



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة



قسم: إدارة الموارد البشرية

كلية الحقوق و العلوم السياسية

أثر المشاركة العمالية في إتخاذ القرار في الإدارة العامة

- دراسة حالة -

مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالجلفة

مذكرة ضمن متطلبات

شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

إعداد الطلبة :

تناح عمر نائلي

عمر اوي فاروق

السنة الجامعية: 2017 / 2016



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة



قسم: إدارة الموارد البشرية

كلية الحقوق و العلوم السياسية

أثر المشاركة العمالية في إتخاذ القرار في الإدارة العامة

- دراسة حالة -

مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالجلفة

مذكرة ضمن متطلبات

شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطلبة تحت إشراف الدكتور

- تناح عمر نائلي * زوامبية عبد النور

- عمراوي فاروق

أعضاء اللجنة المناقشة :

أ/ رمضاني مفتاح رئيسا

د/ زوامبية عبد النور مشرفا

أ/ معمري محمد عضوا

السنة الجامعية: 2017 / 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

شكر و عرفان

في البداية نحمد الله عز و جل على فضله و عونته و توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.
كما أتقدم بأسمى معاني الشكر و الامتنان إلى من شرفنا بإشرافه ، و الذي كان المثال في دقة التوجيه و طول النفس و كله مسؤولية في الإشراف الأستاذ: عبد النور زوامبية ؛ حفظه الله.
و إلى كل أساتذة كلية العلوم السياسية وخاصة أساتذة دائرة إدارة الموارد البشرية من العميد وحتى لأخواعمل في الكلية. وأيضاً أخي و عزيزي الدكتور : تناح بن داود رئيس دائرة علوم الأرض و الكون (التهيئة العمرانية) الذي وقف بجانبي الكثير من المرات وكان سنداً و عوناً لي وكان السد المنيع لكل العراقيل التي واجهتني .
كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم معنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل و لو بكلمة طيبة .
و إلى كل طاقم عمال مديرية البرمجة و متابعة الميزانية بالجلفة
إلى كل هؤلاء ندلي بأسمى معاني الشكر و التقدير و العرفان.

إِهْدَاء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى الوالدين الحبيين الكريمين العزيزين الحاج
محمد وماما زينب

إلى جميع إخوتي وأخواتي وخاصة الأستاذ بن داود الذي كان بمثابة
السد المنيع لكل العراقيل التي واجهتني

إلى الأهل والأقارب

وإلى كل الأصدقاء وخاصة حسام و يسين وموسى وجلجل هشام ولخضر
وأخص بالذكر حبيبتي و صديقتي ورفيقة دربي عبيكشي جميلة
التي كانت بمثابة العون الثابت في كل الظروف ولا أنسى زملاء العمل
محمدي حمزة و سمير و بن مسعود بشير إلى كل هؤلاء ندلي بأسمى معاني
الشكر والتقدير والعرفان
وكل من ساعدنا ولو بحرف واحد .

تتاح عمر نائلي

إِهْدَاء

في البداية نحمد الله عز و جل على عونه و توفيقه لي في إتمام
هذا العمل المتواضع كما
أهدي هذا العمل إلى كل من ساهم معي من قريب أو بعيد و
أخص بالذكر أمي الغالية التي كانت بمثابة السند و العوز
لي في كل الظروف ، إلى جميع الزملاء و الأصدقاء و إلى
كل أساتذة دائرة إدارة الموارد البشرية

عمر اوي فاروق



أ- الفهرس العام:

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	إهداء
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الماهية السوسولوجية لعملية اتخاذ القرار	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: الماهية السوسولوجية لعملية اتخاذ القرار
12	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار
13	المطلب الثاني : أنواع القرارات التسييرية والإدارية
13	أولا : التصنيف وفقا للتدرج الهرمي
15	ثانيا : التصنيف حسب التكرار
16	ثالثا : التصنيف تبعا للمشاركة في اتخاذ القرارات
19	المطلب الثالث : مراحل عملية اتخاذ القرارات
20	أولا: تحديد الهدف أو المشكلة
21	ثانيا : جمع المعلومات حول المشكلة وتحليلها
21	ثالثا : إيجاد البدائل لحل المشكلة
24	رابعا : تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة
25	خامسا : اختيار البديل المناسب للمشكلة
26	سادسا : اتخاذ القرار وتقييمه
27	المبحث الثاني : نظريات اتخاذ القرار في المؤسسات
27	المطلب الأول: نظرية اتخاذ القرار لهربت سيمون HERBERT SIMON
28	المطلب الثاني: نظرية المباراة
29	المطلب الثالث: النظرية التصورية
30	المطلب الرابع : نظرية الشجرة في اتخاذ القرارات
32	المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات
32	المطلب الأول : العوامل النفسية والعوامل الشخصية
32	1 – العوامل النفسية
33	2 – العوامل الشخصية
34	المطلب الثاني : توقيت اتخاذ القرارات
34	المطلب الثالث: المشاركة في عملية اتخاذ القرارات
36	المطلب الرابع : أساليب اتخاذ القرارات
36	أولا: الأساليب الكيفية
38	ثانيا : الأساليب الكمية
40	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: المشاركة العالمية في عملية اتخاذ القرار	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: أساسيات المشاركة في اتخاذ القرار
43	المطلب الأول: مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار
45	المطلب الثاني: أهمية المشاركة في اتخاذ القرار
47	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على المشاركة في اتخاذ القرار
49	المطلب الرابع: مزايا وعيوب المشاركة في اتخاذ القرار
49	أولاً- مزايا المشاركة في اتخاذ القرار
50	ثانياً- عيوب المشاركة
51	المبحث الثاني: أساليب ومستويات المشاركة في اتخاذ القرار
51	المطلب الأول: مستويات المشاركة في اتخاذ القرار
53	المطلب الثاني: أساليب المشاركة في اتخاذ القرار
53	أولاً- الأساليب العادية
55	ثانياً- الأساليب الحديثة
59	المطلب الثالث: مداخل المشاركة في اتخاذ القرار
60	المطلب الرابع: مميزات طرق المشاركة في إتخاذ القرار الإداري
62	المبحث الثالث: صور، معايير، أنماط ومتطلبات المشاركة العملية الفعالة في اتخاذ القرار
62	المطلب الأول: صور المشاركة وأشكالها
62	أولاً- اتخاذ القرار عن طريق اللجان
63	ثانياً- اتخاذ القرارات عن طريق مجالس الإدارة
63	ثالثاً- اتخاذ القرارات عن طريق المؤتمرات أو اللقاءات
64	رابعاً- اتخاذ القرار عن طريق أسلوب دلفي
65	المطلب الثاني: معايير المشاركة في اتخاذ القرار
66	المطلب الثالث: نطاق وحدود المشاركة
66	أولاً- الاتجاه التقليدي
67	ثانياً- الاتجاه الحديث
67	المطلب الرابع: متطلبات المشاركة العمالية الفعالة في اتخاذ القرار
69	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية	
71	تمهيد
72	المبحث الأول: ماهية المؤسسة وهيكلها التنظيمي
72	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
72	1. التعريف بالمديرية الجانب القانوني:
75	2. العنوان الخاص بالمديرية:
75	المطلب الثاني: مهام وأهداف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية

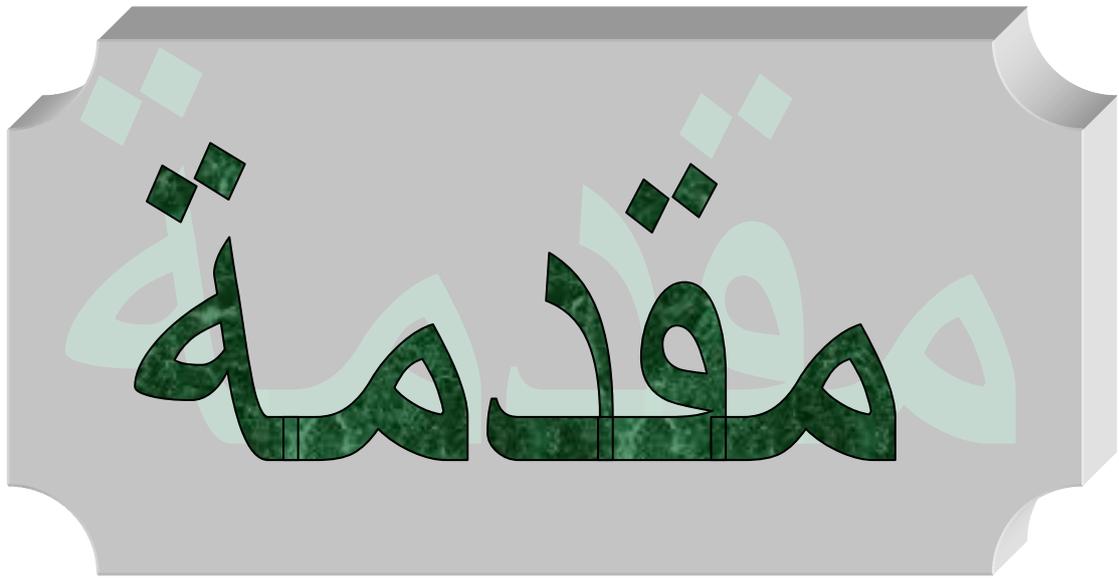
83	المطلب الثالث: البرنامج البلدي للتنمية
83	أولا- مقدمة حول PCD
84	ثانيا- المخطط البلدي للتنمية PCD
85	المطلب الرابع: إجراءات تحضير المخطط البلدي للتنمية وتمويله
85	أولا- عملية اقتراح المشاريع
85	ثانيا- عملية التحكيم
87	ثالثا- تمويل المخطط البلدي للتنمية
89	المبحث الثاني: كيفية تنفيذ المخطط البلدي للتنمية والبرامج القطاعية
89	المطلب الأول: مراحل ومتابعة التنفيذ
89	أولا- المراحل
92	ثانيا- متابعة التنفيذ
95	المطلب الثاني: تحضير البرامج القطاعية غير الممركزة
96	أولا- اقتراح المشاريع
97	ثانيا- التحكيم
98	المطلب الثالث: تنفيذ البرامج القطاعية الغير الممركزة ومتابعتها
100	المطلب الرابع: غلق العمليات
102	المبحث الثالث: المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات دراسة وتحليل النتائج
103	المطلب الأول المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات
105	أولا- عرض وتحليل البيانات العامة
110	ثانيا- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
114	ثالثا- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
119	المطلب الثاني: استنتاج الفرضيات
119	أولا- استنتاج الفرضية الأولى
119	ثانيا- استنتاج الفرضية الثانية
120	المطلب الثالث: الاستنتاجات
120	أولا- الاستنتاج العام
123	خلاصة الفصل
125	الخاتمة العامة
127	قائمة المراجع

- فهرس الجداول: II

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
106	توزيع أفراد البحث حسب متغير الجنس	(1 - 3)
106	أفراد البحث حسب السن	(2 - 3)
107	توزيع أفراد المجتمع حسب الحلة العائلية	(3 - 3)
108	توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي	(4 - 3)
109	الأقدمية في العمل حسب سنوات الخبرة	(5 - 3)
110	مدى اطلاع الموظفين على القرارات التي يتخذها المدير في المؤسسة	(6 - 3)
110	إذا كان العامل يرى بأنه له الحق في اتخاذ القرار بالمؤسسة التي يعمل بها	(7 - 3)
111	كيف يتم إبلاغ الموظفين في حالة صدور قرار	(8 - 3)
112	مدى تنفيذ كل القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة	(9 - 3)
112	إلى أين يتجه العامل في حالة صدور قرار لا يرضيه	(10 - 3)
113	مدى توضيح القرارات المتخذة من طرف المسؤولين	(11 - 3)
114	ما مدى الحق في المشاركة للعاملين في اتخاذ القرار	(12 - 3)
114	كيف يرى العامل مشاركته في اتخاذ القرار بالمؤسسة	(13 - 3)
115	مدى تحفيز العمال عن طريق المشاركة العمالية في اتخاذ القرار	(14 - 3)
116	هل المسؤول يستشير العامل في حالة اتخاذ قرار معين	(15 - 3)
117	كيفية مشاركة العاملين داخل المؤسسة في اتخاذ القرار	(16 - 3)
118	للمستوى المهني للعامل تأثير في المشاركة العمالية في اتخاذ القرار بالمؤسسة	(17 - 3)

III- فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
56	خطوات اتخاذ الجماعة للقرار باستخدام أسلوب دلفي	(1 - 2)
74	الهيكل التنظيمي	(1 - 3)



مقدمة:

عرفت المؤسسات بمختلف أنشطتها تطورات وتحولات عميقة على المستوى التسييري، والتدبيري نظرا للميكانيزمات الحديثة المعتمدة في التسيير والمتمثلة في النظريات العلمية التنظيمية الحديثة، والتي تتناول الظواهر التنظيمية والإدارية وكذا آليات الرقمنة التي تعتبر أداة رئيسية لمعالجة المعلومات المتعلقة بالعمليات المعقدة خاصة في المستويات الإدارية العليا المتواجدة في الحقل المؤسسي، والتي تتطلب إمكانيات مادية وبشرية معتبرة من أجل ضبط الإستراتيجية المناجريالية *stratégie managériale* أو التدبيرية العامة، وحشد مختلف الموارد الضرورية لتجسيدها في الميدان.

فعملية اتخاذ القرارات من بين المواضيع التي حظيت باهتمام العلماء والباحثين والخبراء في مجال التنظيم والتسيير، وهذا يرجع إلى الأهمية الكبيرة التي تكتسيها هذه العملية باعتبارها لب مختلف الأنشطة التسييرية والتدبيرية، وهذا ما أكده "بيتر دركر" Peter Drucker مطور الفكر الإداري الحديث، فعملية اتخاذ القرارات من بين العمليات المعقدة والتي تتشابك حولها عوامل وأسباب ذات أبعاد مختلفة ولها تأثيرات متعددة، وعميقة الأثر على عدة فاعلين ممن تمسهم هذه العملية، ولهذا فقد بادرت عدة دول وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية بتأسيس معهد خاص بعملية اتخاذ القرارات والذي يحمل إسم "المعهد الأمريكي لعلوم اتخاذ القرار"، كما قامت الدول العربية بدورها وسعيا منها لإعطاء نفس الأهمية لهذه العملية وعبر جامعة الدول العربية بإنشاء "الجمعية العربية للقرارات الإدارية".

1/ - أسباب اختيار الموضوع والهدف من الدراسة:

* أسباب ذاتية :

لأنه يتمشى مع تخصصنا كما انه موضوع أثار فضولنا لما له من أهمية كبيرة في نسبة العمال داخل المؤسسة حيث أن هذا الأخير- العامل - هو العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية .

* أسباب موضوعية :

- محاولة التعرف على واقع اتخاذ القرارات في المؤسسة .
- محاولة التعرف على بعض الجوانب التي لها تأثير على دافعية العمال في العمل.
- التعرف على بعض الطرق و الأساليب المتبعة في المؤسسة .

2/ - الإشكالية :

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من العمليات الرئيسية التي تقوم بها إدارة المؤسسة العامة أو الخاصة على حد سواء، كما أن هذه العملية تتواجد في مختلف الأنشطة الإدارية والتنظيمية التسييرية، ونظرًا لأهمية عملية اتخاذ القرار والدور الذي تلعبه نجد العديد من الدراسات والبحوث التي اهتمت بهذا الموضوع، سواء تعلق الأمر بحل المشاكل أو الأهداف، فهناك دراسة هربت سيمون HERBERT SIMON وميسكل، هوي MISKEL, HOY والذين ركزوا في هذه الدراسة على أن عملية إتخاذ القرار تمثل سلسلة من الأحداث التي تشتمل على تحديد وتشخيص المشكلة، وتكون هذه العملية على مستوى الفرد أو الفريق في إطار تنظيمي للقيام بتزويد المرؤوسين بالبيئة الداخلية الملائمة للقرار، كما ركز هربت سيمون SIMON HERBERT على التفاعل بين أعضاء التنظيم في عملية اتخاذ القرار كمتغير أساسي يؤثر في تكويناتهم النفسية وفي كيفية اتخاذهم للقرارات،

حيث يقول أن "كل مدير عندما يتخذ قرارًا عليه أن يأخذ بعين الاعتبار الآثار المتوقعة لهذا القرار ورد الفعل المنتظر لأعضاء التنظيم .

انطلاقاً مما سبق نجد أن عملية اتخاذ القرار تتعلق بمشكلة معينة أو أهداف وخطط تنظيمية تريد المؤسسة تجسيدها في الميدان، مع الاعتماد على قاعدة معلوماتية كافية التي تساعد على إيجاد البدائل مع مراعاة نوعية القرارات التي تتخذ لمالها من تأثير على المؤسسة عامة، والإطارات التسييرية والعمال بصفة خاصة، على اعتبار أن المورد البشري هو المحرك الأساسي لعجلة التسيير في المؤسسة ، ولا يتم هذا إلا بوجود محفزات ودوافع تجعله يزيد من دوره داخل المؤسسة كمنتج أو مسير. فإذا كانت طبيعة القرارات المتخذة في المؤسسة لها تأثير مباشر وغير مباشر على العمال في تركيزهم على العمل وقابليته له، إلى أي مدى يمكن للمشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرار النهوض بالمؤسسة والرفع من مستواها الإداري و الإنتاجي في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالجلفة ؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هي القرارات التي يشارك بها العمال بالمؤسسة ؟
- وكيف تؤثر هذه المشاركة على أداء العامل في المؤسسة ؟

3/ - الفرضيات:

- 1 يشارك العمال في بعض القرارات في المؤسسة .
- 2 تؤثر مشاركة العمال في اتخاذ القرار تأثيرا إيجابيا على أدائه في المؤسسة.

4/ - الهدف من الدراسة :

إن موضوع دراستنا هذا يتمحور حول "عملية اتخاذ القرار وتأثيرها على دافعية العمال" وهو عبارة عن موضوع يعالج عدة نقاط و تتمثل في ما يلي :

- أهمية القرارات داخل المؤسسة .

-دافعية العمال مرتبطة بطبيعة القرارات في المؤسسة .

فالهدف من دراستنا هو إظهار متى يكون للعامل أكثر دافعية للعمل و ذلك من خلال طبيعة القرارات في المؤسسة .

5/ - المفاهيم والمصطلحات:

أ/ اتخاذ القرار :

تعتبر عملية اتخاذ القرار مقوّمًا محوريًا في إدارة المؤسسة، و اتخاذ القرار عملية أساسية ووظيفة رئيسية يقوم بها مسيري المؤسسات، ومصطلح اتخاذ القرار يتضمن العديد من التعريفات منها حسب معجم " ويبستر " هو العملية التي يتم عن طريقها اتخاذ القرارات وبخاصة القرارات المهمة التي يتأثر بها الآخرون وتتم بسلطة الإدارة أو المنظمات"، ويعرفه " عبد الغني بسيوني " بأنه الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محدّدة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ، أما "إبراهيم عبد العزيز شيحا" يقول بأنه الاختيار المدرك بين أكثر من بديل ممكن لمواجهة موقف أو مشكلة معينة، وهناك تعريف " لمحمد خليل

حسن الشماع" حيث يقول أنه حصيلة اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وآثارها في تحقيق الأهداف المطلوبة، كما يعتبر بأنه العملية العقلية الذهنية أو التفكير الهادئ الواعي الذي ينصب على عملية تقويم البدائل واختيار أفضلها، وهذا حسب عبد الجواد بكر، ونضيف تعريف " لعبد الفتاح حسن " الذي يصرح بأنه عملية ديناميكية تمثل المضمون العام لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية، فهي عملية تمارس في جميع المستويات مثلها في ذلك العمل التنفيذي الذي ينتشر في كافة أرجاء التنظيم.

التعريف الإجرائي:

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن اتخاذ القرار لا يتضمن تعريفا واحدا وإنما هناك مجموعة من التعريفات المتباينة والمختلفة، ومنه نستنتج أن اتخاذ القرار هو عملية إدارية ديناميكية تقوم بها جهات إدارية معينة من أجل اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة، وبأسلوب ذهني عقلائي لاختيار القرار المناسب الذي يحقق أهداف المؤسسة ويخدم أغراض العمال والإطارات التسييرية والمدير العام، وهذا القرار يسمح كذلك بإجراء التعديلات أو التصحيحات اللازمة في عملية التسيير أو إضافة خدمة جديد المؤسسة والمتعاملين معها على حد سواء .

ب/ الإدارة:

للإدارة تعاريف متعددة ومتباينة ويمكن تقديم عدة تعاريف لها ومن أهمها:

تعريف "سيرتو" "CERTO" الإدارة هي عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم، " أما دال DALE " يقول بأنها اتخاذ القرارات، وهناك تعريف " لكونتز، دونالد KOUNTZ, DONNELLE يقول بأن الإدارة هي توفير البيئة المناسبة لعمل الأفراد والمنظمات الرسمية، ستونيف STONEV " هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية".

التعريف الإجرائي:

من خلال التعريفات السابقة الذكر نستنتج أن الإدارة هي عبارة عن مجموعة من الجهود والعمليات والنشاطات المنسقة، والمنظمة والمتعددة التي تشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق وتوجيه جهود الأفراد والمؤسسة لتحقيق الأهداف العامة التي تريد المؤسسة تحقيقها وتجسيدها، من خلال الإمكانيات والموارد التي تتوفر عليها في إطار البرنامج العام الذي تسيرونه وفقه هذه المؤسسة.

ج/ المشاركة العمالية :

يعرفها DEVIS NUVISTROM على أن المشاركة هي انغماس الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل مما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة
لقد ركز التعريف على الجانب الذي يؤثر على أداء العامل لأن مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات يعني ذلك تشجيعهم على التفكير في مستقبل المنظمة وبالتالي توحيد أهداف الجماعة .

كما عرف العياشي المشاركة العمالية بأنها: أن يصبح العامل طرفا في عملية اتخاذ القرار التي كانت حكرا على المسيرين دون غيرهم ، و بذلك يمكن القول بأن المشاركة العمالية في التسيير تضمن إحداث تغيير في بناء القوة داخل المؤسسة أو الإدارة

التعريف الإجرائي: المشاركة هي عملية اجتماعية يصبح فيها الأفراد منغمسين ذاتيا في المؤسسة وبمعنى أدق هي شعورهم بالمسؤولية وهذا يخلق الثقة لديهم ، وذلك من خلال دعوة المدير لمسؤوليته وللاقتناء بهم لمناقشة مشاكل المنظمة وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أحسن الحلول الملائمة لمشاكلهم .

16 / منهج الدراسة والتقنيات المستعملة

أ/ - منهج الدراسة :

يعتبر المنهج خطوة أساسية تمكن الباحث من تنظيم أفكاره ومعلوماته تركيباً منسقا ومنظماً للوصول إلى نتيجة منطقية، فهو يجعل الباحث يسير في الطريق السليم ويمكنه من إثبات الواقع عن طريق البرهنة والاستدلال، والمنهج العلمي هو التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما بالكشف عن حقيقة مجهولة أو من أجل البرهنة على حقيقة يعرفها الآخرون.

بما أن المنهج هو الطريق المؤدي إلى الغرض المطلوب لاكتشاف الواقع فإننا اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يقوم على وصف الظاهرة للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وكذا استخلاص النتائج من أجل تعميمها وذلك ابتداء من تجميع المعلومات ثم تنظيمها وتحليلها، لذا فمن خلال الإجابات المحصلة عليها يتم تنظيمها وترتيبها ووضعها في جداول حسب الفرضيات المطروحة، ويتم تقديم تحليل لكل جدول على حدى ومعرفة مدى ترابط التفسيرات فيما بينها .

ب/ التقنيات المستعملة :

الاستمارة من التقنيات الواسعة الاستعمال في البحوث والدراسات الاجتماعية، وهي تقنية توفر الجهد والوقت عكس المقابلة التي تتطلب الوقت من أجل مقابلة المبحوثين، بالإضافة إلى الجهد المبذول في تفریع البيانات وصعوبة تكميمها؛ الإستمارة هي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم تسليمها باليد للمبحوثين أو عن طريق وسيط ، تمهيدا للحصول على أجوبة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى اكتشاف موضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها، وأسئلة الاستمارة تكون مغلقة أو نصف مغلقة أو مفتوحة وتعتبر الأسئلة من الصنف الأول أي المغلقة هي المستعجلة بكثرة نظراً لسهولة صياغتها

بالإضافة إلى التكميم الذي لا يكلف جهد كبير، وتكون هذه الأسئلة متعلقة بالمتغيرات الثابتة المستقلة وكذا تلك المتعلقة بالفرضيات التي تحدد الإطار الذي تكون الأسئلة ضمنه لتقنين أسئلة الموضوع .

17 صعوبات البحث:

ما من دراسة سوسيولوجية إلا ولها صعوبات تقف أمامها، لكن هذه الصعوبة تتباين وتختلف حسب عدة عوامل منها موضوع الدراسة، ميدان الدراسة ونورد هنا بعض هذه الصعوبات من دون مبالغة حتى لا يمكننا أن نجعل هذه الدراسة مستحيلة أو صعبة التحقيق والإنجاز ومن هذه الصعوبات نذكر:

- ميدان الدراسة والذي يتطلب القيام ببحث من أجل الحصول على الحقل الذي تتم فيه الدراسة ونحن نعلم واقع المؤسسة الجزائرية والوضعية التي تعيشها.

الدراسات السابقة :

1. أشرف رياض جزر الله: مدى مشاركة المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
2. بلعطرة صارة، وبن الصادق نبيلة: نظام التسيير بالمشاركة – دراسة حالة مؤسسة سونالغاز بالجلفة، مذكرة تخرج لنيل، شهادة ليسانس علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل غير منشورة، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2009.
3. مبدوعة عبد الرحمان، بوشرة عبد الرحمان، قويسمي محمد: عملية اتخاذ القرار وتأثيرها على دافعية العمال- دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال-الجلفة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة 2008.

الفصل الأول

تمهيد :

إن عملية اتخاذ القرارات تشكل محوراً أساسياً في نشاط المؤسسات فهي بمثابة البوصلة التي تحدد الطريق، أو المسار الإستراتيجي العام الذي تسير وفقه المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، فعملية اتخاذ القرار عملية جوهرية في حياة المؤسسة ليس كونها غالباً ما تتعلق بالإدارة العليا، وإنما كونها تمس كل الفاعلين في التنظيم، وتؤثر على أعضائه كل حسب درجته في السلم الهرمي، أو مكانته في الهيكل التنظيمي، ولهذا فإن هذه العملية تحظى بأهمية كبيرة من جانب العديد من الخبراء الإداريين والمنظمين، وحتى رؤساء المؤسسات والمختصين، بدارسة مختلف الجوانب المؤثرة والمساعدة في عملية صناعة واتخاذ القرارات التسييرية وكذلك الانعكاسات التي تترتب عند التنفيذ.

ولهذا نحاول في هذا الفصل إبراز أهم الجوانب المتعلقة بعملية اتخاذ القرار من تعريف القرار أنواعه وأهم نظرياته وأخيراً العوامل المؤثرة في هذه العملية.

المبحث الأول: الماهية السوسولوجية لعملية اتخاذ القرار

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار

إن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد لعملية اتخاذ القرار لقي الكثير من الصعوبات، حيث اختلف المفكرين الإداريين والتنظيميين في وضع تعريف واحد ودقيق لعملية اتخاذ القرار، وهذا راجع إلى تباين وجهات النظر كل حسب تصوره الخاص وهناك بعض التعريف حول عملية اتخاذ القرار، فيقول **"جمال الدين لعويسات"** اتخاذ القرار الإداري يعني الاختيار الحذر من جانب الإدارة، أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه⁽¹⁾.

ويعرفه **"عمار بحوش"** بأنه عبارة عن عملية فنية لتحديد الاختيارات والتعرف على أحسن البدائل المتوفرة للإنسان، ويضيف أيضاً أنه عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين عدد من البدائل المتاحة لتحقيق هدف محدد، كما يعطي تعريف آخر لاتخاذ قرار بقوله أنه نتيجة منطقية للعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختيار وتحديد العوائد المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة من أجل اختيار أفضل الإجراءات الموضوعية، ومن ثم تطبيقها للوصول إلى هدف محدد في وقت معين⁽²⁾.

أما **"عادل حسن"** فيعتبرها عملية اختيار يقوم بها صانع القرار من بين بدائل عديدة، ومن ثم فإنها تمثل نشاطاً أو مجموعة من الأنشطة للاختيار بين عدد من البدائل المحتملة⁽³⁾، ويرى **"لزاري LAZARY"** أن القرار هو حسم الأمر لبعض وجهات النظر والأداء المعارض، فيجب على متخذ القرار أن يتخذ القرار المناسب حتى يتمكن من بلوغ الأهداف المسطرة، ويذكر **"نواف كنعان"** أن اتخاذ القرار هو أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق من مسلك لمواجهة... وأن يختار

¹-جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة، بوزريعة، الجزائر، 2005، ص:26.

²- عمار بحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر. 1984، ص157.

³-عادل حسن، الإدارة مدخل الحالات، الدار الجامعية، بيروت، بدون سنة، ص 15. 16.

الشخص وبإدراك بين البدائل المتوفرة لديه... وهذا معناه أن تكون هناك مشكلة إدارية تتطلب حلا معنيا أكثر ملائمة. (1)

من خلال التعريفات السابقة لعملية اتخاذ القرار، نستنتج اتخاذ القرار عملياً معقدة، وذلك حسب المشكلة أو الهدف الذي يمكن مواجهته، فهو عبارة عن اختيار بديل مناسب وملائم من بين مجموعة من البدائل المتوفرة وبطريقة مدركة وعقلانية، مع مراعاة التأثيرات والنتائج التي تترتب عن اختيار هذا البديل ودراسة كل الجوانب التي لها علاقة بالقرار المتخذ في المؤسسة.

ويمكن القول أن هناك شرطين يجب أن يتوفر لاتخاذ القرار وهما:

- وجود مشكلة أو هدف يمكن اتخاذ القرار بشأنه.

- وجود مجموعة من البدائل التي من خلالها تسمح لمتخذ القرار باختيار ما يناسب المشكلة أو الهدف.

المطلب الثاني : أنواع القرارات التسييرية والإدارية

يمكن تصنيف القرارات تبعا لعدة معايير ومن أهم وأشهر هذه التصنيفات ما يلي :

أولا : التصنيف وفقا للتدرج الهرمي :

صنفها " أنسوف" وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع : قرارات إستراتيجية تتخذها الإدارة العليا، وقرارات تكتيكية تتخذها الإدارة الوسطى أما القرارات التنفيذية أو العملية فتتخذها بحسب المستويات التي تصدر عنها.

¹ - نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 1998، ص 84.

1- القرارات الإستراتيجية:

تعرف على أنها القرارات التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا للمؤسسات، وهي تغطي مدى زمني طويل، وتتعلق بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق ويمكن من خلالها أن تقوم المؤسسة باستغلال الفرص وتجنب التهديدات الخارجة وبالتالي فهي تتطلب طبيعة المؤسسة حجما كبيرا من المعلومات، فهي حسب "مارتين MARTINE" توضع بصورة دائمة وعلاقتها بالخارج، وتعنى كذلك بحل مشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المنشأة ومستقبلها، ومن أجل اختيار أفضل الطرق فاعلية لتحقيق هدف المنشأة.⁽¹⁾

2- القرارات التكتيكية :

هي القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام، أو الإدارات، وغالبا ما تهدف إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين، أو بين حدود السلطة أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال، وهي تتميز بقصر المدة وأنها روتينية ورسم السياسات التي توصل لتحقيق القرارات الإستراتيجية.

3- القرارات التنفيذية :

هي القرارات المتعلقة بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه، وهذه القرارات من اختصاص الإدارة التنفيذية وهي قرارات قصيرة المدى وهي أقصر من القرارات التكتيكية وتتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني .

وتكمن صعوبة هذا التصنيف في وضع حدود فاصلة بين هذه الأنواع الثلاثة، بسبب التداخل الواقع بينها وتشابك القرارات المتخذة، ومن أمثلة هذه القرارات تلك المتعلقة بميزانيات المنظمة، أو تتعلق بتسهيل الإنتاج، والمهم هنا أن هذه القرارات متممة الواحدة للأخرى أو مكملة لها، وأنه من الضروري التمييز بين القرارات أن

¹- جمال الدين لعويسات ، مرجع سابق . ص 27 .

على المدير أن يعرف فيما إذا كان القرار الذي هو بصده إستراتيجيا أو تكتيكيا أو تنفيذيا .

ثانيا : التصنيف حسب التكرار:

حدد "سيمون SIMON" نوعين من القرارات تبعا لهذا التصنيف :

1- القرارات المبرمجة :

هي القرارات الروتينية حيث تكون القواعد التي تحكم القرار واضحة وتعتمد على الخبرات الشخصية لمتخذ القرار والمعرفة بالمواقف السابقة المماثلة بالإضافة إلى استخدام التقرير الشخصي وتكون المشاكل التي تتخذ قرارات مبرمجة لمواجهتها بسيطة، ولا تحتاج إلى تحليل طويل، والقرار يكن إلغاؤه أو تعديله دون نشوء آثار ضارة بالمؤسسة، كما أنها جزء أساسي من حياة المؤسسة ولا يبذل في اتخاذها جهد كبير، فقد أصبحت شائعة مثل : صرف العلاوات الدورية، توزيع الأعمال، قرارات التشغيل اليومية⁽¹⁾،

2- القرارات غير المبرمجة:

وهي القرارات التي تصنف بأنها غير روتينية، وغير محدد ة ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها، ولها آثار هامة على نشاط المؤسسة في المدى الطويل، وتستعمل هذه القرارات عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة وتوجد خبرات بشأن كيفية حلها، كما تسمى القرارات الرئيسية، فهي قرارات متفردة وتعالج مشكلات وحالات معقدة ذات أهمية إستراتيجية حيوية بالنسبة لحياة المؤسسة ومستقبلها، وأن أي خطأ فيها ينجر عليه آثار على حياة المؤسسة،

¹ - عبد الجواد بكر، مرجع سابق . ص . 67 .

ودورها في خدمة المجتمع (1) ومن أمثلة هذه القرارات تلك المتعلقة بفتح فرع جديد للمؤسسة في منطقة أخرى أو إعادة النظر في الهيكل التنظيمي الإداري (2).

ثالثاً : التصنيف تبعاً للمشاركة في اتخاذ القرارات :

يختلف تصنيف القرارات هذه باستخدام المعيار الذي يعتمد عليه كل الإداريين والمنظمين، فقد يكون المعيار هو مصدر القرار، أو شكل القرار أو أهمية القرار، وغير ذلك من المعايير ومن هذه القرارات نذكر:

1- القرارات الأساسية و القرارات الروتينية:

ويقصد بالقرارات الأساسية أو الإنشائية ذات الأهمية الكبيرة للمؤسسة، وتتعلق عادة بكيانها وتنظيمها وسياستها المتصلة اتصالاً مباشراً بأهدافها المحددة، (3) فهي قرارات لا تهتم إلا بالمشكلات المعقدة والهامة في التنظيم، من أمثلتها القرارات الصادرة بإتباع أسلوب التخطيط الشامل، أو بتغيير نوع السياسات المنتجة في التنظيم أو بتعديل أو إنشاء إدارة فرعية جديدة (4) أما القرارات المتكررة أو الروتينية فهي قرارات يومية، وهذا النوع الأخير لا يحتاج إلى دراسات وأبحاث سابقة على إصداره كالنوع الأول، الذي لابد من إجراء دراسات المتعلقة بكل قرار قبل إصداره. فلا تؤثر هذه القرارات في التنظيم تأثيراً مباشراً ويمكن البث فيها بناءً على التجارب والخبرات السابقة، وتصدر عادة بطريقة تلقائية، ومن أمثلة هذه القرارات، منح إجازة لأحد العمال أو قرار بالتصريح بالخروج قبل الوقت الرسمي للعمل، فالقرارات الأساسية في قمة التنظيم الإداري لما تنسم به الإدارات العليا من الفنية والتعقيد، بينما تزداد الروتينية في المستويات دون العليا في الأقسام الإدارية.

1- عبد الجواد بكر، مرجع سابق ص 67 .

2- فاروق مداس ، مرجع سابق ص 87 .

3- عبد الغني بسيوني عبد الله مرجع سابق ص 293 .

4- إبراهيم عبد العزيز شبحا، مرجع سابق ص 345.

ولقد كان الاستخدام في طبيعة عمل كل نوع منهما باعثا لعالم الإدارة العامة الأمريكي "هربرت سيمون HERBERT SIMON" (1) الذي قدم تصنيفا آخر لهذين النوعين يعتمد على جدولة القرارات أو عدم جدولتها فالقرارات المتكررة توضع في جداول خاصة بها تحدد إجراءات كل قرار منها لتسيير عملية اتخاذ هذه القرارات في المرات المقبلة، أما القرارات الغير مجدولة فهي القرارات الأساسية التي يستلزم كل منها إجراءات خاصة بها تبعا لطبيعة كل قرار والهدف من اتخاذه.

2 – القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:

تتمثل القرارات التنظيمية في تلك القرارات التي يصدرها الرئيس الإداري بصفة رسمية كعضو مسؤول عن المنظمة، كقرارات التعيين أو الترقية أو توقيع جزاء ما على أحد الموظفين ويصدر المدير هذه القرارات بحكم السلطة الرسمية التي يتمتع بها، ويمكن أن يفوض سلطة اتخاذها للآخرين، فأهم أداة يستخدمها المدير ليؤكد سلطته ومقدرته على إدارة المنظمة هي حق اتخاذ القرار، كما أنه يتحمل مسؤولية استخدامه لهذا الحق. (2)

أما القرارات الشخصية فهي تلك التي يصدرها المدير بصفته الشخصية وليس باعتباره عضوا مسؤولا عن التنظيم، أي تلك القرارات المتصلة بتصرفاته الشخصية كالقرار الصادر بأخذه إجارته السنوية، ولكن بعض هذه القرارات يكون لها تأثير على المنظمة، فإذا قرر مدير إحدى الشركات أن يستقيل، فإن البحث عن شخص يعوضه في المنصب يعتبر مشكلة تنظيمية. كما يضع المديرين حدودا فاصلة بين قراراتهم الشخصية على قراراتهم التنظيمية ولا تخضع قراراتهم التنظيمية لأهوائهم الشخصية .

ومنه فالقادة الإداريين يعطون أهمية كبيرة لهذه القرارات، لما لها من أهمية قصوى يتوقف عليها القرار ذاته.

¹ - عبد الغني بسيوني عبد الله مرجع سابق ص 291 .

² - عادل حسن ، مرجع سابق ص 21 .

3 – القرارات القاعدية والقرارات الفردية :

القرارات القاعدية أو اللائحية هي تلك القرارات التي تصدرها الإدارة في مواجهة فرد أو أفراد غير محددين بذواتهم، بحيث يسري مضمون هذه القرارات على كل من توافرت فيه الشروط المحددة، أما القرارات الفردية فهي تلك التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد محددين بذواتهم دون أن يتعداهم إلى غيرهم، ومثال القرارات الأولى كالقرار الصادر بترقية فئات مهنية من العمال دون تحديد أسمائهم، ومثال القرارات الثانية القرار الصادر بمنح مكافأة لفرد معين. ولا يهتم علم الإدارة بالآثار القانونية التي تترتب على كل نوع من هذه القرارات سواء القاعدية أو الفردية بقدر ما يهتم بمدى عمق وشمول القرارات القاعدية سواء من حيث إعدادها ودراساتها وما مدى نطاق تطبيقها، وهذا عكس القرارات الفردية التي ليس لها تأثير عميق على حياة التنظيم.⁽¹⁾

وبطبيعة الحال فإن القرار القاعدية (اللائحية) أكثر أهمية وتحتاج إلى دراسات وأبحاث مسبقة لإصدارها، لما لها من نطاق أوسع ومجال أبعد أو آثار أبعد من القرارات الفردية .

4 – القرارات المكتوبة والقرارات الشفهية :

الأصل أن تكون القرارات الإدارية مكتوبة، وذلك لتكون بمثابة مستند رسمي ولسهولة فهم القرار وتفسيره، وتكون من صيغة اللوائح، التعليمات، أو أوامر مكتوبة. أما القرارات الشفهية فهي قرارات تخرج للوجود عن طريق كلمات منطوقة وليست مكتوبة، لأن القرار الشفهي يعتبر قراراً سليماً منتجاً لجميع آثاره. والغالب أن تكون القرارات في الصيغة المكتوبة حتى يسهل الرجوع إليها عند الحاجة وحتى تكون ثمة دليل ثابت لصدور القرار حتى لا يقع سوء فهم أو خطأ في تفسيره أثناء التطبيق.

¹ – إبراهيم عبد العزيز شيجا ، مرجع سابق ص . 346 .

5- القرارات الصريحة والقرارات الضمنية :

القرار الصريح هو ذلك القرار الذي يصدره الرئيس الإداري بصورة واضحة ومباشرة سواء بالموافقة أو الرفض، أما القرار الضمني فهو القرار الذي يستفاد من قرار يتصل بمسلك الرئيس الإداري بحيث يستخلص مضمونه من هذا المسلك، دون التعبير عنه صراحة، كأن يطلب الموظف إذنًا من رئيسه بالانصراف قبل الوقت انتهاء الوقت الرسمي للعمل، ويلاحظ أن القرار الضمني قرار شعوري ومقصود، شأنه في ذلك شأن القرار الصريح.

6 - القرارات الانفرادية والقرارات الجماعية:

القرارات الانفرادية هي التي ينفرد المدير باتخاذها دون مشاركة المعني بأمر القرار، أما القرار الجماعي هو الذي يكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية فالقرار الأوّل يمثل الأسلوب التسلطي للإدارة، بينما الثاني الأسلوب الديمقراطي لها، فالقرارات الجماعية تعني اشتراك فرق العمل للمساعدة في اتخاذ القرار الإدارية المختلفة عن طريق التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في كل ما يتعلق بنواحي العمل⁽¹⁾.

المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرارات

إذا كان هناك إجماع من طرف المهتمين بالشؤون الإدارية والتنظيمية على وجود مراحل لعملية اتخاذ القرارات التي من الضروري المرور عليها، فإنه يوجد بالمقابل استخدام حول تحديد عدد هذه المراحل .

حيث يرى " إبراهيم درويش " أن عملية اتخاذ القرار تمر بمرحلتين فقط الأولى هي تكوين وتجميع المعلومات حول المشكلة، والثانية محاولة إيضاح المشكلة وربطها بغيرها من المشاكل التي تواجه التنظيم والبحث عن الأسلوب لمعالجتها، أي الطريق المؤدي إلى علاج المشكلة، أما " جريفت " فيحدد مراحل

¹- فاروق مداس، مرجع سابق ص 81.

اتخاذ القرار بتسعة مراحل وهي تقرير المشكلة، جمع المعلومات، الترتيب والتحليل، تحديد الوسائل، وضع قائمة البدائل، تقييم البدائل، اتخاذ القرار، التنفيذ والمتابعة،⁽¹⁾ أما " جمال الدين لعويسات " فيحددها بخمسة مراحل، أولها تحديد الهدف أو المشكلة، ثم جمع المعلومات وتحليلها، وإيجاد البدائل وتقييمها، اختيار البديل المناسب وأخيراً تنفيذ القرار.⁽²⁾

من خلال ما سبق ذكره حول مراحل اتخاذ القرار بإمكاننا أن نذكر ستة مراحل مع إعطاء شرح مفصل لكل مرحلة وهي كما يلي :

أولاً: تحديد الهدف أو المشكلة

يجب التعمق في دراسة المشكلة لمعرفة جوهرها الحقيقي، حيث يتطلب ذلك الإجابة على عدة أسئلة، مثل ما نوع المشكلة المطروحة؟ وما هي النواحي الجوهرية فيها؟ ويجب تعيينها بدقة، والاستعانة بأهل الخبرة من داخل التنظيم أو خارجه لتشخيص المشكلة على أسس علمية وموضوعية.

وتعتبر مرحلة تحديد الهدف أو المشكلة من أصعب المراحل، لأن فيها الكثير من الإبداع والنظرة الواسعة والبعيدة المدى والتبوء الصحيح.⁽³⁾

ويتطلب التعرف عن الهدف أو المشكلة وتحديدتها بدقة، التعرف على العامل الفعّال لها، وهو ما يطلق عليه العامل الإستراتيجي أو العامل الحرج، لأن التعرف على هذا العامل يوفر الجهد والوقت، ويتضح معنى الإستراتيجي حسب " دركر، DRUCKER" ذلك العامل الحرج والذي لا بد من تغييره أو تعديله قبل أي شيء آخر.⁽⁴⁾

¹ - إبراهيم عبد العزيز شيجا، مرجع سابق ص. 347 . 348 .

² - جمال الدين لعويسات ، مرجع سابق . ص. 29 .

³ - المرجع نفسه، ص 30.

⁴ - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات، المعلومات، والقرارات، مؤسسة الجامعية، الإسكندرية، 2001 ص: 89 .

إلا أنه من المهم في هذه المرحلة ضرورة معرفة متخذ القرار للهدف الذي يريد الوصول إليه، وقد تكون هذه الأهداف متناقضة، فلا بد هنا من معرفة تامة بأنواع الأهداف العامة الأخرى والخاصة التي يسترشد بها المديرون في مفاضلتهم بين الحلول والبدائل لمشكلة قرارية محددة .

ثانيا : جمع المعلومات حول المشكلة وتحليلها

بعد تحديد المشكلة يصبح من الضروري جمع المعلومات المتعلقة بها وتحليلها، وأن أكبر الأخطاء التي تقع إدارة المؤسسات عند اتخاذها للقرارات، يعود سببها إلى عدم توفر المعلومات الكافية أو جمع معلومات خاطئة، أو وجود معلومات كثيرة من المعلومات لا علاقة لها بالمشكلة ، وعليه يجب الحصول على المعلومات ذات العلاقة بموضوع المشكلة، وهناك المعلومات الأولية والثانوية وهذه تتصل بالمشكلة مباشرة ويتم جمعها من مصادرها الأولية، إما عن طريق الاتصال المباشر بالجهة ذات العلاقة، أو عن طريق الاستقصاء والمشاهدة والخرجات الميدانية، كما أن هناك معلومات وبيانات كمية ونوعية وهي بيانات رياضية وإحصائية، تبرز علاقات محددة بين عدد من المتغيرات، والنوعية منه ا عبارة عن أحكام أو تقييمات، أو تقديرات غير محددة بالأرقام، وهناك الآراء والحقائق وهي للخبراء والمستشارين وتتضمن توصيات التي تلقي الضوء على المشكلة موضع القرار.(1)

ثالثا : إيجاد البدائل لحل المشكلة

ويقصد بها البحث عن الحلول المختلفة للمشكلة القائمة وهذه المرحلة شاقة ودقيقة وتتطلب من المدير أو متخذ القرار الاستعانة بأراء المختصين، فالحل البديل يمثل وسيلة متاحة أمام متخذ القرار لحل المشكلة القائمة، كما أنه ليس هناك حل أو بديل واحد، وإلا فلا داعي لعملية اتخاذ القرار ا ت، وبعد تحديد المشكل أو الهدف

¹ - عبد الجواد بكر، مرجع سابق ، ص: 87 .

وتحليل مجمل المعلومات عنها، يتم إيجاد البدائل لحلها وهناك عدة طرق لإيجاد البدائل وهي كما يلي:

1 - العصف الذهني

وهي وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة أفراد في وقت قصير وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بإعطاء أكبر عدد من الأفكار من أجل حلها ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط⁽¹⁾

أ- تأجيل تقييم الأفكار، إذ يتم إرجاء التقييم أو النقل لأي فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار .

ب - عدم وضع قيود على التفكير وعلى الفرد التفكير بحرية مستعينا بخياله ويترك لعقله حرية التعبير، فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.

ج - كمية الأفكار هي المهمة وليست نوعية الأفكار، فكلما زاد عدد الأفكار كان ذلك أفضل.

د - البناء على أفكار الآخرين وتطويرها كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

وهذا الأسلوب أو الطريقة، هي عبارة عن هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة، ويقوم المشاركون بإطلاق العديد من الأفكار بسرعة، حتى تأتي الفكرة التي تحقق الهدف أو تحل المشكلة وتطوير حلول عديدة بديلة ، ثم القيام بمناقشة سريعة للبدائل حتى الوصول إلى أفضل الحلول .

2- التقييم الاقتصادي والأساليب الكمية :

تعتمد هذه الطريقة على لغة الأرقام من تحليل البيانات أو المعلومات، حتى يمكن الوصول إلى البديل المناسب والتطور الهائل الذي حصل في بحوث العمليات قد وسع من قاعدة هذه الاستخدامات، من خلال إضافة عدة أساليب رياضية على

¹ - جمال الدين لعويسات ، مرجع سابق. ص: 16. 17 .

أن تساعد المدير بشكل منطقي في تحديد البديل، فهذه الطرق الكمية تعتمد أساسا على الحاسوب في معالجتها للبيانات وذلك لدقة التي يتميز بها هذا الجهاز في معالجة المعلومات .

3 – أسلوب دلفي :

جاء هذا الأسلوب من **دلفي اليوناني** ، وهذا الأسلوب يعتمد على تحديد مناقشة البدائل غيابيا في اجتماع غير موجودين وجها لوجه، وتتمثل خطوات هذا الأسلوب فيما يلي (1).

أ – تحديد المشكلة وتكون معروفة بشكل مسبق.

ب – تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي.

ج – تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن المشكلة .

د – إرسال قائمة الأسئلة إلى الخبراء كل على حدا طلبا لرأيهم.

هـ – تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة .

و – كتابة تقرير مختصر للإجابات.

ز- إرسال التقرير إلى الخبراء مرة ثانية طلبا لمعرفة رد فعلهم بالنسبة لتوقعهم للحلول.

ر- تعد الخطوات (هـ ، و ، ن).

ك - يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير عن أسلوب حل المشكل المفضل.

وهذه الطريقة وإن كانت تأخذ فترة طويلة انتظارا للآراء وردود أفعال الخبراء إلا أنها تناسب المشاكل المعقدة التي تتحمل الانتظار والتخطيط طويل الأجل، وهذا

¹ - جمال الدين لعويسات ، مرجع سابق ، ص:151.

الأسلوب يتميز بالتطرق والتفصيل إلى كل العوامل والأسباب التي لها علاقة بالمشكلة والبديل المراد إيجاده ومنه إيجاد بديل يتلاءم وطبيعة القرار.

وهذه الأساليب تعتبر ذات أهمية من أجل إيجاد البدائل المناسبة لحل المشاكل فإيجاد الحل البديل لا يتم إلا بعد التدقيق والبحث المستمرين، وتعتبر هذه المرحلة بمثابة المؤشر النهائي للحل، كما أنه يجب توفر شرطان لإيجاد الحل البديل المناسب :

1 – أن يساهم الحل البديل في تحقيق بعض النتائج التي يسعى لها متخذ القرار.

2 – أن تتوفر إمكانية تنفيذ هذا الحل عند اختياره دون البدائل الأخرى.

وعدم توافر أي من هذين الشرطين ينفي صفة الحل البديل القابل للاختيار ويبعد من قائمة الحلول التي هي موضوع البحث⁽¹⁾، كما يجب أن تتم الدراسة لهذه الحلول في ضوء الظروف البيئية التي تحيط بالمؤسسة داخليا وخارجيا، وهي تؤثر في إيجاد الحلول البديلة من حيث عدم تمكن متخذ القرار من استخدام بعض البدائل لتعارضها مع أهداف المؤسسة أو مع سياستها.⁽²⁾

رابعا : تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة

بعد طرح البدائل وتصنيفها وترتيبها في مستويات، يتم تحديد وزن وتقييم كل بديل في هذه الخطوة، وتتم المفاضلة بين البدائل في ضوء إمكانيات البديل في تحقيق الهدف، وتتم عملية تقييم البديل في ضوء معايير أهمها:

¹ - فؤاد الشيخ سالم ، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات ، المنشورات، الأردن، 1990، ص: 132

² - هيلكا دومينيك ، دليلك العلمي في الإدارة ، نهال للطباعة ، لندن ، 1991. ص: 65.

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.
 - تكاليف تنفيذ البديل ومدى الكفاءة التي يحققها من حيث الاقتصاد والسرعة والإتقان.
 - أثار التنفيذ البديل على العمل داخل المنظمة وخارجها في المجتمع ككل.
 - الآثار النفسية والاجتماعية للبديل، أي مدى انعكاساته على الأفراد في التنظيم ومدى قوة أو اهتزاز العلاقات التي يمسها خاصة إذا كان البديل يهم المصالح العامة.
 - مناسبة الوقت والظروف لتبني هذا البديل.
 - استجابة المسؤولين للبديل.
 - الزمن المستغرق لتنفيذ البديل.
 - ومن الجدير بالملاحظة أن نقرر بأن عملية تقييم البدائل تتسم بالخاصية الإنسانية وتتسم بالمنطق والعقلانية، يتوقف على حسن التقييم الرشيد في اتخاذ القرارات.⁽¹⁾
- خامسا : اختيار البديل المناسب للمشكلة**
- تتميز هذه المرحلة بالحساسية لمتخذ القرار، فبعد تقييم البدائل وتحديد مزاياها وعيوبها يتم اختيار أنسبها وأفضلها، والصعوبة والتعقيد فذلك أن عملية الاختيار يتم استنادا إلى معلومات متشابهة وتحت ضغط تأثيرات متعددة، وبذلك وجب على متخذ القرار النظر إلى البديل على أنه حصيلة اختيارات سابقة ثم تقريرها وهذا معناه أن البديل سبقته قرارات وستليه قرارات أخرى.
- وهناك معايير لمتخذ القرار الأخذ بها لاختيار البديل الأمثل وأهمها :
- درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل.
 - الاقتصاد في الجهد والنفقات.

¹- إبراهيم عبد العزيز شيحا، مرجع سابق، ص: 353.

- الإمكانيات والموارد المتاحة.

سادسا : اتخاذ القرار وتقييمه

الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار ، هي تنفيذ القرارات وتقييمها أو مراقبتها، لكي يتم التأكد من أن القرار سيحقق الأهداف الموضوعية له، وهناك عوامل لابد من مراعاتها في هذا المجال وهي :

- توقيت القرار توقيتا ملائما لكي يحقق الهدف المنشود.

- تحديد التنظيم الملائم لتنفيذ القرار.

- مراعاة اقتصادية التنفيذ.

- تحديد عدد الأشخاص الذين سيتأثرون بالقرار الجدي.

إن أهم مسألة في هذه الخطوة ، على المدير أن يعرف النتائج المحتملة من اتخاذ وتنفيذ القرار.(1)

بعد وضع القرار موضع التطبيق لا تكون مرحلة اتخاذ القرار قد انتهت لكن تظل مرحلة أخرى وهي تقييم نتائج تطبيقه، والمتابعة المستمرة لخطوات التنفيذ وهذا ما يمكن من اكتشاف الصعوبات والمعوقات التي تقابل التنفيذ والعمل على حلها أو الحد منها قدر الإمكان، ومتابعة أو تقييم القرار المتخذ يساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين، وتنمي القدرة على تحري الذقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ هما يساهم على اكتشاف مواقع الخلل ثم تداركها أو حلها، ولا يمكن أن تغفل هنا عن التغذية الرجعية فهي من أهم الوسائل التي يمكن لمتخذ القرار الاستعانة بها في متابعة تنفيذ القرار، حيث تسمح ببلوغ القرار إلى مستوى أدنى مستوى إداري في التنظيم، ثم صعود المعلوما ت إلى أعلى مستوى حتى يستفيد مركز اتخاذ القرار منها في التأكد من سلامة القرار.(2)

¹ - جمال الدين لعويسات، مرجع سابق. ص: 32. 33.

² - المرجع نفسه، ص91.

المبحث الثاني : نظريات اتخاذ القرار في المؤسسات

المطلب الأول: نظرية اتخاذ القرار لهربرت سيمون HERBERT SIMON

ذكر هربرت سيمون HERBERT SIMON، في نظريته عملية اتخاذ

القرار، والأثر المتبادل بين أعضاء التنظيم، وركز على التفاعل بينهم كمتغير أساسي يؤثر في تكويناتهم النفسية، وبالتالي يؤثر في كيفية اتخاذهم للقرارات بحيث أن كل مدير، يتخذ قراراً عليه أن يأخذ بعين الاعتبار الآثار المتوقعة لهذا القرار ورد الفعل المنتظر لدى أعضاء التنظيم، إذا كانت الإدارة الفعالة اليوم، تقوم على عملية اتخاذ القرارات، فإن ذلك يتطلب اختيار أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف لكن القرارات الإدارية شديدة التعقيد.

كما أن هناك قيود مفروضة على بلوغ الرشد والعقلانية في اتخاذ القرارات ومن هذا المنطلق فإن الوظيفة الأساسية للتنظيم تتمثل في التحديد الواضح للإطار الذي سيتحرك فيه الفاعل عندما يتخذ قراراته ويستطيع التنظيم أن يقوم بوظيفته هذه من خلال تحديد مسؤوليات كل عضو فيه ووضع الأهداف التي تحدد سلوكه وهذا بتوضيح الميكانزمات اللازمة لإنجاز مثل هذه القواعد الرسمية، وتوفير القنوات الموصلة، ووجود برامج تكوينية، تمكن الفرد من حصر البدائل التي يعتمد عليها في اتخاذ قراراته، والبناء الهرمي للسلطة يجعل معظم القرارات مرتكزة على معطيات ومقدمات واقعية أكثر منها قيمية، أي أن القرارات تتعلق بالوسائل لا بالغايات، فكل عضو في التنظيم يعرف الأهداف التي يتعين عليه إنجازها.

كما أن تحديد نطاق مسؤولياته ووضوحها يمكنه من معرفة الوسائل اللازمة لإنجاز الأهداف معنى ذلك أن مهمة المدير المسؤول عن التنظيم تتمثل إكتشاف أكثرها لأساليب فاعلية لتحقيق الأهداف العامة، ويعتمد في ذلك على تفويض السلطة، والمسؤولية إلى مستويات أدنى، التي تقوم بدورها بتفويض مسؤوليات جديدة إلى مستويات، وأقسام فرعية إلى أدنى السلم الهرمي للتنظيم.⁽¹⁾

¹ - فاروق مداس، مرجع سابق ص: 75. 76.

- السلطة، والمسؤولية إلى مستويات أدنى، التي تقوم بدورها بتفويض مسؤوليات جديدة إلى مستويات، وأقسام فرعية إلى أدنى السلم الهرمي للتنظيم. (1)
- السلطة، والمسؤولية إلى مستويات أدنى، التي تقوم بدورها بتفويض مسؤوليات جديدة إلى مستويات، وأقسام فرعية إلى أدنى السلم الهرمي للتنظيم. (2)

المطلب الثاني: نظرية المبارات:

تعني هذه النظرية دراسة الإستراتيجيات التي يتبناها أطراف الموقف أو المشكل، وكل طرف له هدف يسعى إلى تحقيقه وحل المشكلة، فتطرح أمام اللاعبين أو الفاعلين عدة بدائل متاحة للحل وما يختاره أحد الفاعلين ويقترّب به من الحل يحسب في شكل نقاط، والنقاط التي يحصل عليها الفاعل أو اللاعب تؤثر في قيمة ما يحصل عليه الآخر من هذه المباراة، أي أن عائد أحد اللاعبين يحسم المنافسة، ويفترض في عملية تحليل المباراة وجود أربعة عناصر أساسية وهي:

1 – اللاعبين : فاللاعب يمثل وحدة اتخاذ القرار في المباراة.

- 2 – القواعد : وهي تحديد كيفية استخدام الموارد المتاحة في المباراة حيث أنها تحدد لكل لاعب مدى الخيارات المتاحة أمامه.
- 3 – الإستراتيجية : تحدد تحركات اللاعبين في حالة تحرك الفاعل في إتجاه معين.
- 4 – النتيجة : هي ما يحصل عليه اللاعب نتيجة إتباعه إستراتيجية معينة، ويعبّر المحصلة بتعبير رقمي (كمي)، (3).

كما أن هذه النظرية المتعلقة بعملية اتخاذ القرار تكون في ظل حالات المنافسة وتلك التي تتعارض فيها أهداف كل شخص مع الآخرين، لذا فإن معرفة المبادئ التي تقوم عليها هذه النظرية تساعد كثيرًا متخذ القرار بحالات وأوضاع

¹ – فاروق مداس، مرجع سابق ص: 75. 76.

² – فاروق مداس، مرجع سابق ص: 75. 76.

³ – عبد الجواد بكر، مرجع سابق ، ص: 96. 97 .

تنافسية في مجال الأعمال والخدمات، ويرجع ظهور هذه النظرية إلى سنة 1928 عند "فون نيومان" في مؤلفه **Moorgenistern** في عام 1944م.⁽¹⁾

أن هذه النظرية تصلح للمواقف التي توجد بها منافسة عند اختيار بدائل صنع القرار، ويمكن إعداد تمارين عملية تطبيقية على أحد المواقف الإداري، ونلاحظ أن هذا الأسلوب يتيح الفرصة لمعرفة العوامل المؤثرة في صنع القرار واتخاذها.

المطلب الثالث: النظرية التصورية

قدم كل من " بيش وميتشل **Beach & Mitchell**" ثلاث دراسات في

عملية القرار باستخدام نظرية التصور، وكان تركيز هذه الدراسات على :

- كونها نظرية سلوكية في صنع القرارات في المنظمات .

- صنع القرار وتبصر القرار.

- القرارات الشخصية والتنظيمية.

أي أنها تركز على الجوانب الطبيعية في عملية القرار في محاولة الموائمة بين الأساليب الكيفية والكمية بما يمكن من صنع قرار طبيعي، والعناصر الرئيسية في عملية التصور هي:⁽²⁾

- تصور المسار التنظيمي.

- تصور العمل التنظيمي.

- تصور المخطط التنظيمي .

فالمسار التنظيمي يتكون من برنامج عمل المنظمة في المستقبل والخطة

الإستراتيجية لها، فهذا المسار يحدد تطلعات صانع القرار وكلها تصورات تصنعها عقول أعضاء الإدارة العليا في المنظمة، أما تصور العمل التنظيمي فيتكون من

¹-سمير أحمد شلبي ، ممدوح أحمد لطفي ، المباريات الإدارية ، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1993 .

²-عبد الجواد بكر، مرجع سابق ، ص: 105. 106 .

مختلف البرامج التي تم تبنيها لتحقيق الأهداف وتتكون كل خطة (برنامج) من سلسلة نشاطات، تبدأ بتبني الهدف وتنتهي بإنجازه، ويأخذ صانع القرار بعين الاعتبار متابعة الخطة التي كلها تحتاج إلى سلسلة من القرارات. وتصور المخطط التنظيمي يتكون من الحالات التي تم التنبؤ بها والتي يمكن أن تمثل واقعا فعلياً في المستقبل مثل تبني خطة معينة كان قد تم ترشيحها لتحقيق هدف نوعي.

في إطار هذه النظرية قدم " **بيش Beach** " أيضاً، رؤية حول تصوّر هذه النظرية في القرارات الشخصية والتنظيمية، حيث يرى أن صانع القرار يستحوذ على ثلاث تصورات مرتبطة بالقرار، فالتصور الأول يكون حول كيف يجب أن تكون الأشياء وكيف يجب أن تكون سلوك الأفراد في المنظمة، أما الثاني فهو تصور الأشياء أو الأعمال التي يريد صانع القرار أو المنظمة تنفيذها، والثالث هو مراجعة ما تم تنفيذه ووضع تصور للأعمال التي لم يتم إنجازها أي ربط التصورات السابقة.

المطلب الرابع : نظرية الشجرة في اتخاذ القرارات

تستمد هذه النظرية أصولها من مدخل النظم، الذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار، وبين بيئة النظام، حيث يفترض مدخل النظم أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية صنع القرار واتخاذها، ما ينجر عنه ردود أفعال تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام، ومن هنا ظهر استخدام أسلوب شجرة القرارات الذي يقوم على افتراض مؤداه أن أي حالة انتقالية يترتب عليها مظهران: تأثير فوري وحالة جديدة أو موقف به مشكلة اختيار ويصوّر "كوتز ودونيل & o'donnellkootz" هذا الأسلوب على شكل شجرة تتفرع منها متغيرات هي: البدائل المطروحة لحل المشكلة، والاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل، والقيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة .

وشجرة القرارات يمكن الاستفادة منها في اتخاذ قرار بشأن تدريب الإداريين لزيادة كفايتهم الإدارية التسييرية، وتتكون شجرة القرارات من نقط وفروع أو بدائل إضافة إلى النتائج.⁽¹⁾

فالنقط هذه هي التي يتعين اتخاذ القرار لاختيار أحد الفروع التي تنبثق من تلك النقطة التي يتم تمثيل نقطة القرار على الشجرة بمربع، وهذا يعني ضرورة اختيار أحد الفروع المتاحة أما الفروع أو البدائل فهي تنبثق من النقطة المختلفة وتتصل هذه النقط ببعضها البعض وهناك ثلاثة أنواع من الفروع هي فروع القرار ويتم تمثيلها في الشجرة بخط، وفروع الاتصال التي يرمز لها بخط وتعبّر عن احتمالات وقوع الحدث المحدد لذلك، وفروع نقطة النهاية وهي فروع لا تتبع بنقط قرار أو اتصال.

أما النتائج التي تتحقق من قرار معين في ظل الأحداث المختلفة والنتائج إمّا أن تكون موجبة كالإدارات أو سالبة كالنفقات. وهناك نوعين من شجرة القرارات: فهناك شجرة قرارات تحديدية وتمثل مشكلة معينة يكون فيها بديل ونتائج معلومة بدقة تامة .

وشجرة قرارات احتمالية تمثل مشكلة اتخاذ القرار في حالة المخاطرة.

¹ - فؤاد الشيخ سالم ، مرجع سابق ، ص: 367.

المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات

المطلب الأول: العوامل النفسية والعوامل الشخصية

تتعلق العوامل بالدرجة الأولى بالرئيس الإداري للمنظمة، كما يتصل بمجموعة المستشارين المسؤولين الذين يساهمون معه في التحضير والدراسة الخاصة بالقرارات. وسنتناول هذه العوامل من ناحيتين، الجانب النفسي والجانب الشخصي:

أولاً: عوامل النفس

كان للأستاذ " هربت سيمون **HERBERT SIMON**"⁽¹⁾ الفضل في إبراز أهمية الجوانب النفسية وأثارها على اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية إذ جعل الجانب النفسي هو المتحكم في سلوك الفرد المتخذ للقرار.

وهذه الجوانب النفسية تنتشعب إلى بواعث نفسية لدى الفرد المتخذ القرار وإلى المحيط النفسي المتصل به وأثره في عملية اختيار القرار، وأخيراً دور التنظيم في تكوين هذا المحيط النفسي ومقدار السلطة التي يعطيها له، فالقائد الإداري يجب أن يتمتع بما يسمى بالحاسية الإدارية في قيامه بمهام الإدارة، ولا شك أن وجود العوامل النفسية أو السيكولوجية فيها هو الذي يبرز مدى استخدام القرارات التي تصدر في الحالات المتماثلة، والمتشابهة باستخدام القادة والرؤساء المسيرين ومدى علاقتهم بأعضاء التنظيم إذ أثبتت التجربة استخدام القرارات التي يصل إليها الإداريون والمسирون التي تحيط بهم ظروف إدارية متماثلة لاستخدام أساليب المواجهة لكل موقف.⁽²⁾

إن الحالة النفسية هي وليدة عوامل وظروف متعددة مثل الجو العام السائد بالمنظمة وطريقة معاملة المسيرين لمرووسيهم، وأثر التنظيم غير الرسم ي في شعورهم

¹ - عبد الغني بسيوني عبد الله، مرجع سابق، ص: 300 .

² - إبراهيم عبد العزيز شبحا، مرجع سابق، ص: 358.

وهناك حالات يتخذ فيها القرار بانفراد وهذا راجع إلى الاستبداد بالسلطة وذلك بفعل تأثير الدوافع الشخصية والذاتية من أحاسيس وقيم تؤثر في اتخاذ القرار.

ثانيا : العوامل الشخصية:

إذا توفرت لدى القائد الإداري الصفات القيادية، فمعنى ذلك أنه ستتوافر له المقدره، وبعد النظر والقدرة العقلية للحكم على الأمور بدقة وعناية كما أن عناصر الخبرة والحكمة إذا كانت بجانب الصفات القيادية، فسوف يستفيد من التجارب السابقة وبالتالي فالشخص متخذ القرار يكون قد توافرت لديه العناصر الأساسية اللازمة لإصدار القرارات الصحيحة، وهناك ثلاثة أنواع من السلوك تحدث نتيجة لهذا الجانب هي الإجهاد والحذر والتسرع، وطبيعي أن يختلف هذا الجانب على السلوك من مدير لآخر، فالبعض تصيبه حالة من الارتباك إذا لم يستطع الوصول إلى قرار سريع، والبعض يكون في حالة من التردد ولا يستطيع اتخاذ القرار كذلك تختلف سرعة التصرف والاستجابة من شخصية إلى أخرى، فالبعض على درجة كبيرة من الحذر والصبر والبطء في اتخاذ القرار، والبعض يكون عكس هذا.⁽¹⁾

كما أن قدرة المدير على المبادرة والابتكار تعتبر ذات أهمية ولازمة في مجال عملية القرار، وهذه القدرة تمكنه من اتخاذ القرارات الصائبة دون تردد والقدرة على التنفيذ لقراراته إضافة إلى قدرته الإبتكارية التي تساعده على خلق أفكار جديدة تساعده في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل المعقدة، كما أن القدرة على ضبط النفس تمكن المدير من مقابلة الأزمات دون فقدان توازنه العاطفي والشخصي، إن عدم دقتها كثيرا ما ينجم عنه اتخاذ وتنفيذ قرارات بصفة انفعالية مما يؤثر على مجرى حياة المنظمة، كما تتأثر القرارات بمدى علاقة المدير بمساعديه ومستشاريه وبالخبراء الذين يستعين بقدراتهم وتخصصاتهم في بعض الجوانب الفنية.

¹ - عادل حسن، مرجع سابق، ص: 30.

المطلب الثاني : توقيت اتخاذ القرارات

يمثل عامل الزمن أهمية حاسمة في عملية اتخاذ القرار، ولهذه الأهمية جوانب متعددة، فمن ناحية يشكل توقيت اكتشاف المشكلة وتحديد بدقتها، أهمية كبيرة لبقيّة مراحل اتخاذ القرار، لأن سرعة التعرف على المشكلة يتيح الفرصة لدراساتها دراسة دقيقة من أجل الوصول إلى حل مناسب.

كما أن تحديد الوقت اللازم لتحديد وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة⁽¹⁾ وأيضاً الحلول الممكنة، وإجراء الدراسات الخاصة أمر ضروري، حتى لا يستغرق الأمر وقتاً أطول، ومن ناحية أخرى تبرز أهمية الزمن في حالات المشكلات العاجلة التي تواجه التنظيم، والتي غالباً ما تصدر القرارات المتعلقة بها تحت ضغط الظروف والأحداث، وهنا يأتي دور الرئيس الإداري الناجح الذي يتمتع بالقدرة على التنبؤ وبالتالي القدرة على حل المشاكل بسرعة.

وبعد اتخاذ القرار يجب أن يختار الرئيس الإداري متخذ القرار التوقيت المناسب لإعلان القرار على المرؤوسين في المنظمة، خاصة القرارات التي تصدر لتغيير أو تعديل قرارات سابقة، وإن كل تأخر في تبليغ القرار يؤثر بطريقة أو بأخرى على المرؤوسين والمنظم ككل. إن الفكرة الرئيسية للتوقيت هي :

- 1 – الإحساس بدرجة السرعة في اتخاذ القرار، فهناك قرارات سريعة التنفيذ وهناك قرارات يمكن تأجيلها إلى وقت لاحق .
- 2 – الشعور بأن المشاكل والأحداث متداخلة، فالوقت الذي يتخذ فيه القرار يلعب دوراً هاماً بالنسبة لأعضاء التنظيم، لذلك يجب توقيت القرار لتل المشاكل وتنفيذ الحلول، وفق خطة معينة .

فإذا كان أكبر عامل يؤثر على اتخاذ القرارات هو عامل الزمن، فعلى القائد الإداري السماح لمعاونيه بمساعدته في التطبيق ويعتمد عليهم في التنفيذ والتغلب

¹ - إبراهيم عبد العزيز شبحا، مرجع سابق، ص: 359.

على الصعاب التي تواجه الإدارة، وبالتالي يكتسب ثقة مرؤوسيه ومساندتهم له في التنفيذ.⁽¹⁾

المطلب الثالث: المشاركة في عملية اتخاذ القرارات

تعني المشاركة اشتراك فرق العمل في المساعدة على اتخاذ القرار الإدارية المختلفة، عن طريق التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في كل ما يتعلق بنواحي العمل، ومصالح المنظمة، وتوفير جو من الثقة والإحرام والصراحة في المناقشة لمختلف المواضيع لتحقيق الفعالية، باعتبار أن "المشاركة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة، بل هم يمارسون دورًا إيجابيًا فيما يتعلق بنظم وإجراءاته."⁽²⁾

ولهذه المشاركة من جانب المرؤوسين مزايا وفوائد عديدة، تتمثل من ناحية بشعورهم بأهميتهم داخل المنظمة، خاصة بعد تطبيق القرارات ونجاحها، ومن جهة أخرى فإن اشتراك الجهات المتخصصة في المنظمة في عملية اتخاذ القرار يشكل دعامة لتنفيذها بدقة وبشكل سليم وهذا ما يؤدي إلى رفع الكفاية في العمل وتبرز فائدة المشاركة خاصة عند تغيير أو تعديل الهيكل التنظيمي، إذ ثبت من التجربة أن اشتراك العاملين في عملية التحضير والدراسة لهذه القرارات قبل اتخاذها وإعلانها، سيجعلهم يتقبلون ما يحدث من تغييرات، كما أن استخدام المشارك كأسلوب في اتخاذ القرارات، يمثل عنصرًا هامًا وأساسيا ترتكز عليه العلاقات الإنسانية، ويساعد على تنميتها وتكون أهداف المنظمة أكثر وضوحا ويتوقف نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات على عاملين أساسيين هما:

1 - رغبة العاملين في تحمل مسؤولية المشاركة، وتوافر المهارات اللازمة للمشاركة.

¹ - عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، مرجع سابق، ص: 175.

² - فاروق مداس، مرجع سابق، ص: 359.

2 – إيمان الإدارة بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أمرًا واقعيًا، وحقبة ملموسة من خلال احترامها وتقبل ما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات وسياسات، فالإدارة عليها أن تعمل على غرس روح الانتماء ومعها المشاركة في التنظيمات، وكلما كان هذا العامل قويًا كان نجاح المؤسسة ملحوظًا، ومن واجب الإدارة أيضًا التعمق في دراسة هذا الانتماء، وكذلك المشاركة الفعلية وتحمل المسؤولية وروح الجماعة أو الفريق.⁽¹⁾

المطلب الرابع : أساليب اتخاذ القرارات

تتعدد الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات الإدارية من الأسهل إلى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة، وبعد الحس والتخمين والرأي الشخصي إزاء حل معين لمشكلة قائمة باستخدام أسهل وسائل اتخاذ القرار، وتندرج بعد ذلك هذه الوسائل لتصل إلى استخدام الطرق العلمية والرياضية المعقدة، ويتوقف استخدام أسلوب دون حسب طبيعة المشكلة، بمعنى أنه كل ظرف يملئ نوع الأسلوب الذي يمكن تطبيقه وكذلك الإمكانيات المتوفرة.

أولاً: الأساليب الكيفية: (2)

1 – الحكم الشخصي أو البديهي.

يعتبر هذا الأسلوب في اتخاذ القرار من الأساليب الجدلية لأنه غير عملي قياساً بالأساليب الأخرى خاصة الكمية، ودواعي استخدام هذا الأسلوب هو طبيعة واستخدام المشاكل والمواقف التي يتعرض لها المدير، خاصة المواقف الإنسانية في قياس الاحتياجات والعواطف ولهذا الأسلوب مزايا ومساوئ هي:

- المزايا وتشمل :

- الوصول إلى قرار في أقصر وقت ممكن .

¹ - محمد عبد القادر حاتم ، الإدارة في اليابان كيف نستفيد منها ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، مصر 1990. ص: 32 .

² - جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار ، مرجع سابق ص: 73 .

- فعاليته في اتخاذ القرارات ذات التأثير المحدود .
- استغلال المقدرة الشخصية وبعد النظر والقدرة على التصرف التي يتصف بها بعض المديرين أو المسيرين.
- العيوب:- قد يثبت القرار بعد تطبيقه عكس ما هو مطلوب.
- قد لا تتوفر الوسائل اللازمة لتطبيق القرار.
- قد تكون هناك وسائل أفضل في اتخاذ القرارات لم ننظر إليها.

2 - التجربة:

تمثل التجارب السابقة مصدرًا مهمًا يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرار إذ مما لا شك فيه، أن هناك مواقف متشابهة، ومن المفيد الاستفادة من التجارب السابقة، فإذا كانت التجارب السابقة مقياسًا جيدًا لاتخاذ القرار، فقد تكون غير كافية للحكم على موقف ما، فعلى المدير أن لا يتقيد فقط بهذه التجارب ويجعلها المقياس الوحيد في اتخاذ القرارات بل عليه الإعتداع على حكمه الشخصي وتقديره للأمور.

3 - الآراء :

إن الإعتداع على الآراء الخارجية هو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرار وهذا الأسلوب لا ينتهجه كل المديرين، ولكنه يظل على أي حال أسلوبًا أفضل في اتخاذ القرارات، وكذلك فالقرار المبني على المشاركة وإعطاء الرأي يشجع العناصر المعنية بتنفيذه كل في مجال اختصاصه، غير أن هذا الأسلوب ليس وسيلة مثلى في اتخاذ القرارات العاجلة والتي لا تحتمل التأخير.

ثانيا : الأساليب الكمية

إن الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات تعتمد على طرق الاستنباط المنظمة وتسمى بالطرق الحسابية.(1)

1 - البرمجة الخطية :

هي طريقة رياضية لتشخيص الموارد النادرة لتحقيق هدف محدد حيث يمكن التعبير عن كل هدف في صورة متتاليات ومعدلات خطية، فالبرمجة الخطية تعتبر أداة يمكن استخدامها في معالجة المشكلات التي تترتب عن كيفية الاستفادة من طاقات إنتاجية محددة، وتحقيق النهاية العظمى للأرباح،(2).

وتعتبر البرمجة الخطية أحد الأركان الأساسية لبحوث عمليات، التي انتشر استخدامها في حل الكثير من المشاكل الإدارية وهي تقوم على دعامتين :

- استخدام النموذج الرياضي لاستنتاج النتائج المتوقعة لبدائل الحال المختلفة.
- بناء نموذج رياضي يضع المشكلة موضع البحث ويحدد المتغيرات الأساسية التي تؤثر عليها ويبين طبيعة العلاقات بين تلك المتغيرات.

2 - شبكة الأعمال:

يعد هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة في مجال التخطيط لمتابعة البرامج خصوصا في الظروف المتشابكة والمعقدة ولهذا لما تظهر الحاجة إلى هذا الأسلوب وهو على طريقتين:

¹ - جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة ، دار هومة للطباعة والنشر، بوزريعة ، الجزائر 2003 ، ص:

² - نوفل حديد ، أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ، مرجع سابق ، ص: 193.

1- 2 – طريقة المسار الحرج : (1)

يركز هذا الأسلوب على محاولة تحديد الوقت الذي يتطلبه إنجاز عدة عمليات مترابطة وهو يمكن من تحديد أقل الطرق تكلفة لإنجاز مشروع معين يتطلب تنفيذه القيام بعدة نشاطات تكون متسلسلة زمنياً، والوقت الذي يستغرقه هذا الأسلوب هو مجموع الوقت الذي تستغرقه العمليات المختلفة التي يتضمنها هذا المسار الحرج، وهو حرج بمعنى الوقت اللازم له هو الوقت الذي يحدده الإنجاز المشروع بكامله.

2 – 2 – أسلوب تقييم ومراجعة المشاريع: PERT

يقوم هذا الأسلوب على منطقتين تقييم المشروع إلى عدد من الأنشطة المستقلة ويساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن احتمالات التنفيذ وكذلك مشكلة عدم التأكد من المشروعات.

3 – أسلوب التماثل : وهو محاولة بناء نموذج مناظر أو مشابه للواقع الفعلي

للمشكلة موضوع البحث، ويمثل العقل الإلكتروني الوسيلة المثلى لإخضاع هذا النموذج هذا للتجربة والتحليل واختبار المؤثرات ويتم من خلال تدعيمه بالمعلومات الفعلية المتوفرة عن المشكلة، ويمكن استخدام أسلوب التماثل في كل أوجه النشاطات الإستراتيجية في المنظمة هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن أهم عيوب هذا الأسلوب المستخدم في القرارات الإدارية هو الجهود المترتبة والوقت والتكلفة نتيجة إجراء التجارب وتكرارها في أوضاع متعددة.

¹ - عدنان شامخ حبري ، مقدمة بحوث العمليات ، المكتبة الأكاديمية ، مصر ، 1978 ، ص : 193 .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا العرض الذي سبق ذكره حول عملية اتخاذ القرار، تبين لنا الاستخدام الواضح بين المفكرين في حقل الإدارة والتنظيم، وهذا الاستخدام من حيث تعريف القرار ومراحل صناعته و اتخاذ هذا القرار، بالإضافة إلى نظريات القرار، وهذا الاستخدام في عملية اتخاذ القرار يعطي صورة واضحة على أن عملية اتخاذ القرارات شديدة التعقيد، خاصة القرارات ذات التأثير العميق كالقرارات الإستراتيجية هذا ما يجعل الأساليب اتخاذ القرار أمراً لا بد منه كالأاليب الكيفية الآراء والتجارب السابقة، والأساليب الكمية كالبرمجة الخطية وشجرة الأعمال. ولهذا يتبين لنا أن استخدام المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها هي التي تحدد الأسلوب الواجب العمل به من أجل معالجة جذرية للمشاكل والعراقيل بطريقة علمية ودقيقة.

الفصل الثاني

تمهيد:

لقد أثبتت التطبيقات العملية أن التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة نتيجة التوسع في التطور التكنولوجي ونمو قيم اجتماعية حديثة، قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به المدير، وجعل الصعب على إدارة المنظمات الحديثة من قبل رجل واحد، وفرض ذلك على المديرين التعاون مع مرؤوسيهم وإشراكهم في اتخاذ قراراتهم وممارسة مهامهم، أي إشراكهم في الإدارة.

وإذا كان هذا التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة قد فرض المشاركة في الإدارة بشكل عام، فإن ذلك سيؤدي بالضرورة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات لأن هذه الأخيرة هي بطبيعتها نتاج مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة والتحليل والتقييم، والتي تتم على مستويات مختلفة بالتنظيم، وهذا ما يجعل من هذه العملية نتاج مجهود جماعي مشترك لا نتيجة لرأي فردي.

وفي هذا الفصل سوف نتناول ماهية المشاركة العالمية، نطاق المشاركة في اتخاذ القرار وشروط تحقيق فعاليتها.

المبحث الأول: أساسيات المشاركة في اتخاذ القرار

مما لا شك فيه أن القرار الذي يتخذ مشاركة مختلف أفراد المؤسسة يكون أكثر فعالية من القرار الذي يتخذه الفرد الواحد، لأن توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن توفر ميزات عديدة منها تنوع وتكامل المعلومات والخبرات، في المقابل يمكن أن تحمل عملية مشاركة الأفراد في صنع القرار سلبيات منها عدم فعاليتها عندما يتطلب اتخاذ القرار السريع.. الخ.

المطلب الأول: مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار

من الصعب إعطاء أو إيجاد مفهوم أو تعريف دقيق لمصطلح المشاركة ذلك أن المفهوم يحمل في طياته عدة معاني لأشخاص مختلفين، فقد نظر علماء الاجتماع فيما إذا كان ممكن الوصول إلى تعريف لكلمة "المشاركة" يكون مقبولا لتوضيح ما تعنيه مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ولم يكن ممكنا الوصول إلى مثل هذا التعريف، فكلمة المشاركة أعطيت لها تفسيرات مختلفة... ومهما يكن فإن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات سمح بمقارنة تأثير العمال في إعداد القرارات المتخذة على مستوى المؤسسات في مختلف القضايا.¹

ويؤكد أن تعبير مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المؤسسة أوسع من مشاركة العمال في الإدارة.

ويشير الكاتبان نويستروم ودفيس DAVIS and NEWSTROM إلى أن المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها، وهذا التعريف إذا يشمل ثلاثة أمور هي:

¹ فضيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، كلية علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص13.

✓ الانغماس؛

✓ المساهمة؛

✓ المسؤولية.¹

فالفرد الذي يشارك ينغمس ذاتياً، ولا ينغمس فقط في العمل، والفكرة الثانية هي المشاركة، فهذه الأخيرة تدفع الناس للإسهام، إذ تتاح لهم فرصة تفجير طاقتهم وإمكاناتهم في المبادأة والإبداع نحو تحقيق أهداف المنظمة، والمشاركة تحسن وتعزز الدافعية بشكل خاص عن طريق مساعدة العاملين فهم توضيح مساراتهم نحو تحقيق الأهداف. والفكرة الثالثة هي أن المشاركة تشجع الناس على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة، فالمشاركة عملية اجتماعية يريدون الأفراد أن يرونها ناجحة.

ومن أقدم تعاريف المشاركة وأشهرها تعريف J.R.P.French "ج.ر.ب." "فرانش" يقول: "أن المشاركة تشير إلى عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير كل في الآخر في وضع بعض المخططات أو رسم السياسات واتخاذ قرارات، وهي مقتصرة على القرارات التي لها تأثيرات إضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرار وعلى من يمثلهم".²

وهذا التعريف أيضاً له مزايا، فالمعنى الذي يمكن أن يعطى لهذا المفهوم أن المشاركة هي عملية تبادل بين طرفين، وكما يؤكد على الأثر الناتج عن المشاركة في أولئك الذين يتخذون القرارات والذين يمثلونهم.

كما يمكن تعريف المشاركة في اتخاذ القرار على أنها "الاشتراك أو على الأقل تقاسم التأثير في اتخاذ القرار بين المدير ومرووسيه"، ويشير هذا التعريف إلى الدرجة التي يرغب فيها المدير للسماح بمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص96.

² فضيل دليو وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص18.

القرار، وتعني المشاركة انهماك (involvement) الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركتهم بالمسؤولية عنها، وهذا يعني أن المشاركة تتضمن الانغماس والمساهمة والمسؤولية. وتعرف المشاركة في اتخاذ القرار أيضا على أنها عبارة عن "تقاسم اتخاذ القرار مع الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية". من جهة أخرى يرى بأن المشاركة في اتخاذ القرار هي منح الفرصة للمرؤوسين في التأثير في القرار، وتتضمن جانبين:¹

✓ مشاركة محدودة بالهيكل التنظيمي (التمثيل في اللجان، تصميم المنظمة والأدوار)؛

✓ ومشاركة في العمليات (أسلوب الإدارة، الثقافة، والتفاعل).

ويمكن الافتراض أو القول بأن المشاركة العالمية، هي مشاركة العامل ذهنيا وجسديا في العمل وفي نشاطاته، والمساهمة في أهدافه، وتحمل المسؤولية إزاء أنشطة وأهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية المشاركة في اتخاذ القرار

هناك الكثير من الدراسات والبحوث أوضحت أهمية مشاركة العاملين – الموظفين- في اتخاذ القرارات لأهمية دور الموظف والعامل في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعالته، والعامل مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرار أو حل المشكلة الإدارية خصوصا القرارات والمشكلات التي تخص مصلحته أو قسمه أو وحدته، فهذا الفرد يشعر بأهمية وثقة مديره أو المشرف عليه، وكذلك ثقة مؤسسة فيه، وخير مثال على ذلك التجربة اليابانية حيث يقول البروفيسور "وليم أوشي" في كتابه الذائع حيث نظرية Z النموذج الياباني في الإدارة.²

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص96.

² ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، معهد الإدارة للنشر والتوزيع، الرياض، 1993، ص436-438.

فعندما يراد اتخاذ قرار مهم في المنظمة فإن كل الذين سيتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه سواء كان يتعلق بتأسيس مصنع جديد أو إحداث تعديل في عملية الإنتاج، فهذا يعني أن ما بين نسبة من الأشخاص سيشاركون مباشرة في اتخاذ القرار، وتسد المهمة لفريق للتحدث مع هؤلاء الأشخاص، وفي كل مرة يحصل تعديل مهم يتم الاتصال بجميع الأشخاص المعنيين، ويقومون الفريق بتكرار العملية إلى أن يتم التوصل إلى إجماع حقيقي، ويؤكد "أوشي" أن اتخاذ القرار بهذه الطريقة يستغرق فترة طويلة، لكن بمجرد اتخاذ القرار يلاحظ أن كل شخص يتأثر به سيقوم بمناصرته بالكامل، ويؤكد "أوشي" أن الأمر المهم يتعلق بمدى التزام الأفراد المعنيين بهذا القرار نتيجة لتوفر المعلومات الكافية لديهم حول الموضوع.¹

وحول أهمية المشاركة في اتخاذ القرار هناك أيضا عوامل أخرى تساعد في فعالية القرار نذكر منها على سبيل المثال:²

- عند مشاركة أكثر من شخص في القرار فإن هناك أكثر من بديل أو عدة بدائل، وأنظمة (مثال أن رأسين أحسن من رأس، وثلاثة أحسن من اثنين).
- أن كثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها العمال أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين، فتأتي القرارات أكثر فعالية وواقعية.
- قد تكون المعلومات لدى المديرين والمشرفين غير كافية وغير دقيقة، ولهذا فمشاركة الآخرين تعزز الثقة بالمعلومات أو تصححها، وينعكس ذلك على نوعية القرارات وفعاليتها.

¹ بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 16، 2014، ص174.

² فتاش نورة: المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 16، 2014، ص174.

- أن مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة فيشعر العامل أنه جزء فعال ومهم في كيانها (المؤسسة).

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على المشاركة في اتخاذ القرار

1. عوامل شخصية:

شخصية المدير¹، وعواطفه، وقيمه، وتاريخه في العمل، ومركزه الاجتماعي والمالي خارج المنظمة، واتجاهاته، ومستواه العلمي، وخبراته السابقة، ونمط سلوكه، وحالته النفسية كلها من العوامل الشخصية التي تؤثر على عملية صنع القرار والتي قد تنعكس على علاقته بمرؤوسيه والعاملين معه. نشير إلى أن الاعتماد على خبرات الشخصية فقط تتكون من خلال تجارب سلبية سابقة تتضمن عدم الثقة في المعلومات ومقترحات الآخرين وعدم الأخذ بها قدر الإمكان، مما ينعكس بدوره على عملية اتخاذ القرارات، فمثلا يقوم المحكم المسبق على أساس عمليات إدراكية حسية وهي عملية شخصية للغاية، بمعنى أننا نشوه المعلومات لتتوافق مع معتقداتنا ومواقفنا وقيمنا مما لا يكون له الأثر الأكبر على المقدرة الموضوعية لمتخذي القرار وجودة القرارات ذاتها.

2. عوامل تنظيمية:

منها صعوبة توصيل البيانات والمعلومات والتقارير من القاعدة إلى قمة الهيكل التنظيمي، وكذلك صعوبة وبطء انسياب الأوامر والتعليمات من قمته إلى قاعدته، تنعكس بالتالي على عملية اتخاذ القرار، كما أن المركزية في اتخاذ القرار وعدم الرغبة في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للمستوى التالي في السلم الإداري، يؤدي إلى شيوع روح البيروقراطية والروتين، مما يؤثر على الأفراد ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.

محمد التويجري ومحمد البرعي : الأسلوب القويم في صنع القرار السليم ، ط1 ، مكتبة العبيكان للنشر ، الرياض ، 1997، ص35

3. عوامل اجتماعية:

تتجلى في العادات الموروثة والتقاليد والقيم المجتمعية، وهي تلعب دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرار، فانتشار ظاهرة المحسوبية والوساطة وممارسة الثواب والعقاب بطريقة مزاجية لصالح جماعة معينة، كلها من العوامل الاجتماعية التي تنعكس سلبيا على اتخاذ القرار الرشيد.

بالمثل تتضمن الأبعاد والتنشئة الحضارية تأثيرا عميقا على أسلوب اتخاذ القرارات للفرد، وأكد البروفيسور بيتر داركر في مقارنة لنمط الإدارة الأمريكية مع الإدارة اليابانية أن أصحاب القرار في اليابان يتوصلون إلى قراراتهم بالاتفاق الجماعي مع الآخرين، ويعد هذا الأسلوب أسلوبا حضاريا ويجعل تنفيذ القرارات أكثر سهولة حيث يشارك جميع الأعضاء في عملية اتخاذ القرار، وعلى النقيض تماما تتميز عملية اتخاذ القرار في الولايات المتحدة الأمريكية بالفردية مع الاستعانة ببعض نماذج اتخاذ القرارات والأساليب الكمية.

عوامل أخرى تتمثل في:¹

4. عامل الزمن:

يشكل عامل الزمن ضغطا كبيرا على متخذي القرار، فكما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذ قراره، كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج اقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر، وكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة كلما تطلب منه السرعة في اتخاذ القرار مما يقلل في البدائل المتاحة أمامه.

5. عامل أهمية القرار:

كلما زادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:

¹ ناديا أيوب، مرجع سبق ذكره، ص65.

- ✓ عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير؛
- ✓ كلفة القرار والعائد، حيث تزداد أهميته كلما كان العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة القرار مرتفعا؛
- ✓ الوقت اللازم لاتخاذ، فكلما ازدادت أهمية القرار احتاج الإداري إلى وقت أطول ليكتسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة عليه.

المطلب الرابع: مزايا وعيوب المشاركة في اتخاذ القرار

تتميز المشاركة في اتخاذ القرار بمميزات عديدة منها تنوع وتكامل المعلومات والخبرات، وفي المقابل يمكن أن تحمل عملية مشاركة الأفراد في صنع القرارات سلبيات، منها عدم فعاليتها عندما يتطلب اتخاذ القرار السرعة ... الخ، ونوضح ذلك من خلال:¹

أولا- مزايا المشاركة في اتخاذ القرار:

- ✓ إشراك الأفراد في صنع القرار له آثار نفسية كرفع معنوياتهم، مما ينعكس إيجابا على أدائهم؛
- ✓ جعل الأفراد أكثر قدرة على تحمل المسؤولية، خاصة وأن المشاركة تؤدي إلى إعداد قادة إداريين مدربين على اتخاذ قرارات سليمة؛
- ✓ انتشار روح التفاهم والتعاون بين كافة أفراد التنظيم؛
- ✓ زيادة فرص الإبداع والمبادرة والابتكار، مما ينعكس إيجابا على زيادة الإنتاج وتحسين جودته؛
- ✓ ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وتقليل من الجوانب السلبية كالغياب، كثرة التظلم والحد من مظاهر الصراع؛
- ✓ بالشكل الذي يعزز من حالة المحافظة عليها والدفاع عنها وتحقيق أهدافها؛

¹ إبراهيم شهاب: مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، العدد 61، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1995، ص213.

✓ تحسين نوعية القرارات بحيث تكون أكثر واقعية، فالمرؤوسون يستطيعون الكشف عن العوامل التي تشكل الموقف والتي يصعب على الرؤساء اكتشافها.

ثانيا- عيوب المشاركة:

لا تخلو عملية المشاركة في اتخاذ القرار من السلبيات منها:¹

✓ تشكل مظهرا لتنازل المسؤول عن بعض مهامه التي يفرضها عليه منصبه، إضافة إلى إضعافها لمركز المسؤول بإبقاء ما ينط به من أدوار بعيدا عن رقابته؛

✓ تصبح أحيانا غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات، وعادة ما يتم في الواقع العملي أن المسؤول هو صاحب الاختيار وإنما يلجأ إلى المشاورة بقصد إضفاء مظهر المشاركة على سلوكه القيادي؛
✓ تعد أسلوب غير عملي، فقد يتعذر استخدامها في الحالات التي تتطلب قرارات فورية؛

✓ قد تعمل على تعطيل القرار بناء على تعدد الآراء ونوعية المشاركة في اتخاذ القرار، خاصة إن لم تتوفر لديهم الخبرة والمهارة الكافية أو عدم اهتمامهم بموضوع القرار، مما يؤدي إلى انخفاض كفاءته.

¹ محمد التوبجيري ومحمد البرعي: الأسلوب القويم في صنع القرار السليم، ط1، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 1997، ص25.

المبحث الثاني: أساليب ومستويات المشاركة في اتخاذ القرار

إن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسات تعتبر خطوة ايجابية لكل الأطراف، للإدارة والعاملين، وجودة العمل المقدم على حد سواء، وهي إذا ما طبقت بالشكل الفعلي والصحيح فإنها تساهم في رفع روح المبادرة والتفكير الخلاق والتنفيذ السليم من قبل كل العاملين في المؤسسة، وسنرى في هذا المبحث مستويات وأساليب المشاركة في اتخاذ القرار.

المطلب الأول: مستويات المشاركة في اتخاذ القرار

قد تم تانيبوم وشميث سبعة مستويات يتيحها القائد الإداري (الرئيس) لمروؤسيه في المشاركة في اتخاذ القرار وهي:¹

1. اتخاذ الرئيس لقرار ثم تبليغه لمروؤسيه:

يقوم الرئيس في هذا المستوى باتخاذ القرار منفردا، ثم تبليغه لمروؤسيه ولا تتضمن عملية التبليغ شرح القرار أو إقناعهم به.

2. اتخاذ الرئيس للقرار ثم شرح مبرراته:

لا يكتفي الرئيس بمجرد إعلام المرؤوسين بالقرار، وإنما يشرح لهم مبرراته وملايساته ويستمليهم لقبوله، وهو يعمد إلى التخفيف من وقع انفراده بالقرار، خوفا من احتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار، وعدم تعاونهم في تنفيذه.

3. اتخاذ القرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله:

يقوم الرئيس بعد اتخاذه للقرار بفتح حوار مع المرؤوسين يتعرف من خلاله على استفساراتهم بشأن القرار وأثاره، وهو يرد على هذه الاستفسارات محاولا إزالة مخاوفهم والتأكد من فهمهم واستيعابهم وإقناعهم بالقرار.

¹ أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1985، ص 235-238.

4. اقتراح الرئيس مع ترك المجال مفتوحاً لإمكانية تغييره:

يقوم الرئيس بتشخيص المشكلة، وتحديد عدد من بدائل الحلول وتحديد أنسب هذه الحلول¹ -القرار المبدئي- وفي عرضه للأمر على مرؤوسيه يتيح لهم أن يمارسوا تأثيراً على القرار النهائي، من خلال ما يدلوا به من آراء ووجهات نظر أو معارضة لهذا القرار المبدئي قد تدفع الرئيس إلى تعديل القرار أو اختيار بديل غيره من البدائل، وتبقى للرئيس هنا سلطة التنفيذ النهائي للأمر وتحديد إذا ما كان القرار سيعدل أم لا.

5. عرض الرئيس للمشكلة ودعوته للمرؤوسين لتقديم مقترحات وحلول:

يعرض الرئيس في هذه الحالة المشكلة محل القرار على المرؤوسين ويطلب منهم أن يشخصوها ويحددوا أسبابها ويقترحوا حلولاً لها، وقد تتاح للمرؤوسين فرصة تقييم الاقتراحات والحلول المعروضة، ويختار الرئيس بعد ذلك الحل أو القرار من بين البدائل والمقترحات التي عرضها المرؤوسون.

6. تحديد الرئيس للمشكلة وللقيود والطلب من المرؤوسين اتخاذ القرار:

يقوم الرئيس في هذه الحالة بتحديد المشكلة وتحديد الإطار والحدود التي ينبغي أن يلتزم بها الحل الذي يتم التوصل إليه، ويشارك الرئيس نفسه في عملية اتخاذ القرار، ليس بغرض فرض رأيه وإنما عن طريق مشاركته في مناقشة المرؤوسين بدور المنسق في اجتماعات المناقشة التي تعقد لهذا الأمر.

7. تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار:

في هذه الحالة يقوم الرئيس بتفويض الأمر برمته للمرؤوسين بدءاً من تحديد المشكلة أو المشكلات وتشخيصها، إلى تحديد بدائل الحلول ثم الوصول إلى القرار النهائي، وهذا التفويض يتضمن كل مراحل اتخاذ القرار، ويكون القرار الذي يصل

إبراهيم شهاب : مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية ، مجلة الاداري ، العدد 61 ، معهد الادارة¹ العامة ، مسقط ، 1995 ، ص 221.

إليه المرؤوسون نهائياً، ويقوم الرئيس هنا بوضع الإطار أو الحدود التي اتخذ القرار النهائي في دائرتها.

المطلب الثاني: أساليب المشاركة في اتخاذ القرار

كثير من متخذي القرار من مديريين، رؤساء دوائر، مصالحي وغيرهم، لا يستطيعون تقديم إجابة واضحة عن الأسلوب الذي يستخدمونه في اتخاذ قراراتهم فحسب¹ دراسة أجريت لمجلة "فورتن Fortune" الأمريكية حول هذا الموضوع تعددت إجابات المسؤولين بين "أنني لا أعرف كيف اتخذ القرار، ولكنني أقوم باتخاذها"، وبين "لو سألتني الرئيس عن الكيفية التي توصلت بها لاختيار الحل المناسب، فستكون إجابتي بالتحديد لا أعرف". فمن الواضح من هذه التصريحات أن القرارات التي لا تبني دوماً على المنطق فقط، بل تتدخل عوامل أخرى في صنعها، كالمحاكمة الشخصية والمبادرة من طرف متخذ القرار، وأحسن السبل التي يجب إتباعها هنا لترشيد القرار هو الابتعاد عن الأحكام الشخصية، التي تتحكم فيها الميول والعادات النفسية، ومحاولة إخضاع القرار كلما كان ممكناً للأساليب العلمية، وعليه صنفت أساليب المشاركة في اتخاذ القرار إلى أساليب عادية وأساليب حديثة وهي:

أولاً- الأساليب العادية:

1. نظم الاقتراحات : أبسط أشكال المشاركة وهي غير مكلفة، يسمح بموجبها للعاملين بإبداء الرأي عن طريق الكتابة على ورقة، ضم وضعها في صندوق اقتراحات مثبت في مكان واضح ومعلوم للجميع، ويكون استعمال هذا الصندوق غير محدد بمناسبة معينة أو موضوع معين، وأما أن يبدي العاملون أرائهم في مناسبات معينة تسبق مرحلة اتخاذ قرار مهم أو ترافق مشكلة معينة، أو بشكل

¹ إبراهيم شهاب ، مرجع سبق ذكره ،ص213

دوري سنوي أو نصف سنوي، ويتم طلب الرأي وتجميع الردود من خلال مديري الوحدات أو رؤساء الأقسام والمشرفين.¹

2. الاجتماعات: يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة، كما يتيح المعرفة لكل عنصر بالمنظمة حول ما يجري بداخلها من نشاط وأعمال، ويتسنى عن طريق الاجتماعات للقيادة الإدارية التعرف على مطالب وحاجات العاملين ومشكلات العمل، وبالمقابل تمكن القيادة من توصيل أوامرها وتعليماتها ووجهات نظرها للعاملين، ويشترط لنجاح الاجتماع أن توضع له خطة مسبقة تشمل تحديدا وضحا للموضوعات التي سوف ينظر فيها.

3. اللجان: هي عبارة عن عدد من الأشخاص يناط بهم مجتمعين بعض الصلاحيات والواجبات، حيث يتم اختيارهم رسميا من قبل الإدارة، إما للنظر في مشكلة معينة واتخاذ قرار حلها، أو الاكتفاء ببحث هذه المشكلة وجمع المعلومات المتعلقة بها، وتقديم التوصيات أو الاقتراحات بشأنها أو النظر في المشكلات بصفة دورية، حيث يستمر أعضاء اللجنة في مهمتهم لفترات طويلة لحل المشكلات التي تحدث في التنظيم.

4. المجالس: كاللجان عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة، إلا أنها تختلف عنها من عدة وجوه، فالمجالس تشكل مستوا إداريا عاليا، ولا بد أن يكون المجلس بالقرب من قمة التنظيم، يتكون المجلس بناء على قرار من السلطة العليا، يختص المجلس عادة بالمسائل التي تتسم بالشمول والعموم، إذ يصدر قرارات تتصل في الغالب بالسياسات العامة الرئيسية.

5. المقابلة الشخصية مع المختصين: قد يجد الرئيس من المناسب أن يدعو مرؤوسيه المختصين أو زملائه في العمل لمقابلته بغرض التباحث معهم في شأن المشكلة الجاري دراستها، أو يقوم هو بزيارة كل منهم في مكتبه ليضيف جو على موضوع القرار المراد اتخاذه أهمية خاصة، وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تسمح

¹ إبراهيم شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 226.

بالخروج كثيرا عن الموضوع المعروض للدراسة، فضلا عن أنها لا تستغرق وقتا طويلا مادام عدد المرؤوسين أو المختصين محدودا، غير أنها لا تهيئ الفرصة لإبداء وجهات نظر متعددة، ولا يخطر في ذهن الفرد رأي جديد إلا إذا استمع إلى آراء الآخرين، كما لا تسمح بالمواجهة بين رأي وآخر حتى يمكن الحكم علي أيهما أكثر صوابا، فضلا على أنها قد تؤدي إلى انقياد البعض إلى رأي المدير ما دامت المقابلة قاصرة عليهما وحدهما.

6. الاتصال الهاتفي: في بعض الحالات تكون المشكلة عاجلة ويحتاج حلها إلى

تبادل سريع للرأي أو قد يكون المعنيون بشؤون المشكلة منتشرين في أماكن متباعدة ولا يتيسر جمعهم في وقت قريب، أو يرى المدير أن الاجتماع يضيع وقتا ثمينا، ففي مثل هذه الحالات يمكن الاستعاضة عن الاجتماع أو المقابلة الشخصية بالاتصال الهاتفي مع المختصين، ليحصل المدير على رأي كل منهم.¹

ثانيا- الأساليب الحديثة:

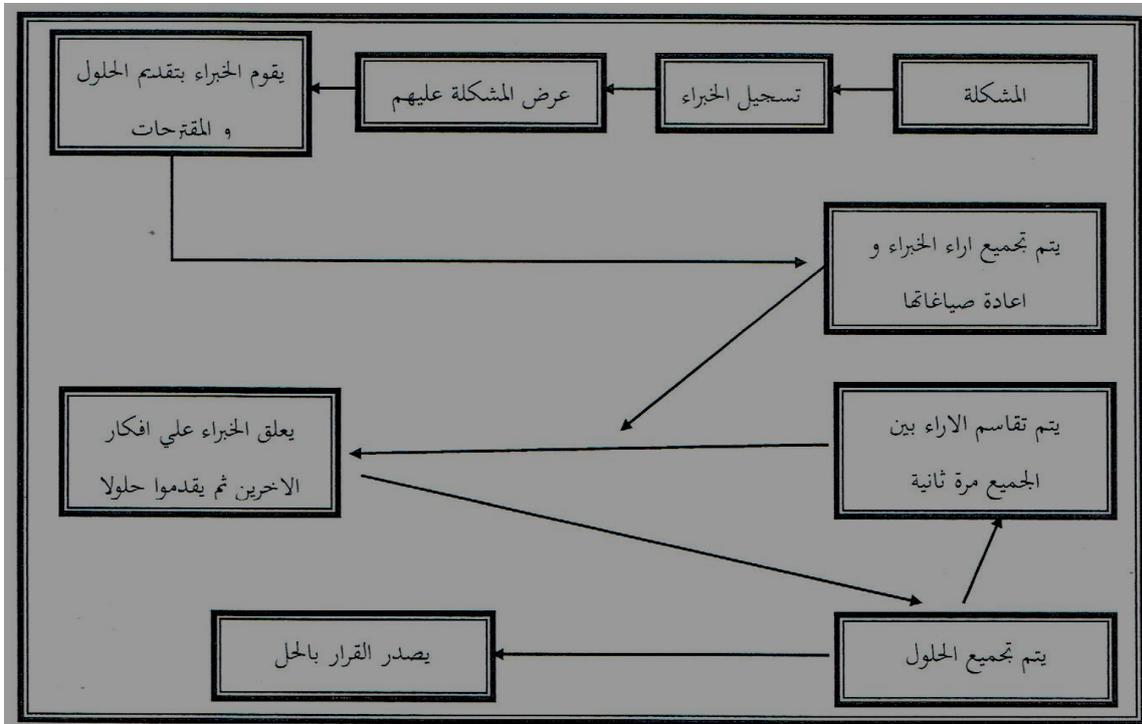
1. أسلوب دلفي: يعني معالجة وحل المشكلات الإدارية المعقدة بواسطة جماعة من الخبراء المختصين، من خلال استخدام وسائل رسمية للاتصالات مثل قوائم الاستفتاء آراء المشتركين من الخبراء مع احتمال وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات النهائية، يهدف هذا الأسلوب إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في مشاركة القرارات، وذلك بإخفاء هوية الخبراء المشاركين في القرار، والاستعاضة عن النقاش والمداولات التي تدور عادة في اجتماعات اللجان لتبادل المعلومات بين أعضاء جماعة الدلفي تحت إشراف لجنة تسيير تكون مهمتها بعد توزيع استمارات خاصة على الأعضاء الخبراء كل على حدى، جمع هذه الاستبانات والاطلاع على ما تتضمنه من معلومات، وتلخيص هذه المعلومات المجتمعة في شكل تقرير مختصر، و ثم إرسال هذا التقرير للخبراء مرة ثانية لكي يعيدوا النظر في الموضوع في ضوء التقرير المرسل إليهم، ثم تجميع الآراء

¹ إبراهيم شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 227-238.

النهائية وتلخيصها في تقرير نهائي، يتضمن آراء الأعضاء المشاركين في بحث المشكلة محل القرار، من مزايا هذا الأسلوب أنه يتيح فرصة لأكثر عدد من الخبراء المتخصصين للمساهمة في مشاركة في اتخاذ القرارات، يضاف إلى ذلك أن إتباع هذا الأسلوب لوسائل معينة مثل إخضاع آراء كل عضو للمناقشة من قبل الأعضاء الآخرين، وتفادي الآثار النفسية السلبية المترتبة على المواجهات التي تحدث داخل اللجان، كل ذلك من شأنه أن يخفف من الضغوط التي يتعرض لها بعض أعضاء اللجان التقليدية للتنازل عن مواقفهم أو تأييد رأي الأغلبية، يستخدم هذا الأسلوب في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تتعلق بجماعات موزعة جغرافياً مما يوفر من تكاليف تجميع الأفراد في مكان واحد.

والشكل التالي يوضح تلخيص لخطوات اتخاذ الجماعة لقرار باستخدام أسلوب دلفي:

الشكل (2-1): خطوات اتخاذ الجماعة للقرار باستخدام أسلوب دلفي



المصدر: جرينبرج جبرالد، بارون روبرت: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع،

الرياض، 2004، ص.443

2. طريقة العصف الذهني: يشار إلى هذه الطريقة باسم الزوبعة العقلية تعد من

أكثر الطرق المستخدمة في هذا المجال، من أجل تقديم أو توليد أفكار جديدة ابتكارية متعلقة بمشكلة معينة، تستخدم لتقديم أفكار أو بدائل الحل، وبعد تقديم هذه الأفكار يمكن أن يتم تقييمها واتخاذ القرار بالطريقة العادية لاتخاذ القرارات،

تتكون جلسة العصف الذهني في الغالب من ستة إلى اثني عشر فرداً، وهم عادة يجلسون حول طاولة تسمح لهم بالاتصال المباشر، ولا تحدد لهم المشكلة إلا بعد بداية الجلسة، حيث تمنع مناقشة الأفكار أو تقييمها أثناء الجلسة.¹

3. طريقة الجماعات الاسمية: تسمى كذلك لأن تكوينها اسمي فقط أو على الورق،

حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة المشاركة بل يتم ذلك على الورق، وهذه الطريقة خليط ما بين دلفي والعصف الذهني، حيث يقوم القائد أو المدير بطرح أفكاره وتحديدها لأعضاء الاجتماع، ثم يقوم كل عضو بتدوين أفكاره على بدائل الحل بشكل مستقل، ثم يتم تجميع الحلول وكتابتها على سبورة أو لوحة ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول، ثم يقوم كل عضو بمفرده بترتيب الأفكار وفق الأولويات التي يراها، ومن ثم تحديد القرار بالفكرة التي تحصل على أعلى أولوية وفق رأي الجميع.

4. طريقة فيلبس : يقسم الأعضاء المشاركون إلى مجموعات فرعية صغيرة

متساوية العدد ولكل مجموعة فرعية رئيس، وتحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية، ثم تبدأ المجموعات بتقديم أفكار لحل المشكلة المطروحة، وبعد تقييم الأفكار المقدمة على مستوى كل مجموعة يتم اختيار أفضل الحلول أو البدائل، ثم يقدم رؤساء المجموعات الفرعية الحلول المختارة ليتم عرضها ومناقشتها من قبل الجماعة الكبرى ليتمكن الجميع من الوصول إلى أفضل حلول المشكلة، وتمتاز هذه الطريقة عن الطرق العادية بأنها تفضل مرحلة تقديم الأفكار والبدائل، عن مرحلة

¹ بن داود العربي، مرجع سبق ذكره، ص 175-176.

التقييم وبذلك تتلخص من مشكلة احتمال أن تأخذ إحدى الأفكار وقتا طويلا لمناقشتها مما يدفع المجموعة لاختبار أول بديل مقبول.¹

5. طريقة الرنجي اليابانية: تستخدم هذه الطريقة في اتخاذ القرارات في المنظمات اليابانية، وهي صورة من صور اتخاذ القرارات في شكل مجموعات، فعندما تدرك الإدارة مشكلة معينة، تحيل هذه المشكلة إلى ادني الأقسام والإدارات في التنظيم الإداري، والتي يتكون مسؤولة عن تنفيذ هذا القرار بالدرجة الأولى، ثم يجتمع المسؤولون عن التنفيذ ثم يتخذون قرارا جماعيا، وذلك بعد النقاش الذي يتم على أساس مواجهة أفراد ذلك وجها لوجه، وإذا ما وافق عليه أفراد ذلك القسم يضع المسؤول عن القسم حتما موافقة، ثم يرفع إلى الإدارات في المستوى الإداري الأعلى حيث يتم مناقشته على هذا المستوى أيضا، وإذا تمت الموافقة كذلك يضع المسؤول عن القسم حتما آخر على القرار، حيث يدل الختم على الموافقة ويستمر ارتفاع القرار بوضع الأختام حتى يصل إلى أعلى مستوى إداري مسؤول عن تنفيذ القرار، وقدي كون مدير المنظمة ذائق.

¹ أشرف رياض جزر الله، مدى مشاركة المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص30-34.

المطلب الثالث: مداخل المشاركة في اتخاذ القرار

هناك العديد من المداخل لتقييم وتنفيذ المشاركة في اتخاذ القرار، فمنهم من يحددها بثلاثة أبعاد وهي:

- (1) التأثير الرسمي مقابل التأثير غير الرسمي؛
- (2) التأثير المباشر مقابل التأثير غير المباشر؛
- (3) درجة التأثير.

وهناك من يقيم المشاركة في اتخاذ القرار على أساس المستوى، من حيث كثرة أو قلة المشاركة، غي حين هناك من يقيم المشاركة على أساس الاستخدام والتعاون الإشرافي لحل المشكلات وتكامل عملية اتخاذ القرار.

أما أحدث أنواع التقييم هو المقترح من قبل (Black & Gregresen , 1997) واللدان يقترحان نموذجا مركبا ومتعدد الأبعاد للمشاركة في اتخاذ القرار مكون من ستة أبعاد هي:

- (1) المعقولة Rationale؛
 - (2) الشكل From؛
 - (3) الهيكل Structure؛
 - (4) موضوع القرار Decision issue ؛
 - (5) المستوى Level؛
 - (6) ومدى المشاركة في العمليات .Range of participation in the processes
- كما يشير (العامري والغالبي، 2007) إلى إمكانية المدير من تحديد مقدار مشاركة المرؤوسين في عملية دراسة القرار واتخاذها بعد دراسة ما يلي:¹

✓ مدى أهمية القرار؛

¹ صالح مهدي العامري وظاهر محسن المنصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص311-312.

✓ الالتزام بالتنفيذ عند المشاركة في القرار؛

✓ خبرة المدير؛

✓ دعم المرؤوسين، خبرة فريق العمل وكفاءته.

المطلب الرابع: مميزات طرق المشاركة في اتخاذ القرار الإداري

1- الارتفاع بمستوى جودة القرارات الإدارية عن طريق أخذ وجهات النظر المختلفة في الاعتبار والتعرف على كافة الحلول والبدائل المتاحة هذا إلى جانب مسايرة الاتجاه الحديث في الإدارة نحو مزيد من الديمقراطية والمشورة في صنع القرارات الإدارية.

2- تحسين العلاقات الإنسانية بين القادة والمرؤوسين وإيجاد مزيد من التقارب بينهم عن طريق تكرار اللقاءات والمناقشات وكسر حاجز الخوف بما يرفع من الروح المعنوية للمرؤوسين ويزيد من استعداد القادة لتقبل النقد والتغيير.

3- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتنافس فيما بينهم عن طريق التجديد والابتكار واكتشاف العناصر المميزة لشغل المناصب العليا مستقبلاً¹.

4- وقوف المرؤوسين على حقيقة المشاكل التي تواجهها المنظمة ومبررات صدور القرارات المتعلقة بها.

5- ثقة المرؤوسين في أنفسهم واعتمادهم على قدراتهم في التنفيذ مما يقلل من أعباء وظيفة التوجيه والمتابعة ويقلل من كثرة التفسيرات واعتماد المرؤوسين على قيادتهم وتحفزهم لتحمل المسؤولية.

6- زيادة قوة التنظيم الرسمي للمنشأة وزيادة الثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين مع عدم إتاحة الفرصة لتكوين تنظيمات غير رسمية مناوئة لأهداف الإدارة.

وبالرغم من تلك المميزات لأسلوب مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية إلا أن بعض القادة يعارضونها للمبررات التالية:

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1985، ص81.

- 1- تتطلب عملية المشاركة في اتخاذ القرار أن تكون القيادات الإدارية على درجة عالية من الكفاءة والمهارة الإدارية والتي تمكنهم من إدارة الاجتماعات والمناقشات وإبداء وجهات النظر المختلفة والرد على وجهات النظر المعارضة ولذلك فإن القائد الذي لا تتوافر لديه تلك الصفات يتجنب دائما مواجهة مرؤوسيه حيث يتعرفون عليه من خلال الأوامر الإدارية المكوبة والتي يصدرها.
- 2- عدم ثقة القائد في المرؤوسين وثقته الزائدة في نفسه وارتفاع درجة كفاءتها واقتناعه بأن مصلحة العمل تتطلب اتخاذه للقرارات بإرادته المنفردة مع إيمانه بالجزاء والعقاب أكثر من الثواب والتحفيز.
- 3- عدم اقتناع بعض القادة بأهمية المشاركة واعتبارها مظهرا من مظاهر الضعف وفقد السلطة والمكانة الوظيفية.
- 4- الاعتقاد بأن كثيرا من الأعمال تتطلب السرية وعدم إطلاع المرؤوسين على مبررات إصدار بعض القرارات.
- 5- أن المرؤوسين لا يبدون آرائهم بصراحة خوفا من غضب رؤسائهم واتجاههم دائما نحو تأييد ما يتخذونه من قرارات وبالتالي فإن عملية المشاركة تعتبر مظهرية أكثر منها فعلية.
- 6- ظهور القائد أمام القيادات العليا بأنه يتحمل مسئولية العمل بنفسه مع عدم رغبته في إظهار قيادات جديدة.¹

¹ علي خلف ، مرجع سبق ذكره، ص206-207.

المبحث الثالث: صور، معايير، أنماط ومتطلبات المشاركة العمالية

الفعالة في اتخاذ القرار

المطلب الأول: صور المشاركة وأشكالها

هناك عدة صور وأشكال للمشاركة نذكر أهمها: اللجان، مجالس الإدارة
المؤتمرات، أسلوب دلفي

أولاً- اتخاذ القرار عن طريق اللجان:

يعد أكثر الأساليب شيوعاً لاتخاذ القرارات الإدارية ويبرز شيوع وانتشار
استخدام هذا الأسلوب واضحاً في اللجان الدائمة والمؤقتة للمجالس التشريعية
ومجالس الوزراء ومجالس الجامعات...¹

وتعني اللجنة -في مجال اتخاذ القرارات- مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم رسمياً
من قبل الإدارة إما بالنظر في مشكلة معينة واتخاذ قرار حلها أو الاكتفاء ببحث هذه
المشكلة وجمع المعلومات حولها وتقديم التوصيات أو الاقتراحات للإدارة بشأنها،
أو النظر في مشكلات دورية، يسمى النوع الأول من اللجان بـ "اللجان المؤقتة
(الخاصة)"، أما النوع الثاني يسمى "اللجان الدائمة".

ومن مزايا هذا الأسلوب:

- تكون وسيلة فعالة لتنسيق وجهات النظر على آراء عدد كبير من الأشخاص
الذي يتصفون بالقدرة والكفاءة.
- التقليل من أثر الاعتبارات الشخصية والنزاعات الفردية²

¹نواف كنعان ، المرجع السابق، ص226-227.

² مؤيد الفضل، عبد الكريم شعبان: الموسوعة الشاملة إلى ترشيد القرارات الإدارية ، دار زهران للنشر،

ط1، عمان 2003، ص98.

عيوبها:

- تتسبب في تعطيل العمل من خلال بطئها في اتخاذ القرارات؛
- تعتبر وسيلة غير مجدية لأنها تتسبب في تضييع الوقت في الاجتماعات المتعددة والطويلة؛¹
- التكاليف التي قد تصرف على هذه اللجان قد تفرق الفوائد التي ستحقق من وراء إنشائها.

ثانيا- اتخاذ القرارات عن طريق مجالس الإدارة:

من المهام الرئيسية التي تقع على عاتق مجالس الإدارة في منظمات الأعمال أو المؤسسات أو الشركات التابعة للقطاع العام اتخاذ القرارات في الأمور التي يصعب فيها تفويض السلطة إلى الآخرين، حيث يتطلب من أعضاء مجلس الإدارة – عند المشاركة في اتخاذ القرار- أن يقوموا بالدراسات قبل انعقاد الجلسات للتعرف على جميع جوانب المشكلة محل القرار.

وبالرغم من أن التطبيقات العملية أكدت جدوى وأهمية دور مجالس الإدارة كأسلوب من أساليب المشاركة في اتخاذ القرار، إلا أن هناك بعض المشاكل التي تواجه مجالس الإدارة في ممارستها لهذا الدور، وتتركز هذه المشاكل في ما يشنا من خلاف بين الأعضاء المعنيين والمنتخبين في مجالس الإدارة نتيجة للخلافات الطبيعية بينهم والتي تؤدي إلى إقامة كل فريق العقبات أمام الفريق الأخر، مما يعيق بالتالي اتخاذ قرارات فعالة.²

ثالثا- اتخاذ القرارات عن طريق المؤتمرات أو اللقاءات:

يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير (متخذ القرار) على ما يسمى بالمؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بين المدير ومرؤوسيه على بعض الأمور عن طريق تزويدهم بالمعلومات الهامة المتعلقة بعملهم، كما

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 237.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص 221-222.

تتيح الفرصة للمرؤوسين لتبادل المعلومات فيما بينهم عن نشاطاتهم وتبادل الآراء فيما بينهم حول المشاكل التي تواجههم في العمل.

ويتوقف نجاح مثل هذه المؤتمرات على مدى تشجيع المدير لمرؤوسيه لتقييم اقتراحاتهم ومدى اهتمامه بها وتقديرها، كما أن مشاركة المرؤوسين لمديرهم في صنع القرار يجعلهم يتقبلونه ويتحمسون لتنفيذه، وقد ثبت في التطبيق العملي أن مثل هذه المؤتمرات التي يعتمد عليها المدير في إشراك مرؤوسيه تتيح الفرصة له لشرح مواقفه وإظهار حاجته لأرائهم لوضع الخطط، ويجعلهم يتعاونون لتنفيذ القرارات التي أسهموا في صنعها ومراقبة تنفيذها حتى تحقق الهدف منها على النحو الذي يأملونه.¹

رابعاً- اتخاذ القرار عن طريق أسلوب دلفي:

يعني أسلوب دلفي معالجة وحل المشاكل الإدارية المعقدة بطريقة خلاقة، وذلك بواسطة جماعة من الخبراء المتخصصين.

يهدف هذا الأسلوب إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في اتخاذ القرارات والعمل على علاج عيوب أسلوب اللجان من خلال إخفاء هوية الخبراء المشاركين محل القرار.

إن إتباع هذا الأسلوب لوسائل معينة مثل إخضاع آراء كل عضو للمناقشة عن طريق الأفراد الآخرين من أعضاء الجماعة وعدم الكشف عن هوية الأعضاء المشاركين إلا بعد التوصل للحكم النهائي كل ذلك من شأنه أن يخفف من الضغوط التي يتعرض لها كثير من أعضاء اللجان التقليدية من أجل التنازل عن مواقفهم أو تأييد رأي الأغلبية.

إلا أن المزايا السابقة لهذا الأسلوب لا تعني أنه لا توجد مشكلات أو معوقات لتطبيقه فهناك بعض المشكلات الخاصة باستخدام استبيانات جمع

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 224-225.

المعلومات، حيث وضع الأسئلة والوقت الذي يستغرق الخبير للإجابة عليها وكذلك تحديد نوعية الخبير الذي يمكن أن يشارك في أعمال الجماعة، وما يترتب على إخفاء هوية المشاركين من انعدام الاتصال الشخصي المباشر بين الأعضاء والمشاركين والذي يؤدي إلى تبادل الآراء والاستشارة من المناقشات في ابتكار حلول جديدة.¹

المطلب الثاني: معايير المشاركة في اتخاذ القرار

متطلبات الجودة: كلما زادت أهمية جودة القرار زادت أهمية المشاركة فيه.
متطلبات الالتزام: كلما زادت أهمية التزام العاملين اتجاه القرار يجب إشراكهم فيه.

معلومات المدير (متخذ القرار): إذا كان المدير يمتلك المعلومات الكافية نقل أهمية المشاركة.

تركيبية المشكلة: كلما كانت المشكلة غامضة معقدة يجب إشراك المرؤوسين في التحليل واختيار البديل المناسب.

تناسق الهدف: هل يشترك المرؤوسين بالأهداف التنظيمية المراد الوصول إليها.

صراع المرؤوسين: أي مدى إمكانية حدوث صراع بين المرؤوسين حول الحلول.

معلومات المرؤوسين: كلما امتلك المرؤوسين معلومات كافية للوصول إلى قرار عالي الجودة كلما أمكن أن يتحصلون على مسؤولية أكبر في صنع القرار.²

¹ نواف كنعان ، المرجع السابق، ص226-227.

² مؤيد الفضل، عبد الكريم شعبان: الموسوعة الشاملة إلى ترشيد القرارات الإدارية، دار زهران للنشر، ط1، عمان 2003، ص98.

المطلب الثالث: نطاق وحدود المشاركة

يثور التساؤل لدى كُتاب الإدارة حول ما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرار تقتضي إشراك كل من يفهم أمر القرار، سواء كانوا من العاملين في التنظيم على اختلاف مستوياتهم أو ممن يعينهم القرار من خارج التنظيم أفراداً أو جماعات؟. ولا بد للإجابة عن هذا التساؤل وغيره معرفة نطاق المشاركة وحدودها، ويمكن إجمال هذه الاتجاهات التي ظهرت بين كتاب الإدارة في اتجاهين: الاتجاه التقليدي – الاتجاه الحديث.¹

أولاً- الاتجاه التقليدي:

يرى أنصار هذا الاتجاه أن المشاركة ترتبط بنوعية القرارات المراد اتخاذها في المستويات المختلفة للتنظيم، فالقرارات الإستراتيجية يقتصر اتخاذها على الإدارة العليا، في حين تختص المستويات الأخرى الأقل من المستويات العليا باتخاذ القرارات العادية أو الروتينية، فهذا الاتجاه يقوم على أساس تصنيف القرارات والتخصص في عملية اتخاذها بحسب أهميتها، لكن ما يراه أنصار هذا الاتجاه مقبول من الناحية النظرية في حين يصعب تطبيقه عملياً، ذلك لأن تطبيقه يحتاج إلى بعض الشروط مثل:

التزام كل عضو في التنظيم بدوره المحدود وبحدود اختصاصاته الرسمية، حيث يفترض عدم اتخاذ الإدارة العليا لأي قرار روتيني وعدم اتخاذ المرؤوسين لأي قرار استراتيجي، هذا فضلاً عن أن تطبيقه يتطلب توفير الوقت الكافي لدى المديرين ليتمكنوا من اتخاذ القرارات لحل المشكلات المعقدة والصعبة.

ومن هنا تبدو صعوبة تطبيق ما يراه القائلون بهذا الاتجاه، إذ أن تطبيقه يتوقف على إمكانية تحقيق الشروط السابقة في التطبيق العملي، ولذلك فإن معظم الآراء

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص229.

التي قبلت في إطار هذا الاتجاه لم تقدم إجابة وافية عن التساؤلات السابقة حول نطاق المشاركة وحدودها.

ثانيا- الاتجاه الحديث:

يرى أنصار هذا الاتجاه أن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تقتضي استخدام الأساليب الجماعية في اتخاذها، وهذا يتطلب إشراك المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم، ومن يعنيه أمر القرار من خراج التنظيم أفرادا أو جماعات مثل: معاونو المدير الذين يتولون تحديد المشكلة وأبعادها ويقترحون الحلول الملائمة وكل من سيصدر القرار أو من لديه معرفة تنفيذ في اتخاذه فأنصار هذا الاتجاه يقيمون المشاركة على أساس الأساليب الجماعية في الإدارة حيث يسعى المدير إلى إشراك كل من يعنيه أمر القرار.¹

المطلب الرابع: متطلبات المشاركة العمالية الفعالة في اتخاذ القرار

حتى تكون المشاركة فعالة وتتحقق الأهداف المتوخاة منها فإنه يتطلب توافر جملة من المتطلبات اللازمة لذلك، ومن هذه المتطلبات ما يلي:

- توافر الخبرة والمعرفة لدى المرؤوسين، حيث تكون المشاركة أثارا ايجابية عندما يضيف هؤلاء المرؤوسين مالا يكون متوافرا عند الرئيس بحكم قلة احتكاكه بواقع الممارسة وميدان التطبيق (التنفيذ).
- رغبة المرؤوسين والرؤساء في المشاركة، أي أن يتوافر لدى الطرفين الاستعداد النفسي للمشاركة وبذل الوقت والاهتمام اللازمين لها، فالمشاركة لا تنجح إذ ساد جو من عدم الاكتراث والأناية، كما أن العامل أو الموظف بحاجة إلى أن يشعر بالأمن جراء مشاركته، فإن شعر بالتهديد فإن احتمال مشاركته يضعف أو يندم، كذلك فإن العامل يحتاج إلى أن يعطي الوقت الكافي قبل اتخاذ القرار لكي يستطيع

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص230.

أن يشارك مشاركة فعلية بإعطاء الوقت الكافي ومعرفة الطرق الرسمية للمشاركة تضمن نجاحها.¹

- ألا يضع القرار تحت ضغط السرعة وضيق الوقت، فالمشاركة لا تناسب ظروف الطوارئ والأزمات.

- ثقة القائد بجدوى المشاركة، فلن تحقق المشاركة آثار إيجابية فلا بد أن يعززها اعتقاد القائد (متخذ القرار / المدير) في فعالية مشاركة مرؤوسيه.

- مهارات متخذ القرار في استخدام أساليب المشاركة، حيث يتطلب استخدام أساليب المشاركة توافر مهارات خاصة لدى متخذ القرار مثل مهارات تشخيص المواقف التي تتطلب المشاركة وتحديد مستوى المشاركة المناسبة، وكذلك كيفية الحصول على مشاركة فعالة ترفع من كفاءة القرار الذي يساهم فيه المرؤوسين وتعزز قبولهم له.

- الشروط المتعلقة بالنواحي التنظيمية والإجرائية، ولكي تنجح المشاركة يجب أن تصدر عن المؤسسة أي أن تصبح وظيفة معترفاً بها رسمياً في التنظيم، ولها موقع واضح في القوانين أو الأنظمة وفي الهيكل التنظيمي.²

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1985، ص81.

² علي خلف، مرجع سبق ذكره، ص206-207.

خلاصة الفصل:

إن عملية اتخاذ القرارات مستمرة استمرارية العملية الإدارية نفسها، فلا يمكن أداء أي نشاط ما لم يتخذ بشأنه قرار، فهي ملازمة لجميع وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم توجيه ومراقبة، وبالتالي لا بد من أن تكون القرارات صائبة، فقد يتولى اتخاذ القرار فرد واحد أو يستعين بمجموعة من الأفراد طلباً للرأي.

مما لا شك فيه أن القرار الذي يتخذ بمشاركة أفراد المؤسسة يكون أكثر فعالية من القرار الذي يصنعه فرد واحد، لأن توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن توفير ميزات عديدة منها تنوع وتكامل المعلومات والخبرات والأفكار والمقترحات، كما أن حسن اختيار المشاركين في اتخاذ القرار، والتعاون والالتزام من قبل الأفراد في تنفيذ القرار الذي ساهموا في صناعته في المقابل يمكن أن تعزز من معالجة الضعف في معنويات العاملين والانخفاض في الإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك فإن المشاركة تؤدي إلى تحسين أداء العاملين ومنحهم مكافآت حقيقية مما يمكنهم من انجاز أعمالهم باهتمام أكبر، كما يمكن أن تحمل عملية المشاركة في اتخاذ القرار سلبيات منها عدم فعاليتها عندما يتطلب اتخاذ القرار السرعة، اعتبارها مكلفة.

وفي الأخير فإن المشاركة في اتخاذ القرار، تعبر عن أسلوب حضاري راقى للإدارة فهي تعكس تقبل واحترام أفكار المرؤوسين ووجهات نظرهم وإن اختلفت عن أفكار ووجهات رؤساء العمل، ولا بد من أن تتسم القرارات الناتجة عن عملية المشاركة بالموضوعية والعقلانية من أجل بلوغ هدف محدد هو استمرارية المؤسسة في ظل التطورات الحاصلة، فلا ننكر أن تحقيق الانسجام بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة في نفس الوقت هو أمر في غاية الصعوبة، لكن تبني فكرة المشاركة الموضوعية في اتخاذ القرار لها محاسن لا يمكن تجاهلها عن ما إذا انفرد فرد واحد لاتخاذ القرار.



تمهيد:

نظرا لفشل التخطيط المركزي الذي أتهجته الجزائر بعد الاستقلال في تحقيق التنمية الشاملة، عملت الجزائر على انتهاج نظام بديل يبدأ من القاعدة ويأخذ بعين الاعتبار حاجيات وإمكانيات كل منطقة على حدى، وهذا لتحقيق التنمية الوطنية الشاملة ولقد تم تكريس ذلك عن طريق عدة نصوص قانونية وتنظيمية، من أهمها القانون 90/08 المتعلق بالبلدية والقانون 90/09 المتعلق بالولاية، حيث تبنى كل من هذين القانونين برامج للتنمية المحلية والمتمثلة في برامج التجهيز المحلي حيث تستفيد كل ولاية سنويا من برامج التجهيز المحلي، وهناك نوعين من هذه البرامج: البرامج القطاعية غير الممركزة، والمخططات البلدية للتنمية. حيث تنص المادة 04 من المرسوم التنفيذي 227/98 في فقرتها الثانية: النفقات المتعلقة بالتجهيزات العمومية غير الممركزة، والتي تتكون من برامج قطاعية غير ممركرة ومخططات التنمية التي تكون موضوع مقررات يتخذها الوالي.

وحتى لا تدب الفوضى على أرجاء الوطن من احتياجات الإنسان إلى مأوى وإلى مدارس ومراكز ثقافية واقتصادية وسياسية، فيجب أن يكون هناك هيكل تخطيطي لبناء معماري سليم ومنسق ولا يتأتى هذا إلى ببناء وحدات ومديريات تخص هذا الشأن، وهذا ما نجده في مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية سابقا مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية حاليا.

وعليه سنتطرق إلى :

- تقديم مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية وهيكلها التنظيمي لولاية الجلفة.
- إعداد الميزانية السنوية للمديرية .
- مكتب النظام المعلوماتي والبيانات والإحصائيات الميزانية المحلية.

فما المقصود بالبرامج القطاعية غير الممركزة والمخططات البلدية للتنمية ؟ وكيف تتم عملية التحضير لهما ؟ وتنفيذهما ؟

المبحث الأول: ماهية المؤسسة وهيكلها التنظيمي

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

1. التعريف بالمديرية (الجانب القانوني):

سابقا كانت تسمى بمديرية التخطيط والتهيئة العمرانية حيث حدد المرسوم التنفيذي رقم 91-42 المؤرخ في أول شعبان عام 1411 الموافق ل 16 فبراير 1991 قواعد تنظيم مصالح المكلفة بالتخطيط والتهيئة العمرانية في الولاية وعملها.¹

و حاليا تغيرت التسمية والمصالح فأصبحت تسمى بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية والتي نشأت طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 11-75 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1432 الموافق 16 فبراير سنة 2011، الذي يحدد صلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية وتنظيمها وسيرها. لاسيما المادة 07 منه والمتعلقة بتحديد مصالح مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية للولاية في مكاتب وسيرها، هذا من أجل ضمان أحسن فعالية لمسؤوليات وتسيير الخدمات العمومية على المستوى المحلي، خاصة فيما يتعلق بالميزانيات والبرامج المحلية.²

الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية البرمجة و متابعة الميزانية:

طبقا للمادة 7 من المرسوم التنفيذي 11-75 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1432 الموافق 16 فبراير سنة 2011، الذي يحدد صلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية وتنظيمها وسيرها ، والتي تنظم هذه الأخيرة مديرىات البرمجة ومتابعة الميزانية على مستوى الولاية في أربع (4) مصالح ومكتب فريد تابع مباشرة للمدير على النحو الآتي:

¹ المرسوم التنفيذي 98-227 المؤرخ في 13 جويلية 1998، المتعلق بنفقات الدولة للتجهيز.

² المرسوم التنفيذي 11-75 المؤرخ في 16 فبراير 2011 المحدد لصلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة.

مصلحة التنمية البشرية والنشاط الاجتماعي والاقتصادي.

- مصلحة تنمية البرامج المحلية.

- مصلحة تنمية المنشآت و الضبط .

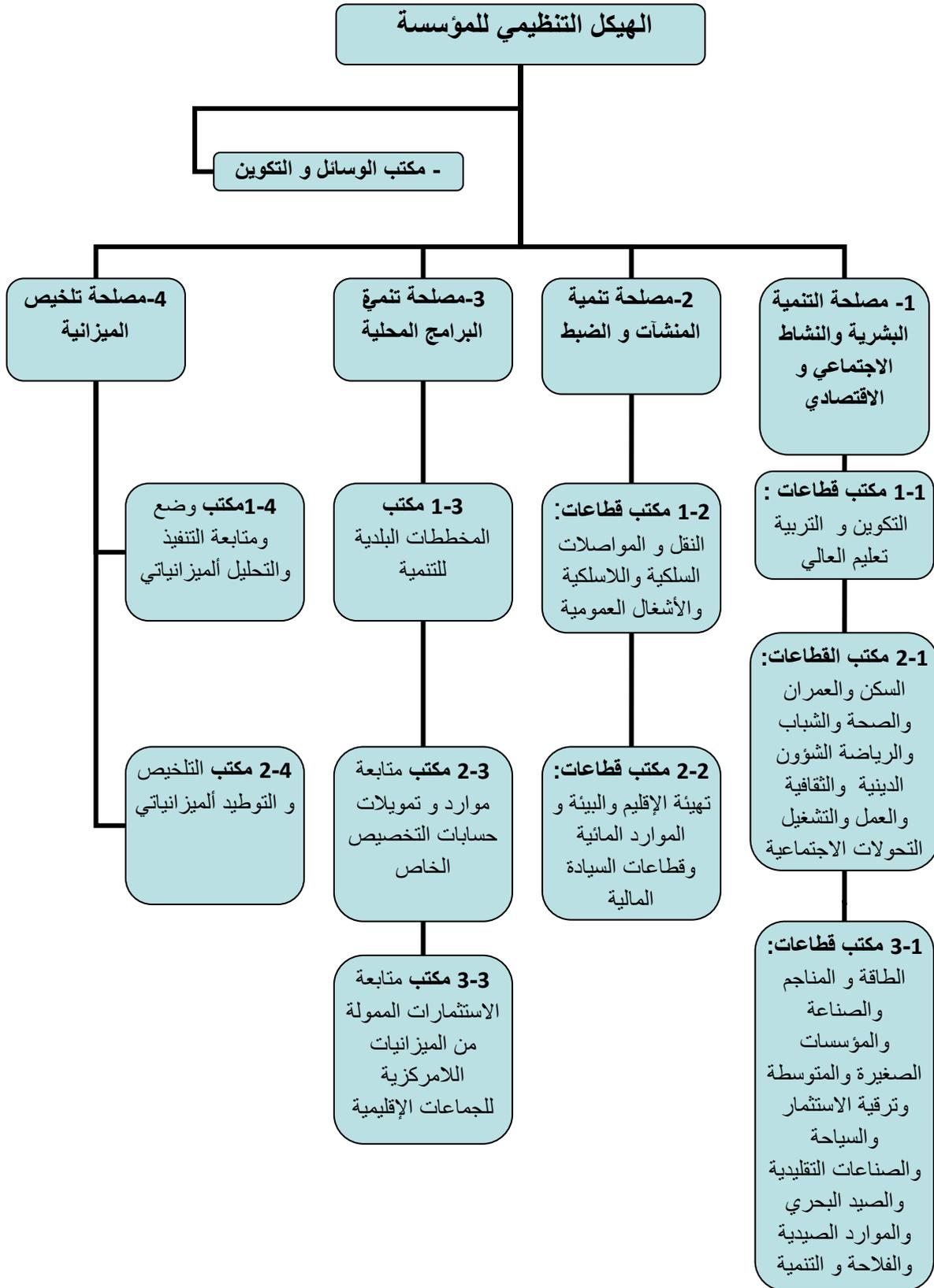
- مصلحة تلخيص الميزانية.

- مكتب الوسائل والتكوين.¹

حيث هذه الأخيرة أي المصالح وقرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية تنظم وتسير في مكاتب على أن لا يتجاوز عددها (03) لكل مصلحة. حتى يسمح بتكفل مسؤول للاحتياجات مشاريع التجهيز الميزانياتي، وللبرامج والميزانيات المحلية لاسيما ضمان المتابعة والتقييم مما يضمن الربح في الفعالية و تحسين الأداء آخذا بعين الاعتبار التطورات وما هو مرتقب في آفاق عصرنة الأنظمة لهذا القطاع .

¹ المرسوم التنفيذي 11- 75 المؤرخ في 16 فبراير 2011 المحدد لصلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة.

الشكل (1-3): الهيكل التنظيمي



الشكل 1-3: الهيكل التنظيمي للمديرية

2. العنوان الخاص بالمديرية:

مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية

* عدد الموظفين بالمديرية :

47 موظف ذا منصب أساسي إلى جانب 07 موظفين متعاقدين

المطلب الثاني: مهام وأهداف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية

مهام وأهداف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية:

من أجل ضمان أحسن لتحقيق الأهداف والمهام المراد تحقيقها، نظمت المديرية حسب قرار وزاري مشترك في أربع مصالح (04) وعشرة (10) مكاتب تابعة لها، بالإضافة إلى مكتب الوسائل والتكوين التابع في السلم الهرمي إلى المدير حيث:

* مكتب الوسائل والتكوين:

نلخص مهامه فيما يلي:

- تحضير وتقديم مشروع ميزانية المديرية .
- مسك المحاسبة المتعلقة بميزانية المديرية .
- القيام بالإجراءات المتعلقة بتنفيذ الميزانية وتسيير مستخدمي المديرية .
- ضمان تسيير وصيانة الممتلكات المنقولة والعقارية المستخدمة من طرف المديرية ومسك جرد الأملاك المنقولة وغير المنقولة وفقا للإطار القانوني المعمول به.
- السهر على حسن تسيير وحفظ أرشيف المديرية .¹

¹ المرسوم التنفيذي 11-75 المؤرخ في 16 فبراير 2011 المحدد لصلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة.

- إعداد وتنفيذ المخطط السنوي و/أو المتعدد السنوات ، لتسيير الموارد البشرية
- إعداد وتنفيذ المخطط غير الممركز السنوي و/أو المتعدد السنوات ، للتكوين و/أو لتحسين المستوى وإعادة التأهيل لمستخدمي المديرية
- ضمان تسيير قضايا المنازعات والقضايا القانونية للمديرية
- السهر على وضع جهاز أمني لحماية ممتلكات المديرية .¹

* مصلحة التنمية البشرية والنشاط الاجتماعي:

المادي الأولى و/أو في تكاليف مشاريع أو برامج التجهيز العمومي حسب مهامها المشتركة كل فيما يخصها، لاسيما ب :

- إعداد تقارير فصلية و سنوية حول وضعية تقدم الاستثمارات في جانبها المادي والمالي وإبرام الصفقات وتحسين جدولها الزمني للإنجاز، على أساس المعلومات المقدمة من طرف الوزارات التقنية وأصحاب المشاريع الآخرين.
- تحليل أسباب التأخيرات وكل الإبتعادات المحتملة المؤثرة في المحتوى.
- تحضير تقارير حول إنهاء المشاريع بالتنسيق مع أصحاب المشاريع.
- توصية أصحاب المشاريع للقيام بالمراجعة التقنية للمشاريع.²
- تحضير العناصر اللازمة لإعداد مشاريع ميزانيات القطاعات المكلفة بها والممولة من ميزانيات الدولة، تبعا للتوجيهات الميزانية الصادرة عن الوزير المكلف بالميزانية.

¹ المرسوم التنفيذي 11-75 المؤرخ في 16 فبراير 2011 المحدد لصلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة.

² المرسوم التنفيذي 73/136 المؤرخ في 09 أوت 1973 المتعلق بشروط تسيير وتنفيذ المخططات البلدية للتنمية .

- المساهمة في إعداد مشاريع ميزانيات القطاعات السنوية والمتعددة السنوات الممولة من ميزانية الدولة
- دراسة طلبات إعادة التقييم للقطاعات الكلفة بها و وذلك تبعا للتقدم المادي والمالي للمشاريع أو البرامج، وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، وإعلام السلطة السليمة بها.
- جمع الاقتراحات الميزانية المتعلقة بالبرامج والمشاريع المحلية للقطاعات المكلفة بها، المصادق عليها من طرف المجلس التنفيذي للولاية والتمويل من ميزانية الدولة.
- تحضير اقتراحات تسجيل البرامج والمشاريع المحلية الممولة من ميزانية الدولة وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما .
- متابعة إنجاز مشاريع البرامج القطاعية غير الممركزة وفقا لجدولها الزمني للإنجاز والإفقال .
- متابعة تنفيذ ميزانيات وعمليات القطاعات المكلفة بها وإجراء تقييم مادي ومالي وإعلام سلطتها السليمة .
- وضع ومتابعة التخصصات الميزانية بالتنسيق مع القطاعات الممنوحة لها
- ضمان متابعة إجراءات التسيير الميزانية المتعلقة بالعمليات التابعة للبرامج القطاعية غير الممركزة.
- اقتراح كل التدابير الهادفة إلى عقلنة النفقات العمومية للقطاعات .
- جمع المعلومات اللازمة لمتابعة وتقييم تنفيذ الميزانيات وتطهير العمليات المسجلة في مدونة الاستثمارات العمومية للقطاعات.¹

¹ المرسوم التنفيذي 136/73 المؤرخ في 09 أوت 1973 المتعلق بشروط تسيير وتنفيذ المخططات البلدية للتنمية .

- متابعة وتحيين مدونة الاستثمارات العمومية للقطاعات .
- وضع كل عناصر المعلومات المطلوبة تحت تصرف مصلحة تلخيص الميزانية للمديرية.
- وتتكون من ثلاث (3) مكاتب على النحو الآتي:
- مكتب قطاعات التربية الوطنية، التكوين والتعليم المهنيين، التعليم العالي والبحث العلمي
- مكتب قطاعات السكن والعمران، الصحة، الشباب والرياضة، الشؤون الدينية والثقافية، العمل والتشغيل، التحويلات الاقتصادية والحماية الاقتصادية.
- مكتب قطاعات الطاقة والمناجم، الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، السياحة والصناعات التقليدية، الصيد البحري والموارد الصيدية، الفلاحة والتنمية الريفية.¹
- * مصلحة تنمية المنشآت والضبط في مكتبين (2) على النحو الآتي:**
- مكتب قطاعات النقل والمواصلات السلكية واللاسلكية، الأشغال العمومية والاتصال والتجارة.
- مكتب قطاعات تهيئة الإقليم والبيئة والموارد المائية وقطاعات السيادة والمالية.²

¹ المرسوم التنفيذي 136/73 المؤرخ في 09 أوت 1973 المتعلق بشروط تسيير وتنفيذ المخططات البلدية للتنمية .

² التعليمات الوزارية المشتركة بين وزير المالية والوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالتخطيط رقم 02/97 المؤرخة في 05 أبريل 1997 والمتعلقة بتعديل إجراءات إقفال عمليات التجهيز العمومي .

*** مصلحة تنمية البرامج المحلية:**

- إعداد تقارير فصلية وسنوية حول وضعية تقدم الاستثمارات في جانبها المادي والمالي وإبرام الصفقات وتعيين جدولها الزمني للإنجاز على أساس المعلومات المقدمة من طرف الوزارات التقنية وأصحاب المشاريع الآخرين
- تحليل أسباب التأخيرات وكل الابتعادات المحتملة المؤثرة في المحتوى المادي الأولي و/أو في تكاليف مشاريع أو برامج التجهيز العمومي.
- تحضير تقارير حول إنهاء المشاريع بالتنسيق مع أصحاب المشاريع.
- توصية أصحاب المشاريع للقيام بالمراجعة التقنية للمشاريع.
- ضمان متابعة إجراءات التسيير الميزانياتي المتعلقة بعمليات المخططات البلدية للتنمية والعمليات الممولة عبر حسابات التخصيص الخاص.
- جمع المعطيات اللازمة لتقييم المشاريع والبرامج الحلية التابعة لمخططات البلدية للتنمية أو المؤهلة للتمويل عبر حسابات التخصيص الخاص.
- جمع المعطيات اللازمة لمتابعة المشاريع والبرامج المحلية الممولة من الميزانيات اللامركزية للجماعات الإقليمية.
- المساهمة في تقييم المشاريع المؤهلة للتمويل عبر حسابات التخصيص الخاص، بالتنسيق مع الأمرين بالصرف المعنيين.
- متابعة موارد وتمويلات حسابات التخصيص الخاص التي تساهم لاسيما في التنمية المحلية.
- إعداد تقارير فصلية حول متابعة البرامج المحلية حسب مصدر تمويلها قصد تبليغها للسلطة السليمة.¹

¹ التعليمات الوزارية المشتركة بين وزير المالية والوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالتخطيط رقم 02/97 المؤرخة في 05 أبريل 1997 والمتعلقة بتعديل إجراءات إقفال عمليات التجهيز العمومي .

- جمع المعطيات اللازمة لتقييم أثار تنفيذ مشاريع وبرامج التجهيز العمومي على التنمية المحلية.

وتتكون من ثلاث (3) مكاتب على النحو الآتي:

- مكتب المخططات البلديات للتنمية.
- مكتب متابعة موارد وتمويلات حسابات التخصيص الخاص.
- مكتب متابعة الاستثمارات الممولة من الميزانيات اللامركزية للجماعات الإقليمية¹.

* مصلحة تنمية الميزانية:

- وضع قاعدة بيانات ميزانية قطاعية.
- جمع التقديرات والاقتراحات الميزانية السنوية والمتعددة السنوات والواردة من طرف مصلحة تنمية البرامج المحلية ومصلحة التنمية البشرية والنشاط الاجتماعي والاقتصادي.
- إعداد تقارير تلخيصية دورية تتعلق بتخصيص الموارد.
- المساهمة في تحضير مشاريع القرارات الميزانية وكذا مشاريع القرارات المعدلة لها، بالتنسيق مع مصالح المديرية .
- ضمان متابعة وأرشفة إجراءات التسيير الميزانياتي المتعلقة بالعمليات الممولة من ميزانية الدولة وحسابات التخصيص الخاص.
- المساهمة في تحضير مختلف التقارير، بالتنسيق مع مصالح المديرية، قصد تبليغها للسلطة السليمة².

¹ المنشور 02/88 المتعلق بالاستثمارات العمومية .

² التعليمات الوزارية لوزير المالية 01/98 المؤرخة في 21 جانفي 1998 والمتعلقة بإجراءات تنفيذ نفقات الدولة للتجهيز.

- ضمان إبلاغ المعلومات المتعلقة بالتنفيذ الميزانياتي وجمع المعطيات الخاصة بتطهير العمليات المسجلة في مدونة الاستثمارات العمومية.
- اقتراح مقاييس لضبط الوثائق الميزانياتية وتكييف الإجراءات الميزانياتية
- متابعة وتحليل تطور المؤشرات الاقتصادية والاقتصادية والبيئية.
- متابعة وتحليل تطور المقاييس الميزانياتية والتكاليف.
- متابعة الأهداف المحددة في البرامج وتحليل درجة تحقيقها والفروق المستنتجة.
- تحليل التكاليف مقارنة بالمقاييس الموضوعية.
- إعداد تقرير سنوي يعكس الصعوبات التي تواجه التنفيذ والمتابعة الميزانياتية.
- جمع اقتراحات القطاعات المرتبطة بالمدونة الميزانياتية ومتابعة التغيرات الطارئة عليها.
- متابعة إجراءات التسجيل وإجراءات التسيير الميزانياتي للبرامج والمشاريع المحلية.
- إعداد تقارير تلخيصية دورية.
- المساهمة في تجسيد المخطط التوجيهي للإعلام الآلي للمديرية العامة للميزانية .
- وضع، وذلك بمشاركة مصالح المديرية، قاعدة بيانات تتعلق بمعايير تقييم الوضعية الاقتصادية والاقتصادية والمالية للقطاعات والجماعات الإقليمية.¹

¹ التعليمات الوزارية لوزير المالية 01/98 المؤرخة في 21 جانفي 1998 والمتعلقة بإجراءات تنفيذ نفقات الدولة للتجهيز.

- تكوين بطاقة خرائط وإحصائية حسب بلديات الولاية والمساهمة في نشر المعلومة الميزانية المتعلّقة بالقطاعات والجماعات المحلية.
- متابعة وتحليل تطور التنمية المحلية والتوازنات الميزانية المحلية.¹

وتتكون من ثلاث (3) مكاتب على النحو الآتي :

- مكتب وضع ومتابعة التنفيذ والتحليل الميزانية.
- مكتب التلخيص والتوطيد الميزانية.
- مكتب النظام المعلوماتي والبيانات والإحصائيات الميزانية والتوازنات المحلية .

* مكتب النظام المعلوماتي والبيانات الإحصائيات الميزانية التوازنات المحلية

قمنا بالتربص في هذا المكتب الخاص بجمع النظام المعلوماتي:

الأجهزة التي تملكها الإدارة :

✓ أجهزة كومبيوتر من نوع DELL p4 + طابعة.

✓ شبكة الانترنت و شبكة الانترنت.

✓ نظام التسيير win xp + vista .

✓ نظام - office 2003 + 2007 .

¹ التعليمات الوزارية لوزير المالية 01/98 المؤرخة في 21 جانفي 1998 والمتعلقة بإجراءات تنفيذ نفقات الدولة للتجهيز.

المطلب الثالث: البرنامج البلدي للتنمية

أولاً- مقدمة حول PCD:

نظرا لفشل التخطيط المركزي الذي انتهجته الجزائر بعد الاستقلال في تحقيق التنمية الشاملة، عملت الجزائر على انتهاج نظام بديل يبدأ من القاعدة ويأخذ بعين الاعتبار حاجيات وإمكانيات كل منطقة على حدة، وهذا لتحقيق التنمية الوطنية الشاملة ولقد تم تكريس ذلك عن طريق عدة نصوص قانونية وتنظيمية، من أهمها القانون 90/08 المتعلق بالبلدية والقانون 90/09 المتعلق بالولاية، حيث تبنى كل من هذين القانونين برامج للتنمية المحلية والمتمثلة في برامج التجهيز المحلي حيث تستفيد كل ولاية سنويا من برامج التجهيز المحلي، وهناك نوعين من هذه البرامج :

- البرامج القطاعية غير الممركزة.¹

- المخططات البلدية للتنمية .

حيث تنص المادة 04 من المرسوم التنفيذي 227/98 في فقرتها الثانية: "النفقات المتعلقة بالتجهيزات العمومية غير الممركزة، والتي تتكون من برامج قطاعية غير ممركرة ومخططات التنمية التي تكون موضوع مقررات يتخذها الوالي".²

- فما المقصود بالبرامج القطاعية غير الممركزة والمخططات البلدية للتنمية ؟

- وكيف تتم عملية التحضير لهما ؟ وتنفيذهما ؟

للإجابة على هذه الإشكالية اقترحنا الخطة التالية:

¹ القانون رقم 08 - 90 المتعلق بالبلدية.

² المرسوم التنفيذي 227/98 المؤرخ في 13 جويلية 1998 المتعلق بنفقات الدولة للتجهيز .

ثانيا- المخطط البلدي للتنمية PCD:

- انطلاقا من المرسوم التنفيذي 136/73 المؤرخ في 1973/08/09 المتضمن شروط تسيير وتنفيذ المخططات البلدية للتنمية، يمكن تعريف المخطط البلدي للتنمية على أنه مجموع الوسائل القانونية والحالية التي تسمح للجماعات المحلية بتقدير وتجسيد سياستها التنموية الاقتصادية والاقتصادية والثقافية.
- ويهدف المخطط البلدي للتنمية إلى التسيير الحسن للأموال المخصصة للبلدية وإنشاء مؤسسات اقتصادية على مستوى البلدية وفتح المنافسة أمام المتعاملين الاقتصاديين لإنجاز المشاريع وتحقيق متطلبات المجتمع.
- وكذلك تدعم البنية التحتية الاقتصادية والاقتصادية وفك العزلة عن جميع المناطق.
- ويندرج المخطط البلدي للتنمية ضمن نوع من الأنواع الأربع:
- التنمية العادية : تعد كل سنة بطريقة عادية وفق النظام المعمول به منذ إنشاء مخططات البلدية للتنمية PN .
 - التنمية التكميلية : تهدف للحصول على موارد مالية تكميلية لميزانية الدولة والتي يخصص جزء منها برامج المخططات البلدية للتنمية.
 - التنمية الاستعجالية: تعد في الحالات الاستعجالية مثل زلزال 21 ماي 2003
 - التنمية في إطار برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي: الذي جاء به رئيس الجمهورية سنة 2001 وامتد إلى غاية 2004.¹

¹ المرسوم التنفيذي 136/73 المؤرخ في 09 أوت 1973 المتعلق بشروط تسيير وتنفيذ المخططات البلدية للتنمية .

المطلب الرابع: إجراءات تحضير المخطط البلدي للتنمية وتمويله

يتم تحضير المخطط البلدي للتنمية انطلاقاً من عمليتين:

أولاً- عملية اقتراح المشاريع:

يجب أن تكون هذه الاقتراحات مرتبة ترتيباً تحترم فيه الأولويات الوطنية والمحلية، كما يتعين توفير الشروط التالية:

- دراسة إمكانية التنفيذ.
- توفر الأراضي .
- تقييم التكاليف وطريقة التمويل .
- توقع آجال التنفيذ .
- تقييم آثار المشاريع المقترحة على ميزانية التجهيز وعلى الفترة اللاحقة.¹

ثانياً- عملية التحكيم:

إن أهمية توجيه الاستثمارات العمومية تفرض تدخل هيئات التحكيم ويكون ذلك على 3 مستويات:

- على مستوى الدائرة: يجتمع رئيس الدائرة مع رؤساء المجالس البلدية لمناقشة الاقتراحات اخذين بعين الاعتبار معيار الأولوية وتعديل الاقتراحات إذا توجب ذلك، وتعتبر هذه العملية مهمة لكون رئيس الدائرة قريب من المواطنين و أعلم بحاجياتهم .

- على مستوى الولاية: بعد إرسال المشاريع إلى مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية، تقوم هذه الأخيرة بدراسة اقتراحات البلديات وتقوم بتعديلها، ثم ترسلها

¹ المرسوم التنفيذي 136/73 المؤرخ في 09 أوت 1973 المتعلق بشروط تسيير وتنفيذ المخططات البلدية للتنمية .

إلى المجلس التنفيذي للولاية الذي يضم كل من الوالي والأمانة العامة وممثلي مديريات الولاية وممثلي الدوائر والبلديات وتتم دراسة ومراقبة المشاريع المقترحة وبطاقتها الفنية على المستوى المركزي.

- على المستوى المحلي : تخضع الاقتراحات المقترحة للتحكيم على المستوى المركزي من طرف لجان مختلفة ممثلة للجهات التالية: (وزارة المالية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية) وعلى أساس مبلغ إجمالي للمشاريع يعد وزير المالية مقرر البرنامج، الذي يبلغ للولاية بحيث يخصص لكل ولاية غلاف مالي للبرامج المقترحة، إصدار مقرر البرنامج بعد دراسة الاقتراحات والقيام بالتعديلات اللازمة والمصادقة عليها حسب الأولوية، تقدم رخص البرامج للمشايع الجديدة واعتمادات الدفع بالنسبة للموجودة في طور الإنجاز، ويخصص لكل ولاية غلاف مالي للبرامج المقترحة و التي هي عبارة عن اعتمادات مالية تقدم بموجب قانون المالية لنفس السنة.¹

إعداد مدونة الولاية: ويكون بعد الحصول على مقرر البرنامج حيث يقوم أعضاء من مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية بالاجتماع مع ممثلي البلديات، بإعادة التكييف لمقررات البرامج ثم يتم إعداد مدونة الولاية التي تضم المشاريع المقبولة والمقسمة حسب البلديات و الفصول.

إعداد مقرر التسجيل: تقوم مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية بإعداد مقررات التسجيل الخاصة بكل بلدية، والتي تضم مختلف المشاريع المقبولة والغلاف المالي الخاص بكل مشروع و ترسل نسخا منه إلى البلدية، القابض البلدي، الدائرة، خزينة الولاية، مديرية الإدارة المحلية.²

¹ المرسوم التنفيذي 136/73 المؤرخ في 09 أوت 1973 المتعلق بشروط تسيير وتنفيذ المخططات البلدية للتنمية .

² المرسوم التنفيذي 136/73 المؤرخ في 09 أوت 1973 المتعلق بشروط تسيير وتنفيذ المخططات البلدية للتنمية .

ثالثاً- تمويل المخطط البلدي للتنمية:

تقوم الولاية بتوزيع الغلاف المالي وفقاً للبلديات، ويخصص لكل مشروع غلاف مالي (رخصة البرنامج) والذي يظهر في مقررة التسجيل ضمن الباب المعني ويوزع هذا الغلاف وفقاً لإ اعتمادات دفع سنوية ويتم تمويل مختلف المشاريع عن طريق عدة مصادر:

أ- التمويل الذاتي: حسب المادة 146 من قانون البلدية، يمكن للبلدية أن تقوم بتمويل بعض مشاريعها عن طريق مواردها الذاتية، وذلك بالاعتداع من ميزانية التسيير إلى ميزانية التجهيز أو التحصيل من مواردها الجبائية والرسوم والإعانات أو مداخيل الممتلكات،¹ ويتم التمويل الذاتي عن طريق:

- الجباية المحلية: تضم مختلف الضرائب والرسوم المحصلة لفائدة البلدية حيث تكون نسبها مذكورة ضمن قوانين المالية و من أهم هذه الرسوم:

• الضرائب المباشرة: الرسم العقاري، رسم التطهير، الدفع الجزافي، الرسم على النشاط المهني.

• الضرائب غير المباشرة: الرسم على الذبح، الرسم على القيمة المضافة

- مداخيل أملاك البلدية: ناتجة عن التصرف في الأملاك الخاصة للبلدية كالبيع أو الكراء

- إعانات ومساهمات الدولة: وذلك عن طريق ميزانية الدولة للتجهيز وهي تمويلات نهائية وغير قابلة للاسترجاع .

- إعانات من ميزانية الولاية: عن طريق ميزانية التجهيز للولاية وهذا بعد طلب تقدمه البلدية لمديرية الإدارة المحلية، مرفقا بملف يثبت ضرورة المشروع المطلوب تمويله و أسباب هذا الطلب

¹ قانون البلدية، المادة 146.

- مساهمات الصندوق المشترك للجماعات المحلية: حيث يمنح هذا الصندوق إعانات نهائية لصالح البلديات التي تعاني عجزا في ميزانيتها، وتهدف هذه الإعانات غالبا إلى اقتناء عتاد يساهم في ترقية مهام البلدية أو الحفاظ على ممتلكات البلدية.

ب- التمويل عن طريق الخزينة ومساهمة البنوك: وهي قروض تمنح لفائدة البلديات تحت وصاية الوالي وتعتبر كمساهمات مؤقتة موجهة أساسا لعمليات التجهيز والاستثمار.¹

¹ قانون البلدية، المادة 146.

المبحث الثاني: كيفية تنفيذ المخطط البلدي للتنمية والبرامج القطاعية

يدخل الـ PCD حيز التنفيذ بعد أن تنتهي البلدية من إجراءات إعداده، وذلك بإتباع إجراءات التنفيذ ومتابعة التنفيذ.

المطلب الأول: مراحل ومتابعة التنفيذ

أولاً- المراحل:

في هذا المطلب سنتطرق إلى ثلاث مراحل يمر بها تنفيذ المخطط البلدي للتنمية:

1- عملية تشخيص المشاريع:

هذه العملية تقوم بها المصالح التقنية وتتم كما يلي:

- تسمية المشروع : تتم تسمية المشروع من طرف مصالح الولاية عن طريق سلسلة من

الأرقام والحروف متكونة من 15 رقم وحرفين هذه الأرقام مقسمة إلى 6 أجزاء.¹

مثال: ND.5.731.2.262.117.05.01

الجزء الأول : ND.5

N : يرمز إلى نوع البرنامج

N :NORMAL - عادي

S :SPECIAL - خاص

D : يرمز إلى فترة تسجيل البرنامج

¹ المرسوم التنفيذي 136/73 المؤرخ في 09 أوت 1973 المتعلق بشروط تسيير وتنفيذ المخططات البلدية للتنمية .

A : PERIODE CONCERNEE A= AVANT 1974

B : PERIODE CONCERNEE B=74-79

C : PERIODE CONCERNEE C=80-84

D : PERIODE CONCERNEE D=85-89

5: يرمز إلى طبيعة التمويل

5: مساهمة نهائية للدولة

6: مساهمة مؤقتة

7: تمويل ذاتي

8 : تمويل مختلط

الجزء الثاني: 731: يرمز إلى رقم باب القطاع (CHAPITRE) الذي ينتمي إليه المشروع.

الجزء الثالث: 2 يمثل رقم المادة (ARTICLE) المنتمية إلى باب القطاع المعني.

الجزء الرابع: 262.117 يتكون من 6 أرقام ويرمز إلى رقم مسير المشروع.

الجزء الخامس: 05 يرمز إلى سنة انطلاق المشروع.

الجزء السادس: 01 يرمز إلى رقم ترتيب العملية خلال نفس السنة.¹

¹ التعليمات الوزارية المشتركة بين وزير المالية والوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالتخطيط رقم 02/97 المؤرخة في 05 أبريل 1997 والمتعلقة بتعديل إجراءات إقفال عمليات التجهيز العمومي .

- **تحديد موقع المشروع :** تقوم المصالح التقنية بتحديد موقع إنجاز المشروع، ولا يمكن تغيير مكان الإنجاز إلا لظروف القاهرة وبعد استشارة مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية¹.

- **تحديد المواصفات التقنية للمشروع:** وذلك عن طريق بطاقة تقنية تعدها المصلحة التقنية للبلدية تحتوي على التصاميم الكميات، أجل الإنجاز.

- **تكلفة المشروع**

- **انعكاسات المشروع:** وتتمثل في الأسباب الداعية لإنجازه ونتائجه وأهميته على المستوى الاقتصادي والاجتماعي .

2- الوسائل التي يتم بها تنفيذ المشروع:

من أجل إنجاز المخطط البلدي للتنمية في اقصر وقت وبأقل تكلفة وبجودة عالية تلجا البلدية إلى عقد صفقة (عن طريق المناقصة أو التراضي) مع:

- المؤسسات الخاصة.

- المؤسسات العمومية المحلية، وهي مؤسسة عمومية تعمل على تنفي ذ المخطط البلدي للتنمية وتنشأ من طرف البلدية أو بالاشتراك مع بلديات أخرى بهدف:

• إنجاز المشاريع الاقتصادية والاقتصادية بأقل تكلفة.

• النهوض بالتنمية المحلية والتنمية الوطنية.

• توفير مناصب الشغل.²

¹

² التعليمات الوزارية المشتركة بين وزير المالية والوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالتخطيط رقم 02/97 المؤرخة في 05 أبريل 1997 والمتعلقة بتعديل إجراءات إقفال عمليات التجهيز العمومي .

ثانيا- متابعة التنفيذ:

تهدف متابعة عملية التنفيذ إلى معرفة درجة النجاح في تنفيذ المشروع والتنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطة المرسومة والعمل على تفاديها قبل حدوثها، وبالتالي فهي عملية مهمة في تنفيذ المخطط والتحقق من جودة الأداء ومدى تقدم الإنجاز خلال كل مراحله، وهذا بالاستعانة بالمعلومات المقدمة .
وتعتمد العملية على أسس علمية تتمثل في تحديد الهدف والسعي لتحقيقه وتعتمد عملية المتابعة على ثلاث وسائل هي:

- المتابعة عن طريق بطاقة المشروع والتي تبين المبلغ المحدد في المشروع والنفقات السنوية المنجزة ونسبة التنفيذ من الناحية المالية والمادية .
- عن طريق الوثائق الدورية لتتبع سير الإنجاز ولاحترام الآجال والتقييد بالموصفات.
- المعاينة الميدانية إلى عين المكان لهدف التأكد من صحة المعلومات والتصريحات الواردة في الوثائق .

إن متابعة إنجاز المشاريع طبقا للإجراءات المعمول بها تهدف إلى ضمان سير العملية في أفضل الظروف طبقا لما اتفق عليه وفي الفترة المحددة، وتتم هذه العملية على مستويين¹:

1- على مستوى الولاية:

إن الهياكل المكلفة بمتابعة تنفيذ المخططات البلدية للتنمية على مستوى الولاية هي:

- **الوالي:** يتمثل دور الوالي في متابعة تنفيذ المشروع بإعداده تقريرا كل ثلاثة أشهر، يبين فيه مدى استهلاك الاعتمادات المالية الممنوحة للمشروع في إطار

¹ التعليمات الوزارية لوزير المالية 01/98 المؤرخة في 21 جانفي 1998 والمتعلقة بإجراءات تنفيذ نفقات الدولة للتجهيز .

المخطط البلدي للتنمية ويرسل نسخة إلى المديرية العامة للميزانية والى الوزارة المعنية بالمشروع .

- **المجلس التنفيذي** : تتمثل مهمته في الإطلاع على التقارير الشهرية التي

تعدها البلدية دوريا والمتعلقة بسير عملية تنفيذ المشروع .

- مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية، وتتم المتابعة:

أ. محاسبيا عن طريق:

• فتح سجلات خاصة ببطاقات المشاريع التي تتضمن: عنوان ورقم العملية

المبلغ المحدد في رخص البرنامج ونسبة تنفيذ المشاريع ماليا وماديا .

• مراقبة عملية تحويل الاعتمادات.

• قيام أعوان هذه المديرية بزيارات تفقد ميدانية ومقارنة سير المشاريع

بالتقارير الدورية المقدمة لهم.

ب. ماليا: عن طريق:

• متابعة مدى التقيد باعتمادات الدفع المخصصة عند صرف الغلاف

المالي.

• - دراسة إمكانية تمديد اعتماد مالي لمشروع انتهت اعتمادا ته قبل إنجاز ه

- **مكتبي المخططات البلدية واعتمادات الدفع**: يعمل هذين المكتبين على

مراقبة مدى التقدم في الإنجاز من حيث المدة وصرف الاعتمادات¹.

¹ التعليمات الوزارية لوزير المالية 01/98 المؤرخة في 21جانفي 1998 والمتعلقة بإجراءات تنفيذ نفقات

الدولة للتجهيز .

- خزينة الولاية : يقوم أمين الخزينة بمراقبة صرف المبالغ والتقبيد المحاسبي وفتح سجلات خاصة باعتمادات الدفع المقدمة سنويا للبلدية، وهذا بعد أن يسلمه القابض البلدي شهريا الكشوفات الإجمالية للمدفوعات وبطاقة الدفع.

2- على مستوى الدائرة:

تتم المتابعة على مستوى الدائرة عن طريق رئيس الدائرة الذي ينسق بين مختلف العمليات وهو عبارة عن همزة وصل بين البلدية والولاية، ومن مهامه ما يلي:

- متابعة مدى استعمال الاعتمادات الممنوحة للبلديات، وهذا عن طريق بطاقات الدفع التي يرسلها الوالي.

- مراقبة مدى احترام البلديات لمواعيد الإنجاز .

- التمتع بسلطة الاقتراح والتعديل فيما يخص اعتمادات الدفع .

- تقديم المعلومات الخاصة بالوضعية المالية والمادية للمشاريع والنتائج المستخلصة من اجتماع لجنتها التقنية .¹

3 - على مستوى البلدية:

عند حصول رئيس المجلس الشعبي البلدي على مقررات اعتمادات الدفع يستدعي المجلس الشعبي البلدي، وتعد لجنة استثنائية يصادق من خلالها على توزيع الاعتمادات على ميزانية البلدية، وتفتح بطاقة المشروع لكل اعتماد وتحتوي على ما يلي:²

أ. الجزء الأول: يمثل بطاقة مشروع خاص باعتمادات الدفع التي توجد على مستوى البلدية.

¹ التعليمات الوزارية لوزير المالية 01/98 المؤرخة في 21 جانفي 1998 والمتعلقة بإجراءات تنفيذ نفقات الدولة للتجهيز .

² قانون البلدية رقم 08 - 90 المتعلق بالبلدية.

ب. الجزء الثاني: يمثل بطاقة البرامج والتي تمكن البلدية من متابعة تنفيذ المشروع في ميزانيتها .

ويعد رئيس البلدية كل ثلاث أشهر تقريراً دورياً حول سير المشروع ومدى استهلاكه للاعتمادات المدفوعة و يؤشر على هذا التقرير القابض البلدي هذا الأخير لا يمكنه أن يسدد أي مبلغ دون الحصول على أمر من رئيس البلدية.

القابض البلدي: بالإضافة إلى تأشيرته على تقرير رئيس البلدية، يعمل أيضاً على مسك بطاقة المشروع إضافة إلى ثلاث وثائق أخرى تتمثل في:

- وثائق شهرية: يرسلها إلى أمين الخزينة .
- وثائق ثلاثية: يرسلها إلى الوالي .
- وثائق سنوية : حيث يعد تقريراً سنوياً يتضمن حساباً مالياً حسب الأبواب يرسل إلى مديرية الإدارة المحلية ، الوالي ، أمين الخزينة وهذا طبعاً بعد تأشير رئيس البلدية عليه.¹

المطلب الثاني: تحضير البرامج القطاعية غير الممركزة

تعتبر البرامج القطاعية غير الممركزة برامجاً للتجهيز تسجل باسم الوالي ويتم تنفيذ هذه البرامج عن طريق رخص برامج توزع على كل قطاع فرعي وذلك بموجب مقرر برنامج معد من طرف وزير المالية وتعرف كذلك ببرامج الاستثمار العمومي الممولة من طرف الدولة والمسيرة من قبل المصالح التابعة للإدارة المركزية أي المديرية وتحت وصاية الوالي وبالتنسيق معه، ويمس هذا البرنامج القطاعات التالية:

¹ قانون البلدية رقم 08 - 90 المتعلق بالبلدية.

- الفلاحة والري.
 - التربية والتكوين .
 - النقل .
 - الهياكل القاعدية الاقتصادية والإدارية .
 - السكن .
 - الهياكل القاعدية الاقتصادية والثقافية .
- إن تحضير البرامج القطاعية غير الممركزة يمر بمرحلتين أساسيتين هما:

أولاً- اقتراح المشاريع:

تقترح مشاريع البرامج القطاعية غير الممركزة من طرف المديريات المتواجدة على مستوى الولاية، حيث تقوم كل مديرية بتحديد اقتراحاتها على أساس احتياجاتها مرتبة إياها ترتيباً حسب الأولويات والتوجهات الاقتصادية والاقتصادية للحكومة .

وبعد عملية الاقتراح، يتم تقييم هذه العمليات عن طريق التقييم الإداري حيث يتم تقدير رخص البرامج الضرورية لإتمام عمليات الالتزام ومبلغ الاعتمادات الضرورية لتغطية الأوامر بالدفع، ثم يتم إعادة تقييم تكاليف المشاريع أثناء إنجازها وإذا فاقت التكاليف تلك المتوقعة قبل الشروع في الأشغال يلجأ إلى التحيين نظراً لعدة أسباب (ارتفاع الأجور، ارتفاع أسعار مواد البناء ، التضخم) .

على المديريات المعنية إعداد وثيقة تبين فيها وضعية الأشغال وهذا لتبرير الاحتياجات أثناء الإنجاز.¹

¹ المرسوم التنفيذي 227/98 المؤرخ في 13 جويلية 1998 المتعلق بنفقات الدولة للتجهيز .

ثانيا- التحكيم:

تظهر أهمية التحكيم في عدم قدرة الدولة على توفير كل الاحتياجات لمختلف المديرية وضخامة المبالغ الموجهة البرامج القطاعية غير الممركزة ويتم التحكيم على مستويين:

1- على مستوى مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية :

يتم دراسة الطلبات المقدمة من طرف مختلف المديرية ومناقشتها في المجلس التنفيذي الولائي بحضور مختلف القطاعات، ثم تقوم مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية بإعداد المخطط السنوي للولاية الذي يتضمن مختلف العمليات المراد تسجيلها والملف الخاص بكل عملية .

2- على مستوى المديرية العامة للميزانية:

بعد استلامها للمخططات السنوية لكل ولاية، تقوم بعقد لجان تحكيم مع ممثلي الوزارات المعنية حيث تدافع كل وزارة عن مشاريعها في كل ولاية ثم يتم التحكيم مع مديري المصالح الخارجية لكل ولاية إضافة إلى ممثل الولائي حيث تناقش المشاريع المقترحة ومدى أهميتها الاقتصادية والاقتصادية، وذلك اعتمادا على الدراسات المقدمة والخاصة بالمشروع مع مراعاة برنامج الحكومة والإمكانيات الاقتصادية والمالية للدولة .

بعد أن تتم الموافقة على البرنامج يسجل في مشروع قانون المالية الجديد على شكل رخصة برنامج موزعة على القطاعات، وكذلك اعتمادات الدفع الخاصة بالبرامج الجديدة وبالبرامج الجارية موزعة كذلك على القطاعات.¹

¹ المرسوم التنفيذي 227/98 المؤرخ في 13 جويلية 1998 المتعلق بنفقات الدولة للتجهيز .

وبعد المصادقة على الميزانية السنوية للدولة يقوم وزير المالية بإصدار مقررات البرامج الخاصة بكل ولاية وكذا مقررات تبليغ اعتمادات الدفع، وترسل إلى الولاية لمباشرة تنفيذ المشاريع المسجلة في البرنامج.¹

المطلب الثالث: تنفيذ البرامج القطاعية الغير الممركزة ومتابعتها

إن مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية هي الهيئة المعنية بتسجيل المشاريع وتشخيصها ومتابعة تنفيذها وإلى غاية إقفالها .

مراحل التنفيذ

أ- تشخيص العمليات:

تتم عملية تشخيص العمليات عن طريق تسجيل المشاريع وذلك بتحرير مقرر تسجيل خاص بكل مشروع وتحدد في هذا المقرر تسمية المشروع ، كلفته وطبيعة تمويله ، وأجال إنجازها .

وتتم تسمية المشاريع عن طريق حرفين و 15 رقما كما في المثال

التالي

ND.5.731.3.262.117.05.05

N: نوع البرنامج

N :NORMAL

S : SPECIAL

D: الفترة المعنية

5: طبيعة التمويل 5: تمويل نهائي

¹ المرسوم التنفيذي 227/98 المؤرخ في 13 جويلية 1998 المتعلق بنفقات الدولة للتجهيز .

731: رقم الباب CHAPITRE**3: رقم المادة ARTICLE****262.117: رقم مسير العملية****05: سنة مقرر البرنامج****05: الرقم الترتيبي**

كما تجدر الإشارة إلى إمكانية تعديل رخص البرنامج وذلك من صلاحيات الوالي ضمن نفس القطاع، كما يتولى وزير المالية بناء على اقتراح من الوالي بتعديل توزيع رخصة البرنامج من قطاع إلى آخر وتعديل رخصة البرنامج تخضع لنفس إجراءات إعداد مقرر التسجيل وذلك بطلب من المصلحة المعنية يقدم إلى مديرية البرمجة و متابعة الميزانية التي تقوم بتحرير المقررات :

- مقرر إعادة التقييم: وهذا عندما يكون المبلغ المخصص للبرنامج غير كافي من اجل تنفيذ المشروع .
- مقرر تخفيض التقييم: وهذا عندما يكون المبلغ المخصص للمشروع يتجاوز تكلفة إنجاز ه .
- مقرر تعديل هيكله التكلفة : وذلك بتغيير المبالغ المخصصة لكل عنصر من عناصر هيكله الكلفة دون التأثير على المبلغ الإجمالي لرخص البرنامج .¹

ب- التنفيذ :

يبدأ التنفيذ بعد الحصول على تأشيرة المراقب المالي ويلتزم مدير القطاع المعني (الأمر بالصرف) بصرف النفقات طبقاً لأحكام قانون المحاسبة العمومية،

¹ التعليمات الوزارية المشتركة بين وزير المالية والوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالتخطيط رقم 02/97 المؤرخة في 05 أبريل 1997 والمتعلقة بتعديل إجراءات إقفال عمليات التجهيز العمومي.

وتسير الأشغال وفقا لقانون الصفقات العمومية، أما بالنسبة للتسديد فيتم عبر أقساط حيث يصدر مدير القطاع حوالة دفع عند استلام هذه الأخيرة من طرف أمين الخزينة يقوم بعملية الدفع لفائدة المتعامل المتعاقد بعد مراجعة الوثائق الإثباتية إلى غاية انتهاء الأشغال أين يتم غلق العملية بموجب مقرر من الوالي (مقرر اختتام)¹.

المطلب الرابع: غلق العمليات

بعد الانتهاء من إنجاز المشروع يخضع إلى عملية الإقفال، وتكون بواسطة مقرر اختتام يخضع لنفس الشكليات التي يخضع لها مقرر التسجيل وهناك 4 أنواع للإقفال:

1. **الإقفال العادي** : يخص المشاريع التي انتهى تنفيذها ماديا وماليا .
2. **الإقفال التنازعي** : يخص المشاريع التي تم تنفيذها ماديا ولكنها لم ترصد ماليا بسبب وجود نزاعات قانونية أو مالية .
- الترك: تخص هذه الحالة المشاريع التي تم تسجيلها والانطلاق في تنفيذها لكن توقفت بسبب ما
3. **الإلغاء**: يخص المشاريع المسجلة ولكن لم ينطلق تنفيذها في اجل أقصاه 12 شهرا من تاريخ مقرر التسجيل الخاص به.
4. **الإقفال التلقائي**: يخص المشاريع التي لم تسلم في اجل سنتين من تاريخ الانتهاء المذكور في مقرر التسجيل الخاص بالعملية وهذا الأجل يعتبر كافيا للقيام بالتسليم النهائي .

- وفي كل الحالات فان مقرر الاختتام يبلغ بنفس إجراءات تبليغ مقررات التسجيل ويتضمن المعلومات التالية :

¹ التعليمات الوزارية لوزير المالية 01/98 المؤرخة في 21 جانفي 1998 والمتعلقة بإجراءات تنفيذ نفقات الدولة للتجهيز .

- القطاع المعني والقطاع الفرعي
- الفصل ، المادة ، المسير ورمز العملية
- نوع الاختتام (عادي ، تنازعي ، ترك)
- الكلفة النهائية للمشروع
- ملحق تفصيلي يبين (هيكله التكاليف، نوع التمويل، الجدول الزمني المتوقع الآثار المترتبة عن المشروع).¹

¹ التعليمات الوزارية المشتركة بين وزير المالية والوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالتخطيط رقم 02/97 المؤرخة في 05 أبريل 1997 والمتعلقة بتعديل إجراءات إقفال عمليات التجهيز العمومي .

المبحث الثالث: المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات دراسة وتحليل

النتائج

تمهيد:

فيما يلي الجزء التطبيقي لدراستنا المتمثلة في دراسة واقع المشاركة العمالية في اتخاذ القرار بالمؤسسة ، وحتى لا تبقى الدراسة مجرد أفكار نظرية قمنا بدراسة هذا الموضوع على مستوى مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالجلفة حتى نستفيد ميدانيا من هذه المتغيرات.

وهذه الدراسة تتوخى صحة إختبار الفرضيات المقترحة مسبقا قمنا بدراستها وفق منهج علمي ، حيث بدأنا بتحديد ميدان الدراسة وصممنا إستمارة إستبيان ، وأخذنا كل المعلومات المتعلقة به ، والتي تفيدنا في دراستنا نظرا لقلة مجتمع البحث إستعملنا تقنية المسح الشامل ، كما قمنا بإختيار الأدوات التي تساعدنا على جمع المعلومات وتحليلها ، حيث صممنا إستمارة إستبيان وطرحنا فيها مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع الدراسة إضافة إلى الملاحظة بدون مشاركة وتقنية المقابلة ، كل هذه الأدوات قمنا بإستخدامها سعيا منا للوصول إلى أدق المعلومات التي تفيدنا في دراستنا وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى مجالات الدراسة ، المنهج المتبع ، وأدوات جمع البيانات.

المطلب الأول: المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات

* **المنهج المتبع :** لكل دراسة علمية منهج معين ¹ تعتمد عليه ونعني بالمنهج "مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة فالعلم ، بما أن دراستنا هذه تقوم على وصف المشاركة العمالية في إتخاذ القرار بالمؤسسة لاحظنا أنه سيلتزم علينا استخدام المنهج الوصفي ويعرف هذا الأخير بأنه مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو موضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لإستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعليمات عن الظاهرة" وقد قمنا في دراستنا بالخطوات التالية:

- تحديد المشكلة التي أثارنا انتباهنا وصياغتها في أسئلة محددة
- وضع الفروض التي أحيينا من خلالها على الأسئلة المطروحة
- قمنا بتحديد المعلومات والبيانات الواجب جمعها لأغراض البحث وكذلك تحديد الطرق والأساليب التي اعتمدناها لجمع هذه المعلومات
- تنظيم البيانات والمعلومات التي جمعناها وتحليلها وتفسيرها
- حصر النتائج والاستنتاجات وصياغتها
- وضع التوصيات المناسبة

* **أدوات جمع البيانات** ولأن كل منهج يحتاج لأداة جمع البيانات إختارنا أن تكون :

أحمد عياد : مدخل لمنهجية البحث الإجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر
¹، 2006، ص 128.

1- الاستمارة : هي أدواتنا الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات يتم تعريفها كالاتي " نموذج يظم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى مبعوثين عن طريق البريد¹، قد إحتوت الإستمارة على 32 سؤالاً أغلبها مغلقة في حيث بعض الأسئلة المفتوحة تهدف من خلالها إلى ترك المستوجب كي يعلن بآرائه كما يريد هو، وقد قسمت إلى 4 محاور أساسية هي كالتالي :

- 1 - بيانات عامة : تضم وصف مجمع البحث من حيث الجنس الحالة العائلية المستوى التعليمي الأقدمية في العمل
 - 2 - بيانات خاصة بوجود مشاركة عمالية في اتخاذ القرار بالمؤسسة تضمنت 9 أسئلة بعضها مغلقة وأخرى تصنيفية مفتوحة
 - 3 - بيانات خاصة بنسبة القرارات التي يشارك العمال في إتخاذها تضمنت 9 أسئلة أغلبها تصنيفية مفتوحة.
 - 4 - بيانات خاصة بكيفية تأثير هذه المشاركة على أدوات العمال في المؤسسة وتضمنت 10 أسئلة منها المغلقة ومنها المفتوحة.
- وإضافة إلى الإستمارة هناك بعض الأدوات المساعدة على جمع البيانات وهي الآتي:

¹صلاح الدين شروخ : منهجية البحث القانوني ، دار العلوم للنشر ، عنابة ، الجزائر ، 2003 ، ص92

5 -- الملاحظة: وتعرف بأنها "مشاهدة الوقائع كما هي عليه في الواقع أو في الطبيعة بهدف إنشاء الواقعة العلمية" ¹

ونحن في دراستنا هذه إعتدنا على الملاحظة بدون مشاركة والتي ساعدتنا في إلقاء نظرة أولية لمكان الدراسة مديرية البرمجة ومتابعة الميزتنية والتعرف على الظروف التي يعمل فيها العمال وكذلك تحدثنا مع بعض العمال لمعرفة طبيعة عملهم ومدى مشاركتهم في قرارات المؤسسة وطبيعة العلاقة التي تربطهم بالمسؤول وإدارة المؤسسة.

- المقابلة : وتعرف بأنها " المحادثة التي تتم بين القائم بالمقابلة والمبحوث، بغرض جمع البيانات التي يحتاج إليها الباحث، ولذلك فهي تختلف عن الحديث العادي الذي قد لا يهدف إلى تحقيق غرض معين، والمقابلة من أكثر الوسائل إستخداما لجمع البيانات "

وقد إستخدمنا هذه التقنية من أجل الحصول على بعض المعلومات التي نفيدنا في تصميم أسئلة الإستمارة، بالإضافة إلى المقابلة مع مدير الموارد البشرية وهذا من أجل معرفة طريقة إتخاذ القرار ، وهل يشارك العمال فيها ؟ إضافة إلى ذلك معرفة تاريخ المؤسسة طبيعة نشاطها.

أولا- عرض وتحليل البيانات العامة:-

¹ ابراهيم عبد العزيز شيحا ، مرجع سابق ص 115.

الجدول رقم (3-1): يبين توزيع أفراد البحث حسب متغير الجنس

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	21	65.62%
الإناث	11	34.37%
المجموع	32	100%

تظهر لنا نسب الجدول رقم (3-1) أن نسبة الذكور 65.12% وهي نسبة عالية وهذا ما يدل على أن المؤسسة يغلب عليها الطابع الذكوري، وذلك لعدة أسباب منها المجتمع المتحكم رجال وعدم تحديد مناصب نسوية إلا في بعض الأحيان وأيضاً من خلال دراستنا لمجتمع البحث داخل المؤسسة كفاءة العنصر الذكوري في المؤسسة واستيعابه لفهم البرمجة ومتابعة الميزانية.

الجدول رقم (3-2): يبين أفراد البحث حسب السن

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	0	00%
ما بين 26 و 35 سنة	12	37.5%
ما بين 36 و 45 سنة	12	37.5%
ما بين 46 و 55 سنة	6	18.75%
أكثر من 56 سنة	2	6.25%
المجموع	32	100%

تظهر لنا نسب الجدول (3-2) متفاوتة نسبياً حيث أن نسبة العاملين ما بين 35/26 بلغت 37.5% وهذه نسبة معتبرة نسبياً لما تستعمل المؤسسة من طاقات الشباب ونسبة 37.5% الذي أعمارهم ما بين 45/36 و 55/46 نسبة 18.75% وهذا ما يفسر على الأقدمية في العمل والخبرة المتواجدة بالمؤسسة .

الجدول رقم (3-3): يبين لنا توزيع أفراد المجتمع حسب الحالة العائلية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	7	21.87%
متزوج	22	68.75%
مطلق	2	6.25%
أرمل	1	3.12%
المجموع	32	100%

تظهر لنا نسب الجدول (3-3) أن نسبة المتزوجين هي 68.75% وهي

أعلى نسبة، وذلك نظرا لكبر سن أغلب العمال نسبيًا، وتليها نسبة العزاب

بـ 21.87% فالمؤسسة توظف الشباب للاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم المهنية كما نلاحظ نسبة قليلة وضيئة جدا من المطلقين والأرامل، وهذا ما يفسر عقلانية عملية الاختيار الوظيفي من قبل الإدارة هذا من جهة، وأنها لا تقصي كافة الحالات التي تتناسب والدور المطلوب لشغل الوظيفة .

الجدول رقم (3-4): يبين لنا توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	0	0%
متوسط	4	12.5%
ثانوي	2	6.25%
تقني	1	3.12%
تقني سامي	4	12.65%
ليسانس	5	15.62%
مهندس	7	21.87%
ماستر	8	25.00%
دكتوراه	1	5.12%
المجموع	32	100%

تظهر لنا نسب الجدول (3-4) أن نسبة العمال الذين مستواهم ابتدائي ومتوسط قليل بنسبة 12.5% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحتاج كل المستويات وإشراك كل الفئات من حراس وعمال مهنيين ومنفذين وذلك لطبيعة نشاطهم ولكن هذا لا يعني انعدام المستوى العالي بل نسب أصحاب المستوى العالي كبيرة، بحيث نجد جليا وواضحا أن النسب المرتفعة المتقدمة في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية أغلبهم مستويات جامعية، ليسانس، ماستر، مهندس ويدل ذلك حاجة الإدارة لذا النوع من الفئات العمالية.

الجدول رقم (3-5): يبين لنا الأقدمية في العمل حسب سنوات الخبرة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	07	21.87%
من 6 إلى 10 سنوات	09	28.12%
من 11 إلى 15 سنة	04	12.51%
أكثر من 16 سنة	12	37.50%
المجموع	32	100%

يظهر لنا الجدول رقم (3-5) أن نسبة العمال ذوي الأقدمية في العمل أكثر من 16 سنة هي 37.50% وهي أكبر نسبة من كل الفئات، وذلك يدل على أن المؤسسة تعتمد على الخبرة كعامل أساسي في عملها وتأتي بعدها الفئة العمالية ذات الخبرة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر بـ: 28.12% وتليها الفئة العمالية ذات الخبرة من أقل من 5 سنوات بنسبة 21.87% سنة وأخيرا نسبة 12.65% وهذا ما يبين لنا أن عامل الخبرة والكفاءة والمهارة في المؤسسة يعد من أهم العوامل الأساسية لبقاء المؤسسة واستمرارها وكل هذا يصب في أهداف المنظمة من خلال دمج المهارة والخبرة، كل هذا يولد لنا مزيج من القدرات البناءة التي تخدم المؤسسة وأهدافها في ظل التغيرات الاقتصادية والإدارية الراهنة.

ثانيا- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

الجدول رقم (3-6): يبين لنا مدى اطلاع الموظفين على القرارات التي يتخذها المدير في المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	31.25%
لا	12	37.50%
أحيانا	10	31.25%
المجموع	32	100%

يظهر لنا الجدول رقم (3-6) أن نسبة العمال الذين ليسوا على إطلاع على القرارات التي يتخذها المدير بلغت نسبة 37.50% وهي أكبر نسبة مما يجعلها مبهمة أحيانا أمام العامل ولا يعلم بها إلا أصحاب ذلك القرار، وذلك نظرا لوجود بعض الجماعات كل جماعة على حدى، بمعنى آخر تكون الكثير من القرارات سرية لأن ذلك يخدم بعض الجماعات في المؤسسة وهذا بلا شك أمر سلبي جدا، وأيضا تفادي تضارب المصالح ، أما نسبة أحيانا ونعم فهي في نفس المنحى، بلغت نسبتهم 31.25% وهم يعبرون من خلالها باطلاعهم على القرارات التي يتخذها المدير.

الجدول رقم (3-7): يبين لنا إذا كان العامل يرى بأنه له الحق في اتخاذ القرار بالمؤسسة التي يعمل بها

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	81.25%
لا	06	18.75%
المجموع	32	100%

يظهر لنا الجدول رقم (3-7) جليا أن نسبة العمال الذين يرون أن لهم الحق في اتخاذ القرار بالمؤسسة هي 81.25%، وهي نسبة كبيرة مقارنة بمجتمع البحث تدل على أن العامل يعطي لنفسه أهمية كبيرة داخل الإدارة ويعطي لنفسه الحق في اتخاذ القرار. بينما هناك نسبة 18.75% من العمال ترى عكس ذلك، وهو ما يؤكد أن هناك فئة لا ترى بأن لهم الحق في اتخاذ القرارات كونهم محصورين بأداء عملهم داخل المؤسسة وأن الأمور الأخرى لا تعنيهم.

الجدول رقم (3-8): يبين لنا كيف يتم إبلاغ الموظفين في حالة صدور قرار

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ممثلين عن العمال	08	25.00%
مجلس الإدارة	03	9.37%
الإعلانات	21	65.62%
المجموع	32	100%

يظهر لنا الجدول رقم (3-8) من خلال الدراسة المبينة أعلاه بأن كيفية إبلاغ قرار معين في حالة صدور قرار معين بالإعلانات غالبا بنسبة 65.62% وهو ما يفسر بأن الإدارة تتعامل بالإعلانات في معظم إبلاغاتها، أما بالنسبة لكيفية إبلاغ العاملين عن طريق ممثلين عن العمال بنسبة 25.00%، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالإعلانات أما بالنسبة عن مجلس الإدارة فقد حاز على نسبة 9.28%، فهم الذين قالوا بأن الإدارة هي التي يتم من خلالها إبلاغنا وهذا إن دل إنما يدل على التقصير الفاضح من طرف بعض الإداريين لأن عملهم يتنافى مع وظائفهم.

الجدول رقم (9-3): يبين لنا ما مدى تنفيذ كل القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
دائما	12	37.50%
أحيانا	18	56.25%
لا تنفذ	02	6.25%
المجموع	32	100%

يظهر لنا الجدول رقم (9-3) ما إذا كانت القرارات التي تصدرها المؤسسة تنفذ أم لا، فوجدنا أن النسبة التي تحصلنا عليها بالإجابة بـ: دائما 37.5% والنسبة التي رأت بأن القرارات تنفذ أحيانا هي 56.25% فمن خلال هاتين النسبتين يتضح لنا جليا وواضحا أن العمال والموظفون يرون بأن القرارات التي تصدر من طرف المنظمة تنفذ غالبا، أما القرارات التي لا تنفذ بلغت نسبة 6.25%، وهذه تفسر بأن المدير غير قادر على تنفيذ كل القرارات بل التراجع أيضا.

الجدول رقم (10-3): يبين لنا إلى أين يتجه العامل في حالة صدور قرار لا

يرضيه

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الإدارة	14	46.87%
النقابة	02	6.25%
لا تقصد أي جهة	16	46.87%
المجموع	32	100%

يظهر لنا الجدول رقم (10-3) في حالة صدور قرار لا يرضيك إلى أين تتجه فوجدنا العمال الذين يتجهون إلى الإدارة نسبة 46.87%، وهذه النسبة معتبرة إلى حد كبير نوعا ما لتفهم الإدارة أحيانا على عدم إرضاء الموظف عن

طريق قراراتها، أما نسبة عدم التوضيح فكانت كسابقتها، قدرت بـ: 46.87% ومن خلال هته النسبة نرى أن الإدارة متسلطة نوعا ما في بعض قراراتها الإدارية ومنطوية على أفكارها، أما المرتبة الأخيرة في التصنيف هي النقابة، بلغت نسبتها 6.25%، وهذا يدل على الغياب الكامل للنقابة.

الجدول رقم (3-11): يبين لنا ما مدى توضيح القرارات المتخذة من طرف المسؤولين

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
دائما	11	34.37%
أحيانا	13	40.62%
لا يوجد توضيح	08	25.00%
المجموع	32	100%

يظهر لنا الجدول رقم (3-11) في حالة ما إذا كان القرار غير واضح هل يتم توضيحه أم لا فوجدنا نسبة 40.62% هي الإجابة بـ: أحيانا وهذا ما يفسر لنا بأن العمال يجدون نسبيا بعض التوضيحات وهي النسبة الأكثر من حيث الإجابات أما نسبة عدم التوضيح فهي 25% تدل على قلة الموظفين الذين لا يجدون توضيح أما الإجابة بدائما كانت معتبرة إلى حد ما كبير بنسبة 34.37% لتفهم المدير وليونته أحيانا ويدل بأن بعض المسؤولين داخل المؤسسة يوضحون ويفسرون البعض من القرارات الصادرة إما عن المدير أو الإدارة.

إلا أننا لاحظنا بعض الملاحظات في بعض المكاتب وخاصة مكتب المستخدمين بأنهم لا يوضحون الكثير من القرارات وخاصة المتعلقة بالتوظيف وبالأمور الإدارية الأخرى مثل الترقية وغيرها .

ثالثا- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

الجدول رقم (3-12): يبين لنا إذا كان العامل يرى بأنه له الحق في اتخاذ القرار بالمؤسسة التي يعمل بها

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	75.00%
لا	08	25.00%
المجموع	32	100%

يظهر لنا الجدول رقم (3-12) ما مدى الحق في المشاركة للعاملين في اتخاذ القرار فوجدنا نسبة الإجابة بـ: نعم فاقت 75% وهي نسبة مرتفعة جدا وهذا ما يعبر عن مدى ثقافة الموظف في المؤسسة والدراية الكاملة على متطلباتهم من مشاركة وغيرها ودل أيضا على محاولة فرض العامل نفسه بإبداء رأيه بطريقة أو بأخرى.

الجدول رقم (3-13): يبين لنا كيف يرى العامل مشاركته في اتخاذ القرار بالمؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
شكالية	11	34.37%
تطبيقية	05	25%
يأخذ بها أحيانا	16	49.62%
المجموع	32	100%

يظهر لنا الجدول رقم (3-13) أن نسبة العمال الذين يرون أن مشاركتهم شكالية تقدر بـ: 34.37% وهي نسبة مرتفعة نوعا ما، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تؤخذ بكل الآراء بل البعض منها فقط، وهذا ما يؤخذ على أغلب المؤسسات بينما هناك نسبة 25% ترى بان مشاركتها تطبيقية فعلا وهذا لانتماء

هذه الفئة إلى أصحاب المناصب العليا وأصحاب الخبرة الكافية التي تعطي له الحق في إبداء رأيه ، وتتطلب عملية اتخاذ القرار مشاركته فيها أي المشاركة في مجلس الإدارة والموافقة بالإجماع لحل هذه القرارات وذلك لحساسية هذه العملية وصعوبتها وتعقيدها أحيانا.

أما النسبة التي أخذت اهتمامنا هي نسبة المشاركة الحينية حيث قدرت بـ: 40.62% وهذا ما يبين لنا بأن الإدارة أو القيادة تأخذ بعين الاعتبار مشاركة العاملين المشاركين في اتخاذ القرار أحيانا.

الجدول رقم (3-14): يبين لنا ما مدى تحفيز العمال عن طريق المشاركة العمالية في اتخاذ القرار

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	71.87%
لا	03	9.37%
أحيانا	06	18.75%
المجموع	32	100%

يظهر لنا الجدول رقم (3-14) بأن جل الفئات العمالية بكل أطيافهم ومستوياتهم وبأعلى النسب المقدرة بـ: 71.87% من المجموع الكلي يقرون بأن مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار بمديرة البرمجة ومتابعة الميزانية بالجلفة تحفزهم على العمل أكثر وتزيد في الثقة المتبادلة بينهم وبين الرؤساء مما يسهل من مرونة العمل والأداء، وهذا يبينه في الجانب النظري من الدراسة حيث يشعر العامل بأهميته في المؤسسة ويشعر بالانتماء وبأنه جزء لا يتجزأ منها، كل هذا يحفزه على العمل أكثر وهذا ما ركزت عليه المدرية السلوكية وخاصة في علم النفس التنظيمي الذي يدرس سلوك الفرد داخل المنظمة، وهي تركز على العوامل التي تحفز أكثر من دافعيته .

الجدول رقم (3-15): يبين لنا ما إذا كان المسؤول يستشير العامل في حالة اتخاذ قرار معين

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	03	34.37%
لا	16	25%
أحيانا	13	40.62%
المجموع	32	100%

يبين لنا الجدول رقم (3-15) بأن نسبة العمال الذين تستشيرهم المؤسسة في حالة اتخاذ قرار معين كانت عالية نسبيا لمجتمع البحث هي - أحيانا - قدرت بـ: 40.62%، فهم يرون بأن الإدارة تستشيرهم أحيانا لأهميتهم داخل التنظيم وأيضا لمناصبهم الحساسة وتأخذ بأرائهم، أما النسبة التي أجابوا عليها بـ: -لا- نسبة معتبرة نسبيا قدرت بـ: 25%، رأوا بأن الإدارة لا تستشيرهم في حالة اتخاذ قرار معين لعدة أسباب على حسب دراستنا و مقابلاتنا والتحدث مع بعض المسؤولين هي: إما منصبهم البسيط الذين يشغلونه مثل العمال المهنيين وإما لعدم توفر بعض الشروط التقنية أو الإدارية في بعض العمال أي التخصص أو لتسلط الإدارة أحيانا وربما لبعض المشاكل الحاصلة بين القيادة والعمال.

أما النسبة 34.37% فهي تشير إلى أن الإدارة تستشير العديد من العمال إما لخبرتهم أو اختصاصهم.

الجدول رقم (3-16): كيفية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بالمؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ممثلين عن العمال	12	37.50%
مجلس الإدارة	05	34.37%
لا يتم مشاركتنا	15	28.12%
المجموع	32	100%

تظهر لنا نسب الجدول رقم (3-16) كيفية مشاركة العاملين داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات ووضعنا لهم ثلاث خيارات أساسية، فوجدنا أن نسبة الإجابة بالشطر الأول وهو ممثلين عن العمال نسبة 37.50% وهي نسبة معتبرة إلى حد كبير، مما يجعلنا نقول أن الممثلين عن العمال علاقتهم حسنة نسبيا مع بعض العمال ويتجهون إليهم في حالة مشاركتهم في أي نوع من القرارات سواء الشخصية وغيرها أما نسبة 34.37% فهي ترجع إلى إشراكهم عن طريق مجلس الإدارة، وهي نسبة ضئيلة جدا، وتعود إلى عدة أسباب منها اتضاح الرؤية أحيانا بين العامل والإدارة في مجال اتخاذ القرارات وأيضا بعض الخصومات والعدوانية الموجودة داخل المنظمة، أما النسبة 28.12% وهي عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وهي نسبة معتبرة لا بد من أخذها بعين الاعتبار فهي تدل على التهميش الحاصل للعديد من العمال سواء العمال المهنيين أو الإداريين فهم يعانون من المشاركة العمالية في اتخاذ القرار وهذا ما نصبو إليه في موضوعنا، وهذا يوضح لنا جليا بأن نعيد حساباتنا قليلا للنهوض بالمنظمة .

الجدول رقم (3-17): يبين لنا ما إذا كان للمستوى المهني للعامل تأثير في المشاركة العمالية في اتخاذ القرار بالمؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	78.12%
لا	05	15.63%
أحيانا	02	6.25%
المجموع	32	100%

يبين لنا الجدول رقم (3-17) أن معظم العمال أجمعوا على أن المستوى المهني للعامل يؤثر في مشاركته في اتخاذ القرار بالمؤسسة وذلك بنسبة 78.12% وهذا ما يدل على صعوبة هذه العملية وتعتمد في مراحل تنفيذها على خبراء ومتخصصين في ذلك المجال ولذلك كلما كان منصب العامل أكبر كانت مشاركته في عملية اتخاذ القرار أكثر، وأيضاً هناك نسبة معينة قدرت بـ: 15.62% من العمال الذين يرون بعكس ذلك وهي نسبة ضئيلة .

وذلك يدل على أن الخبرة والكفاءة في العمل تؤثر إلى جانب المستوى المهني للمشاركة عملية اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: استنتاج الفرضيات

أولاً- استنتاج الفرضية الأولى:

- مدى وجود مشاركة عمالية في اتخاذ القرار

إن الكثير من العمال في المؤسسة لا يشاركون بصفة مباشرة في عملية اتخاذ القرارات، وخاصة الإستراتيجية منها، نظراً لحساسية هذه القرارات من جهة وميل المسؤولين إلى المحافظة على سرية القرارات، ذات الأهمية المصيرية المتعلقة ببعض الأمور، مثل التوظيف ودراسة الميزانية، وهذا الواقع يفرض نفسه تنظيمياً وعملياً لأن المحافظة على استقرار واستمرار دورة الحياة المؤسسة يتطلب عدم تفشي بعض أسرار المؤسسة، وذلك من حيث محتويات وطبيعة ونوع القرارات التي قد يتخذها المدير الأول دون اطلاع كامل طاقمه وعماله بمحتويات هذا القرار.

بناءً على هذا، يتضح لنا جلياً بأن من أهم الأسباب التي تحد أحياناً من مشاركة بعض العمال في عملية اتخاذ القرار، وذلك يرتبط بسلطة القرار الذي تنفرد به الإدارة العليا، وتفرض تنفيذه واحترامه، كما تفسح بعض المجالات لإبداء رأي العمال حول أمور متعلقة بهم دون الأخذ بهذه الآراء، لأنها تبقى مجرد آراء سطحية، وهذا ما تبرهن عليه النسب المقدر في الدراسة، ضف إلى ذلك أسباب متعددة كعدم الاهتمام بقدراتهم، وكذا عدم اطلاعهم على القرارات التي تصدر من الإدارة العليا، وذلك ما تبينه النسب وعمل المسؤولين على كبت الصراعات التي قد تنتج عن تدمراتهم وعدم رضاهم في العمل.

ثانياً- استنتاج الفرضية الثانية:

من خلال النتائج المتوصل إليها ميدانياً، نجد أن العمال يشاركون في بعض القرارات الخاصة بهم، وهذه المشاركة تتم عن طريق لجان متخصصة بذلك، كما

أن المشاركة لا تشمل جميع العمال، بل فئة معينة منهم، وذلك لوجود شروط معينة تضعها المنظمة، حتى يصبح للعامل الحق في المشاركة، وهي الخبرة في العمل والتخصص في العمل.

وتقوم المؤسسة في بعض الأحيان على خلق جو من النقاش بين عمالها ونخبة المشاركة، التي تأخذ بأرائهم وانشغالاتهم وتسجل كل ما يطرحه العمال من تساؤلات، وتنقلها إلى الجهات المسؤولة، وتمثل لدنة المشاركة كافة العمال في اجتماعات مجلس الإدارة وتنبههم في كافة الانشغالات، فالمؤسسة ترى بأنها تشارك العمال في قراراتها، وخاصة الخاصة بهم، بينما يرى العمال العكس لأنهم لا يلمسون هذه المشاركة لأنهم يسمعون عنها فقط.

فبينما هناك فئة عمالية من القدامى في العمل تهتم بهم المؤسسة وبآرائهم وتعمل بها لحيانا، وذلك نظرا لقدم العلاقة بينهم وحسن تدبيرهم أحيانا، ولا ننسى أيضا إقصاء فئة الشباب، وهذا ما رأيناه من خلال دراسة العملي في أرض الواقع وكما تبينه النسب في الجداول.

إلا أنه باختصار تبقى مشاركة العمال ضعيفة إلى حد ما، وذلك بسبب حصر هذه المشاركة في الأمور الخاصة بالعمال، وبعضها خاصة بالمؤسسة ومن خلال استنتاجات الدراسة الميدانية فإن ذلك يؤكد لنا صحة الفرضية.

المطلب الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

أولا- الاستنتاج العام:

لقد توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى جملة من النتائج على الصعيد النظري والميداني، وما توصل إليه الميدان الذي تم اختياره في أحد أهم المؤسسات العمومية والمتمثلة في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالجلفة، إلى أن أهم شروط ضمان نجاح واستمرار هذه المؤسسة هو مواكبة تفعيل بيئة عمل متكاملة

ومنسجمة، تعتمد ليس على القدرات المادية فقط، بل على وجوب الاعتناء بأهمية المورد البشري وهيكلته في حياة التنظيم والعمل، ولا يتم تجسيد ذلك في الواقع إلا بفضل مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار، وتستند هذه المشاركة إلى إعطاء كل الحرية للمبادرات العمالية مهما اختلفت مكانتها الهرمية ودورها في التنظيم، وعدم تهميش أرائها ومواقفها، وتنفيذ قدر الإمكان ما تصبو إلى تحقيقه في مجال المنفعة المشتركة في العمل.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى تأكيد بأن جل العمال في المؤسسة لا يشاركون بصفة مباشرة في صنع القرارات واتخاذها، سواء كانت هذه القرارات قريبة أو بعيدة المدى.

كما أن بعض العمال يشعرون بالتهميش من طرف الهيكل التنظيمي للإدارة حيث تعمل هذه الأخيرة على التهميش الخفي نسبيا لبعض العمال، والاعتماد على الذين يقتربون إلى الإدارة العليا دون سواهم، وتدخل العلاقات الشخصية في ذلك.

كما أن أفراد صاحب القرار الأول في المؤسسة بأرائه ومواقفه التسييرية والتنظيمية تؤدي ببعض العمال إلى عدم إبداء آرائهم وتبادلها مباشرة مع مسؤوليهم كما أن هناك أسباب أخرى تعيق مجالات تبادل الآراء بين بعض الفئات العمالية وبالخصوص العمال المنفذين، كالتسلط في المواقف الشخصية والتفرد بها، وكذا لامبالاة الرئيس بأفكار ومقترحات عماله، وبخاصة المتعلقة بمسار استراتيجيات المؤسسة ومستقبلها، فكلما زادت مجالات مشاركة العمال بمختلف مستوياتهم الهرمية والداخلية، كلما زادت الثقة المتبادلة بينهم وبين الرؤساء، مما يسهل مرونة العمل والأداء.

كما نستنتج أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار لها تأثير إيجابي على أدائهم فهي تشكل حافزا على العمل أكثر، وهذا ما يؤكد صدق نتائج مدرسة العلاقات الإنسانية لـ: "التون مايو"

إن مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بولاية الجلفة تعمل جاهدة على إعطاء الحرية بعمالها في إبداء آرائهم وانشغالاتهم المختلفة، والعمل على الأخذ بها فعليا وليس شكليا، كما بيّن بعض العمال لنا، كل هذا يشعر العامل بأنه مهم في المنظمة وأنه جزء منها.

وبناء على ذلك يتضح لنا أن المشاركة الفعلية للعمال في عملية اتخاذ القرار تؤثر إيجابا على أدائهم ونحفزهم على العمل أكثر. ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

1. انعدام الفهم الحقيقي لثقافة التسيير في الكثير من الإدارات، مما أدى إلى تدهور وتراجع دور بعض اللجان عن دورها.
2. عدم الاهتمام بآراء العمال وعدم الأخذ بها.
3. تدخل العلاقات الشخصية والبيروقراطية في اختيار العمال الذين يبدون بآرائهم ويشاركون في عملية اتخاذ القرار.
4. الاعتماد على الشخص والخبرة والأقدمية في العمل كشرط أساسية للمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

خلاصة الفصل:

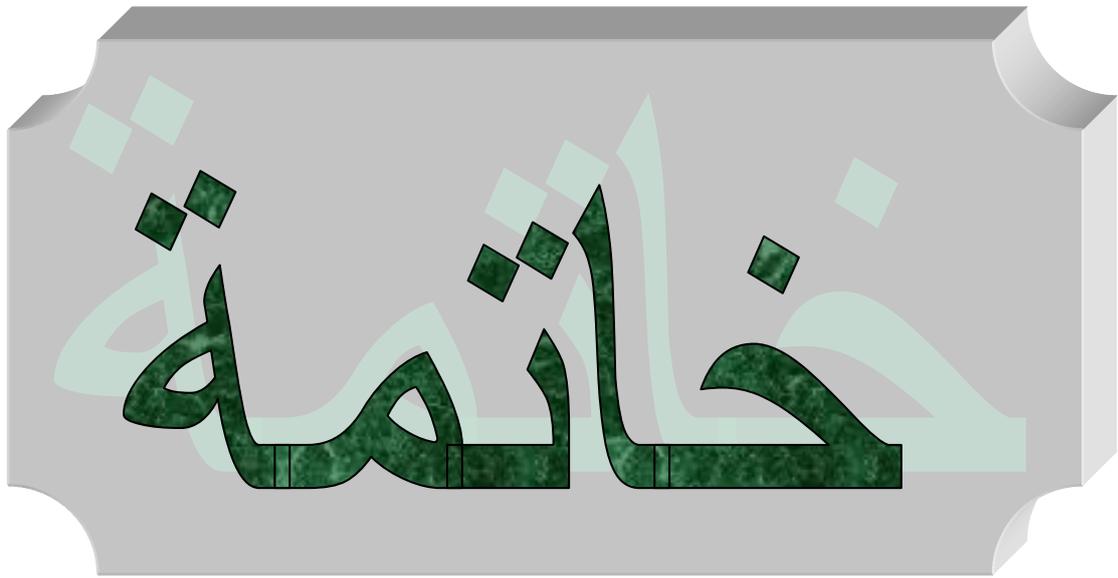
في الختام نلاحظ أن المخططات البلدية للتنمية والبرامج القطاعية غير الممركزة لم تحقق بشكل فعال التنمية المحلية المنشودة ويرجع ذلك إلى عدة أسباب تعيق الوصول إلى الهدف المسطر من بينها :

- طول وبطء الإجراءات الإدارية والمحاسبية مما يؤثر سلبا على إنجاز المشاريع في آجالها المحددة

- غياب تقييم أولي دقيق وصارم مما يسبب اللجوء المستمر إلى عملية إعادة التقييم

- عدم احترام المسيرين المحليين للأولويات المحلية عند تسجيل البرامج.

كل هذه الأسباب وأسباب أخرى حالت دون النهوض بالتنمية المحلية وعليه يتوجب أخذها بعين الاعتبار لضمان أكثر فعالية لمشاريع التجهيز المحلي.



الخاتمة:

من خلال استعراضنا لموضوع أثر المشاركة العمالية في اتخاذ القرار ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية، استنتجنا أن هذا الموضوع بالغ الأهمية وتجسيده في أي مؤسسة ضرورة لازمة وحتمية من أجل تحقيق أهدافها، في ظل ظروف خالية من الصراعات.

ونظرا للتطورات الاقتصادية والتكنولوجية الراهنة وما تحمله من متغيرات وما تفرضه هذه التطورات من منافسة حول الجودة في الخدمات الإدارية وغيرها فالمؤسسة تبذل كل جهودها وميزاتها التنافسية على كل الأصعدة الدولية والعالمية.

ولهذه الأسباب تجد المؤسسات نفسها أمام خيار وحيد لا بديل ولا غنى عنه وهو استغلال كل ثرواتها ومواردها المالية، وخاصة البشرية الاستغلال الأمثل واستثمارها للوصول إلى الأهداف المرجوة، استثمار مواردها البشرية يكون بطرق عديدة كإشراكهم في اتخاذ القرارات الروتينية منها والإستراتيجية، وهذا ما ركزت عليه حركة العلاقات الإنسانية من خلال الاهتمام بمعنويات الأفراد.

ومن جهة أخرى أظهرنا أهمية هذا النظام ودوره الفعال في الإدارة بالنتائج والأهداف، وكذا نظام الإدارة الجديدة الذي يتخذ من نمط القيادة بالمشاركة أساسا له والذي ينطوي على الاهتمام بالجانب السيكولوجي للعاملين، ومدى التفاعل بين القائد والجماعة من ناحية، والتفاعل مع الأوضاع من ناحية أخرى.

الأمر اجع

قائمة المراجع:

أ- الكتب:

1. أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1985.
2. أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، الاتصالات، المعلومات، والقرارات المؤسسة الجامعية.
3. أيوب نادية: نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، سوريا 1997.
4. جمال الدين لعويصات: الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة، بوزريعة، الجزائر، 2005.
5. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
6. سمير أحمد شلبي، ممدوح أحمد لطفي: المباريات الإدارية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1993.
7. الشناوي أحمد: القيادة في الإدارة الحديثة، دار المعرفة، القاهرة مصر 1976.
8. عادل حسن: الإدارة مدخل الحالات، الدار الجامعية، بيروت، 2004.
9. عبد الجواد بكر: السياسات التعليمية وصنع القرار، دار الوفاء للنشر مصر، 1998.
10. عدنان شامخ حبري، مقدمة بحوث العمليات، المكتبة الأكاديمية، مصر 1978.
11. علي مشرقي حسن: نظريات القرارات الإدارية - مدخل كمي في الإدارة - دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 1997.

12. عمار بحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر.
13. عوابدي عمار: نظريات القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003.
14. العياشي عنصر: سوسيولوجيا الديمقراطية والتمرد بالجزائر، دار الأمين للطباعة والنشر القاهرة، مصر، 1999.
15. فضيل دليو، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، كلية علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، الجزائر، 2006.
16. فؤاد الشيخ سالم: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، منشورات الأردن 1990.
17. محمد التويجيري ومحمد البرعي: الأسلوب القويم في صنع القرار السليم ط1، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 1997.
18. محمد العزاوي خليل: إدارة اتخاذ القرارات الإدارية، دار كنوز المعرفة الأردن، 2006.
19. ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، معهد الإدارة للنشر والتوزيع، الرياض، 1993.
20. نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 1998.

ب- الرسائل و الأطروحات:

1. أشرف رياض جزر الله: مدى مشاركة المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
2. بلعطرة صارة، وبن الصادق نبيلة: نظام التسيير بالمشاركة – دراسة حالة مؤسسة سونالغاز بالجلفة، مذكرة تخرج لنيل، شهادة ليسانس علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل غير منشورة، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2009.
3. مبدوعة عبد الرحمان، بوشرة عبد الرحمان، قويسمي محمد: عملية اتخاذ القرار وتأثيرها على دافعية العمال- دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال-الجلفة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة 2008.
4. المشري البشير، شهارة خديجة: واقع المشاركة العمالية في اتخاذ القرار بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس علم الاجتماع والديموغرافيا تخصص: تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2011.

ج- المجلات والجرائد:

1. إبراهيم شهاب: مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، العدد 61، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1995.
2. بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، العدد 16، 2014.
3. فتاش نورة: المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 16، 2014.

د- المراسيم والقوانين:

1. التعليمات الوزارية المشتركة بين وزير المالية والوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالتخطيط رقم 02/97 المؤرخة في 05 أفريل 1997 والمتعلقة بتعديل إجراءات إقفال عمليات التجهيز العمومي .
2. التعليمات الوزارية لوزير المالية 01/98 المؤرخة في 21 جانفي 1998 والمتعلقة بإجراءات تنفيذ نفقات الدولة للتجهيز .
3. المرسوم التنفيذي 136/73 المؤرخ في 09 أوت 1973 المتعلق بشروط تسيير وتنفيذ المخططات البلدية للتنمية .
4. المرسوم التنفيذي 227/98 المؤرخ في 13 جويلية 1998، المتعلق بنفقات الدولة للتجهيز.
5. المنشور 02/88 المتعلق بالاستثمارات العمومية .
6. القانون رقم 90/08 المتعلق بالبلدية.
7. القانون رقم 90/09 المتعلق بالولاية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم إدارة الموارد البشرية

**استبيان عملية المشاركة العمالية في إتخاذ
القرار وتأثيرها في مديرية البرمجة و متابعة
الميزانية بالجلفة**

استمارة رقم:

أخي العامل / أختي العاملة ... السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد : يسرنا أن نضع بين أيديكم استبياننا لجمع البيانات الأساسية لبحث مقدم لقسم إدارة الموارد البشرية لجامعة زيان عاشور بالجلفة .

و في إطار تحضير مذكرة الماستر في تخصص : إدارة الموارد البشرية تحت عنوان : **أثر المشاركة العمالية في إتخاذ القرار في الإدارة** . نتقدم لكم في ما يلي جملة من التساؤلات التي نود منكم الإجابة عليها بكل عناية و صراحة و موضوعية ، و ذلك خدمة و مساهمة منكم في البحث العلمي .

وتأكدوا سادتي الأفاضل بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث ، و أنها ستكون سرية و محفوظة ، بالإضافة إلى أن هذه المعلومات ستؤخذ بعين الإعتبار دون أي تحريف أو تغيير في مضمونها. أملين من سيادتكم الدعم من خلال المشاركة.

• ملاحظة:

- الأجوبة تكون مرتبطة بالمؤسسة التي تعملون بها .
- تكون الأجوبة مرتبطة فقط بما هو موجود فعلا بالمؤسسة ، و ليس ما ينبغي أن يكون ، أو ما تريدون تحقيقه مستقبلا.
- الإجابات تكون بوضع علامة **X** في الخانة المناسبة ، بما يحاكي واقعكم و يعبر عن آرائكم .
من إعداد الطلبة :

تحت إشراف الدكتور : **عبد النور زوامبية**

تناح نانلي عمر و عمراوي فاروق

و في الأخير نشكركم مسبقا جزيل الشكر على حسن تعاونكم و مساهمتكم القيمة في إثراء هذه الدراسة .

المحور الأول : بيانات عامة

1/ الجنس :

ذكر أنثى

2/ السن :

أقل من 25 سنة

ما بين 26 و 35 سنة

ما بين 36 و 45 سنة

ما بين 46 و 55 سنة

أكثر من 56 سنة

3/ الحالة العائلية :

أعزب [ة] متزوج [ة]

مطلق [ة] أرمل [ة]

4/ المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط ثانوي

تقني تقني سامي ليسانس

مهندس ماستر دكتوراه

5/ الأقدمية في العمل (سنوات الخبرة) :

أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة أكثر من 16 سنة

المحور الثاني :بيانات خاصة بالقرار و تأثيره على الموظفين

1/ هل أنت على إطلاع بالقرارات التي يتخذها المدير داخل المؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

2/ هل ترى بأن للعمال الحق في إتخاذ القرار بالمؤسسة التي تعملون بها ؟

نعم لا

3/ في حالة صدور قرار من المؤسسة ، كيف يتم إبلاغكم به ؟

أ- ممثلين عن العمال: ب- مجلس الإدارة: ج- الإعلانات

4/ هل تنفذ كل القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة ؟

أ- دائما : ب- أحيانا : لا تنفذ

5/ في حالة صدور قرار لا يرضيك إلى أين تتجه ؟

أ- الإدارة : ب- النقابة : ج- لاتقصد أية جهة :

6/ في حالة صدور قرار غير واضح هل يتم توضيحه من المسؤولين ؟

أ- دائما : ب- احيانا : ج- لا يوجد توضيح:

المحور الثالث : بيانات خاصة بالمشاركة العمالية في إتخاذ القرار

1/ هل ترى بأن للعمال الحق في المشاركة في إتخاذ القرار بالمؤسسة التي تعملون بها ؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بـ [نعم] فما نوع القرارات التي ترى بأن لك الحق في المشاركة في إتخاذها ؟

.....
.....

2/ هل ترى مشاركتك في إتخاذ القرار بالمؤسسة :

شكالية تطبيقية يأخذ بها أحيانا

3/ هل مشاركتك في إتخاذ القرار بالمؤسسة تحفزك على العمل أكثر ؟

نعم لا أحيانا

4/ - هل تستشيركم إدارة المؤسسة في حالة إتخاذ قرار معين؟

نعم لا أحيانا

5/ - كيف يتم مشاركتكم في اتخاذ القرارات ؟

أ- ممثلين عن العمال: ب- مجلس الادارة: ج- لا يتم مشاركتنا

6/ هل للمستوى المهني للعامل تأثير في المشاركة في إتخاذ القرار بمؤسستك؟

نعم لا احيانا

7/ كيف ترى مستقبل المؤسسة في ظل القرارات التي تتخذها الإدارة ؟

.....
.....