

قسم علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

عنوان

دور التنظيم غير الرسمي في عملية

اتخاذ القرار داخل المنظمة

دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبويرة

تحت إشراف الأستاذة:

سعدو دي زينب

إعداد الطالبة:

❖ درابلي نور المدى

فهرس المحتويات

الصفحة

1.....	شكر
2.....	إداء
3.....	فهرس المحتويات
6.....	فهرس الإشكال
7.....	فهرس الجداول
8.....	مقدمة

الباب الأول: الجانب النظري.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث.

12.....	(1) أسباب اختيار الموضوع
12.....	(2) أهداف و أهمية الموضوع
13.....	(3) الإشكالية
15.....	(4) الفرضيات
16.....	(5) تحديد المفاهيم
20.....	(6) منهجية البحث و تقنياته
22.....	(7) عينة البحث و مجال الدراسة
24.....	(8) المقاربة النظرية
27.....	(9) الدراسات السابقة

الفصل الثاني: مدخل إلى التنظيم.

31.....	تمهيد.
32.....	(1) عناصر عملية التنظيم
33.....	(2) مبادئ التنظيم
35.....	(3) خصائص التنظيم
37.....	(4) أهمية التنظيم
38.....	(5) نظريات التنظيم
42.....	(6) أنواع التنظيم

الفصل الثالث: مدخل إلى التنظيم غير الرسمي.

44.....	تمهيد
45.....	1) أسباب تكوين التنظيم غير الرسمي
47.....	2) عناصر التنظيم غير الرسمي
48.....	3) وظائفه
49.....	4) تطوره
51.....	5) أنواعه
52.....	6) فوائد و عيوب التنظيم غير الرسمي

الفصل الرابع: مدخل إلى اتخاذ القرار.

56.....	تمهيد
57.....	1) عناصر عملية اتخاذ القرار
58.....	2) خطوات اتخاذ القرار
60.....	3) نظريات اتخاذ القرار
63.....	4) أنواع القرارات
66.....	5) العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
67.....	6) أهمية عملية اتخاذ القرار
69.....	7) أساليب اتخاذ القرار
71.....	8) أنماط اتخاذ القرار
76.....	9) معوقات اتخاذ القرار

الباب الثاني: الجانب الميداني.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

80.....	تمهيد
81.....	1) لمحه تاريخية عن المنظمة
81.....	2) تعريف تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالبويرة
81.....	3) موقعها و نشاطها

81.....	4) دور التعاونية
82.....	5) أهم المديريات الإدارية لتعاونية الحبوب
83.....	6) تحليل الجداول
116.....	7) نتائج الدراسة
118.....	8) الاستنتاج العام
119.....	9) خاتمة
120.....	10) المراجع و الملحق

فهرس الأشكال

الصفحة	الأشكال:
54.....	شكل 1: مخطط يمثل الاتصال الرسمي و غير الرسمي داخل المنظمة.....
59.....	شكل 2:مخطط يمثل عملية اتخاذ القرار.....
65.....	شكل 3: مخطط يوضح أنواع القرارات.....
68.....	شكل 4: مخطط يوضح القرار كجوهر العملية الإدارية.....
74.....	شكل 5:مخطط التدرج بين أنماط اتخاذ القرار.....

فهرس الجداول

الصفحة

الجدوال:

- جدول رقم1: يبين القرار الجماعي مقابل القرار الفردي	75.....
- جدول رقم2: يبين جنس العمال داخل المؤسسة	83.....
- جدول رقم3: يبين سن العمال داخل المؤسسة.....	84.....
- جدول رقم4: يبين المستوى التعليمي للعمال داخل المؤسسة.....	85.....
- جدول رقم5: يبين الحالة العائلية للعمال داخل المؤسسة.....	86.....
- جدول رقم6: يبين العمل الحالي للعمال داخل المؤسسة.....	87.....
- جدول رقم7: يبين الاقمية في العمل عند العمال داخل المؤسسة.....	88.....
- جدول رقم8: يبين العلاقة بين مدة العمل و الاندماج في العمل داخل المؤسسة.....	89.....
- جدول رقم9: يبين العلاقة بين نوعية العلاقات و طبيعتها بين العمال داخل المؤسسة.....	91.....
- جدول رقم10: يبين العلاقة بين الرضي في العمل و أسباب هذا الرضي داخل العمل.....	93.....
- جدول رقم 11: يبين وجود الصعوبات في العمل داخل المؤسسة.....	95.....
- جدول رقم12: يبين العلاقة بين إمكانية طرح العمل لانشغالاتهم وبين طريقة طرحها.....	96.....
- جدول رقم 13: يبين العلاقة بين إيجاد الحلول لانشغالات العمال و بين طبيعة هذه الحلول	98.....
- جدول رقم14: يبين العلاقة بين مدى إيجاد الحلول لانشغالات العمال و بين تطبيق هذه الحلول..	99.....
- جدول رقم15: يبين العلاقة بين التقاء العمال خارج العمل وبين مناقشتهم في مواضع العمل .	101.....
- جدول رقم16: يبين العلاقة بين طريقة النقاش بين العمال و بين مكان هذا النقاش.....	102.....
- جدول رقم17: يبين العلاقة بين تقديم العمال للمقترحات ومدى تقبلها من قبل المدير.....	103.....
- جدول رقم18: يبين العلاقة بين مدى معرفة العمال لطريقة اتخاذ القرار داخل المؤسسة و بين هذه الطرق.....	105.....
- جدول رقم19: يبين العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة و بين طبيعة هذه القرارات	107.....

- جدول رقم20: يبين العلاقة بين حدوث سوء تفاهم بين العمال و الإدارة وبين أسباب ذلك.....109
- جدول رقم21: يبين رأي العمال في طريقة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.....111
- جدول رقم22: يبين العلاقة بين تأثير العمال في قرارات المؤسسة و بين طريقة هذا التأثير....112
- جدول رقم23: يبين أهمية إشراك العمال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة و بين أسباب هذه الأهمية.....113
- جدول رقم24: يبين العلاقة بين رغبة العمال في المشاركة في اتخاذ القرار و بين أسباب هذه الرغبة.....114

مقدمة:

يمثل التنظيم أهمية كبيرة في وقتنا الحالي لما له من دور في حياة المنظمات و استمراريتها، فهو دليل على مفهوم العمليات الإدارية و أبعادها وهو كذلك الإطار الذي تتحدد بموجبه أوجه النشاطات الالزمة لتحقيق الأهداف، حيث يتم فيه تحديد المسارات الوظيفية تحديدا دقيقا إضافة إلى اكتمال العمليات التنظيمية فتتم فيه عمليات تجميع المهام و النشاطات المرغوب القيام بها في وظائف ووحدات إدارية متعددة ، فالتنظيم ظاهرة واكبت ظهور وتطور المجتمعات و الأفراد ، فالإنسان منذ بدا الكون يعمل ضمن تنظيم محدد يتسم بالبساطة و الوضوح.

ولقد حظى التنظيم باهتمام كبير و متزايد من قبل الباحثين وذلك لما له من اثر اقتصادية واجتماعية تنعكس على مصادر وطرق خلق و إشباع الحاجات، هذه الأخيرة التي تغيرت وتطورت بتطور مختلف مجالات الحياة خاصة في ما يتعلق بالعمل ما أدى إلى ظهور نوع آخر من التنظيم اعتمده الأفراد لإشباع هذه الحاجات الاجتماعية و النفسية والاجتماعية، كون أن الفرد داخل العمل مقيدا و مسيرا بقوانين وضوابط تجعل من علاقته بالآخرين رسمية و محددة ،ما يدفعه إلى الانضمام إلى الجماعات غير الرسمية التي تسمح له بالتعبير عن أرائه و أفكاره بحرية أكثر، كما توفر له جوا من الاستقرار و الحماية.

و على الرغم من الأهمية الكبيرة التي يتميز بها موضوع التنظيم غير الرسمي إلا انه لم يحظ بالعناية الكافية من قبل الباحثين في علم الاجتماع ،ولعل الفضل الكبير في اكتشافه يعود إلى تلك الأبحاث التي أجراها التون مايو في عشرينيات القرن العشرين بمصانع الهاوتورن ،حيث اكتشف جماعات العمل غير الرسمية ،ومن هنا كانت الانطلاقه و الاهتمام بهذا الموضوع و ربطه بمواضيع أخرى ذات علاقة بالعمل و المؤسسة.

ولأن الفرد اليوم في إطار التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة التي يعمل بها ،أصبح عنصرا فاعلا فانه يجعل من هذا التنظيم كقوة يحقق بها أهدافه و طموحاته ،فالعامل اليوم يسعى إلى المشاركة في تسيير المؤسسة باعتباره أحد العناصر المهمة بها بحيث لم يعد العمال مجرد آلية تدبر الإنتاج وتتنفذ الأفعال وتطبيق القرارات ،التي تملئ عليهم دون أدنى حد من المشاركة في هذه القرارات. بل يسعى العمال إلى المشاركة في التسيير و الرقابة و منحهم مقدار من السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بشؤونهم كعمال ،فالمشاركة تقرب وجهة نظر العمال من الإدارة وتقلل من انغلاق الإدارة على نفسها، كما تفسح المجال لخلق علاقات وفتح حوارات المناقشة الجماعية واتخاذ القرارات.

إن العامل اليوم يرغب في تحقيق ذاته في عمله داخل المؤسسة ،كما له طموح في المشاركة في اتخاذ القرار كونه قادر على تحمل المسؤولية و لا يكتفي بتلقي الأوامر و التنفيذ فقط ، فهو اليوم يرى نفسه قادرا على إعطاء أفكار و أراء قد تتبناها المؤسسة كقرارات جيدة تخدم العمل.

ونحن من خلال هذه الدراسة نحاول إن نبحث في طبيعة التنظيمات غير الرسمية و علاقتها بالمشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة ، حيث سنتناول في موضوعنا هذا جانبيين جانب نظري و جانب ميداني من أجل التحقق من الفرضيات التي طرحتها ومن أجل إعطاء مصداقية أكثر للدراسة من خلال ربطها بالواقع وقد جاءت فصول الدراسة كالتالي:

الفصل الأول: يتناول الجانب المنهجي أي كل الأطر المنهجية للدراسة كالإشكالية ، الفرضيات، أسباب وأهداف الدراسة إضافة إلى نوع المنهج المستعمل وعينة البحث والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: نتناول فيه موضوع التنظيم بصفة عامة، حيث نتطرق إلى كل من عناصر التنظيم، أهدافه، إضافة إلى أهم النظريات التي تناولته بالدراسة وكذا خصائص التنظيم وأهميته للمؤسسة

الفصل الثالث: نتطرق من خلاله إلى موضوع التنظيم غير الرسمي كأحد أنواع التنظيم ، حيث سنتناول أسباب تكوين التنظيم غير الرسمي ، عناصره ، الوظائف التي يؤديها ، إضافة إلى أنواعه ومزاياه وعيوبه.

الفصل الرابع: سنتحدث من خلاله عن موضوع اتخاذ القرار داخل المؤسسة ، وكل مايشمله كعناصر اتخاذ القرار، أهم النظريات التي تناولته ، إضافة إلى أنواعه والعوامل المؤثرة فيه والأساليب المستعملة فيه وأهميته

الفصل الخامس: هذا الفصل سيكون دراسة ميدانية لموضوع البحث حيث قمنا بإجرائها بتعاونية الحبوب و البقول الجافة لولاية البويرة حيث قمنا بجملة من الزيارات الميدانية جمعنا من خلالها المعلومات المتعلقة بموضوع دراستنا.

وقد قمنا في هذا الفصل بتفريغ البيانات التي جمعناها من الاستمارات التي وزعناها على عينة من العمال، وبعدها قمنا بتحليل هذه البيانات وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج على ضوء الإشكالية والفرضيات المطروحة والتي سعينا من خلالها إلى معرفة العلاقة بين التنظيم غير الرسمي وعملية اتخاذ القرار.

الباب الأول

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1-أسباب اختيار الموضوع:

لكل بحث أو دراسة في أي ميدان كان لها أسباب معينة تقف وراء اختيارها، و من بين الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع بهدف دراسته و البحث فيه هي :

- ارتباط هذا الموضوع بالشخص و هو علم الاجتماع تنظيم و عمل.
- رغبة منا في إلقاء الضوء على موضوعين هامين داخل المنظمة مما اتخاذ القرار الذي يعتبر أحد أهم محددات المسار المستقبلي للمنظمة، و السير الحسن للعمل فيها ، كونه هو الذي يسمح باختيار أفضل البدائل المناسبة للمنظمة، إضافة إلى موضوع التنظيم غير الرسمي الذي يعتبر الوجه الآخر للتنظيم الرسمي ، و أحد أهم العناصر التي تتكون و تتشكل بداخله.

2- أهداف و أهمية الموضوع:

لكل بحث علمي جملة من الأهداف التي تعطي دورها أهمية أيضاً للبحث و من بين أهداف بحثنا هذا ما يلي:

- كشف أسباب قيام التنظيمات غير الرسمية و كيفية تشكلها داخل المنظمة.
- محاولة معرفة أشكال و أنواع التنظيمات غير الرسمية و طبيعتها داخل المنظمة، و كذا التعرف على أهميتها و أهدافها للجامعة و الفرد في نفس الوقت.
- التعرف على ماهية القرار داخل المؤسسة و كيفية اتخاذه ، و ما هي الأطراف المسؤولة عن صنعه و اتخاذه.
- محاولة إعطاء فكرة عن أنواع القرارات و أهميتها للمنظمة.

3- الإشكالية :

يعتبر التنظيم في وقتنا الحالي العنصر المحرك للمؤسسة، إذ بدونه يعجز المديرون عن القيام بعملهم، فالتنظيم هو الوسيلة التي تمكن الأفراد من العمل بكفاءة و مهارة و انصباط لكونه المسؤول عن تحديد الإطار العام للمؤسسة ، و توزيع الواجبات و تحديد العلاقات و أنماط الاتصال داخلها و العمل على تحقيق الأهداف.

فالتنظيم إذن عمل إداري جماعي مستمر يتم عن وعي و إدراك لتنسيق أوجه النشاط البشري في مجال معين من أجل تحقيق هدف متفق عليه، و يقتضي هذا العمل أن تحدد العمليات التي يجب انجازها و تعين الأفراد الذين سوف يتولونها ، ثم توزع الأعمال عليهم وفقاً لقدرات كل فرد ، و هذا يتم بتجميعهم في شكل أجهزة إدارية يشرف بعضها على بعض بحيث تكون العلاقات بين هذه الأجهزة واضحة و محددة و رسمية، لتسير الأعمال بالشكل الجيد، و تتحقق الأهداف بأقل جهد و تكفة ، إضافة إلى تحديد الأدوار و اتساق المعايير بطريقة رشيدة داخل التنظيم الرسمي⁽¹⁾، و يقصد هنا بالرسمية صفة الشرعية المعترف بها و المكتوبة في الوثائق التنظيمية.

لكن إذا نظرنا إلى الإنسان داخل التنظيم الرسمي كفرد في محاولة لفهم تصرفاته و سلوكه، و محاولة تعديلها فإن هذا سيكون أمراً صعباً ، نظراً إلى أن الفرد يتحرك و يتفاعل ضمن مجموعة من العلاقات التي تفرضها طبيعة المنظمة كنظام اجتماعي ، أي مجموعة من الأفراد تعمل في مجموعات لكل منها أهداف و طموحات قد تختلف فيما بينهم، و لذلك تنشأ عدة سلوكيات تتبعاً للتفاعل الناتج بين الأفراد و أهدافهم فتؤثر هذه الأخيرة في الجماعة و الفرد معاً ، لأن الفرد جزء من الجماعة التي ينتمي إليها.

و إذا تشابهت هذه السلوكيات و الأفكار عند مجموعة من الأفراد داخل جماعة العمل فإن هذا ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي ، و يشير هذا المفهوم إلى نسق العلاقات الشخصية الذي يظهر و ينمو بغيرية و تلقائية في أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي، و يهدف إلى إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية للأفراد مثل حب الانتقام، تكوين الصداقة ، الشعور بالأمن ، إثبات الذات الخ.

و تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية أول من فكر و تبنى فكرة التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة، و لهذه المدرسة اتجاه فكري سلوكى في علم الاجتماع حيث جاءت كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية و على خلفية المغالاة في الاهتمام بالعمل و التنظيم الرسمي و جعل الإنسان كآلية ، فجاءت مدرسة

¹- ابراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر، ط1، الأردن، 2011، ص 117.

العلاقات الإنسانية التي ركزت اهتمامها على العامل و العوامل النفسية و الاجتماعية له داخل العمل لترفع عنه الظلم الذي لحقه جراء النظرة التقليدية، و كان من أبرز علمائها إلتون مایو، باركر، شیستر برنار و غيرهم ، فمن خلال التجارب التي قام بها إلتون ، مایو في مصانع ونسون إکتريك و التي عرفت بتجارب الهاوثورن أثبتت أن العامل مخلوق اجتماعي يتفاعل مع مجموعته و يتاثر سلوكه بآرائها و أفكارها ، و أن شعوره بالانتماء إليها يحفزه على العمل أكثر ، و من هذا المنطلق فقد دعت هذه المدرسة إلى الاهتمام بالعامل و الجماعات الصغيرة داخل التنظيم و كذا الاهتمام بتطلعاتها و إشراكها في مختلف المواقف داخل المنظمة ، مثل المشاركة في وضع الخطط ، اقتراح الحلول ، المشاركة في اتخاذ القرار ، وهذا الأخير حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين و العلماء الذين حثوا على أهمية مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار خاصة و أن هؤلاء يكونون على دراية كبيرة بمشاكل العمل ، و طرق القيام به وكذا الجوانب الخفية فيه بالنسبة للمدير ، و بالتالي فإن مشاركة الجماعات غير الرسمية تساعد على الفهم الدقيق لمشكلات العمل ، و منه اختيار أفضل الحلول و البديل ، و من جهة أخرى فإن مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة فرص إحساسهم بالانتماء و الارتباط للمنظمة ، و أيضاً تقبلهم للقرار و تنفيذه كما هو مطلوب، و كذا سرعة التصرف أثناء الطوارئ و زيادة الإنتاج و تحقيق الأهداف.

و بالنسبة للقرار فإن مختلف النظريات الكلاسيكية لم تعط أهمية لكيفية اتخاذه و العوامل المؤثرة فيه، كما أن اعتبارها أن المدير يأخذ قرارات رشيدة دائما دون الاستعانة بالآخرين أمر غي واقعي ، لكن هربرت سيمون صاحب نظرية اتخاذ القرار كان له رأي آخر فاعتبر ان القرار هو عنصر من عناصر العمل، لأن القيام بأي خطوة عملية يسبقها اتخاذ قرار يخص هذه الخطوة ، كما أن المدير هو صاحب السلطة و له الحق في اتخاذ القرار دون غيره و ذلك عن طريق جمع أكبر قدر من المعلومات حول الموضوع و من ثمة اختيار البديل الأنسب و بعدها يتم اتخاذ القرار⁽¹⁾.

إذن و من خلال ما سبق تظهر لنا مجموعة من التساؤلات حول علاقة الجماعات غير الرسمية بعملية اتخاذ القرار و المشاركة فيه، و ما مدى أهمية هذه العملية داخل المنظمة، و هل المدير هو الوحيد الذي يصنع القرار أم أن هناك قابلية و إمكانية لمشاركة التنظيم غير الرسمي في اتخاذ القرار داخل المنظمة ؟

¹- عمر وصفي عقيلي، قيس المومني، نظريّة المنظمة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص 200.

و منه يمكن أن نطرح الفرضيات التالية:

4 - الفرضيات:

- 1- للتنظيم الرسمي داخل المؤسسة جانب غير رسمي.
- 2- يشارك التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

5- تحديد المفاهيم:

سنحاول من خلال هذا العنصر تحديد أهم المفاهيم التي تتعلق بالموضوع، و ذلك من أجل تحديد النقاط التي سوف نبدأ منها خلال بحثنا، إضافة إلى تحديد الإطار العام للموضوع من خلال هذه المفاهيم.

5-1/ التنظيم:

التنظيم (organisation) كلمة مشتقة من أصل لاتيني تعني أداة يتم بواسطتها انجاز عمل⁽¹⁾، وقد تعددت المدارس و النظريات التي تناولت موضوع التنظيم بالبحث و الدراسة ، و رغم الاختلاف بين التعريف ، إلا أنها بقيت تتصب في نفس المقصود.

• التعريف الاصطلاحي:

يعرفه إنتربيوني على أنه: "هو وحدة اجتماعية أنشأت عن قصد أو ولد تصميمها عن وعي ، لتحقيق أهداف محددة و ذلك من خلال تقسيم العمل و التركيز على القوة ، و استبدال الموظفين "⁽²⁾. أما سيمون فعرفه على أنه : "هو عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات و العلاقات بين مجموعة من الأفراد"⁽³⁾.

و عرفه ليكرت أيضا على أنه: " هو عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتنافسة لأعضائه، كما أن له خصائص أساسية و أنشطة محددة "⁽⁴⁾.

• التعريف الإجرائي:

التنظيم هو عبارة عن مجهودات جماعية لمجموعة منظمة من الأفراد ، تجمعهم علاقات رسمية ، يعملون وفق خطة معينة من أجل تحقيق الأهداف و عن طريق تحديد المهام و المسؤوليات .

5-2/ التنظيم غير الرسمي:

اختلف الباحثون في ماهية التنظيم الغير الرسمي فمنهم من اعتبره نوع من أنواع جمادات العمل، ومنهم من اعتبره انه تنظيم قائم بذاته، لا يندرج تحت أي إطار، و عامة يعرف التنظيم غير الرسمي كمابلي:

¹- محمد قاسم القربيويتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، ط3،الأردن، 2006، ص 200 .

²- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، ط2، القاهرة، 2004، ص 147.

³- بلقاسم سلطانية، التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر للنشر، ط2، القاهرة، 2008، ص 48.

⁴- نفس المرجع، ص 252.

• التعريف الاصطلاحي:

يعرفه برنار على أنه : "هو مجموعة من الاحتكاكات و التفاعلات و ما يتصل بها من تجارب الناس"⁽¹⁾.

ويعرفه محمد قاسم القريوتي بأنه : "التنظيم الذي يهتم بالأفراد أثناء تأديتهم للأعمال على أساس أنهم بشر ،ولهذا فهو يحدد الأعمال التي تشبع رغباتهم ،وتجawب مع إحساساتهم و مشاعرهم"⁽²⁾

أي أن هذا النوع نمن التنظيم اهتم بالعامل و بالجوانب النفسية و الاجتماعية باعتباره عضوا في المنظمة ، و يتفاعل مع الأفراد فيؤثر فيهم و يتأثر بهم ،كما أن هناك تعريف آخر لمحمد علي منصور الذي عرف التنظيم غير الرسمي على انه: "عبارة عن تنظيمات تنشأ و تنمو داخل التنظيم الرسمي ،نظراً لكبر حجم التنظيم ،و هذه التنظيمات تنشأ بشكل غير مقصود أو تكون عفوية"⁽³⁾.

• التعريف الإجرائي:

التنظيم غير الرسمي هو تنظيم غير مقصود، يهتم بدوافع و ميولات الأفراد داخل المنظمة نفسها، و يعمل على تحقيق الذات لديهم ، و إشباع حاجاتهم المعنوية و الاجتماعية.

3/ العلاقات غير الرسمية:

تعرف على أنها: "العلاقات التي يكونها الموظف مع زملائه خارج قنوات العمل الرسمية، و من خلال الأنشطة الاجتماعية، أو بمبادراته الشخصية، تنشأ عن هذه العلاقات مجموعات غير رسمية تتميز بخصائص و اهتمامات مشتركة"⁽⁴⁾.

4/ القرار:

القرار هو أحد أهم عناصر العملية الإدارية ، و قد تناول العديد من الباحثين هذا الموضوع بالبحث و الدراسة، و القرار Décision كلمة مشتقة من أصل لاتيني تعني البت النهائي، و الإرادة المحددة لصاحب القرار بشأن ما يجب فعله للوصول في موقف معين إلى نتيجة محددة و عقلانية⁽⁵⁾.

¹- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 252.

²- نفس المرجع، ص 252.

³- علي محمد منصور، مرجع سابق، ص 157.

⁴- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، لبنان، 2003، ص 120.

⁵- حبيب الصحاف، نفس المرجع، ص 113.

• التعريف الاصطلاحي:

يعرفه روبنز على أنه : " اختيار من بين بديلين أو أكثر "⁽¹⁾.

و يعرفه الأستاذ زيد منير عبوى على أنه : " عملية عقلانية رشيدة ، تتبادر في الاختيار بين بدائل متعددة ذات موصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة"⁽²⁾.

كما يعرفه الدكتور أحمد ماهر على أنه: " هو أفضل بديل لحل مشكلة، أو هو الحل، ويفترض ذلك القدرة على التعرف على الحل و توليد بدائل مختلفة و أيضا يفترض ذلك القدرة على التمييز بين البدائل للتعرف على الأفضل"⁽³⁾.

• التعريف الإجرائي:

القرار هو عملية اختيار أو تفضيل أحد البدائل المتاحة، بما يتتناسب مع الإمكانيات و القدرات الممكنة من أجل تسيير العمل و تحقيق الأهداف.

5/ المنظمة:

نظرا لاختلاف المدارس و الاتجاهات العلمية التي قامت بدراسة المنظمة، فإننا نجد كل مدرسة قد قدمت تعريفا حسب مفهومها و منظورها العلمي و أفكارها الخاصة.

و هذا ما خلق تنوعا في التعريفات و المفاهيم التي تناولت موضوع المنظمة.

• التعريف الاصطلاحي:

لقد عرف سيمون من المدرسة السلوكية المنظمة على أنها: " هيكل مركب من الاتصالات و العلاقات المرتبطة بسلوكيات معرفة "⁽⁴⁾.

أما ديسيلر من الاتجاه الوظيفي فقد عرف المنظمة من خلال الوظائف و المهام التي تؤديها فيقول : " هي الإدارة الوظيفية و تعني إدارة مجموعة من الوظائف المتنوعة"⁽⁵⁾.

و بالنسبة لنعمة عباس الخفاجي فقد اعتبرت المنظمة مثل كيان يشمل جميع الهياكل و الوظائف و الأهداف، فتعرف المنظمة على أنها: " كيان اقتصادي و اجتماعي و سياسي ، يضم منظومات فرعية تعمل بصورة متناسقة و متعاونة في إطار تصميم موحد لإنجاز مهام و تحقيق أهداف معينة"⁽⁶⁾.

¹- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر، ط1،الأردن، 2006، ص 87.

²- زيد منير عبوى، مدخل إلى الإدارة العامة، دار الشروق للنشر، ط1،الأردن، 2006، ص 77.

³- أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2008، ص 21.

⁴- عمر وصفي عقيلي، قيس المومنى، مرجع سابق، ص 16.

⁵- نفس المرجع، ص 17.

⁶- نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظريّة المنظمة، دار اليزوري العلمية، الأردن، 2009، ص 16.

• التعريف الإجرائي:

المنظمة كيان اجتماعي يتبنّاه مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة بينهم، معتمدين على مجموعة من الوظائف والمهام والسلوكيات، ومتّكّبين في نظام اجتماعي لتحقيق هذه الأهداف.

6- منهجية البحث و تقيياته:

6-1/ منهج الدراسة:

لا يخلو أي بحث علمي أو دراسة علمية من منهجية معينة، تعطي للموضوع صبغته العلمية، وتساعد الباحث على العمل و تدقيق النتائج و تحليلها بموضوعية، لذا كان لابد من اختيار منهج معين لمساعدتنا في بحثنا هذا ، وقد قمنا باختيار المنهج الوصفي و سبب اختيارنا له هو أنه لدينا فكرة عن الموضوع الذي نحن بصدده دراسته من خلال الدراسات السابقة، و القراءات الاستطلاعية، و رغبة هنا في فهم أبعاد و جوانب الموضوع، و تفاصيل أكثر عنه، و المنهج الملائم لهذا هو المنهج الوصفي الذي يوفر لنا وصفا دقيقا له ، كما يسمح بجمع عدد كبير من البيانات و الحقائق، و التي تمكنا بعد تحليلها و تفسيرها من فهم الظاهرة أكثر و إيجاد الحلول لها إن أمكن.

و يعرف المنهج الوصفي على أنه : " محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة و التفصيلية لعناصر مشكلة البحث، أو لظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل و أدق، أو وضع السياسات و الإجراءات المستقبلية الخاصة بها "(¹).

و من خلال هذا المنهج الوصفي يمكن لنا الاعتماد على الأسلوب الكمي لتبويب المعطيات و المعلومات و تحويلها إلى معطيات كمية من أجل قراءتها و تحليلها و تفسيرها لاستخلاص النتائج و مقارنتها مع الفرضيات و ذلك بعد تفريغها في جداول .

6-2/ أدوات البحث:

الأداة هي الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات و تصنيفها و جدولتها ، و هناك العديد من الأدوات التي تستخدم للحصول على المعلومات ، و لقد ارتأينا في بحثنا هذا استخدام وسائلتين هما : الملاحظة البسيطة و الاستماراة.

و تعرف الملاحظة البسيطة على أنها: " ملاحظة الظواهر التي تحدث تلقائيا في ظروف طبيعية، دون خضوعها للضبط العلمي، و بغير استخدام أدوات دقيقة لقياس الظاهرة موضوع الدراسة"(²). و اعتمدنا على الملاحظة البسيطة من أجل أن نأخذ فكرة شاملة عن ميدان البحث، و محاولة التعرف و إيجاد المعطيات التي تساعدننا في البحث، كما أن هذه الملاحظة ستساعدنا في اختيار عينة البحث.

¹- أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، دار وائل للنشر، ط4،الأردن، 2005، ص 122.

²- مدحت أبو النصر، قواعد و مراحل البحث العلمي، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2004، ص 159.

أما الأداة الثانية فقد استعملنا الاستماراة و التي تعرف كما يلي: " هي مجموعة من الأسئلة المكتوبة و التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو أراء المبحوثين"⁽¹⁾.

و قد طبقنا أداة الاستماراة من أجل جمع المعلومات و المعطيات اللازمة لبحثنا، و قد اخترنا هذه الوسيلة كونها تمنحنا قدر كبير من المعلومات في وقت قصير و كذا بجهد و تكلفة قليلة، كما أنها تسهل على أفراد العينة الإجابة بحرية و صراحة عن محتوى الأسئلة.

¹- ربحي مصطفى عليان، أساليب البحث العلمي، دار الصفاء للنشر، ط4،الأردن، 2010، ص 156.

7- عينة البحث و مجال الدراسة:

يجب على الباحث بعد أن يجمع كل المعلومات حول مجتمع البحث الأصلي للدراسة، أن يحدد عينة بحثه التي سوف يعتمد عليها، أي تحديد الفئة المناسبة والأفراد الذين سوف يجري البحث عليهم، و تعرف العينة على أنها: "طريقة جمع البيانات والمعلومات من و عن عناصر و حالات محددة يتم اختيارها بأسلوب معين من جميع عناصر مفردات و مجتمع الدراسة، و بما يخدم و يتاسب و يعمل على تحقيق هذه الدراسة"⁽¹⁾.

و لقد اخترنا العينة العشوائية البسيطة التي تناسب بحثنا هذا، كون أن مجتمع البحث محدود نسبياً، و تعرف العينة العشوائية البسيطة على أنها: "العينة التي يتم اختيار مفرداتها على أساس عشوائي، بمعنى إعطاء فرص متساوية لجميع وحدات المجتمع في الظهور في العينة، دون أي تحيز لأي وحدة"⁽²⁾.

7_1 / تحديد حجم العينة:

يتكون المجتمع الأصلي من 160 عامل مقسمين كما يلي:

- الإداريون 15.

- عمال المخازن 32.

- مصلحة الاستثمار 40.

- الصيانة 6.

- مصلحة دعم الإنتاج 5.

- المتعاقدين 14.

- الأمن 48.

و قد اخترنا عينة من 50 فرد، بحيث تمثل 31% من مجتمع البحث.

¹- ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 134.

²- مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 147.

7_2 / مجال الدراسة:

- **المجال الزمني:** امتدت هذه الدراسة من 13 مارس 2013 إلى غاية 5 ماي من نفس السنة، حاولنا خلالها التعرف على الميدان و كذا جمع أكبر قدر من المعلومات حول موضوع بحثنا، و في الأخير قمنا بتوزيع الاستبيان على العمال، و الذي كان آخر خطوة في هذا الميدان.

- **المجال المكاني:** تقع تعاونية الحبوب و البقول الجافة، في الجهة المقابلة لمحطة السكك الحديدية، و قرب محطة المسافرين القديمة.

8. المقاربة النظرية:

نظراً إلى أن مجال البحث في العلوم الاجتماعية واسع ومتعدد المواضيع والظواهر، ونظراً إلى أنه من الصعب الإلمام والإحاطة بجميع نواحي الموضوع، فكان لابد من الاستعانة بإحدى النظريات التي تتوافق مع موضوع بحثنا، وتنقاطع معه، وذلك من أجل أن تساعدنا في معرفة الخطوط العريضة، وداخل الموضوع وكذا إعطائنا فكرة حول ماهية الموضوع بصفة عامة، وأهم الأفكار والأراء والدراسات حوله.

لذا سنحاول من خلال المقاربة النظرية إعطاء نظرة شاملة توضح أهم جوانب الموضوع، وقد ارتأينا استخدام نظرية العلاقات الإنسانيةألتون مايو ونظرية اتخاذ القرار لهربرت سيمون.

8 - ١/ نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد تناولت نظرية العلاقات الإنسانية الجوانب المتعلقة بالمتغيرات السلوكية للمنظمة، و هي تشير إلى أن الفرد لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي لتفاعلاته مع الآخرين، بل في إطار هادف و متقاعل مع جماعة العمل، فهو يتاثر بهم من حيث القيم والمعتقدات والطموحات الجماعية، و تؤشر هذه العلاقات إلى دلائل واضحة حول مستوى الإنتاجية المحققة في العمل، إذ أن العمل هو بمثابة نظام اجتماعي تتفاعل فيه الطاقات الفردية، كما يعمل الأفراد في إطار تحقيق التوازن بين اتجاهات الجماعة و اتجاهات الفرد ذاته، فأي موقف يخالف الجماعة يواجهه بعدم القبول أو الرفض منها، مما يدفع بالفرد إلى الانصهار في بوتقة الإلتلاف الذاتي مع جماعة العمل، و بالتالي خلق توازن نسبي للأفراد و تحقيق أهدافهم من خلال النظام الاجتماعي^(١).

بعد الدراسة الميدانية و التجارب التي قام بها التون مايو في مصانع الهاوثيرون في الو. م . أ اتضحت للباحث أن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تفوق في التأثير ذلك الذي تحدثه الظروف المادية للعمل كالإضاءة، الأجر، الحرارة، التهوية، و عند البحث أكثر برز الجانب الاجتماعي و النفسي في التأثير على علاقات العمل و الإنتاج وهذا ما أدى بالباحث و زملائه إلى اعتبارا لمصنع يؤلف نظاما اجتماعيا ، تظهر من خلاله علاقات ينشئها الأفراد أنفسهم، و تمثل هذه العلاقات غير الرسمية عاملا يؤثر في أنماط التفاعل الاجتماعي في وسط العملية الإنتاجية، ولا بد على ضوء ذلك أن ينظر إلى

¹- خليل محمد حسن الشمام، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة، ط3، الأردن، 2007، ص 65.

العامل باعتباره كائنا اجتماعيا ، له حاجاته و رغباته و ميوله و اتجاهاته، و مشاعره المؤثرة في محمل أدائه الإنتاجي.

و من أهم الجوانب التي أكدتها نظرية العلاقات الإنسانية:

1- البحث عن التكامل و السبل المثلث لخلق هذا التكامل و التوازن ، و كذا التفاعل الهدف بين التنظيمين الرسمي و غير الرسمي⁽¹⁾.

2- أثر الحوافز المادية و المعنوية الكبير في زيادة الإنتاجية لفرد و الجماعة.

3- الآثار التي تتركها جماعة العمل كنوع اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في إطار العمل خاصة أثرها في إنتاجية العمل و تطوير المنظمة.

4- بناء نمط جديد من الاتصالات الرسمية و غير الرسمية بين الأفراد.

5- الاهتمام بالقيادة و المشاركة في اتخاذ القرار من حيث دورها في تحقيق أهداف المنظمة و الجماعة.

لقد أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية لمايو على أهمية التنظيم غير الرسمي، و عبرت عنه بالقيم و بأنماط السلوك التي لا تحدها القواعد و السياسات الرسمية، و إنما تنشأ بصورة تلقائية نتيجة لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في حقول العمل، أما التنظيم غير الرسمي كما هو معروف فيتحدد بقواعد و أنماط معينة تتسم بالثبات و الاستقرار النسبيين.

8/ نظرية اتخاذ القرار:

لقد قام الباحث هربرت سيمون بدراسة موضوع القرار من خلال الأبحاث التي أجراها، و لقد لاحظ خلالها قصور مفهوم الرشد ، و المعيار الاقتصادي في اتخاذ القرار، و بين أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلثة للمشكلات.

ذلك أن الحل الجيد في فترة زمنية معينة لا يبقى في فترة أخرى ، كما أن بدائل العمل المتاحة أمام متخذ القرار، قد لا تكون كثيرة، و أن اختيار إحداها يتوقف على إمكاناته و قدراته في دراستها جمیعا

¹- Lasary ,Economie De L'entreprise, 2001, p 28.

و تحديد نتائجها ، و توفير الوقت اللازم لذلك، و هو بذلك يواجه الكثير من العوامل التي لا يستطيع السيطرة عليها أو لا يملك المعرفة بها أو القدرة على التنبؤ بها.

لهذا اقترح سيمون معيار نوعي لمفهوم الرشد حين استخدامه، و ذلك لتخفيف من التعقيد لهذا المفهوم، و جعله أكثر بساطة و واقعية ، فقسم مفهوم الرشد في سلوك الأفراد إلى:

1- الرشد الموضوعي: و هو يعكس السلوك الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم المنفعة في حالة معينة، و يقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البديل المتاحة للاختيار و نتائج كل منها.⁽¹⁾

2- الرشد الشخصي : و هو يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة، بالاعتماد على المعلومات المتاحة، بعدأخذ كافة القيود و الضغوط التي تحد من قدرة الفرد في المفضالات و الاختيار، كما ميز سيمون بين الرشد التنظيمي الذي يعكس سلوك متخذ القرار نحو تحقيق أهداف المنظمة ، و الرشد الفردي الذي يعكسه متخذ القرار في إشباع و تحقيق أهدافه الشخصية.

و بالنسبة لسيمون فقد أيد الرشد الشخصي⁽²⁾، و قدم تبعاً لذلك نموذج لاتخاذ القرار و هو النموذج الإداري و سمى الفرد متخذ القرار بالرجل الإداري.

¹- خليل محمد حسن الشمام، مرجع سابق، ص 69.

²- حسين بلعجورز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 42.

٩. الدراسات السابقة:

تساهم الدراسات السابقة في إعطاناً فكرة ونظرة عامة عن النتائج التي تم التوصل إليها من قبل الباحثين ، وكذا تبرز أهم الجوانب التي تطرقوا إليها، وبالتالي تفادي التكرار و دراسة جوانب غير مدرستة من قبل من أجل إثراء المعرفة و إضافة شيء جديد.

٩١/ دراسة ميلر و فروم:

أجرت هذه الدراسة ضمن سلسلة تجارب ألتون مايو و فريقه بمصانع هارثورن من أجل كشف طبيعة التنظيمات غير الرسمية داخل المصنع، و بالإسناد إلى هذه الدراسة الهامة، فقد تبين أن للجماعة غير الرسمية ميثاق غير رسمي أيضاً غير مكتوب لكن في نفس الوقت له نفوذ قوي على أعضاء الجماعة، و هو يشير إلى بعض السلوكيات التي يمكن أن تمارسها الجماعة غير الرسمية، و يتشكل هذا الميثاق من البنود التالية:

- لا يجب أن تنتج عملاً كثيراً جداً و إذا فعلت ذلك فأنت خارج هذه الجماعة.
- لا يجب أن تنتج عملاً قليلاً جداً وإذا فعلت ذلك فأنت مختلف عن الجماعة.
- لا يجب أن تقول للملاحظ أي شيء يضر بزميلك، وإذا فعلت فأنت واش فمن خلال هذه البنود وغيرها اكتشف ميلر و فروم أن وظيفة التنظيم غير الرسمي تتمثل في جانبين، الأول يتمثل في حماية الجماعة من الأعمال التي قد تصدر عن أحد أفراد الجماعة و التي لا تتفق مع معاييرها، أما الجانب الثاني فيتمثل في حماية الجماعة من أي تدخل خارجي من طرف الإداره^(١).

كما لاحظ ميلر و فروم أن أعمال و ممارسات الجماعة غير الرسمية يختلف تبعاً للظروف و المستجدات و طبيعة العمل، و من الصعب تحديد هذه الأعمال و السلوكيات و قد قدم ميلر و فروم أمثلة عن هذه السلوكيات مثل:

- حدوث ظاهرة الغياب فجأة و بدون سبب ظاهر.
- وجود حالات سرقة و تخريب.
- حدوث إضراب بدون إنذار مسبقاً و غير من السلوكيات.

^١- علي غربي و زملاءه، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، ط١، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ١٩٧.

٩/ دراسة جزائرية:

أجرت الطالبة يحياوي ياسمينة آليات اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية بمؤسسة نسيج بالبورة (2011-2012) ، حيث تكون مجتمع الدراسة من 100 عامل اختارت الطالبة عينة من 80 عامل أي 80% من المجتمع الأصلي.

و قد كانت الفرضية العامة لدراستها هي:

تعتمد المؤسسة الاقتصادية العمومية في اتخاذ القرارات على تقويض السلطة و على أساليب قيادية متباعدة.

و على أساس هذه الفرضية العامة جاءت الفرضيات الجزئية.

- عملية تقويض السلطة تساهم في ترشيد و عقلنة القرارات الإدارية.

- القيادة الإدارية الديمقراطية تؤدي إلى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الإدارية.

لقد بيّنت الطالبة في إطار بحثها و من خلال الجانب النظري العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات و التي هي عوامل إنسانية و سلوكية إضافة إلى عوامل تنظيمية، و خصائص المنظمة أيضاً، كما أشارت

إلى مشاكل الإدارة في اتخاذ القرار مثل صحة المعلومات و دقتها و مدى المشاركة في اتخاذ القرارات كما تحدثت عن الأنماط القيادية و أنواعها و علاقتها بتقويض السلطة و مزايا و معوقات هذا التقويض.

و قد بيّنت الأسباب التي تمنع المسؤول من تقويض السلطة كعدم توفر المرؤوسين أو عدم ثقته بهم..... الخ.

و من خلال دراستها الميدانية بمؤسسة نسيج بالبورة و من خلا إجابات العمال من الاستبيان المقدم لهم كانت النتائج كالتالي⁽¹⁾:

نتائج الفرضية ١:

- أغلب القرارات التي يفرضها المسؤول للمرؤوسين تتعلق بالإنتاج

¹ يحياوي ياسمينة، (آليات اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية العمومية)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة البورة، 2011-2012، ص20.

- السبب الذي يجعل المسؤول بفوض السلطة هو ثقته بالمرؤوسين.
- و منه فإن عملية تقويض السلطة تؤدي إلى تخفيف عبء اتخاذ القرارات على المدير .

نتائج الفرضية 2:

- لا يحدث سوء تفاهم و لا تواجه المؤسسة صعوبات في حالة تقويضها للسلطة.
 - القرارات التي تفوض على أساس الأقدمية تحدث سوء تفاهم.
- و منه تقويض السلطة يؤدي إلى تخفيف العمل لكن يجب أن تفوض على أساس علمي.

الفصل الثاني

مدخل إلى التنظيم

تمهيد:

التنظيم وظيفة إدارية يتم بموجبها تحديد أو تصميم الإطار أو الهيكل الذي من خلاله تنظم و ترتب جهود جماعة من الأفراد، و تنسق في سبيل تحقيق أهداف محددة، و ذلك عن طريق تحديد نوع الأنشطة الازمة، و تحديد الأفراد المكلفين و المسؤولين عن تنفيذ هذه الأنشطة، إضافة إلى تحديد العلاقات فيما بينهم .

و نحن من خلال هذا الفصل بعنوان مدخل إلى التنظيم سنحاول عرض أهم ما يحتويه التنظيم من أفكار، نظريات، عناصر، مكونات، و غيرها.

١/ عناصر عملية التنظيم :

التنظيم وظيفة إدارية ذات أهمية بالغة و تأتي بعد عملية التخطيط مباشرة، حيث أنها وظيفة إدارية مختصة بتقديم و ترتيب إجراءات الخطة المرسومة ليتسنى انجازها بكفاية إنتاجية عالية على العاملين من أصحاب الاختصاص، و كذلك تحديد أوجه النشاطات المختلفة في إن المنشأة و توزيعها على القوى العاملة فيها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

يرتبط التنظيم بالجهد الجماعي و هو وسيلة و ليس غاية في حد ذاته إلى جانب كونه وظيفة إدارية ترتبط بوظائف الإدارة العليا و التنظيم يحدد صلاحيات و مسؤوليات و علاقات الأفراد مع بعضهم البعض بشكل يكفل التعاون و المودة بينهم بقصد تحقيق الأهداف^(١).

كما يرى الباحث بروان أن التنظيم هو عملية تحديد الأدوار لكل عنصر من المنظمة، فالمنظمة تحتوي و تتشكل من مجموعة من العناصر هي :

1. الأعمال أو النشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها.
2. الأفراد أو العاملون في المنشأة على مختلف مستوياتهم الإدارية أو الفنية.
3. الإمكانيات أو الموارد المتاحة للمنشأة و هي تشمل المواد، الطاقة، المال، المعلومات و التكنولوجيا.
4. النظم و الإجراءات و الطرق و الخطوات و المراحل المخططة لأداء الأعمال أو الأنشطة.
5. الهيكل أو أسلوب توزيع الأفراد العاملين بين الأعمال و النشاطات المختلفة و تحديد علاقتهم الوظيفية و خطوط الاتصال.
6. تحديد السلطات و المسؤوليات لكل مركز وظيفي.

و يعد الأفراد أهم العناصر على الإطلاق

^١ محمود أحمد فياض و زملائه، مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر، ط١، عمان، 2010، ص124.

٢- مبادئ التنظيم:

رغم اختلاف العلماء و الباحثين حول مبادئ التنظيم و كيفية تحديدها، و هذا راجع إلى اختلاف أفكار و مدارس هؤلاء الباحثين إلا أنه يتفق الجميع على وجود هذه المبادئ و التي تظهر من خلال تطبيقها على أرض الواقع داخل المنظمة، مع الاختلاف البسيط في كيفية تطبيق هذه المبادئ من مؤسسة إلى أخرى نظرا لاختلاف طبيعة كل مؤسسة عن الأخرى.

إن هذه المبادئ تعتبر كمعيار للتنظيم الجيد و السليم إذا ما طبقت بالشكل المطلوب، و المعروف أن هذه المبادئ قد تغيرت عبر الزمن بشكل بسيط فتغير اسم بعض المبادئ أو تم تطويرها مع ما يتاسب و الظروف المحيطة و سوف نعرض في هذا المبحث أهم هذه المبادئ بشكل مبسط.

مبادئ التنظيم:

١- مبدأ وحدة الأمر: يعني هذا المبدأ أن أي فرد في التنظيم يجب أن يتلقى الأوامر و التعليمات من رئيس واحد فقط، و يكون العامل مسؤولاً عن عمله أمام مسؤول واحد فقط، و عدم الامتثال لهذا المبدأ يؤدي إلى الإخلال بالنظام و الاستهانة بالسلطة^(١).

٢- مبدأ تدرج العلاقات: يعني أن السلطة تتدرج من مستوى إلى آخر، طبقاً إلى الخريطة التنظيمية، فتبدأ من الأعلى إلى الأسفل بالتدريج.

٣- مبدأ تقسيم العمل: أي كل مجموعة من العمال يتخصصون في أداء عمل معين، بحيث تقسم الأعمال و تصنف حسب الكفاءة و الأسلوب الملائم لتحقيق الأهداف.

٤ - التماشـل الوظيفـي: هو امتداد لمبدأ تقسيم العمل، و هو يدعو إلى تجميع الوظائف المتشابهة بطريقة تسهل التخصص، فكلما كانت الوظائف مجمعة و متماثلة كلما كانت فاعلية المنظمة أكبر في تحقيق الأهداف.

٥- نطاق الإشراف: و يقصد به عدد الأفراد الذين يشرف عليهم مدير واحد، و هذا النطاق يتراوح بين 3 – 7 أفراد، فيجب أن يكون هذا النطاق منطقياً لا يتعدى حدود المعقول.

٦- شبكة الاتصالات: يجب أن يتضمن التنظيم المثالي شبكة اتصالات واضحة تمكن من وصول المعلومات في كل المستويات.

^١- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، ط ١، عمان، ٢٠٠٦، ص ٢٠٠.

7- مبدأ الإدارة بالاستثناء: ينص هذا المبدأ على إمكانية إسناد القرارات الروتينية إلى المرؤوسين ، مع ترك الأمور الهامة للمدير⁽¹⁾.

8- المركزية واللامركزية: تعني المركزية تركيز السلطة في المستويات الإدارية العليا ، أما المركزية فتعني توزيع السلطة و إعطاء حرية اتخاذ القرارات ، حيث أن الملائمة و الموازنة بينهما هي التي تؤدي إلى السير الصحيح للعمل.

9- مبدأ تكافؤ السلطة و المسؤولية : يعتقد الباحثون أن هذا المبدأ هو أهم مبدأ في التنظيم، و هو يعني أن تكون هناك موازنة بين السلطة و المسؤولية، فلا يمكن أن يحاسب موظف عن نتائج عمل ما، ما لم يكن له السلطة الكافية في هذا العمل.

10- مبدأ التوازن التنظيمي: و هو يشمل على نوعين:

- التوازن التنظيمي فيما يتعلق بالنشاطات أي إعطاء الأهمية لكل نوع من النشاطات.
- التوازن التنظيمي فيما يتعلق بالقواعد أي إحداث توازن بين القوانين العامة و القانونية و الاستثنائية⁽²⁾.

11- مبدأ الوظيفة: و هذا المبدأ ضروري و يعني أن يبني التنظيم حول الوظائف و الأنشطة المطلوبة و ليس على الأشخاص، لأن الوظيفة هي التي يتكون منها التنظيم و الوحدة الأساسية فيه.

12- مبدأ الحاجة إلى المنصب: حيث يكون إحداث منصب في المنظمة أمرا تقرره متطلبات العمل و ضروراته.

¹- محمود أحمد فياض و زملاءه، مرجع سابق، ص 127.

²- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 205.

3- خصائص التّنظيم:

إن الهدف الأساسي للتنظيم هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة، و لابد من الإشارة إلى توافر جميع الخصائص بنسبة عالية في التنظيم أمر صعب التحقيق بسبب الأهمية النسبية لهذه الخصائص، و لعل أهم هذه الخصائص ما يلي:

1- التخصص: هو قيام كل فرد بعمل واحد، أو قيام وحدة تنظيمية مختصة بعمل معين، و جدير بالذكر أن تخصص الفرد في عمل معين لا ينفي إتقانه لأعمال أخرى، و إنما يعني تعمقه في معرفة تفاصيل عمله.

2- التنسيق بين أعمال المنظمة: يعد التنسيق بين وحدات المنظمة ضروري جدا، و ذلك للقضاء على التكرار و الازدواجية، و يعد حسن التنسيق بين أعمال المنظمة دليل واضح على جودة التنظيم⁽¹⁾.

3- الاتصال الفعال: يجب أن يحتوي التنظيم على شبكة من الاتصالات الفعالة خدمة لجميع الأنشطة و الأعمال.

5- الرقابة: يساعد التنظيم على تحقيق رقابة ذاتية لفرد على عمله، و أيضا تحمل مسؤولية انجاز الأعمال.

6- التعاون: يوفر التنظيم الوسائل التي تمكن الأفراد من العمل مع بعضهم البعض، فحسب الباحث "فالتنظيم عبارة عن اتخاذ بين مجموعة من الأفراد يملون معا لتحقيق هدف مشترك"⁽²⁾.

7- مراعاة الظروف الداخلية و الخارجية للمنظمة: فالتنظيم هو الذي يهتم بالظروف و التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية، و وضع الأساليب و الطرق المناسبة لمواجهة هذه الظروف و التغيرات.

¹- محمود أحمد قياض و زملائه، مرجع سابق، ص 127.

²- على الضلاعين، أساسيات و مبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، ط 2،الأردن،2005،ص124.

إن كل خاصية من هذه الخصائص تمثل جزءاً من التنظيم فتكامل الأدوار فيما بينها بحيث أن كل خاصية تقوم بوظيفتها، تجعل من التنظيم كما يجب أن يكون، و كما هو مخطط من أجل تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً.

و مع هذا فيمكن أن نوضح أن تكامل هذه الأدوار أو مدى توافر هذه الخصائص أو نسبة قيامها بوظيفتها لا ينفي أو يقلل من أهمية كل خاصية ، فقد نجد أحياناً في بعض المنظمات نقص أو ضعف إحدى هذه الخصائص إلا أن هذا لا ينفي عن هذه المنظمة كونها تحمل تنظيمياً، ذا خصائص لأن لكل منظمة ظروف و بيئة خاصة، و كذا أهداف و برامج معينة ترغب في تحقيقها، و هذا ما يجعل هذه الخصائص نسبة تظهر في منظمة و قد تختفي في أخرى أو تكون فاعليتها كبيرة أو ضعيفة.

و مهما يكن تبقى هذه الخصائص هي الصفة المميزة للتنظيم.

٤- أهمية التنظيم:

بعد التنظيم أداة من أدوات الإدارة التي تستخدم من أجل ضمان تحقيق الأهداف ، والحقيقة أن التنظيم يعد جزءاً من العملية الإدارية، و بدون شك أنه بدون تنظيم سيؤول الأمر إلى فوضى، حيث لا يستطيع أي فرد معرفة مسؤولياته أو صلاحياته في العمل، و لا يستطيع تقاضي ازدواج العمل، أو التأكد من أن العمل المطلوب قد تم انجازه بالفعل، و من ناحية أخرى فإن التنظيم هو الخطوة التالية بعد التخطيط، و بالتالي فإن كل من وظيفة التوجيه و الرقابة تبني عليه، فلن نستطيع أن نوجه و نراقب العاملين إذا لم نعرف من المسؤول عن الأعمال و الواجبات المختلفة ومما لا شك فيه أن للتنظيم أهمية بالغة داخل المنظمة فهو يسعى إلى تحقيق الانسجام و التوافق في تنفيذ الأعمال بعيداً عن الازدواجية و التضارب، و على أساسه يتم توزيع الأعمال بين الأفراد على أساس التخصص مما يساعد على تحقيق الاستفادة من قدرات و إمكانيات الأفراد.

إضافة إلى أن التنظيم يعمل على تحقيق أسلوب جيد للرقابة داخل المنظمة، و يسهل نقل المعلومات و الأوامر و القرارات بين مختلف المستويات في العمل و بين أجزاء التنظيم^(١).

و إذا ما كان التنظيم قائماً على أساس علمي فإنه يعتبر أفضل وسيلة لتوزيع السلطة في جميع أجزاء المنظمة إبتداءً من أعلى المستويات إلى أدناها، و هو ما يحقق التعاون بين الأفراد كل في منصبه و مستوى الوظيفي^(٢)، دون أن ننسى أهمية التنظيم في الحفاظ على الموارد المالية و البشرية للمنظمة بإيضاح كيفية القيام بالأعمال داخل المنظمة بالشكل المطلوب.

^١- محمود أحمد فياض، مرجع سابق، 127.

^٢- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 205.

5- نظريات التنظيم:

هناك العديد من النظريات التي تناولت دراسة التنظيم و البحث فيه، باعتبار أن التنظيم كان محط اهتمام العلماء في مختلف الميادين كعلم النفس ، الاجتماع، الاقتصاد، السياسة، و هذا ما يولد هذا الكم من النظريات، بحيث أن لكل نظرية أفكارها و مؤيديها و باحثيها.

و لقد صنفت هذه النظريات إلى أصناف عديدة مثل التقليدية، الحديثة، السلوكية و غيرها و نحن اليوم سوف نتطرق إلى هذه النظريات بغض النظر عن هذا التصنيف فالمراد هو معرفة هذه النظريات و أهم ما جاءت به حول التنظيم.

1.5 النظريّة البيروقراطية:

طرح مالس فيبر نموذج التنظيم البيروقراطي كأول محاولة لتقديم رؤية واقعية تطبيقية لهذا النوع من التنظيم، و ذلك بعد دراسة قام بها على المنظمات الكبيرة و المعقدة كالجيش، و توصل من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج منها أنها كلما زادت حجم المنظمة زادت حاجتها إلى التنظيم الرسمي، و إلى إيجاد قواعد تحكم سلوك العاملين، و قد استخدم فيبر البيروقراطية ليشير إلى تمركز السلطة في المكتب و الوظيفة لا فيمن يشغل الوظيفة.

و قد حدد فيبر خصائص النموذج البيروقراطي كما يلي:

- أ) تقسيم العمل على أساس التخصص الوظيفي.
- ب) توزيع المهام و الأعمال كواجبات رسمية.
- ج) العمل وفق قوانين محددة، توجه و تحدد الأعمال بشكل رسمي.
- د) تعيين العاملين في المنظمة استنادا إلى مؤهلاتهم و خبراتهم التي تضمن قيامهم بالعمل بطريقة جيدة.
- هـ) التدرج الهرمي، و التخصص الوظيفي.

طبقاً لهذا النموذج البيروقراطي تفاصي كفاءة التنظيم و المنظمة و درجة تطورها و مدى اقترابها من سمات هذا النموذج المثالي⁽¹⁾.

¹- نادر أحمد أبو شيخة، التنظيم وأساليب العمل، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط١، عمان، 2011، ص 20.

2-5 نظرية الإدارة العلمية:

ظهرت هذه النظرية على يد مجموعة من الباحثين و على رأسهم فريديريك تايلر، هنري جانت، هارنكتونأميرسون، فرانك كيلبرث، وقد ظهرت في ظل تطورات تكنولوجيا و اختراعات كثيرة شهدتها العالم في ذلك الوقت خاصة في الولايات المتحدة.

و قد عملت هذه النظرية وفق مجموعة من المبادئ منها مبدأ " دراسة الوقت و الحركة" ، لتحديد أفضل طريقة لأداء العمل، كما ركز على توفير الحواجز المادية لدفع العامل إلى تأدية العمل بالطريقة المحددة و بالسرعة و المعدل المطلوب⁽¹⁾.

كذلك أن الإدارة العلمية ركزت على تقسيم العمل و التخصص، و مبدأ وحدة الأمر أي أنها ركزت على الجوانب المادية للعمل و كيفية سيره داخل المنظمة.

بحيث اعتبر العامل كآلية، وأزالت عنه كل العوامل النفسية و الاجتماعية المحيطة به، فهي تنظر للعامل بمفرده بمعزل عن الغير ، فالمنظمة بنظر هذه النظرية مكان للعمل لا غير فالعامل ملزم بعمله في وقت محدد و أهداف محددة من قبل المنظمة⁽²⁾.

3-5 المدرسة العالمية أو مدرسة مبادئ الإدارة:

تأسست على يد هنري فايول و لوثر قوليك و لينداور و جم سموني، و قد مثلت امتداد للمدرسة العلمية، إلا أن الاختلاف بينهما هو أن مدرسة مبادئ الإدارة تجاوزت مستوى الورشة أو المصنع إلى مستوى المنظمة و كذا العلاقة بين المنظمة و العامل.

لقد عمل هؤلاء الباحثين من أجل إيجاد طرق جديدة للعمل تكون ممكنة التطبيق في مختلف المنظمات على اختلاف ثقافاتها، حيث رأوا أن تطبيق مبادئ الإدارة التي جاءت بها نظريتهم سوف تمكن المنظمة من الارتقاء و الاستمرار، و هذه المبادئ هي:

1) السلطة و المسؤولية: تعني السلطة الحق في اتخاذ القرار و إعطاء الأوامر، أما المسؤولية فتعني قيام المرؤوسين بواجباتهم.

2) النظام أو الانضباط الوظيفي: و يعني الطاعة و تنفيذ الأوامر و احترام النظام.

3) وحدة الأمر: يعني هذا المبدأ أن لا يتلقى المسؤول أمر إلا من رئيس واحد⁽³⁾.
4) المكافآت.

5) تقسيم العمل بين العمال، و وحدة التوجيه: أي يقسم العمل بين العمال، و يكون التوجيه من قبل رئاسة واحدة.

¹ سامر جلدة، السلوك التنظيمي و النظريات الحديثة، دار أسامة، ط1، عمان، 2009، ص 21.

²JACQUES Igalels, Les 100 mots Des ressources Humaines, paris, presses Universitaires de France, 2008, p 119.

³ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 26.

6) تدرج السلطة و مركزيتها: أي تكون السلطة متسلسلة و مركزية.
 7) لقد اهتمت هذه النظرية بالعمليات الداخلية للمنظمة، و المظاهر الأساسية للأداء و بالجوانب الفزيولوجية للعمال، كما ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي و قد افترضت أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير⁽¹⁾، كما أن المنظمة قادرة على خلف الأفراد الكفوئين من خلال الهياكل التنظيمية فيها.

4-5/ مدرسة العلاقات الإنسانية :

لقد تناولت مدرسة العلاقات الإنسانية، و التي يعد التون مايو أحد روادها، تناولت الجوانب المتعلقة بالتغييرات السلوكية للمنظمة، كما أشارت إلى أن الفرد لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي لتفاعلاته مع الآخرين ، فهو يتأثر بهم من حيث القيم و المعتقدات و الطموحات الجماعية ، إذن فهناك علاقات دلائل واضحة حول مستوى الإنتاجية و حول هذه التفاعلات بين العمال، فهذه المدرسة ترى أن المنظمة هي نظام اجتماعي تتفاعل فيه الطاقات الفردية ، و ذلك ما يحقق التوازن داخل المنظمة للفرد و للمنظمة أيضا⁽²⁾.

فجد أن هذه المدرسة ركزت على الدور الاجتماعي للمنظمة باعتبار العامل عضوا في مجتمع يكون العمل هو ركنه الأساسي، فالعامل ينظم للمؤسسة و كأنه ينظم إلى مجتمع جديد، يتفاعل مع زملائه فيه في إطار العمل.

فهي إذن ركزت على الجوانب النفسية و الاجتماعية للعامل داخل المنظمة ، و التي اعتبرتها كنظام اجتماعي.

5-5/ نظرية X و Y:

وضع هاتين النظريتين ماك جريجور حيث صور النظرية الأولى (X) انتقاده للنظرية الكلاسيكية في مجال معاملتها و نظرتها للعامل ، أما نظريتها الثانية (Y) فعبر من خلالها عن وجهة نظره عن كيفية التعامل الصحيح مع العنصر البشري من أجل أحداث التكامل بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة⁽³⁾.

¹- حليل محمد حسن الشماع و زميله، نظريّة المنظمة، دار المسيرة، ط 3، الأردن، 2007، ص 51.

²- نفس المرجع، ص 66.

³Lasary, op, cite, p 30.

فركزت نظرية (X) على الفروع التالية:

- العمل شيء غير محبب للعامل فهو شاق و مرهق.
- العمل يعني السيطرة و الخضوع و العقاب و الأوامر الصارمة.
- الفرد يميل إلى تجنب المسؤولية في العمل و لا يجب أن يبذل جهد إضافي.
- لا يوجد رضا حقيقي للعمل و لا طموح ل القيام به.

أما نظرية (Z) فهي نقىض نظرية (X) فنرى أن:

- الإنسان يحب العمل و يعتبره شيئاً مهماً في الحياة.
- ليست الرقابة أو التهديد أو العقاب الدافع الرئيسي للعمل⁽¹⁾.
- يتمتع العديد من الأفراد بالطموح، الابتكار، الإبداع.
- الكثير من الأفراد يحبون المسؤولية و يسعون إليها.

إذن في نظر هذه النظرية أن المنظمة تكون سلطوية إذا ما طبقت نظرية(X) التي تركز على الجانب المادي في العمل ، أما المنظمة التي تعتمد على نظرية (Z) فهي تعتمد على المشاركة و محاولة حل المشاكل التنظيمية داخلها⁽²⁾.

5-6/ نظرية الدافعية و جماعة العمل:

ركز من خلالها رنسيليكرت على العنصر البشري داخل المنظمة، و أهمية الدوافع و تأثيرها في سلوك الفرد داخل المنظمة، كما ركز على سلوك الجماعة و أبرز مجموعة من المفاهيم من خلال نظريته هي:

المنظمة هي نظام كامل مفتوح على البيئة يتاثر بها و تؤثر فيه، من خلال متغيراتها، كما أنها تكون متناسقة بحيث كل نشاط يكمل الآخر، و وحدة العمل الأساسية هي الجماعة التي لها تقاليد و أعراف، لذا يتاثر سلوك الفرد بهذه الأعراف لذا ركز على أهمية الجماعة و اعتبارها المكون الأساسي و المحرك للمنظمة و ليس الفرد⁽³⁾.

من خلال هذا البحث تطرقنا إلى مجموعة من النظريات التي تناولت دراسة المنظمة لكن الجدير بالذكر أن ما تطرقنا إليه ما هو إلا جزء بسيط من مجموع النظريات و المدارس التي تناولت هذا الموضوع نظراً لأهميته في مختلف الجوانب العلمية و العملية.

¹ - عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهران، عمان، 2007، ص 134.

² Ghedjgoudj el hadi, Le management théorie et pratique, Alger, office des publications universitaires, 2012, p 218.

³ - عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، نفس المرجع، ص 135.

6/ أنواع التنظيم:

عند الحديث عن التنظيم بصفة عامة و عن كل ما يحتويه من عناصر و خصائص و مبادئ ، لا يمكن أن نغفل الحديث عن أنواع التنظيم، و لأن التنظيم بشكل عام كان محل بحث و دراسة من قبل العديد من العلماء و الباحثين و على اختلاف مدارسهم مثل : تايلر، التون مایلو، فروم، ریموند، تتر، وغيرهم، حيث تناول كل منهم في أبحاثه موضوع التنظيم، و ما نتج عنه هو ظهور نوعين من التنظيم هما: التنظيم الرسمي، و التنظيم غير رسمي.

6-1 التنظيم الرسمي: هو مجموعة القاعد و النظم القانونية المكتوبة التي تحكم التصرفات و النشاطات داخل المنظمة و التي تعتبر ملزمة لجميع الأفراد مع وجود مجموعة من المبادئ التي تحكم التنظيم الرسمي (وحدة الأمر، السلطة و المسؤولية، تقسيم العمل ، تدرج العلاقاتالخ) حيث تجتمع كل السلطات و المسؤوليات في شخص واحد هو المدير و يأخذ هذا التنظيم شكلًا هرميًّا.

كما يهتم التنظيم الرسمي بالهيكل التنظيمي للمنظمة و بتحديد العلاقات و المستويات الإدارية. لكن و من جهة أخرى و في محاولة إلى النظر بعمق إلى التنظيم الرسمي في المنشآت تبدوا إحدى الحقائق الهامة و هي أن الأفراد الذين يشكلون العنصر الأساسي للعمل في التنظيم يتصرفون أحياناً بطريقة تختلف عما هو متوقع منهم في ظل الاعتبارات و المعايير التي يحددها التنظيم الرسمي، وهذا ما جعل الاهتمام بدراسة هذه التصرفات و بأسبابها و أهدافها و منه ظهر التنظيم غير رسمي.

6-2 التنظيم غير رسمي: يهتم التنظيم غير الرسمي بالاعتبارات و العوامل و الدوافع الخاصة بالأفراد و التي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة، على أساس أنها تكون تلقائية و تشبع احتياجات العاملين في المنظمة⁽¹⁾.

فالتنظيم غير الرسمي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة لتفاعل بين العاملين في المؤسسة و يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بينهم و من مظاهره مثلاً التقاء بعض الموظفين في فترة الراحة للحديث.

وللتنظيم غير الرسمي تقاليد و قواعد خاصة و هي في العادة غير مكتوبة و لا تظهر على الخريطة التنظيمية ، و لا يخفى على المؤسسة أنه من الأفضل فهم طبيعة التنظيم غير الرسمي و سلوك الجماعة فيه و محاولة تحقيق الانسجام و التعاون بينه و بين التنظيم الرسمي لما له من تأثير لا يستهان به في سير العمل و أداء العاملين.

¹- علي ضلاعين، مرجع سابق، ص 128.

الفصل الثالث

مدخل إلى التنظيم غير الرسمي

تمهيد:

يتشارك الأفراد داخل العمل في عدد من الأهداف و المصالح ، و من أجل الحفاظ و الدفاع عن هذه المصالح، تنشأ جماعات خارج الإطار الرسمي للعمل، سواء داخل المؤسسة أو حتى خارجها و تمارس هذه الجماعات دورها داخل المنظمة لتحقيق أهدافها و إشباع حاجات أفرادها، و ما يميز هذه الجماعات هو أنها قد تكون في أي قسم أو ورشة في المؤسسة، أو حتى على مستوى عدة أقسام أو وحدات فيها.

و نحن من خلال هذا الفصل سوف نلقي الضوء على مختلف جوانب هذه الجماعات مثل كيفية نشوؤها، أسبابها، أهدافها، أنواعها.....الخ.

1/ أسباب تكوين التنظيم غير الرسمي:

عند انضمام الأفراد للعمل في تنظيم معين قد لا تجمعهم في البداية أي رابطة غير رابطة العمل، ولكنهم فيما بعد سرعان ما يبدؤون في التعرف على بعضهم البعض و من ثم تكوين الصداقات و المجموعات المتجانسة، تدفعهم إلى ذلك الطبيعة الاجتماعية، إضافة إلى ما تمليه ظروف العمل من ضغوطات رسمية صارمة، تدفع إلى تجمع الأفراد و تكتلهم لمواجهة هذه الضغوطات، و من هنا تتشكل التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيم، و يمكن توضيح هذه الأسباب فيما يلي:

- 1- كبر حجم التنظيم الرسمي و هذا ما يساعد على تكوين مجموعة غير رسمية داخل التنظيم نظراً للعزلة، و عدم إبراز شخصيتهم أمام الآخرين حيث يلجئون إلى تكوين هذه المجموعات⁽¹⁾.
- 2- عدم قدرة التنظيم الرسمي على تلبية الحاجات التي يرغب فيها الأفراد داخل التنظيم، و هذه الحاجات قد تكون مادية أو معنوية أو اجتماعية.
- 3- طبيعة العمل السائد داخل التنظيم الرسمي، حيث يجتمع الرؤساء مع بعضهم، و المدراء مع بعضهم، و كذلك العمال كل في مستوى، حيث يساعد هذا على خلق الروابط الاجتماعية و الثقافية بينهم، و وبالتالي تشكل التنظيم غير الرسمي فيما بعد.
- 4- الاهتمام الخارجي بالهوايات كالرياضة و النادي الثقافية، حيث يجتمع أفراد التنظيم خارج مقر العمل ليخففوا من المشاكل النفسية للعمل.
- 5- الضغط السياسي الذي يخلق تنظيمياً يتخذ هيئة الولاء من العاملين لجهة سياسية أو لشخص في منصب سياسي ، متخطياً ذلك الولاء للوظيفة أو المنظمة الرسمية التي ينتمي إليها.
- 6- الصلات الشخصية كالقرابة، الصداقة بين الأفراد تؤدي إلى خلق تنظيم رسمي يعبر عنهم⁽²⁾.

جنئي ظص دي بـ~~بـ~~^{بـ} ظصـ الـ عـقـ ظـ الـ دـيـ وـ قـنـوـذـ لـلـأـيـنـي ظـصـ هـدـجـنـيـ نـيـ ظـصـ هـؤـجـيـ دـاجـصـنـ صـ لـدـظـصـهـاـ جـدـنـيـ... بـيـ صـ رـلـصـوـلـ ظـصـ هـتـجـيـ لـاـيـ بـهـوـ

2/ عناصر التنظيم غير الرسمي:

التنظيم غير الرسمي كغيره من التنظيمات الرسمية، يتكون من مجموعة من العناصر، و التي هي بمثابة مكونات لهذا التنظيم، فهي التي تعطيه شكله المتعارف عليه و تجسده على ما هو عليه، و رغم أن هذه العناصر قد لا تكون مادية أو ملموسة أو حتى مكتوبة، إلا أنها تكون وثيقة و متينة داخل هذا التنظيم و أيضا تحظى بدرجة كبيرة من القبول من طرف الأعضاء، إضافة إلى أنها منظمة و محددة.

عناصر التنظيم غير الرسمي:

1. **الجماعات غير الرسمية:** هي جماعات صغيرة من الأشخاص، تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبيا بين الأعضاء المنتسبين لهذه الجماعة، وكل عنصر يؤدي دورا محدودا لتحقيق أهداف مشتركة⁽¹⁾.

2. **القادة غير الرسميين:** و هم أشخاص متميزون يحتلوا مكانة مرموقة ضمن الجماعة، و يحصلون على هذه المكانة غير الرسمية نتيجة للعديد من الأسباب، كالسن و الأقدمية، المهارة الفنية، بناء الشخصية و الثقافة، و الجدير بالذكر أن الجماعة غير الرسمية قد تتخذ قائدا واحدا لها، كما قد تتخذ قادة مختلفين تبعا للقضايا المختلفة التي تشكل اهتمام الجماعة من حين إلى آخر، و بطبيعة الحال فإن القائد و نظير ما يقدمه من خدمات للجماعة غير الرسمية، فإنه يصبح محل تقدير معنوي من الأعضاء.

3. **وجود تنظيم:** يحدد العلاقات بين هذه الجماعات من حيث الحقوق و الواجبات و المكانة و مدى مالكل منها من نفوذ أو تأثير على غيرها من الجماعات.

4. **وجود قوانين:** تحكم سلوك أعضاء الجماعة و تنظم العلاقة القائمة بينهم من ناحية و بينهم و بين غيرهم من ناحية أخرى.

5. **اتفاق الجماعة:** اتفاق على مجموعة من الآراء و المعتقدات و القيم التي تدعم قواعد السلوك و تحكم ألوان النشاط التي يمارسها الأفراد مثل الإيديولوجيات، الأنماط....الخ.

6. **وجود نظام الاتصال:** يعمل نظام الاتصال بين أعضاء الجماعة على اعلامهم بمختلف الأحداث و الآراء و القضايا التي لها صلة بتماسك الجماعة.

¹ - علي غربي و زملاؤه، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2007، ص137.

3/ وظائف التنظيم غير الرسمي:

يعمل التنظيم غير الرسمي من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، و من أجل هذا فهو يقوم بجملة من الوظائف تكون ذات صفات محددة، كنط العلاقات فيما بينهم، و كذلك مع قيادتهم، أيضا نوع الاتصال، و نمط السلوك التنظيمي و غيرها، و تختلف هذه الوظائف من تنظيم رسمي إلى آخر.

و من بين وظائف التنظيم غير الرسمي ما يلي:

1. مراقبة عمل المديرين الذين يعملون بعيدا عن مشاركة العمال، و قد يقعون في أخطاء و هفوات، فالجماعة غير الرسمية تستطيع أن تثير بذلك المعارضة و تشکك فيما يقدمه المدير.
2. إخضاع الأفراد لعناصر الضبط الاجتماعي، فعلى الفرد الالتزام بمعايير و قيم الجماعة، و بخروجه عنها يتعرض للعزل⁽¹⁾.
3. تحديد مستويات الأداء وفقا لمصالح العاملين، ذلك أن الجماعة غير الرسمية تعمل على تقيد الإنتاج، إذا كان هناك تناقض بين الإدارة وأعضاء الجماعة.
4. تحديد دور الموارد البشرية و تصنيف مراتبهم الاجتماعية، كما يقررها التنظيم غير الرسمي.
5. تحقيق الاتصال بين الأفراد و توثيق الروابط، فتعمل الجماعة غير الرسمية على نقل المعلومات، الآراء، المشاعر، الاتجاهات، و تبادلها بين الأفراد، فالاتصال و المشاركة تشعر الفرد بأن الجماعة بحاجة إليه ما يزيد الثقة لديه.
6. وظيفة نفسية، فانتفاء الفرد للجماعة و شعوره بأنه عضو من أعضائها يؤدي إلى إحساسه بالأمان و تخفيف شعوره بالرقابة و الملل.

¹- منير نوري، فريد، كورتل، مرجع سابق، ص 106.

٤- تطور التنظيم غير الرسمي:

لقد حظي التنظيم غير الرسمي باهتمام كبير من قبل المختصين و الدارسين يفوق بدرجة كبيرة ما لقيت غيره من التنظيمات، فبعد أن كانت اهتمامات البحث الاجتماعية في مجال التنظيم و العمل تنصب على دراسة المشكلات في العملية الإنتاجية، كتحليل العلاقة بين العوامل الفسيولوجية و الاقتصادية، و بين معدلات الإنتاج حيث حاول تايلور ز ملاءه تقديم دليل للحركة و الزمن يستهدف رفع الكفاية الإنتاجية للعامل و مستندا على مبدأ الرجل الاقتصادي^(١)، و ما لبثت البحث و الدراسات أن اتخذت منحى آخر، بعد أن تبين فشل هذا المنظور السابق، و أصبح الاهتمام أكثر بالعوامل السيكولوجية و الروح المعنوية، و تبين من خلال هذه البحث أن الروح المعنوية للعامل تعتمد إلى درجة كبيرة على علاقته مع الآخرين و على حاجاته الفردية و الاجتماعية، و هكذا ابتعد الحديث، مع بداية ظهور اتجاه العلاقات الإنسانية، من الاهتمام الخاص للفرد، ليهتم أكثر فأكثر بالعوامل الاجتماعية في مكان العمل، ثم أخذ نطاق البحث المنظم للبناء الاجتماعي لجماعات العمل يتسع أكثر فأكثر، و يعزى كثير من الباحثين هذه التحولات إلى بورة اهتمام البحث في مجال الصناعة إلى تلك التطورات التي عرفها التنظيم الصناعي، و الإيديولوجية الإدارية التي صاحبت اتساع نطاق التنظيمات الكبرى و سيطرتها على مجالات الحياة الاجتماعية المختلفة.

و لقد جاءت دراسات رواد مدرسة العلاقات الإنسانية لتكتشف من حصيلة العلاقات الشخصية و الاجتماعية التي لا دخل للسلطة الرسمية في تكوينها حيث أشارت جل الدراسات إلى أن التنظيم غير الرسمي هو محصلة العلاقات الشخصية و الاجتماعية التي لا دخل للسلطة الرسمية بها أو في تكوينها، و لكن تنشأ تلقائيا عندما يرتبط الناس كل منهم بالأخر و التركيز في هذه التنظيمات غير الرسمية يكون منصباً بالأساس على الناس و علاقاتهم، في حين يركز التنظيم الرسمي على الوظائف من حيث السلطة و الاختصاص، و على ذلك فالقوة غير الرسمية ترتبط بالفرد، بينما ترتبط السلطة الرسمية بالمركز أو الوظيفة.

و نتيجة للفروق بين المصادر الرسمية و غير الرسمية، فإن التنظيمات الرسمية قد تنمو في الحجم، أما التنظيمات غير الرسمية فإنها تسعى إلى أن تبقى صغيرة الحجم، حتى تظل تعمل في حدود

^١- علي غربي و زملاؤه ، مرجع سابق، ص 194 و ص 195.

العلاقات الشخصية، و هذا ما يفسر وجود تنظيمات غير رسمية كثيرة داخل المؤسسات الكبيرة، و تواجدها على مختلف المستويات التنظيمية، أما بالنسبة العمل، فإن نشاط بعضها قد يكون مقتراً بكماله ضمن إطار المؤسسة، كما أن البعض منها قد يعمل جزئياً خارج المؤسسة.

و مهما يكن فإن التنظيمات غير الرسمية نظراً لصغر حجمها و عدم ثباتها، فإنها لا تعتبر بدلاً مناسباً للجماعة الرسمية، كما أنها ليست معارضة لها دائماً، و لهذا أصبحت المؤسسات الحديثة تعتقد أن التنظيمات غير الرسمية، يمكن أن تقوم بعنصر المساعدة فقط أو أنها تكمل عمل التنظيم الرسمي.

5/ أنواع التنظيم غير الرسمي:

لا يقتصر تكوين التنظيم غير الرسمي و قيامه على مجموعة من الأفراد فقط، بل إن مختلف الجماعات غير الرسمية داخل المنظمة تساهم في تكوين هذه التنظيمات، كما أنها تعمل على إرساء قواعد هذا التنظيم و تشكيلاً لأسسه و دعائمه، لأن هذه الجماعات يجمعها مكان واحد و هو المؤسسة، فتفاعلها و تشابه المعايير و الأفكار لديها هو الذي يكون في النهاية هذه التنظيمات غير الرسمية.

و رغم أن فكرتنا حول التنظيم غير الرسمي هو أنه جماعة صغيرة تتكون من 2 إلى 9 أفراد، إلا أن هذه الجماعات تكون كنواة لجماعة أكبر، و هذه الأخيرة تكون محوراً لجماعة أكبر هي الأخرى، كما أن الباحث بروان يرى أن التنظيمات غير الرسمية لا تتكون من جماعات صغيرة فقط بل أن هناك 5 أنواع أخرى⁽¹⁾، و هي حسب رأيه كما يلي:

أنواع التنظيم غير الرسمي حسب بروان:

النوع الأول: هو التنظيم الكلي غير الرسمي للمنظمة، باعتباره نظام من الجماعات المتشابكة (جماعات أولية، ثانوية، زمرة، جمهرة.... الخ)، فكلها جماعات تتفاعل مكونة بذلك تنظيم غير رسمي.

النوع الثاني: و يتمثل في الجماعات الكبيرة التي تقوم في العادة على أمر معين يتعلق بالسياسة الداخلية للمنظمة، و هذه الجماعات قد تشمل جميع أقسام المنظمة، و يطلق عليها أحياناً بأنها جمهرة.

النوع الثالث: الزمرة و هي تمثل جماعة أولية تتشكل على أساس القيام بعمل مشترك في نفس القسم من المنظمة و العلاقة بين أفراد هذه المنظمة تكون وثيقة و متينة و من المحتمل أن أفراد هذه الزمرة يعملون و يتناولون طعامهم و يتحدون دائماً مع بعضهم.

النوع الرابع: حسب بروان فإن هذا النوع يتمثل في جماعة من صديقين أو ثلاثة تتشكل بينهم صلة حميمة خاصة، و قد يرتبط هؤلاء بزمرة أو جماعات أكبر داخل المنظمة، و هذا النوع من التنظيم غير الرسمي يقوم على روابط الصداقة و القيم كما يرتبط أعضائها بعلاقة متينة.

¹ حسن الجيلالي، (نشأة و تكوين التنظيمات غير الرسمية)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، العدد 5، 2004، بسكرة، ص 59.

النوع الخامس: هذا النوع يتمثل في أفراد يكونون مجموعة منعزلة مع قلة المساهمة في النشاط الاجتماعي، فهو لا ينتمون كغيرهم إلى جماعات أكبر أو زمر، كما أن هؤلاء الأفراد يتوزعون على مختلف الأقسام داخل المنظمة كما أنهم لا يندمجون في نشاطات الجماعات الأخرى داخل المنظمة، بل يكنفون بتأدية عملهم الرسمي فقط.

6/ فوائد عيوب التنظيم غير الرسمي:

يلعب التنظيم غير الرسمي دورا هاما داخل المنظمة، ويتحدد دور هذا التنظيم من خلال أعضائه وتوجهاتهم نحو العمل والتنظيم بصفة عامة، ومع وجود مجموعة من الفوائد والإيجابيات التي يقدمها التنظيم غير الرسمي، إلا أن هذا لا ينفي أن يلعب أيضا دورا سلبيا ومعينا قد يؤثر في السير الحسن للمنظمة والعمل .

أولاً فوائد التنظيم غير الرسمي:

1- نظرا إلى التفاهم و التفاعل الذي يطبع العلاقات بين أفراد التنظيم غير الرسمي، فإن هذا يساعد على دعم و تقوية وسائل الاتصال بحيث تكون سريعة و مرنة دون اللجوء إلى الاتصال الرسمي الذي قد يستغرق وقتا⁽¹⁾.

2- توفير جو من المرونة في إصدار القرارات و تقبلها من طرف العمال مما يساعد على انجاز العمل بسرعة.

3- وجود فرق و جماعات في شكل جماعات غير رسمية و لقاءات، يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد.

4- يتيح التنظيم غير الرسمي للعاملين التغلب على القيود التي يفرضها التنظيم الرسمي على تصرفاتهم و سلطاتهم⁽²⁾.

5- يساعد الأفراد على انجاز أعمالهم بطريقة مرنة و سهلة و سريعة، كما يسمح بالحصول على الدعم و الحماية من الآخرين، و هذا ما يخلق جو من التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة⁽³⁾.

¹- زيد منير عبوى، مرجع سابق، ص 246.

²- طارق طه محمد، التنظيم(النظرية، الهياكل، التطبيقات)، دار الفكر الجامعي، مصر، ص 164.

³- إبراهيم بدر شهاب الخالدي، مرجع سابق، ص 174.

6- يخلق التنظيم غير الرسمي جواً مريحاً للعمل و الانسجام، مما يساعد الأفراد على الابتكار والإبداع داخل العمل.

7- يزيد التنظيم غير الرسمي من فعالية الإدارة، ذلك أن أداء الأعمال بصورة ودية غير رسمية قد يزيد من فهم الإدارة للأفراد و يعمق لديها المسؤولية في حل مشاكلهم و تلبية احتياجاتهم .

8- يخدم التنظيم غير الرسمي الإدارة، بتزويدها بالمعلومات الخفية بطريقة غير مباشرة عن طريق ما يعرف بالهمس الخفي أو الإشاعات من وراء الجدران عما تناقله الأفراد من أخبار قد تكون صحيحة، و من ثم تعمل الإدارة على استباق الأحداث في تصحيح المعلومات و تقديمها للموظفين في الوقت المناسب.

9- يترتب عن الاحتكاك و التفاعل بين التنظيم الرسمي و الغير رسمي، زيادة قاعدة الإشراف أي انخفاض نسبة الوقت التي يخصصها المدير للتسيير و المتابعة، لأن ذلك قد يتم أيضاً من داخل إطار التنظيم غير الرسمي للمجموعات عبر قادة المجموعات غير الرسمية.

10- بإمكان التنظيم غير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في إمكانية تبادل المعلومات المفيدة، إذ قد تتولد أفكار ابتكاريه لتطوير الأداء من خلال الأحاديث في مجموعة الاستراحة مثلاً، و تنسيق الأعمال بشكل أسهل، أيضاً خلق روح الفريق بين الأفراد، و تسهيل عملية تكيفهم في المنظمة.

11- إيجاد رقابة جماعية على العامل تدفعه إلى تحسين إنتاجه .

بعد الإشارة إلى فوائد التنظيم غير الرسمي فلابد من التطرق إلى عيوب هذا النوع من التنظيم لأنه و كغيره من التنظيمات يحتوي على مجموعة من المعوقات التي توفرت فيه فإنها سوف تؤدي إلى ظهور مشاكل و اضطرابات و خلق جو غير مريح للعمل.

ثانياً- عيوب التنظيم غير الرسمي:

1- يمكن في بعض الأحيان أن تتعارض أنشطة و أفكار التنظيم غير الرسمي مع مصالح التنظيم الرسمي، نظراً إلى أنها تنشأ خارج نطاق أو نظام السلطة الرسمية.

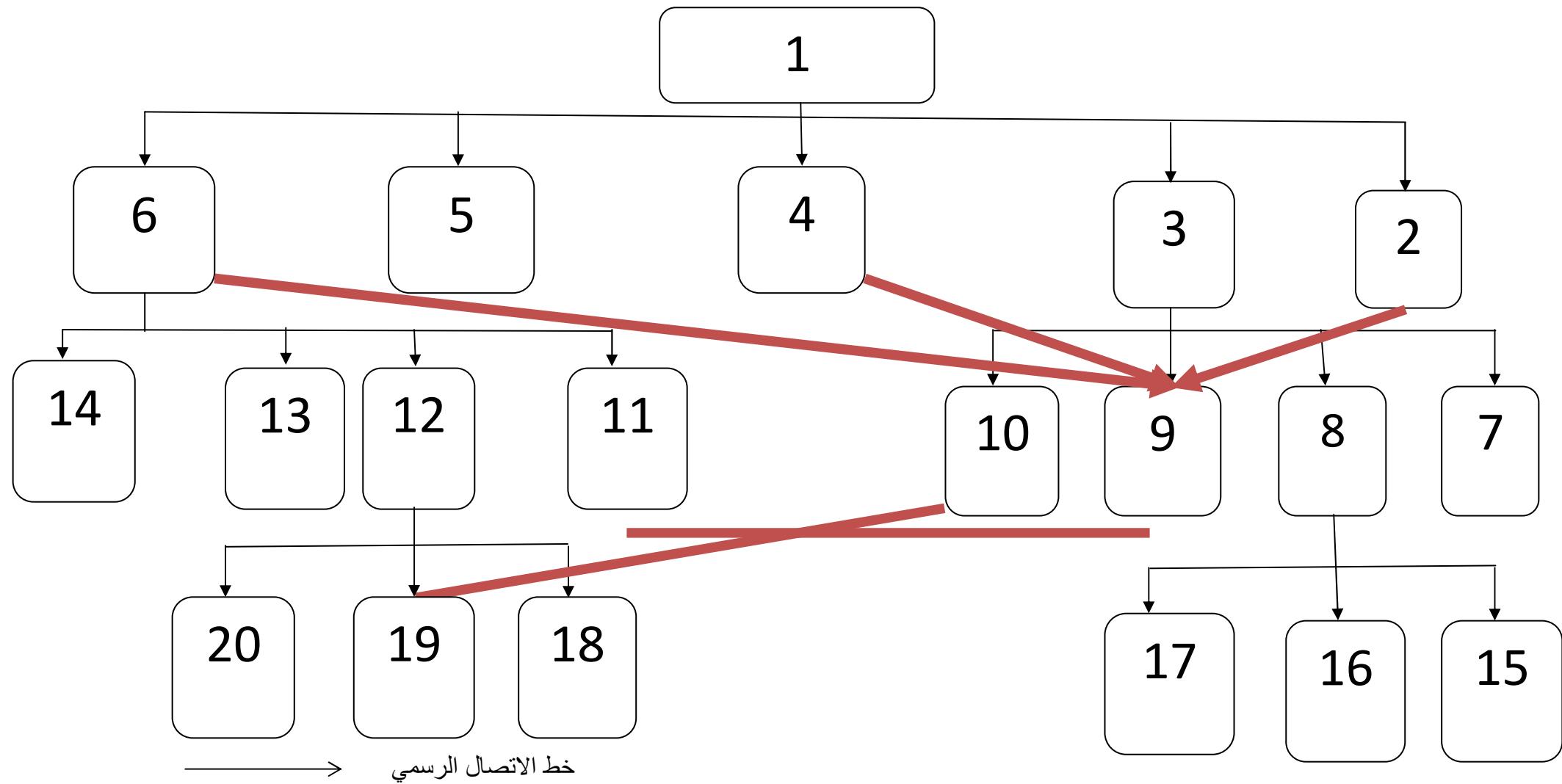
2- اتخاذ وإصدار القرارات في التنظيم غير الرسمي يؤدي إلى إطالة و زيادة الوقت المخصص للعمل، فكثير من الأحيان تحول أفكار أفراد الجماعة غير الرسمية إلى نقاشات مطولة تأخذ و تستهلك الكثير من الوقت المخصص للعمل الرسمي⁽¹⁾.

3- بروز بعض السلبيات (إدارة غير رسمية) في التنظيم من الذين يعملون على تعويض الآخرين بالإضرار عن العمل.

¹- زيد منير عبوى، مرجع سابق، ص 247.

4- شعور الإحباط و السخط الذي يحتاج الأفراد في المنظمة الذين لا يتمتعون بسلطة حقيقية في ظل التنظيمات غير الرسمية، برغم وجود سلطة رسمية تمنحها لهم وظائفهم.

5- يمكن أن يصبح التنظيم بيئة خصبة للشائعات ومحاربة التغيير أو التطوير خوفا من أن يؤدي هذا التغيير إلى فقدان المكانة غير الرسمية التي كان الفرد يتمتع بها.



علي محمد منصوري، مبدئ الإداره، مجموعة النيل العربية ، ط2، مصر، 2004، ص 158

الفصل الرابع

مدخل الى اتخاذ القرار

تمهيد:

يعد اتخاذ القرار واحدا من أهم العمليات في المنظمة وأكثرها تأثيرا في حياة الإفراد، و المنظمات وحتى في حياة الدول والحكومات. و لهذا اعتبرت القرارات جوهر العملية الإدارية، لأن سوء اتخاذها يؤدي إلى تعطيل العمل ، و توقف النشاط و الخدمات و الأعمال. و بالتالي حدوث مشاكل و اضطرابات في المنظمة و من ثمة توقفها.

ولم تعد عملية اتخاذ القرار تعتمد على التجربة و الخطأ أو التخمين، بل أصبحت اليوم تستند إلى مناهج و أساليب بهدف الوصول إلى قرارات أكثر دقة وكفاءة و موضوعية، قادرة على حل مشكلات المنظمات في عصرنا الحالي.

و نحن من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى موضوع اتخاذ القرار و مختلف الجوانب المتعلقة به مثل عناصر القرار، أساليبه، أنماطه، معوقاته و غيرها.

١- عناصر عملية اتخاذ القرار:

لأن القرار هو عملية متسللة و منظمة و منطقية، و تمر بمراحل عديدة بهدف الوصول إلى أفضل بديل لمشكلة معينة داخل المنظمة، فإن هذه العملية تتكون من عناصر مختلفة لا يمكن للقرار أن يكون دون وجودها، و حتى و إن غاب أحد العناصر فيها فإن هذا سيؤدي إلى خلل في هذه العملية.

عناصر عملية اتخاذ القرار:

ت تكون عملية اتخاذ القرار من العناصر التالية:

١- متخذ القرار: قد يكون فرد أو جماعة أو فرد أو جماعة أو جهة ما، حسب نمط اتخاذ القرار في المنظمة، و يتمتع متخذ القرار عادة بالسلطة التي تخول له ذلك^(١).

٢- موضوع القرار: هو المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل أو اتخاذ قرار بشأنها.

٣- الأهداف و الدافعية: فالقرار المتخذ عبارة عن سلوك أو تصرف معين، و من المعلوم أن وراء كل عمل أو سلوك دافع ما، و بناءاً على هذا فإن كل قرار دافع لتحقيق هدف معين.

٤- البيانات و المعلومات: من أجل اتخاذ القرار، لبد من جمع بيانات و معلومات كافية عن طبيعة المشكلة و أسبابها و أبعادها و تأثيراتها من أجل تكوين صورك واضحة عنها، و تعد عملية توفير البيانات و المعلومات بالكمية الكافية و النوعية المطلوبة، و بالوقت المناسب مسألة حيوية لنجاح القرار.

٥- التنبؤ: من المعروف أنه كثيراً من القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية مجهولة، يجب التنبؤ بها و تحديد انعكاساتها و تأثيرها، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع ما سيحدث و إدراك أبعاد المشكلة التي تواجه المنظمة، تمهداً لاتخاذ قرار بشأنها بعرض حلها و معالجتها.

٦- البديل: يمثل البديل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما ، و من النادر أن يكون هناك بديل واحد ، و على الأغلب تتوفر عدة بدائل و بالتالي فإن متخذ القرار هو الذي يختار البديل المناسب و الأفضل.

٧- المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار: يعني الجو العام الذي يتخذ القرار فيه، و ما يتضمنه هذا المناخ من ظروف داخلية و خارجية، لذلك فعلى متخذ القرار أن يحسن التعامل مع هذه الظروف مهما اختلفت.

^١- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، مكتبة صفاء للنشر، ط١، الأردن، 2007، ص71.

2- خطوات اتخاذ القرار:

لا تختلف عملية اتخاذ القرار عن عملية حل المشاكل في العمل، فهي تعمل على كشف المشكلة وطبيعتها و إيجاد الحلول و اختيار أفضل البدائل و من ثم اتخاذ القرار الأفضل ، وقد اختلف الباحثون في وصف و تحديد هذه الخطوات ما بين الاختصار و الإطالة إلا أنهم متفقون علة نفس الخطوات التي تكون متسلسلة و منطقية.

خطوات اتخاذ القرار:

1- تحديد المشكلة : يعتبر تحديد المشكلة هو الخطوة الأولى، فليس من المعقول إصدار قرار دون أن يكون هناك هدف ، و يقصد بتحديد المشكلة تشخيصها أي الوقوف على طبيعتها و ماهيتها و أبعادها و نتائجها و آثارها ، و تعتبر هذه الخطوة هامة جدا لأن أي خطأ في تحديد المشكلة سوف يؤدي إلى خلل في باقي المراحل الذي يقول البعض أن المشكلة المحددة تحديدا واضحا تعتبر نصف محلولة⁽¹⁾.

2- جمع المعلومات و تحليلها:

بعد تحديد المشكلة يصبح من الضروري جمع المعلومات المتعلقة بها و تحليلها ، و إن أكثر الأخطاء التي تقع فيها المنظمات عند اتخاذ القرار يعود سببها إلى عدم وجود المعلومات الكافية أو عدم علاقتها بالموضوع، لذا يجب الحصول على كل المعلومات ذات الصلة بالموضوع⁽²⁾.

3- إيجاد البدائل و تقييمها:

بعد تشخيص المشكلة و تحديدها ، و كذا جمع المعلومات و تحليلها تأتي خطوة إيجاد البدائل التي لابد أن تكون مقبولة من طرف الأفراد المتأثرين بالقرار ، كما أنه لابد من دراسة و تقييم تلك البدائل في ظل ظروف و إمكانيات المنظمة⁽³⁾، و من الأحسن أن تتوفر بعض الشروط في هذه البدائل مثل :

1- توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذها.

2- أن تكون قابل للقياس الكمي.

3- أن تكون ملائمة مع الظروف الداخلية و الخارجية للمنظمة.

¹- سيد صابر تعلب، نظم و دعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، ط1، الأردن، 2011، ص292.

²- جمال الدين لعويسات، الإدارة و عملية اتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2005، ص30.

³- Boutalebkouider, Théories de la décision, office des publications universitaires, Alger, 2006, p31.

4- اختيار البديل المناسب:

و تعتبر أهم وأدق خطوة في اتخاذ القرار، فالبديل يجب أن يتم في ضوء الظروف والإمكانات الفعلية المتاحة، وليس من الضروري أن يمثل نسبة 100 % من المزايا⁽¹⁾

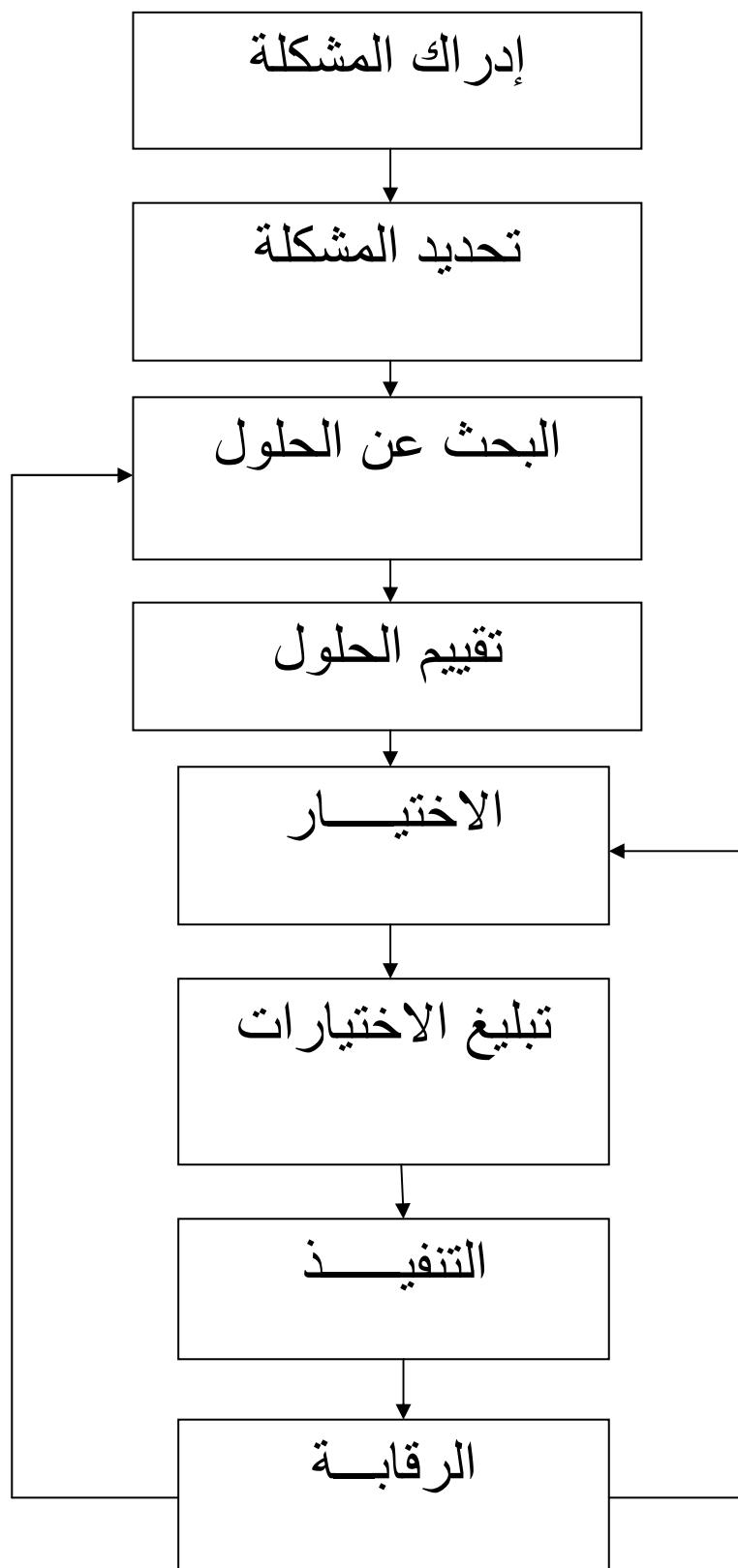
5- تنفيذ القرار و تقييمه:

هي آخر خطوة في عملية اتخاذ القرار، وهي وضع القرار في موضع التطبيق والتنفيذ وذلك بتهيئة وتوفير الظروف اللازمة لذلك وأيضاً متابعة هذا التنفيذ وكيفية سيره، ومن ثمة يقيم القرار من جميع النواحي ، و كذا مدى تحقيقه لما هو مطلوب⁽²⁾.

¹ - جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 30.

² - Lasary ,op.cit,p87.

شكل 2 : عملية اتخاذ القرار.



بلغاسم سلطانية و زملاؤه، تنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر، ط 2، القاهرة، 2008، 146.

3 - نظريات اتخاذ القرار:

عند الحديث عن القرار و التوسع فيه بالبحث و الدراسة، كان لابد من إعطاء فكرة عن أهم المدارس العلمية التي تناولت هذا الموضوع بالدراسة، و وضعت الأساليب و الطرق الجديدة له، وفق أفكارها و منطقاتها و كذا تجاربها التي جاءت بها ، و التي كانت نتيجة للأوضاع التي تعيشها المنظمات في ذلك الوقت و كذا التطور الذي شاهدته مختلف نواحي المجتمع، لذا نجد كل مدرسة أو اتجاه و جاء بنظرية جديدة لعملية اتخاذ القرار، و قد طبقت هذه الأفكار في بعض المنظمات و المصانع في فترات مختلفة خلال القرن 20 و حتى يومنا هذا و من أهم هذه المدارس نجد:

3-1/ النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرار:

ظهرت هذه النظرية خلال الفترة التي تمتد من أواخر القرن التاسع عشر إلى أوائل القرن العشرين و التي تضم عدداً من النظريات هي الأخرى⁽¹⁾، و هي متشابهة و متقاربة في ما بينها ، فقد ظهرت في نفس الجو السياسي و الاجتماعي و الاقتصادي الذي يتميز بالحكم المطلق و غياب الأسلوب العقلي ، و منه جاءت هذه النظريات لتحل العلم محل القواعد العشوائية و الأساليب البدائية في العمل و من أهم هذه النظريات الكلاسيكية نجد نظرية الإدارة العلمية لفرderick تايلر و نظرية العلمية الإدارية لهنري فايلر و النظرية البيروقراطية لماكس فيبر.

و قد جاءت كل من هذه النظريات بالشيء الجديد الذي غير من طبيعة العمل داخل المنظمات، و أحدثت ثورة على صعيد واسع، خاصة في ما يتعلق بالتنظيم و طرق و أساليب العمل.

لكن من جهة أخرى فهذه النظريات الكلاسيكية ، و من خلال نظرتها السلبية للفرد أو العامل و اعتباره كآلة ، فقد أهملت عنصر القرار ، داخل المنظمة و لم تولي له الاهتمام اللازم و الكافي ، إلا من خلال المدير في المنظمة المسؤول عن إصدار القرارات في إطار رسمي فقط.

كما أنها اعتبرت أن الفرد يمتلك صفة الرشد و قادر على تحديد البديل المناسب لاتخاذ القرار و هذا غير ممكن، لعدم قدرة الفرد على الإلمام بجميع المعلومات حول العمل⁽²⁾.

إذن لهذه العوامل كان لها الأثر الواضح على عملية اتخاذ القرار في ميدان العمل، و النموذج المقترن من طرف المدرسة الكلاسيكية هو نظام آلي مغلق تسوده الهرمية إضافة إلى أن هذه المدرسة لم تعط

¹ حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص11.

² - BOUTALEB KOUIDER. OP.CIT.P4.

الأهمية لكيفية اتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه رغم أنها عناصر مهمة و ضرورية في عملية اتخاذ القرار.

لقد ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كنتيجة لثلاث عوامل رئيسية هي:

– الأزمة الاقتصادية لعام 1929.

– تجارب الهاوثورن، (Houyhorne Studies)

ظهور و نشاط الحركات النقابية و العمالية.

و مثل نظيرتها الكلاسيكية فقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بنظرية جديدة هي الأخرى للعمل و العامل معا ، فقد اعتبرت العامل العنصر المهم و الأساسي داخل المنظمة لذا يجب الاهتمام به و توفير كل المتطلبات و الظروف الازمة للعمل⁽¹⁾، كما اعتمدت على عنصر الثقة المتبادلة بين الأفراد داخل المنظمة بدلا من استعمال القوة و التسلط.

أما فيما يخص عملية اتخاذ القرار، فقد دعت إلى إشراك العمال في هذه العملية كونهم أفراد داخل المنظمة، و يكون هذا الإشراك عن طريق ما يسمى بأسلوب الإشراف و القيادة الديمقراطية.

لكن في حقيقة الأمر فإن نظرية العلاقات الإنسانية لم توضح كيف يكون هذا الإشراك بصورة واضحة حيث أنه لم يتعدى بعض القضايا البسيطة فقط، دون القضايا الجوهرية في العمل و التنظيم.

3-3/ نظرية القرارات:

لقد كان للعالم هربرت سيمون عالم السياسة و الاجتماع الأمريكي، دور كبير في نشوء نظرية القرارات ، أكاديميا و عمليا ، وقد ساوى بين الإدارة و صنع و اتخاذ القرار، و رأى أن عمل المدير هو أساس صنع و اتخاذ القرار داخل المنظمة لذا ركز اهتمامه على كيفية قيام المدير بصنع القرار و كيف يتخذ هذا القرار فعليا، كما حدد عملية صنع القرار و قام أيضا بتصنيفها⁽²⁾.

و لقذت قدمت هذه المدرسة عددا من الأساليب و الأدوات الهامة التي تساعي صانعي القرار في مجالات عديدة و من بين تلك الأساليب نجد البرمجة الخطية، سلسلة ماركوف، نقطة التعادل و غيرها، و هي تستخدماليوم في جدولة الإنتاج، الموازنة و المخزون و غيره.

¹ - حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص35.

² - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، ط1، الأردن، 2006، ص68.

و مع كل هذا فلم تسلم نظرية القرارات من الانتقادات فقد رأى البعض أن مدخل القرار لا يشكل بدلا تماما للإدارة ، رغم ما توفره القرارات و أساليبها الكمية من أدوات هامة تساعد المدير في أداء دوره كما أنها لم تهم و تنظر إلى العاملين و المديرين الذين يستخدمون الأساليب و الأدوات الكمية على أنهم ينتفعون بها أيضا ، لذا لا بد من أن تأخذ حاجاتهم و انتبا乎اتهم، من أجل اعتماد أساليب أكثر مرنة و تفهمها.

3- 4 / نظريات أخرى للقرارات:

كما أشرنا من قبل إلى نظريات عديدة ، كانت بمثابة التحول الكبير لمفهوم صنع و اتخاذ القرار ، أردنا أن نشير إلى نظرية أخرى تدرج ضمن المدخل الكمي للقرارات و هي نظرية بايز و ذلك نظرا لأهميتها في عصرنا الحالي.

نظريّة بايز للقرار :

تعتبر نظرية بايز أحد أهم الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات، و هي الأسلوب الذي تمزج فيه المصادر المختلفة للمعلومات و التي تعتمد أساسا على مصادرين هما : خبرة متخذ القرار و المعاينة الإحصائية ، كما تعتمد هذه النظرية على القيمة المتوقعة لمجموعة البديل المتأحة أمام متخذ القرار، و ما يقابلها من حالات الطبيعة ، بحيث يتم اتخاذ القرار الذي يقابل القيمة المتوقعة المثلى من بين مجموعة القيم المتوقعة⁽¹⁾، بالإضافة إلى ذلك فإنها تستخدم لتعديل الاحتمالات المتوقعة عندما يتضح لمتخذ القرار معلومات جديدة تتعلق بالاختيار أو التجربة التي ترتبط بها الحوادث و احتمالات وقوعها.

¹ - حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص35.

٤- أنواع القرارات:

هناك العديد من أنواع القرارات وأنماطها المختلفة، و هذا راجع إلى المعايير و الأسس و كذلك إلى الظروف المرافقة لهذه القرارات، لذا نجد العديد من الأنواع في مختلف المنظمات، و حتى في المنظمة الواحدة فإننا نجد أكثر من نوع و هذا حسب الظروف و اختلافها و سوف نعرض اليوم من خلال هذا البحث بعض هذه الأنواع مع إرفاقها بمخطط توضيحي يميز هذه الأنواع المختلفة.

أنواع القرارات:

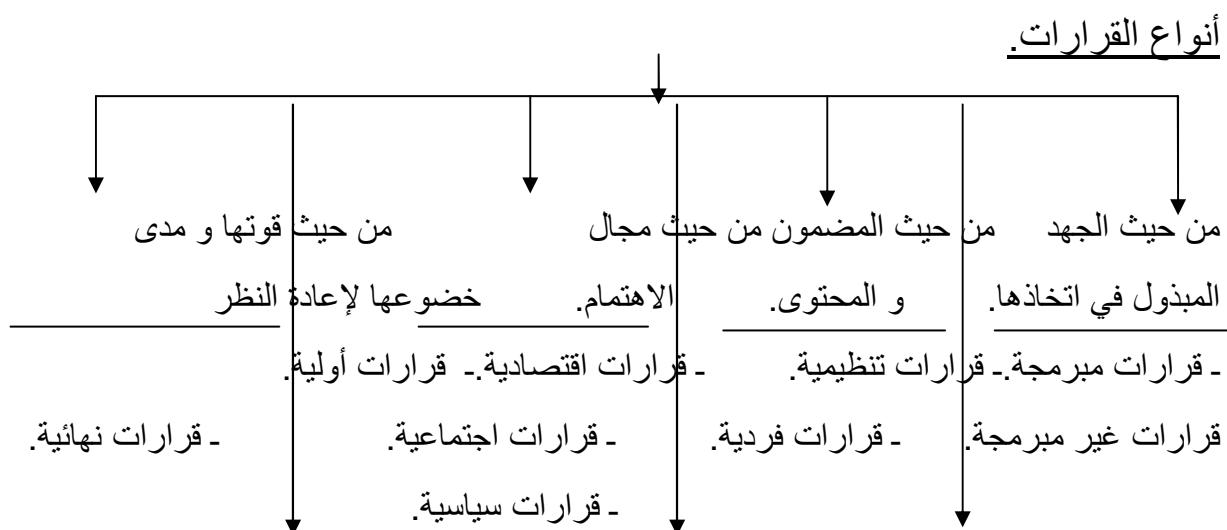
- ١- قرارات فردية:** يتخذها المدير المخول له اتخاذ القرار داخل المنظمة ، و تكون دون مشاركة أو تشاور مع العاملين.
- ٢- قرارات جماعية:** يتخذها المدير بعد أن يتشاور مع زملائه و مشاركتهم في الآراء و الأفكار، و عادة ما تكون هذه القرارات ايجابية و عقلانية^(١).
- ٣- قرارات طارئة:** تتصف بدرجة عالية من العجلة، فهي تكون مفاجئة، نتيجة ظهور مشكلة طارئة ، فلا يجد متخذ القرار الوقت الكافي ليجمع المعلومات و يختار البديل، فهي تقوم على الخبرة و الحدس^(٢).
- ٤- قرارات مخططة:** تتخذ في ضوء الدراسة و التحليل و جمع المعلومات و الحقائق عن طبيعة المشكلة، حيث يكون القرار المتخذ أكثر عقلانية.
- ٥- قرارات تنظيمية:** يتخذها المدراء في حدود سلطاتهم الرسمية ، و تتعلق عادة بالأمور التي تسير العمل.
- ٦- قرارات شخصية:** يتخذها المدير كفرد و ليس كعضو في المؤسسة.
- ٧- قرارات روتينية و غير روتينية:** الروتينية تكون يومية و متكررة مثل قرارات الإجازة، الشكوى، توزيع العمل،.... الخ، و غير الروتينية فتحدث أحيانا نتيجة لتغيير ما أو مشكلة ما.
- ٨- قرارات حسب ظروف التأكيد:** فمتغير التأكيد هنا هو المسؤول عن نوع القرارات، فإذا ما كان هناك معرفة كاملة و تامة لجوانب الموضوع و البديل المتاحة فيه فيصبح القرار في ظرف التأكيد التام، أما إذا كان لا توجد معرفة أو فكرة مسبقة عن الظروف و البديل المتاحة فيصبح القرار في ظرف عدم التأكيد.

^١- مصطفى ربحي عليان، مرجع سابق، ص 79.

²- عمر وصفي عقيلي، الادارة المعاصرة، دار زهران، عمان، 2008، ص 225.

من خلال هذا العرض البسيط لأنواع القرارات يمكن أن نقول أن اختلاف الظروف التي تحيط بعمل المنظمة، و البيئة الخارجية ، إضافة إلى التغيرات التي تطرأ على المنظمة، كلها عوامل تؤدي إلى اتخاذ قرارات مختلفة بحسب ما يحتاجه الموقف الذي تتعرض إليه المؤسسة.

شكل (3): أنواع القرارات



ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص84.

5- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

يتأثر صنع القرار كغيره من العناصر بجملة من العوامل ذلك أن صناعة القرار تتدخل فيها مجموعة من المكونات النفسية والشخصية والاجتماعية أيضاً، وكل عامل يؤثر بشكل أو باخر و بدرجة كبيرة أو صغيرة على صانع القرار فهذا الأخير يتخذ قراره بناءً على معطيات العمل الذي تقوم به المنظمة وأيضاً كل ما يدور في نفسه من أفكار مبادئ إضافة إلى العامل الاجتماعي الذي يساهم في إضافة لمسته على القرار.

و قد قسم العلماء والباحثين هذه العوامل إلى أربعة أقسام هي:

1- القيم والمعتقدات: للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار و دون ذلك يتعارض مع حقائق و طبيعة النفس البشرية، و تفاعلاً في الحياة بهذه القيم والمعتقدات تؤثر في طبيعة الشخص صانع القرار كون هذا الأخير جزء من حياة الفرد النفسية والاجتماعية⁽¹⁾.

2- الميول والطموحات : لطموحات الفرد و ميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتتخذ الفرد القرار النابع من ميوله و طموحاته ، دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة عن ذلك.

3- العوامل النفسية: تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار و صوابه فإذاً التوتر النفسي والاضطرابات و الحيرة و التردد لها تأثير كبير في انجاز العمل و تحقيق الأهداف و الطموحات التي يسعى إليها الفرد.

إن هذه العناصر التي ذكرناها تعمل على إعطاء القرار صيغته التي تكون كنتيجة لتأثير هذه العوامل على صانع القرار كغيره من الأفراد له أفكار و قيم و معتقدات تعمل على تشكيل أفكاره و إعطائه اتجاه معين يسير الفرد من خلاله في حياته اليومية و العملية أيضاً، فإذاً هذه القيم والمعتقدات مهما اختلفت و مهما كان الفرد ذو شخصية قوية فإن هذه الأخيرة أي القيم والمعتقدات تحكم في جزء منه ، كما أن طموح و سيول الفرد تلعب دوراً هي الأخرى في اتخاذ القرار، فالإنسان بطبيعة يميل إلى تحقيق طموحه الذي يرغب فيه، وقد يكون لقراراته دور في تحقيق هذه الميول و الطموحات، أي جعل القرار كوسيلة لتحقيق ذلك.

أما العوامل النفسية و المؤثرات الشخصية تؤدي أحياناً بchanع القرار إلى تعديل أو تغيير أو حتى إلغاء بعض القرارات تبعاً لهذه العوامل و المؤثرات لذا لابد لصانع القرار أن يتمتع بالشخصية السوية والاستقرار النفسي أثناء صياغة و اتخاذ القرار.

¹- سيد صابر تعلب، نظم و دعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، ط 1، الأردن، 2011، ص113.

6- أهمية عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة:

تكتسي عملية اتخاذ القرار أهمية بالغة لكل منظمة، و تدرج هذه الأهمية كون القرار يعد اليوم أحد أهم عناصر العملية الإدارية، و كذا المحدد لمستقبل المنظمة ، و بدون هذه القرارات يصبح العمل في شبه توقف لأنها هي المسؤولة عن توجيه العمل و اختيار الطرق و البديل داخل العمل و المنظمة كما أن تحقق النتائج المطلوبة و المسطرة مرهونة بطبيعة و محتوى هذه القرارات المتخذة ن و من هنا يمكن تقسيم أهمية عملية اتخاذ القرار إلى ناحيتين، ناحية علمية و ناحية عملية.

أهمية اتخاذ القرار:

1- من الناحية العلمية:

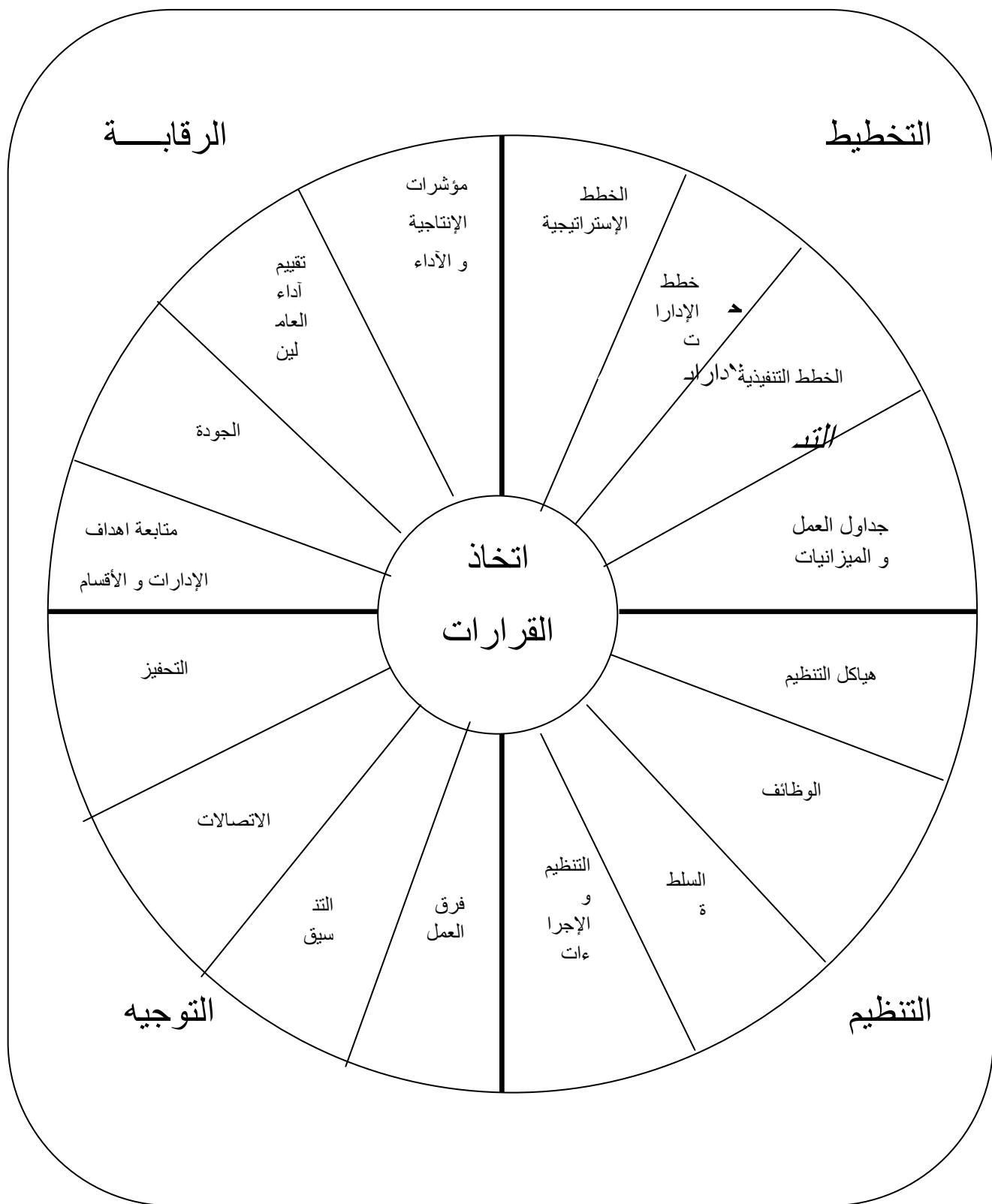
- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية و فنية ناجعة لتطبيق السياسات و الاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية و علمية.
- تلعب القرارات الإدارية دورا حيويا و فعالا في القيام بكافة العمليات التنظيمية مثل: الرقابة، التخطيط، التنظيمالخ.
- تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد و تكييف و تفسير و كذلك تطبيق الأهداف و السياسات و الاستراتيجيات العامة للمنظمة.
- تؤدي القرارات عن طريق عملية اتخاذ القرار دورا هاما في تجميع المعلومات الازمة عن مختلف الوظائف داخل المنظمة ما يسهل اختيار أحسن البديل الممكنة⁽¹⁾.

2- من الناحية العملية:

- تكشف القرارات عن سلوك و موقف القادة و الرؤساء و تكشف عن القوى و العوامل الداخلية و الخارجية الضاغطة على متذبذبي القرار، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات و التحكم فيها و التعامل مع هذه المواقف و الضغوط مستقبلا بصورة حسنة.
- تعتبر القرارات وسيلة لاختيار مدى قدرة القادة و الرؤساء في القيام بـالوظائف و المهام المطلوب تحقيقها و انجازها بأسلوب علمي و عملي.
- تعتبر القرارات ميدانا واسعا للرقابة داخل المنظمة.

¹ - حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012 ، ص،100.

شكل (4): اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية.



احمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 37.

7- أساليب اتخاذ القرار:

تختلف الأساليب و الطرق التي تستعملها المنظمات في مجال العمل لاتخاذ القرارات، فتعدد ما بين السهلة و الصعبة، البسيطة و المكلفة، كما تختلف أيضاً ما بين الأساليب العلمية أو الأساليب الشخصية.

و يتوقف استخدام كل أسلوب على حسب طبيعة المشكلة أو طبيعة المنظمة و حتى طبيعة شخصية المدير المسؤول داخل العمل، كما أن لكل أسلوب ميزة معينة فلا يمكن تمييز أسلوب عن آخر.

أساليب اتخاذ القرار:

1) - المعيار الشخصي أو البديهية: (Intuition).

إن المعيار في اتخاذ القرار من وجهة نظر الحكم الشخصي للمدير هو نظر المدير للأمور و تقديرهن و التي تبني عادة على أساس شخصية غير موضوعية، و تتعلق من التكوين النفسي، و التأثر بمحりات الأحداث، و المدير عند اتخاذ القرارات في هذه الحالة إنما يستمد من الخلفيات و المعلومات السابقة⁽¹⁾.

و يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الجدلية نظراً لأنه غير علمي، لكن هذا لا يمنع أن يكون له مزايا عديدة هي:

1- الوصول إلى قرار في وقت قصير.

2- فعاليته في اتخاذ القرار ذات التأثير المحدود.

أما عيوبه:

1- قد يثبت القرار بعد تطبيقه عكس ما هو مطلوب.

2- قد لا تتوفر الوسائل اللازمة لتطبيق القرار.

2) أسلوب الحقائق: FACTS.

تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرار و القول بأن القرارات لابد أن تستند على حقائق، و حين تكون الحقائق متوفرة فإن القرارات المتخذة تصبح ذات قوة و منطقية، غير أن هذه الحقائق قد لا تكون متوفرة عند متخذ القرار في كل وقت، الأمر الذي يؤدي أحياناً بالمدير إلى اتخاذ قرار رغم عدم توفر الحقائق و الأدلة.

¹ - جمال الدين عويسات، الإدارة و عملية اتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2005 ، ص 73

(3) - أسلوب التجربة: Expérience:

تمثل التجارب السابقة مصدراً مهماً يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرار، مما لا شك فيه أن هناك الكثير من المواقف المشابهة للموقف الحالي قد اتخذت فيه قرارات معينة فإن كانت تلك القرارات أدت إلى نتائج جيدة، فإنه من الجيد الاستفادة منها، لكن قد تكون التجارب السابقة غير كافية للحكم و إصدار القرارات نظراً لاختلاف الظروف.

(4) - أسلوب الآراء: (Considère Opinions)

إن الاعتماد على الآراء الخارجية هو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرار و هو أسلوب لا ينتهي الكثير من المديرين و لكنه يظل على أي حال أسلوب أفضل، و كذلك فإن القرار المبني على المشاركة ز إعطاء الرأي يشجع العمال على تطبيقه، لكن قد لا يكون جيداً في المواضيع العاجلة.

(5) - أسلوب بحوث العمليات:

أي استخدام الطريقة العلمية في المفاضلة بين البديلتين التي يمكن اتخاذها اتجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية، و ذلك من أجل الوصول إلى الوسائل المثلثة التي تتناسب مع الأهداف المطلوبة أي الاعتماد على الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار⁽¹⁾.

¹ - جمال الدين عويسات، مرجع سابق، ص 73.

٨- أنماط اتخاذ القرار:

من المعروف أن القرار هو فردي لأن المدير هو الذي يتحمل مسؤولية قراره، فهو يستخدم سلطته وصلاحياته في اتخاذ القرارات ، لكن في بعض الأحيان و مع اتساع مجال العمل أصبح المديرون يأخذون برأي المرؤوسين، و في هذه الحالة يصبح القرار نوع من المشاركة و المشورة، كما قد يفوض الأمر كلياً إلى لجنة متخصصة، و هذا ما يعرف بالقرار الجماعي و سوف نتطرق خلال هذا العنصر إلى أنماط القرارات و هي كالتالي:

(١) - القرار الفردي:

يشير هذا النوع من أنماط اتخاذ القرار إلى أن المدير هو المسؤول بالانفراد باتخاذ القرار، كما أنه يمكن أن يقوم الشخص المسؤول بتفويض الأمر باتخاذ القرار إلى شخص آخر كونه متخصص في ذلك^(١)، حتى و لو كان هناك لمسات لمشاركة هكذا أفراد، إلا أنه لا يزال المدير هو الشخص المسؤول عن القرار حتى و لو اعتمد على رأي الآخرين و المشورة ، و قد تستلزم بعض الظروف أن يكون القرار فردياً مثل:

- الظروف الطارئة التي تحتاج إلى سرعة في التصرف مثل الحوادث، أزمات العمل^(٢).
- عدم أهلية المرؤوسين للمشاركة في القرار لقلة تعليمهم ، و عدم خبرتهم أو لسوء انضباطهم .
- تميز الفرد المدير بمهارات فنية و إدارية عالية تؤهله بالانفراد باتخاذ القرار.
- تميز المنظمة بأنها سلطوية مثل: المنظمات السياسية.
- قبول المرؤوسين لقرارات رئيسهم.
- فإذا لم تتوفر الظروف السالفة الذكر ، يؤدي إلى عدم كفاءة القرار الإداري.

(٢) - القرار بالمشاركة:

و يقصد به إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن رأيهم و الاشتراك في مراحل اتخاذ وضع القرار، و هو نوع من الديمقراطية الإدارية، و يأخذ عدة أشكال مثل الحصول على رأي المرؤوسين المساعدين، الخبراء، و المستشارين، اللجان الدائمة و المؤقتة، مكاتب الإدارة و المحاسبين و المحاماة و الهندسة و يعد هذا النمط من اتخاذ القرار أو مزايا عديدة منها:

^١ - أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 145

²-BoutalebKouider , op, cit, p44.

1- تعبير المرؤوسين عن رأيهم و مساهمتهم في القرار مما يؤدي إلى تقبلهم للقرار، و تحسين العلاقات و الروح المعنوية⁽¹⁾.

2- المشاركة هي فرصة التدريب و تنمية المرؤوسين.

3- هي فرصة للتعبير عن ثقة الرئيس في المرؤوسين.

4- رفع كفاءة و جودة القرار المتخذ بسبب تنوع الرأي.

كما أنه لا يخلو من بعض العيوب مثل:

1- يمثل تنازل المدير عن سلطاته أي أنها صورة لضعف المدير أمام المرؤوسين.

2- يلجأ إليها بعض المديرين استقاءاً للشكل الديمقراطي و المشاركة و ليس بهدف تحسين صورة القرار.

3- قد يلجأ إلى تعطيل القرار بسبب تنوع الرأي و اختلافه.

2- القرار الجماعي:

في هذا النمط من القرارات فإن المدير يتنازل عن حقه أو يفوض الأمر كلية إلى مجموعة كاملة أو أن يسند الأمر إلى وحدات عمل مستقلة أو إلى لجان دائمة أو مؤقتة مفوضة لاتخاذ القرار، و في هذه الحالة تقوم المجموعة بكمالها بتحديد المشكلة و مناقشتها و التوصل إلى بدائل الحلول و مناقشتها و اتخاذ القرار⁽²⁾.

و من أهم الظروف التي تستلزم استعمال هذا النمط هي:

1- احتياج المشكلة في مناقشتها و حلها إلى معارف و مهارات متنوعة، يصعب توافرها في شخص واحد، بل تحتاج إلى تضاد الجهد و المعرفة.

2- تميز المشكلة بالصعوبة و التعقيد بل قد تكون على شكل أزمة.

3- تحتاج المشكلة إلى بحثها من عدة أوجه فنية و اقتصادية و عملية.

و هذا النوع أيضاً له مزايا عديدة مثل:

1- تنوع الرأي و بدائل الحل و المناقشة و التحليل الكاملة للمشكلة.

2- توليد آراء كثيرة مما يساعد على اختيار القرار الملائم.

3- قبول المنظمة للقرارات.

¹- سيد صابر، مرجع سابق، ص312.

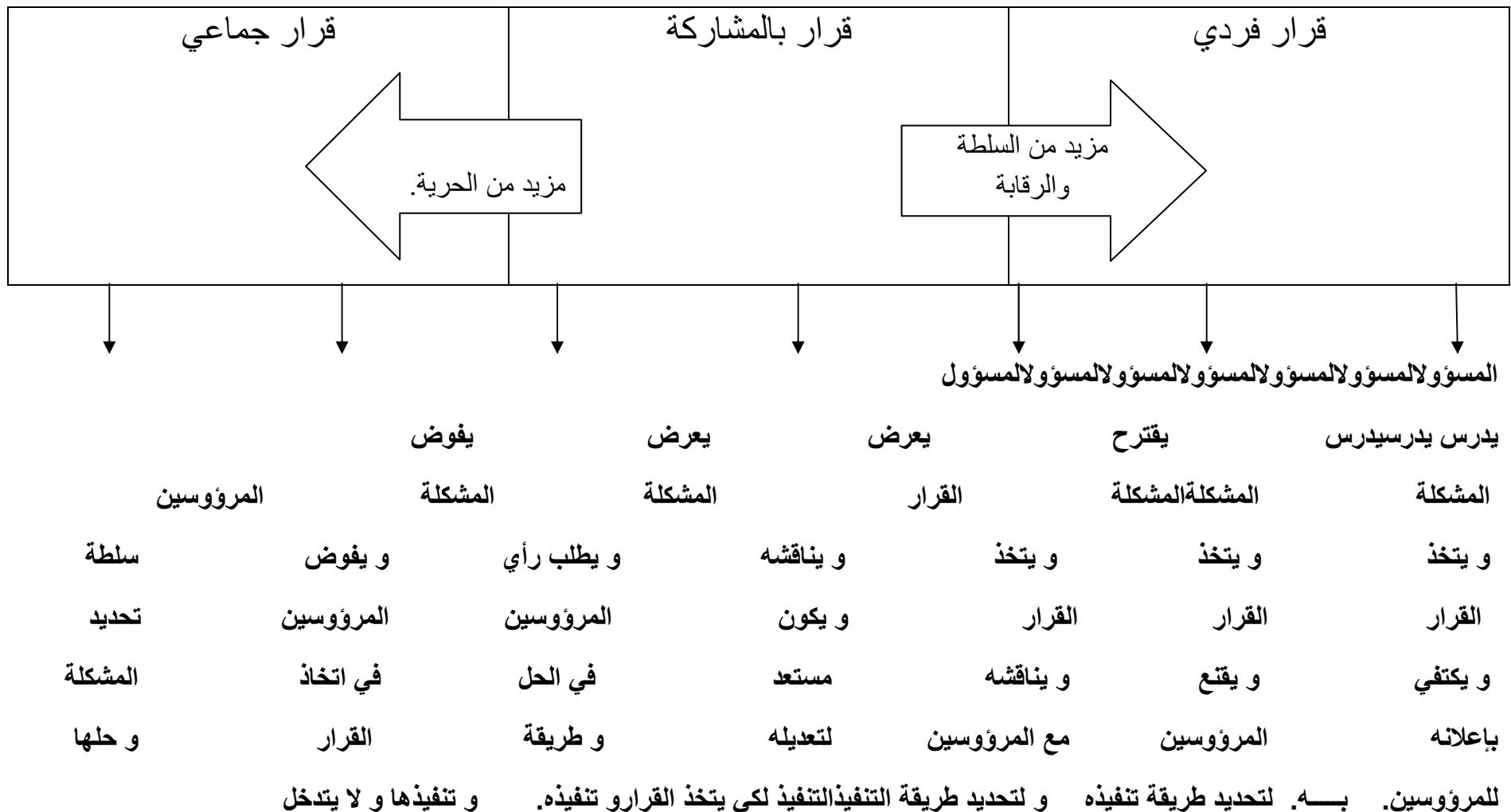
²- نفس المرجع، ص316.

4- يكون القرار ذو نوعية جيدة و كفاءة عالية.

أما عيوبه:

- 1- التعطيل الناجم عن طول الوقت المستغرق في تحديد المشكلة و المناقشة و تبادل الرأي.
- 2- احتمال الوصول إلى القرار وسط الاختلافات في الآراء.
- 3- احتمال ضغط الأغلبية على الأقلية بالرغم من تميز الأقلية.
- 4- احتمال ال الوقوع في خطأ التفكير الجماعي.

شكل رقم (5): التدرج بين أنماط اتخاذ القرار



جدول رقم 1: القرار الجماعي مقابل القرار الفردي.

العوامل الموقفية التي تستوجب قرار فردي جماعي.	العوامل الموقفية التي تستوجب قرار فردي
1- هناك حاجة للإبداع و الابتكار.	1- الوقت المتاح لصنع القرار قصير
2- المعلومات اللازمة للقرار متوافرة لدى الجماعة	2- القرار نسبيا غير مهم بالنسبة للجماعة.
3- قبول القرار من أفراد الجماعة هام و ضروري	3- لدى المدير جميع المعلومات اللازمة لصنع القرار
4- تفهم القرار من قبل الجماعة هام.	4- يمكن أن يهيمن فرد أو فردان على الجماعة.
5- المشكلة معقدة و تحتاج إلى معلومات غزيرة متنوعة لإيجاد حل.	5- يمكن أن يتفجر صراع مدمر أثناء المناقشة.
6- يرغب المدير أن يشعر الأفراد أنهم جزء من العملية الديمقراطية أو يريد بناء الثقة.	6- قد يشعر الأفراد أن لديهم اجتماعات كثيرة و لا يشعرون بالحاجة للمشاركة.
7- هناك حاجة إلى مزيد من المخاطرة في التفكير بالحلول.	7- المعلومات اللازمة للقرار سرية و لا يمكن إفشائها لجميع الأفراد.
8- هناك رغبة أن يتقى كل فرد الآخر بصورة أفضل.	8- أفراد الجماعة غير موزهلين أو قادرين على اتخاذ القرار.

حسن حريم،مبادئ الإدارة الحديثة، المرجع سابق، ص 99

٩- معوقات اتخاذ القرار:

يعتقد الكثيرين أنهم قادرون على اتخاذ قرار رشيد، جاء هذا الإحساس لديهم بأن اتخاذ القرار فطرة و مقدرة شخصية و مجرد ضربة حظ لا أكثر من ذلك، و لكنهم لا يدركون أن القرار علم و صناعة و هندسة، إضافة إلى سمات الشخصية و تركيبتها و خبرتها في الحياة و رؤيتها المستقبلية و من ثم فإن الفرق بين الفرد و آخر هو محصلة انجازات قراراتهم التي اتخذوها، و من جملة المعوقات التي تؤثر و تعيق اتخاذ القرار ما يلي:

- ١- سرعة حركة التغيير في الحياة العملية و أنشطتها و ما تتطلبه من سرعة أكبر في اتخاذ القرار، بل يجب أن تكون القرارات مجهزة مسبقاً و م دروسة جيداً، و إلا عاش الإنسان مستقبلاً للأحداث و ليس صانعاً لها^(١).
- ٢- سرعة التطور في مختلف المجالات و ما تتطلبه من سرعة في التفاعل مع هذه التغيرات.
- ٣- اتساع مساحة الاختيار بين البدائل و ما يتطلبه من قدرة على الرؤية و التحليل و التمييز و عدم التردد و الجرأة في الاتخاذ.
- ٤- تعدد المشاكل نتيجة قلة الموارد و ترهل القيم و ضعف المعلومات و التردد في مواجهتها و عند حدوثها.
- ٥- انفتاح الأسواق و بالتالي زيادة المنافسة بين المنظمات بكل أنواعها.
- ٦- ضعف رجال صنع القرار أمام المكاسب المادي و ضعف حاجز القيم لديهم.
- ٧- فقدان الذكاء و قوة الملاحظة و البديهة و القوة عند صانع القرار ما يؤدي إلى تأثير القرارات و ضعفها.
- ٨- عدم التمكن من المعلومات و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال يعيق اختيار أحسن البدائل، كما يضعف القرار لعدم مواكبة التكنولوجيا و التطور^(٢).
- ٩- عدم إدراك الأفراد صانعي القرار أن هناك مشكلة يجب حلها و مواجهتها.
- ١٠- التعامل بسلبية مع المشكلة و عدم الجدية في حل هذه المشاكل.

^١- سيد صابر تعلب، مرجع سابق، ص 321.

^٢- احمد ماهر، مرجع سابق، ص 160.

11- خوف بعض الرؤساء و المديرين من اتخاذ قرار قد يكون خطئاً أو ناقصاً ما يؤدي إلى بطء سير العمل.

12- قلة المعلومات أو عدم دقتها ما يعرقل اتخاذ القرار بشكل جيد و فعال.

13- عدم سلامة طرق و أساليب اختيار الكوادر القيادية داخل التنظيم.

14- التردد في اتخاذ القرارات و كذا تناقض الأهداف و النتائج، إضافة إلى صعوبة تشخيص المشكلة.

إذن فتوفر أحد هذه الظروف السالفة الذكر قد يؤدي إلى نتائج سلبية على العمل سواء على المستوى القريب أو البعيد، كون أن اتخاذ القرار يعد أحد أهم عناصر تسيير المنظمة و العمل، و أحياناً قد تؤدي بعض المعوقات المذكورة سابقاً إلى نتائج خطيرة على بقاء و استمرار المنظمة في العمل، خاصة في ما يتعلق بالقرارات المتعلقة بالجوانب المالية، كما أن عامل التكنولوجيا و أهميتها في عمل المنظمة في عصرنا الحالي و جهل صانعي القرار بها و عدم التمكن منها قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات في غير محلها.

و حتى إن اختلفت المعوقات فلا بد لصانع القرار من محاولة تجنب أو تجاوز هذه المعوقات و إيجاد الحلول لها.

الباب الثاني

الجانب الميداني

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

تمهيد:

لكي يكون الموضوع ذا مصداقية يجب ربطه بالواقع أي التحقق من الفرضيات المطروحة ميدانياً، وذلك بغية جعل الأفكار النظرية أكثر واقعية و تأكيداً؛ ومنه توجهاً إلى الميدان الذي كان مؤسسة تعاونية للحبوب والبقول الجافة بالبويرة؛ حيث قمنا بالبحث و جمع المعلومات ؛ لنتوصل في النهاية إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تصب في موضوع بحثنا .

و من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الجانب الميداني للبحث ؛ و ذلك من خلال التعرف على المؤسسة وهيكلها ومكوناتها وأهدافها و إنتاجها.

1/- لمحـة تاريخـية عن التعاونـية:

هي إحدى التعاونيات بالجزائر تأسست على يد المعمرين الفرنسيين تحت اسم تعاونية الحبوب لمنطقة البويرة، و في جويلية 1964 تمت إعادة هيكلتها بمرسوم وزاري رقم 104/09 برأس مال قدره 130000 دج ،تحت اسم تعاونية الحبوب و البقول الجافة (C.C.L.S)، و هي تابعة للديوان الوطني المهني للحبوب، مقره الرئيسي بالجزائر العاصمة و تحديدا في شارع فرhat بوسعد.

2/- تعريف تعاونية الحبوب و البقول الجافة - البويرة:

هي مؤسسة عمومية تابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب ، مهمتها هي تخزين و تسويق الحبوب و البقول الجافة ، و بعرض إثراء تشكيلة التخزين و التسويق الحق بها وحدتان ل مباشرة هذا النشاط و بما وحدتا عين بسام و سور الغزلان.

كما تحمل التعاونية بحوزتها تجربة تفوق اثنان و أربعون سنة، و قدرة تخزينية تصل إلى 1.080.000 قنطار بين الحبوب و البقول الجافة.

تقوم التعاونية بشراء الحبوب من الفلاحين و ذلك في موسم الحصاد و الدرس بكميات متغيرة من موسم إلى آخر حسب الإنتاج المحلي.

و تسوق التعاونية مخزوناتها حسب مخطط الديوان الوطني المهني للحبوب لتفادي النقص أو التذبذب في التوزيع على المستوى المحلي و الوطني .

3/- موقعها و نشاطها:

تقع التعاونية شمال غرب مقر الولاية، يحدها شمالا محطة المسافرين القديمة ، و غربا محطة السكك الحديدية ، و من الجنوب ثانوية هواري بومدين و مخزن سوناطراك، و من الشرق الطريق العام المؤدي لوسط المدينة و الجزائرية للمياه.

• المساحة الكلية:

تتربع تعاونية الحبوب و البقول الجافة على حوالي 2500م².

• نشاطها:

يتمثل في تخزين و تسويق الحبوب و البقول الجافة، و تعتمد على نوعين من المخزونات هما :
الحبوب : القمح بنوعيه الصلب و اللين، الشعير، الخرطال.

- معلومات مستمدـة من نائب مدير التعاونـية

البقول الجافة: العدس، الحمص، الفاصولياء، البازلاء، الفول.....الخ.

/4 - دور تعاونية الحبوب:

تلعب تعاونية الحبوب و البقول الجافة دورا هاما في تنشيط و تنمية الاقتصاد المحلي و تموين نشاطاته، و من أهم الأدوار التي تقوم بها:

- شراء المحصول الزراعي المحلي من الفلاحين .

- تهيئة البذور و تسويقها للفلاحين .

- تخزين الحبوب و البذور المحلية و المستوردة.

- تسويق الحبوب للمطاحن العمومية و الخاصة و كذا تسويق المبيدات و الأسمدة للفلاحين.

5- أهم المديريات الإدارية لتعاونية الحبوب:

1- نائب مديرية الإدارة: تتفرع إلى ثلاثة مصالح هي:

مصلحة المستخدمين، مصلحة الشؤون القانونية، مصلحة الإمكانيات العامة.

و من مهام هذه المديرية :

- تأمين المستخدمين على مستوى الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي.

- تقديم رواتب المستخدمين و المنح السنوية.

- التصريح بالحوادث المهنية.

- تهتم بالمنازعات و المتابعات القضائية .

2- نائب المديرية المالية :

هذه المديرية تتفرع إلى أربعة مصالح هي:

مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة محاسبة المواد، مصلحة الشراء، مصلحة البيع.

و تتولى هذه المديرية مجموعة من المهام منها :

- دفع مبالغ الشراء و عمليات البيع.

- إعداد تكاليف العاملين.

3- نائب مديرية البدور و دعم الإنتاج:

و تتفرع هي الأخرى إلى ثلاثة مصالح هي:

مصلحة النوعية، مصلحة البدور، مصلحة الخدمات الفلاحية.

و من أهم مهامها :

- فرز و تصفية المحصول الداخل في موسم الحصاد و الدرس.

- تصنيف المواد حسب نوعها منها الخاصة للاستهلاك و منها الخاصة للبذور لتغطية احتياجات الفلاحين للموسم القادم.

- متابعة هذه البدور و السهر على سلامتها بالتداوي و المراقبة التقنية.

- تعبئة البدور حسب نوعها، رقمها، زمرتها و الجيل الذي تتنمي إليه.

- متابعة البدور ميدانيا باختيار التربة المناسبة للزرع إلى غاية حصدها .

- معلومات مستمدة من نائب مدير التعاونية

4- مصلحة الاستثمار:

تحتوي على فرعين هما: فرع المخازن و فرع الصيانة.
وهي مصلحة تتكفل و تهتم بالمخازن و وحدات التخزين التابعة للتعاونية من حيث التخزين و
الصيانة.

6- تحليل الجداول:

بعد أن قمنا بتوزيع الاستمارة على أفراد عينة البحث، و من ثم استرجاعها تكونت لدينا مجموعة من المعطيات و البيانات والتي قمنا بتقريغها في جداول بسيطة و مركبة ، وهذا لكي يسهل علينا الربط بين المتغيرات و إيجاد العلاقات بينها ، كما أن هذه الخطوة هامة و ضرورية للتحقق من الفرضيات عن طريق تحليل هذه الجداول ، ومن ثم استخلاص النتائج الخاصة بالدراسة.

1-6/ تحليل الجداول الخاصة بالمعطيات الأولية للمبحوثين:

جدول رقم(2): يبين جنس العمال داخل المنظمة.

الجنس	النوع	النسبة المئوية (%)
ذكر	ذكور	60%
أنثى	إناث	40%
المجموع		100%

من خلال الجدول تبين لنا أن 60% من أفراد العينة هم من الذكور، بينما الإناث يمثلون نسبة 40%， وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة الذي يحتاج إلى جهد عضلي في معظم الأعمال، أما بالنسبة إلى الإناث فمعظمهم يعملون في الأعمال الإدارية.

كما تجدر الإشارة أن قسم كبير من هؤلاء الذكور الذين يمثلون 60% من عينة البحث يعملون خارج الإدارة أي في الورشات و المخازن و مخابر التصفيه ، أي أن معظم هذه الأعمال تحتاج إلى الجهد العضلي ما يجعل القسم الأكبر من الذكور يعملون في هذه الأعمال.

إذن نلاحظ أن الطابع العضلي لجزء لا يأس به من العمل جعل نسبة الذكور تتقدّم على الإناث ، أما بالنسبة للعمل الإداري فالإناث يتمركزون فيه بشكل كبير نظراً لأنه يلائم طبيعتهن ، لكن هذا لا ينفي انه يوجد عمال من الرجال يعملون داخل الإدارة . إذن طبيعة العمل تعتبر عاملاً مهماً في تقسيم و توزيع العمل داخل المؤسسة فاختيار مجموعة معينة من العمل سواء من الذكور أو الإناث لعمل معين راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة العمل.

جدول رقم (3): يوضح سن العمال داخل العمل.

$X_i.F_i$	X_i	%	النكرارات F_i	السن
945.5	30.5	%62	31	
486	40.5	%24	12	
353.5	50.5	%14	7	
1785	—	%100	50	

المتوسط الحسابي:

$$x = \frac{\sum(X_i.F_i)}{\sum} = \frac{1785}{50} = 35.7 = 36$$

يبين لنا الجدول أن 62% من أفراد العينة هم من الشباب وهم يمثلون الفئة الأولى، و هذا راجع إلى طبيعة العمل سواء العضلي أو التقني و الذي يحتاج إلى يد عاملة فتية و قادرة على أداء العمل إضافة إلى أن قدرة الشباب على العمل و تحمل ظروفه تكون أكثر من غيرهم من العمال خاصة ضجيج الآلات و المركبات.

أما بالنسبة للفئة الثانية [36 ، 45] سنة فتمثل نسبة 24% هي نسبة متوسطة مقارنة بالفئة الأولى و هي تتركز أكثر في فئة المسيرين و هذا راجع إلى الأقدمية و التي يتمتعون بها ما يجعلهم قادرين على تسخير العمل وفق المتغيرات الاقتصادية الحالية و كذلك بفضل التجربة السابقة لهم.

أما الفئة الأخيرة فتمثل 14% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالفتين السابقتين، وهي تتركز في فئة الإطارات الذي يعمل معظمهم في العمل الإداري و تسخير العمل وتوجيهه.

كما يشير الجدول أن المتوسط الحسابي لسن العمال هو 36 سنة و هذا يعني أن العمال داخل المؤسسة معظمهم من الشباب ، وهذا راجع إلى أن طبيعة العمل داخل المؤسسة خاصة أعمال الشحن و التفريغ و النقل التي تحتاج إلى يد عاملة فتية ، و حتى في العمل الإداري فان نسبة كبيرة من العمال هم من الشباب ، كما أن ارتفاع هذه النسبة راجع أيضا إلى العمال المتعاقدين و الموزعين على مختلف الأقسام، فالمؤسسة توظف العمال الشباب خاصة الجامعين كما أنها تسعى إلى إدماجهم في المستقبل خاصة العمال ذوي الكفاءة العالية

جدول رقم (4): يبين المستوى التعليمي للعامل داخل المنظمة.

%	النكرار	المستوى التعليمي
%4	2	ابتدائي
%18	9	متوسط
%22	11	ثانوي
%56	28	جامعي
%100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن مستويات التعليم داخل المؤسسة متباينة فنلاحظ أن 56% من أفراد العينة هم من الجامعيين ذوي الشهادات وهم منقسمون ما بين عمال مستقررين وبين عمال مؤقتين ، فالعمال الدائمين موزعين بين الأعمال الإدارية وأعمال التسيير ، إما بالنسبة للمتعاقدين فهم موزعين على مختلف الأقسام ويقومون بالمساعدة في إنجاز الأعمال، أما بالنسبة للفئة الثانية فهي تمثل نسبة 22% وهم العمال ذو المستوى الثانوي وهي نسبة بسيطة واغلب هؤلاء العمال يقومون بأعمال التنفيذ كالشحن، النقل ، التفريغ وغيرها ، كما نلاحظ أن الفئة الثالثة تمثل 18% من عينة البحث وهي تمثل العمال من أصحاب المستوى المتوسط مدعاة بنسبة 4% لأصحاب المستوى الابتدائي وهم يقومون بأعمال الحراسة، الأمن

إذن فالمؤسسة يغلب عليها المستوى الجامعي لمعظم العمال وهذا راجع إلى أن المؤسسة ذات طابع اقتصادي يحتاج إلى عمال من أصحاب المستوى الجامعي من أجل تسيير العمل و التحكم فيه والقدرة على مسيرة المتغيرات الاقتصادية ، إضافة إلى أن العمال المتعاقدين معظمهم من الجامعيين والذين تعمد المؤسسة على توظيفهم ومن ثم العمل على إدماجهم من أجل كسب خبرتهم للعمل داخل المؤسسة وأيضا ولائهم لها.

جدول رقم (5): يبين الحالة العائلية للعمال داخل المنظمة

%	النكرار	الحالة العائلية
%44	22	أعزب
%56	28	متزوج
-	0	مطلق
-	0	أرمل
%100	50	المجموع

يشير الجدول إلى أن نسبة 56% من أفراد العينة متزوجون أما الفئة الأخرى والتي تمثل العزاب فتمثل نسبة 44%.

إذن نلاحظ أن معظم العمال داخل المؤسسة متزوجون وهذا يعني مزيداً من الاستقرار العائلي و النفسي و الاجتماعي للعمال فهو يجعل العامل أكثر انضباطاً و مسؤولية كونه مسؤول عن عائلته من الناحية المادي و الاجتماعية ما يجعله يتقادى أو يبتعد قدر الإمكان عن الأشياء التي تثير المشاكل داخل العمل كما يحاول أكثر كسب ثقة المؤسسة من خلال قيامه بعمله بطريقة جيدة ، وكل هذا يعد بالنفع للمؤسسة ويساعد على خلق الاستقرار فيها ، أما بالنسبة للأفراد غير المتزوجين فهم كذلك يسعون إلى الحصول على الاستقرار في العمل من خلال الانضباط و الاجتهد أكثر ، لكن هذا لا يمنع من ان يحدث هؤلاء مشاكل في إطار التنظيم من أجل المطالبة بحق ما ،كون أن المسئولية الملقاة على عاتقهم اقل من العمال المتزوجين، إذن فالحالة العائلية للعامل لها دور داخل المؤسسة.

جدول رقم(6): يبين نوع العمل الحالي للعمال داخل المنظمة

%	النكرار	نوع العمل
%25.64	10	إطار
%23.07	9	أعوان تسيير
%23.07	9	أعوان تنفيذ
%28.20	11	عقد عمل
%100	39	المجموع

ملاحظة: هناك 11 استماراة بدون إجابة و هذا ما جعل العينة 39 فردا.

يشير الجدول إلى أن العمال المتعاقدين يمثلون 28.20% من أفراد العينة و هم يمثلون 11 مبحوثا، بينما تمثل نسبة 64.25 % فئة الإطارات الذين يتولون تسيير العمل داخل المؤسسة وكذلك الأقسام و الورشات وهم يمثلون 10 مبحوثين، مدعاة بنفس النسبة لعمال التسيير و التنفيذ وهم يمثلون 9 مبحوثين.

إذن فالعمال داخل المؤسسة يكونون نسب مختلفة حسب طبيعة الأعمال الموكلة إليهم فالعمال المتعاقدون يظهرون بنسبة كبيرة نظرا إلى أنهم موزعين بين مختلف الأقسام والورشات فعددتهم كبير نوعا ما ،فهم يقومون بمختلف الأعمال داخل المؤسسة، أما بالنسبة إلى الإطارات فأنهم يتمركزون في الأقسام حسب الحاجة إلى ذلك فكل قسم يتولى إدارته احد الإطارات.

أما بالنسبة لأعوان التسيير و التنفيذ فهم منقسمون حسب الحاجة ما بين الورشات وبين الإدارة فهم يتولون تسيير الأعمال الإدارية، و كذا تنفيذ الأعمال داخل المؤسسة، وهذا التقسيم العملي للعمل تحدده متطلبات الأعمال داخل المؤسسة فتوجه كل عامل إلى مكانه حسب قدراته و مؤهلاته.

جدول رقم (7): يبين الأقدمية في العمل عند العمال داخل المؤسسة

Xi.Fi	Xi	%	التكرارات Fi	الأقدمية في العمل
96	4	%48	24	
99	11	%18	9	
162	18	%18	9	
150	25	%12	6	
64	32	%4	2	
571	-	%100	50	

نلاحظ من خلال الجدول أن 48% من أفراد العينة لديهم أقدمية ما بين 1 إلى 7 سنوات في العمل ، بينما مثلث نسبة 18% نسبة للفئة ما بين 8 إلى 14 سنة وكذلك بالنسبة للفئة من 15 إلى 21 وهذه النسبة متوسطة ، فيما مثلث نسبة 12% للفئة ما بين 22 إلى 28 سنة مدعاة بنسبة 4% للفئة ما بين 29 إلى 35 سنة.

كما يبين لنا الجدول أن المتوسط الحسابي للأقدمية في العمل للعمال داخل المؤسسة هو 10 سنوات وهي مدة طويلة نسبيا في العمل ، و كافية لتوفير جملة من العناصر كالتعود على العمل بحيث يصبح العامل متمنكا منه بدرجة كبيرة بحيث يمكنه اتخاذ القرار الصحيح أثناء المواقف العاجلة، كما تمكنه من الاندماج أكثر في العمل ، إضافة إلى أنها تسمح له بنكوبين صداقات و جماعات لها نفس الميل و الأفكار داخل العمل وحتى خارجه.

2- تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الأولى:

جدول رقم 8: يبين العلاقة بين مدة العمل داخل المؤسسة وبين الاندماج داخل العمل

Σ	لا	نعم	الاندماج في العمل مدة العمل في المؤسسة
%100 26	14 %35.84	12 %46	[10, 1]
%100 12	6 %50	6 %50	[20 ,11]
%100 12	10 %83.33	2 %16.66	[30 , 21]
%100 50	30 %60	20 %40	Σ

يشير الجدول إلى أن 60% من أفراد العينة لم يندمجوا في العمل بحيث نلاحظ أن 83.33% منهم لديهم مدة عمل في المؤسسة من 21 إلى 30 سنة، و 53.84% منهم لديهم مدة عمل 1 إلى 10 سنوات فيما مثلت نسبة 50% الأفراد الذين لديهم من 11 إلى 20 سنة.

كما يشير الجدول إلى أن 40% صرروح بأنهم اندمجا في العمل و هم يمثلون 20 مبحوثا و نسبة 50% منهم لديهم مدة عمل من 11 إلى 20 سنة. فيما أن الذين لهم من 1 إلى 10 سنوات يمثلون نسبة 64.15% و 11 سنة إلى 20 سنة يمثلون نسبة 16.66%

إذن نلاحظ أن معظم العمال كان الاندماج لديهم داخل العمل صعبا كما نلاحظ اختلاف المدة التي قضتها العمال داخل المؤسسة وهذا الاختلاف في الاندماج راجع إلى مجموعة من العوامل والتي تختلف من فئة إلى أخرى. فالعمال الذين لهم اقدمية كبيرة و الذين باشروا العمل منذ مدة طويلة كان اندماجهم صعبا نضرا للظروف التي كانت المؤسسة الجزائرية تعرفها كما ان الظروف الاقتصادية والاجتماعية أيضا كان لها دور في صعوبة الاندماج ، أما بالنسبة للعمال الذين لهم مدة عمل صغيرة نوعا ما فان سبب صعوبة الاندماج هو أنهم لم يكونوا تعودوا على العمل بعد خاصة انهم تخرجوا حديثا والواقع ليس كما يتوقعه العامل الموظف حديثا.

جدول رقم 9: يبين العلاقة بين نوعية العلاقة بين العمال داخل المؤسسة و طبيعة هذه العلاقات

Σ	علاقة عادمة	علاقة سيئة	علاقة جيدة	طبيعة العلاقة
%100	-	-	-	قرابة
%100 2	1 %50	1 %2.08	-	جيران
%100 48	11 %22.91	1 %2.08	36 %75	زملاء
%100 50	12 %24	2 %4	36 %72	Σ

يشير الجدول إلى وجود طبيعة مختلفة للعلاقة العمال فيما بينهم بحيث أن 72% من أفراد العينة لهم علاقات جيدة مع بعضهم وهم يمثلون 36 مبحوث، كما أن 75% من هذه العلاقات الجيدة هي علاقة زمالة.

كما يشير الجدول إلى 42% من أفراد العينة تجمع بينهم علاقات ذات طبيعة عادمة وهذه العلاقة العادمة نسبة 22.91% منها تمثل علاقة زمالة بينهما تمثل نسبة 50% علاقة جيران.

كما يشير الجدول إلى أن 64% من المبحوثين تجمعهم علاقة ذات طبيعة سيئة بحيث 50% منهم تربطهم علاقة جوار فيما تربط علاقة الزمالة نسبة 2.08% منهم.

إذن نلاحظ من خلال الجدول إلى أن طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة هي علاقات جيدة رغم اختلاف أنواعها بين الزمالة والجوار ، كما نلاحظ أن أغلبية هذه العلاقات تكون بين الزملاء ، فحسن العلاقات يؤدي إلى الاستقرار داخل المؤسسة كما تؤدي إلى تكوين جماعات الصداقة داخل وخارج العمل. فالعامل و بحكم المدة التي قصوها في العمل بمؤسسة واحدة تجمعهم علاقات الصداقة وتزداد هذه العلاقة قوة كلما كانت الميول و الاتجاهات واحدة عند العمال ، وهذه الصداقات تشكل جماعات غير رسمية تعمل على التأثير بشكل أو باخر على المؤسسة وسواء كان هذا التأثير بشكل ايجابي أو سلبي فان هذا راجع إلى طبيعة و ظروف المؤسسة.

جدول رقم 10: يوضح العلاقة بين رضى العمال داخل العمل وبين أسباب هذا الرضى

Σ	لا	نعم	الرضا عن العمل
			أسباب الرضا
%100 8	-	8 %100	الراحة في العمل
%100 4	-	4 %100	توافق المؤهل مع المنصب
%100 1	1 %100	-	عدم العمل في التخصص
%100 5	5 %100	-	عدم تحديد المنصب
%100 32	2 %6.25	30 %93.75	أخرى
%100 50	8 %16	42 %84	Σ

يشير الجدول إلى أن العمال راضون عن العمل داخل المؤسسة فنلاحظ أن 42 مبحوثاً أجروا بنعم وهم يمثلون نسبة 84% كما نلاحظ أن هناك تنوع واختلاف في أسباب رضي العمال فالراحة في العمل

و توافق المؤهل العلمي مع الوظيفة يمثلان أكبر نسبة وهي 100% فيما أجاب 30 مبحوثاً بأن سبب الرضا يعود إلى أسباب أخرى مثل، انسجامهم وتوافقهم مع زملائهم، الأجر المقبول، التنظيم والانضباط داخل المؤسسة وغيرها بحيث يمثل هؤلاء نسبة 93.75%. وهم يمثلون 30 مبحوثاً

كما نلاحظ أن نسبة 16% يمثلون الإفراد الذين هم غير راضيين عن العمل وهم يمثلون 8 مبحوثين بحيث أن عدم العمل في التخصص وعدم تحديد المنصب هما السببان الرئيسيان في عدم الرضا وذلك بنسبة 100% فيما أجاب 6.25% بأسباب أخرى مثل: صعوبة العمل، الاختلاف في المعاملة، الاختلاف مع الزملاء ... الخ.

أدن فالعامل راضون عن العمل بسبب الراحة التي يجدونها فيه فالتوافق مع الزملاء و التمكن من العمل وكذا المدة التي قضوها في العمل كلها عوامل وفرت الراحة النفسية لهم داخل العمل، كما أن توافق شهادات العمل مع مناصبهم أيضاً عامل مهم في تحقيق الرضى لديهم.

جدول رقم 11 : يبين مدى وجود الصعوبات أثناء العمل بالنسبة للعمل

%	النكرار	الصعوبات
%34.69	17	نعم
%65.30	32	لا
%100	49	المجموع

ملاحظة: توجد استماراة بدون إجابة وهذا ما جعل العينة 49 فردا.

يشير الجدول إلى أن 30.65% من أفراد العينة أجروا بـ لا أي أنهم لا يجدون صعوبات في العمل داخل المؤسسة وهم يمثلون 32 مبحوثاً، وهذا راجع إلى توفر كل مستلزمات العمل سواء على مستوى الإدارة أو على مستوى المخازن والورشات.

بينما أجاب 34.69% من أفراد العينة بـ نعم أي أنهم يواجهون صعوبات أثناء العمل وهي يتعلق أحياناً بوسائل العمل، عدم تقبل بعض القرارات، الاختلاف في المعاملة.

إذن من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العمال لا يجدون صعوبات أثناء العمل فالوسائل متوفرة كما أن العمل محدد بنظام و مواعيit فكل قسم يقوم بالمهام الموكلة إليه بالطريقة المحددة لكن هذا لا ينفي وجود بعض الصعوبات خاصة لدى فئة المتعاقدين والذين دخلوا مجال العمل لأول مرة.

جدول رقم 12: يوضح العلاقة بين إمكانية طرح انشغالات العمال للإدارة وبين كيفية طرح هذه الانشغالات.

Σ	لا	نعم	إمكانية الطرح
			طريق الطرح
%100 12	7 %58.33	5 %41.66	لجنة مختصة
%100 6	-	2 %100	دفتر الملاحظة
%100 28	-	6 %100	مندوب للعمال
%100 28	-	28 %100	إجابات
%100 48	7 %14.58	41 %85.41	Σ

ملاحظة: هناك استمارتين بدون إجابة ما جعل العينة 48 فرداً.

يشير الاتجاه العام للجدول إلى إمكانية طرح انشغالات العمال داخل المؤسسة وذلك بنسبة 85.41% كما يشير الجدول إلى وجود عدة طرق لطرح هذه الانشغالات فنلاحظ أن نسبة 100% من المبحوثين صرحوا بأن طريقة طرح انشغالاتهم هي عن طريق مندوب للعمال وكذلك نفس النسبة لطريقة دفتر الملاحظة فيما أجاب 28 فرداً يمثلون نسبة 100% بإجابات أخرى مثل وجود طرق غير رسمية لتلبية

انشغالاتهم ، تكليف شخص ذو مكانة بذلك . كما يشير الجدول إلى أن 41.66% صرحوا بأن طريقة تبليغ انشغالاتهم هي لجنة متخصصة من قبل الإداره وهم يمثلون 5 مبحوثين.

كمال يشير الجدول إلى إن نسبة 14.58% صرحوا بأنه لا توجد إمكانية لطرح أو تبليغ انشغالاتهم للمسؤولين، وهم يمثلون 7 مبحوثين.

إذن يتبيّن من خلال الجدول إلى أن المؤسسة تراعي انشغالات العمال وتقدم لهم مجموعة من الطرق لطرح هذه الانشغالات، فالمؤسسة تحاول من خلال هذه الطرق ربط الاتصال مع العمال من أجل حل المشاكل بالاستماع إليها و مناقشتها، كما ان توسيع وسائل تبليغ وايصال الانشغالات يمكن شريحة كبيرة من العمال من التبليغ بهذه الوسائل المختلفة هي كقنوات اتصال بين العمال والإدارة وكلما كانت هذه القنوات أكثر فاعلية فإن الخلافات بين الإداره و العمال ستتناقص ويحل محلها المشاورات والاتفاقات.

جدول رقم 13: يوضح العلاقة بين مدى إيجاد الحلول لانشغالات العمال وطبيعة هذه الحلول داخل المؤسسة.

Σ	لا	نعم	إيجاد حلول طبيعة الحلول
%100 20	2 %10	18 %90	مؤقتة
%100 19	-	19 %100	نهائية
%100 8	-	8 %100	شكلية
%100 47	2 %4.25	45 %95.74	Σ

ملاحظ: هناك 3 استمرارات بدون إجابة ما جعل العينة 47 فردا.

يشير الجدول إلى أن المؤسسة تسعى إلى إيجاد الحلول لانشغالات العمال داخل العمل بحيث صرحت 95.74% من المبحوثين بنعم فيما يرى 4.25% منهم أنها لا تسعى إلى ذلك.

وبالنسبة لأفراد العينة الذين أجابوا بنعم والذين يمثلون 45 مبحوثاً فإن 100% منهم يرون أن هذه الحلول شكلية وكذلك نفس النسبة للذين يرون أنها حلول نهائية فيما يرى 90% منهم أنها حلول مؤقتة بحيث يمثلون 18 مبحوثاً.

إن نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تسعى من أجل إيجاد الحلول لانشغالات العمال، وهذا شيئاً إيجائياً من قبل المؤسسة فهو يشعر العمال بالاهتمام الذي توليه المؤسسة لهم و يجعلهم أكثر رضى عن العمل في المؤسسة لكن طبيعة هذه الحلول هي العامل الأهم فإذا ما كانت مؤقتة فإن هذا سيؤدي إلى حدوث توتر بين العمال والإدارة، وتصبح هذه الحلول وكأنها غير موجودة فطول المدة يفقدها معناها.

جدول رقم 14: يوضح العلاقة بين إيجاد حلول لانشغالات العمال و بين مدى تطبيقها

Σ	لا	نعم	إيجاد الحلول تطبيق العمل
%100 16	2 %12.6	14 %87.5	تطبيق مباشر
%100 26	-	26 %100	بعد مدة
%100 5	-	5 %100	لا تطبق
%100 47	2 %4.25	45 %95.74	Σ

ملاحظة: هناك 3 استمارات بدون إجابة ما جعل العينة 47 فردا.

نلاحظ من خلال الجدول أن 45 مبحوثاً أجابوا بأن المؤسسة تسعى لإيجاد الحلول لمشاكل العمال داخل العمل هو ما يمثل نسبة 95.74% و يمثلون 45 مبحوثاً، كما يشير إلى أن تطبيق هذه الحلول يختلف حسب هؤلاء المبحوثين فنسبة 100% صرحوا بأن هذه الحلول تطبق بعد مدة ونفس النسبة أي 100% للذين صرروا بأنها لا تطبق أبداً. كما نلاحظ أن 87.5% من الذين يرون أن المؤسسة تسعى لإيجاد الحلول صرروا بأن هذه الحلول تطبق مباشرةً، كما يشير الجدول أيضاً إلى أن 4.25% من المبحوثين يرون أن المؤسسة لا تسعى أبداً لإيجاد الحلول لمشاكلهم ومشاغلهم داخل العمل وهم يمثلون مبحوثين فقط.

إذن نلاحظ أن المؤسسة تسعى دائماً لإيجاد حلول لمشاكل العمال داخل المؤسسة لكن هذه الحلول لا تطبق مباشرةً وإنما بعد مدة، وهذا ما يجعل العمال يفقدون الثقة في المؤسسة، كما يؤدي إلى شعور العمال بأن

المؤسسة لا تنظر بعين الاعتبار إلى مشاكلهم وتجاهلها أي تقدم حلول شكلية فقط من أجل طمأنتهم وإسكاتهم فقط. وبان مشاغل العمال هي آخر ما تفك في المؤسسة وهذا يؤدي بالعمال إلى اللجوء إلى طرق أخرى لإيجاد الحلول كتكوين جماعات غير رسمية تحاول من خلالها إيجاد الحلول والضغط على المؤسسة لتطبيقها. هذا من جهة ومن جهة أخرى فان رضي العمال و الحافزية لديهم تتناقص ما يؤثر على الإنتاجية في المؤسسة و على الانضباط أحيانا.

جدول رقم 15: يوضح العلاقة بين النقاء العمال خارج العمل ومناقشتهم لمواضيع تخص العمل.

Σ	لا	نعم	الالتقاء بزملاء العمل المناقشة في م مواضيع العمل
%100 40	10 %25	30 %75	دائما
%100 6	-	6 %100	أحيانا
%100 4	-	4 %100	أبدا
%100 50	10 %20	40 %80	Σ

نلاحظ من خلال الجدول أن 80% من المبحوثين يلتقيون بزملاء العمل خارج مقر العمل بحيث يمثلون 40 مبحوثاً، بحيث أن 100% منهم يتناقشون في مواضيع تخص العمل أحياناً. وكذلك نفس النسبة للذين صرحوا بأنهم لا يتناقشون أبداً أو يتحدثون في مواضيع تتعلق بالعمل. فيما صرخ 75% منهم بأنهم يناقشون حول العمل دائماً وهم يمثلون 30 مبحوثاً كما يشير الجدول إلى أن 20% من أفراد العينة صرروا بأنهم لا يلتقيون خارج العمل وهم يمثلون 10 مبحوثين إذن نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال يلتقيون خارج العمل ويتناقشون في مواضيع العمل ومشاغلهم ورغباتهم مع جماعة الزملاء ، بحيث أن العامل يجعل من زملائه في العمل خاصة ذوي الميول المتشابهة كمتنفس عن آرائه حول العمل سواء عن آرائه السلبية أو الإيجابية فضغط العمل تحتم على العمال تكوين جماعات غير رسمية يسعون من خلالها إلى الحصول على ما لم يجدوه في العمل والى تحقيق المزيد من المتطلبات و المزايا داخل المؤسسة.

جدول رقم 16: يوضح العلاقة بين مكان نقاش العمل وبين طريقة هذا النقاش داخل المؤسسة.

£	داخل وخارج العمل	خارج العمل	داخل العمل	مكان النقاش
				طريقة النقاش
%100 10	2 %20	5 %50	30 %30	علنيا
%100 35	2 %22.85	1 %2.85	26 %74.28	سراء
%100 5	3 %60	-	2 %40	علنيا وسراء
%100 50	13 %26	6 %12	31 %62	£

يشير الجدول إلى أن العمال يفضلون النقاش حول مواضيع العمل داخل العمل حيث مثل هذا نسبة 62% من المبحوثين كما أن طريقة النقاش التي يتبعها العمال في النقاش اختلفت بين من يفضل النقاش بطريقة سرية حيث يمثل هؤلاء 74.28% وهم يمثلون 26 مبحوثا، بينما تمثل نسبة 40% الأفراد الذين يفضلون النقاش علنيا وسراء ويمثلون مبحوثين اثنين، فيما يفضل 30% منهم النقاش بطريقة علنية داخل المؤسسة ويمثلون 30 مبحوثا.

كما نلاحظ أن نسبة 26% من المبحوثين يتناقشون ويتحدثون في مواضيع العمل خارج وداخل العمل ويتأكد هذا بنسبة 60% للإفراد الذين يتناقشون بطريقة علنية وسرية و 22.85% للإفراد الذين يناقشون بطريقة سرية. إضافة إلى 20% للذين يناقشون بطريقة علنية.

ويشير الجدول إلى أن 12% من المبحوثين يفضلون النقاش خارج مكان العمل ويتأكد هذا لدى 50% من المبحوثين الذين يتناقشون بطريقة علنية و 2.85% للإفراد الذين يناقشون بطريقة سرية.

إذن فالجدول يظهر لنا أن العمال داخل المؤسسة يميلون إلى نقاش مواضيع العمل داخل المؤسسة بشكل كبير. كما أنهم يفضلون أن يكون النقاش بطريقة سرية بعيداً عن الأنظار، أي أن النقاش يكتفي به جماعة معينة دون إشراك آخرين أي يصبح هذا النقاش محوراً لجماعات غير رسمية لها أفكارها التي تطرحها وتناقشها مع أعضائها، فالعامل وان كانت لهم ملاحظات حول العمل فإنه في كثير من الأحيان لا يمكن التعبير عنها بطريقة مباشرة وعلنية خاصة وان كانت تتعلق بجوانب حساسة في العمل، فيعد العمال إلى تكوين جماعات غير رسمية يمكنها مناقشة كل مواضيع العمل بكل حرية، كما يمكن لكل فرد إبداء رأيه ما دام أن أفراد الجماعة يشاركونه الرأي، كما أن أفضل طريقة تجنّبهم الملاحظات هي أن تكون بطريقة سرية أي في أوقات الراحة أو وقت الغداء مثلاً.

وهذه المناقشات قد تصل إلى أصحاب القرار فتكون فكرة جديدة أو كبديل لأحد البدائل في القرار.

جدول رقم 17: يوضح العلاقة بين تقييم المقترنات من قبل العمال ومدى تقبلها من قبل المدير.

Σ	أحيانا	لا	نعم	تقديم المقترنات
				تقبل المقترنات
%100 45	18 %40	9 %20	18 %40	يتقبلها دائمًا
%100 3	-	-	3 %100	لا يتقبلها
%100 2	-	-	2 %100	أحيانا
%100 50	18 %36	9 %18	23 %46	Σ

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن المقترنات التي يناقشها العمال تقدم إلى المدير بحيث صرخ 23 مبحوثاً وهم يمثلون 46% كما صرخ هؤلاء بأن هذه المقترنات لا يتقبلها المدير وذلك بنسبة 100% وهم يمثلون 3 مبحوثين مدعيين بنسبة 100% للذين صرحو بأن المدير يتقبلها أحياناً وهم يمثلون 2 مبحوثين فيما أجاب 18 مبحوثاً ممثليون بنسبة 40% بأن المدير يتقبل مقترنات العمال بخصوص العمل دائمًا.

كما يشير الجدول إلى أن 18 من المبحوثين صرحو بأن المدير يتقبل مقترنات العمال أحياناً فقط وهم يمثلون 36% فيما أجاب 9 من المبحوثين بأن المدير لا يتقبل المقترنات المقدمة من قبل العمال في المؤسسة أبداً وذلك بنسبة 18%.

إذن نلاحظ أن العمال يسعون للمشاركة في تسيير المؤسسة من خلال تقديم جملة من المقترنات إلى المدير والتي يحاولون من خلالها إبراز دورهم في العمل وقدرتهم على تقديم أشياء جديدة للعمل، كما نلاحظ أن المؤسسة تتقبل هذه المقترنات كمحاولة لفسح المجال للعمال للتعبير عن آراء جديدة قد تكون فعالة وناجحة للعمل كونها صادرة من الأفراد أنفسهم الذين يؤدون هذا العمل

كما أن سعي العمال إلى المشاركة يبرز مدى الوعي الذي أصبح العمال يتمتعون به والذي يظهر في الرغبة الملحة في تقديم أفكارهم ومقترناتهم للإدارة، ومن جهة أخرى فالمؤسسة تدرك هذا الوعي كما تدرك قدرة العمال في الخروج بأفكار جديدة للعمل لأنهم أكثر احتكاكاً به، فتعتمد على تقبل هذه الأفكار ومناقشتها والاستفادة منها.

3- تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية:

جدول رقم 18: يوضح العلاقة بين معرفة كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وطريقة اتخاذ هذه القرارات

Σ	لا	نعم	معرفة كيفية اتخاذ القرار طريقة اتخاذها
%100 30	16 %35.33	14 %46.66	المدير
%100 6	-	6 %100	لجنة مختصة
%100 5	-	5 %100	بالمشاركة
%100 9	-	9 %100	أخرى
%100 50	16 %32	34 %68	Σ

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن العمال يعرفون كيف يتخذ القرار داخل المؤسسة بحيث أن 34 مبحوثاً أجابوا بنسبة 68% فيما أجاب 16 مبحوثاً بـ لا وهم يمثلون 32%

كما نلاحظ أن طريقة اتخاذ القرار داخل المؤسسة تختلف فنسبة 100% صرحوا بأن لجنة مختصة هي من تتخذ القرار داخل المؤسسة وكذلك بالنسبة لطريقة اتخاذ القرار بالمشاركة أيضاً مثلت نسبة 100%

وهي تمثل 5 مبحوثين ، كما أجاب 9 أفراد من العينة بأن هناك طرق أخرى لاتخاذ القرار وذلك بنسبة 100% فيما صرخ 14 فردا من العينة بأن المدير هو من يتخذ القرار داخل المؤسسة.

إذن نلاحظ من خلال الجدول أن العمال داخل المؤسسة يعرفون كيف يتم اتخاذ القرار داخل العمل وهذا شيء إيجابي ، إضافة إلى أن تنوع طرق اتخاذ القرار داخل المؤسسة يؤدي إلى إرضاء أطراف عديدة في العمل وأيضا اتخاذ قرارات سليمة وعقلانية. فالمؤسسة اعتمدت على طرق عديدة لاتخاذ القرار فكل مستوى وظيفي له طريقة معينة على حسب ما يتاسب معه، كما أن تنوع هذه الطرق يسمح للعمال بإبداء بعض الاقتراحات خاصة طريقة القرار بالمشاركة ، كما أن أسلوب اللجنة المتخصصة في اتخاذ القرارات يجعل هذه الأخيرة أكثر عقلانية ، أما بالنسبة للمدير فإن معظم القرارات التي يتتخذها تكون ذات أهمية بالغة بحيث لا يمكن لأي فرد التدخل فيها ويبقى هو المسئول الوحيد عن نتائجها.

جدول رقم 19 : يوضح العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرار و بين طبيعة القرارات التي شاركوا فيه

		لا	نعم	المشاركة في اتخاذ القرار طبيعة القرارات
		16	7	شخص العمال
%100	23	%69.96	% 30.34	
%100	-	4	%100	الإنتاج
19		19	%100	طريقة العمل
%100	-	4	%100	أخرى
4		34	%68	
%100	16	34		Σ
50	%32			

يشير الجدول إلى أن معظم العمال صرحو بأنهم شاركوا في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وذلك بنسبة 68% منهم يمثلون 34 مبحوثاً، فيما صرخ 32% بأنهم لم يشاركوا في اتخاذ القرار داخل المؤسسة وهم يمثلون 16 مبحوثاً.

كما نلاحظ أن طبيعة القرارات التي شارك العمال في اتخاذها مختلفة فنسبة 100% كانت حول قرارات تخص الإنتاج أو طريقة العمل أو قرارات أخرى مثل المنح ، العطل والإجازات .. الخ . فيما أن 30.34% كانت حول قرارات تخص العمال وهذه النسبة تمثل 7 مبحوثين إذن نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تفسح المجال للعمال في المشاركة في اتخاذ القرار ، وخاصة فيما يتعلق بطريقة العمل والإنتاج. إن إتباع المؤسسة هذه الطريقة بإفساح المجال للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرار في الأمور المتعلقة

بالعمل يؤدي إلى شعور العمال بأهميتهم داخل المؤسسة كما يؤدي إلى إحساسهم بالرضى كما يحسن من الأداء الوظيفي للعمال كونهم شاركوا في صياغة وتحديد طريقة العمل التي يرغبون بالعمل بها وهذا ما يوفر الراحة في العمل وبالتالي الاستقرار داخل المؤسسة كما أن العلاقة القائمة بين الإدارة و العمال تصبح أكثر تفهما و انضباطا.

جدول رقم 20: يوضح العلاقة بين حدوث سوء تفاهم بين العمال والإدارة داخل المؤسسة وأسبابه.

Σ	أحيانا	لا	نعم	سوء تفاهم الأسباب
%100 15	6 %40	3 %20	6 %40	طرق الإنتاج
%100 5	7 %63.63	-	4 %36.36	الأجور
%100 7	2 %71.42	-	3 %60	الترقية
%100 14	5 %71.42	-	2 %28.57	التكوين
%100 14	12 %85.71	-	2 %14.28	أخرى
%100 50	32 %64	3 %6	15 %30	Σ

يشير الجدول إلى وجود سوء تفاهم بين العمال والإدارة فنلاحظ أن 64% من أفراد العينة صرحوا بوجود سوء تفاهم أحيانا و هم يمثلون 32 مبحوثا، كما صرخ 30% منهم بنعم أي هناك سوء تفاهم فعلاً وهم يمثلون 15 مبحوثا بينما يرى 6% منهم عدم وجود خلاف أو سوء تفاهم بين العمال والإدارة وهم يمثلون 3 مبحوثين.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن أسباب هذه الخلافات مختلفة فالذين أجابوا بنعم 60% منهم يرون أن سبب سوء التفاهم هو لترقية بينما 40% يرون أنه بسبب طرق الإنتاج فيما يرى 36.36% أن الأجر هي السبب ونسبة 28.57% صرحوا بأن التكوين هو السبب فيما 14.28% من الخلافات كانت لوجود أسباب أخرى مثل : البيروقراطية في التعامل ، بعض القرارات المتخذة ... الخ.

كما نلاحظ أن الأفراد الذين أجابوا بأنه يحدث سوء تفاهم بين العمال والإدارة أحياناً يرون أنه توجد عدة أسباب لحدوث ذلك وذلك بنسبة 85.71% وهم يمثلون 12 مبحوثاً، فيما يرى 71.42% منهم أنه بسبب التكوين و 63.63% منهم صرحوا بأنه بسبب الأجر فيما تباينت النسب الأخرى .

إذن ومن خلال الجدول يظهر لنا أنه تحدث خلافات بين العمال والإدارة داخل المؤسسة ومع اختلاف الأسباب فإن معظمها حول الترقية والأجر. إذن فالخلافات داخل المؤسسة تدور حول العمل وخاصة الترقية التي إن طبقتها المؤسسة بشكل غير عادل فان العامل سيحس بالظلم وعدم الاعتراف بجهوداته من قبل المؤسسة، الشيء الذي يؤدي إلى تناقص رضاه عن العمل أو ما يعرف بالانسحاب الوظيفي من العمل كما يمكن ان يؤدي الى استعمال العمال لطرق غير رسمية للتعبير عن عدم الرضى كالدخول في جماعات غير رسمية من اجل الحصول على التضامن او المساعدة وكذلك بالنسبة لموضوع الأجر.

جدول رقم 21: يبين رأي العمال في طريقة اتخاذ القرار داخل المؤسسة

الفارات	النكرارات	%
عقلانية	44	%88
غير عقلانية	6	%12
المجموع	50	%100

يشير الجدول إلى أن معظم أفراد العينة راضون عن القرارات داخل المؤسسة بحيث أن 88% منهم يرون أن القرارات عقلانية وهذا راجع إلى الطرق التي تنتهجها المؤسسة في إصدار هذه القرارات كأسلوب المشاركة ولجنة متخصصة وغيرها بينما أن هناك 12% يعتبرون أن هذه القرارات غير عقلانية فهم غير راضين عنها لأن في معظمها المدير هو الذي يتخذ هذه القرارات

إذن فالعمال راضون بشكل كبير عن القرارات داخل المؤسسة فهم يعتبرونها عقلانية وهذا دليل على أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار العمال كجزء هام داخل المؤسسة فلا تصدر قرارات دون أن تتأكد بأن العمال لن يعارضوها خاصة إذا ما كانت تخص العمال أو العمل الذي يؤدونه فمن جهة تقلل من نسبة معارضة العمال لقراراتها ومن جهة تكسب تأييدهم وأيضا توفر الاستقرار داخل المؤسسة.

جدول رقم 22: يوضح العلاقة بين تأثير العمال في قرارات المؤسسة وبين طريقة التأثير

Σ	لا	نعم	هناك تأثير طريقة التأثير
%100 29	24 %72.75	5 %17.24	الإضراب
%100 1	-	1	إحداث مشاكل
%100 20	-	20 %100	معارضة شكوى
%100 50	24 %48	26 %52	Σ

يشير الجدول إلى أن العمال يؤثرون في قرارات المؤسسة بحيث أن 26 مبحوثاً من أفراد العينة أجابوا بنعم ويمثل هؤلاء 52%

وبالنسبة لطريقة تأثير العمال في قرارات المؤسسة فإن نسبة 100% صرحوا بأنهم يؤثرون بأحداث مشاكل داخل المؤسسة وكذلك نفس النسبة الذين صرحوا بأنهم يؤثرون عن طريق المعارضه والشكوى ، فيما اختار 17.24% منهم طريقة الإضراب لإحداث التأثير في قرارات المؤسسة وهم يمثلون 5 أفراد من العينة. بينما يشير الجدول إلى أن 24 مبحوثاً صرحوا بأنهم لا يؤثرون في قرارات المؤسسة وهم يمثلون نسبة 48%.

نلاحظ أن العمال يؤثرون في قرارات المؤسسة عن طريق المعارضة و الشكوى و بما أنهم هم الذين يؤدون العمل فان تأثيرهم هذا سيؤثر في سير عمل المؤسسة وبالتالي تلجا المؤسسة إلى تفادي حدوث المشاكل من أجل الحفاظ على الاستقرار داخل العمل خاصة و ان العمال يلجئون إلى هذه الأساليب عند إحساسهم بان المؤسسة لا تمدهم بالاهتمام اللازم كعنصر فعال في المؤسسة ، وقد تتولى هذه المعارضة جماعة معينة من العمال الذين لهم تأثير على باقي العمال فتتصبح على شكل جماعة غير رسمية تحاول التأثير على المؤسسة من أجل الحصول على مكتسبات معينة للعمال.

جدول رقم 23: يوضح العلاقة بين أهمية إشراك العمال في اتخاذ القرار وبين أسباب هذه الأهمية

Σ	لا	نعم	الرغبة في المشاركة	أسباب المشاركة
			لأنهم معنيون بالقرار	
%100 40	17 %42.5	32 %57.5		
%100 10	-	10 %100	لكي يكون القرار مناسبا	
%100 50	17 %34	33 %66		Σ

يشير الجدول إلى معظم العمال يرون أن إشراكهم في اتخاذ القرار أمر مهم وذلك بنسبة 66% في ما يرى أن هذا غير ضروري في العمل 34%.

كما نلاحظ أن الأفراد الذين أجابوا بنعميختلفون حول أسباب أهمية إشراكهم في اتخاذ القرار، فنسبة 5% يرون أن الأهمية تكمن في أنهم هم المعنيون بالقرارات في معظم الأحيان، أما نسبة 100% فصرحوا أن القرار يكون مناسباً أكثر عندما يشاركون في اتخاذ القرار.

إذن نلاحظ من خلال الجدول إلى أن العمال يرون بأنه من الضروري والمهم أن يشاركون في اتخاذ القرار ذلك أن القرار يكون مناسباً وعقلانياً أكثر، فالعمال يمثلون عنصراً هاماً من عناصر العمل لهذا من المهم جداً إشراكهم في اتخاذ القرار فهناك العديد من الجوانب الخفية داخل العمل والتي لا يدركها سوى العمال لأنهم وحدهم المطلعين عليها فالمؤسسة إذا ما سمحت لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار فيمكنها الاستفادة من المعلومات التي يقدمها العمال بخصوص العمل وبالتالي تصبح القرارات أكثر عقلانية.

جدول رقم 24: يوضح العلاقة بين رغبة العمال في المشاركة في اتخاذ القرار وبين أسباب هذه

الرغبة

Σ	لا	نعم	الرغبة في المشاركة	أسباب المشاركة
			نعم	
%100 7	4 %57.14	3 %42.85		من أجل التجربة
%100 21	-	21 %100		لأن لديك اقتراحات
%100 18	-	18 %100		لأنك قادر على اتخاذ القرارات
%100 4	-	4 %100		أخرى
%100 50	4 %8	46 %92	Σ	

يشير الجدول إلى رغبة العمال في المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة وذلك بنسبة 92% وهم يمثلون 46 مبحوثاً من أفراد العينة

وبالنسبة إلى أسباب رغبة العمال في المشاركة نلاحظ اختلافها فنسبة 100% تمثل العمال الذين أجابوا بأن لديهم اقتراحات جيدة لكي يقدموها وكذلك بالنسبة للأفراد الذين أجابوا بأنهم قادرون على اتخاذ قرارات جيدة فإنهم يمثلون 100% أيضاً . فيما أجاب 4 مبحوثين بأن هناك أسباب أخرى تدفعهم إلى الرغبة في المشاركة مثل: رغبتهم في المشاركة في تسهيل العمل ، أن المشاركة حق من حقوق العمال وهؤلاء يمثلون نسبة 100% فيما أجاب 42.85% بان سبب المشاركة هو من أجل التجربة فقط وهم يمثلون 3 مبحوثين.

كما يشير الجدول إلى أن 8% من أفراد العينة لا يرغبون في المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة وهم يمثلون 4 مبحوثين، إذن نلاحظ أن العمال يرغبون بنسبة كبيرة في المشاركة في اتخاذ القرار كما نلاحظ أن هناك عدة أسباب يجعلهم يرغبون في ذلك وأهم هذه الأسباب هو قدرتهم على تقديم اقتراحات جيدة بخصوص قرارات المؤسسة فالعمال اليوم يدركون مدى أهمية القرارات التي تتخذها المؤسسة سواء بالنسبة للعمال أو للمؤسسة لذا فهم

يرغبون في المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة وأنهم يعتبرون أنفسهم العنصر المحرك للعمل وأيضاً أن معظم القرارات تمسهم بشكل كبير باعتبارهم هم الذين يؤدون العمل، كما أن معظم العمال اليوم هم من أصحاب الشهادات أي أن مستوى الفكري مرتفع و يدرك مدى أهمية اتخاذ القرار داخل المؤسسة لذا فهم يسعن إلى المشاركة قدر الإمكان في هذه العملية، كما أن مستوى العمال العلمي يسمح لهم في كثير من الأحيان بتقديم اقتراحات جديدة و هامة للمؤسسة كل هذا يدفع بالعمال للرغبة بالمشاركة أكثر في اتخاذ القرار.

7- نتائج الدراسة:

بعد أن قمنا بتفريغ المعطيات في الجداول ومن ثم تحليلها إحصائيا و سوسيولوجيا، توصلنا إلى مجموعة من النتائج على ضوء الفرضيات المطروحة و هي كالتالي:

النتائج الخاصة بالفرضية الأولى:

- معظم العمال داخل المؤسسة هم جامعيون والذين يطمحون إلى تحقيق ذاتهم من خلال العمل، كونهم دخلوا في مجال العمل حديثاً فهم يسعون إلى تحقيق طموحاتهم وأهدافهم.

- هناك ارتقاض معتبر في نسبة العمال المتعاقدين، خاصة في الإدارة ،كما أنهم يكونون جماعات خاصة تسعى إلى إثبات وجودها وقدرتها على العمل.

- تمثل الاقمية في العمل من 1 إلى 7 سنوات أكبر نسبة ،وهم غالبيتهم من الشباب بحيث أن احتكاكهم خلال هذه المدة مكنهم من تكوين صداقات وكذا معرفة جوانب العمل الخفية .

- الكثير من العمال كان الاندماج صعباً لديهم داخل المؤسسة نظراً إلى أن معظمهم من فئة المتخرين حديثاً و الذين لديهم نظرة مختلفة عن العمل في الواقع .

- معظم العمال تجمعهم علاقات صداقة مع زملائهم كما تتميز هذه العلاقات بأنها جيدة و مستقرة.

- معظم العمال راضون عن العمل داخل المؤسسة رغم وجود بعض الخلافات و الصعوبات.

- تسعى المؤسسة لإيجاد الحلول لمشاكل العمال داخل المؤسسة ،وهذه الحلول في نظر العمال إما شكلية أو نهائية ،كما أنها تطبق بعد مدة ما يؤدي إلى تذمر العمال و إحساسهم بعدم جدية هذه الحلول.

معظم العمال يتلقون خارج مقر العمل ويتناقشون في مواضيع تتعلق بالعمل و المؤسسة، كما أنهم يتناقشون أيضاً داخل العمل لكن بطريقة سرية .

النتائج الخاصة بالفرضية الثانية:

- العمال داخل المؤسسة يحبذون تقديم مقتراحات إلى الإدارة بخصوص العمل ،كما أن الإدارة لا تمانع في تقبل هذه المقتراحات.

- العمال يدركون و يعرفون كيفية اتخاذ القرار داخل المؤسسة ،وأكثر الطرق استعمالاً في اتخاذ القرار هي لجنة مختصة وطريقة القرار بالمشاركة والتي تتيح الفرصة للجميع لإبداء الرأي و الاقتراح ،كما يعتبر العمال قرارات المؤسسة عقلانية في معظم الأحوال.

- تقسح المؤسسة المجال للعمال للمشاركة في اتخاذ القرار خاصة في ما يتعلق بطريقة انجاز العمل ،أي أنها تترك الحرية للعمال في طريقة قيامهم بالعمل.

- تحدث بعض الخلافات بين العمال و الإداره خاصة في ما يتعلق بالأجور و الترقية.

- يؤثر العمال في قرارات المؤسسة وهم يعتمدون على أسلوب المعارضة و الشكوى بشكل كبير من أجل التأثير في القرارات .

يرى العمال أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة أمر هام و ضروري فهو يجعل القرار مناسباً أكثر و عقلانياً ، كما يرغبون بالمشاركة في اتخاذ القرارات بحيث ان سبب هذه الرغبة هو وجود مقترنات جيدة يمكنهم تقديمها للمؤسسة قد تفيد في تحسين العمل.

8- الاستنتاج العام:

بعد قيامنا باستخلاص النتائج الخاصة بالفرضية الأولى و الثانية ،قمنا بالتوصل إلى استنتاج عام حول موضوع دراستنا ،والذي هو بمثابة حوصلة لمجمل الدراسة التي قمنا بها ،بحيث توصلنا إلى ما يلي:

ان المؤسسة تعمل وفق تنظيم رسمي يحدد الوظائف بشكل رسمي و محدد ،كما ان العمال يدركون أهمية هذا التنظيم داخل المؤسسة، من خلال رضاهن عن العمل وعن القرارات التي تتخذها الإداره ،بحيث يراها العمال بأنها قرارات عقلانية ومناسبة ،وهذا يعد آمرا ايجابيا للمؤسسة ،كما ان الجماعات غير الرسمية التي تكونت بفضل الاحتكاك بين العمال نظرا للمرة التي قضوها مع بعضهم داخل المؤسسة، أفرزت تنظيمات أخرى ،فالعمال و نظرا لطول المدة التي قضوها في العمل ،ومعرفتهم للكثير من الجوانب الخفية فيه بفضل الحوارات و النقاشات التي تدور حول العمل و المؤسسة بشكل عام وبطريقة سريعة بعيدا عن أنظار التنظيم الرسمي ،أفرزت هذه الأخيرة نوعا آخر للتنظيم وهو التنظيم غير الرسمي الذي لا يظهر بالوثائق و الهياكل وإنما بالانضمام إلى جماعة وتبني أفكارها ،حيث أصبح هذا التنظيم يعمل على تقديم الاقتراحات التي تخص العمل للإدارة و التي بدورها تتقبلها و تعمل على تطبيقها في العمل.

كما أصبح لهذا التنظيم دور في التأثير على قرارات المؤسسة بشكل غير رسمي وذلك عن طريق المعارضة و إحداث مشاكل في العمل ،وبفضل هذا التأثير أصبح العمال يرون إشراكهم في بعض جوانب العمل كاتخاذ القرار أمرا مهما و ضروريا من أجل أن تكون هذه القرارات أكثر عقلانية ،لان العمال يمثلون الجانب الأكبر الذي يتاثر بقرارات المؤسسة خاصة وأنهم هم الذين يقومون بالعمل.

وهذا التنظيم غير الرسمي الذي تكون داخل المؤسسة يعرف استقرارا فهو لا يسعى إلى السيطرة على التنظيم الرسمي ،وإنما خلق التوازن داخل العمل و المشاركة في تسيير المؤسسة من خلال تقديم الاقتراحات و الآراء بخصوص العمل ،و المؤسسة بدورها لا تسعى لمحاربة هذا التنظيم غير الرسمي وإنما إلى احتوائه وكسـب ثقته من خلال إفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بطريقة انجاز العمل وأيضا تقديم اقتراحات للإدارة ،وهذا ما جعل هذه المؤسسة تعرف نوعا من الاستقرار والذي يظهر بوضوح من خلال السير الحسن و المنظم للعمل، والأرباح المحققة أيضا.

خاتمة:

إن ما يميز العصر الحديث هو غلبة الطابع التنظيمي و ذلك في كافة أوجه الحياة الاجتماعية، إذ شهد القرن العشرين نموا تنظيميا واسع النطاق ،فرضته التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي حدثت في المجتمعات الحديثة ،التي أمنت بان التنظيم الحديث هو أكثر الأشكال التنظيمية قدرة و كفاية على تحقيق الأهداف التي انشأت لأجلها.

وعلى هذا الأساس فان التنظيم كان و لا يزال احد الميكانيزمات الحيوية في المنظمة مهما كان نوعها فهو يعمل على التجميع و الترتيب و التنسيق بين كل العناصر الضرورية للعمل بما في ذلك العنصر البشري.

لكن إذا ما حدث خلل في البناء التنظيمي للمنظمة يبرز نوع آخر للتنظيم و هو التنظيم غير الرسمي،و الذي ينشأ ليس فراغا في التنظيم الرسمي ،ذلك أن القواعد القانونية التي ترسم صورة التنظيم الرسمي لا يمكن لها تحيط بسلوك العاملين بالمنظمة ،بل انه في بعض المنظمات يبدو التنظيم الرسمي مجرد توضيح للبناء التنظيمي ،أما حقيقته و طبيعة العلاقات بداخله فقد تختلف كثيرا عن المظهر الخارجي المحدد بالقوانين و اللوائح ،وان كان هذا لا ينفي أن الكثير من العلاقات غير الرسمية تتطرق بصفة أساسية من التنظيم الرسمي للمنظمة ،كما أن وجود التنظيم الرسمي إلى جانب التنظيم غير الرسمي حقيقة لا جدال فيها وانه لمن الضروري اعتراف الإداره بالدور الذي يؤديه أشخاص هذا التنظيم غير الرسمي ،ولهذا لابد وان تعمل معه لأنه يستحيل القضاء عليه،كما يجب الاعتراف بان المستويات و الأنماط للجماعات غير الرسمية تستطيع أن تفرض وجودها على سياسة التنظيم الرسمي و يظهر ذلك من خلال السماح له بأخذ بعض القرارات داخل المنظمة ،كما أن وجود تنظيم غير رسمي داخل المؤسسة يكون سببه القرارات الصادرة عن الإداره أي عن التنظيم الرسمي و لأن هذه القرارات لم تكن لخدم بعض أعضاء التنظيم ،ولم تمنحه حق المشاركة في اتخاذ القرارات ،فإن هؤلاء الأعضاء يسعون إلى الحصول على هذا الحق وعن حقوق أخرى عن طريق اتحادهم على شكل تنظيم غير رسمي .

ومن هنا يتضح مدى الارتباط بين عملية اتخاذ القرار و بين التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة، كما لا يسعى هذا التنظيم إلى خلق مشاكل أو محاولة السيطرة على التنظيم الرسمي دائما وإنما يسعى إلى تحقيق غاياته و طموحاته، وفي كثير من الأحيان يسعى لأن يكون كجهاز رقابي داخل المنظمة أي يعمل كعنصر ايجابي و مفيد داخل المنظمة.

لذا ومن الأحسن أن تفتح الإداره المجال لإنشاء العلاقات مع التنظيم غير الرسمي وإفساح المجال له لإبداء الاقتراحات و المشاركة في اتخاذ القرار ليكون عوناً للمنظمة وليس خصماً.

المراجـع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- الكتب:
- (1)- ابراهيم بدر شهاب الخالدي،معجم الإدارة،دار أسامة للنشر والتوزيع،الأردن،طبعة الأولى،2011.
 - (2)- احمد حسين الرفاعي ،مناهج البحث العلمي،دار وائل للنشر،الأردن،طبعة الرابعة،2005.
 - (3)- احمد ماهر ،اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار،الدار الجامعية،مصر ،2008.
 - (4)- إسماعيل شعباني،منهجية البحث في العلوم الاجتماعية،الجزائر،طبعة الأولى،2005.
 - (5)- بلقاسم سلطانيو زملائه،تنظيم الحديث للمؤسسة،دار الفجر للنشر والتوزيع،مصر،طبعة الثانية،2008.
 - (6)- جمال الدين لعويصات،الادارة و عملية اتخاذ القرار،دار هومة،الجزائر،2005.
 - (7)- حبيب الصحاف،معجم إدارة الموارد البشرية،مكتبة لبنان ناشرون،لبنان،طبعة الأولى،2003.
 - (8)- حسين بلعجوز ،المدخل لنظرية القرار،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2010.
 - (9)- حسين حريم،مبادئ الإدارة الحديثة،دار الحامد،طبعة الأولى،2006.
 - (10)- خليل محمد حسن الشمام،خضير كاظم محمود،نظريه المنظمه،دار المسيرة،الأردن،طبعة الثالثة،2007.
 - (11)- ربحي مصطفى عليان،أسس الإدارة المعاصرة،دار صفاء للنشر،الأردن،2007.
 - (12)- ربحي مصطفى عليان،عثمان محمد غنيم،أساليب البحث العلمي،دار صفاء للنشر والتوزيع،الأردن،طبعة الرابعة،2010.
 - (13)- زيد منير عبوى،مدخل إلى الإدارة العامة ،دار الشروق للنشر،الأردن،طبعة الأولى،2006.
 - (14)- سامر جادة،السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة،دار أسامة،الأردن،طبعة الأولى،2009.
 - (15)- سيد صابر تعلب،نظم دعم القرارات الإدارية،دار الفكر،الأردن،طبعة الأولى،2011.
 - (16)- طارق طه،التنظيم(النظرية،المهياكل،التطبيقات)،دار الفكر الجامعي،مصر .
 - (17)- طاهر محمود الكلالة،تنمية وإدارة الموارد البشرية،دار عالم الثقافة،الأردن،طبعة الأولى،2008.
 - (18)- علي محمد منصور،مبادئ الإدارة،مجموعة النيل العربية،مصر،طبعة الثانية،2004.
 - (19)- علي غربي و زملاؤه،تنمية الموارد البشرية،دار الفجر،مصر،طبعة الأولى،2007.
 - (20)- علي ضلاعين،أساسيات و مبادئ إدارة الأعمال،مركز يزيد للنشر،الأردن،طبعة الثانية،2005.

- (21)- عمر وصفي عقلي،الادارة المعاصرة،دار زهران للنشر،الأردن،2007.
- (22)- عمر وصفي عقلي،قيس المومني،نظريّة المنظمة،دار زهران،الأردن،الطبعة الرابعة،2009.
- (23)- كامل محمد المغربي،السلوك التنظيمي،دار الفكر للطباعة و النشر،الأردن،الطبعة الثالثة،2004.
- (24)- محمد عبد الفتاح الصيرفي،مبادئ التخطيم والإدارة،دار المناهج،الأردن،الطبعة الأولى،2006.
- (25)- محمود احمد فياض وزملاؤه،مُبادئ الإدارَة،دار الصفاء،الأردن،الطبعة الأولى،2010.
- (26)- مدحت أبو النصر ،قواعد و مراحل البحث العلمي،مجموعة النيل العربية،مصر،الطبعة الأولى،2004.
- (27)- منيرنوري،فريد كورتل،ادارة الموارد البشرية،مكتبة المجتمع العربي،الأردن،الطبعة الأولى،2011.
- (28)- نادر احمد أبو شيخة،التنظيم و أساليب العمل،دار الصفاء،الأردن،الطبعة الأولى،2011.
- (29)- ناصر دادي عدون،ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي،دار المحمدية العامة،الجزائر،2003.
- (30)- نعمة عباس الخفاجي،طاهر محسن الغالبي،نظريّة المنظمة،دار اليازوري العلمية،الأردن،2009.
- الرسائل الجامعية:**
- يحياوي ياسمينة،آليات اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية العمومية،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع،تخصص تنظيم و عمل،كلية العلوم الاجتماعية،جامعة البويرة،2011-2012.

المجلات:

- (1)- حسن الجيلالي،(نشأة و تكوين التنظيمات غير الرسمية)،مجلة العلوم الإنسانية،جامعة محمد خيضر،كلية الآداب و العلوم الاجتماعية،قسم علم الاجتماع،العدد 5،بسكرة،2004.
- المراجع باللغة الفرنسية:**

- (1)-BOUTALEB Kouider،théories de la décision، office des publications universitaires، Alger،2006.
- (2)-JACQUES Legalens،les 100 mots des ressources humaines، presses universitaires de France، paris، 2008.
- (3)-GHEDGOUDJ El Hadi،le management théorie et pratique، office des publication universitaires، Alger،2012.
- (4)-Lasary،économie de l'entrepris، 2001

الملاحق

Le Schéma De L'Organigramme De La CCLS De BOUIRA

الشكل رقم 6: الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية البويرة

