أنهم لا يرغبون في مغادرة المنظمة، و هذا يعني أن عمال مؤسسة مطاحن الحضنة قد تعودوا على جو العمل

فيها،أو أن الأجر يتناسب مع عملهم في هذه المؤسسة، أو يرجع ذلك إلى أسباب أخرى كامنّة،الأمر الذي يشكل صعوبة في معرفة الأسباب الحقيقية وراء سلوكيات الأفراد،و هذا ما تؤكده الاتجاهات الحديثة حول فهم طبيعة السلوك التنظيمي، حيث ترى هذه الأخيرة أن تصرفات الإنسان و سلوكه إنما هو إفراز لعوامل تنظيمية داخلية و خارجية،و أن حاجات الإنسان هي خليط من الحاجات الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية.

جدول رقم (10):يوضح ما إذا كان العمال يتحصلون على المعلومات الكافية لأداء المهام.

الحصول على المعلومات الكافية لأداء المهام	التكرار	النسبة
نعم	29	72.5%
لا	11	27.5%
المجموع	40	100%

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة و التي تقدر نسبتهم بـ72.5% أجابوا بأنهم يتحصلون على المعلومات الكافية من رؤسائهم لأداء المهام، و هذا يعني أن العمال بمؤسسة مطاحن الحضنة يدركون جيدا المهام المطلوبة منهم في العمل، و بالتالي فإن إسناد مهام واضحة و كافية يكون كفيلا بدقة تنفيذها،أما باقي المبحوثين و المقدرة نسبتهم بـ 27.5% فقد أجابوا بأنهم لا يتحصلون على المعلومات الكافية من رؤسائهم لأداء المهام الموكلة إليهم،و هذا ما يؤدي إلى غموض الأدوار المطلوب منهم القيام بها، فالافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد لأداء دوره في المؤسسة التي ينتمي إليها ،مثل المعلومات الخاصة بحدود مسؤولياته،و المسؤوليات الخاصة بسياسات و قواعد المؤسسة، و طرق تقييم الأداء و غيرها، يترتب عليه أن يصبح الفرد غير متأكد من متطلبات وظيفته،أي عدم معرفته بالتوقعات المطلوبة منه للأداء و كيفية تحقيق هذه التوقعات،الأمر الذي يؤدي إلى تدني مستوى الأداء،و هذا بدوره يؤدي إلى تغيير في المناصب سواء كان ذلك إراديا عن طريق ترك المنظمة و البحث عن عمل آخر -دوران العمل خارج المؤسسة-، أو إجباري و يتجلى في النقل التأديبي"العقوبة" التي يصدرها القادة في حق العامل نتيجة عدم قيامه بما هو مسند إليه من مهام و مسؤوليات،رغم أن المسؤولية يتحملها الرئيس قبل المروؤوس،لأن المؤسسة هي المسؤول الأول و الأخير عن الكيفية التي يتم بها وصول المعلومة للعامل.

و عليه يمكن القول أن تنظيم بنية العمل داخل الواقع التنظيمي بمختلف آلياته و تعدد ممارساته يعتبر أحد أهم المنطلقات المبورة لكفاءة النسق التنظيمي بأكمله، حيث يعد وضوح الأدوار المعطاة للأفراد، كفايتها ، و دقتها من أهم ميكانيزمات عدم دوران العمل لدى العامل في المؤسسة.

جدول رقم (11): يوضح كيفية إيصال المعلومات إلى الرؤساء:

كيفية إيصال المعلومات إلى الرؤساء	التكرار	النسبة
مباشرة	12	30%
عن طريق أحد الزملاء	10	25%
عن طريق المشرف المباشر	18	45%
المجموع	40	100%

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة و التي تقدر نسبتهم بـ 45% أجابوا بأنهم عندما يحتاجون إلى إيصال معلومة إلى رئيسهم يلجأون إليه عن طريق مشرفهم المباشر و ذلك بنسبة 45%، و هنا تظهر أهمية المشرف كمنسق للجهود المبذولة داخل المؤسسة، و يعني ذلك أن انتقال المعلومات في مؤسسة مطاحن الحضنة يكون حسب الهيكل التنظيمي المعتمد من طرفها، مما يدل على أن المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في العملية الاتصالية هي معايير رسمية بالدرجة الأولى.، في حين أجاب 30% أنهم عندما يحتاجون إلى ذلك يلجأون إليه مباشرة، أما باقي المستجوبين فأجابوا بأنهم يلجأون إلى أحد الزملاء لإيصال المعلومات إلى رؤسائهم و ذلك بنسبة 25%، و هنا أيضا تبرز قيمة و دور الجماعات غير الرسمية و الاتصال غير الرسمي كمكمل للجماعات الرسمية من أجل تفعيل الأداء المؤسساتي من جهة، و عدم شعور العامل بالجمود في التعامل نتيجة الاتصال الرسمي من جهة أخرى، مما يولد لديه عدم تنامي الرغبة في ترك العمل .

و ما يعزز هذا المنطلق ما أفضت له الكثير من الأطر النظرية و المحددات البحثية، من بينها رواد البنائية الوظيفية، فقد أكد "روبرت ميرتون" على أهمية جماعات العمل غير الرسمية،

حيث أثبت وجودها و مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف التنظيمية الرسمية ذاتها، و لا يقف عند هذا الحد فقط بل و يؤكد على أنها عوامل أكثر ديناميكية ذات أغراض تنظيمية هامة، فهو يهتم بالجوانب الرسمية و مدى أهميتها في الإدارة و التنظيم، لكن ليس على حساب مشاعر و اتجاهات الأفراد، لأن القواعد المعيارية المجردة تخلق نوعا من الصراع و التنافس بين الأعضاء الرسميين كالصراع على السلطة و التسلسل الإداري، فبالضرورة عند حدوث ذلك تظهر الحاجة إلى جماعات غير رسمية ثانوية تكون مهمتها تنظيم العلاقات الاجتماعية، و تهتم بشؤون الأفراد.

جدول رقم (12): يوضح ما إذا كان العامل يحب عمله الحالي.

النسبة المئوية %		التكرار		مدى حب العامل لعمله	
55%		22		نعم	
12.5%	45%	05	18	لتعقيده	لا
27.5%		11		لم يحقق رغباتك	
05%		02		عدم تناسبه مع المؤهل	
-		-		أخرى تذكر	
100%		40		المجموع	

من خلال قراءتنا للبيانات المدونة في الجدول أعلاه يتبين أن غالبية أفراد العينة و التي قدرت نسبتهم 55% قد صرحوا بأنهم يحبون عملهم، و هذا يعني أن عمال مؤسسة مطاحن الحضنة مستقرون في عملهم و لا يرغبون في تركه، و هذا بدوره إن دل على شيء فإنما يدل على أن القرارات التنظيمية التي تسير العمل تصب في منحى ايجابي تجسده مجموعة من العوامل التي تجعل العامل متمسكا بعمله كالحوافز المادية و المعنوية، أو جو العمل السائد داخل المؤسسة، في المقابل جاءت نسبة 45% من باقي أفراد العينة بأنهم لا يحبون عملهم في المؤسسة التي يعملون بها، و يستمد هؤلاء العمال رأيهم هذا من اعتقادهم المطلق بأن عملهم لم يحقق رغباتهم و ذلك بنسبة 27.5%، في حين جاءت نسبة 12.5% من المبحوثين الذين صرحوا أن عملهم معقد، بينما جاءت نسبة 5% من باقي أفراد العينة التي أقرت بأن عملها لا يتناسب مع المؤهل الذي تملكه.

و مما سبق نستطيع القول أن حب العامل لعمله من عدمه يعود إلى جملة من المحددات تعود في المقام الأول و الأخير إلى نفسية العامل بالدرجة الأولى، و نظام المؤسسة بالدرجة الثانية.

جدول رقم (13): يوضح ما إذا تم تغيير العامل من منصب عمله.

النسبة %		التكرار		تغيير العامل من منصب عمله	
7.5	47.5%	03	19	عقوبة	نعم
17.5		07		ترقية	
22.5		09		لا أعرف	
52.5%		21		لا	
100%		40		المجموع	

من خلال البيانات الكمية للدراسة المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن غالبية المبحوثين و التي تقدر نسبتهم بـ 52.5% أجابوا بأنه لم يتم تغيير مناصب عملهم، و هذا مؤشر جيد يدل على استقرار العمال و عدم دورانهم في المناصب داخل المؤسسة، في المقابل جاءت نسبة 47.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه تم تغييرهم من مناصب عملهم، حيث استمدت نسبة 22.5% من أفراد عينة البحث هذا الرأي من اعتقادهم المطلق بأنهم لا يعرفون سبب هذا التغيير، و قد يعود ذلك حسب رأينا إلى أن منظومة القرارات داخل مؤسسة مطاحن الحضنة تعتمد على أسس غير عقلانية تسودها اللاموضوعية التي أصبحت المعيار الوحيد للعمل الغالب في المؤسسات الجزائرية، فالعلاقات الشخصية التي فرضها النفوذ و المحاباة للإدارة هي المعايير البديلة للعقلانية و الرشد الكفيلة بتحقيق الأهداف التنظيمية التي جاءت من أجلها الاستقلالية، في حين جاءت نسبة 17.5% ممن صرحوا بأن سبب تغييرهم لمناصب عملهم هو ترقيتهم إلى مناصب أعلى من المناصب التي كانوا يشغلونها، و هذا مؤشر يدل على أن المؤسسة ميدان الدراسة تعتمد على الترقية كحافز معنوي ترمي من خلاله إلى تحقيق هدف يتجلى في زيادة تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري، و شغله لمنصب ذا مستوى أعلى، مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية و معنوية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال و دفعهم للعمل، مما يزيد ذلك في شعورهم بأهمية العمل ، فكلما كان نظام الحوافز معمولاً به بشكل رسمي في المؤسسات، كلما دفع ذلك إلى زيادة في مجهود

العامل قصد الحصول على حوافز أكثر بما يخدم أهداف المؤسسة في إطار الحد من ظاهرة دوران العمل، وهذا ما ينجر عنه استقرار العامل في عمله وكذا تحقيق الإدارة لأهدافها الإنتاجية، أما باقي أفراد العينة و المقدرة نسبتهم بـ 7.5% فأقروا بأن سبب تغيير الإدارة لمناصب عملهم هو العقوبة، و هذا أمر طبيعي فعند ارتكاب العامل لأخطاء يتعرض للنقل التأديبي نتيجة ما أقترفه من خطأ، خاصة إذا كان هذا الأخير يكلف المنظمة تكاليف باهظة.

و بناءا على هذه المعطيات يمكن القول أن العمال بمؤسسة مطاحن الحضنة يتمتعون بنوع من عدم دوران العمل الذي يعتبر من أهم ميكانيزمات الاستقرار هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن الانتقال من قسم لآخر لا يغير شيئا طالما أن الاستقرار المهني أمر مفروض على العمال، فظاهرة دوران العمل لن تفيد العامل ما دام أنه محكوم بالظروف الاقتصادية، و مبادئ سوق العمل التي تجعل إمكانيات الحصول على فرص العمل جد صعبة.

جدول رقم (14): يوضح ما إذا كان العامل يتغيب عن العمل و مدى تأثير ذلك على استيعابه للمهام و الأنشطة الموكلة إليه:

النسبة%		التكرار		تغيب العامل عن العمل	
27.5%	62.5%	11	25	نعم	نعم
35%		14		لا	
37.5%		15		لا	
100%		40		المجموع	

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يتضح أن غالبية أفراد العينة قد أجابوا بأنهم يتغيبون عن العمل و ذلك بنسبة 62.5%، و ربما يعود ذلك لعدم صرامة القوانين و الإجراءات التي تتخذها المؤسسة عند تغيب عمالها من جهة، أو اكتساب الأفراد قيمة احترام الوقت و مواعيد العمل و التي تعتبر من أهم القيم التنظيمية لأي مؤسسة من جهة أخرى، و من خلال الإجابات التي تبعت الرد بنعم جاءت نسبة 35% بأن التغيب عن العمل لا يؤثر على استيعابهم للمهام و الأنشطة الموكلة إليهم، بينما جاءت نسبة 27.5% بأن ذلك يؤثر على استيعابهم لما هو مسند إليهم، و في المقابل صرح باقي أفراد العينة بأنهم لا يتغيبون عن العمل

و ذلك بنسبة 37.5% و يعود ذلك حسب رأينا إلى شعور العمال بالملل و الروتين فيضطرون للتغيب عن العمل مهما تكن العقوبة.

و بناءا على هذه المعطيات الكمية نستنتج أن نسبة الغياب عند العمال والتأخر عن مواعيد العمل،كلها مؤشرات تدل على عدم الاستقرار داخل المنظمة،فالعامل غير المواظب على الحضور إلى عمله في المواعيد المحددة لها، يدل سلوكه على الشعور بالتذمر نحو عمله، و أنه لا يرى فيه مستقبلا مهنيا له.

جدول رقم (15):يوضح ما إذا كان العامل يرغب في مغادرة المنظمة في حالة توفر البديل.

مدى الرغبة في مغادرة المنظمة	التكرار	النسبة
نعم	15	37.5%
لا	25	62.5%
المجموع	40	100%

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن غالبية المبحوثين و التي تقدر نسبتهم بـ 62.5% أجابوا أنهم لا يرغبون في مغادرة المنظمة حتى و لو توفر البديل لذلك، و قد تعود هذه النسبة المرتفعة لعدم رغبة العمال في تغيير العمل إلى تعودهم على جو العمل فيها و أن العلاقات التي تربطهم برؤسائهم و زملائهم في العمل هي علاقات جيدة ،أو قد يعود ذلك إلى عدم عملهم في مؤسسة أخرى من قبل، في حين جاءت نسبة 37.5% أنهم يرغبون في مغادرة المنظمة في حالة توفر البديل لذلك،و هذا يدل على أن بقاءهم في المؤسسة يعتبر إجباريا،يضاف إلى ذلك أنه من بين العوامل الأساسية و التي تؤثر تأثيرا بالغا على رغبة العمال في ترك العمل هو العامل المادي أو الأجر، خاصة إذا كان هذا الأجر زهيدا و لا يتوافق مع المجهودات المبذولة في المصنع،و من المتعارف عليه أن الهدف الأول و الأساسي الذي من أجله التحق هؤلاء العمال بالمؤسسة هو الحصول على مورد رزق يلبي حاجاتهم الاجتماعية،و هذا ما نادى به نظرية الحاجات "لأبرهام ماسلو"،حيث تتمثل الحاجة الأساسية التي يهدف الإنسان لإشباعها حسب هذه النظرية في الحاجة البيولوجية و المادية، ثم تليها الحاجة إلى الأمن.

و عليه يمكن القول أن النسبة التي مثلتها إجابات أغلبية مفردات العينة تمثلت في تعبيرها عن عدم رغبتها في مغادرة المنظمة،و يعتبر ذلك مؤشرا يدل على الاستقرار في العمل.و على مؤسسة مطاحن الحضنة السعي لتوفير كل الظروف الملائمة لتقضي على تنامي الرغبة في دوران العمل لدى كل العمال .

3- عرض و تحليل نتائج المحور الثالث:

جدول رقم (16):يوضح علاقة تفويض السلطة بشعور العامل بالارتياح.

ارتياح العامل	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	م ت	م %
نعم	18	78.3%	05	21.7%	23	100%
لا	12	70.6%	05	29.4%	17	100%
المجموع	30	75%	10	25%	40	100%

من خلال قراءتنا للبيانات الإحصائية المسجلة في الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام و المتمثل في 75% من أفراد عينة البحث أجابوا بأن تفويض السلطة يساهم في شعور العامل بالارتياح بخصوص عدالة و مساواة المشرف مع العاملين و يرجع سبب هذا التفويض حسب رأي المبحوثين إلى توثيق و تحسين العلاقات الإنسانية،كثافة العمل،بالإضافة إلى الإسراع في تنفيذ القرار،حيث جاءت نسبة 78.3% من المبحوثين الذين أجابوا بأن مؤسستهم تقوم على تفويض السلطة و أن ذلك يساهم في شعورهم بالارتياح،و جاءت نسبة 70.6% من المبحوثين الذين أدلوا بأن المؤسسة لا تقوم على مبدأ تفويض السلطة و لكن ذلك يساهم في شعورهم بالارتياح،في المقابل أقرت نسبة 25% من باقي أفراد العينة بأن تفويض السلطة لا يساهم في شعور العامل بالارتياح بخصوص عدالة مساواة المشرف بين العاملين،حيث جاءت نسبة 29.4% من المبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم على مبدأ تفويض السلطة و أن ذلك لا يساهم في شعور العامل بالارتياح، بينما جاءت نسبة 21.7% من المبحوثين أدلوا بأن المؤسسة تقوم على تفويض السلطة لكن ذلك لا يساهم في شعورهم بالارتياح بخصوص عدالة و مساواة المشرف بينهم.

مما سبق نستنتج أنه توجد علاقة بين تفويض السلطة و شعور العامل بالارتياح، هذه المعطيات الامبريقية للدراسة تتماشى و التوجه الإمبريقي الذي جسده دراسة "فليب سلزنيك" التي كشفت على أن التنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الإدارية في التنظيم، مما يفرض تفويضا دائما للسلطة، بحيث يتخذ هذا التفويض طابعا نظاميا، و يترتب على التفويض نتائج مباشرة و غير مباشرة (وظيفية و غير وظيفية). كما تساعد عملية تفويض السلطة حسب سلزنيك إلى تحقيق: زياد تدريب الموظفين في مجالات متخصصة في تنمية القدرات لدى كل فرد، اكتساب الخبرة و المهارة، و الاهتمام بتجزئة المنظمة، و توجيه الأفراد نحو التنظيم الذي ينتمون إليه.

جدول رقم (17): يوضح مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرار	مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات
00	00	كل القرارات
10%	04	أغلب القرارات
45%	18	بعض القرارات
25%	10	مشاركة نادرة
20%	08	لا يشاركون إطلاقا
100%	40	المجموع

من خلال البيانات الكمية للدراسة المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن غالبية المبحوثين و التي تقدر نسبتهم بـ 45% أجابوا بأنه يتم إشراكهم في اتخاذ بعض القرارات، في حين جاءت نسبة 25% من المبحوثين الذين صرحوا بأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات هي مشاركة نادرة، و جاءت نسبة 20% ممن أقرروا بأنهم لا يشاركون إطلاقا في اتخاذ القرارات، و في الأخير أدلت نسبة 10% بأنها لا تشارك في أغلب القرارات.

و بناء على هذه المعطيات الكمية و من خلال التباين في النسب نصل إلى اعتقاد مفاده أن المشاركة في اتخاذ القرارات من عدمها تتوقف على عدة اعتبارات قد تتجسد في المستوى التعليمي، أو في ثقة الرؤساء بمرؤوسيهـم، كما قد تتجسد في الأقدمية التي من خلالها يكتسب العامل خبرات تكون كفيلة برفع درجة الكفاءة و المهارة لديه.

جدول رقم (18): يوضح ما إذا كانت القرارات التي تتخذها المؤسسة فعالة أو غير فعالة بالنسبة للعامل.

النسبة%		التكرار		مدى فعالية القرارات المتخذة	
47.5%		19		فعالة	
17.5%	52.5%	07	21	لأنها غير مدروسة كفاية	غير فعالة
35%		14		لعدم مشاركة الجميع فيها	
100%		40		المجموع	

من خلال البيانات الكمية للدراسة المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن غالبية المبحوثين و التي تقدر نسبتهم بـ 52.5% أجابوا بأن القرارات التي تتخذها المؤسسة غير فعالة و لا ترتقي إلى مستوى تطلعاتهم، حيث استمدت نسبة 35% من المبحوثين هذا الرأي من اعتقادهم المطلق بأن السبب في عدم نجاعة تلك القرارات هو عدم مشاركة كل الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة في اتخاذها، و اقتصار المشاركة فقط على بعض العناصر التي تعمل في قمة الهرم التنظيمي، و هذا مرده حسب رأينا أن متخذي هذه القرارات يعتقدون أنهم يعملون منعزلين بمفردهم داخل المؤسسة، رغم أن العمال هم الذين يقومون بتنفيذ هذه القرارات ميدانياً، و هم أدرى بالمشاكل المتعلقة بهذه الأعمال، لذلك يتوجب على الإدارة أن تأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار حتى تكون أكثر فعالية، في حين أقرت نسبة 17.5% بأن سبب عدم فعالية القرارات المتخذة يعود إلى أنها لا تخضع لدراسة علمية كافية من قبل متخذيها، و إنما يتم إصدارها بطرق اعتباطية و ارتجالية يغلب عليها طابع التسلط و التجبر (الأوامر)، و في المقابل جاءت نسبة 47.5% من العدد الإجمالي لأفراد العينة أن القرارات التي تتخذها المؤسسة هي قرارات فعالة، و بإمكانها حل مختلف المشاكل التي يواجهها العمال و الإدارة على حد سواء طوال فترة عملهم داخل المؤسسة.

و ما يمكن قوله في الأخير أن عمال مؤسسة مطاحن الحضنة يرون أن القرارات التي تتخذها الإدارة غير فعالة، فبدلاً من أن تعمل هذه القرارات على حل المشاكل تزيد من تعقيدها، و هذا ما يتنافى مع ما أكدناه في الجانب النظري من خلال قولنا بأن عملية اتخاذ

القرار في النشاط الإداري تتصف بالكثير من التداخل و التعقيد، مما يفرض على متخذ القرار أن يكون عقلانياً، و يقتضي ذلك ابتعاده عن العشوائية و الارتجالية في اتخاذه لهذه القرارات، و لا يتحقق ذلك إلا باتباعه لخطوات معينة مهما كان مدى تداخلها و تشابكها، حتى و إن اختلف الباحثون و المفكرون في صياغة أشكالها، فهي لا تخرج عن المألوف في جوهرها، و هو ما أكده رائد المدرسة التقليدية "فريدريك تايلور" حينما دعا إلى تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة في مجال اتخاذ القرارات بدلاً من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي، أي إحلال الطرق المثلى محل الطرق الشخصية و المرتجلة في أداء العمل، الأمر الذي وجه أنظار علماء الإدارة إلى محاولة إيجاد الطرق و الوسائل الموضوعية و العلمية التي تستهدف الوصول إلى البديل الملائم لحل المشكلة الإدارية و اتخاذ القرار السليم بشأنها. كلها مفاهيم تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات هذا من جهة، و ما أكده رائد نظرية التقسيم الإداري "ليندول أرويك" من خلال دراساته و أبحاثه على أهمية التفويض و تأثيره في فاعلية القيادة في ترشيد عملية اتخاذ القرارات، حيث يشير في مضمونه إلى الاتجاه نحو أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، ذلك أن تفويض المدير بعض سلطاته لمؤوسيه يجعله يتفرغ للمسائل الهامة و الجوهرية، و يحول دون تركيز كل السلطات في يده، مما يساعده على مزيد من التفكير لابتكار الحلول الملائمة للمشاكل المعقدة من جهة أخرى.

جدول رقم (19): يوضح علاقة لا مركزية القرار و شعور العامل بالارتياح بخصوص عدالة و مساواة المشرف بين العاملين.

شعور العامل بالارتياح		نعم		لا		المجموع	
لا مركزية القرار	ت	%	ت	%	م	م	%
خلق روح التعاون و الانسجام	06	85.7%	01	14.3%	07		100%
إتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية	10	76.9%	03	23.1%	13		100%
تنمية المهارات	14	70%	06	30%	20		100%
المجموع	30	75%	10	25%	40		100%

من خلال قراءتنا للبيانات الواردة في الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام و المتمثل في 75% أجابوا بأن لا مركزية القرار تساهم في شعور العامل بالارتياح بخصوص عدالة و مساواة المشرف بينهم، حيث جاءت نسبة 85.7% من المبحوثين الذين أجابوا بأن لا مركزية القرار داخل المؤسسة تؤدي إلى خلق روح التعاون و الانسجام و هذا ما يشعرهم بالارتياح، و جاءت نسبة 76.9% من المبحوثين ممن أقرروا بأن لا مركزية القرار تتيح الفرصة لتحمل المسؤولية و أن ذلك يساهم في شعورهم بالارتياح، في حين أقرت نسبة 70% من المبحوثين بأن لا مركزية القرار تساهم في تنمية المهارات الأمر الذي يجعلهم يشعرون بالارتياح في عملهم، في المقابل جاءت نسبة 25% من باقي أفراد العينة أدلوا بأن لا مركزية القرار لا تساهم في شعور العامل بالارتياح بخصوص عدالة و مساواة المشرف بين العاملين.

و بناء على هذه المعطيات الكمية نستنتج أن لا مركزية القرار داخل مؤسسة مطاحن الحضنة تساهم في شعور العامل بالارتياح، بحيث تعتبر من أهم العوامل المحددة لدرجة الارتياح و الرضا لدى العامل.

إن هذه المعطيات التي جسدها الواقع الإمبريقي في المؤسسة مجال الدراسة تتنافى مع الواقع النظري الذي جاءت به مبادئ التفسير الاشتراكي فيما يتعلق بلامركزية القرارات،

و التي تنص على نمط جديد يقضي على كل مبادئ اللامركزية،التي تنادي بفتح المجال نحو المشاركة العمالية في صنع القرارات ،حيث كان هدفها الأساسي هو محاولة إدماج العمال في مجال التسيير واتخاذ القرارات الخاصة بأهداف المنظمة و تقريبه أكثر من الإدارة،لذلك أصبح العامل يتمتع بصفة المسير و المنتج،فبالرغم من أن قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات قد أشار إلى أن هدفه الأساسي هو العمل على إلغاء القيود البيروقراطية،و إعادة توزيع السلطة داخل المؤسسات،إلا أن هذا الهدف لم يترجم ميدانياً،بل أن هذا النظام قد عبر عن عجزه عن تحقيق مثل هذه المطالب على جميع المستويات،و من خلال هذه المنطلقات باتت اللامركزية التي تنادي بها هذه المؤسسات بمثابة واجهة تخفي سيطرة بحتة لا يهتمها تدعيم مبادئ الديمقراطية و إشعار العامل بالارتياح ،و بالتالي رضاه عن عمله.

جدول رقم (20):يوضح أهمية إشراك المرووسين في عملية اتخاذ القرارات:

أهمية إشراك المرووسين في عملية اتخاذ القرارات	التكرار	النسبة%
رفع الروح المعنوية	19	47.5%
زيادة المردودية	-	-
عقلنة القرارات	10	25%
تحقيق الأهداف العامة	11	27.5
أخرى تذكر	-	-
المجموع	40	100%

من خلال البيانات الكمية للدراسة المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن غالبية المبحوثين و التي تقدر نسبتهم بـ 47.5% أجابوا بأن إشراكهم في عملية اتخاذ القرار يزيد من رفع روحهم المعنوية،الأمر الذي يؤدي إلى زيادة حماسهم و أدائهم من خلال شعورهم بأهميتهم في التنظيم،في حين أقرت نسبة 27.5% بأن أهمية المشاركة في اتخاذ القرار هو تحقيق الأهداف العامة،بينما جاءت نسبة 25% من باقي أفراد العينة بأن أهمية أشراكهم في اتخاذ القرار

حسب رأيهم يكمن في عقلنة القرارات،أي الحصول على القرار الرشيد و السليم من خلال معالجة المشكلة و حلها،في المقابل لم يسجل أي رد من طرف المبحوثين حول ما إذا كانت أهمية المشاركة تتجسد في زيادة المردودية أو ترجع إلى أسباب أخرى كامنة.

من خلال المعطيات التي جسدها الواقع الإمبريقي في المؤسسة مجال الدراسة نصل إلى اعتقاد مفاده أنه يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك التابعين من خلال إشراكهم في القرارات المتخذة و المطلوب تنفيذها،و من شأن المشاركة أن تنمي لدى المرؤوسين درجات عالية من الحماس نحو القرار المتخذ و الالتزام به،كما يؤدي ذلك إلى زيادة تفاعلهم و حماسهم في الاتجاهات المتعلقة بأهداف المنظمة،و لا يحقق هذا الأسلوب النجاح المستهدف إلا إذا اقترن بدرجة المشاركة المتاحة للعمال،و عدم تعارض المصالح و الأهداف الذاتية للأفراد،و لذلك فإن المشاركة الصورية لا تحقق الحماس للقرارات المتخذة،و بعبارة أخرى فإن فلسفة المشاركة في اتخاذ القرار تقوم على أساس الدرجة المتاحة للفرد في اتخاذ القرار المطلوب، فإذا كانت فعالة و ذات تأثير كبير أسهمت في زيادة الحماس لتنفيذه،و هذا بدوره يؤدي إلى ارتياح العامل و رضاه في العمل داخل المؤسسة التي يعمل بها.

جدول رقم (21): يوضح علاقة الأقدمية في العمل بالحرص على الالتزام بحرفية اللوائح في مجال العمل.

الأقدمية	الحرص على الالتزام بالقوانين	نعم		لا		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%
أقل من 5 سنوات	05	71.4%	02	28.6%	07	100%	
من 6-10 سنوات	13	65%	07	35%	20	100%	
من 11 سنة فأكثر	08	61.5%	05	38.5%	13	100%	
المجموع	26	65%	14	35%	40	100%	

من خلال البيانات المدونة في الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام و المتمثل في نسبة 65% من أفراد عينة البحث أجابوا بأنه لا توجد علاقة بين الأقدمية في العمل و الحرص على الالتزام بحرفية اللوائح،حيث جاءت نسبة 71.4% من المبحوثين الذين لا تتجاوز مدة أقدميتهم الخمس سنوات بأنهم يحرصون على الالتزام بحرفية اللائحة في مجال العمل، و جاءت نسبة 65% التي تراوحت مدة عملها بين 6-10سنوات بأنها تحرص على الالتزام بالقوانين الخاصة بمجال العمل،بينما جاءت نسبة المبحوثين الذين تراوحت مدة عملهم 11 سنة فأكثر و المقدرة نسبتهم بـ 61.5% فأدلو بأنهم يحرصون على الالتزام بحرفية اللوائح

و القوانين في مجال العمل، في المقابل صرحت نسبة 35 % من باقي أفراد العينة بأنه توجد علاقة بين الأقدمية في العمل و الحرص على الالتزام بحرفية اللوائح في مجال العمل.

في خضم هذا يمكن القول أن المبحوثين الذين صرحوا بحرصهم على الالتزام بحرفية اللوائح استمدوا رأيهم من اعتقادهم المطلق بأن هذا الحرص يؤدي إلى الدقة و السرعة في انجاز المهام، بينما أولئك الذين صرحوا بعدم التزامهم بحرفية اللوائح و القوانين أرجعوا ذلك إلى أن هذا الالتزام يؤدي إلى الروتين و الملل من جهة، و جمود السلوك و عدم المبادرة من جهة أخرى.

و بناء على هذه المعطيات الكمية نستنتج أنه لا توجد علاقة بين الأقدمية في العمل و الحرص على الالتزام بحرفية اللائحة، فعمال مؤسسة مطاحن الحضنة كلما زادت مدة أقدميتهم في العمل، كلما قل حرصهم على الالتزام بحرفية اللوائح و القوانين، حيث اكتسبت هذه الفئات العمالية وعيا تنظيميا يرفض تكريس آليات الالتزام بالحرفية في القواعد و التعليمات من أجل تنمية القدرات و اكتساب معارف و معلومات جديدة، و هو ما يتنافى مع ما جاءت به مبادئ "المدرسة التقليدية" التي جعلت من العامل آلة بيولوجية هدفها الكسب المادي فقط متجاهلة بذلك الفروق الفردية، و من ثم القضاء على الإبداع و الابتكار، و قتل روح المبادرة و التعاون.

جدول رقم (22): يوضح مدى رضا العامل عن دقة تحديد مسؤولياته و صلاحياته.

مدى رضا العامل عن دقة تحديد مسؤولياته	التكرار	النسبة
نعم	25	62.5%
لا	15	37.5%
المجموع	40	100%

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن غالبية المبحوثين و التي تقدر نسبتهم بـ 62.5% أجابوا أنهم راضون عن دقة تحديد مسؤولياتهم و صلاحياتهم في العمل، هذا يدل على أن المؤسسة تسهر على تحديد مهام الأفراد، توجيههم و توضيح الأدوار التي يقومون بها، كما تقوم بمراقبة السير الحسن لأداء الأعمال و الأنشطة الموكلة للعمال وفقا للخطط

و السياسات الموضوعة، في المقابل جاءت نسبة 37.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم غير راضون عن دقة تحديد مسؤولياتهم و صلاحياتهم، و قد يعود ذلك إلى أبعاد تتجسد في المستوى التعليمي الذي يعتبر إن صح التعبير كمقياس للتعيين و على أساسه تحدد مسؤوليات كل فرد، أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، أو إلى عامل الأقدمية في العمل الذي يكتسب الفرد من خلاله خبرات و مهارات تمكنه من شغل مناصب عليا يكون جديرا بها ، و قادرا على تحمل أعبائها.

و عليه يمكن القول من خلال المعطيات الكمية و النسبة التي مثلت رأي الأغلبية في التعبير عن رضاها في تحديد مسؤولياتها و صلاحياتها داخل مؤسسة مطاحن الحضنة، أن هذه الأخيرة لا تخضع لتداخل الصلاحيات المنوطة بالعاملين، و هو ما يمثل مرتكزا فاعلا يعتمد على عنصري الكفاءة و المسؤولية، إذ يتمتع هؤلاء بالخبرة و المهارات و المعارف التقنية في مجال اختصاصهم، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بالرضا عن عملهم، و هو مؤشر هام و دال على الاستقرار المهني.

جدول رقم (23): يوضح مدى شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه مقابل ما يقدمه من أعمال.

مدى شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه مقابل ما يقدمه من أعمال	التكرار	النسبة
نعم	26	65%
لا	14	35%
المجموع	40	100%

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن غالبية المبحوثين و التي تقدر نسبتهم بـ 65% أجابوا بأنهم يشعرون بعدالة ما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه من أعمال، وهذا مؤشر جيد بالنسبة لمؤسسة مطاحن الحضنة، فالإحساس بالعدالة يولد لدى الفرد شعورا بالارتياح و المواظبة عن العمل، و هي ميكانيزمات تجسد آليات الرضا عن العمل، في حين جاءت نسبة 35% عكس ذلك، فشعور العامل بعدم المساواة بين ما يبذله من جهد و بين ما يقدم له من خدمات في ظل ضعف الرواتب أو عدم فعالية الحوافز، من شأنه أن يولد لدى

الفرد إحساس بعدم الرغبة في العمل يتبعها شعور بعدم أهميته في التنظيم، و هو ما يكرس عدم رضاه عن العمل أو المنصب الذي يشغله.

هذه المعطيات الامبريقية للدراسة تتماشى مع التوجه الذي قدمته نظرية "الإدارة العلمية" حيث يرى أصحابها أن إدراك العامل لعدالة النظام الذي تطبقه المؤسسة في الأجور من خلال مقارنته بين الجهد المبذول و المقابل المالي الذي يحصل عليه سيجعله دون شك راض عن عمله و عن مؤسسته، و من هنا يتحقق له الاستقرار في العمل.

كما تتماشى هذه المعطيات مع ما قدمته نظرية التبادل التي تفترض أن العلاقات بين الأفراد أو مع التنظيم هي محصلة لتبادل المصالح و الفوائد بين طرفين أو أكثر، سواء كان ذلك التبادل ماديا أو معنويا، أي أن هذه النظرية تقوم على تبادل المصالح و الفوائد، حيث يقوم كل طرف في العلاقة بتعظيم فائدته و يقلل من التكلفة المبذولة، فالأفراد المشتركين في علاقة تبادل يفترضون أن تقديم فائدة أو منفعة يرتبط بتلقي الفرد منفعة أخرى في المقابل، وأي خلل في هذا التبادل المتوقع يؤدي إلى ردود فعل وجدانية سلبية، من بينها عدم الرضا عن العمل، و عليه يمكن القول أن التكافؤ مهم في العمل ليكون كفيلا بتحقيق الاستقرار المهني.

جدول رقم (24): يوضح ما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرار تمنح العامل نوع من الاستقرار و الارتباط بالمؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	21	52.5%
لا	19	47.5%
المجموع	40	100%

من خلال البيانات الكمية للدراسة المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن غالبية المبحوثين و التي تقدر نسبتهم بـ 52.5% أجابوا بأن المشاركة في اتخاذ القرار تمنح العامل نوع من الاستقرار و الارتباط بالمؤسسة، في حين جاءت نسبة 47.5% من باقي أفراد العينة أن المشاركة في اتخاذ القرار لا تمنحهم الشعور بنوع من الارتباط بالمؤسسة التي يعملون بها.

و من خلال هذه المعطيات نصل إلى اعتقاد مفاده أن المشاركة في اتخاذ القرار تعتبر كحافز معنوي و هام لدى عمال المؤسسة مجال الدراسة، و هو ما يتوافق مع ما جاء به الأسترالي "إلتون مايو" في نظريته الموسومة "بمدرسة العلاقات الإنسانية"، التي أكدت على أهمية إشراك العامل في اتخاذ القرارات، و ذلك عن طريق تأكيد معالم اللامركزية و الديمقراطية التي تحقق للفرد الثبات و البقاء في العمل، بالرغم من أن هذا الاتجاه لم يهتم بعملية اتخاذ القرارات بشكل واضح، إلا أنه أكد على ذلك ضمناً، وفي المقابل و في إطار التركيز على مدلول الرجل الإداري بدل الرجل الاقتصادي الذي اعتمدت عليه "التaylorية" و التي أكدت على أهمية الحوافز المادية التي يصبح وفقها الاستقرار المهني للمؤسسات الصناعية يركز على الجوانب المادية المتمثلة في زيادة الأرباح بالنسبة لصاحب العمل و الزيادة في الأجور بالنسبة للعمال، ذهبت المدرسة السلوكية إلى أن عملية القرارات تمثل جوهر العملية الإدارية، و هي القلب النابض و العمود الفقري لها، و هو ما نادى به "هربرت سيمون".

1. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

استنادا إلى ما تقدم من تبويب و تحليل للبيانات الأولية و التي تحصلنا عليها من الدراسة الميدانية حول موضوع: "منظومة القرارات التنظيمية و دورها في الاستقرار المهني للعامل" والتي تم إجراؤها بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، نحاول في هذا الجزء عرض أهم النتائج التي تم تسجيلها ميدانيا، حيث يتمثل هدف الدراسة الرئيسي في الكشف عما إذا كان لمنظومة القرارات التنظيمية دور في تحقيق الاستقرار المهني للعامل، نقول هذا رغم إدراكنا التام بأن البحث في مجال منظومة القرارات، ليس بالشيء البسيط و الهين، على اعتبار أنه مجال متشعب و يصعب التحكم فيه، لكونه مرتبط بعدد غير محدد من العوامل و التغيرات المتداخلة و التي تؤثر بصورة أو بأخرى على العامل من جهة، و المؤسسة من جهة أخرى.

وعليه اعتمدنا على مجموعة من الفرضيات اعتقدنا أنها ستفي بالغرض المطلوب و التي دارت حول ما إذا كان لنظم المعلومات دور في التقليل من دوران العامل بالمؤسسة ميدان الدراسة، و علاقة تفويض السلطة برضا العامل في العمل، رغم إدراكنا أن هذه الأبعاد و المؤشرات ما هي إلا جزء بسيط من الكل، كما لا يمكن إخضاعها بشكل دقيق و مقنع للقياس الكمي، بهدف تحديد مدى دورها في تحقيق الاستقرار المهني للعامل، لذلك فقد حاولنا إنهاء هذا العمل بجملته من النتائج نوجزها في الآتي:

1- نتائج الفرضية الأولى:

من خلال المعطيات الكمية و استنادا للشواهد الكيفية المجمعة حول نظم المعلومات في إطار مؤشراتها، و التي حددناها في كل من وفرة المعلومات اللازمة، دقة و سلامة نظام الاتصال و دورها في التقليل من دوران العامل في العمل، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها في النقاط التالية:

- تقوم المؤسسة مجال الدراسة بإطلاع عمالها على القوانين عند بداية عملهم، و هو ما أقرته نسبة 100% الأمر الذي يدل بأنهم على دراية كاملة و تامة بما عليهم من واجبات يؤدونها، و ما لهم من حقوق لا بد على التنظيم أن يلتزم بها، بالرغم من أن هذا الإطلاع على القوانين يتم عن طريق اللوائح فقط و ذلك بنسبة 95%، دون تكريس آليات و طرق أخرى

كالمشرف أو عقد اجتماعات تكون كفيلة بتوضيح الإجراءات الخاصة بسير العمل، لتعميق الرؤية و الفهم حول الهدف من القرارات المتخذة، و ذلك من أجل التقليل من معدل دوران العامل في عمله سواء كان داخليا أو خارجيا.

• كشفت معطيات الدراسة الميدانية على أن عمال المؤسسة مجال الدراسة لا يواجهن صعوبات في فهم ما يصلهم من معلومات و هو ما أقرته نسبة 75%.

• إن المعلومات و التوجيهات الصادرة عن الإدارة في مؤسسة مطاحن الحضنة تصل في وقتها المحدد و هو ما مثلته نسبة 75% من المبحوثين من خلال موقفهم الإيجابي، و هنا يتضح و عي القادة بأهمية وصول تلك المعلومات و القرارات في وقتها المحدد.

• بينت النتائج أنه لا توجد علاقة بين مرونة و سهولة اتصال العمال بالإدارة و مغادرة المؤسسة في حالة توفر البديل، فبالرغم من عدم سهولة عملية الاتصال في التنظيم مجال الدراسة، إلا أن عمال المؤسسة لديهم دوافع أخرى تجعلهم لا يفكرون في مغادرة المنظمة كالعودة على جو العمل، و تكيفهم مع الواقع التنظيمي فيها، بالإضافة إلى توفر المعلومات اللازمة للأداء.

• كشفت معطيات الدراسة على أن العمال بالمؤسسة يتحصلون على المعلومات الكافية من رؤسائهم لأداء المهام الموكلة إليهم، و هو ما أقرته نسبة 72.5%، حيث يعد وضوح المعلومات و كفايتها و دقتها من أهم مؤشرات الثبات في العمل، كما أن عدم تأكد الفرد من متطلبات وظيفته يؤدي به إلى تغيير في المنصب سواء كان ذلك إراديا عن طريق ترك المنظمة و البحث عن عمل آخر، أو إجباري و يتجلى في النقل التأديبي "العقوبة" التي يصدرها القادة في حق العامل نتيجة عدم قيامه بما هو مسند إليه من مهام و مسؤوليات، و هو ما تؤكد نتائج الجدول رقم (13) حيث أقرت نسبة 52.5% من العمال أنه لم يتم تغييرهم من مناصب عملهم، فظاهرة دوران العمل لن تفيد العامل ما دام أنه محكوم بالظروف الاقتصادية، و مبادئ سوق العمل التي تجعل إمكانيات الحصول على فرص العمل جد صعبة.

• كشفت المعطيات الامبريقية أن عمال مؤسسة مطاحن الحضنة يقومون بإيصال المعلومات إلى رئيسهم عن طريق المشرف المباشر، و ذلك بنسبة 45% أي الاعتماد على الطريقة الرسمية، إلى جانب الطريقة غير الرسمية، كاللجوء إلى الرئيس مباشرة عند الحاجة

إلى إيصال معلومة إليه، أو عن طريق أحد الزملاء، و ذلك من أجل تفعيل الأداء المؤسساتي من جهة، و عدم شعور العامل بالجمود في التعامل نتيجة الاتصال الرسمي من جهة أخرى، الأمر الذي من شأنه أن يكبح تنامي الرغبة لديه في ترك العمل .

• يتغيب عمال التنظيم مجال الدراسة عن عملهم و هو ما أقرته نسبة 62.5% ، لكن ذلك لا يؤثر على استيعابهم للمهام و الأنشطة الموكلة إليهم.

• لا تتوفر لدى المبحوثين الرغبة في ترك المؤسسة حتى و لو توفر البديل لذلك، و هو ما أقرته نسبة 62.5% .

في سياق هذا التحليل، ومن خلال المواقف الايجابية التي أقرتها الأغلبية الساحقة من المبحوثين، يتضح جليا أن نظم المعلومات تعمل على تزويد العامل بما يلزم من معلومات و بيانات للقيام بدوره، و هذا لن يتم إلا من خلال نقل هذه المعلومات عبر نظام اتصال سليم و دقيق تتجسد عبره معالم الحيوية و النشاط لدى الإدارة و العمال، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في عدم تفكير هؤلاء العمال بمغادرة المؤسسة، و بناءا على هذا يمكن القول أن لنظم المعلومات دور في التقليل من ظاهرة دوران العامل في العمل. (الفرضية الأولى قد تحققت).

1- نتائج الفرضية الثانية:

من خلال المعطيات الكمية المجمعة و تحليلنا لها، و التي تتمحور حول تفويض السلطة في إطار مؤشراتها، و التي حددناها في كل المشاركة في اتخاذ القرار، عدم الالتزام بحرفية اللوائح، و علاقتها برضا العامل في العمل، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

• كسفت المعطيات الميدانية أنه توجد علاقة بين تفويض السلطة في المؤسسة و شعور العامل بالارتياح بخصوص عدالة و مساواة المشرفين بين العاملين.

• توصلت الدراسة الامبريقية إلى أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تقتصر على بعضها فقط، و هو ما أقرته نسبة .

• إن القرارات التي تتخذها المؤسسة غير فعالة و هو ما أقرته نسبة 52.5%، و لا ترتقي إلى مستوى تطلعات العاملين بها، و يعود سبب ذلك إلى عدم مشاركة كل الأطراف الفاعلة في اتخاذها، و اقتصار المشاركة على بعض العاملين فقط، و التي تعمل في قمة الهرم التنظيمي، الأمر الذي يؤثر عن رضاهم عن هذه القرارات.

• كشفت المعطيات الكمية أنه توجد علاقة بين لا مركزية القرار في التنظيم مجال الدراسة و شعور العامل بالارتياح بخصوص عدالة و مساواة المشرف بين العاملين، بحيث تعتبر من أهم العوامل المحددة لدرجة الارتياح و الرضا لدى العامل.

• تساهم المشاركة في اتخاذ القرار لدى عمال التنظيم في الرفع من روحهم المعنوية، و هو ما مثلته نسبة 47.5%، فإذا كانت المشاركة في اتخاذ القرار فعالة و ذات تأثير كبير أسهمت في زيادة الحماس لتنفيذه، و هذا بدوره يؤدي إلى ارتياح العامل و رضاه في العمل داخل المؤسسة التي يعمل بها.

• كشفت المعطيات الكمية للدراسة بأنه لا توجد علاقة بين الأقدمية في العمل و الحرص على الالتزام بحرفية اللوائح في مجال العمل، فهذا الحرص يؤدي إلى الروتين و الملل لدى العمال، و من ثم جمود السلوك و عدم المبادرة في العمل، و هو ما يكبح آليات تدعيم الابتكار و الإبداع لدى العمال في المؤسسة.

• إن عمال مؤسسة مطاحن الحضنة راضون عن دقة تحديد مسؤولياتهم و صلاحياتهم في العمل و هو ما أقرته نسبة 62.5%، و هذا خير دليل على أن مؤسسة مطاحن الحضنة تسهر على تحديد مهام الأفراد، و توضيح الأدوار التي يقومون بها، ووفقا للخطط و السياسات الموضوعة، و هو مؤشر يؤدي إلى الشعور بالراحة في العمل.

• كشفت المعطيات الكمية للدراسة الميدانية أن عمال المؤسسة مجال الدراسة يشعرون بعدالة ما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه من أعمال و هو ما أقرته نسبة 65%، سواء كانت حوافز معنوية كالمشاركة في اتخاذ القرار و الترقية أو حوافز مادية كالأجور و الرواتب، مما يولد الشعور بالمواظبة في العمل و بالتالي الرضا عنه، و هو ما تم تأكيده في الجانب النظري، فللمركزية تحقق للفرد الثبات و البقاء في العمل.

في سياق هذا التحليل، ومن خلال المواقف الايجابية التي أقرتها الأغلبية الساحقة من المبحوثين، يتضح جليا أنه توجد علاقة بين تفويض السلطة و رضا العامل في العمل، فكلما قامت المؤسسة بإشراك عمالها في اتخاذ القرارات من خلال تكريس آليات تجسد واقع العدالة و المساواة، كلما أدى ذلك إل شعورهم بالراحة و المواظبة عن العمل، و لا يتم ذلك إلا عن طريق عدم التزامهم بحرفية اللوائح التي تؤدي إلى تدعيم التفكير الإبداعي و الابتكاري، و هو

ما يجسد الرضا لدى العمال على أرض الواقع، و على النقيض من ذلك فكما كانت عملية المشاركة في اتخاذ القرارات حكرًا على فئة دون غيرها، كلما أدى ذلك إلى تذمر العمال، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا لديهم. (الفرضية الثانية قد تحققت).

III. استنتاج عام:

بعد عرض المعلومات التي تشكل النقطة الأساسية في هذا الفصل، و التي كنا قد حصلنا عليها من خلال الاستجابة التي أبداهها المبحوثين، و التي قمنا من خلالها بتحليل و تفسير معظم الحقائق التي أخذت الصيغة الموضوعية، وهي ما تترجمها المعطيات الإحصائية و الكمية التي وردت في الجداول و البالغ عددها 24 جدولاً، و التي بنيت على أساس فروض الدراسة، و استطعنا تغطيتها بمجموعة من التساؤلات، و التي نرى من خلالها فعلاً أنها مكنتنا من جمع كل الحقائق و المتغيرات ذات العلاقة بالظاهرة محل الدراسة، توصلنا إلى نتيجة عامة مفادها أن منظومة القرارات التنظيمية بأبعادها المتمثلة في: "نظم المعلومات، تفويض السلطة" تؤدي إلى تحقيق الاستقرار المهني للعامل و هو ما تجلّى في مظهرين هما: عدم دوران العمل سواء داخل المؤسسة أو خارجها، و رضا العامل في عمله، فتتنظيم بنية العمل داخل الواقع التنظيمي بمختلف آلياته و تعدد ممارساته يعتبر أحد أهم المنطلقات المبلورة لكفاءة النسق التنظيمي بأكمله، لتتجسد بذلك الفعالية و الرشد في القرارات التنظيمية كمنظومة تعمل على التكامل بين الموارد البشرية والمادية.

الحكمة
من الله

الخاتمة:

إن دراستنا هذه والتي تدخل ضمن الدراسات التي تهدف إلى الوقوف على أحد المواضيع التي تتعلق بالبيئة الداخلية للتنظيم و المتمثلة في منظومة القرارات التنظيمية و الاستقرار المهني للعامل، هي عبارة عن مساهمة علمية في إلقاء و تسليط الضوء على أحد الجوانب المهمة في المؤسسات و المرتبطة بالعنصر الحساس فيها و هو المورد البشري، و أن المحافظة على استقراره له الدور الكبير في تحقيق الأهداف المرجوة لهذه المؤسسات.

فالمؤسسة الجزائرية قادرة على استثمار المورد البشري و اعتباره موردا ثميناً، إذا ما مكنته من الحصول على المعلومات اللازمة للأداء، و تتمين عملية المشاركة الجماعية في صنع القرارات الجيدة و الفعالة التي تؤدي إلى تحقيق كفاية المنظمة و كفاءتها، على اعتبار أن الموارد البشرية أهم مورد بالنسبة للمؤسسة، الذي لا يمكن الحصول عليه بالمواصفات التي نريدها في أي وقت، بل يجب المحافظة عليه و تنمية كفاءاته و تحسينها، و مساعدته على اكتساب الناقص منها لضمان بقاءه و رضاه في العمل.

و لأنه من الصعوبة الحصول على موارد بشرية كافية و مناسبة لوظائف المؤسسة، كان الحل في إيجاد الطريقة المثلى للحفاظ على العمال المتواجدين فيها العمل على تكريس منظومة قرارات سليمة تتلاءم مع حاجيات العمال من جهة، و حاجيات المؤسسة التنظيمية من جهة أخرى.

تمهيد المراجع:

ا. الكتب:

أولاً: باللغة العربية:

- 1- إبراهيم العمري: الإدارة دراسة نظرية و تطبيقية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1978.
- 2- إبراهيم درويش: الإدارة العامة في النظرية والممارسة، مطابع الهيئة المصرية للكتاب، ط 2، القاهرة، مصر، 1997.
- 3- إبراهيم عبد العزيز شيجا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، مصر، 1993.
- 4- إدريس ثابت عبد الرحمان: إدارة الأعمال-نظريات و نماذج و تطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005 م.
- 5- أحمد كامل أحمد، مصطفى الفوال: الخدمة الاجتماعية و الميثاق، المكتبة الحديثة، القاهرة، 1963.
- 6- أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 7- أحمد مصطفى خاطر، و آخرون: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 8- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، ط 2، بيروت، لبنان، 1976.
- 9- أحمد خاطر: مقدمة في إدارة المؤسسات الصناعية، المكتب الجامعي، مصر، دون سنة.
- 10- إيهاب صبيح، محمد رزيق: إدارة العمليات و اتخاذ القرارات السليمة، سلسلة الإدارة في أسبوع، الجزء 3، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 11- أمين عز الدين: المنحل في شؤون العمل و علاقاته، مكتبة القاهرة، مصر، 1964.
- 12- بشير صالح الرشيد: مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، ط 1، الكويت، 2000.
- 13- جبارة عطية جبارة: الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2001.
- 14- جون يزفون: علم النفس الاجتماعي، ترجمة: هالة شتون، دار عويدات، بيروت، 1972.
- 15- جمال أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 16- جمال لعويسات: الإدارة و عملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2002.
- 17- دوايت والدو: دراسة الإدارة العامة، ترجمة: شريف عبود، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1993.
- 18- حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي و المقارن، دار الفكر العربي، ط 1، القاهرة، بدون سنة.
- 19- حنفي محمد سليمان: وظائف الإدارة، مكتبة الإشعاع الفنية، 1977.
- 20- حسين بلعجوز: المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
- 21- يوسف سعدون: علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2005.
- 22- طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، مكتبة النشر و التوزيع، ط 1، مصر، 1982.

- 23- كيث ديقيز: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة: محمد إسماعيل يوسف، القاهرة، 1947.
- 24- كلود، جورج أالين، تاريخ الفكر الإداري، تر: أحمد حمودة، مكتبة الوعي العربي، القاهرة، مصر، 1972.
- 25- كمال بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر و التوزيع، بيروت، 1997.
- 26- كمال دسوقي: سيكولوجية الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- 27- ليندول ايرويك: عناصر الإدارة ، ترجمة و إعداد: علي حامد، إشراف كمال الدسوقي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998.
- 28- مارشال ديموك و آخرون: الإدارة العامة، ترجمة: إبراهيم البرلسي، مؤسسة الحلبي، القاهرة، مصر، 1999.
- 29- مورثو أكابلان: المعارضة و الدولة في السلم و الحرب ، تر: سامي عادل، دار الآفاق الجديدة، بيروت، لبنان، دون سنة.
- 30- محمد أنيس، قاسم جعفر: نظام الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، ط2، مصر، 1973.
- 31- محمد طلعت عيسى، عدلي سليمان: الخدمة الاجتماعية العمالية، مكتبة القاهرة الحديثة ، دون سنة.
- 32- محمد ماهر عليش: مبادئ إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت ، د-ت.
- 33- محمد نجيب توفيق: الخدمات العمالية بين التطبيق و التشريع، مكتبة القاهرة الحديثة، 1967.
- 34- محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، ط 1 ، المملكة العربية السعودية، 1983.
- 35- محمد علي محمد: علم الاجتماع و المنهج العلمي دراسة في طرائق البحث و أساليبه، ط2، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1984.
- 36- محمد على محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية ط3 ، الإسكندرية، 2003.
- 37- محمد علي شهاب: السلوك الإنساني في التنظيم، ط 2 ، القاهرة، 1976.
- 38- منصور فهمي: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الشعب، ط3، القاهرة، 1976.
- 39- مصطفى أبو زيد فهمي، حسيني عثمان: الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
- 40- مصطفى فهمي، محمد علي القحطان: علم النفس الاجتماعي، مكتبة الخانجي، ط3، القاهرة، 1979.
- 41- نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، 2007.
- 42- نعيم الرفاعي: الصحة النفسية، دراسة في سيكولوجية التكيف، مطبعة طبرين، دمشق، سوريا، 1968.
- 43- صلاح الدين الجوهري: إدارة المؤسسات الاجتماعية، أسسها و مفاهيمها، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976.
- 44- صلاح الشناوي: مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، جامعة بيروت، لبنان ، 1972 .
- 45- صلاح بيومي: حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 46- عادل جودة : الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سوريا، دون سنة.

- 47- عادل الحسن: الإدارة مدخل الحالات، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 1992.
- 48- عادل حسن :إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية ، 1974.
- 49- عباس محمد عوض: دراسات في علم النفس الصناعي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط 2، الإسكندرية، مصر، 1977.
- 50- عبد الباسط محمد حسن :التنظيم الاجتماعي في المجتمع، مكتبة غريب، القاهرة، 1978 .
- 51- عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، علم إدارة الأفراد، الرياض، 1973.
- 52- عبد الهادي الجوهري: إدارة المؤسسات الاجتماعية، مداخل سوسيولوجية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، دون سنة.
- 53- عبد الكريم درويش :مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1975.
- 54- عبد الكريم درويش، ليلي تكلّا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1976.
- 55- عبد الله محمد عبد الرحمن :النظرية في علم الاجتماع السوسيولوجي المعاصر، دار المعرفة الجامعية ، بيروت ، 2002 .
- 56- عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي: المكتب الجامعي الحديث، ط4، الإسكندرية، مصر، 1988.
- 57- عبد المنعم شوقي: الإدارة التنفيذية و أثرها في أداء الخدمات التنفيذية، المنظمة العالمية لحرية الثقافة، دار المعارف، القاهرة، مصر، د.س.
- 58- عبد السلام أبو قحف :أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 59- عبد الرحمان محمد عيساوي :علم النفس و الإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة القاهرة، بدون سنة.
- 60- علي السلمي: اتخاذ القرارات الإدارية، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975 .
- 61- علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، دون سنة.
- 62- عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في الإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
- 63- عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- 64- عمار عوابدي: نظريات القرارات الإدارية، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، (د-س) .
- 65- فايز الزعبي، محمد عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن ، 1997.
- 66- فاروق مداس :التنظيم و علاقات العمل، دار مدني، ط1، 2002 .
- 67- فاخر عاقل ،أسس البحث العلمي، دار الملايين، ط 3 ،بيروت ، 1982 .
- 68- فؤاد شريف: إدارة الأفراد، مطبعة خلف، ط1، القاهرة، 1959.
- 69- فريد راغب النجار: النظم و العمليات الإدارية و التنظيمية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977.
- 70- فريتز مورشتاين ماركس: دولة الإدارة، ترجمة: إبراهيم البرلسي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1999.
- 71- سيد الهواري: الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1916.

- 72-** سيد الهواري:التنظيم، دار المعارف، ط1، القاهرة، مصر، 1972.
- 73-** سيد الهواري:المدير الفعال، دراسة تحليلية لأنماط المديرين، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1989.
- 74-** سليمان الطمطاوي:النظرية العامة للقرارات الإدارية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1999.
- 75-** سعيد مرسي بدر:الإيديولوجية و نظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000.
- 76-** سفير ناجي:محاولات في التحليل الاجتماعي، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
- 77-** رابح كعباش:علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
- 78-** رشيد زرواتي:مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2007.
- 79-** خليل محمد حسن الشماع:مبادئ إدارة الأعمال، وزارة التعليم العالي، بغداد، 1980 .
- 78-** خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000 .
- 79-** خميس السيد إسماعيل، القيادة الإدارية، إعلام الكتب، ط1، القاهرة، مصر، 1921 .
- ثانياً:باللغة الفرنسية:**

1- Fernandez Les nouveaux tableaux des managers ,le projet décisionnel dans sa totalité ,édition d'organisation,3em édition ,Paris,2003.

ثالثاً:باللغة الإنجليزية:

1- Simon Herbert: " Administrative Behavior" Collier Macmillan, London, 1957 .

II. الرسائل الجامعية:

- 1-** الطيب الوافي: دور أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع اسمنت الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.
- 2-** اسمهان خلقي: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009.
- 3-** بونخلة فريد: تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007.
- 4-** جبلي فاتح:الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.
- 5-** مزبوة بلقاسم:السلطة و الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة عبد الله النواورية بالبوني، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008-2009.
- 6-** محمد علي شهيبي: السلوك الإنساني في التنظيم، دكتوراه دولة، ط2، جامعة مانشستر، إنجلترا.

7- مرابط اليامنة:التكنولوجيا و إصابات العمل،رسالة ماجستير في علم الاجتماع الصناعي، جامعة منتوري،قسنطينة، 1988.

8- عبد العزيز محمد الحميضي:عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، السعودية، 2007.

9- عصام محمد حمدان مطر:التطوير التنظيمي و أثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية ،غزة، 2008 .

10- قجة رضا:فعالية التنظيم الصناعي و أثرها على أداء العامل داخل المؤسسة:أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009.

11- خلاصي مراد:اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطار في العمل، رسالة ماجستير،جامعة منتوري، قسنطينة،2006-2007.

12- ضياف زين الدين:السلوك الإشرافي و علاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل، جامعة منتوري، قسنطينة، 2000-2001.

III. المجلات الدورية:

1- محمد سعيد أحمد:الظواهر التنظيمية لاستخدام الحاسب الإلكتروني،مجلة الإدارة،العدد 3، (د-س).

2- ملاذ عبيد: مجلة المعلوماتية،مجلة علمية شهرية تصدر عن الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية، العدد 85 ،مارس 2013.

3- عامر الكبيسي: المعوقات الإدارية في الدول النامية و الطرق إلى حلها، مجلة العلوم الإدارية، العدد 3 ،1982.

4- علي العبيد أحمد:اللامركزية في اتخاذ القرارات،مجلة الإدارة العامة،العدد 32 ،الرياض، 1982.

5- فيصل يونس محمد:استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية المفاهيم-النظريات-العوامل المؤثرة فيها،مركز البحوث التربوية و النفسية،العدد 36 ،2013 .

IV. المعاجم و القواميس:

1- احمد زكي بدوي :معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية،مكتبة بيروت، لبنان ،1978.

2- الفيروز أبادي مجد الدين:القاموس المحيط،ج 1 ،عالم الكتب،بيروت ،لبنان،(د-س).

3- علي بن هادية و آخرون:القاموس الجديد للطلاب،معجم عربي مدرسي ألفبائي،المؤسسة الوطنية للكتاب،ط 7 ،الجزائر، 1991.

V. مواقع الانترنت:

1- بتاريخ:2015/03/2 الساعة:20:30 <http://www.startimes.com/?t=32214588>.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

جامعة محمد بوضياف

المسيلة

استمارة البحث:

منظومة القرارات التنظيمية و دورها في الاستقرار المهني للعامل
دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة- بالمسيلة

دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع - تخصص تنظيم و عمل-

ملاحظة : إن البيانات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث
العلمي

تحت إشراف الأستاذ:

- تيقان بوبكر

من إعداد الطالبة:

-دحمان رتيبة

السنة الدراسية: 2014-2015

أ. محاور البيانات الشخصية:

- 1-الجنس: ☐ ذكر ☐ - أنثى
- 2-السن: ☐ 30-21 سنة ☐ 40-31 سنة ☐ 50-41 سنة ☐ 51- سنة فأكثر
- 3-المستوى التعليمي: ☐ ابتدائي ☐ - متوسط ☐ - ثانوي ☐ - جامعي
- 4-الأقدمية في العمل: ☐ -أقل من 5 سنوات
- ☐ - من 6 إلى 10سنوات
- ☐ -من 11 سنة فأكثر
- 5- الحالة المدنية: ☐ أعزب ☐ - متزوج

ب. بيانات حول نظم المعلومات و دوران العمل:

- 6- هل تطلعك إدارة المؤسسة على القوانين عند بداية عملك؟ ☐ نعم ☐ لا
- في حالة الإجابة "بنعم" هل يتم ذلك:
- عن طريق المشرف ☐ - عن طريق اللوائح ☐ -عن طريق الاجتماعات ☐
- 7-هل تواجه صعوبات في فهم ما يصلك من معلومات؟ ☐ نعم ☐ لا
- 8-هل تصلك المعلومات و التوجيهات الصادرة عن الإدارة في الوقت المحدد؟
- ☐ نعم ☐ لا
- 9- هل تتميز عملية اتصالك بالإدارة بالمرونة و السهولة؟ ☐ نعم ☐ لا
- 10-هل تتحصل على المعلومات الكافية من رئيسك لأداء المهام؟ ☐ نعم ☐ لا
- 11-هل يؤدي سهولة انتقال المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية داخل مؤسستكم إلى السرعة في انجاز و تنفيذ المهام؟
- ☐ نعم ☐ لا

12- عندما تحتاج إلى إيصال معلومة إلى رئيسك هل تلجأ إليه:

- مباشرة ☐ - عن طريق أحد الزملاء ☐ - عن طريق المشرف المباشر ☐

13- هل تعتقد أن رؤسائك يميلون إلى حجب معلومات معينة حول سيرورة العمل داخل المؤسسة؟

- نعم ☐ - لا ☐

14- هل عملت في مؤسسة أخرى؟ - نعم ☐ - لا ☐

• في حالة الإجابة "بنعم" ما هو السبب الذي جعلك تتركها؟

-انخفاض الأجر ☐ -اللاعداية في الترقية ☐

-انعدام التكوين ☐ -عدم الاهتمام بالعمال ☐

15- هل تحب عملك الحالي؟ - نعم ☐ - لا ☐

• في حالة الإجابة "بلا" لماذا؟

- لتعقيده ☐ -لم يحقق رغباتك ☐ -عدم تناسبه مع المؤهل أو التخصص ☐

أخرى أذكرها.....

16- هل تم تغييرك من منصب عملك؟ -نعم ☐ - لا ☐

• في حالة الإجابة "بنعم" ما سبب ذلك؟

-عقوبة ☐ - ترقية ☐ -لا أعرف ☐

17- هل تتغيب عن العمل؟ - نعم ☐ -لا ☐

• في حالة الإجابة "بنعم" هل يؤثر ذلك على استيعابك للمهام و الأنشطة الموكلة إليك؟

-نعم ☐ -لا ☐

18- إذا توفر لديك البديل لمغادرة المنظمة هل تغادرها؟ -نعم ☐ -لا ☐

في كلتا الحالتين لماذا؟.....

III. بيانات حول تفويض السلطة و رضا العامل:

19- هل مؤسستكم تقوم على مبدأ تفويض السلطة؟ ☐ نعم ☐ لا

• في حالة الإجابة "بنعم" ما سبب هذا التفويض؟

-الإسراع في تنفيذ القرار ☐

- تحسين و توثيق العلاقات الإنسانية ☐

- كثافة العمل ☐

20- فيما يخص اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل داخل مؤسستكم هل تشارك في اتخاذ:

- كل القرارات ☐ - أغلب القرارات ☐ - بعض القرارات ☐

-مشاركة نادرة ☐ -لا يشاركون إطلاقا ☐

21- ما رأيك في القرارات التي تتخذها مؤسستك؟

- فعالة ☐ -غير فعالة ☐

• إذا كانت "غير فعالة" ما سبب ذلك؟

-لأنها غير مدروسة كفاية ☐ -لعدم مشاركة الجميع فيها ☐

22-حسب رأيك هل تساهم لا مركزية اتخاذ القرار في:

- خلق روح التعاون و الانسجام ☐

-إتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية ☐

-تنمية المهارات ☐

23-حسب رأيك ما هي أهمية إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات؟

-رفع الروح المعنوية ☐ -زيادة المردودية ☐

-عقلنة القرارات ☐ -تحقيق الأهداف العامة ☐

24- هل ترى أن قرارات الإدارة تخدم:

-أهداف المؤسسة ☐ -المصالح الشخصية ☐

25- هل تحرص على الالتزام بحرفية اللوائح في مجال العمل؟ - نعم ☐ - لا ☐

• في حالة الإجابة "بنعم" هل يؤدي ذلك إلى:

-جمود السلوك و عدم المبادرة ☐

-الروتين و الملل ☐

-الدقة و السرعة في انجاز المهام ☐

26- هل تشعر أن مكان العمل يوفر لك الراحة التامة لأداء عملك؟

-نعم ☐ -لا ☐

27- هل أنت راض عن دقة تحديد مسؤولياتك و صلاحياتك في العمل؟

-نعم ☐ -لا ☐

28- هل تشعر بالارتياح بخصوص عدالة و مساواة المشرف بين العاملين؟

-نعم ☐ -لا ☐

29- هل تشعر بعدالة ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال؟

-نعم ☐ -لا ☐

30- هل تمنحك المشاركة في اتخاذ القرار نوع من الاستقرار و الارتباط بالمنظمة؟

-نعم ☐ -لا ☐

جملہ