

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد دراية - أدرار
كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية
شعبة : علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

المشاركة العمالية في إتخاذ القرارات

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الاجتماعية
تخصص: تنظيم وعمل

* إشراف الأستاذ:

— الطالب علي مبارك

* من أعداد الطالبين:

دليل الحسين ✍

مسعودي عبد المالك ✍

الموسم الجامعي: 2019-2020 م

الإهداء

بداية أهدي ثمرة جهدي إلى من قيل فيهم في
محكم التنزيل

(وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا) صدق الله
العظيم

- إلى من حملتني وهنا على وهن، فيا ربي
اجعلها من أهل الجنان

أمي أمي أمي الكريمة شفاها الله وحفظها
ورعاها.

إلى من سقاني أسلوب المثابرة في العلم و
الإخلاص في العمل،

والدي العزيز رحمه الله وتغمده برحمته الواسعة.

إلى إخواني وأخواتي كل واحد بإسمه

إلى زوجتي الكريمة و فلذة كبدي إبنتي فاطمة
الزهراء حفظها الله.

إلى جميع أفراد عائلتي وأصدقائي رفقاء الدرب

إلى كل من ساهم معي في هذا العمل المتواضع و
رافقني من قريب أو بعيد.

حسين

الإهداء

.أحمد الله عز وجل على منه و عونه لإتمام هذا البحث

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله ،
إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى ،
أبي الغالي رحمه الله وجعل الجنة مثواه .

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان ،
إلى التي صبرت على كل شيء ، التي رعتني حق
الرعاية ، و كانت دعواها لي بالتوفيق ، تتبعني
خطوة خطوة في عملي نبع الحنان أمي ، أطال الله في
عمرها وحفظها
من كل مكروه .

إلى زوجتي وسندي في الحياة ، و إلى طفلي حفظهم الله
جميعا .

إلى إخواني و أخواتي وجميع أفراد عائلتي .
إلى أصدقائي وجميع من ساهم في هذا العمل من قريب
أو بعيد .

عبد المالك

شكر و عرفان

بعد رحلة بحث و جهد و اجتهاد تكلفت بإنجاز هذا
البحث ،

نحمد الله عز وجل على نعمه التي منا بها علينا فهو
العلي القدير ، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات
الشكر و التقدير للأستاذ المشرف، ولأساتذة علم الاجتماع
لما قدموا لنا من جهد و نصح و معرفة كما نتقدم
بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون ،
و نخص بالذكر القائمين على عمادة و إدارة كلية
العلوم الاجتماعية.

كما لا ننسى أن نتقدم بأرقى و أثنى عبارات الشكر و
العرفان

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا و إلى من قدموا لنا
المساعدات والتسهيلات والمعلومات من رؤساء ومرؤوسين
بالمؤسسة الوطنية سونلغاز أدرار ، فلهم منا كل
الشكر والتقدير.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الاهداء
	الشكر
	قائمة الجداول
	مقدمة
الفصل الأول: الاطار المنهجي	
3	1. إشكالية البحث
3	2. فرضيات البحث
3	3. دوافع اختيار البحث
3	4. أهداف البحث وأهميته
4	5. حدود البحث
4	6. صعوبات البحث
4	7. التعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث
الفصل الثاني: مفاهيم البحث	
المبحث الأول: سيرورة المشاركة	
7	تمهيد
7	1. تعريف المشاركة
7	2. مشاركة العاملين
8	3. المشاركة في اتخاذ القرار
8	4. طبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات
9	5. أهمية المشاركة
10	6. نماذج المشاركة العمالية
10	7. الخصائص الأساسية للمؤسسة المشاركة
13	8. العلاقات التشاركية التنظيمية

14	الخلاصة
المبحث الثاني: سيرورة اتخاذ القرار	
15	تمهيد
15	1. مفاهيم أولية حول اتخاذ القرار
17	2. مراحل عملية اتخاذ القرار
23	3. أنواع القرارات
24	4. عناصر عملية اتخاذ القرار
25	5. حالات اتخاذ القرار
27	الخلاصة
المبحث الثالث: المشاركة وسلطة اتخاذ القرار	
28	تمهيد
28	1. الإقتربات النظرية لسلطة اتخاذ القرار
32	2. مفهوم السلطة
33	3. السلطة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار
33	4. أساليب سلطة اتخاذ القرار
34	5. المشاركة وعلاقتها باتخاذ القرار
34	6. التجربة اليابانية والمشاركة في اتخاذ القرار
35	الخلاصة
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
المبحث الأول: الدراسة الاستطلاعية	
37	تمهيد
37	1. أهداف الدراسة الاستطلاعية
37	2. المجال الجغرافي للدراسة
38	3. أدوات الدراسة الاستطلاعية ومواصفاتها
38	1.3 الملاحظة

39	2.3 الاستبيان
39	3.3 استمارة الخلفية الفردية
40	4. عينة الدراسة الاستطلاعية ومواصفاتها
40	5. الثبات
40	6. الصدق
المبحث الثاني: الدراسة الأساسية	
41	تمهيد
41	1. أهداف الدراسة الأساسية
41	2. عينة الدراسة الأساسية
42	3. خصائص عينة الدراسة الأساسية
43	4. إجراء الدراسة الأساسية
الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها	
49	1. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الاولى
49	1.1 عرض ومناقشة نتائج كل عامل على حدى من عوامل المشاركة العمالية
53	2.1 عرض ومناقشة المؤشر العام لعوامل المشاركة العمالية
54	2. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
54	1.2 عرض ومناقشة نتائج كل عامل على حدى من عوامل اتخاذ القرار
58	2.2 عرض ومناقشة نتائج المؤشر العام لعوامل اتخاذ القرار
58	3. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
58	1. التوصيات
61	الخاتمة
63	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان
01	يوضح طريقة صياغة الفقرات
02	يوضح أوزان الفئات
03	يوضح القيم العددية لتفريغ متغير الجنس
04	يوضح القيم العددية لتفريغ متغير الحالة المدنية
05	يوضح القيم العددية لتفريغ متغير الأقدمية
06	يوضح القيم العددية لتفريغ متغير المستوى التعليمي
07	لتوضيح كيفية توزيع الاستبيان على العينة
08	يوضح خاصية الجنس لعينة البحث
09	يوضح الحالة المدنية لعينة البحث
10	يوضح متغير المستوى التعليمي
11	يوضح الاقدمية في العمل
12	يوضح مدى مساهمة المشاركة في التقليل من الصراعات بين الإدارة والعمال
13	يوضح مدى مشاركة عمال المؤسسة في المجالس والاجتماعات الادارية
14	يوضح مدى إعطاء الفرصة للمشاركة داخل المؤسسة
15	يوضح مدى مساهمة المشاركة في جعل العامل حيوي ومتفهم مع الادارة
16	يوضح مدى وجود المشاركة عن طريق انتخاب ممثلي العمال
17	يوضح مدى قيام ممثلي العمال بالدور الفعال في المجالس الادارية
18	يوضح مدى وجود الصراعات والنزاعات بين ممثلي العمال والادارة
19	يوضح مدى استدعاء العمال لحضور مجالس اتخاذ القرار
20	يوضح مدى إعطاء العامل الفرصة للتعبير عن اقتراحاته بشأن القرارات المتخذة
21	يوضح مدى ممارسة البيروقراطية في تسيير المؤسسة

22	يوضح مدى مساعدة المسير للعمال على الابداع والمبادرة في العمل
23	يوضح مدى انزعاج المسيرين من مشاركتهم للعمال
24	يوضح مدى تأثير العمال على القرارات التي تتخذ من طرف المسيرين
25	يوضح مدى اقتناع العمال بالطريقة التي تتخذ بها القرارات في المؤسسة
26	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمؤشر العام لمتغير المشاركة
27	يوضح مدى تحديد المشاكل الإدارية قبل اتخاذ القرار
28	يوضح مدى قيام الإدارة بالمقارنة بين الحلول المتاحة
29	يوضح مدى قيام الإدارة بتصنيف المشكلة وتحليلها قبل اتخاذ القرار
30	يوضح مدى اعتماد المدير على جمع اكبر قدر من الحلول
31	يوضح مدى اعتماد المؤسسة على معايير لاختيار أفضل الحلول
32	يوضح مدى متابعة الإدارة للعامل عند تنفيذه القرار
33	يوضح مدى اتخاذ القرارات حسب الظروف التي ظهرت فيها المشكلة
34	يوضح مدى قيام الإدارة بجلسات اعداد وصنع القرار قبل تنفيذه
35	يوضح مدى قيام المدير باتخاذ القرار بعد جمعه المعلومات عن المشكلة
36	يوضح مدى اتخاذ القرارات التي لا تتماشى مع اهداف المؤسسة
37	يوضح مدى وجود قرارات تم تنفيذها بصورة خاطئة
38	يوضح مدى تأثير الضغوطات الخارجية في اتخاذ القرار
39	يوضح مدى علاقة الشخصية القوية بالقرار القوي
40	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمؤشر العام لمتغير اتخاذ القرار
41	يوضح نتائج العلاقة الارتباطية بين المشاركة واتخاذ القرار

لقد تطور العمل الصناعي عبر الزمن من الآلة البدائية الصناعية إلى الروبوتية والإعلام الآلي، كما نعرف اليوم ونظرة للمعارف التكنولوجية والضغط الاقتصادي الذي يعرفه هذا المجال على المستوى العالمي.

إذ تطورت صور العامل لعمله فلم يعد يلبي العمل الحاجيات الفيزيولوجية الأساسية فحسب، بل تعدى ذلك ليصل إلى ضرورة تلبية الحاجيات التي تمكنه من تفتح شخصيته، فنجد العمال يعبرون عن حاجتهم إلى المشاركة في اخذ القرارات التي تمس عملهم ومستقبلهم المهني، لذلك فإن المشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر عاملاً أساسياً لترغيب الأفراد في تقبل القرارات ومدخلاً لتفهم أهميتها في العلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال، فالدعوة إلى مشاركة العاملين في صنع القرارات الجماعية لا يجب أن يفهم منها التقليل من شأن المسيرين أو ينزل من مستواهم بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأنهم ومنحهم قوة فوق قوتهم وتضفي عليهم احتراماً وتقديراً قد لا يحصلون عليه إلا بهذا الأسلوب، كما أن الإدارة أو المؤسسة التي تتمتع بروح الديمقراطية هي التي تترك المجال للمشاركة لجميع العمال للإدلاء برأيهم والتعبير عن اقتراحاتهم.

إذ تعتبر عملية اتخاذ القرارات ومشاركة العمال من الجوانب الإدارية الحديثة التي تعود للجهود المبذولة من أجل الوصول إلى الوضع الأمثل في اتخاذ القرار، وذلك حسب سيورة دقيقة تعتمد عليها جل المنظمات الإدارية الديمقراطية، إذ أن كل من يتأثر بالقرار يشترك في عملية إعداده وتنفيذه، مما يحقق فلسفة القيادة الجماعية، والتي أصبحت تحظى باهتمام كبير في المنظمات الإدارية الحديثة.

وبما أن فلسفة القيادة الجماعية نادرة أو شبه منعدمة بالمؤسسات الجزائرية، ارتى الباحثان إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية سونلغاز بأدرار، محاولين من خلالها التعرف على واقع ومدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الإدارية وكيفية إعدادها وتنفيذها.

الفصل الأول

الإطار المنهجي

1- الإشكالية:

تؤكد الدراسات في ميدان علم الاجتماع العمل والتنظيم على مدى أهمية المشاركة واتخاذ القرار وبما أن المشكل المطروح حاليا في المؤسسات الجزائرية، عدم وضوح سيرورة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات.

فانطلاقا من هذا المشكل حددنا الإشكاليات التالية لدراستها بمؤسسة سونلغاز بأدرار وهي كالتالي:

أ- ما مدى وجود المشاركة العمالية بمؤسسة سونلغاز بأدرار؟

ب- ما مدى وجود إجراءات لاتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز بأدرار؟

ج- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين المشاركة العمالية وفعالية اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز بأدرار؟

2- الفرضيات:

وللإجابة عن هذه الإشكاليات وضعت الفرضيات التالية:

أ - توجد مشاركة عمالية بمؤسسة سونلغاز بأدرار.

ب - توجد إجراءات لاتخاذ القرار داخل مؤسسة سونلغاز بأدرار.

ج- توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العمال وفعالية اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز بأدرار.

3- دوافع اختيار البحث:

تعتبر الدوافع من أهم الأسباب التي تحرك الباحث وتدفعه للعمل أكثر قصد التحقق ولو بد رجة نسبية من الظاهرة المدروسة على اختلاف ميادينها، وعليه فقد تمثلت أسباب اختيار البحث فيما يلي:

- عدم تطرق الطلبة لاختيار هذا الموضوع وندرته بالمكتبة الجامعية لكلية العلوم الاجتماعية بأدرار.

- الرغبة الشخصية والفضول الرامي للاطلاع على الموضوع وما يجري حقا على ارض الواقع.

- إثراء الجانب المعرفي، وفهم أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات ومدى تطبيقه بمؤسسة سونلغاز بأدرار.

4- أهداف البحث وأهميته:

ما من شك أن أي دراسة لا تقوم إلا ومن ورائها أهداف، لذا حدد الباحثان أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

- إبراز واقع المشاركة في اتخاذ القرارات وأهميتها بالنسبة للأفراد والمؤسسة.

- توضيح المعايير التي تم على أساسها المشاركة في اتخاذ القرارات.

- معرفة طرق ومراحل اتخاذ القرار.

- معرفة واقع اتخاذ القرارات بمؤسسة سونلغاز بأردار.

- محاولة تكريس ثقافة اتخاذ القرارات بالمشاركة داخل هذه المؤسسة الجزائرية.

- المقارن بين الأساليب النظرية لاتخاذ القرارات وأساليب تطبيقها ميدانيا.

5- حدود البحث:

عمد الباحثان إلى تحديد موضوع الدراسة من خلال تحديد أبعادها ومتغيراتها والمتمثلة في دراسة سيرورة المشاركة العمالية من جهة ومراحل عملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة سونلغاز.

6- صعوبات البحث:

يمكن تجزئة صعوبات البحث إلى جزئيين، فالأول كان في الجانب النظري، والثاني كان في الجانب التطبيقي.

1.6- الجانب النظري:

نقص المراجع في المكتبة الجامعية التي تصب في صميم الموضوع لاسيما فيما يخص بالمشاركة العمالية وعملية اتخاذ القرار.

- تشعب واتساع موضوع البحث أدى إلى صعوبة في التحكم في متغيراته عند بداية الدراسة.

2.6- الجانب التطبيقي:

قصر المدة التي حددت لنا لإجراء الدراسة والمتمثلة في 15 يوم وتأخرها بسبب الظروف الخاصة لجائحة كورونا من 14 جوان إلى 28 جوان 2020.

- واجهتنا صعوبات في توزيع الاستمارة وجمعها حيث وزعنا 100 استمارة وتمكننا من جمع 71 استمارة بسبب تماطل وتهاون بعض العمال في ذلك.

- عدم وجود استبيان جاهزة لموضوع البحث مما أدى لإعداد استبيان جديد شامل لدراسة متغيرات البحث.

- صعوبة تحكيم الاستمارة بسبب جائحة كورونا وغلق الجامعة.

7- التعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث :

- المشاركة:

يقصد بها التنسيق بين جهود الأفراد العاملين والرؤساء الإداريين في توفير مناخ اجتماعي وإنساني عملي، يحفز على الأداء الجيد والتعاون لتحقيق نتائج أفضل للمؤسسة وللأفراد.

- القرار:

هو السلوك أو الحل المناسب لمشكلة معينة.

- اتخاذ القرارات:

هو تلك العملية التي يتم على أساسها اختيار الحل أو البديل الأمثل من بين البدائل المقترحة أمام متخذ القرار.

- المشاركة في اتخاذ القرارات:

وتعني أخذ رأي العاملين واقتراحاتهم في المؤسسة بشأن القرارات المقترحة والطلب إليهم الإسهام في وضعها وتطبيقها لغرض زيادة التعاون وبلوغ الهدف المنشود لجميع أفراد المنظمة.

الفصل الثاني

مفاهيم البحث

المبحث الأول: سيرورة المشاركة

تمهيد:

يعتبر اشتراك العاملين، والأخذ بآرائهم واقتراحاتهم من الجوانب الإدارية التي ناضل من أجلها العديد من الدارسين والحركات العمالية سواء من قريب أو من بعيد، حيث أن المشاركة العمالية، تتجه نحو الوضع الأمثل في اتخاذ القرارات، وهذا ما قد نجده في معظم من المنظمات الإدارية الديمقراطية بالدول النامية، حيث أن كل من يتأثر بالقرارات يشارك في عملية إعدادها وتنفيذها، ما يجعل العاملين أكثر تأييدا وتحمسا لها من حيث اتخاذها وتنفيذها، لاسيما إذا كانت القرارات متصلة بمجال عملهم، كما أن هذا الأسلوب نافع ولازال ينافس العديد من الأنظمة البيروقراطية، لاسيما في دول العالم الثالث، والجزائر من هذه الدول التي لازالت منظماتها ومؤسساتها تعاني من نقص، وتقوم في استعمال المشاركة العمالية وان وجدت فهي غير مقنعة وغير مجدية. وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل أن نوضح معنى المشاركة العمالية وأهميتها بالنسبة للأفراد والمؤسسة، معتمدين في ذلك على أهم التوجهات والنماذج التي دعمت هذا الأسلوب.

1 - تعريف المشاركة:

لقد اختلفت التعاريف حول مجال المشاركة فمنهم من يتناولها على أنها اشتراك في المعلومات والتسيير واتخاذ القرارات كما وردة في التسيير الاشتراكي. كما يعتبرها البعض أمثال وال (Wale) وليسرون (Lishron) على أنها استشارة تتمثل في تقويم الآراء والاقتراحات. وهي وسيلة للإفصاح عن الآراء والأفكار وبالتالي تظهر المشاركة كمدرسة حقيقية لتكوين العمال وإثارة أفكارهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف والمصالح المشتركة. ومن بين التعاريف المتفق عليها عند علماء الاجتماع الصناعي أن المشاركة هي علاقة اجتماعية متبادلة بين الطرفين (العمال والإدارة) في المؤسسة، ونقطة التقاء لمصالحهما واقتسام المعلومات والأخبار الخاصة بالمؤسسة فيما بينهم. و عرفها ليسرون (Lishron) على أنها ذلك النفوذ الذي يقع على عملية اتخاذ القرارات من قبل العمال وقادة المؤسسة، ويرتكز هذا النفوذ على تقسيم المهمات¹.

2- مشاركة العاملين:

¹- خواجه ع العزيز، مدخل لعلم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع وهران، ط 1، 2001، ص 90

يرى خواجه عبد العزيز (2001) أنها أسلوب حديث يدعم إعطاء حرية التصرف والمشاركة في القرارات لجميع أفراد التنظيم، فكما يقول مابيبر (Mabiber) أحسن أسلوباً لإحداث التغيير هو تضمين ومشاركة الأفراد في هذا التغيير¹.

كما تعني مشاركة العاملين، التنسيق بين جهود الأفراد والعمل على توفير مناخ اجتماعي إنساني يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون في سبيل الحصول على نتائج أفضل للمؤسسة وللأفراد².

وقد دعم هذا الأسلوب لي كارت (Likert) باعتبار الإدارة تقوم على مبدأ العلاقات المدعمة، ولتطبيق هذا المبدأ المستند على العنصر البشري، يجب مراعاة قابلية الأفراد وإدراكهم لهذا الأسلوب ووجود الخيرات السابقة عن الأشياء المهمة في التنظيم.

و يعرفها أكرم العدلوني (2002) بأنهما اعتماد فرق العمل كأساس لحل المشاكل ووضع الأهداف واتخاذ القرارات، وإعطاء الحق في المشاركة الكاملة للعاملين في المؤسسة من أجل الإبداع وتنمية الأفكار، والتفوق على الذات³.

3- المشاركة في اتخاذ القرار:

يرى خواجه عبد العزيز (2001) بأن هذا الأسلوب يعتمد على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات مهما كان مركزهم الوظيفي، ويتحمل كل من الرئيس والمرؤوس مسؤولية اتخاذ هذا القرار .

كما يرى أكرم العدلوني (2002) بأن المشاركة في اتخاذ القرارات هي الطريق الصحيح للنجاح والتميز، ولقد وجد أن المؤسسات الناجحة تعتبر الموظف مديراً في موقعه، وتمكنه من اتخاذ ما يراه مناسباً من قرارات في مواجهة ما يتعرض له من مواقف. كما أن المشاركة تزيد من الرضا الوظيفي والإنتاجية.

4- طبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات:

تتخذ القرارات بواسطة الجماعة، وعن طريق ممثلي العمال، حيث يعتمد المدير في هذه الحالة على رأي الآخرين من خلال عقد اللجان والاجتماعات لاسيما في اتخاذ القرارات التي تتسم بالتعقيد وتحتاج إلى العديد من الآراء والاقتراحات، وهذا ما أكده أكرم العدلوني (2002)، حين وصف المشاركة بالطريق الصحيح للنجاح والتميز، و أن المؤسسات الناجحة تعتبر الموظف مديراً في موقعه، وتمكنه من اتخاذ ما يراه مناسباً من قرارات في مواجهة ما يتعرض له من مواقف. كما أن المشاركة تزيد من الرضا الوظيفي والإنتاجية.

¹- خواجه ع العزيز، مصدر سابق ص 1 9

²- خواجه ع العزيز، مصدر سابق ص 94

³- محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، ط 1 2002 ، ص 135 .

1.4- التطور التاريخي للمشاركة:

إن دراسة التطور التاريخي للمشاركة العمالية في الإدارة، قائم على منهجية وطريقة تطبيقها، ومن الذين درسوا مدلول وجوهر المشاركة كل من روبرت (Ropert) ، سيمون (Simone)، شارل (Charle) ، إذ ناضلوا من أجل قيام مجتمع جديد يقوم فيه العمال بإدارة المشروعات الاقتصادية بوجه عام، كونهم يكونون الخبراء الأقرب من الموارد البشرية في التنظيم، ويرجع تاريخ الحركة العمالية التي ناضلت من أجل تحسين وتحسين فكرة المشاركة العمالية في التسيير والإدارة، في كل من فرنسا، وإنجلترا، تحت تأثير روبرت (Ropert) في الثلث الأول من القرن التاسع عشر.

وأخذ بفكرة مشاركة العمال في إدارة الموارد البشرية ومشاريعها، وبعد ذلك تطورت الحركة النقابية في المؤسسات حيث كانت تهدف إلى تمثيل مصالح العمال، ثم طلبت بعد ذلك بضرورة مشاركة العمال في الإدارة، ونادت كذلك بإلغاء النظام الرأسمالي آنذاك. وتأميم وسائل الإنتاج، حينها ظهر أول اعتراف رسمي بحق العمال في المشاركة وإدارة الاقتصاد القومي في إنجلترا.

وخلال الحرب العالمية الثانية، وبعدها، بدأت مشاركة العمال في الإدارة بالانتشار، حيث تم هذا في إنجلترا والوم آ، كما تم بناء اتفاقيات بين أرباب الأعمال، والنقابات في إنشاء لجان مشتركة تكون لها صفة استشارية، تشمل نوع من التعاون بين أرباب العمل والعمال بهدف تنمية وتدعيم العلاقات المهنية الجيدة و الرامية لرفع الإنتاجية¹.

5- أهمية المشاركة:

يرى محمد أكرم العدلوني (2002) أن أهمية المشاركة العمالية تتمثل في النقاط التالية:

- إن عملية المشاركة في عملية استشارية بالدرجة الأولى يقوم كما الإداريين اتجاه أعضاء التنظيم الغير إداريين لرؤية أفكارهم واقتراحاتهم من أجل فحصها وتقديرها اتجاه القرارات المتخذة وبالتالي فالمشاركة لها أهمية كبيرة بالنسبة للطرفين (العمال والإدارة) أهمها ما يلي:
- الحفاظ على توازن المؤسسة داخليا وخارجيا.
- التقليل قدر الإمكان من الصراعات بين العمال والإدارة وحتى بين العمال فيما بينهم
- تكريس العلاقات الإنسانية من خلال المسؤولية الاجتماعية، والاهتمام بالمحيط الداخلي والخارجي، والاتصال بجميع الأفراد وتقديم الخدمات المتنوعة كالترتيب، المنح، ...
- تحقيق وبلوغ الأهداف المبرجة على أكمل وجه، وجعل العمال أكثر حماسة لتنفيذ القرارات.

¹. محمد علي محمد، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، بيروت: دار النهضة العربية، في 1985، ص 53

- التحكم الكلي في تسيير هياكل التنظيم وتشجيع الإبداع والخروج عن المعتاد في العمل، وذلك من خلال دفعهم للتفكير والمبادرة والاستمتاع بالعمل.
- زيادة تماسك العمال مع الإدارة ومواجهة التفكير السلبي، وخاصة عند حدوث التغيير الذي يؤثر في نواحي عديدة من المؤسسة.
- إحساس العمال بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم، والتنسيق بين فرق المهام المختلفة.
- إثارة أفكار العمال وتطويرها وجعلها مشاركة لها مكائنها في اتخاذ القرارات.
- إحساس الموظفين وتفهمهم لوضع المؤسسة كلما زادت دراية الموظفين وتفهمهم لوضع المؤسسة كلما زاد إيمانهم بأنهم شركاء لا مجرد موظفين يمكن استبدالهم بسهولة¹.

6 - نماذج المشاركة العمالية:

تعتبر المشاركة العمالية السليمة في المؤسسة من أبرز التوجهات الحديثة، الرامية لإشراك الأفراد العاملين في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، وهذا لتخفيف ضغوط العمل وتخفيف العمال. ومن أهم النماذج التي دعت للمشاركة العمالية نجد نموذج العلاقات الإنسانية ونموذج الإدارة الحديثة.

6.1 - نموذج العلاقات الإنسانية:

يعتبر التون مايو (Mayon) من أبرز مؤسسي الاتجاه الإنساني في التنظيم، حيث جاء هذا النموذج كرد فعل لظروف العمل السيئة وسوء التسيير الذي كان يتميز بالانفراد، والتعصب للرأي والمعاملة القاسية اتجاه العاملين، حيث وجد أن جماعات العمل المتجانسة والمتماسكة، والعلاقات الحسنة بين العمال والمشرفين، والأخذ برأي العمال و مشاركتهم في كل ما يخص تنظيم العمل و التسيير بما فيه عملية صنع القرارات واتخاذها ، كلها عوامل تساعد على رفع الرضا المهني وتحفيزهم نحو العمل ، وكذا رفع الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح التعاون².

6.2 - نموذج الإدارة الحديثة:

يرى مُجد القذافي (1997) أن نظرة الإدارة الحديثة تتجه إلى "عدم اعتبار المنظمة مجرد مجال لممارسة الأعمال فقط، وإنما هي وسيلة للحياة، مما يستدعي الاهتمام اللازم للعنصر البشري، فالتنظيم هو مجموعة من الأنماط

¹ - مُجد أكرم العدلوني مصدر سابق، ص 142

² . يوفلجة غيت، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر وهران، بدون طبعة، وبدون سنة، ص 187 - .

- السلوكية والاجتماعية وليس مجرد هيكل جامد، والقيادة داخله فن يعتمد على السلوك التفاعلي وعلى مراعاة أسس العلاقات الإنسانية وتحدد هذه النظرة الحديثة لإدارة الأفراد ما يلي:
- عدم الاعتماد على السلوك الظاهر لاتخاذ القرار وإصدار الأحكام، وإنما يجب الاهتمام بدراسة دوافع الأفراد وحاجاتهم.
 - ضرورة فهم الدوافع الحقيقية التي تكمن وراء الظروف الانفعالية دراسة دور الإحباط والضغط والعوامل النفسية وتأثيرها على العاملين
 - تكيف بيئة العمل بشكل يقضي على المشاكل والعوائق المهنية وإزالة المخاوف لتعميق الشعور بالثقة، وتدعيم الروابط الإنسانية وغرس روح التعاون بين الأفراد¹.
 - مراعاة قدرات العاملين، والعمل على تقييم برامج لتنميتها، مع الحد من استخدام الضغوط التي تؤثر بشكل سلبي على الصحة النفسية للعاملين.
 - ضرورة توفر لوائح وأنظمة تحدد العلاقة المهنية بين العاملين في جميع مستويات الهيكل التنظيمي، والعمل على إشراك العاملين في مناقشة مشاكلهم واقتراح الحلول المناسبة لها.
 - مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومساعدتهم لتنفيذها، وتأمين حياتهم ضد إصابات العمل والعجز والشيخوخة، مما يوفر جو من الاستقرار في ميدان العمل.
 - إزالة العوامل التي تدعو للتفرقة في التشغيل أو الترقيات أو الأجر، واحترام جميع العاملين مهما اختلفت مستوياتهم في التنظيم.
 - ضرورة استخدام الأساليب الديمقراطية وتحاشي البيروقراطية والأساليب التسلطية أو المتعالية، واستخدام السلطة بشكل أعمى، ما يؤدي إلى شعور العاملين بالمهانة، ويفقد روح التعاون الايجابي.
 - ينبغي توفير الظروف الجيدة للعمل ، مما يساهم في تحسين الكفاية وزيادة مستوى الإنتاج، ومحاولة تقليص نسبة الحوادث، وتخفيض التكاليف الإنتاجية بصورة عامة².

6. 3- نموذج المؤسسة عائلة إنسانية:

من أبرز مؤسسي هذا النموذج جيم هاريس (Jim Haris)، وسيتفن كوفي (StivenKefi)، حيث كانا يريان بان المؤسسة الإنسانية هي المؤسسة التي تنسج العلاقات الغير رسمية في العلاقات الرسمية بأسلوب الصراحة والمشاركة، فهي تؤمن بان "الصراحة تولد الصراحة" فكلما كانت المؤسسة صريحة ومشاركة لأفرادها، فإنهم

¹مضان مجد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الادارة والانتاج، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ط 1، 1997 ص 243 د.

²- رمضان مجد القذافي، مصدر سابق، ص 244.

سيكونون نصحاء معها أوفياء لتحقيق أهدافها، إذ تعتبر المؤسسة من هذا النوع بأنها شلة واحدة تسير بإيقاع واحد ورؤية واحدة، وهذا ما قد يجعل المؤسسة عائلة كبيرة محترمة¹.

7- الخصائص الأساسية للمؤسسة المشاركة:

لا شك أن المؤسسة المشاركة كما وضحتها أكرم العدلوني (2002) هي المؤسسة التي تقوم بالتنسيق بين جهود الأفراد والعمل على توفير مناخ اجتماعي وإنساني يحفز على الأداء الجيد، حيث يتم هذا عن طريق إشباع الرغبات والحاجات المادية والمعنوية والنفسية والاجتماعية للأفراد، لذا من المفيد أن نستعرض أهم اللامح والخصائص الأساسية للمؤسسة المشاركة والتي من ضمنها ما يلي:

أولاً: الجانب المعنوي:

- 1- وضع الإنسان في المقام الأول: المؤسسة المشاركة هي التي تتحول من الاهتمام بالآلة إلى الاهتمام بالإنسان ووضعه في المرتبة الأولى، وخلق البيئة المناسبة للمشاركة الكاملة للعاملين في المؤسسة، وإعطاء الفرصة للإبداع وتنمية الأفكار.
- 2- الاستحواذ على القلوب: إذا استطاعت المؤسسة أن تصل إلى قلوب موظفيها، فتستطيع أن تقدم أرقى ما يمكن للبشر أن يحققوه، وقد يتم هذا عن طريق تفجير الطاقات والاهتمام بالحيات العائلية للموظفين.
- 3- القضاء على المثبطات: وهي الظروف السيئة المحيطة بمهام العامل، والتي تنقص من حماس العامل وفعاليته.
- 4- تحويل الرغبات إلى حوافز: فالرغبة الإنسانية للانتماء والسلطة والمشاركة والانجاز، كلها يمكن أن تتحول إلى حوافز تدفع الأفراد للعمل بقلوبهم وعقولهم وليس بأيديهم فقط.
- 5- التحول من التفضيل إلى المساواة: على المؤسسة أن تتخلص من التفرقة بين الموظفين وتشعر الجميع بأنهم فريق واحد، يعمل لتحقيق أهداف مشتركة.

ثانياً: الجانب المادي:

- 1- التقدير المادي: والمتمثل في الأجر المناسب ونظم المكافآت والعلاوات والمشاركة في الأرباح، وتمليك جزء من الأسهم والشعور بالملكية...
- 2- الاهتمام بالتدريب والتعلم: المؤسسة المشاركة لأفرادها هي التي تزودهم بما يحتاجونه من مهارات ومعارف.
- 3- تحقيق الأمان الوظيفي: على المؤسسة أن تحافظ وتوفر القدر الكافي من العمل، حتى لا يكون العامل مهدد بفقدان الوظيفة.

¹ - زنجيد أكرم العدلوني، مصدر سابق، 134-135.

4- المصارحة والمكاشفة بالمعلومات: كثير من المديرين يخشون فقدان نفوذهم إذا شاركهم العاملون في المعلومات، بينما المؤسسة المشاركة تعتقد المكاشفة والمصارحة مسؤولية الجميع، وهذا ما يزيد إيمانهم بأنهم شركاء لا مجرد موظفين فقط.

ثالثا: الجانب الاجتماعي:

- 1- تشجيع الاتصال المفتوح: فهو أداة لقياس رضا العاملين.
- 2- تشجيع فرق العمل: إن فرق العمل تحقق وظيفي الرقابة والتنسيق وتوفر ميزة الاستقلالية المطلوبة وتحديد شكل ونوع العمل المقبول في نفس الوقت¹.
- 3- وجود بيئة عمل آمنة: وهذا عن طريق تشجيع روح الولاء للعمل والاعتراف بوجود الخوف ووضع خطة للقضاء عليه، وتجنب السلوكيات الغامضة وتنمية الثقة والمشاركة.
- 4- تكريس العلاقات الإنسانية: المؤسسة المشاركة تهتم بسعادة الإنسان وتجعل ذلك من ضمن نظامها الأساسي، من خلال تأكيدها على السلوك الأخلاقي والاهتمام بالمحيط الداخلي والخارجي، والاتصال وتقديم خدمات متنوعة.
- 5- الاعتراف بالتنوع والتعدد: على المؤسسة أن تجمع وتستفيد من التنوع الثقافي وتعدد الأجناس والأعراف والاختلافات بين الموظفين الجدد والقدامى داخل بيئة العمل.

رابعا: الجانب الذهني:

- 1 - المشاركة في صنع القرارات: المؤسسة المشاركة هي التي تفسح المجال أمام العمال للمشاركة في صنع القرار وتمكنهم من اتخاذ ما يرونه مناسباً من قرارات لمواجهة ما يتعرضون له من مواقف.
- 2- تقبل النقد وتشجيعه: يخاف الأفراد عادة من نقل المشكلات أو الأخبار السيئة لرؤسائهم، وذلك خشية أن يعتبروهم نذراً شؤماً، لذا يجب أن تشجع المؤسسة الأفراد على أن يتكلموا وان تنصت للموضوعات باهتمام وعناية.
- 3- تشجيع الإبداع والمبادرة: وهذا بإخراج العاملين عن النمط المعتاد ودفعهم للتفكير والإبداع والاستمتاع بالعمل وتفويض السلطة والمسؤولية.
- 4- المواجهة والتصدي للأفكار السيئة: على المؤسسة أن تتعرف على الأفكار والمشاعر والسلوكيات السيئة خاصة عند حدوث التغير بمشاركة الأفراد في ذلك.

¹محمد أكرم العدلوني، مصدر سابق، ص 144 - 145 -

5- الإصغاء الفعال (سماع النبض الداخلي): قد تنفق المؤسسة ملايين الدولارات على بحوث التسويق واستطلاع الرأي، بهدف فهم أعماق العميل ولكن قد تغفل عن الإصغاء للموظف الذي بدوره يصنع العميل¹.

8- العلاقات التشاركية التنظيمية:

يقصد هنا تلك العلاقات المتبادلة داخل المؤسسة بين الإدارة والعمال، والتي على أساسها يتم التقاء مصالح الطرفين وفق تنظيم إداري، يحدد الصلاحيات والمسؤوليات، وقد حدد مُجد علي مُجد هذه العلاقات التشاركية في ثلاث مستويات وهي كالآتي:

1.8 - العلاقات الاجتماعية:

إن عملية المشاركة هي علاقة اجتماعية متبادلة بين الطرفين داخل المؤسسة، تعتمد على التعاون، والتكامل والتفاعل الاجتماعي وبهذا فالعمال والإداريين يجب ألا يشكلون جماعتين متعارضتين، وإنما يجب أن تكون العلاقة علاقة مشاورة وتعاون يسودها التجاوب، والاحترام والتقدير من أجل تحديد مكانة كل عضو وعلاقته مع الآخرين لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

وهذا ما نادى به ايلتون مايو (Mayon) في نظريته حين دعا للتقارب بين الأطراف المتنازعة، والتي تقوم في الصناعة على أساس النظرة للمجتمع كمجتمع بشري له أمانيه ومشاكله، وقيمه واحتياجاته يجب مراعاتها قصد تحقيق استقرار وتوازن الهياكل التنظيمية.

8.2- العلاقات المهنية:

وهي عبارة عن تنسيق بين مختلف الوظائف والوحدات التنظيمية للقيام بجميع الأعمال والمهام المخولة للمسؤولين، ميلا وممارسته شكلا ومضمونا، وفق نسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان تنظيمية محددة.

8.3- العلاقات التدريجية:

وهذه الأخيرة مرتبطة بالعلاقات المهنية، حيث يعتبر من خلالها العمال هم ذوي المناصب الدنيا في التسلسل التنظيمي، أما الإداريين هم قمة الهرم التنظيمي، وهذا يعني أن العلاقات التدريجية هي تلك العلاقة التي تحدد وترتب الوظائف اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، بغرض تحقيق نوع من التكامل والتفاعل. وإعطاء صبغة جديدة للمشاركة وجعلها لا تقتصر فقط على الأفراد، بل يتوسع نطاقها ليشمل مختلف الهياكل².

الخلاصة:

¹ محمد أكرم العلونيم مصدر سابق، ص 146 -
² محمد علي محمد، مصدر سابق، ص 139 -

نستنتج مما سبق أن مشاركة العاملين في الجوانب الإدارية، أخذة قسطا كبيرا من اهتمامات الباحثين حتى أنها اعتبرت أحسن أسلوب لإحداث التغيير، كما أن المطالبة بالمشاركة الإدارية لم تكن حديثة العهد، بل مرت بأطوار تاريخية، ناضل من خلالها العديد من الباحثين والحركات العمالية الداعية لتجسيد وتحسين فكرة المشاركة العمالية، خاصة في الدول الغربية كفرنسا وإنجلترا، كما عهد هذا النضال العمالي العديد من التوجهات والنظريات، الداعية لأخذ آراء واقتراحات العمال بعين الاعتبار لاسيما في عملية اتخاذ القرارات، والتي تتطلب التنسيق بين جهود الطرفين الإدارة والعمال وهذا ما دعت له نظرية التون مايو ونظرية الإدارة الحديثة وكذا توجيه المؤسسة الإنسانية الذي ندى به العدلوني، حيث أعتبر العلاقات داخل المؤسسة أنها علاقات عضوية إنسانية والمؤسسة الإنسانية هي التي تدرك قيمة وأهمية العلاقات الإنسانية أثناء العمل بوصفهم أعضاء في جماعات ودية للعمل في بيئة آمنة ومستقرة، ويولي هذا سندرس سيرورة اتخاذ القرارات بكل مراحلها.

المبحث الثاني: سيورة اتخاذ القرار

تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرار في الاختيار بين أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق أهداف التنظيم وهي تلك العملية العقلانية الرشيدة التي تتبلور في عدة عمليات وخطوات فرعية متمثلة في البحث والمفاضلة والمقارنة بين البدائل، حيث يرى الكثير من الخبراء الإداريين المعاصرين أن الإدارة في جوهرها هي عبارة عن عملية اتخاذ القرار، بل يؤكد البعض الآخر أنما قلب الإدارة بحيث لو توقف هذا القلب لتوقفت معه جميع الإجراءات التي تتم داخل المنظمات، فالبرامج والسياسات إنما هي قرارات اتخذت لوقت محدد ليتم تنفيذها، وعليه عمدنا في دراستنا إلى أن نتطرق من خلال هذا الفصل إلى أهم المفاهيم الأساسية لعملية اتخاذ القرار وأنواعها وكيفية اتخاذها.

1- مفاهيم أولية حول اتخاذ القرار:

يتم تناول هذا المبحث من خلال أربعة مطالب وهي: مفهوم القرار، مراحل اتخاذ القرار وأنواعها، القرار من وجهة نظر التحليل المحاسبي للمعلومات، حالات اتخاذ القرار.

1.1 - مفهوم القرار:

إن المعنى المباشر لكلمة قرار يشير إلى كونها اختيار بين بدائل مختلفة، هذا المعنى يتفق مع طبيعة العديد من المواقف الإدارية حيث نجد المدير دائما في موقف يطلب منه أن يختار بديلا معينا من بين عدد من البدائل المطروحة للبحث والنقاش.

أو يمكن تعريفه على انه "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدلي واحد من بدليين محتملين أو أكثر¹.

2.1 - مفهوم اتخاذ القرارات:

لاتخاذ القرار عدة مفاهيم من ضمنها ما يلي:

اتخاذ القرار هو انعكاس لسلوك سيقع في المستقبل ونتائج تترتب عنه، فهو أساس العملية الإدارية، ويمثل مجموعة من الخطط والسياسيات الهادفة لإنجاز أعمال معينة.

اتخاذ القرار هو ذلك الاختيار الذي يفضله المدير أو مجموعة من الأفراد لموقف معين، يختص بما يجب القيام به وما يجب تجنبه.

وهو أيضا عمل فكري موضوعي يسعى إلى اختيار البديل والحل الأنسب من بين البدائل المتعددة المتاحة أمام متخذ القرار.

¹-La sary; les manuelles de l'etudiant, économie d'entreprise, Es-salem imprimerie, Alger 2001 page 72

2- مراحل عملية اتخاذ القرار:

إن تحديد المشكلة، واتخاذ القرارات هما من الأنشطة التي يقوم بها المدبرون لتحديد ماذا يجب عمله اتجاه المشكلة التي قد تمنع المؤسسة أو الإدارة من تحقيق أهدافها، لذا من المفيد أن تتخذ الإجراءات التالية:

1.2- تعريف المشكلة واكتشافها:

تعرف المشكلة في مجال عملية اتخاذ القرار بأنها انحراف عن الهدف المحدد مسبقاً أو هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون.

ويتطلب تحديد الانحراف الذي يعتبر العنصر الأساسي للمشكلة معرفة المدير للموقع أو المكان الذي لوحظ فيه الانحراف و الأشياء أو الأشخاص التي يمسها، و كل هذه معلومات تمكن متخذ القرار من التمييز بين المواقع التي فيها مشكلة عن تلك التي ليس فيها¹.

وحسب برنرد (Benard) إن الأصول العلمية لاتخاذ القرارات تتطلب عدم التصدي للمشكلات في غير أوقاتها الملائمة و عدم التصدي للمشكلات التي لم يحن وقتها بعد ، عدم التصدي لاتخاذ القرارات لا تكون ذات أثر فعال و عدم التصدي لاتخاذ القرارات يكون هناك من هو أقدر على التصدي لها وعدم التصدي لها تدخل في اختصاص الآخرين².

ويضيف دركر (Druker) أن الحالات التي يمكن فيها اتخاذ القرارات لا تخرج عن حالات ثلاث:

- حالات ترى القيادة ضرورة اتخاذ قرارات بشأنها.
- حالات تحال من القيادة إلى المرؤوسين لاتخاذ القرارات بشأنها.
- حالات تتطلب مبدأ المبادرة والابتكار التي تنبع من شخصية متخذي القرار وتهدف إلى تغيير حركة النشاط القائم على ما هو أفضل.

و يتطلب تعريف المدير - متخذ القرار - على المشكلة و تحديدها بدقة التعرف على العامل الفعال في هذه المشكلة و هو ما يطلق عليه - العامل الاستراتيجي - أو العامل الحرج لان التعرف على هذا العامل يوفر الجهد و الوقت، و يتضح معنى العامل الاستراتيجي حسب العالم (Druker) أنه ذلك العامل الحرج الذي لا بد من تغييره أو تعديله قبل أي شيء آخر³.

¹حواجة عبد العزيز، مدخل نعم النفي الاجتماعي للعمل، دار الغريب للنشر والتوزيع وهران، ط ، 2001، ص94
² - أحمد محمد المصري الإدارة الحديثة الاتصالات القرارات مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، بدون طر2001، ص89.
³ - Durker management tasks . responsabilites the American publishing 74 p 61.

أما عند بر نرد (Bernard) ذلك العامل الذي إذا تغير سواء بالإلغاء أو بالإضافة أو بتغير طبيعته لم تعد هناك مشكلة¹.

ويتطلب تحديد المشكلة أيضا التعرف على أعراضها وأسبابها وعدم الخلط بين الأعراض والأسباب، ومما يزيد في صعوبة مهمة متخذ القرار في التمييز بين أعراض المشكلة وأسبابها، إن أسباب المشكلة قد تكون متداخلة مع بعضها البعض بشكل يجعل من الصعب تمييزها وهذا يتطلب من متخذ القرار تحديد هذه الأسباب بدقة ومعرفة العوامل المرتبطة بكل سبب، وتحليل العلاقة بين هذه الأسباب ومدى تداخلها إضافة إلى ذلك، قد تكون تمس أهدافا متعددة ومتداخلة.

إن أسلوب اتخاذ القرارات الفعالة يركز على تحديد المشكلة أكثر من تركيزه على حلها، وهذا حسب تصورات (M. folet) للقرار الفعال أفضل القرارات تلك التي تعتمد على سلطة الحقائق.

وهذا معناه أن فعالية القرار لا تعتمد على من يتخذه ولكنها تعتمد على سلطة الحقائق إذ أنها تعتمد على إدخال جميع الحقائق الخاصة بالمشكلة موضوع القرار في الاعتبار وتقديرها بوعي، وأهم المعوقات التي تواجه المدير متخذ القرار وهو بصدد التعرف على المشكلة وتحديد ما يلي:

- مساواة المشكلة الجديدة بمشكلة تاريخية لها نفس الأعراض، رغم أن المشكلة الجديدة قد تكون ناشئة عن أسباب أخرى غير واردة في المشكلة القديمة.

- عدم أخذ الأهداف العامة أو الفرعية بعين الاعتبار تحت ضغط الوقت والرغبة في اتخاذ القرار السريع لحل المشكلة.

- نزعة تجنب المشاكل المزمّنة، إذ قد يئس المقرر من المشاكل الصعبة و بالتالي يعتبر مسلما بها².

2.2 - تشخيص المشكلة:

يعني التشخيص التعرف على أسباب المشكلة وتحديد أبعادها وتحري السبب الرئيسي لظهورها ومعرفة أسبابها وأعراضها. وتتطلب هذه المرحلة من متخذ القرار القيام بنشاطات وأعمال متعددة تتضمن الاستعداد للتعرف على المشكلة وإجراء الدراسات التحليلية للمشكلة وأبعادها.

وأولى خطوات هذه المرحلة هي معرفة الهدف الذي يريد الوصول إليه وما إذا كان هدفا ممكن التحديد والتحقيق، لأن تحديد الهدف بدقة ووضوح يمكن متخذ القرار من التعرف على إمكانية تحقيقه ويساعده على معرفة الموارد

¹ محمد عبد المنعم خطاب، عملية اتخاذ القرار اتالجوانب السلوكية والإدارية، منشور اتمعهد الإدارة العامة، الرياض، ط1- 4- 198168، ص

² محمد السيد، نظام المعلومات الإدارية، دار التنمية العربية، الأردن، ط1، 1998، ص

البشرية اللازمة لتحقيقه، إلا أن معرفة وتحديد الأهداف المراد تحقيقها من القرار ليس بالأمر السهل في كل الأحوال وذلك بسبب تباين وتداخل هذه الأهداف.

3.2- تحليل المشكلة:

يقتضي تحليل المشكلة وتصنيفها تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها، ويعني تصنيف المشكلة تحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها، وعملية التصنيف والتبويب تساعد في تحديد ومعرفة من الذي سيقوم باتخاذ القرار، وتصنيف المشاكل عادة إلى ثلاث أنواع رئيسية هي:

أ- المشاكل التقليدية:

يتمثل هذا النوع في المشاكل التي تتصل بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه وفي نشاط المؤسسة ككل، وهذه المشاكل قد تكون روتينية يتكرر حدوثها، وقد تكون متعلقة بتصريف شؤون العمل وسير خطواته.

ب- المشاكل ذات الصبغة الحيوية

هي التي تتصل بالتخطيط ورسم السياسات التي تتسم بالتأثير الشديد على انتظام نشاط المؤسسة وتحقيقها لأهدافها ومستقبلها.

ج- المشاكل المتعلقة بأمور طارئة:

قد تكون مثل هذه المشاكل راجعة إلى ضعف التخطيط أو التنظيم أو السياسات الموضوعة، كما قد تكون راجعة إلى الظروف البيئية التي تعمل في إطارها المؤسسة والتي يصعب التنبؤ بها.

يمكن الاستعانة لتصنيف القرارات ببعض الأسس:

- مستقبل القرار: ويعني الوقت أو الفترة الزمنية الذي تستغرقه تهيئة العمل

- تأثير القرار على الأنشطة والوظائف والمجالات الأخرى

- العناصر النوعية التي يتضمنها القرار

- مدى تكرار القرار: بمعنى ما إذا كان هذا القرار استثنائياً أو من القرارات الدورية.

د- تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة:

يعتمد اتخاذ القرار الفعال على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة، وهناك شبه اتفاق بين كتب الإدارة على أن من أهم مميزات¹.

¹ محمد السيد، مصدر سابق، ص 71 -

البيانات و المعلومات التي تضمن كفاءتها و فعاليتها في تحقيق الهدف من جمعها - وهو الوصول إلى القرار الصائب- أن تكون هذه البيانات و المعلومات كافية و دقيقة و مختصرة و محايدة و حيوية و شاملة، و أن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب و أن لا تكون تكلفة الحصول عليها من جهد و مال و وقت تفوق المكاسب التي سوف يحققها القرار نفسه، و تكون المعلومات المطلوبة معلومات أولية و ثانوية، معلومات تاريخية و جارية، معلومات كمية و نوعية، بالإضافة إلى الآراء التي يبدونها المتخصصون و المستشارون و التي تساعد متخذ القرار على تبيين المشكلة.

و- تحديد مصادر المعلومات:

تتطلب هذه الخطوة من متخذ القرار أن يحدد المصادر المناسبة التي يمكن الحصول منها على البيانات و المعلومات اللازمة، و علاقة متخذ القرار بهذه المصادر و ما يترتب عن ذلك من جهد و وقت والقرارات الصائبة تعتمد على مدى دقة و سلامة الطرق التي يتم بواسطتها إيصال هذه المعلومات و يتوقف حجم البيانات و المعلومات المطلوبة لتحليل المشكلة على نوع و طبيعة هذه المشكلة و على مدى توفر المصادر التي يمكن الحصول منها على هذه المعلومات¹.

2. 4- إيجاد البدائل لحل المشكلة

يعني الحل البديل وسيلة الحل المتاحة أمام المدير لحل المشكلة المطروحة أو هو بمعنى آخر قرار مقترح يؤخذ بعين الاعتبار إلى جانب قرارات أخرى مقترحة بقصد المقارنة و التحليل حتى يتم اختيار أفضلها و يصبح القرار الأخير، و يجب توفر شرطان في الحل البديل:

- أن يساهم الحل البديل في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار.
 - أن تتوفر إمكانيات تنفيذ هذا الحل حال اختياره دون البدائل الأخرى.
- وعدم توافر أي هذين الشرطين ينفي عن الحل صفة الحل البديل القابل للاختيار و يعده من قائمة الحلول موضع البحث.

و يتطلب تحليل هذه المرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرارات بيان العوامل و الاعتبارات التي تحكم عملية إيجاد الحلول البديلة:

- أن يعتمد المدير متخذ القرار على التفكير الابتكاري الخلاق لإيجاد الحلول المختلفة للمشكلة محل القرار.

¹محمد العبد، مصدر سابق، ص 27 -

- أن يتخذ المدير متخذ القرار في الحسبان حلول بديلة للمشكلات التي تواجهه، الأحداث غير المتوقعة كصدور قوانين وأنظمة جديدة، ظهور اكتشافات.

- إن عدد الحلول البديلة ونوعها يتوقف على عوامل متعددة أهمها وضع المؤسسة، فلسفتها، وأسلوب قادها وخلفياتهم واتجاهاتهم، والسياسات التي تطبقها المؤسسة وإمكاناتها المادية التي تساعدها على البحث عن مزيد من الحلول أو الاكتفاء بعدد محدد وكذلك الوقت المتاح أمام متخذ القرار وهذه كلها عوامل تؤثر بشكل مباشر في ابتكار حلول بديلة للمشكلة.

يجب أن تتم دراسة هذه الحلول في ضوء الظروف البيئية التي تحيط بالمؤسسة سواء كانت هذه الظروف من داخل المؤسسة أو خارجها، وهي تؤثر في إيجاد الحلول البديلة من حيث عدم تم كن متخذ القرار من استخدام بعض البدائل لتعارضها مع أهداف المؤسسة أو مع سياستها.

إن هذه المرحلة - مرحلة إيجاد البدائل لحل المشكلة - تعتبر من المراحل الصعبة و الدقيقة، فقد أثبتت التطبيقات العملية أن عملية البحث عن البدائل و خلقها عملية شاقة ، إن هناك الكثير من العقبات قد تكون نابعة من القيود النظامية المفروضة على متخذ القرار والتي قد تحد من سلطته في ابتكار الحلول، و قد تكون عقبات مادية نابعة من عدم توفر الأجهزة و المعدات و الأموال اللازمة السابقة و قد تكون عقبات تكنولوجية أوجدها استخدام تكنولوجيا حديثة، و قد تكون عقبات اقتصادية نابعة من الظروف الاقتصادية التي تحيط بالمؤسسة¹.

2. 5-تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة:

بعد أن يتضح للمدير الحلول البديلة للمشكلة يجب عليه بعد ذلك إجراء تقييم شامل لها، وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الصعبة، ذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكنها تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلاً، ومن هنا يأتي الشك وعدم التأكد من صلاحية البدائل المطروحة للحل.

أ- معايير تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة:

حسب مُجد عبد المنعم (1981) تتم عملية تقييم الحلول المقترحة للمشكلة محل القرار على ضوء عدد من المعايير أهمها:

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الموارد المادية والبشرية والطبيعية اللازمة له، وبالتالي يبدو واضحاً أهمية استبعاد البدائل التي تكون إمكانية تنفيذها صعبة أو مستحيلة بسبب تعارضها مع أهداف المؤسسة، أو لعدم توفر الإمكانيات المختلفة لتنفيذ الحل المقترح.

¹ فؤاد الشيخ سالم، الأساليب الكمية في اتخاذ القرار، اتالاردن للمنشورات، بدون ط 1990 ص 213 -

- تكاليف تنفيذ البديل والتي يمكن تقديرها من خلال الموازنة بين المكاسب التي يتوقع تحقيقها من تنفيذ البديل والخسائر التي قد تترتب عنه، وتؤدي المحاسبة الإدارية دورا هاما في هذا المجال من خلال البيانا التي توجه اهتمام متخذي القرارات إلى معرفة نواحي القصور وعدم الكفاءة، وتساعدهم في توضيح المزايا النسبية والتوصية بأفضله.
- آثار تنفيذ البديل على المؤسسة الأخرى وعلى المجتمع ككل وهذا يختلف باختلاف طبيعة المشكلة وأهميتها وطبيعة القرارات.
- مناسبة الوقت والظروف للأخذ بالبديل، فقد لا تسمح الظروف الطارئة التي تتطلب مواجهة عاجلة تتخذ القرار جراء الدراسة المتعمقة والضرورة للحلول البديلة، مما يضطره إلى اتخاذ قرار فوري عاجل تحت تأثير تلك الظروف وهو ما يسمى القرار تحت الضغط.
- مدى استجابة المرؤوسين وتقبلهم للبديلوهو ما يجب أخذه بعين الاعتبار عند تقييم البدائل لها للمرؤوسين من أثر على تنفيذ هذا البديل.
- الزمن المستغرق لتنفيذ البديل، وهذا يتوقف على طبيعة المشكلة ونوعها¹.

ب- العوامل الملموسة وغير الملموسة في تقييم بدائل الحل:

- إن التمييز بين العناصر الملموسة في التقييم من الصعوبات التي تواجه متخذ القرار في عملية المفاضلة بين البدائل. العناصر الملموسة هي تلك التي يمكن قيادتها وتقييمها من الناحية العددية كالمال وساعات العمل ووحدات الإنتاج، كميته، جودته، تكلفته والعائد من الاستثمارات.
- وبالرغم من سهولة قياس وتحديد هذه العناصر إلا أن ذلك لا يمنع من تعرض هذا القياس والتحديد للخطأ عند التقدير.
- أما العناصر غير الملموسة فهي عوامل أكثر صعوبة في عملية التقييم، لأن هذه العناصر يصعب قياسها وتقييمها من الناحية العددية: كارتفاع الروح المعنوية للعمال، ارتفاع مستوى الخدمات، تدريب وتطوير الأفراد.
- وهي ترتبط بعوامل سياسية واجتماعية واقتصادية يصعب وضع معايير لقياسها، مما يترتب عليه أنها لا تكون قابلة للقياس، وإذا أمكن قياسها فالنتيجة تكون على المدى البعيد.

2. 6- اختيار الحل الملائم للمشكلة:

تعتبر عملية الاختيار النهائي للبدائل المتاحة لحل المشكلة من أهم الخطوات التي يوليها المديرون جل اهتمامهم، هناك العديد من المعايير والاعتبارات يمكن تتخذ القرار الاسترشاد بها من أجل اختيار أفضل بديل ومنها ما يلي.

¹ - محمد عبد المنعم حطاب ، عملية اتخاذ القرارات ، مرجع سبق ذكره ، ص 116.

أ- أهمية وصعوبة اختيار البديل الأفضل

إن اختيار البديل الأمثل من أصعب و أعقد مراحل القرارات، وتنبع الصعوبة من كون هذه المرحلة تتطلب مجهودا فكريا من متخذ القرار لإجراء الموازنة و التقييم الدقيق لمزايا و عيوب كل بديل من البدائل المتعددة المقترحة، إضافة إلى أنها تتأثر بعوامل و اعتبارات متعددة يجب أخذها بعين الاعتبار، أما التعقيد فيرجع إلى أن عملية الاختيار بين البدائل تتم استنادا إلى معلومات متشابكة و تحت ضغط تأثيرات متعددة، و بذلك وجب على متخذ القرار النظر إلى البديل على أنه حصيلة اختيارات سابقة تم تقريرها، و هذا معناه أن هذا البديل سبقته قرارات و ستليه قرارات أخرى¹.

ب- المعايير والاعتبارات التي تحكم عملية اختيار البديل الأفضل:

- كشفت الدراسات النظرية والتطبيقات العملية عن مجموعة معايير واعتبارات يمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بها في اختياره للبديل الأمثل من البدائل المطروحة أهمها:
- درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل: أي معرفة درجة احتمال عدم تحقيق البديل الأهداف المرجوة من تطبيقه و هذا يتطلب من متخذ القرار الموازنة بين المخاطر الناجمة عن إتباع البديل و بين المكاسب أو الفوائد التي يحققها حسب دروكر (Drucker) أن القرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه على أساس مخاطرة محسوبة و ليس على أساس مخاطرة طائشة²
 - الاقتصاد في الجهد والنفقات: يعني أن يختار البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل تكلفة و جهد ممكن
 - الإمكانيات والموارد المتاحة: لا بد من أخذها بعين الاعتبار و دون توفرها يبقى البديل بدون قيمة، وأهم الموارد اللازمة في الموارد البشرية إضافة إلى قدرة وكفاءة المرؤوسين على الأداء، يضاف إلى هذا توفر الموارد المادية واستغلالها استغلالا أمثالا وعليه ينبغي تفضيل البديل الذي يحقق الاستغلال الأمثل للموارد.
 - الوسائل التي تساعد متخذ القرار على اختيار البديل الأمثل: هنالك بعض الوسائل التي يمكن تتخذ القرار الاستعانة بها في عملية المقارنة والمفاضلة بين البدائل المتانة وتحديد الأمثل منها وتتمثل فيما يلي:
 - أن تتم عملية المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأمثل وفقا لاعتبارات ومعايير موضوعية.
 - الاستعانة والاسترشاد بآراء الخبراء والمختصين من داخل المؤسسة وخارجها
 - ترتيب و تبويب البدائل المقترحة للحل لأن الترتيب، يساعد على تفهم مدى تأثير العوامل والاعتبارات الداخلية والخارجية على اختيار البديل الأمثل.

Jean cloud le Roch, maitrise de l'informatique par la décision, Paris, 1997 P 98¹

. "P. Drucker, Management. Tasks. Responsibilities, op. cit. P125.²

7.2- التنفيذ ومراقبة القرار:

إن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد اختيار البديل الأمثل، بل تستلزم متابعة التنفيذ وترتبط متابعته بعدة خطوات هي:

أ صياغة وإعلان القرار:

يجب صياغته تمهيدا لإعلانه أو نشره بوسائل الإعلام المختلفة التي تكفل إيصاله إلى كافة الأشخاص المعنيين والجهات التي يهتمها موضوعه أو المختصة بتنفيذه.

وحتى يكون التنفيذ سهلا يجب أن تكون الصياغة مختصرة، بسيطة واضحة ومميزة، فالصياغة الواضحة للقرار تساعد على فهم مضمونه، ويجب مراعاة عدم التناقض وانسجام القرار مع القرارات التي سبقته وعدم التعارض مع القوانين والأنظمة أو مع الاختصاصات والصلاحيات الخاصة بمتخذه.

أما إعلانه فيقصد به إبلاغ القرار إلى الجهات المعنية ولكل من يهتم موضوعها، وليست هناك وسيلة معينة للإبلاغ، كما أنه يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسبة لإعلانه.

ب- اتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ القرار:

إن تنفيذ القرار يتطلب اتخاذ الخطوات اللازمة لوضعه موضع التنفيذ وهذا يتطلب تحديد الوقت اللازم لتنفيذ مراحل، ومن سيتولى تنفيذه طرق ووسائل التنفيذ، تحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة، فحسب (Drucker) فإن القرار أن يكون فعالا إلا إذا تضمن التزامات محددة بالعمل على تنفيذه، وكانت تلك الالتزامات واضحة و محددة بالقرار منذ بدء تنفيذه¹.

ومن المهام الأساسية لمتخذ القرار في هذه المرحلة هي تهيئة كل من البيئة الداخلية والخارجية لتقبل وتنفيذ القرار، وقد يجد متخذ القرار أن تنفيذ القرار يمكن أن يتم تد إلى مناطق أو أقسام أو إدارات متعددة وفي هذه الحالة يمكن البدء في تنفيذ القرار في منطقة واحدة على سبيل التجربة فإذا ما ثبت نجاحه طبق في مناطق أخرى.

ج- متابعة وتنفيذ القرار:

إن إتباع الخطوات اللازمة لاتخاذ القرار ليست هي الخطوة الأخيرة في هذه المرحلة، إنما لا بد من متابعة تنفيذ القرار والمقصود به التحقق من أن التنفيذ يتم وفقا لما تم وضعه في الخطة المدروسة والمرسومة، وفي حدود التعليمات والقواعد الموضوعية، قصد اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتفادي تكرارها، وللمتابعة والرقابة عدة مزايا أهمها:

- المتابعة المستمرة لخطوات التنفيذ تمكن من اكتشاف الصعوبات والمشكلات والمعوقات التي يقابلها التنفيذ والعمل على حلها مبكرا أو الحد منها بقدر الإمكان.

P. Drucker, Management. Tasks. Responsibilities, op. cit. P125, P127¹

- المتابعة تمكن متخذ القرار من اتخاذ الإجراءات التي يراها مناسبة نحو القرار كسحبه أو إلغائه أو وقف تنفيذه أو تعديله جزئيا أو كليا.

- المتابعة تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين، وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتنمي القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ، مما يساعد على اكتشاف ومعرفة مواقع القصور والحلل وأسبابها وسبل علاجها.

3- أنواع القرارات:

يقسمها عادل حسن (بدون سنة) بصفة عامة إلى ثلاث أنواع رئيسية هي:

3.1- القرارات التنظيمية والشخصية:

يمكن التفريق بين القرارات التنظيمية والشخصية من حيث طبيعتها، فالمدير يصنع القرار التنظيمي، حيث يقوم بالدور المتوقع منه بالمنظمة، فهو يتخذ القرارات التي تتعلق بالمنظمة بحكم السلطة الرسمية التي يتمتع بها، وهي قرارات يمكن للمدير أن يفوض السلطة الخاصة به للآخرين فاهم أداة يستخدمها المدير ليؤكد على سلطته ومقدرته على إدارة المنظمة، هي حق اتخاذ القرار ولا شك أنه تحمل أيضا مسؤولية استخدامه لهذا الحق.

أما القرارات الشخصية فهي تلك التي يتخذها المدير بصرفته عاديا وليس بصفته عضوا في المنظمة، وهي قرارات لا يفوضها للآخرين ولكن بعض هذه القرارات يكون لها تأثير على المنظمة نفسها، فإذا قرر مدير إحدى الشركات أن يستقيل فان البحث عن محل محله يعتبر شكل تنظيمي، كذلك قد يتعلق القرار الشخصي الذي يتخذه فرد ببقية الأفراد.

يضع كثير من المديرين حدود فاصلة بين قراراتهم الشخصية وقراراتهم التنظيمية بحيث لا تلغي قراراتهم التنظيمية ولا تخضع لأهوائهم الشخصية لذلك قد يضطرون إلى اتخاذ قرارات تنظيمية تت نافي مع رغباتهم الشخصية والواقع أن القرارات التنظيمية التي تصدر من عند المدير تتأثر بالناحية الشخصية فيه.

3.2- القرارات الأساسية والروتينية:

يمكن تقسيم القرارات إلى أساسية وروتينية وتتميز القرارات الأساسية ب

أ- لها صفة الدوام إلى حد كبير، ويكون الالتزام بها لأجل طويل نسبيا.

ب- تتعلق بالاستثمارات الكبيرة أو النفقات الضخمة.

ج- على درجة كبيرة من الأهمية، بحيث أن أي خطأ فيها يصيب المنظمة بخسائر جسيمة ومن القرارات الأساسية الملموسة اختيار موقع المصنع، فلا يمكن اتخاذ قرار بتحديد موقع بناء المصنع إلا بعد استقصاءات وتحليلاتلعدة عوامل اقتصادية واجتماعية.

أما القرارات الروتينية فهي تلك التي تتطلب جهداً ذهنياً كبيراً، أو تتكرر بصفة مستمرة، وتأثيرها على نجاح المنظمة غير كبير، ومعظم القرارات التي تتخذ في أي منظمة هي قرارات متكررة، وقد تصل نسبتها إلى (90%) من مجموع القرارات، ومنها القيام برحلة تفتيشية في أعمال المنظمة أو صرف علاوة دورية للعاملين

3.3- القرارات المخططة وغير المخططة:

قد تكون القرارات مخططة أو غير مخططة وهو تقسيم قريب من التقسيم السابق، فيمكن التخطيط لاتخاذ القرار على أساس برنامج معين بحيث يصبح في النهاية متكرراً، ويصبح هناك إجراءات معينة متفق على تنفيذها بالنسبة لكل قرار وبذلك لا يعامل كل قرار على أنه حالة فريدة.

أما القرارات غير المخططة فهي التي لا تتخذ بناءً على برنامج معين فهي جديدة بناءً وهامة، فقرارات التحول من المركزية إلى اللامركزية في إدارة المنظمة وقرار تحديد الأسواق الصالحة للتسويق يعتبران مثلاً لهذا النوع من القرارات.

وعلى هذا الأساس فإن هذه القرارات، هي قرارات من وجهة نظر الإدارة وهي قرارات خاصة من وجهة نظر التحليل السليم للمعطيات المحاطة بالمشكل، وفقاً لأسلوب التدرج ووفقاً لمراكز المسؤولية على مستوى أعداد الخطة المتبعة لإنتاج خدمة أو منتج معين، وهذا وفقاً لتقييم شامل نتيجة متابعة التصميم الذي اشترك في إعداده مسئولو الإدارة، لتقييم نتيجة اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو ثقافية¹.

4- عناصر عملية اتخاذ القرار:

يقسم خواجة عبد العزيز (2001) عناصر اتخاذ القرار إلى ما يلي:

أ- متخذ القرار: قد يكون فرداً أو جماعة.

ب- موضوع القرار: وهي المشكلة التي تحتاج إلى حل ومعالجة.

ج- الأهداف والدوافع: الأسباب الدافعة لاتخاذ القرار والنتيجة المرجوة منه.

د- المعلومات والبيانات: وهي المعلومات التي يتم جمعها عن طبيعة المشكلة وأبعادها. هـ- التنبؤ: وهو

التعامل مع المتغيرات المستقبلية المجهولة وتحديد انعكاساتها على القرار.

و- البدائل (الحلول): وهي الحلول التي يتم اقتراحها لحل المشكلة.

ز- القيود: وهي الظروف المادية والمعنوية والحواجز البيئية الداخلية والخارجية التي يمكن أن تواجه متخذ القرار لهذا وجب التعامل معها بذكاء والتخفيف من أثارها السلبية².

¹ عاد لحسن الإدارة ومدخلات الحالات، الدار الجامعية للطبع والنشر، بدون سنة، م 21 -

² مخرجة عبد العزيز، من خلال عمال النفس الاجتماعية للعمل، دار الغرب للنشر والترزيع، بدون سنة 2001 ص 92

5 حالات اتخاذ القرار:

بشكل عام يمكن اتخاذ القرارات في ثلاث حالات أو ظروف مختلفة لكل منها مقدار محدد من إمكانية التنبؤ بالنتائج المستقبلية لكل بديل ممكن من بدائل القرار وهذه الحالات هي: حالة التأكد التام، حالة المخاطرة وحالة عدم التأكد.

5.1 - حالة التأكد التام:

يقصد بحالة التأكد التام أن يكون متخذ القرار على علم تام بكل المعلومات الملائمة واللازمة لاتخاذ القرار، ويفترض في هذه الحالة أن متخذ القرار يستطيع أن يحدد كل البدائل الممكنة والمتطلبات اللازمة لتنفيذها كما يعرف على وجه اليقين نتيجة كل بديل.

وتتميز عملية اتخاذ القرار في هذه الحالة بالسهولة، كما أن البيئة الخارجية لا تؤثر على نتائج القرار، ولو أن هذه الحالة تعتبر لا واقعية، حيث أنه لا يمكن وجود حالة التأكد التام.

5.2 حالة المخاطرة:

نتائج تنفيذ البديل في هذه الحالة تكون محتملة والصفة الأساسية لهذه الحالة، أي أنه لنتائج كل بديل تتوفر معلومات قليلة لمتخذي القرار مما يعني أنه في حالة المخاطرة.

وتشير عملية اتخاذ القرار في ظل حالة المخاطرة إلى الحالة التي يوجد فيها عدد من القرارات لتحقيق الهدف، و يكون لكل قرار أكثر من نتيجة بسبب وجود أكثر من بديل و يكون متخذ القرار على علم باحتمال حدوث كل بدين حيث يمكنه بناء على البيانات والمعلومات السابقة حساب هذه الاحتمالات و التي تعرف في هذه الحالة بالاحتمالات الموضوعية، أو أنه يستطيع تقديم احتمالات حدوث كل بديل بناء على خبرته الشخصية، و لذلك تعرف الاحتمالات في هذه بالاحتمالات الشخصية، ولا شك أن الاحتمالات الموضوعية تتميز عن الاحتمالات الشخصية بالدقة، و لما كانت هذه الاحتمالات قد تتحقق و قد لا تتحقق فإنه يقال أن متخذ القرار يخاطر غداختيار قرار معين.

ويفترض في ظل المخاطرة:

- وجود أكثر من قرار.

- وجود أكثر من بديل للنتائج.

- احتمالات حدوث البدائل وبالتالي نتائج كل قرار تكون معلومة لدى متخذي القرار أو يستطيع تقديرها.

وفي حقيقة الأمر للمخاطرة درجات، تصاحب القرارات المصنوعة في هذه المرحلة، فكلما ازدادت جودة المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل كلما كانت الحالة أقرب إلى التأكد وانخفضت درجة المخاطرة، والعكس ان كانت صحة ودقة المعلومات منخفضة، وفي كل الأحوال فإن معظم القرارات التي تصنعها المؤسسات تحمل قدرا من المخاطرة.

5.3- حالة عدم التأكد:

يقصد بحالة عدم التأكد تلك الحالة التي يوجد فيها أكثر من بديل دون أن يعرف منحنى القرار ولا يستطيع أن يقدر احتمال حدوث كل بديل لعدم وجود أية بيانات سابقة كما في حالة إنتاج منتج حديد أو الان متحدي القرار ليس لديه ثقة في الاحتمالات الشخصية، ولذلك فإنه يفضل أن يعمل كما لو كان لا يعرف أي احتمال حدوث البدائل.

بمعنى أنه إذا لم تتوفر معلومات تاريخية يمكن لمتخذ القرار الاعتماد عليها ، وبالتالي ليست هناك فكرة عن نتائج البديل فالحالة تعتبر حالة عدم تأكد كما قلنا ، كما أن عدم معرفة ما حدث في الماضي يجعل من عملية التنبؤ بما سوف يحدث مستقبلا صعبة، إذ يجد المديرون أن الوصول إلى القرارات الصحيحة قد يكون مجرد صدفة¹.

¹خواجة عبد العزيز ، مصدر سابق من 94

- خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تبين ماهية القرار، والذي له عدة تعاريف لكن مضمونا واحداً والمتمثل في الاختيار بين عدة بدائل لأمر معين ومنه فان القرار له أهمية بالغة في المؤسسة ومن اجل الوصول إلى قرارات سديدة على متخذ القرار إتباع الخطوات التالية، التعريف بالمشكلة وهذا من أجل تحليلها وينجم عن هذا التحليل عدة بدائل لحل هذه المشكلة تم يقوم بتقييم هذه البدائل واختيارالحل الملائم وأخيرا يتم تنفيذ هذا القرار ومراقبته.

كما تم التطرق إلى الحالات أو الظروف المختلفة والممكنة لعملية اتخاذ القرار والمتضمنة لحالة التأكد التام والتي تتوفر على المعلومات الملائمة واللازمة لاتخاذ القرار وتلبيها حالة المخاطرة وحالة عدم التأكد ال تي تفرضها الظروف وقلة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وانطلاقا مما ذكر أصبح التطرق إلى المشاركة وسلطة اتخاذ القرار تفرض نفسها في سياق دراسة هذا الموضوع.

المبحث الثالث: المشاركة وسلطة اتخاذ القرار

- تمهيد:

إن تنوع الاهتمامات الفكرية، والأطروحات النظرية، كل هذا ساعد على إثراء الرصيد النظري في ميدان صنع القرارات التنظيمية.

حيث أصبحت الدراسات في علم النفس العمل والتنظيم، تسير بوتيرة سريعة خاصة منذ الثمانينات: حيث تضاعفت التطبيقات النفعية لها في المؤسسة، بل في كل محيط تنظيمي، إذ يعد مجال خصبا و ثريا للدراسات النفسية والسياسيولوجيا.

وعلى هذا الأساس عمدنا إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، فمن خلال المبحث الأول نتطرق لدراسة أهم الاقترابات والنماذج النظرية لعملية اتخاذ القرار سواء كانت فردية أو تشاركية، والتي غالبا ما يتوقف نجاحها على شخصية القائد أو المسير ومدى توافقها مع المرؤوسين ومشاركتهم في ذلك، كما تطرقنا من خلال المبحث الثاني إلى قيمة الجانب المعرفي والمتمثل في المعارف والمعلومات المجمعة والتي يشترط أن تساعد في تحدي د، المشكلة وفي قياس المنفعة أو قيمة كل بديل من البدائل.

- الإقترابات النظرية لسلطة اتخاذ القرار:

لا شك بان تعدد البحوث والنظريات حول مسألة اتخاذ القرار ما هو إلا نتيجة اختلاف في الآراء والمناهج، التي قد نجد من ضمنها أنماط تحت على أن عملية اتخاذ القرار ناتجة عن السلطة الفردية ، وأنماط أخرى تحت على أن ذلك ناتج عن المشاركة الجماعية لأفراد التنظيم ومن أهم هذه النماذج ما حدد أعليوه السيد (2001) فيما يلي:

1.1 - أنماط استخدام السلطة:

ويقصدها مدى استئثار القائد أو المسير بعملية صنع القرار، وهناك العديد من النماذج التي وضحها أعليوه السيد، في كتابه تنمية المهارات (2001) وهي كما يلي:

أ - نموذج وايت وليبيت (Wayetet libiet):

حدد هذا النموذج الأنماط التالية لاتخاذ القرار:

- النمط السلطوي الأوتوقراطي: حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة في اتخاذ القرار وعلى المرؤوسين الإطاعة والاستجابة لأوامره وتنفيذها.

- النمط المشارك : وهو النمط الفعال في هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسين في صنع القرار واتخاذ ، ومن صور هذا النمط ما يسمى (الإدارة بالتجول) ، حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التي يقوم بها على أقسام المنظمة ، ويتخذ في هذا النمط قراره بأسلوبين هما¹ :

1 -القرار بالإجماع: بحيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع، وبعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية.

2 -القرار الديمقراطي: القرار هنا لا يتطلب الإجماع وإنما تلزم موافقة الأغلبية عليه.

- النمط المتسبب: وفيه تحول سلطة اتخاذ القرار لمجموعة الأفراد العاملين ويكتفي المسير بإعطاء الإرشادات والتوجيهات وقد لا يتدخل إلا عندما يطلب منه ذلك فقط.

ب- نموذج نظرية القرارات لهربرت سايمون (Harbert Siminon)

- يرى سايمون(Simmon) في نظريته أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات، وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات. لذلك فإنه يرى ضرورة معرفة كيفية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها من أجل تفهم السلوك التنظيمي وقد عرف سايمون التنظيم بأنه عبارة عن هـ يكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات. كما أن التنظيم يتكون من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل" وهذا يعني أن المدير يتخذ القرارات على أساس المعلومات المتوفرة لديه، وتقوم هذه النظرية على العناصر التالية:

1 -اتخاذ القرار: إن التنظيم يتكون من هيكل للاتصالات والعلاقات بين الأفراد ويقوم على أساس هر مي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين لتحقيق هدف معين الذي يصبح خطوة أو مرحلة في تحقيق هدف اخر.

2 -البيئة: عند اتخاذ أعضاء التنظيم لقراراتهم، فإنهم يستمدون معايير وقيم الاختبار من التنظيم، إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة.

3 -الجماعة: إن اتخاذ القرارات، عمل جماعي، ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود على هذا الأساس.

4 -التخصص: يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات، أما الآخرون فيتولون التنفيذ.

5 -التأثير: لكي يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه، فلا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا. لذلك يمارس التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال والتدريب ووضع معايير الكفاءة... وغيرها.

¹عليوه السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، دار السماح ، القاهرة ، الطبعة الأولى 2001 ص162.

6 -التوازن: إن ما في التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريبات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل.

إن نظرية اتخاذ القرارات تعتمد على حقيقتين أساسيتين هما:

أ -الجانب النظري لاتخاذ القرارات.

ب - الجانب العملي الذي يعبر عن الواقع الاجتماعي.

ففي الجانب الأول يسعى الإداريون لحل المشكلات . أما في الجانب العملي فإن التحليل الدقيق يشكل الأساس المنطقي لكل قرار إداري تتخذه القيادة، والمشكلة الأساسية هي أن القرارات قد لا تقوم على الخبرة وتحقيق الفائدة والعثور على الحلول المناسبة لجميع المشكلات، وإنما تقوم أيضا على اعتبارات سياسية، وضيق الوقت لاستيفاء الدراسات والتحليل وهناك أيضا مجموعة من العوامل التي تؤثر على هذه القرارات منها

أ - الذكاء: الذي يسمح للفرد من خلال اتصاله مجتمعه وظروف بيئته بمعرفة نوعية القرار الذي يجب اتخاذه.

ب - رقابة الاستراتيجية: التي يمكن الاعتماد عليها في كل وضعية معينة.

ج - اختيار الطرائق والأساليب: التي يمكن تطبيقها نظرا للملائمتها.

د - تنفيذ الخطط الموضوعة وفقا لتفاصيل واضحة ودقيقة.

لقد أكد سايمون أن كل قرار متخذ يجب أن يهدف لتحقيق هدف معين. وداخل التنظيم هناك العديد من الأهداف الواجب تحقيقها، حيث يعتمد إنجازها على بعضها البعض، وعليه يكون لدينا ضمن التنظيم سلسلة من القرارات المتداخلة مع بعضها.

ج- نموذج ترينوم و شميت (Tinbom et Chmit)

وتسمى بنظرية الخط المستمر في القيادة، ويشتمل هذا النموذج على سبعة أنماط تسير به لاتخاذ القرار هي:

- المسير يتخذ القرار بشكل توجيهات وأوامر على المرؤوسين تنفيذها.
- يتخذ المسير القرار لوحده ويبرره للمرؤوسين.
- يعلور المرؤوسين بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ اقتراحاتهم.
- يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم.
- تتم مناقشة القرار بجو ديمقراطي ويتخذ القرار بناء على رأي الأغلبية.
- يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتكلمهم يتخذون القرار بأنفسهم.
- يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم.

د- نموذج ليكارت (Lickert):

حيث قسم ليكارت سلطة اتخاذ القرارات إلى أربع فئات وهي:

- المتسلط الاستغلالي: يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه.

- المتسلط الرفعي: يعجز المرؤوسين. بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه.

- الاستشاري: يبي تشير مرؤوسيه بأمر القرار ويسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار.

- الجماعي / المشارك: تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية ، وقد دعا ليكارت لاستخدام هذا الأسلوب في اتخاذ القرار لاعتقاده بفعاليتها ، وذلك لأن الإدارة الوسطى همزة وصل بين الإدارتين العليا و الدنيا في مجال صنع القرار¹.

1. 2- أنماط تعتمد على افتراضات القائد: ومنه

أ- نموذج دولكلاس م كريجور (Macgregor) :

يشتمل هذا النموذج على نظريتين يحددان كيفية اتخاذ القرار ومدى مشاركة العاملين في ذلك وهما كما يلي:

- نظرية (X):

يفترض المسير بان العامل من طبعه كسول لا يحب العمل ولا تهمة المنظمة وهم الوحيد ذاته فقط، وهو شخص لا يريد العمل بطبيعته، فكل هذه الافتراضيات تتطلب من المؤسسة توجيه هذه الطاقات البشرية و إجباره ا ومراقبة أفعالها ومحاولة تغيير سلوكهم بما يوافق حجات المنظمة وعلى الإدارة استعمال عملية القوة والتشديد في توجيه ومراقبة مباشرة للعمل ومعاينة كل من يخالف التعليمات، وهذه في فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية (X):

- نظرية (y):

تختلف هذه النظرية عن الأولى تماما حيث يفترض فيها المسير بان العامل لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية، ويتمتع برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة والتهديد، وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل: مشاركته في اتخاذ القرارات، وكذا التفويض وزيادة حريته، الإثراء الوظيفي، التوسع الوظيفي، ويفترض في الفرد أنه كفء قادر على العمل والإبداع، يسعى لتحقيق أهداف المنظمة ولذلك فان مسؤولية الإدارة في خلق الظروف الملائمة التي تجعل الأفراد أكثر قدرة على تحقيق الأهداف المنتظرة.

- عليوه السيد ، مصدر مسابق، ص 164 - 166.

ب - نموذج أوشي (ochie) نظرية: (Z)

يفترض أوشي أن الفرد الأمريكي يتخلف في ثقافته عن الفرد الياباني، وحتى يتم الاستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول أوشي تعديل هذه الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية، فعلى سبيل المثال الممارسات اليابانية التالية:

القرار بالإجماع ، أسلوب، كل من يتأثر بالقرار يتم اشتراكه وجمع المعلومات من أسفل للأعلى، المسؤولية الاجتماعية ، التنظيم غير الرسمي، بينما في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي: القرار بالأغلبية ، حرية انسياب المعلومات ويغلب عليها من الأعلى إلى الأسفل، المسؤولية الجماعية و الفردية معا التنظيم الرسم ي و البيروقراطي مصحوبا بشبكة من العلاقات غير الرسمية ومحاولة ترسيخ الثقة و الاحترام المتبادل¹.

3.1- أنماط تعتمد على اهتمام المسير بالإنتاج والأفراد معا:

أ- نموذج هاوس و إيفانس (Hause et Ivans):

أطلقا عليه (المسار والهدف)، وبيننا أن المهمة الأساسية للقائد أو المسير هي توضيح الأهداف للرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق بالاعتماد على نظرية التوقع ونظريات الحفز أما العوامل الظرفية في هذا النموذج فهي:

- بيئة العمل: المهمة، نظام المكافآت، والعلاقة بالزملاء.
- صفات العاملين: حاجتهم الثقة بالنفس وقدراتهم.
- أما الأساليب القيادية التي يمكن للقائد استخدامها في ظل هذه الظروف فهي:
- المساند: يهتم بحاجات الرؤوسين وراحتهم ويخلق جو عمل مريح لهم.
- المشارك: يعطي الرؤوسين المهل للمشاركة في صنع القرار.
- الإجرائي: يزود الرؤوسين بالإجراءات والتعليمات والتوقعات بشكل واضح.
- الانجازي أو التحدي: يضع للرؤوسين أهدافا تتحدى قدراتهم وتساعد على تطوير أدائهم وتشعرهم بثقة قائدهم بهم.

1. احمد محمد المليب، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، ط1 - 1999، ص170

ب - نموذج فروم و ياتون (From et Yaton):

أطلقا عليه (مخطط عملية صنع القرار) وبيننا فيه خمسة أساليب لصنع القرار تعتمد على الوضع الذي يمكن تحديده من خلال الإجابة على سبعة أسئلة (بنعم أو لا) وتتعلق هذه الأسئلة: بنوعية المشكلة، كفاية المعلومات، هيكلية المشكلة أهمية قبول القرار من قبل المرؤوسين، مدى قبولهم للقرار الذي يصنعه القائد أو المدير بنفسه ومدى مشاركة المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة عند حل هذه المشكلة أما الأساليب الخمسة لصنع القرار فهي كما يلي:

- يصنع القرار لوحده.
- يهينع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين.
- يهينع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين فرادى.
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة¹.

2- مفهوم السلطة:

تعد السلطة من المفاهيم الأساسية والمركزية التي تتمحور عليها علاقات العمل، سواء ضمن إطارها الرسمي أو اطارها الغير الرسمي، منها ما جاء به بارنو في ليب (Filip) مدلول السلطة من خلال كونها سلطة لإصدار القرارات في المنظمة ويقول: السلطة هي إصدار الفرد قرارات توجها أعمال وأفعال فرد آخر، فعلاقة السلطة تؤكد أن ما يصدره الشخص من قرارات ويقوم بنقلها متوقعا أن هذه القرارات والأوامر سوف تحظى بالقبول من شخص آخر، وبالطبع فإن الشخص الآخر يتوقع هذه الأوامر والقرارات، ويحدد سلوكه وفقا لها.

ويؤكد كروزي (Krozi) أن السلطة تقتضي دائما إمكانية بعض الأفراد للتحكم في أفراد أو مجموعات أخرى، والتحكم في الآخرين يعني الدخول معهم في علاقة وهذه العلاقة تتطور بداخلها سلطة البعض على البعض الآخر، والسلطة بهذا المعنى هي عبارة عن علاقة تشاركية وليست خاصة للفاعلين، علاقة تبادل نفوض تفاوض والتفاوض يتم بين شخصين على الأقل.

¹. أحمد محمد الطيب، مصدر سابق، ص 172 -

3- السلطة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار:

يرى فاروق مداس (2002) بان نسق السلطة يعد من العوامل الرئيسية لفهم القرارات، إذ أن السياسة العامة لاتخاذ القرار توضع في المستويات العليا للتسلسل الهرمي، ثم تنتقل إلى المستويات الدنيا وبذلك يتحدد الإطار العام، ويحدد نظام الاتصال في هذه الحالة عامل مهم يؤثر في اتخاذ القرارات وهذا عن طريق قنواته المتعددة الاتجاه السير الحسن للمعلوماتية.

حسبهيرت سيمون (Harbert Simmon)، في اتخاذ القرارات، فهي "التفضيل بين البدائل لتحقيق الأهداف المحددة في استراتيجية المنظمة"، وتعد هذه الأخيرة أساس التخطيط الذي لا يتم إلا على أساس خطوات عامة لاتخاذ القرارات، وتقديم التوجيه والإرشاد لمخذي هذه القرارات كما تعد السلطة الوسيلة الناجعة والناجحة للتأثير على الأفراد حتى ينفذوا القرارات، إذ تعد المتغير الأساسي في السلوك التنظيمي الذي بواسطته يتم التأثير والنفوذ على أعضاء التنظيم لاتخاذ القرار المناسب حول الظاهرة المدروسة¹

4- أساليب سلطة اتخاذ القرار:

ترتكز سلطة اتخاذ القرار على الأسلوب الذي يسمح لها بتحقيق الأهداف، من خلال تنظيم البيانات الداخلية للمؤسسة، وتحديد مهام كل أفرادها طبقاً للمقاييس المهنية المحددة، وحسب الأسلوب الذي يستعمله المدير أو المسير في فرض سلطته لاتخاذ القرارات التي يراها مناسبة، ونجد من هذه الأساليب ما يلي:

1.4 - الأسلوب التسلطي في اتخاذ القرارات:

يتمثل هذا الأسلوب في أن رئيس المؤسسة هو الذي يقرر كل شيء، فأثناء ظهور أي مشكل يعود الأمر دائماً إليه، فمساعده أو مرؤوسه المباشرين يقومون بمهامهم طبقاً لتوجيهاته وقراراته، فصاحب هذا الأسلوب يعتبر مرؤوسيه كمنفذين فقط، وليس كمساعدين، فهو يقضي وقتاً كبيراً في مراقبتهم ومتابعة نشاطاتهم، وبالتالي لا تكون لهم أي مبادرات شخصية، لأنهم لا يستطيعون أن يقدموا كل ما لديهم، إلا أن هذا الأسلوب لا يسمح بالسير الحسن والناجح للمؤسسة لأنه يقضي على المبادرات الفردية والجماعية للمرؤوسين، كما أن رئيس المؤسسة مع تطور هذه الأخيرة وتوسع نشاطاتها، يصبح غير قادر على أن يهتم بكل الأمور، لدى يجبر على توزيع بعض المهام وتوزيع جزء من سلطته لمرؤوسيه وبالتالي فإنه يتبنى أسلوب الإدارة بالتعاون.

2.4 - الأسلوب المتعاون في اتخاذ القرارات:

¹فاروقمداس،التنظيموعلاقاتالعمل،دارالمدني،الإسكندرية،ط1،2002 ص47 -

في هذا النمط، يقوم رئيس المؤسسة بتفويض جزء من سلطته لمساعديه، فيصبح كل واحد مسؤول على قطاع أو مصلحة معينة، وبالتالي يصبح ذا استقلالية في اتخاذ القرارات، التي تتماشى والمهام الموكلة إليه طبقاً للخطة العامة التي تحددها السلطة الإدارية.

حيث يصبح رئيس المؤسسة يستعين باقتراحات وإرشادات ونصائح مساعديه، ويستشيرهم قبل اتخاذ أي قرار، مما يسمح له بالحصول على معلومات أكثر حول ما يدور في المؤسسة، وإيصال قراراته إلى القاعدة بصورة فعالة وسريعة، وكل هذا يؤدي إلى تناسق الجهود، وبروز روح المودة والتعاون بين أفراد المنظمة.

5- المشاركة وعلاقتها باتخاذ القرار:

إن العلاقة بين المشاركة واتخاذ القرار تكمن في تلك الجهود الإدارية المبذولة للوصول إلى الوضع الأمثل في اتخاذ القرار وهذا بإشراك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداده وتنفيذه، بغية تحقيق سياسة القيادة الجماعية، وهذا لأنه كلما كثرت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب، وكلما كانت الجماعة أقدر على فهم مغزاه، وتحديد هدفه، بل تظل أكثر تأييداً له وتحمساً لتنفيذه، وهذا ما أثبتته دراسات كوش (koch) وفرنش (french) في سلسلة من التجارب الميدانية في منظمة هاورد للتصنيع، وأسفرت نتائج دراستهما على أن المجموعة الـ تيلم تشارك في اتخاذ القرار زادت نسبة غيابتها وكثرة شكاويها، أما المجموعة المشاركة يقل الغياب بين أفرادها وأصبحت شكاويها محدودة، وارتفع مستوى الإنتاج عندها¹.

6- التجربة اليابانية والمشاركة في اتخاذ القرار:

تعد التجربة اليابانية في مجال الإدارة والتنظيم تجربة رائدة، فهي تعتمد فلسفة العمل الجماعي والإدارة بالإجماع، المتمثلة في التعاون والتكامل والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف، ولعل من أهم خصائص المؤسسات اليابانية ما يلي:

- العمال يفضلون العمل بروح الفريق والتساند والتضامن فيما بينهم.
- الاعتماد على قيمة العمل الجماعي ونشر ثقافته بين الأفراد الفاعلين داخل التنظيم.
- تشجيع روح المبادرة والمسؤولية لدى الأفراد، وإشعارهم بالعضوية الدائمة داخل المنظمة مما يضمن الاستمرار في العمل ونحوه.
- اعتماد سياسية البقاء والنمو والتحسين المستمر.

¹فاروق مدام، مصدر سابق من 50-51

ولقد اعتبرت سلطة اتخاذ القرار في المؤسسات اليابانية كوظيفة لسلوك الجماعة أكثر منها خصرية فردية، فالمستعمل الياباني عليه أن يحظى بالقبول من الجماعة التي يشرف عليها، وان يفتح المجال للابتكار والإبداع في مجالات مختلفة، والتي يشترط أن تنسب إلى فريق الجماعة بكاملها، مما يساعد على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين، وحتى حل المشكلات داخل بيئة العمل اليابانية يتم النظر إليه من خلال المفهوم الجماعي، فغالبا ما ينتقل المدير إلى مركز المشكلة حتى يتم الوقوف على الأمر في الميدان والمشاركة المباشرة في حلها بدلا من الاكتفاء بإصدار الأوامر عن بعد، كما انه من ابرز دعائم الإشراف في التنظيمات اليابانية¹.

- الخلاصة:

استنتاجا مما سبق لم تعد المشكلة مقتصرة فقط حول المبادئ العامة، أو القواعد المقررة التي نسترشد بها عند تصميم الخرائط والهياكل التنظيمية، وإنما يتطلب منا كذلك التركيز على دراسة كيفية بناء التنظيم ومكوناته ومختلف الأوضاع التي يتواجد فيها، وأن يعلل سلوك الأعضاء على المستوى الرسمي، والغير رسمي، مستعينين في ذلك كله بمفهوم اتخاذ القرار، وهكذا يصبح من الضروري أن نكشف عن طبيعة القرارات التي تتخذ وأنماط السلطة والقيود التنظيمية المستعملة في ذلك، بالإضافة الوسائل والمساهمات الفردية والجماعية الرامية لجمع المعلومات وتطبيق سياسة الاتصال، لتحديد واتخاذ القرار المطلوب.

إلا أن هذا قد لا يتحقق إلا بدراسة سلوك القائم باتخاذ القرارات والمشاركين في ذلك، وهذا ما يوضح الأسباب التي تدفع الفرد للمشاركة في اتخاذ القرارات، والتي غالبا ما نرجعها إلى فكرة التوازن بين الحوافز والبواعث من جهة، والإسهام الفردي من جهة أخرى، ومعنى ذلك أن التحاق الفرد بالتنظيم، قائم على تعاقد حصل بمقتضاه على بعض الإغراءات والحوافز والتي من ضمنها المشاركة، مقابل ما يقدمه من إسهامات. ولتوضيح ذلك أجريت دراسة ميدانية للتحقق ما مدى صحة السلوك القائم بين اتخاذ القرارات ومشاركة العمال في مؤسسة سونلغاز بأدرار.

¹ - فاروق مذام، مصدر سابق، م69.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الدراسة الاستطلاعية

تمهيد:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من الناحية المنهجية مرحلة كشف الجو العام السائد في المؤسسة، ومعرفة الظروف النفسية والاجتماعية لدى العاملين فيها. وتحتوي على عدة أهداف ومراحل لإنجازها.

1 - أهداف الدراسة الاستطلاعية

من أهم أهداف الدراسة الاستطلاعية بالنسبة لنا في دراسة هذا الموضوع هي كالتالي:

- التنقل بين مصالح المؤسسة والاحتكاك بالعاملين.
- أخذ نظرة عامة عن المؤسسة ومقابلة أغلب المسيرين ورؤساء المصالح.
- أخذ فكرة عامة عن جو العمل وسيرورته.
- التعرف على وحدات المؤسسة ومصالحها وكسب ثقة العمال.

2- المجال الجغرافي للدراسة

تمت الدراسة بالمؤسسة الوطنية سونلغاز الواقعة بطريق بودة بولاية أدرار، إذ تلعب اليوم هذه المؤسسة دورا هاما في الاقتصاد الوطني، فإستراتيجياتها التنموية تبني حسب الحاجات الاقتصادية للوطن.

1.2- المسار التاريخي للمؤسسة:

تأسست الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تحت قانون 59-69 المؤرخ ب 26 جويلية 1969 الذي صدر في الجريدة الرسمية في 08 أوت 1969 وقد أتت كبداية الكهرباء وغاز الجزائر التي تأسست في 05 جويلية 1967 في إطار القوانين الفرنسية للتأميم.

وفي سنة 1983، في إطار إعادة الهيكلة الشركات الاقتصادية العمومية أصبحت سونلغاز متفرعة على الشكل التالي:

- كهريف (KAHRIF) الأعمال و الأشغال الكهربائية.
- كهراكيب (KAHRAKIB) تركيب مختلف التركيبات والتجهيزات الكهربائية.
- كاناغاز (KANAGAZ) انجاز قنوات لنقل وتوزيع الغاز.
- أمسي (AMC) صناعة عدادات وأجهزة قياس المراقبة.

وفي 1991 غيرت الشركة الكهربائية والغاز طبيعتها الشرعية والقانونية وأصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بناء على المرسوم التنفيذي رقم 91-475-14-12-1991 والمرسوم التنفيذي رقم 95-280 بتاريخ 17-10-1995 وتحويلها إلى شركة ذات أسهم.

2.2- البنية التنظيمية للمؤسسة:

تتمثل البنية التنظيمية لمؤسسة سونلغاز فيما يلي:

- مصلحة الدراسات والأشغال: وهي تهتم بتتبع الأعمال الغازية على الميدان.
- مصلحة التسيير والمحاسبة: تهتم بتسيير الموارد المالية للمؤسسة.
- مصلحة المعاملات التجارية: وتعمل على ضمان سير الزبائن وإنشاء الفاتورات وكذا تتكفل بقبض المال وانجاز فروع مصغرة.
- مصلحة الوسائل العامة: تتم بالتحديد، والمحافظة على ممتلكات المؤسسة.
- مصلحة استغلال الشبكات: هذه المصلحة مكلفة باستغلال شبكات الغاز متوسط الضغط وضعيفة الضغط وتهتم بالصيانة والمساعدة.
- مصلحة الموارد البشرية: تضمن وتتأكد من سير وإدارة العمال والتكوين والمسار المهني.
- مصلحة الأمن: تسهر على احترام تعليمات الأمن وإحياء وتشجيع وكذا تدريس حادث العمل.
- مصلحة المنازعات: تهتم بحل القضايا والمنازعات بين الزبائن والمؤسسة.

2.3- مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز

تتمثل أهم مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز فيما يلي:

- إنتاج ونقل وتوزيع تجارة الكهرباء.
- ضمان التوزيع العمومي للغاز وهذا مع احترام أصل النوعية والأمن.
- نقل الغاز لحاجة السوق الوطنية.
- توزيع وتجارة الغاز عن طريق أنابيب في الجزائر وفي الخارج.
- دراسة تطور وأهمية وقيمة كل أشغال ومصادر الطاقة.
- تهتم بتركيب وتجهيز وترتيب كل الوسائل الصناعية الجديدة وتحقيق كل الأعمال أي إيصال الطاقة الكهربائية.
- ضمان خدمة أحسن للزبائن.

3- أدوات الدراسة ومواصفاتها:

يقصد بها الأدوات والوسائل والتقنيات التي يتم اعتمادها لجمع المعلومات وتحقيق أهداف البحث.

وقد اعتمدنا في دراستنا على ما يلي:

1.3- الملاحظة

وهي المشاهدة المركزة بكل اهتمام لشيء ما لاستخلاص النتائج الناتجة عن ذلك¹.

كما تعتبر طريقة جمع المعلومات عن الملاحظة بالمشاركة أضمن طريقة من أجل أن تكون هذه المعلومات والبيانات أكثر دقة ومصداقية تعبر عن الواقع كما هو.

وقد قمنا بتوظيف أهم ما تمت ملاحظته خلال هذه الفترة في تفسير وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان.

2.3- الاستبيان

يعتبر الاستبيان أكثر الوسائل استخداما للحصول على المعلومات والبيانات الشخصية لأفراد العينة وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تتطلب الأجوبة كتابيا².

ونظرا لطبيعة الموضوع عمد الباحثان إلى اختيار الاستبيان وهو وسيلة علمية تساعد في جمع المعلومات من الأفراد، كما اشتمل على (27) سؤال يتطلب الإجابة حسب السلم الخماسي لليكارث.

1.2.3- طريقة صياغة فقرات وإعداد الاستبيان:

تم صياغة فقرات الاستبيان وإعداده كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (01): يوضع طريقة صياغة الفقرات

المتغير	المشاركة	اتخاذ القرار
رقم السؤال	من 1 - 14	من 15 - 27
أرقام الأسئلة ذات الاتجاه الموجب	1، 3، 4، 5، 14	1، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24
أرقام الأسئلة ذات الاتجاه السالب	2، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13	5
		25، 26، 27

¹ محمد مسلم منهجية البحث العلمي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، ط2، ص 41.

² محمد مزبان، مبادئ في البحث النفسي والتربوي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، ط2، 2006، ص 122.

الجدول (02) يوضح أوزان الفئات

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الإجابات اتجاه الأسئلة
1	2	3	4	5	اتجاه موجب
5	4	3	2	1	اتجاه سالب

3.3 - البيانات الشخصية للمبحوثين:

اشتمل تصميم الاستمارة على بيانات خلفية وهي الجنس، والمستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، وكذا الحالة المدنية للعمال، وتم تفرغها كما هو موضح في الجداول التالية:

- الجدول رقم (03): يوضح القيم العددية لتفرغ متغير الجنس:

أنثى	ذكر	الفئات
2	1	القيمة العددية

- الجدول رقم (04): يوضح القيم العددية لتفرغ متغير الحالة المدنية:

أرمل	مطلق	متزوج	أعزب	الفئات
4	3	2	1	القيمة العددية

الجدول رقم (05): يوضح القيم العددية لتفرغ متغير الأقدمية:

35-27	26-18	17-09	من 08-1 سنوات	الفئات
4	3	2	1	القيم العددية

الجدول رقم (06): يوضح القيم العددية لتفرغ متغير المستوى التعليمي:

ثانوي	أساسي	ابتدائي	الفئات
3	2	1	القيم العددية

4. عينة الدراسة الاستطلاعية ومواصفات:

عمد الباحثان من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى اختيار عينة عشوائية من عمال المؤسسة، متكونة من 18 فرد، بغرض دراسة ثبات الاستبيان.

5-الثبات:

لحساب ثبات الاستبيان قام الباحثان باستعمال طريقة التجزئة النصفية، فتحصلا على الثبات التالي 0.54، وباستعمال معادلة التصحيح لسبيرمان (Sperman) قمنا بتصحيحه كما يلي:

وكانت النتيجة بـ 0.70

وهذا يدل على أن الاستبيان ثابت

*ر: وهي نتيجة الثبات بطريقة التجزئة النصفية ببرنامج SPSS .

6- الصدق:

استعمل الباحثان لتصديق وسيلة البحث ما يلي:

الصدق الذاتي:

يعتبر الصدق الذاتي من الوسائل التي تقيس على مدى أداة الدراسة، ويكون بحساب الجذر التربيعي للثبات أي

$$\sqrt{0.70} \text{ الذي أعطى نتيجة تساوي } 0.83$$

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

تعتبر الدراسة الأساسية مرحلة أساسية من إعداد البحث العلمي، إذ تتوقف عليها عملية المعاينة وتطبيق الوسائل والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة.

1- أهداف الدراسة الأساسية:

حددت أهداف الدراسة الأساسية في النقاط التالية:

- جمع المعلومات والمعطيات الأساسية لموضوع الدراسة .
- تحديد العينة الأساسية للدراسة والكشف عن خصائصها.
- تفرع استبيان البحث.
- تحديد الوسائل والأساليب الإحصائية.
- التعامل مع متغيرات الدراسة.

2- عينة الدراسة:

لأن العينة في البحث العلمي تشكل دعامة أساسية لا مناص منها كمصدر لاستقصاء المعلومات والمعطيات من الواقع وهذا لما تتمتع به من مميزات حيث أنها تمثل مجتمع البحث تم اختيار العينة القصدية، وهذا الاختيار لم يكن بطريقة اعتباطية، بل هو مبني على جملة من المبررات العلمية والواقعية، إذ أن المؤسسة ذات طابع خدماتي تضم في مجملها حوالي 223 عاملاً باختلاف طبقتهم السوسيو مهنية، وبسبب العبء الكبير للعمل الذي يقومون به وكثرة انشغالهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة تعذر علينا التوصل إليهم كلياً مع إعراض البعض الآخر عن الإجابة، بالإضافة إلى أنه تعذر علينا التحصيل على معلومات دقيقة عن الطبقات السوسيو مهنية للعمال وأعدادهم حسب كل طبقة، هذا ما دفعنا لتقرب من أشخاص سبق وأن تواصلنا معهم أثناء الدراسة وتوقعنا منهم مساعدتنا بملئهم استمارة الاستبيان، ولأنه لا يوجد اتفاق علمي لتحديد الحجم الأمثل للعينة، اعتمدنا في اختيارنا على عينة تتكون من 70 مفردة أي ما يعادل نسبة 31.39% من مجتمع البحث الكلي. كما أنه وحسب متطلبات وأهداف الدراسة فنحن سنركز على الموظفين في المؤسسة بصفة عامة. ومن خلال اختيارنا للعينة استطعنا الوصول لهدفنا بشكل أسرع وأسهل نظراً للظروف والوقت الضيق.

الجدول رقم(08): يوضح كيفية توزيع الاستبيان على العينة

عدد الاستمارات التي سلمت	عدد الاستمارات المحصل عليها	عملية الاستمارات التي رفضت
100	71	01

3 - خصائص العينة

ارتبنا إلى توضيح خصائص عينة الدراسة الأساسية من خلال الجداول التالية: الجدول رقم (09): يوضح خاصية الجنس لعينة البحث.

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرارات	49	21	70

النسبة المئوية	70 %	30 %	100 %
----------------	------	------	-------

- يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن نسبة الذكور 70% من عينة البحث، ونسبة (30%) هم إناث.

الجدول رقم (10): يوضح الحالة المدنية لعينة البحث.

الحالة المدنية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	37	52.9 %
متزوج	30	42.9 %
مطلق	3	4.3 %
أرمل	0	0 %
المجموع	70	100 %

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 52% من عينة البحث هم عزب، ونسبة 42% متزوجون، ونسبة 4.3 % يندرجون تحت فئة مطلق.

الجدول رقم (11) : يوضح المستوى التعليمي لعينة البحث.

المستوى التعليمي	ابتدائي	أساسي	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرارات	0	16	25	29	70
النسبة المئوية	0 %	22.85 %	35.71 %	41.42 %	100 %

يتضح من خلال الجدول رقم (11) يظهر أن نسبة 41.42% من أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي مقارنة بالقيم الأخرى، نجد نسبة 35.71 % لديهم المستوى الثانوي، والباقي بـ 22.85 % لديهم مستوى أساسي، في حين يتبين بأنه لا يوجد عمال ذو مستوى ابتدائي أي بنسبة 0 %

الجدول رقم (12): يوضح الأقدمية في العمل

الأقدمية	من 1 الى 8	من 9 الى 17	من 18 الى 26	من 27 الى 35	المجموع
التكرارات	33	08	22	07	70
النسبة المئوية	47.14 %	11.44 %	31.42 %	10 %	100 %

يتضح من خلال الجدول رقم (12) يتبين أن النسبة الغالبة هي 47.14 % هي للفئات التي تقل عن (08) سنوات من العمل في حين نجد 31.42 % تمثل الفئة المحصورة ما بين (18) الى (26) سنة عمل، ونسبة 11.44 % التي تضم عمال ما بين (09) الى (17) سنة عمل، كما نجد 10 % هي للعمال ذوي الاقدمية من (27) الى (35) سنة.

4- الدراسة الميدانية:

4 - 1 - الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

قمنا باستخدام الاستبيان الذي كان ثابت وصادق بالإضافة إلى استمارة الخلفية الفردية لعينة البحث.

5-الوسائل الإحصائية:

- اعتمد الباحثان في دراستهما على استعمال طريقة النسبة المئوية لتحديد خصائص العينة.
- استعمالا البرنامج الآلي للتحليل الإحصائي (SPSS) وهو عبارة عن برنامج للحاسب الآلي يقوم بعمليات التحليل الإحصائي للدراسات حيث يتم استخراج المعالم الإحصائية المختلفة لعينات قيد الدراسة وينقسم البرنامج إلى قسمين أساسين هما:

أ- شاشة إدخال البيانات (Data Editor)

ب- شاشة إخراج نتائج التحليل الإحصائي (NavigatorOutput)

حيث قمنا من خلاله بحساب الوسائل الإحصائية لهذه الدراسة وهي كما يلي:

-المتوسطات الحسابية :

$$\frac{\text{مجم ص}}{ن} = \text{المتوسط}$$

-الانحرافات المعيارية :

$$= \epsilon \sqrt{\frac{\text{مجم ص}^2 - \frac{(\text{مجم ص})^2}{ن}}{ن-1}}$$

- إيجاد العلاقة الارتباطية بمعامل بيرسون بين المشاركة العمالية واتخاذ القرارات.

$$r = \frac{\text{مجم ص} \times \text{مجم ص} - \frac{(\text{مجم ص})^2}{ن}}{\sqrt{[\text{مجم ص}^2 - \frac{(\text{مجم ص})^2}{ن}] [\text{مجم ص}^2 - \frac{(\text{مجم ص})^2}{ن}]}}$$

الفصل الرابع
عرض ومناقشة النتائج
والتوصيات

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

- توجد مشاركة عمالتي بمؤسسة سونلغاز بآدرار .

1.1 - عرض ومناقشة نتائج كل عامل علي حدي من عوامل المشاركة العمالية:

- الجدول رقم (13): يوضح مدى مساهمة المشاركة في التقليل من الصراعات بين الإدارة والعمال .

الرقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
01	تقلل المشاركة العمالية من الصراعات بين الإدارة والعمال	2.31	1.23

يوضح الجدول رقم (13) نجد أن قيمة (2.31) من متوسط العينة بانحراف معياري (1.23) لا يوافقون على أن المشاركة العمالية في صنع القرارات واتخاذها تقلل من الصراعات بين الإدارة والعمال وهذا لان قيمة المتوسط الحسابي قريبة من الوزن المحدد لفئة العمال الغير موافقون وبالتالي فان المشاركة العمالية لا تقلل من الصراعات بين الإدارة والعمال في نظر هذه الفئة.

- الجدول رقم (14): يوضح عدم مشاركة جميع عمال المؤسسة في المجالس والاجتماعات الإدارية.

الرقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
02	لا يشارك جميع عمال المؤسسة في المجالس والاجتماعات الإدارية	2.57	1.23

يوضح الجدول رقم (14) قيمة (2.57) من متوسط عينة الدراسة بانحراف معياري (1.27)، وهو متوسط قريب من للوزن (02) المحدد للغير موافق و بها فإن المؤسسة لا تشارك جميع عمالها في مجالس اتخاذ القرارات، وهذا يعني أن المشاركة محصورة لدى فئة معينة داخل المؤسسة كالمدير وممثلي العمال والمسؤولين.

الجدول رقم (15): يوضح مدى إعطاء العمال الفرصة للمشاركة داخل المؤسسة.

الرقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
03	تفتح لك الفرصة للمشاركة داخل المؤسسة	2.93	1.28

يوضح الجدول رقم (15) بان قيمة المتوسط (2.93) بانحراف معياري (1.28) هي قيمة قريبة من الوزن 03 المحدد للغير متأكد وهذا يستدعي ضرورة إعادة النظر وفتح الفرص أمام اقتراحات وآراء الأفراد العاملين .

الجدول رقم (16): يوضح مدى مساهمة المشاركة في جعل العامل حيوي ومتفهم مع الإدارة.

الرقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
04	مشاركتك تجعلك حيوي ومتفهم مع الإدارة	2.4	1.12

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن قيمة (2.4) من متوسط أفراد العينة بانحراف معياري يقدر ب (1.12)، وهي قيمة قريبة من الوزن (02) المحدد للغير موافق مما يظهر وجهة نظر أن مشاركتهم لا تجعلهم حيويين ومتفهمين مع الإدارة.

الجدول رقم (17): يوضح مدى وجود المشاركة عن طريق انتخاب ممثلي العمال.

الرقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
05	تتم مشاركتك عن طريق انتخاب من يمثلك فعليا في المجالس الإدارية	2.64	1.29

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن متوسط (2.64) من أفراد العينة بانحراف معياري يقدر ب (1.29)، غير متأكدون من أن مشاركتهم تتم عن طريق انتخاب من يمثلهم في المجالس الإدارية ، وهذا يعني أن هناك نوع من المشاركة في اتخاذ القرارات تتم عن طريق ممثلي العمال إلا أن هذه المشاركة يوافق عليها فئة قليلة من أفراد العينة، وهذا ما يدل على أن هناك مشاركة عمالية تتم عن طريق المسؤولين وممثلي العمالي.

الجدول رقم (18): يوضح مدى قيام ممثلي العمال بالدور الفعال في المجالس الإدارية.

الرقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
06	ممثلي العمال لا يقومون بدور فعال في المجالس الإدارية	2.51	1.27

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن قيمة المتوسط الحسابي (2.51) بانحراف معياري يقدر ب (1.27) وهي قريبة من الأوزان (02) لفئة موافق و (03) المحدد للفئة الغير متأكدون وهذا يعني أن هناك فئة من يوافقون بان ممثلي العمال لا يقومون بدور فعال، كما توجد فئة أخرى من عينة البحث غير متأكدة من ذلك، وهذا ما يستدعي ضرورة توضيح صورة المشاركة للعمال وجعل مشاركة ممثلي العمال مشاركة رسمية لا رمزية.

الجدول رقم (19): يوضح وجود الصراعات والنزاعات بين ممثلي العمال و إدارة المؤسسة .

الرقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
07	توجد بعض الصراعات وال نزاعات بين ممثلي العمال و إدارة المؤسسة	2.86	1.38

يتضح من خلال الجدول (19) بأن متوسط (2.86) من أفراد العينة الغير موافقون على وجود بعض الصراعات والنزاعات بين ممثلي العمال وإدارة المؤسسة، وهذا بانحراف معياري يقدر ب (1.38) وهذا ما يدل على تعاطف ممثلي العمال مع إدارة المؤسسة .

الجدول رقم (20): يوضح مدى استعداد العمال لحضور مجالس اتخاذ قرار .

الرقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
08	لم يسبق وان تم استدعائك لحضور مجلس اتخاذ قرار في المؤسسة	2.87	1.32

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن (2.87) هي قيمة متوسط الأفراد الذين هم يوافقون بانحراف معياري يقدر ب (1.32) عن عدم استدعائهم لحضور مجلس اتخاذ القرارات، وهي قيمة قريبة من الوزن (02) المحدد لفئة موافق مما يعني أن هناك من العمال من تم استدعائهم لذلك .

الجدول رقم (21): يوضح مدى إعطاء العامل الفرصة للتعبير عن اقتراحاته بشأن القرارات المتخذة.

الرقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
09	المسير لا يعطي لك الفرصة للتعبير عن اقتراحاتك بشأن القرار المتخذ	2.99	1.4

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن قيمة (2.99) هي قيمة مقربة من نقطة الفئة الغير متأكدون من أفراد العينة بانحراف معياري يقدر ب (1.4)، وهذا لان عمال المؤسسة لا تعطى لهم الفرصة للتعبير عن اقتراحاتهم بشأن القرارات المتخذة حتى تكون صورة المشاركة واضحة لدى العمال .

الجدول رقم (22): يوضح مدى ممارسة البيروقراطية في تسير المؤسسة.

الرقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
10	هناك نوع من البيروقراطية تمارس في تسير المؤسسة	2.64	1.38

يتضح من خلال جدول رقم (22) قيمة المتوسط الحسابي (2.64) بأنها قريبة من الوزن المحدد للفئة الغير موافقون على وجود ممارسة البيروقراطية في تسيير المؤسسة وهذا بانحراف معياري يقدر ب (1.38) مما يعني هناك نوع من التسيير التشاوري خالي من الاستبداد والبيروقراطية.

الجدول رقم (23): يوضح مدى مساعدة المسير للعمال على الإبداع والمبادرة في العمل.

الرقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
11	المسير لا يساعدك على الإبداع والمبادرة في العمل	2.70	1.26

يتضح من خلال الجدول رقم (23) أن قيمة (2.70) من متوسط أفراد العينة أنهم غير متأكدون من أن المسيرين يساعدون على الإبداع والمبادرة وهذا بانحراف معياري عن قيمة المتوسط تقدر ب (1.26)، كما أن قيمة المتوسط الحسابي قريبة من النقطة الثابتة (02) للفئة الموافقة على أن المسيرين لا يساعدون على ذلك ، مما يستدعي القول لابد من مساعدة العمال وجعلهم يبدعون في مهنتهم حتى تكون صورة المشاركة العمالية واضحة لدى جميع عمال المؤسسة.

الجدول رقم (24): يوضح مدى انزعاج المسيرين من مشاركتهم للعمال.

الرقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
12	مشاركتك في اتخاذ القرارات تزعج المسيرين	2.71	1.11

يتضح من خلال الجدول رقم (24) قيمة (2.71) من متوسط أفراد العينة يوافقون على أن مشاركتهم قد تزعج المسيرين ونفس الشيء، كما توجد فئة من العينة يعتبرون عكس ذلك وهذا ما يثبت انحراف المعياري عن قيمة المتوسط ب (1.11) ما يؤكد أن هناك بعض المسيرين داخل المؤسسة لا تزعجهم مشاركة أفرادهم، إلا أن هذا قد لا يكون بالمستوى المطلوب، لان هناك العديد من المسيرين يظنون بأن مشاركة العمال لهم في اتخاذ قراراتهم يقلل من مستواهم وقيمتهم الإدارية مما قد يعيق عمليات الاتصال وجمع المعلومات لاتخاذ القرارات الصائبة.

- **الجدول رقم (25):** يوضح تأثير العمال على القرارات التي تتخذ من طرف المسيرين.

الرقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
13	لا يوجد لك تأثير على القرارات التي تتخذ من طرف المسير	2.80	1.16

يتضح من خلال الجدول رقم (25) أن قيمة المتوسط الحسابي (2.80) هي قريبة من الوزن (03) للفئة الغير متأكدة، بانحراف معياري قدره (1.16) وقد يرجع هذا لعدم تعود العمال على م جاملة المسيرين والتحاور معهم في بعض القرارات قبل اتخاذها وخاصة إذا كانوا عمال جدد تنقصهم الخبرة والتجربة، فتراودهم الشكوك ما إذا كان بإمكانهم التأثير في القرارات التي يتخذها المسير أم لا، كما يتضح من خلال النتائج أن هناك فئة توافق بأنه يوجد لها تأثير على القرارات، وهذا لان المتوسط قريب كذلك من النقطة الثابتة (02) لهذه الفئة.

- **الجدول رقم (26):** يوضح اقتناع العمال بالطريقة التي تتخذ بها القرارات في المؤسسة.

الرقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
14	إنك مقتنع بالطريقة التي تتخذ بها القرارات في المؤسسة	2.9	1.30

يتضح من خلال الجدول رقم (26) النتائج أن (2.9) هي قيمة المتوسط الحسابي القريب من النقطة الثابتة المحددة ب (02) للفئة الغير موافقة بانحراف معياري يقدر ب (1.30) ما يبين أن جل العمال غير مقتنعين بطريقة اتخاذ القرار داخل المؤسسة، فهم يريدون التغيير بالمشاركة في صنعها واتخاذها.

2.1- عرض ومناقشة المؤشر العام للمشاركة العمالية:

عمد الباحثان الى دراسة المؤشر العام للمشاركة العمالية من خلال حساب المتوسط العام والانحراف المعياري العام لعوامل المشاركة العمالية، كما هو موضح في الجدول التالي:

- **الجدول رقم (27):** يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمؤشر العام لتغيير المشاركة:

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشاركة	2.55	7.62

يتضح من خلال الجدول رقم (27) عرض وتحليل نتائج أن متوسط المشاركة العمالية يقدر 2.55 هي النسبة التي ربما نتحصر على رؤساء المصالح والوحدات داخل المؤسسة.

أن جل العمال وبنسب كبيرة يعتبرون بان مشاركتهم في اتخاذ القرارات، هي بمثابة دافع و حافز لانجاز مهامهم وكما قال احدهم المشاركة تجعلني لا أغش في عملي، مما يدل على أن للعامل رغبة للإطلاع على القرارات باستشارته وإبداء رأيه، وبهذا فإن الشيء الذي أثبتته لنا تحاليل النتائج أن المشاركة العمالية داخل المؤسسة تتم عن طريق انتخاب من يمثلهم إداري، أي ممثلي العمال لكن اتضح لنا من خلال ذلك أن هذه الأخيرة لا تقوم بالدور المنوط والمرضي للأفراد العاملين، وبهذا يبقى اتخاذ القرار يعود دائماً لمدير المؤسسة أو المسئول المباشر عن العمال بعيدا عن تأثير ممثلي العمال وعن آراء واقتراحات الأفراد

المنفذين للقرارات، مما يستوجب أن نقول بان الفرضية لم تتحقق بقدر عالي و هذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي.

وعليه يبقى الأمر يتطلب إعادة النظر لمشاركة العاملين المنفذين مشاركة فعالة في اتخاذ القرارات باستشارتهم واخذ اعتباراتهم ووضع من يمثلهم بصورة مرضية للجميع في المجالس والاجتماعات الإدارية، حتى تستطيع المؤسسة أن تستفيد من جميع طاقاتها البشرية، بما فيها الإدارة العليا والوسطى والأدنى عن طريق الاتصال وإثارة الأفكار وتبادل الآراء لاتخاذ قرارات تخدم جميع المستويات التنظيمية باختيار الحلول والبدائل المناسبة لذلك.

2- عرض ومناقشة الفرضية الثانية:

- توجد إجراءات لاتخاذ القرار داخل المؤسسة.

1.2- عرض ومناقشة نتائج كل عامل على حدى من عوامل اتخاذ القرار:

جدول رقم (28): يوضح مدى تحديد المشاكل الإدارية قبل اتخاذ القرار.

الرقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
15	يتم تحديد المشاكل من طرف الإدارة قبل اتخاذ القرار	2.59	1.15

يتضح من خلال الجدول رقم (28) أن نسبة (2.59) تمثل قيمة المتوسط بانحراف معياري يقدر ب (1.15) حيث يتبين لنا من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة الذين يوافقون على أن إدارة المؤسسة تقوم بهذه الخطوة التي تقوم على معرفة حقائق وأسباب الظاهرة التي يتخذ بشأنها القرار .

الجدول رقم (29): يوضح مدى قيام الإدارة بالمقارنة بين الحلول المتاحة.

الرقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
16	تقوم الإدارة بالمقارنة بين الحلول المتاحة لحل مشكل من داخل المؤسسة	2.73	1.1

يتضح من خلال الجدول رقم (29) أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على أن إدارة المؤسسة تقوم بالمقارنة بين الحلول المتاحة لحل المشكلة وهذا ما تؤكدته قيمة المتوسط والتي تقدر ب (2.73) من متوسط أفراد العينة الذين يوافقون على ذلك بانحراف معياري (1.1)، يمكن القول أن المؤسسة تعتمد نوعا ما لاتخاذ قراراتها على المقارنة بين الحلول والبدائل.

الجدول رقم (30): يوضح مدى قيام الإدارة بتصنيف المشكلة وتحليلها قبل اتخاذ القرار.

الرقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
17	تقوم الإدارة بتصنيف المشكلة وتحليلها قبل اتخاذ القرار	2.7	1.01

يتضح من خلال الجدول رقم (30) أن متوسط أفراد العينة ب (2.7) بانحراف معياري يقدر ب (1.01) يوافقون على أن إدارتهم تقوم بتصنيف المشكلة وتحليلها. وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد على هذه الخطوة في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (31): يوضح مدى اعتماد المدير على جمع أكبر قدر من الحلول.

الرقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
18	يعتمد المدير على جمع أكبر قدر من الحلول لحل المشكل	2.8	1.06

يتضح من خلال الجدول رقم (31) أن نتيجة المتوسط الحسابي (2.8) بانحراف معياري يقدر ب (1.06) وهذا يعني أن المدير يعتمد على جمع أكبر قدر من الحلول لاختيار الحل الأنسب لاتخاذ القرار. **الجدول رقم (32):** يوضح مدى اعتماد المؤسسة على معايير لاختيار أفضل الحلول.

الرقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
19	تعتمد المؤسسة على معايير لاختيار أفضل الحلول المناسبة	2.67	1.11

يتضح من خلال الجدول رقم (32) ومن خلال المتوسط الحسابي (2.67) بانحراف معياري (1.11) أن المؤسسة تعمل جاهدة لاستعمال أحسن المعايير والإجراءات التي يتم على إثرها اختيار أفضل الحلول المناسبة وهذا يعني اختيار القرار الأمثل حيث يتأكد لنا هذا من خلال موافقة معظم العمال على ذلك. **الجدول رقم (33):** يوضح مدى متابعة الإدارة للعامل عند تنفيذه القرار.

الرقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
20	توجد متابعة للعامل من قبل الإدارة عند تنفيذه للقرار	2.73	1.13

يتضح من خلال الجدول رقم (33) أن نسبة (2.73) من متوسط العمال الذين يوافقون على أنهما توجد متابعة للعامل من قبل الإدارة عند تنفيذ القرارات بانحراف معياري (1.13) وتعتبر هذه الخطوة من الخطوات الأساسية لعملية اتخاذ القرار وتنفيذه.

الجدول رقم (34): يوضح مدى اتخاذ القرارات حسب الظروف التي ظهرت فيها المشكلة.

الرقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
21	تتخذ القرارات حسب الظروف التي ظهرت فيها المشكلة	2.54	0.99

يتضح من الجدول رقم (34) أن (2.54) هي متوسط أفراد العينة الذين يوافقون على أن القرارات تتخذ حسب الظروف التي تظهر فيها المشكلة بانحراف معياري يقدر ب (0.99) إلا أن هذا لا يعني احتمال وجود قرارات تم اتخاذها خارج الظروف التي ظهرت فيها ويتضح هذا من خلال حصر المتوسط ما بين موافق وغير متأكد.

الجدول رقم (35): يوضح مدى قيام الإدارة بجلسات إعداد وصنع القرار قبل تنفيذه .

الرقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
22	تقوم الإدارة بجلسات لإعداد وصنع القرار قبل تنفيذه	2.66	1.19

يتضح من خلال الجدول رقم (35) أن متوسط (2.66) بانحراف معياري (1.19)، وهذا يعني أن جل أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة تقوم بجلسات لإعداد وصنع القرار قبل تنفيذه أي هناك جلسات إدارية تقام بشكل رسمي داخل المؤسسة، إلا أن هناك احتمالات لاتخاذ بعض القرارات دون مناقشتها في المجالس الإدارية وربما تكون قرارات طارئة أو غير مخطط لها وهذا ما يتضح لنا من قيمة المتوسط المحصورة ما بين موافق وغير متأكد.

الجدول رقم (36): يوضح قيام المدير باتخاذ القرار بعد جمعه المعلومات عن المشكلة.

الرقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
23	يقوم المدير باتخاذ القرار بعد جمعه المعلومات عن المشكلة	2.64	1.19

يتضح من خلال الجدول رقم (36) أن المتوسط (2.64) بانحراف معياري (1.19) محصور ما بين موافق وغير متأكد وبالتالي فإن في الأول المدير يقوم باتخاذ القرار بعد جمعه المعلومات عن المشكلة

وهي أكبر نسبة يوافقون عليها، لكن بالمقارنة وقربها من الوزن 3 المحدد لغير متأكد نلاحظ هناك تباعد وفروق واضحة في آراء أفراد العينة فمنهم من يرى بأن المدير لا يقوم بجمع المعلومات.
الجدول رقم (37): يوضح مدى اتخاذ القرارات التي لا تتماشى مع أهداف المؤسسة.

الرقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
24	توجد بعض القرارات تم اتخاذها لا تتماشى مع أهداف المؤسسة	2.73	1.28

يتضح من خلال الجدول رقم (37) أن متوسط يساوي (2.73) بانحراف معياري (1.28) بان هناك فروق واضحة في آراء العمال حول ما إذا كانت جميع القرارات التي تتخذ تتماشى مع أهداف المؤسسة فنجد أن هناك من أفراد العينة من يوافقون على أن هناك قرارات تم اتخاذها لا تتماشى مع أهداف المؤسسة ويتضح لنا هذا جليا من خلال متوسط موافقتهم.
الجدول رقم (38): يوضح مدى وجود قرارات تم تنفيذها بصورة خاطئة.

الرقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
25	توجد قرارات تم تنفيذها بصورة خاطئة داخل المؤسسة	2.86	1.32

لا يتضح من خلال الجدول رقم (38) أن متوسط عدم موافقة أفراد العينة ب (2.86) بانحراف معياري (1.32) على وجود قرارات نفذت، بطريقة خاطئة بالإضافة إلى ميل المتوسط للوزن 3 وهي قيمة غير متأكد مما تثبت عدم تأكد فئة من أفراد العينة من هذه الفكرة.
الجدول رقم (39): يوضح تأثير الضغوطات الخارجية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

الرقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
26	تؤثر الضغوطات الخارجية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة	2.71	1.3

يتضح من خلال الجدول رقم (39) أن المتوسط يقدر ب (2.71) بانحراف معياري (1.3) أن الضغوط الخارجية تؤثر في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة وخاصة النفوذ كما قال بعض العمال والعلاقات الشخصية.

الجدول رقم (40): يوضح مدى علاقة الشخصية القوية بالقرار القوي.

الرقم	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري
27	بالنسبة لك الشخصية القوية تعني القرار القوي	2.6	1.42

يتضح من خلال الجدول رقم (40) بأن المتوسط الحسابي (2.6) ومقارنة بالانحراف المعياري (1.42) يدل أن أغلبية أفراد العينة يعتبرون أن الشخصية القوية هي التي تؤثر في القرارات، وتتخذها بشكل إيجابي وتحقق الأهداف التي اتخذت من أجلها.

2. 2- عرض ومناقشة نتائج المؤشر العام لعوامل اتخاذ القرار:

الجدول رقم (41): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمؤشر العام لمتغير اتخاذ القرار.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
8.25	3.53	اتخاذ القرار

يتضح من خلال الجدول رقم (41) أن المتوسط الحسابي (3.53) بانحراف معياري (8.25) كما يتضح من خلال الدراسة أن عملية اتخاذ القرار ما هي إلا ذلك العمل الفكري والموضوعي الذي يتوقف على جملة من الإجراءات التنظيمية والمتمثلة في تحديد المشكلة وأسبابها، وتحديد الحلول والبدائل المناسبة لذلك من بين البدائل المتعددة أمام متخذ القرار، بعد قيامه بعملية المقارنة والمفاضلة، واختيار ذلك بما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على عملية اتخاذ القرار.

كما أننا نجد من خلال ما توصلنا له من عرض وتحليل نتائج هذه الفرضية أن هناك جملة من الإجراءات التي تعتمدها إدارة المؤسسة التي كانت محل الدراسة، حيث وجدنا أن المؤسسة تعمل على تحديد المشكلة ومعرفة أسبابها، كما أنها تقوم بمحاولة اختيار الحل الأمثل لذلك عن طريق إجراء اللقاءات والمجالس الإدارية ومشاركة رؤساء الدوائر الذي بدورهم يقومون بطرح البدائل التي يرونها تتلاءم وحل المشكلة، بغية اتخاذ القرار النهائي لذلك من طرف مدير المؤسسة، الذي بدوره يسعى جاهدا لتطبيق القرار وتنفيذه، إلا أن هذا لا يعني أن المؤسسة تعتمد على جميع الإجراءات التنظيمية التي يشترط توفرها في عملية اتخاذ القرار، حيث لمسنا من خلال الدراسة التحليلية أن مدير المؤسسة يعتمد على جمع المعلومات بنسبة ضئيلة خاصة حال اتخاذه قرارات طارئة غير مخطط لها، مما يستوجب منا قبول هذه الفرضية، كأن نقول توجد إجراءات يتم على أساسها اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، لكن يبقى الأمر دائما يتطلب إعادة نظر واهتمام كبير بهذه العملية الإدارية التي تعتبر أساس العملية الإدارية التي تترجم على شكل خطط وسياسات لإنجاز مهام وأهداف معينة .

1- توصيات واقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل لها في هذه الدراسة نعطي بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في إصلاح عملية المشاركة العمالية واتخاذ القرارات الطلبة الباحثون في الجامعة من جهة ومن جهة أخرى لمؤسسة سونلغاز بلهزار .

2.1- التوصيات الخاصة بمؤسسة سونلغاز بـأدرار :

- على المؤسسة الخروج من حيز الاتجاهات التي يكون فيها القرار مبنيا على رأي أو انطلاقة فردية
- جعل عملية اتخاذ القرارات كنتائج الأفكار الجماعية في كافة مستويات المؤسسة.
- يجب تكون عملية اتخاذ القرار كنظام مفتوح، نحاول من خلاله طرح البدائل وإيجاد الحلول، والمقارنة بينهما بغية الوصول إلى القرار الأمثل.
- توسيع رقعة المشاركة الإدارية، من مشاركة مختصرة على المسؤولين ورؤساء الدوائر إلى مشاركة تشمل جميع الأفراد العاملين باستشارتهم واخذ آراءهم بشأن القرارات المتخذة.
- تشجيع روح المبادرة والمسؤولية لدى الأفراد، وإشعارهم بالعضوية الدائمة داخل المنظمة والتخلص من مركزية القرار.
- تشجيع الاتصال المفتوح بين أفراد المؤسسة وقيادتها لتسهيل عملية جمع المعلومات التي تساعد في التحرك عند الطريق المسدود أمام متخذ القرار. تقادي التوجهات الشخصية واعتماد التوجهات الموضوعية في اتخاذ القرارات.
- اعتماد سياسة روح الفريق الواحد في كل مجالات العمل من خلال تعزيز المشاركة والشورى.
- تقبل النقد وتشجيعه من طرف المسؤولين لاكتشاف المشكلات والأخبار السيئة داخل المؤسسة.

خاتمة

خاتمة:

إن غياب ثقافة المشاركة من أهم الاختلالات التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية، فالقرارات على اختلاف مستوياتها وأهميتها يتم إعدادها والتصديق عليها داخل حلقة ضيقة من العارفين بالأمور، الشيء الذي ينعكس سلبا على مستقبل المؤسسة وأهدافها لعدة عقود من الزمن، حيث أن هذه الأزمة تعيشها جل المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة.

وعليه فإن المشاركة العمالية في اتخاذ القرار أنت لتعطي للمؤسسة فرصة لإعادة تنظيم نفسها بنفسها، وبالتالي فإن جودة القرارات المتخذة ترتبط ارتباطا مباشرا ليس فقط بنوعية وكمية المعلومات الموضوعة رهن إشارة منفذ القرار وكذلك بنوعية المشاركين في عملية إعداده وتنفيذه.

وهذا ما استنتجناه من خلال دراستنا الميدانية لمؤسسة سونلغاز بأدرار التي كانت محل الدراسة التطبيقية، حيث وجد أن المؤسسة تعتمد سياسة المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق مشاركة المدير للمسؤولين وبعض المسيرين، الشيء الذي يتطلب إعادة النظر ومحاولة إعطاء الفرصة وحق المشاركة الكل للأفراد العاملين، بل لكل من يتأثر بالقرار ولو باستشارته واخذ رأيهم واقتراحاتهم. وهذا حتى تكون عملية تنفيذ القرار بالغة، كما وجد أن المؤسسة تعتمد على إجراءات اتخاذ القرار بتحديد المشكلة وأسبابها من خلال جمع المعلومات وإجراء اللقاءات والمجالس الإدارية التي تسمح باختيار الحلول والبدائل المناسبة لاتخاذ القرار الأمثل داخل المؤسسة. الشيء الذي يدل على أنه كلما كانت المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات كلما كانت هذه الأخيرة صائبة ومحقة للأهداف المرجوة.

ويبقى السؤال المطروح إلى ما ذا يعود ضعف مشاركة العمال في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة للاتصالات القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، بدون طبعة، 2001.
- احمد محمد الطيب، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية الطبعة 1، 1999.
- بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الفرنسية للطباعة والنشر، وهران، بلون طبعة ، بدوننا سنة
- خواجه عبد العزيز، مدخل لعم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران الطبعة 1، 2001.
- رمضان محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، الجامعة المفتوحة، طرابلس الطبعة 1، 1997.
- محمد مزيان، مبادئ في البحث النفسي والتربوي، دار الغرب للنشر ، وهران، الطبعة 2، 2006
- محمد مسلم، منهجية البحث العلمي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الطبعة 2، بدون سمنة
- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة 1، 2002.
- محمد السيد، نظم المعلومات الإدارية، دار التنمية العربية، الأردن، الطبعة 1، 1998.
- عليوة السيد ، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، دار السماح ، القاهرة، الطبعة 1، 2001.
- فؤاد الشيخ سالم، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، الأردن للمنشورات، بدون طبعة، 1990.
- فاروق مذأس، التنظيم وعلاقات العمل، دار المدني للنشر، الإسكندرية، الطبعة 1، 2002 .

2- المراجع باللغة الأجنبية:

- P durker management tasks, responsabilités the American publishing. La sary, les manuelles de l'étudiant, économie d'Enterprise, Es-Salem imprimerie, Alger, 2001.
- Jean cloud le Roch, maitrise de l'informatique par la décision, Paris, Sant imprimer, 1997.

الملاحق

جامعة أحمد دراية أدرار

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

قسم: علم الاجتماع

استبيان لمذكرة تخرج تحت عنوان

المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات

في إطار تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المتضمن مجموعة من الأسئلة للإجابة عليها بكل موضوعية، لذلك يرجى منكم المساعدة في إنجاز هذا البحث الذي أعد خصيصا لأغراض علمية بحثا وحتى تكون النتائج صادقة ونافعة لنا ولكم بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة ولكم جزيل الشكر والتقدير.

بيانات شخصية:

- 1 - الجنس: ذكر أنثى
- 2 - الحالة المدنية: أعزب(ة) متزوج(ة) أرمل(ة) طلق(ة)

بيانات حول العمل:

- 3 - الأقدمية في العمل:

بيانات حول المستوى التعليمي:

4 المستوى التعليمي:

- ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الرقم	البنود	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	تقلل المشاركة العمالية من الصراعات والنزاعات بين الإدارة والعمال.					
06	لا يشارك جميع عمال المؤسسة في المجالس والاجتماعات الإدارية					
07	تفتح لك الفرصة للمشاركة داخل المؤسسة					
08	مشاركتك تجعلك حيوي ومتفهم مع الإدارة					
09	تتم مشاركتك عن طريق انتخاب من مثلك فعليا في المجالس الإدارية.					
10	ممثلي العمال لا يقومون بدور فعال في المجالس الإدارية					
11	توجد بعض الصراعات والنزاعات بين ممثلي العمال و إدارة المؤسسة					
12	لم يسبق وان تم استدعائك لحضور مجلس اتخاذ قرار في المؤسسة					
13	المسير لا يعطي لك الفرصة للتعبير عن اقتراحاتك بشأن القرار المتخذ.					
14	هناك نوع من البيروقراطية تمارس في تسيير المؤسسة					
15	المسير لا يساعدك على الإبداع والمبادرة في العمل					
16	مشاركتك في اتخاذ القرارات تزعج المسيرين					
17	لا يوجد لك تأثير على القرارات التي تتخذ من طرف المسير					
18	إنك مقتنع بالطريقة التي تتخذ بها القرارات في المؤسسة					
19	يتم تحديد المشاكل من طرف الإدارة قبل اتخاذ القرار					
20	تقوم الإدارة بالمقارنة بين الحلول المتاحة لحل مشكل ما داخل المؤسسة.					
22	تقوم الإدارة بتصنيف المشكلة وتحليلها قبل اتخاذ القرار					
23	يعتمد المدير على جمع اكبر قدر من الحلول لحل المشكل					
24	تعتمد المؤسسة على معايير لاختيار أفضل الحلول المناسبة					
25	توجد متابعة للعامل من قبل الإدارة عند تنفيذه للقرار					
26	تتخذ القرارات حسب الظروف التي ظهرت فيها المشكلة					
27	تقوم الإدارة بجلسات لإعداد وصنع القرار قبل تنفيذه					

					يقوم المدير باتخاذ القرار بعد جمعه المعلومات عن المشكلة	28
					توجد بعض القرارات تم اتخاذها لا تتماشى مع أهداف المؤسسة	29
					توجد قرارات تم تنفيذها بصورة خاطئة داخل المؤسسة .	30
					تؤثر الضغوطات الخارجية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة	31
					بالنسبة لك الشخصية القوية تعني القرار القوي	32