

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة الإفريقية أحمد دراية أدرار

223

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان:

المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الجزائرية
(دراسة ميدانية بمدينة الضرائب بولاية أدرار)

* من إشرافه الدكتور:

* نعيجة رضا

* من إحصاء الطالبين:

* خضير زهراء

* قبلي عائشة

الموسم الجامعي: 1433/1434هـ

2013 / 2012

إهداء

حين تجتاحنا فرحة النجاح ونبغ الرجاء تضيق الكلمات بمعانيه ولأنجد إلا أن نضغط على ما تحمله قلوبنا في بعض القول فبكل الحب الذي لا يفنا وبكل التقدير والاحترام والعرفان الذي لا ينتهي بكل الفخر والاعتزاز الذي لا تخويه لغة العالم.

أهدي ثمرة جهدي الى إمام الذاكرين وقرّة عيني (محمد صلى الله عليه وسلم) الى من قال فيهما الله تعالى: (وقضى ربك الاتعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما) سورة الإسراء .

الى التي الجنة تحت قدميها ، والتي شاركتني أفراحي وأحزاني ، التي أذابت شمعتها لتتير دربي ، وغمرتني بعطفها وحنانها ولم تبخل علي بدعواتها أُمي الغالية ، حفظها الله وأطال في عمرها . الى الذي سعى وما زال يسعى ويشقى لأتعم بالراحة والهناء الى من علمني أن ارتقي سلم الحياة بحكمته وصبره فتوجيهه نجمة في سماء حياتي والذي ضعف جسده وجف عرقه وأفاض لي بحر تعبته في سبيلي أبي الغالي ، أطال الله في عمره وأسأل الله أن يحفظه كما يحفظ عباده الصالحين ، الى عمي وعماتي وأخوالي وخالاتي وأبنائهم .

الى من علمني معنى الصبر والى من قاسموني الحياة بأحزانها وأفراحها ، الذين أناروا دربي إخواني الأعراء إبراهيم ، عائشة ، سالمة ، يحي ، محمد ، سعيد .

الى البراعم فاطمة الزهراء وفردوس والى أرواح أجدادي رحمهم الله وأسكنهم فسيح جناته .

الى كل من يحمل لقب خضير ، تايدي

الى كل من ساعدني واجتهد في كل خطوة من خطوات هذا البحث فالله نسال أن يتقبل منه ذلك إنه سميع الدعاء .

الى من شاركتني معانات هذا البحث قبلي عائشة

والى كل صديقاتي في الحي الجامعي وخاصة طلبة قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل دفعة 2012-

2013

والى كل من قراء هذا البحث ، الى كل هؤلاء نتقدم هذا البحث .

شكر



إهداء

قال تعالى: ((وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما)) سورة الإسراء الآية 23.

الحمد والشكر والجزاء لله عز وجل على توفيقه لنا على إنجاز هذا العمل المتواضع

إلى من أخرجنا من الظلمات إلى النور من علمنا أن العلم نور والجهل ظلام , وأمرنا بطلبه من المهد إلى اللحد , نبي الهدى سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى من رابته بين الناس رجلا , وبين الرجال بطلا , وقدوتي في الحياة , وتاج رأسي , أبي العزيز بارك الله فيه .

إلى من جعل الجنة تحت قدميها ضياء روي , ودواء جروحي , ومنبع العطف والحنان , بلسم فؤادي ومصدر الأمان التي أفاضت واشتغلت نصائحها لفكري أُمي الغالية بارك الله في عمرها .

إلى من قاسمتهم ظلمة الرحم , وقاسموني أحضان المحبة وطعم الحياه حلوها ومرها أخواتي كل واحد باسمه

إلى جدتي أطل الله في عمرها .

إلى من يزيدونني ذكركم فخرا واعتزازا أعمامي وأخوالي وزوجاتهم وأولادهم , وإلى عماتي وخالتي

وأزواجهم وأولادهم خاصة خالتي فاطمة التي كانت بمثابة أُمي شاركتني أوقات المحبة والرخاء .

إلى كل من علمني حرفا من معلمين وأساتذة وشيوخ خاصة الدكتور نعيجة رضا الذي لم يبخل علينا بنصحه طيلة أيام البحث .

إلى من عشت معهم أحلى أيام الصحبة المحبة الواسعة صديقاتي .

إلى كل من شجعوني وساعدوني علي إنجاز هذا العمل وجعله واقعا ملموسا أكن لهم التقدير والاحترام .

إلى كل من يحمل لقب : قبلي , يغزاوي , العايببي , طويل , خضير .

عائشة



الشكر والعرفان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث وعلى هديته لنا الى ما يعم بالخير والفائدة على جميع المهتمين بميدان البحث العلمي.

انطلاقاً من باب قول الرسول صلى الله عليه وسلم (من لم يشكر الناس لم يشكر الله) صحيح

الجامع

نتقدم بالشكر الجزيل والموصول للامتنان والعرفان للدكتور المشرف رضا نعمة الذي لم يبخل علينا يوماً بنصائحه وتوجيهاته وصبره معنا لإتمام هذا البحث 'كما نسأل الله له التوفيق والنجاح في مشواره العلمي والعملية 'وسدده في خطاه.

ونتقدم بالشكر الخالص والتقدير الى كل من علمنا حرفاً طيلة مشوارنا الدراسي 'وأخص بالذكر

أساتذة قسم علم الاجتماع الذين أناروا دربنا وشرحوا صدورنا خلال السنوات الثلاثة.

الى كل من يحمل راية العلم ويسعى لنجاحه جزيل الشكر والتقدير والعرفان لهم 'وكما نشكر مدير

مديرية الضرائب لولاية ادرار وكل موظفي المديرية.

نعمة وعائلة

	الإهداء
21.....	الشكر والعرفان
22.....	فهرس الجداول
24.....	مقدمة
2.....	1- الإشكالية.....
3.....	2- الفرضيات.....
3.....	3- تحديد المفاهيم.....
6.....	4- نموذج الدراسة.....
7.....	5- أسباب اختيار الموضوع.....
7.....	6- أهمية الدراسة.....
7.....	7- أهداف الدراسة.....
8.....	8- المنهج المتبع.....
8.....	9- الدراسات السابقة.....
9.....	10- الصعوبات.....
36.....	الفصل الثاني مدخل عام حول المشاركة العمالية.
37.....	أولاً: ماهية المشاركة العمالية.
11.....	1-1- أنواع المشاركة العمالية.....
12.....	1-2- دوافع المشاركة العمالية.....
13.....	1-3- أهمية المشاركة العمالية.....
39.....	ثانياً: مقومات المشاركة العمالية.
14.....	1-2- مستويات المشاركة العمالية.....
14.....	2-2- أشكال المشاركة العمالية.....
16.....	2-3- تقييم المشاركة العمالية.....
18.....	خلاصة الفصل.....
42.....	1- أهداف الدراسة.....

الفصل الثالث: مدخل عام حول عملية اتخاذ القرارات.

أولاً: ماهية اتخاذ القرارات

تمهيد.....21

1-1. أنواع القرارات.....22

1-2. خطوات اتخاذ القرارات.....24

1-3. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات.....26

ثانياً: نظريات ومزايا وعيوب اتخاذ القرارات

1-2. نظريات اتخاذ القرارات.....28

2-2. مزايا اتخاذ القرارات.....31

2-3. عيوب اتخاذ القرارات.....38

خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: مدخل عام حول المؤسسة.

تمهيد.....35

أولاً: ماهية المؤسسة.

1-1- أنواع المؤسسة.....35

1-2- خصائص المؤسسة.....36

1-3- تصنيف المؤسسة.....37

ثانياً: مراحل تطور المؤسسة الجزائرية وأهدافها

أ. مرحلة التسيير الذاتي.....38

ب. مرحلة الشركة الوطنية.....39

ت. مرحلة التسيير الاشتراكي.....39

أ. مرحلة إعادة الهيكلة.....41

ب. مرحلة الاستقلالية.....41

ت. مرحلة الخصخصة.....42

1- أهداف المؤسسة.....42

43.....	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: الجانب الميداني
	أولا: مجالات الدراسة
45.....	1-نبذة تاريخية عن مديرية الضرائب
46.....	2-أهداف المديرية
47.....	2-الإطار المكاني والزمني
47.....	3-عينة الدراسة
48.....	ثانيا: خصائص أفراد العينة
	1-تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى
	2-تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية
	3-تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة
	4-تحليل وتفسير بيانات الفرضية الرابعة
61.....	ثالثا: الاستنتاجات
	1-الاستنتاج الجزئي الأول
	2-الاستنتاج الجزئي الثاني
	3-الاستنتاج الجزئي الثالث
	4-الاستنتاج الجزئي الرابع
	5-الاستنتاج العام
65.....	خاتمة
	الملاحق
	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول

الصفحة	العناوين	الرقم
48	جدول يوضح توزيع الأفراد حسب الجنس	1
48	جدول يوضح توزيع الأفراد حسب السن	2
49	جدول يوضح توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	3
50	جدول يوضح توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية	4
50	جدول يوضح توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية	5
51	جدول يوضح على أي أساس اختيار ممثلي العمال	6
51	جدول يوضح مقارنة عدد ممثلي العمال بعدد الإداريين	7
52	جدول يوضح سماع العمال برأيهم في المحافظ الإداري	8
53	جدول يوضح عدد العمال يفوق عدد الإداريين	9
53	جدول يوضح إقتصار الإدارة على السماع دون الأخذ بروئ العمال	10
54	جدول يوضح تلقي العمال تشجيعا من الرئيس عند المشاركة في عملية اتخاذ القرار	11

54	جدول يوضح أسلوب المشاركة في الاجتماعات	12
55	جدول يوضح تمكن العمال من الاطلاع على إجراءات القرار الكلي	13
56	جدول يوضح الطرق المتبعة لإشراك العمال داخل المؤسسة	14
56	جدول يوضح العمال المشاركين في عملية اتخاذ القرارات	15
57	جدول يوضح نظرة العمال للمشاركة العمالية داخل المؤسسة	16
58	جدول يوضح رضا العمال عن عملهم في المؤسسة	17
59	جدول يوضح علاقة الجنس بالرضا	18
60	جدول يوضح علاقة المستوى التعليمي بالعمال المشاركين في عملية اتخاذ القرارات	19

تدرك فكرة المشاركة المالية في تدبير المؤسسات موقفاً مشتبكاً في أحيائها، فكثيراً ما يحدث هذا الموقف المشبك إما حين في الواقع تطوروا تاريخياً نحو مراحل عديدة عرفتها بتجربة تدبير المؤسسات وباعتماد القرارات نشاطاً مستمر لتوسعة من التدبيرين والمسؤولين داخل المؤسسة ويكون أن أي عملية إنسانية تقوم بها العناصر الإدارية بما هي إلا مجموعة من القرارات يتقدم العمل في تنفيذها داخل المؤسسة وبما في العمل وبكل ما يحمله وبما يكبره من مساهمات وفردية بها تحمله يستحق الاعتبار والقرابة بل وحتى الإثراء الفعلي داخل المؤسسة.

وتتعد المؤسسات التي تدمج تدبيرها لتتوسع المشاركة المالية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة إنشائها من خلال برنامجاً إدارياً في محاولة لتوسيع دورها في إدارة الشركة.

بمبدأ يتكاتف في تحقيق أهدافها من خلال ذلك كما في

مقدمة

بمبدأ عملية اتخاذ القرارات وأهم خطواتها والتمسك بالفضل الأكبر للقرابة كما ما عهد المؤسسة وأهم المراحل التي مرت بها المؤسسة الإدارية منذ الأسس الأولى.

في كثير من الأحيان في العديد من المجالات يتقدم الفردية ولكنها تتناول العديد من المراحل التي تتوسطها تبدأ من خلال المؤسسات وإليها يتكاتف.

تحتل فكرة المشاركة العمالية في تسيير المؤسسات، موقعا متميزا في أدبيات التسيير الحديث، هذا الموقع المتميز، يعكس في الواقع تطورا تاريخيا عبر مراحل عديدة عرفت فيها سيرورة نمو المؤسسات، وباعتبار القرارات نشاط مستمر لمجموعة من المديرين والمسؤولين داخل المؤسسة ويكون أن أي عملية إدارية تقوم بها العناصر الإدارية، ما هي إلا مجموعة من القرارات يساهم العمال في صنعها داخل المؤسسة وبما أن العامل وبكل ما يحمله وبما يتميز به من خصائص ينفرد بها تجعله يستحق الاهتمام والدراسة بل وحتى الإشراف الفعلي داخل المؤسسة.

وقصد الوصول الى فهم حقيقي لمفهوم المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ارتأينا من خلال دراستنا الميدانية في مديرية الضرائب لولاية ادرار.

قسمنا بحثنا الى قسمين، قسم نظري وقسم تطبيقي وذلك كما يلي:

القسم النظري يحتوي على أربعة فصول، وتناولنا في الفصل الاول الإطار المنهجي الذي يضم الإشكالية، الفرضيات، تحديد المفاهيم، أهمية الدراسة، أهدافها، والأسباب التي دفعتنا الى طرح هذا الموضوع، كما قمنا بعرض منهج الدراسة، والدراسات السابقة، وأهم الصعوبات.

وتناولنا في الفصل الثاني ماهية المشاركة العمالية، وأهم مقوماتها الأساسية، وفي الفصل الثالث تناولنا فيه

ماهية عملية اتخاذ القرارات، وأهم نظرياتها وتقييمها، وفي الفصل الأخير تناولنا فيه ما هيبة المؤسسة وأهم المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية بعد الاستقلال مباشرة،

ثم تطرقنا في القسم الميداني الى مجالات مجتمع الدراسة، وقمنا بتحليل العينة وأهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة، وانها بحثنا بخاتمة.

١- الإشغالية:

بعد ظهور المؤسسات الاقتصادية في القرن التاسع عشر كانت عملية التسيير بسيطة حيث تقتصر على صاحب المؤسسة نظراً لمباشرتها وعدم تعديها ولكن مع التطورات التي شهدتها المؤسسات خاصة في أوروبا وأمريكا بعد الثورة الصناعية كثرت أشكال المؤسسات وعملاتها وبالتالي اتخذ عمليات التسيير مما فرض مبدأ المشاركة العملية

والبرز في بدورها عرفت بعد الاستقلال إلى اليوم العديد من التجارب والإصلاحات في تنظيم وادارة القطاع العام وتوجد تلك في البداية بالاعتماد على النظام الاشتراكي بعد الوضع الذي تبناه المؤسسات الوطنية وقامها على التسيير بدرجة للمؤسسات والقرارية في عمليات اتخاذ القرارات والإجراءات نتيجة لتغير في هيكلها التنظيمي وخصائصها الاقتصادية مما كان يحتاج إلى تدخل الدولة والاعتماد على خبرتها في توفير الموارد المالية اللازمة لادارة القطاع العام من حيث الخدمات مما فرض على المؤسسات ضرورة فتح أبوابها للمشاركة في عملياتها الإدارية والاقتصادية لتخفيف من هذه المشاكل.

الفصل الأول

إن الوضع المظن الذي أتت إليه المؤسسات الوطنية، مع غياب مؤسسة للتسيير لولاية اداري مما جعلنا نشاط:

السؤال الرئيسي:

ماهو واقع المشاركة العملية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

السؤال الفرعي:

-ماهي أشكال المشاركة العملية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة

-ماهو مستوى المشاركة العملية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة

1- الإشكالية:

عند ظهور المؤسسات الاقتصادية في القرن التاسع عشر كانت عملية التسيير بسيطة، حيث تقتصر على صاحب المؤسسة نظرا لبساطتها وعدم تعقدها ولكن مع التطورات التي شهدتها المؤسسات خاصة في أوروبا وأمريكا بعد الثورة الصناعية كثرة نشاطات المؤسسات وعملياتها وبالتالي تعقد عمليات التسيير مما فرض مبدأ المشاركة العمالية.

والجزائر بدورها عرفت بعد الاستقلال إلى اليوم العديد من التجارب والإصلاحات في تنظيم وإدارة القطاع العام، وتجسد ذلك في البداية بالاعتماد على النظام الاشتراكي بحكم الوضع الذي آلت إليه المؤسسات الوطنية وقيامها على التسيير الموجه للمؤسسات والمركزية في عملية اتخاذ القرارات والإصلاحات نتيجة لضغوط وظروف اجتماعية وسياسية واقتصادية داخلية وخارجية مما كرس اتساع الفجوة بين العمال والمدراء في تسيير اقتصاديات المؤسسات الوطنية وتراجع الوتيرة الإنتاجية في كثير من المؤسسات مما فرض على المؤسسات ضرورة ملحة لإيجاد طرق جديدة لمعالجة كل هذه المشاكل، أو على الأقل التخفيف من هذه المشاكل.

أن الوضع المفلس الذي آلت إليه المؤسسات الوطنية، ومن ضمنها مؤسسة الضرائب لولاية ادرار مما جعلنا نتساءل :

السؤال الرئيسي:

ماهو واقع المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

-السؤال الفرعي:

-ماهي أشكال المشاركة العمالية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة

-ماهو مستوى المشاركة العمالية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة

-الفرضية الرئيسية:

يشارك العمال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الجزائرية

-الفرضية الفرعية:

-تتم عملية المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة من خلال ممثلي العمال

-يرقى مستوى المشاركة العمالية إلى اتخاذ القرار داخل المؤسسة

3- تحديد المفاهيم:

تعد عملية تحديد المفاهيم من الخطوة الأساسية في البحوث العلمية وهنا سنتطرق الى

المفاهيم الرئيسية في البحث وهي المشاركة العمالية، اتخاذ القرارات ، المؤسسة

أ-المشاركة العمالية: هناك عدة تعاريف للمشاركة العمالية وسنذكر منها:

أولا -يقول الله سبحانه وتعالى (وأمرهم شورى بينهم)¹ ويقول عز من قائل كذلك (وشاورهم في الأمر)²

التعريف للغوي:

شرك: نعله جعل لها شراكا والعامّة تقول شرك ماله أي شنت بين الناس فضاع عليه وشارك

فلانا، فلانا وقعت بينهما شركة واشترك وتشارك وقعت بينهما شركة³

عمل عملا فعل فعلا عن قصد ومهن وصنع.أعمله جعله عاملا وفلانا أعطاه أجرته عامله

وتصرف معه في بيع ونحوه، تعامل كل منهما الآخر العميل من يعمل غيره في شأن من

الشؤون (ج) عملاء⁴

¹ -سورة الشورى الآية 38

² -سورة آل عمران الآية 159

³ -المعلم بطرس البستاني، محيط المحيط، مكتبة الوسيط لبنان رشون، رياض الصلح، بيروت، الآية 1987، ص463

⁴ -جمهورية مصر العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط4، 1426-2005، ص628

التعريف الاصطلاحي:

يعرف قاموس علم الاجتماع المشاركة بأنها الجزء الذي يأخذ العضو أو يعطي له في لعب الدور وذلك من خلال نشاطه البنائي في وظيفة الجماعة وعادتا ما يكون وجهها لوجه.¹

المشاركة العمالية: هي قيام المديرين بتشجيع العمال على إبداء آرائهم وطرح تصوراتهم حول طرق أفضل في العمل، بحيث لا يكون هناك حكرا فقط على مستويات الإدارة العليا في التنظيم.²

وتعرف أيضا بأنها تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا مع الجماعة التي يعمل معها، بما يمكنه من تعبئة جهود وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤولية آرائها بوعي وحماس ذاتي.³

التعريف الإجرائي:

هي عملية مساهمة حول إبداء آراء معينة قصد الوصول الى الهدف المبتغي

ب- عملية اتخاذ القرارات:

التعريف اللغوي :

قرار الشئ في المكان اقره والشئ في محله 'تركه قادرا' وقرر العامل على عمله 'قررت عنده الخبر حتى استقر ثبت بعد أن حققته له' وقرر المسألة أو الرأي وضحه وحققه، أو هو ما أقر عليه الرأي في مسألة ما، أي ما حصل عليه الساكن السكون.⁴

1 - السيد عبد الحميد عطية، محمد سيد فهمي، عملية طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، 'الازاريطية' الاسكندرية 2003، ص335

2 - طارق طه، التنظيم النظرية، الهياكل، التطبيقات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ص350

3 - السيد عبد الحميد عطية، محمد سيد فهمي، مرجع سابق، ص223

4 - جمهورية مصر العربية، معجم الوسيط، ص727

التعريف الاصطلاحي :

هي عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة¹.

التعريف الإجرائي هي عملية إدارية تتطلب توفير عدة أسس لبنائها منها تحديد المشكلة ووضع البدائل وتقييم النتائج المتوصل إليها .

المؤسسة :

التعريف اللغوي :هي كلمة مشتقة من الفعل أسس يؤسس مؤسس وتعني جمعية او معهد أو شركة أو خيرية أو اقتصادية².

التعريف الاصطلاحي :هي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم مع بعضهم البعض ،والمؤسسة جهاز عمل ،وأجهزة العمل تشتمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع³.

وتعرف أيضا هي كل تنظيم اقتصادي مستقل مالي في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج او تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين ، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة⁴.

التعريف الإجرائي:هي هيكل إقتصادي واجتماعي يضم فرد أو عدد أفراد يعملون بطريقة منظمة من أجل خلق منتجات أو خدمات الزبائن في بيئة مؤسسة أو غير تنافسية ، أو هي مجموعة من الأفراد يتبعون منطق منظم للوصول إلى الهدف المحدد.

¹ -زيد منير عبوي،سامي (محمد هشام) حرير،مدخل الى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2005،ص77

² -زكي حنوس ومروان،الرقابة والتخطيط في المشروع، مدير الكتب والمطبوعات،سنة1986،ص9

³ - محمد بهجت جاد الله، المنظمات وأسس إدارتها (اتخاذ القرارات)، ط1 1999، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،ص172.

⁴ - ناصر دادوي عدون، المؤسسة الاقتصادية موقعها في الإقتصاد وظائفها وتسييرها، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص8.

4- نموذج الدراسة:

المؤشرات	الأبعاد	المفاهيم
<p>- عن طريق مجلس الإدارة</p> <p>- عن طريق مجلس المنتخبين</p> <p>- من طرف العمال ينوبون عنهم</p> <p>- يرقى الى اتخاذ القرار</p> <p>- لا يرقى الى اتخاذ القرار</p>	<p>- تتم عملية المشاركة العمالية من خلال ممثلي العمال</p> <p>- يرقى مستوى المشاركة العمالية داخل المؤسسة</p>	<p>المشاركة العمالية</p>
<p>_ الفائدة المادية دون تكلفة كبيرة</p> <p>- وسائل الإنتاج</p> <p>- إشراك العمال المختصين والخبراء</p>	<p>- المصالح الاقتصادية</p> <p>- التشاور</p>	<p>عملية اتخاذ القرار</p>

5- أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

-تولد لدي الرغبة في البحث نظرا لقلّة الدراسات التي تناولته في حدود اطلاقنا.

-الميل الى الاطلاع وحب الاكتشاف.

-الدافع العلمي لاكتساب المعرفة

الأسباب الموضوعية:

-تحسيس المؤسسة بمدى أهمية المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات.

-كون أن الموضوع يدخل ضمن نطاق تخصصنا علم الاجتماع تنظيم وعمل.

6-تكمّن أهمية الدراسة من الناحية العلمية والعملية فيما يلي:

-إضافة جديدة في مجال البحث العلمي

-فتح المجال للمشاورة بين الرئيس والمرؤوسين ومعرفة مدى أهمية المشاركة العمالية في

عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

-كما يكتسب هذه الموضوع أهمية من خلال لفت الانتباه العمال لهذه الموضوع المهم في

المؤسسة.

7-أهداف الدراسة: أن لكل دراسة هدف يسعى الباحث الوصول إليه وبغض النظر عن

الهدف العلمي الذي يكمن وراء كل دراسة وبحث والذي يهدف إلى تعود الباحث على تزويد

وتوسيع معارفه في مختلف المجالات.

-محاولة تطبيق مدى استعابنا للمادة العلمية التي تلقناها خلال السنوات الماضية من الدراسة.

- معرفة واقع المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

8- المنهج المتبع:

إن طبيعة المواضيع هي التي تفرض نوع المنهج الذي سيتبعه الباحث في دراسته 'إذن المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة واكتشاف الحقائق' وبحكم هذا فإن المنهج الملائم للطبيعة دراستنا والهدف العلمي الذي نسعى ورائه والمتمثل في معرفة ماهو واقع المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وه المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف الى جمع المعلومات المختلفة حول الظاهرة المراد دراستها .

واستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه يساعدنا على وصف واقع المشاركة العمالية وتحليل النتائج التي توصلنا من خلالها تفرغ في الجداول واستخلاص النتائج في الأخير.

10- الدراسات السابقة:

دراسة قام بها الطالب طوبال محمد بعنوان مشاركة العمال في التسيير ضمن المؤسسة الصناعية الاشتراكية الجزائرية سنة(1983-1984) في مدينة وهران في مركز التوزيع التابع للشركة الوطنية للكهرباء والغاز وقد هدفت الدراسة للبحث عن مدى مشاركة العمال في التسيير ضمن المؤسسة الصناعية الاشتراكية الجزائرية وتهدف كذلك إلى دراسة المصنع كجماعة اجتماعية تشمل في داخلها على مجموعة اجتماعية شتى لكل منها نسق اجتماعي معين معتمد في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي الوصفي وقد تم تطبيق الدراسة على 50 عامل ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي:

- أن التسيير الاشتراكي في المؤسسة يحدث باستمرار تحسينات ملحوظة على الانجازات المراد تحقيقها وتساهم مساهمة فعالة في توسيع القاعدة النقابية الفعالة الرامية الى التثبيت بالمبادئ الاشتراكية

إن الحالة الاجتماعية والمهنية لعمال شركة سونلغاز تتميز منذ سنوات عديدة بتدهور كبير والدليل على كثرة مشاكلهم الاجتماعية ومن مشكل السكن والنقل وحوادث العمل.

-إن لجنة الترشيحات تقوم بدورها كما ينص على ذلك ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

في غالب الأحيان لانطبق الإدارة قرارات واقتراحات العمال وممثلهم، رغم أنها في خدمة المركز والمصلحة العامة وهذا يدل على عدم احترام الإدارة لنصوص التسيير الاشتراكي للمؤسسات التي تعطي الأسبقية للعامل قبل كل شيء.

-إن انعقاد الندوات الوطنية حول التسيير الاشتراكي للمؤسسات كثيرا ما ترفع من مستوى العمال ودرجة نضجهم السياسي.

11-الصعوبات:

-قلة المراجع التي تتحدث عن واقع المشاركة العمالية في حدود اطلاعنا.

-التكرار الذي يغلب على الكتب المعتمدة في هذه الدراسة .

-صعوبة تحديد مكان إجراء الدراسة الميدانية.

1-سنوات المشاركة العمالية

2- أشكال المشاركة العمالية

3- تدهور المشاركة العمالية

خلاصة الفصل

الفصل الثاني

مدخل عام حول المشاركة العمالية:

أولا ماهية المشاركة العمالية :

1-أنواع المشاركة العمالية.

2-دوافع المشاركة العمالية.

3-أهمية المشاركة العمالية.

ثانيا:مقومات المشاركة العمالية.

1-مستويات المشاركة العمالية.

2- أشكال المشاركة العمالية.

3- تقييم المشاركة العمالية.

خلاصة الفصل .

الفصل الثاني: مدخل عام حول المشاركة العمالية

أولاً: ماهية المشاركة العمالية.

1- أنواع المشاركة العمالية:

أ. درجات المشاركة في ظل النمط الأتوقراطي: أثبتت الدراسات المتعددة أن سلوك المديرين ذوي الميول يندرج في شدته بين نقطتين يمثل أحدهما السلوك الأتوقراطي غير المتطرف وقد أطلق عليه السلوك الأتوقراطي المتعامل أو اللبق ويمثل النقطة الثانية السلوك الأتوقراطي الصالح أو الخير.

1- النمط الأتوقراطي الخير أو الصالح: يتصف المدير الأتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل ، وتبدو مهارته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه مع عدم خلق أشياء لدى مرؤوسيه ، وفي اتخاذه للقرارات لا يؤمن بالمشاركة في اتخاذ القرارات لأنه يدرك مقدماً أن بعض مرؤوسيه قد يعارضون قراره، ولهذا فهو يحاول أن يبين لهم الفوائد التي تترتب على قبولهم للقرار.

2- النمط الأتوقراطي المتعامل أو اللبق: يتميز هذا النوع من النمط بلباقتة في التعامل مع مرؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لانجاز العمل وفي اتخاذه للقرارات يعتقد المدير أن مشاركة مرؤوسيه له في اتخاذ قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية، ولذلك فهو يحاول خلق الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشاركونهم فعلاً¹.

نستنتج من هذا أن المدير في النمط الأتوقراطي الخير أو الصالح يقوم بتقديم أفكاره للمرؤوسين، وبهذا يتيح لهم درجة الاستفسار منه، ويبدو أنه أقل تطرفاً في تحكمه من خلال إشراك مرؤوسيه بشكل محدد ومحاولة إقناعهم بقبول القرار ، أما في النمط الثاني يقوم المدير بتقديم ورقة عمل للمرؤوسين وبتتيح لهم فرصة اتخاذ القرار من خلال استطلاعهم لأرائهم ومع ذلك يحتفظ المدير لنفسه بسلطة اتخاذ القرار النهائي دون أخذ في اعتباره آراء مرؤوسيه ويبدو أنه أقل تطرفاً في استبداديته وأكثرها اقتراباً من السلوك الديمقراطي بالرغم من النمطين السابقين إلا أن المدير في كل نمط يحتفظ بالقرار النهائي بشكل منفرد

أ. درجات المشاركة في ظل النمط الديمقراطي:

يصور لنا " دايفيد أمري" مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية بقوله أن النمط الديمقراطي يمكنه أن يخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهد لتحقيق أعلى مستوى الإنتاج كما يمكنه التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين وهو ما سماه دور غير المديرين².

¹- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص.ص 211،210.

²- نواف كنعان ، القيادة الادارية ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2003 ، ص 218.

يعتمد هذا النمط على العلاقات السليمة بين المدير والمرؤوسين من خلال إشباعه لحاجاتهم والتعاون المتبادل بينهم وحل المشكلات التي تواجهه، وتوصل " تاننباوم وزميلاه" و " ماكجر بحور" إلى بعض النماذج التي تتبين درجات النمط الديمقراطي أهمها:

1- نموذج المدير الذي يتيح الفرصة لمرؤوسيه للمشاركة في عملية اتخاذ القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه دون أن يغامر في اتخاذ قرار كل المشكلة قد لا يكون مقبولاً منهم ، فالمدير بهذا المسلك يترك أمام مرؤوسيه المجال لاستخدام ذكائهم وخبراتهم ومهاراتهم في اقتراح الحل الذي يرونه علمياً وملائماً ومقبولاً ولدى المدير .

2- نموذج المدير الذي يضع حدوداً معينة ، ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود فهو هنا يفوض مرؤوسيه باتخاذ قرار في أمر ما بعد أن يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها.

3- نموذج المدير الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة محدودة لمشاركته في صنع قراراته ويكون ذلك في الغالب عندما يرى المدير أن ظروف اتخاذ القرار لا تساعد على إشراك المرؤوسين في صنع القرار ، فهو يتخذ القرار على أن يعلمهم فيما بعد بالظروف التي اقتضت اتخاذه فإن تأكد المدير أنه لا يوجد معارضة للقرار من مرؤوسيه يقوم بتعريفهم بالأسباب التي أدت إلى اتخاذ القرار¹.

4- نموذج المدير الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات في موقف معين ويتم ذلك في الغالب عندما يتخذ القرار ثم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه ، ذلك لأن تنفيذ القرار يمكن أن يتم بطرق متعددة تبعاً لتعدد وجهات نظر مرؤوسيه.

5- نموذج المدير الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه ، وأنه بدوره سيقبل إذا وافقوا عليه ويلاحظ في هذه الحالة أن دور المدير متخذ القرار ضئيل بالنسبة لدور المسيرين الكبير في صنع القرار وفي مثل هذا الوضع ربما يقول المدير للمرؤوسين سأقبل أي قرار يكون مقبول من قبلكم وتتفقون عليه².

من خلال هذه النماذج ورغم تفاعل المدير مع مرؤوسيه في سلطة اتخاذ القرارات واعتبارها نتاج مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والاتصالات الأمر الذي يجعل هذه العملية نتاج مجهود جماعي مشترك إلا أن في النهاية يبقى القرار النهائي للمدير.

2- دوافع المشاركة العمالية.

هناك عدة دوافع تدفع العامل للمشاركة وهي:³

- الرغبة في العمل من أجل الصالح العام أو الحصول على مركز وتقدير الآخرين.
- المشاركة توفر إشباع احتياجات الفرد.

¹- نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص.216،217.

²- مرجع سابق، ص 218.

³- محمد سيد فهمي، السيد عبد الحميد عطية، عمليات طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص ص 343 ، 344.

- وجود ضمانات تضمن للأعضاء المشاركة الأمن والشعور بالطمأنينة وتحقيق الديمقراطية وقد أضاف " روس Ross " تعليماته عن دوافع المشاركة ويمكن مناقشتها كما يلي:
 - توفر الفرد للمركز الذي يشغله، فالشخص يشارك دون تردد إذا شعر أنه سيصل إلى مركز معين أو يحقق نجاحا أو يرضي رغبات شخصية.
 - استمرار تحقيق الغرض من المشاركة ، فكلما كانت عملية تحقيق الأهداف الخاصة بالفرد مستمدة نتيجة لمشاركته كلما أدى إلى استمراره وتمسكه بموقفه إزاء المشاركة.
 - ومن هنا نستنتج أن دوافع المشاركة العمالية تتمثل في دوافع شعورية ودوافع اللاشعورية. فالدوافع الشعورية يشارك فيها البعض نتيجة اهتمامه بنوع معين من النشاط أو من أجل قضاء وقت فراغه أو حبه للعمل مع الآخرين.
 - أما بالنسبة للدوافع اللاشعورية يشارك فيها البعض نتيجة أحاسسه بالأمن والحماية داخل الجماعة.
- 3- أهمية المشاركة العمالية.**

- في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات خصوصا في عصرنا هذا أدت بالضرورة إلى الاهتمام المتزايد حول المشاركة العمالية داخل المؤسسة وتظهر هذه الأهمية فيما يلي¹:
- زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
 - تحقيق التعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة.
 - تقليص دوران العمل والتغيب وتحسين الاتصالات الفعالة.
 - تعبر عن احتياجات المستفيدين داخل " المؤسسة "2.
 - تهدف إلى زيادة خبرات المشاركين والأسهام في زيادة نصحتهم كفراد كما أن توسيع نطاق المشاركة العمالية قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بخبرات ومعلومات متنوعة.
 - تتيح المشاركة العمالية فرصا لاكتساب مشاعر الرضا عن العمل.
 - تقضي على الخوف والتوكل ، وذلك لأنها تتيح للأعضاء المشاركة فرصا للإشراف على ما يخص حياتهم.

وتشير " كونيكو Konopka " في تصنيفها إلى أهمية المشاركة العمالية:

- تشجيع كل عضو على المشاركة وفقا لقدراته ، أو مساعدته ليصبح قادرا على المشاركة ، والمشاركة هي مفتاح استخدام طريقة العمل الجماعي، ومعناها أن كل عضو يجب أن تبذل له المساعدة لكي يشارك ، وليصبح جزءا من هذه الجماعة.
- و³يقول أحد الكتاب بعد إجراء مراجعة حديثة للدراسات والأبحاث في هذا المجال " إن المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة وحياء عمل إيجابية ، وصحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات

¹- عبد الحميد عطية، محمد سيد فهمي، مرجع سابق ، ص

²- حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد ومنظمات الأعمال ، دار الحامد ، عمان ، 2004 ، ص36.

³- حسن حريم، مرجع سابق، ص38.

الاستقلال والمسؤولية والجوانب المادية للفرد وقد أثبت أن المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات تؤدي إلى إنتاجية أعلى وتقليص دوران العمل ومزيد من الرضى الوظيفي".

ثانيا: مقومات المشاركة العمالية.

1- مستويات المشاركة العمالية:

هناك مستويين للمشاركة في تسيير المؤسسة.

أ/ يتمثل المستوى الأول في المشاركة العمالية في صنع القرارات والإشراف الفعلي على التسيير الاقتصادي والمالي والتنظيمي للمؤسسة من خلال ممثلي العمال في مجلس الإدارة.

ب/ يتمثل المستوى الثاني في المشاركة العمالية الاستشارية أو الإعلامية التي يمارسها العمال من خلال لجنة المشاركة على مستوى المؤسسة.

لكن يلاحظ على المستوى الثاني من المشاركة هو ضعف التمثيل العمالي في مجلس الإدارة الذي يكاد لا يظهر، بالإضافة إلى أن الصلاحيات الأساسية والاستراتيجية للمؤسسة تحتفظ بها جمعية المساهمين والتي لا يمثل العمال فيها¹.

2- أشكال المشاركة العمالية.

في ظل التطورات التي شهدتها الإدارة الحديثة نتيجة للتوسع في التطورات التكنولوجيات أدت إلى تعقد المشكلات الإدارية وأدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به المدير ، وجعل من الصعب إدارة المنظمات من قبل رجل واحد وهذا ما فرض على المنظمات تكوين جماعات لجان ومجالس إدارية مختلفة ويمكن توضيح هذه الأشكال فيما يلي:

أ- **مجالس الإدارة:** أن من المهام الرئيسية التي تقع على عاتق مجالس الإدارة في منظمات

الأعمال اتخاذ القرارات في الأمور التي يصعب فيها تفويض السلطة إلى الآخرين ، وذلك بإسهام جميع أعضاء مجلس الإدارة بجهودهم لجعل عملية اتخاذ القرارات تتم بأعلى درجة من الكفاءة.

ومن المتطلبات اللازمة لمجالس الإدارة والتي تمكنها من اتخاذ قرارات فعالة:

- مراعاة التوازن في تكوينها بحيث يتوافر فيها ممثلين عن الهيئات الخارجية وممثلين عن المساهمة أن وجدوا والخبراء....

- أن ينقهم كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة حقيقة الدور الذي يقوم به المجلس ويكون لديه الرغبة والقدرة على النقد البناء....

- ومن الوسائل الهامة أيضا لزيادة فعالية مجالس الإدارة في اتخاذ القرارات الصائبة

الأخذ بالأساليب الإدارية التي يكفل تمثيل العمال والموظفين والطلبة في مجالس الإدارة مثل تمثيل الطلبة في مجالس الجامعة².

¹ - العياشي عنصر، التسيير بالمشاركة الاستراتيجية والرهانات، الملتقى الوطني حول التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الواقع الأفاق، جامعة عنابة 16، 17، 18، جانفي 1995 ، ص ص 1- 24.

² - نواف كنعان، مرجع سابق ، ص ص، 221، 223.

كما يتضح لنا في الأخير أن رغم الدور الذي تمارسه مجالس الإدارة داخل المؤسسة إلا أنه لا يخلوا من مشاكل والتي تتمثل أغلبها في تكتل الأعضاء المعينين ضدهم عند اتخاذ بعض القرارات الهامة ، ويمكن ارجاع سبب هذه المشكلة أيضا إلى جوانب سلوكية نابعة من عدم ثقة الأعضاء المعينين بالمنتخبين.

- إصدار قرارات دون رضا الأعضاء المنتخبين عنها رضاء كاملا.
ب- اللقاءات:

بمعنى هذا الأسلوب اعتماد المدير متخذ القرار على ما يسمى بلقاءات حل المشكلة التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بين المدير ومروؤسيه حول المشكلة المطروحة ومناقشة المرؤوسين له فيما يبدو لهم من حلول وتقديم الاقتراحات والآراء حولها.

ومن مزايا هذه اللقاءات:

إنها تتيح للمدير فرصة لاطلاع مروؤسيه على بعض الأمور عن طريق تزويدهم بالمعلومات الهامة المتعلقة بعملهم.

كما تتيح الفرصة للمرؤوسين لتبادل المعلومات فيما بينهم .

وقد يترتب على هذه اللقاءات أن يفوض المدير مروؤسيه سلطة حل المشاكل التي تواجههم كمجموعة ويحملهم بالمقابل مسؤولية الاختيار بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار النهائي.

ومن مزاياه أيضا: مدى تشجيع المدير لمروؤسيه لتقديم اقتراحاتهم ومدى اهتمامه بها وتقديرها.

المدير يجعل مروؤسيه يشعرون أن مقترحاتهم وآراءهم مهمة ولها قيمة حتى وإن كان لا يأخذ بها أحيانا.

كما ان مشاركة المرؤوسين لمديرهم من خلال هذه اللقاءات يفيد في القاء الضوء على المشاكل محل القرارات ويجعل أي حل لها أفضل مما لو صدر من شخص واحد إلا أن ما هو سلبي في هذا الشكل هو خطورة أن ينسب بعض المديرين لأنفسهم المقترحات والآراء التي يقدمها مروؤسوهم ، وكما تعتبر هذه اللقاءات على أنها وسيلة للمشاركة في اتخاذ القرارات.¹

ج- عن طريق اللجان: تمثل اللجان أحد الأشكال المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية بل يعد أكثر

الأساليب شيوعا ، وتعنى اللجنة في مجال اتخاذ القرارات مجموعة من الأفراد يتم اختيارها رسميا من قبل الإدارة إما للنظر في مشكلة معينة واتخاذ قرار لحلها إذ يستمر أعضاء اللجنة في مهمتهم لفترات طويلة لحل المشكلات ، ومن أهم المزايا التي تترتب على الاستعانة باللجان لاتخاذ القرارات أن أهميتها يبرز في حل المشكلات التي ليس لها طابع الاستعجال أو ان يكون لها جوانب متعددة حيث يتطلب اسهام الفنيين والمتخصصين وتبادل الرأي بينهم ، يضاف ميزة أخرى للجان هي التقليل من اثر الاعتبارات الشخصية والنزاعات الفردية ومن عيوب اللجان ، انها وسيلة غير مجدية لأنها تسبب في تضييع الوقت في الاجتماعات المتعددة والطويلة بسبب كثرة المناقشات والآراء وأنها تسبب في تعطيل العمل من خلال

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص.ص 224، 225.

بطئها في اتخاذ القرارات لحل المشكلات المعروضة عليها، وقد كشفت بعض الدراسات التطبيقية عن مجموعة من الوسائل لترشيد عمل اللجان أهمها:

- حسن اختيار أعضاء اللجان وذلك بمراعاة توفر صفات وقدرات معينة كالتحليل والالمام.

- حسن تنظيم اللجنة وذلك من خلال إعداد جدول أعمال حتى يتاح للأعضاء فرصة الدراسة والتحليل مما يساعد على عدم تأجيل الاجتماعات.

- استعانة اللجنة بهيئة مساعدة أو فنية تقوم بجمع الإحصاءات والبيانات¹.

3-تقييم المشاركة العمالية:

أ. مزايا المشاركة: للمشاركة العمالية عدة مزايا منها:

- يعبر المرؤوسين عن رأيهم ومساهماتهم في القرار مما يؤدي إلى تقبلهم للقرار وتحسين العلاقة والروح المعنوية.

- المشاركة هي فرصة للتدريب وتنمية مهارات المرؤوسين.

- المشاركة هي فرصة للتعبير عن ثقة الرئيس في المرؤوسين.

- تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا فيها وتنفيذها بسرعة وبالتالي نجاحها وتحقيق أهدافها².

- إثراء المعلومات حول المشكلة التي يتم التعامل معها.

- إثراء المعلومات حول بدائل القرار.

- وضع العقل الجماعي مكان العقل الفردي مما يرشد القرار.

- ضمان تفاهم المشاركين للقرار وأهدافه وبالتالي زيادة قبولهم وحماسهم لتنفيذه.

- إحساس المشاركين بمكانتهم وأهميتهم في العملية الإدارية وفي حياة المنظمة.

- يمكن استعمال أسلوب المشاركة كمدخل إيجابي للتفاوض والحصول على تنازلات أو اتفاقات حول بعض القضايا محل الخلاف³.

- تساعد على ترشد عملية اتخاذ القرارات ذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين

نوعية القرار حيث يمكن للمدير من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول

الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكنه من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف ، كما أن

المشاركة تساعد على جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً مما يضمن عدم الغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة⁴.

ب. عيوب المشاركة:

وكذلك للمشاركة عدة عيوب منها:

- ترك الموظفين يشاركون في صنع القرار يعني بشكل ضمنى أستهلاك للوقت أكثر

¹ - نواف كنعان- مرجع سابق ، ص 220، 221.

² - أحمد ماهر، اتخاذ القرارات بين العلم والابتكار، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2008، ص147.

³ - عبد المعطي عساف، مبادئ افدارة والاتجاهات الحديثة، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان 2000، ص 242.

⁴ - نواف كنعان، مرجع سابق ، ص148.

مما لو قمت ببساطة بصنع القرار بنفسك وتميره لهم، على سبيل المثال، وبعض الموظفين لا يريدون المشاركة ، وقد يفضلون أن يتم توجيههم واخبارهم ببساطة ماذا عليهم أن يفعلوا، وجعل المرؤوسين يشاركون أيضا برفع توقعاتهم، وقد تنهار معنوياتهم سريعا إذا لم يلتفت أحد إلى مقترحاتهم.

- ومع ذلك فلعل أكبر العيوب ، هو أنه في حين تؤدي المشاركة إلى التزام أكبر فإن آثارها على أداء الموظفين ليس مرغوبا بالضرورة، فأحيانا لا يكون القائد المشارك بالضرورة هو مجموعة أعلى اداء، بل تكون جماعة أكثر القادة أوتوقراطية وتوجيها هي صاحبة أعلى أداء¹.

- المشاركة تحتاج لوقت طويل ، وخاصة إذا كانت مشاركة شاملة وبذلك لا تصلح في حالات اللازمة والطوارئ.

- قد تعطي المشاركة بأن الرؤساء ، يشاركون لأنهم لا يستطيعون حل المشكلات أو مواجهتها أكثر من رغبتهم في المشاركة².

- قد تلجأ إلى تعطيل القرار بسبب تنوع الرأي واختلافه.

- التعطيل الناجم عن طول الوقت المستغرق في تحديد المشكلة والمناقشات وتبادل الرأي.

- احتمال سيطرة فرد على مناقشات الجماعة بسبب مركزه أو صوته العالي .

- احتمال ضعف الأغلبية على الأقلية بالرغم من تميز رأي الأقلية³.

والمشاركة لجماعية وسيلة ناجحة وأسلوب يرفع كفاءة القرارات وينفذها فمن من قرون قديمة في اعتماد على الإدارة التسلطية وان يشعر المرؤوس أن يخلق ذلك إلا إذا علمت الإدارة على مبادئها في ذلك.

ومن أهم المزايا التي يمكن أن تحققها مشاركة تليف (الأنوفيل) التي يمر بالتنسيق عموما والمساعدة على جعل الأفراد أكثر نشاطا ومسؤولية فهم يشعرون بأهميتهم ويحسبون في تحمل المسؤولية.

زيادة التفاهم والتعاون داخل المنظمة بحيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر ويضع منه ما يزيد ثقة المتشكلة بين الرؤساء والمرؤوسين بالإضافة إلى سهولة إدارة العاملين وتوجيههم بحيث يمكن من طريق مشاركة المرؤوسين تخصيص عدد الرؤساء والمشرحين أي توسيع نطاق القيادة إضافة إلى نقل التغيير واكتسابها بواجهة أفراد التنظيم أي التغلب بشيء من التردد والتعطيل بل بعد من تلك بطرق إضافة هذا التغيير، ويمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق إشراك العاملين بهذه القرارات ومشاركتهم فيها وفي التخطيط لها ، وقد أثبتت التجارب ، أن العاملين يكونون على درجة كبيرة من الاهتمام لأحداث التغيير عندما يشتركون في اتخاذ القرار المتعلق بهذه التغييرات.

¹ - جاري دبيلر ، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة عبد القادر محمد، دار المريخ للنشر، الرياض - المملكة العربية السعودية، 1423هـ - 2002م، ص 551.

² - عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص 242.

³ - أحمد ماهر، مرجع سابق ، ص 147.

خلاصة.

نستنتج مما سبق أن المشاركة العمالية هي عبارة عن علاقة متبادلة بين طرفي الإدارة (العمال والإدارة)، وذلك بهدف زيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق تأثير القوى العاملة على القرارات بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى لتحقيق حدة الصراع.

وحتى تكون المشاركة فعالة فإن يتطلب توافر جملة من المتطلبات كتوافر الخبرة و المعرفة لدى المرؤوسين ، حيث تكون للمشاركة أثارا إيجابية عندما يضيف هؤلاء المرؤوسين من الخبرة والمعرفة ما لا يكون متوافرا لدى الرئيس بحكم قلة احتكاكه بواقع الممارسة وميدان التطبيق ورغبة المرؤوسين والرؤساء في المشاركة أي أن يتوافر لدى الطرفين الاستعداد النفسي ، وثقة القائد بجدوى المشاركة ، فلنكي تحقق المشاركة أثارا إيجابية فلا بد أن يعززها اعتقاد القائد في فعالية مشاركة مرؤوسيه.

والرئيس الذي يشعر أن مرؤوسيه لا يملكون المعرفة أو الخبرة أو المبادأة أو الابتكار أو الحماس والرغبة لا ينتظر أن يساهموا في صنع القرارات ففاقد الشيء لا يعطيه، ولذلك يجب أن يعنى الرئيس جيدا بانتقاء الأفراد الذين يشاركونه في صنع القرار.

ومن الحقائق المسلم بها، أنه ليس من البشر من هو خبير في كل شيء، كل فرد يحتاج إلى مساعدة ومعونة ورأي الآخرين سواء كانوا رؤساء أو زملاء أو مرؤوسين فالعقل البشري مهما كان مستوى نضجه وذكائه لا يستطيع في غالب الأحيان أن يحبط بكل جوانب المشاركة.

والمشاركة الجماعية وسيلة ناجحة وأسلوب بارع لتقبل القرارات وزيادة فاعليتها فهي من فنون القيادة التي تعتمد على الإدراك السليم ولن يتيسر للمرؤوس أن يحقق ذاته إلا إذا علمت الإدارة على معاونته في ذلك.

ومن أهم المزايا التي يمكن أن تحققها المشاركة لتطيف الجو (الأوتوقراطي) الذي يميز التنظيمات عموما والمساعدة على جعل الأفراد أكثر نضجا ومسؤولية فهم يشعرون بأهميتهم ويتمرسون في تحمل المسؤولية.

وزيادة التفاهم والتعاون داخل التنظيم بحيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الأخر ويسمع منه ما يزيد الثقة المتبادلة بين الرؤساء ومرؤوسيههم بالإضافة إلى سهولة إدارة العاملين وتوجيههم ، حيث يمكن عن طريق مشاركة المرؤوسين تخفيض عدد الرؤساء والمشرفين أي توسيع نطاق الرقابة إضافة إلى تقبل التغيير ، فكثيرا ما يواجه أفراد التنظيم أي التغلب بشيء من التردد والتحفظ، بل أبعد من ذلك يحاولون إعاقه هذا التغيير، ويمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق إشراك المتأثرين بهذه القرارات ومشاركتهم فيها وفي التخطيط لها ، وقد اثبتت التجارب ، أن العاملين يكونون على درجة كبيرة من الاستعداد لأحداث التغيير عندما يشتركون في اتخاذ القرار المنشئ لهذه التغييرات.

فكثيرا ما نجد مديرين يتخذون القرارات بينهم وبين أنفسهم ، ثم يدعون إلى عقد اجتماع المشاركة الجماعية ، ولكنهم لا يلقون بالا إلى ما يبدي فيه من وجهات نظر ، ثم يفرضون أرائهم التي كونوها من قبل.

إن مثل هذه السلوك يفقد الإدارة الجماعية فاعليتها ولا يبقى منها إلا المظهر السطحي الذي يعود على الإدارة بشتى الأضرار ، ذلك بأن المرؤوسين يعتادون على التسليم بصحة آراء رؤسائهم حتى ولو كانت خاطئة، ويجدون سبيلا إلى استرضاء الرؤساء ، ولا تنمو عندهم الشخصية القيادية لاشتغالهم تابعين دائما.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: مدخل عام حول عملية اتخاذ القرارات:

أولاً: ماهية عملية اتخاذ القرارات

تمهيد

1-أنواع اتخاذ القرارات

2-خطوات اتخاذ القرارات

3-العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

ثانياً: نظريات ومزايا وعيوب اتخاذ القرارات

1-نظريات اتخاذ القرارات

2-مزايا اتخاذ القرارات

3-عيوب اتخاذ القرارات

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: مدخل عام حول عملية اتخاذ القرارات.

تمهيد:

لقد لاقى مصطلح اتخاذ القرارات اهتماما كبيرا في السنوات الأخيرة لأنه يعبر عن ما تتميز به الإدارة من ديمقراطية ، ودرجة تفضيلها للقرارات الجماعية ويستخدم هذا المدخل عندما تكون الحالة التي تستدعي اتخاذ القرار على درجة من التعقيد والأهمية ، بحيث تتطلب تعاون الأفراد والخبراء والاستفادة من آرائهم ومعلوماتهم للوصول إلى القرار السليم ، لأن هذا يساعد على تنمية الأفراد العاملين وتقبلهم للقرار، والعمل على تنفيذه لتحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

وقد ساهم الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية في مفهوم اتخاذ القرار الجماعي حيث استطاعوا من خلال التجارب والبيانات المعقدة البرهان على الفرصة القائلة أن القرارات الجماعية هي قرارات أنجح وأفضل من القرارات التي تملى على الجماعة من الرئيس أو القائد.

الفصل الثالث:مدخل عام حول عملية اتخاذ القرارات

أولاً: ماهية عملية اتخاذ القرارات

1-أنواع القرارات

هناك عدة أنواع من التصنيفات منها:

1- **القرارات المبرمجة:** وهي القرارات التي تأخذ بشكل روتيني ومتكرر ، حيث يتم أخذها بسرعة بناء على الخبرة والمعرفة والتجربة السابقة وعلى ضوء المعلومات المتوفرة ، حيث أنها لا تحتاج إلى جهد إداري ومن أمثلتها أخذ القرار للموافقة على إجازة صرف مبلغ بسيط وتقسيم العمل¹

2- **القرارات الغير مبرمجة:** تتمثل في القرارات التي تعالج مواقف لا تتكرر

فهي مواقف متميزة تحدث بشكل عارض ، ولا توجد سوابق لمعالجتها وتزيد درجة تعقيدها ودرجة المخاطرة المتضمنة، وبالتالي نطلب قدراً معتبراً من التفكير الابتكاري، ومنه فإن اتخاذ مثل هذه القرارات يتطلب جهداً أكبر لأن الاختيار اصعب والبدائل قد تكون عديدة، ويجب جمع الكثير من المعلومات لوضع هذه البدائل واختيار أفضلها، قرار دمج شركة مع أخرى ، إنتاج منتج جديد.²

3- **قرارات مشكوك فيها:** لا بد من اتخاذ هذه الأنواع من القرارات عند

ظهور صعوبة وعدم وجود حل جلي ، يجدر بفريق الإدارة التركيز على هذه القرارات ويمكن استرجاع خبراء من خارج الفريق لاعطاء نصيحة ومن أمثلة القرارات المشكوك فيها : كيفية الحصول على دعم اتحاد تجاري لنظام عمل جديد.

4- **قرارات استشارية:** هناك قرارات أخرى تتخذها وتؤثر في الكثير من

الناس على المدى الطويل لذا من المهم غالباً اشراك او لبك الذين يتأثرون بنتائج القرار، قد يعين إشراك قسم أو فريق كامل في عملية اتخاذ القرار او استشارة اشخاص اخرين من الخارج ومن الأمثلة على القرارات الاستشارية تدابير حفلة تقاعد³.

5- **القرارات التنظيمية:** وهي تلك التي تتخذ ضمن إطار الوظيفة الرسمية

التي يشغلها المدير في التنظيم الرسمي والتي تعكس السياسة الإدارية للمنظمة.

6- **القرارات الشخصية:** وهي تلك القرارات التي يتخذها المدير وتعكس

شخصيته وميوله وقيمه ومعتقداته، وبالتالي لا يمكن تفويضها⁴.

¹ محمد رسلان الجيوشي وجميلة حاد الله، الإدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، ص76.

² غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة،- دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1- 1429-2008، الجزائر، ص 164.

³ جين سميت- في اتخاذ القرارات الصائبة - دار العربية للعلوم، بيروت لبنان، ط1، 1419- 1999، ص ص 14، 15.

⁴ عبد الرحمن التوفيق- منهج الإدارة الفعالة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات - مركز الخبرات المهنية للإدارة - جمهورية

مصر العربية، ط3، 2004، ص16.

رغم تعدد التصنيفات التي قدمها رجال الفكر الإداري للقرارات متخذين في ذلك معايير متعددة ومن هذه التصنيفات أيضا التصنيف الذي بناه د. عبد الغني بسيوني بدون التركيز على معيار معين هي:

1- **القرارات الأساسية والقرارات المتكررة:** ويقصد بالقرارات الأساسية القرارات الاستراتيجية أو الانشائية ذات الأهمية الكبيرة للمنظمة الإدارة وهذه القرارات تتعلق عادة بكيانها وتنظيمها وسياساتها المتصلة اتصالا مباشرا بأهدافها المحددة لها. ومن أمثلة هذا النوع من القرارات ، القرارات الخاصة بتنظيم إدارات المنظمة والقرارات المتعلقة بتعيين مراحل خطة المنظمة في تحقيق أهدافها. أما القرارات المتكررة فيقصد بها القرارات اليومية أو الروتينية التي تتكرر كثيرا في العمل اليومي للمنظمة الإدارية.

والنوع الأول من القرارات يستلزم كل منها إجراءات خاصة ودراسات متعلقة بكل منها تبعا لطبيعة كل قرار والهدف من اتخاذه.

أما النوع الثاني من القرارات لا يستلزم مثل هذه الدراسة المتعمقة قبل اتخاذه بنتيجة وجود جداول خاصة بها تحدد إجراءات كل فرد منها لتيسر عملية اتخاذ هذه القرارات في المرات المقبلة.

2- **القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:** تتمثل القرارات التنظيمية في تلك القرارات التي يصدرها الرئيس الإداري بصفة رسمية كعضو مسؤول عن المنظمة أما القرارات الشخصية فهي التي تصدر عن الرئيس الإدارة بصفته الشخصية وليس بصفته التنظيمية¹.

3- **القرارات اللائحية والقرارات الفردية:** والمقصود بالقرارات اللائحية تلك القرارات التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد غير محددين بذواتهم، بحيث ينطبق القرار على كل فرد تتوفر فيه الشروط المحددة في القرار طوال مدة سريانه أما القرارات الفردية ، فهي التي تصدر في مواجهة فرد أو افراد محددين بذواتهم بحيث لا ينطبق القرار الا على هذا الفرد أو هؤلاء الأفراد ولا يتعداهم إلى غيرهم.

والقرارات اللائحية يمكن وصفها بأنها قرارات مجردة وعامة أما القرارات الفردية يمكن وصفها بأنها قرارات خاصة.

4- **القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية:** الأصل أن تكون القرارات الإدارية مكتوبة، وذلك لتكون بمثابة مستند رسمي ولسهولة فهم القرار وتفسيره، وحتى لا يقع لبس أو سوء فهم أو خطأ في التفسير.

أما القرارات الشفوية فهي القرارات غير المكتوبة وهذا لايعني القرارات الشفوية أقل أهمية من القرارات المكتوبة ولكنها أيضا تعتبر قرارات سليمة ولها آثارها.

¹ - محمد بهجت جاد الله كشك، " المنظمات وأسس إدارتها"، المكتب الجامعي الحديث، الأزريطة، الأسكندرية، 2003، 134.

القرارات الصريحة والقرارات الضمنية: القرارات الصريحة هي التي يصدرها الرئيس الإداري بصورة واضحة ومباشرة سواء بالموافقة أو الرفض ، أما القرار الضمني يمكن استخلاصه أو استنتاجه من مسلك الرئيس الإداري دون التعبير عنه صراحة¹.

خطوات اتخاذ القرارات.

لم أجد إجماعاً أو اتفاقاً كاملاً حول المراحل أو الخطوات العملية الخاصة باتخاذ القرارات ، سواء من ناحية عددها أو من حيث مضامينها أو محتوياتها ، لذا سوف أكتفي بعرض البعض منها فقط وهي²:

1- **تحديد المشكلة:** إن تحديد وتشخيص المشكلة من المهام الأولى في عملية اتخاذ القرار، ونعني بتعريف المشكلة تحديدها وهي ان تكون هناك مشكلة محددة ومشخصة إذ ان عدم تحديد وتشخيص المشكلة بصورة دقيقة يبعثنا عن تفهمها وإيجاد الحلول لها، وتتعامل منظمات الأعمال مع ثلاثة أنواع من المشاكل وهي³:

أ. **المشاكل المتكررة:** وهي التي يتكرر حدوثها دائماً ، ولها علاقة بالأعمال والأمور اليومية كالتأخر عن الدوام الرسمي صباحاً، أو خروج الموظفين قبيل انتهاء الدوام ، قرارات صرف الأموال ، القرارات التأديبية.....إلخ.

ب. **القرارات الجوهرية:** وهي تلك المتعلقة بمشاكل التخطيط والتنبؤ والسياسات واتخاذ الإجراءات والرقابة والتنظيم والتوجيه.....إلخ، والتي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق أهدافها المرسومة.

ج. **المشاكل العرضية الطارئة:** ويقصد بذلك الأحداث غير المتوقعة والمفاجآت والتي تحصل لأسباب داخل المنظمة أو خارجية من البيئة المحيطة، مثلاً حدوث أزمة سياسية حالت دون وصول البضاعة ، ارتفاع مفاجئ في الرسوم والجمارك والضرائب ، دخول منافس جديد إلى السوق.

ولتحديد المشكلة وتشخيصها يتطلب جهداً تحليلياً يشمل ما يلي⁴:

- تحديد المقدمات أو الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة.

- تحديد طبيعة المشكلة وفقاً لموضوعها (مالية- بشرية- سلوكية).

- تحديد موقع المشكلة ونطاقها.

- تحديد توقيت ومدى تكرار المشكلة.

• **تحديد البدائل:** ويقصد بذلك بدائل الحلول أمام متخذ القرار لحل المشكلة التي

تواجهه، والبديل الأمثل كما ذكرنا هو الحل ، وهو القرار الذي يتم اختياره ، والمدير الناجح هو الذي يستطيع أن يضع أكثر من بديل واحد ، وتقوم هذه المرحلة على تحديد كل من:

¹ - محمد بهجت جاد الله كشك ، نفس المرجع ، ص 176.

² - سنان الموسوي، " الإدارة المعاصرة الصول والتطبيقات " ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان ، ط1، 1425 هـ- 2004م ، ص 110.

³ - علي عباس، " سياسات علم الإدارة " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 1428 هـ- 2007 ، 103.

⁴ - غول فرحات ، " الوجيز في اقتصاد المؤسسة" ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، ط1، 1429-2008. ص 168.

- البدائل النمطية الواضحة والتي تتبادر إلى الذهن بسرعة وبأقل مجهود.
- البدائل المتكررة (غير العادية) والتي تأتي من خلال الأفكار البارعة من طرف العاملين وبالمناقشة الجماعية.
- **تقييم البدائل:** وهي عملية شاقة يقوم بها المخططون أو الإداريون ذووا الخبرة في هذا المجال ، وغرضهم من ذلك هو تدرج الحلول للمشكلة حسب أهميتها، فالبدل الذي تتطبق عليه المعايير التي يحددها المخطط يكون هو بديل الحل الأول، وعادة ما يقوم المخطط في هذه العملية بتقدير النتائج الإيجابية والسلبية المتوقعة من كل بديل على حدة، ويعتمد تقدير النتائج على ثلاثة عوامل أهمها:
 - خبرة متخذ القرار في هذا المجال.
 - فحص كل بديل وتجربته للتأكد من نتائجه.
 - الاعتماد على البحث العلمي والتنبؤات باستخدام الأساليب الكمية والإحصائية.

1. **اختيار البديل الأفضل:** بعد تقييم كافة البدائل يتعين على المسؤولين اختيار أحدها وتسمى هذه المرحلة اتخاذ القرار حيث يصل متخذ القرار إلى اختيار البديل أقل تكلفة ، أقل وقت.

كما ان المسؤول أو المدير لابد ان يستخدم معايير للتقييم تتفق مع أهداف المؤسسة وقيمها ونظمها وإجراءاتها، ومدى قبول الأفراد واستعدادهم لتنفيذ البديل ودرجة تأثير الحل على العلاقات بين الأفراد ، والعائد الذي سيحققه ودرجة المخاطر المتوقعة من اتباعه والموارد والامكانيات المطلوبة.¹

2. **تنفيذ القرار:** من الضروري أن يقوم متخذ القرار بشرح قراره للقائمين على عملية التنفيذ، ويناقشهم فيه ويستمع إلى وجهات نظرهم واستفساراتهم بغرض كسب موافقتهم عليه لإثارة الرغبة لديهم بتنفيذه ووضع الحافز لهم للعمل على تنفيذه بدقة ، كما يتعين عليه الحصول على موافقة الادارة العليا في المنظمة على تنفيذه.

وعندما نضعه في حيز التنفيذ والتطبيق قد يكون سهلا في بعض الحالات وفي حالات أخرى يكون في منتهى التعقيد مثلا: مقاومة التغييرات التي يمكن أن تنتج عن القرار من أعضاء المؤسسة أو خارج المؤسسة، كاختيار موقع جديد للإقامة المؤسسة مع الإشارة إلى أن القرار لا يساوي شيئا ما لم يتم تنفيذه.

¹ - علي عباس، المرجع السابق ، ص ص 104 ، 105.

3. متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج: بعد اختيار البديل الملائم فإن عملية اتخاذ القرار لم تنته بعد ، بل يأتي دور المتابعة وعملية متابعة التنفيذ مهمة للغاية لأنه يعتمد عليها نجاح القرار في تحقيق أهدافه.

يحظى العديد من المسؤولين عند اعتقادهم بأن اختيار بديل معين وتنفيذه يعين أن الموقف قد حسم، وأن المشكلة حلت وأن الفرصة اقتضت وعليه من الضروري متابعة تنفيذ وتقييم النتائج أول بأول.¹

1.3 العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

Factors Affecting The Decision Making Process.

على الرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة ، لهذا فإن اتخاذ أي قرار ومهما كان بسيطا و إذا أثار ومدى محدودين فإنه يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من العوامل مختلفة التأثير على القرار.

وفيما يلي عرض موجز لمختلف العوامل التي يؤثر على عملية اتخاذ القرار:²

1.1.3: عوامل البيئة الخارجية: External Environment Influence

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة والتي لا تخضع لسيطرة المنظمة بل إن إدارة المنظمة تخضع لضغوطها وتتمثل هذه العوامل بما يلي:

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.
- التطورات التكنولوجية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية .
- الظروف الانتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.
- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الانتاج.
- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

2.1.3 : عوامل البيئة الداخلية: Internal Environment Influence

وتتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المنظمة وهي عوامل كثيرة تذكر أهمها:

- عدم وجود نظام المعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- درجة المركزية وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي.
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.

¹ - غول فرحات، المرجع السابق ، ص 172.

² - كاسر نصر المنصور، نظرية اتخاذ القرارات الإدارية، (مفاهيم وطرائق كمية)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص35-36.

- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.
- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

3.1.3: عوامل شخصية ونفسية: Decision maker Influence

وهذه العوامل تشمل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداء بالرجل الإداري متخذ القرار ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في صنع القرار، وهذه العوامل تقسيم إلى نوعين هما:

أ- **عوامل نفسية:** وهذه العوامل تشعب فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل به واثره في عملية اتخاذ القرار وبخاصة في مرحلة اختيار البدائل من مجموعة البدائل المتاحة.

ب- **عوامل شخصية¹:** تتضمن العوامل المتصلة بصانع القرار نفسه ، والتي تعكس التكوين النفسي والاجتماعي له ، هذه العوامل تكمن في دوافع الأفراد واتجاهاتهم وانفعالاتهم وحالتهم الصحية وميولاتهم في المواقف المختلفة ، فالفاعل قائم بين شخصية المدير كظاهرة نفسية واجتماعية ، وبين العمل الذي يؤديه ، وينتج عن هذا التفاعل حسب " هيربرت سيمون" السلوك الإداري الذي يقبل المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل للوصول إلى البديل الأفضل.

4.1.3: **عوامل ظروف القرار:** يعد التردد في اتخاذ القرار من العوامل التي تعيق إصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب مما يؤثر على المشكلة وفعالية حلها وسبب التردد في اتخاذ القرار هو علاقة القرارات في المستقبل الذي يتميز بعدم القدرة على تحديد ما سيحدث فيه بشكل دقيق ، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد او في ظروف التأكد أو تحت درجة المخاطرة أو ظروف المتغيرة.

5.1.3: عوامل أخرى مثل:

أ. **تأثير عنصر الزمن: Time Influence**
يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذ قراره كلما كانت البدائل المطروحة اكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وامكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر ، وكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة اما متخذ القرار كلما تطلب منه السرعة في البث في القرار مما يقلل في البدائل المتاحة أمامه.

ب. تأثير القرار Decision Significance Influence:

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

1. عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير.

¹- كاسر ناصر، مرجع سابق ، ص30.

2. كلفة القرار والعائد، حيث تزداد أهمية القرار ، كلما كانت التكاليف الناشئة عنه أو العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفعا.
3. الوقت اللازم لاتخاذها فكلما ازدادت أهمية القرار اتاح الإداري إلى الوقت أطول ليكتسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة على القرار¹.

ثانيا: نظريات اتخاذ القرارات Theory Of Making Decision

نتيجة التطورات الكبيرة في مفهوم اتخاذ القرار وفلسفته وفي الأساليب المستخدمة في اتخاذ ظهرت عدة نظريات اهتمت في دراسة القرارات الإدارية وهذه النظريات هي التالية:

1- النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرارات Classical Decision Theory:

أ- المفهوم: وتعرف أيضا نظرية القرار الرشيد تمثل هذه النظرية النموذج المغلق في اتخاذ القرار ، ولقد سادت مفاهيم هذه النظرية حتى الربع الأول من القرن العشرين وقامت على الفرضية التالية:

إن المدير في أي نظام يقوم بتصرفات رشيدة لتحقيق أهداف المنظمة بأقل كلفة ممكنة وترى هذه النظرية إن المدير يسعى باستمرار لتطبيق مبدأ الكفاية على جميع النشاطات في المنظمة ، ويتحقق هذا من خلال القرارات الرشيدة التي يتخذها بعد دراسة دقيقة وشاملة للبدائل المتاحة وفق اسس علمية ومعايير اقتصادية.

ويقصد بالرشد القدرة على التعليل بصورة منطقية فعالة ، أما القرار الرشيد فيقصد به القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها وقيودها وعليه فإن هذه النظرية تفترض ما يلي:

- إن متخذ القرار الرشيد هو الإداري الاقتصادي القادر على تحديد النتائج المحتملة المترتبة على كل بديل متاح أمامه وترتيب هذه النتائج وفق أهميتها النسبية في تحقيق أهداف المنظمة ، واختيار البديل الأفضل من بينها.
- إن نسبية درجة الرشد المتوافر في القرار تختلف من حالة لأخرى ومن وقت لآخر وذلك نتيجة تغير الظروف والعوامل المحيطة بالتنظيم.
- إن القرار المتخذ يجب أن يمثل أفضل نتيجة لأفضل بديل متاح ويتم اختياره لتحقيق أهداف المنظمة.

ولهذا فإن هذه النظرية تقوم على الشرطين التاليين:²

- أن يتمتع متخذ القرار بقدرات خاصة أهمها الرشد والمنطق فيختار البديل الأمثل الذي يحقق المنافع القصوى بعد الأخذ بالحسبان كل البدائل المتاحة ، وهذا يتطلب متخذ القرار توافر ما يلي:

¹ - كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، ص، 35، 36.

² - كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، ص، 35، 36.

- معرفة كل الأهداف التي يرغب بتحقيقها ، ثم يقوم بترتيب هذه الأهداف بالتسلسل وفقا لمعيار الأهمية النسبية لكل منها.
- معرفة كل الحلول البديلة المتاحة لاتخاذ القرار الأفضل.
- معرفة مزايا كل بديل وعيوبه ونتائجه مع ترتيب اولويات هذه البدائل حسب نتائجها ، الأفضل فالأقل.
- اختيار البديل الأفضل الذي يؤدي إلى إيجاد الحل الأمثل للمشكلة أو يحقق الهدف بصورة مثلى.
- أن يأخذ متخذ القرار بالحسبان كل البدائل المتاحة والنتائج المترتبة على كل بديل وأن يرتب النتائج في سلم أفضليات وفق معايير محددة تكون مرتبطة بأهداف التنظيم وأن يختار البديل الأفضل. نلخص من هذين الشرطين أن هذه النظرية ترى ضرورة المعرفة الكاملة المتخذ القرار بجميع الأهداف المراد تحقيقها للمنظمة.

2- الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية:

بالرغم مما قدمته النظرية الكلاسيكية من أفكار ومفاهيم مهمة في اتخاذ القرار وتطور نظرية القرارات الإدارية إلا أنها لم تسلم من بعض الانتقادات والتي على أساسها قامت النظرية السلوكية في اتخاذ القرار ، ونورد فيما يلي أهم الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية والموجهة من المدارس الحديثة في الفكر الإداري:

- أ- رفض فكرة أن المنظمة نظام مغلق بعيد عن تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لأن هذه الفكرة تتعارض مع مفهوم النظم المفتوحة.
 - ب- أهملت هذه النظرية الجانب الإنساني داخل المنظمة وخارجها وركزت على الجانب الفني في اتخاذ القرار.
 - ج- الرشد مفهوم نسبي لا يؤدي دائما إلى القرار الأفضل بسبب خضوع متخذ القرار لعوامل مختلفة تحد من قدراته على اتخاذ القرار الرشيد.
 - د- ان متخذ القرار يمكن أن لا يكون عقلانيا أو منطقيا في اتخاذ القرار ويتأثر بالأطراف والعوامل المحيطة به.
 - هـ- إن وجود أهداف متعددة متناقضة في بعض الأحيان أمام متخذ القرار تجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار أمرا غير مضمون دائما¹.
- ## 3- النظرية السلوكية Behavior Decision Theory:
- ا/ المفهوم: تمثل هذه النظرية النموذج المفتوح لاتخاذ القرار.

¹ - كاسر نصر المنصور، المرجع السابق، صص 16، 17.

وقامت هذه النظرية على الانتقادات الموجهة للنظريات الكلاسيكية في اتخاذ القرار وكان أهم روادها هاهربرت سايمون Herbert Simon لقد لاحظ سايمون قصور مفهوم الرشد والمعيار الاقتصادي في اتخاذ القرار والذي بنيت عليه النظرية الكلاسيكية ، وبين أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحل المثلى للمشكلات موضوع الدراسة وذلك للأسباب التالية:

- أن الحل الأمثل في فترة زمنية معينة قد لا يبقى كذلك في فترة زمنية أخرى.
- أن بدائل العمل المتاحة أمام متخذ القرار قد تكون كثيرة وأن اختياره لأحداها يتوقف على امكاناته وقدراته في دراستها جميعا ، وتحديد نتائجها وتوفير الوقت اللازم لذلك.
- مواجهة متخذ القرار الكثير من العوامل الداخلية والخارجية التي لا يستطيع السيطرة عليها ، او لا يملك المعرفة أو القدرة على التنبؤ بها¹.

ومن أشهر النماذج السلوكية في اتخاذ القرار نموذج مارج وسايمون ويتضمن نموذج مارج وسايمون أربعة مستويات أساسية في عملية اتخاذ القرار تتطوي على خمسة افتراضات أساسية تعبر عن طبيعة السلوك الانساني في مسألة اتخاذ القرار وهي:

- أ- كلما زاد البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة ، كلما زاد مستوى القيم والمنافع المتحققة.
- ب- كلما زاد مستوى القيم المتحققة والمنافع ، كلما زاد مستوى الطموح.
- ج- كلما زاد مستوى القيم المتحققة ، كلما زاد مستوى الرضا.
- د- كلما زاد مستوى الطموح ، كلما انخفض مستوى الرضا.

ومن هنا يتضح لنا أن النهج السلوكي في اتخاذ القرار من اكثر المنطلقات النظرية تجسيدا لطبيعة المشاعر الذاتية للفرد في اتخاذ القرارات الهادفة وفق منظور حركي (ديناميكي) يستوعب حقيقة الفرد وتطلعاته المستقبلية في التطور المستمر².

ثالثا: إيجابيات عملية اتخاذ القرارات.

يمكن تلخيص النقاط الايجابية التي يتمتع بها القرار كما يلي:

- 1- الاستفادة من مختلف الثقافات والخبرات والمهارات لدى الأفراد المشاركين في اتخاذ القرار .
- 2- طرح وجهات نظر وأفكار وبدائل جديدة لم تكن مدرجة ضمن البدائل المتاحة لدى الرئيس وتكون أنسب وأقرب للاختيار والتطبيق.
- 3- لأن الأفراد يرون أن القرارات الجماعية التي تم إشراكهم في اتخاذها تعكس آراؤهم ووجهات نظرهم ، لذلك فهم عادة ما يكونون أكثر تمسكا وحرصا على تطبيقها والعمل على إنجازها.
- 4- الاستفادة من حرص كل واحد من الأفراد المشاركين على تقديم أقصى مشاركة ممكنة من خلال تقديم الأفكار الفعالة التي تثري عملية النقاش وبالتالي اتخاذ القرار.

¹ - كاسر نصر المنصور، المرجع السابق ، ص 17.

² - خليل محمد حسن السماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان ط1، 2000م، 1420 هـ - ص 159.

- 5- عادة ما تكون القرارات الجماعية أكثر دقة وموضوعية وبالتالي تحل نسبة وجود الأخطاء بها.¹
 - 6- الوصول إلى القرار المناسب في أقصر وقت ممكن.
 - 7- استغلال المقدر الشخصية وبعد النظر والقدرة على التصرف التي يتصف بها بعض المديرين.²
- مما سبق نجد أن عملية اتخاذ القرارات تعتبر من أنجح الوسائل بالنسبة للمدير والمؤوسين وذلك من خلال ثقة المدير في مؤوسيه وكذلك التقليل من الأعباء التي يمتلكها المدير كونه يشارك مؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات وفي نهاية الأمر تفوض له سلطة اتخاذ القرارات.
- أما بالنسبة للمؤوسين فإنها تضيف إليهم معاني جديدة أثناء اتخاذهم للقرار وتزيد من شعورهم بالانجاز ، ويمكن أن تكون القرارات التي تم التوصل إليها مقبولة من قبلهم لأنهم أسهموا في اتخاذها.
- رابعاً: سلبيات عملية اتخاذ القرارات:
- إن لعملية اتخاذ القرارات عدة سلبيات منها:
4. عدم توفر المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب حول المشكلة المراد معالجتها، وذلك لصعوبة جمع المعلومات وتصنيفها وتخزينها واسترجاعها وقد يكون السبب في ذلك نقص الكوادر البشرية المدربة على معالجة المعلومات أو نقص المعدات.
 5. إشغال المسؤولين بالأمر الفرعية ومتابعتهم لكل صغيرة وكبيرة وعدم الاهتمام اللازم بالأمر الرئيسية.
 6. تنازع الاختصاصات بين كثير من المسؤولين الذين يشتركون في مجالات عمل متداخلة دون وجود تحديد واضح لسلطاتهم ومسئولياتهم.
 7. عدم تمتع بعض متخذي القرار بروح المبادرة والابتكار.³
 8. ردود فعل المؤسسات المنافسة وما تتخذه من قرارات مقابلة أو مضادة .
 9. اصداء الرأي العام في علاقة المؤسسة مع الغير من الجمهور ومستهلكين وعملاء وغيرهم.⁴
 10. انشغال بعض الرؤساء والمسؤولين بمصالحهم وأعمالهم الخاصة وعدم اعطاء المجهود الكافي لواجباتهم وأعمالهم الرسمية.
 11. التهرب من جانب المسؤولين من اتخاذ القرارات الصعبة وذلك نوماً من المساءلة فيما لو فشل القرار أو انقيادا للتوجيهات والضغوط التي تأتي من جانب أصحاب الخطوة الواسعة بالمجتمع.

¹ - على خلف حجابة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 176.

² - جمال الدين لعويسات، الادارة وعملية اتخاذ القرارات- دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.

³ - عبد المعطي عساف ، المرجع السابق، ص 214.

⁴ - موسى خليل، الادارة المعاصرة ، المبادئ - الوظائف - الممارسات - مجد المؤسسة الجامعية للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع ، بيروت - لبنان - ط1- 1425، 2005، ص 216.

12. تدخل السلطة العليا في إلغاء القرارات التي تم اتخاذها بواسطة القيادات الإدارية وذلك إرضاء لبعض العناصر صاحبة المصلحة ، مما يؤثر في نفسية القادة الإداريين يترددون كثيرا في ممارسة حقوقهم المشروعة في اتخاذ القرارات التي يعتقدون في صلاحياتها لمعالجة المشاكل المطروحة¹.

خلاصة

تمثل عملية اتخاذ القرار جانبا هاما في مختلف الإدارات، وقد استتدت في البداية على الحدس والتخمين، لكنها اليوم أصبحت مبنية على أسلوب علمي.

عرفت عملية اتخاذ القرار تطورا في ظل الفكر التنظيمي ابتداء من المدارس الكلاسيكية التي تناولت عملية اتخاذ القرار انطلاقا من فكرة أن القرار يجب أن يكون مبني على هدف واحد هو تعظيم الربح وتخفيض التكاليف في بيئة تتسم بالاستقرار والتأكد ، وافتراضات المدرسة الكلاسيكية كانت غير واقعية، لأن المؤسسة تعيش في بيئة تتسم بالتغيير المستمر ، وبعد الانتقادات التي وجهت لافتراضات ومفاهيم المدارس الكلاسيكية ، ظهرت اتجاهات جديدة في الفكر الإداري تمثلت في الإسهامات التي قدمها رواد المدرسة العلاقات الإنسانية التي جاءت للاهتمام بالعلاقات الإنسانية بجانب تطبيق المبادئ العلمية للإدارة لإحداث التوازن بين الباحثين ، ويعتبر الاهتمام بالعامل الهدف الذي تسعى لتحقيقه.

وليس من شك أن عملية صنع القرار لا تعتبر ضرورية للمؤسسة فحسب بل أنها تعتبر القلب النابض الذي يبقى على حياتها عملية مستمرة ومتمركزة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة وتوجد في كل جزء من أجزائها.

واتخاذ القرار ما هو إلا الاختيار المدرك لمجموعة من البدائل لتحقيق أهداف المؤسسة بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه وتصنيف القرارات وفقا لعدة معايير من خلال الوظائف الأساسية للمؤسسة، أهميتها ، أهمية برمجتها أو جدولتها، أساليب اتخاذها وفقا للنمط القيادي لمتخذها.

1- مرحلة التمييز الذاتي

2- مرحلة القدرة التقنية

3- مرحلة التمييز الاقتصادي

4- مرحلة إعادة الهيكلة

5- مرحلة الاستقلالية

6- مرحلة التخصصية

ملحمة الفصل

¹ - عبد المعطي عساف، المرجع السابق ، ص 242.

الفصل الرابع

الفصل الرابع:مدخل عام حول المؤسسة

تمهيد:

أولاً: ماهية المؤسسة

1-أنواع المؤسسة

2-خصائص المؤسسة

3- تصنيف المؤسسة

ثانياً:مراحل تطور المؤسسة الجزائرية وأهدافها

1- مرحلة التسيير الذاتي

2- مرحلة الشركة الوطنية

3- مرحلة التسيير الاشتراكي

4- مرحلة إعادة الهيكلة

5- مرحلة الاستقلالية

6- مرحلة الخصخصة

خلاصة الفصل

الفصل الرابع: مدخل عام حول المؤسسة.

تمهيد:

ذكر أغلب الكتاب والمؤرخين أن فكرة المؤسسة تبتدئ من مبدأ مهم وهو تجميع الامكانيات المادية والبشرية من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة تعجز الامكانيات الفردية عن تحقيقها بالكيفية التي تحققها المؤسسة أو المشروع بطبيعة الحال، ولو تعمقنا في فكرة المؤسسة وابدائها منذ قديم الزمان لرأينا أن شريعة حمو رابي في العراق ركزت على الدور الذي تلعبه المؤسسة من النواحي الاجتماعية والقانونية والسياسية في الوقت نفسه.

ثم مرت فكرة المؤسسة بأشكال متنوعة عبر حضارات وأجيال كثيرة تركت اثارها على كل ما يمكن ان تساهم به المؤسسة في مجتمع المدينة والدولة على حد سواء.

كما أن الاقطار العربية في شمال افريقيا قد تأثرت بشكل عام بما ادخله العرب في صدر الاسلام ، من مفاهيم مختلفة للمؤسسة ظلت جذرية في العديد من مجالات منها ما هو تطور في المجال الأفقي ومنها ما يتعلق بالمجال العمودي مع المجال الجانبي ومنها ما هو تطور في الأشكال القانونية.

مرت المؤسسة الوطنية العمومية ، لاسيما الصناعية منها بعديد المحطات ، ميزت مجمل المراحل التي واكبت عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي منذ الحصول على الاستقلال الوطني سنة 1962 على اليوم، وافرزت المكاسب المتحققة باعتبار أن التوجه السياسي القائم ، المستمد من نصوص ميثاق الثورة التحريرية، يعتمد في منطلقاته بالمؤسسة العمومية في تحقيق الأهداف التنموية المرجوة.

وعلى امتداد هذه الفترة المعتبرة ، عرفت المؤسسة الوطنية تراكمات كثيرة من التجارب والاصلاحات المتكررة التي انصبت مضامينها على السعي الدؤوب لتقويم مسار القطاع العام، في خضم مسيرة التنمية الوطنية، من خلال التركيز على اكتساح كل العوائق والعراقيل والممارسات السلبية سواء في التنظيم أو التسيير بحثا عن النجاعة.

أولا: أنواع المؤسسة.

أ- المؤسسة الاجتماعية: لقد تعددت تعريفات المنظمة أو المؤسسة الاجتماعية حيث عرفها تالكوت بارسونز بانها " وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية تبنى ويعاد بناؤها بقصد تحقيق أهداف معينة. كما عرفت المنظمة الاجتماعية بأنها " عبارة عن وحدات اجتماعية أو تجمعات سكانية مكونة لتحقيق أهداف إدارية معينة على نطاق واسع من خلال ترابط اتصال أفراد كثيرين بطريقة تسلسلية انتظامية ، وكذلك عرفت المنظمة بأنها " نسق اجتماعي له بناء ووظيفة بينه وبين البيئة المحيطة بهتفاعل لتحقيق اهداف محددة للنسق والبيئة.

كما عرفت المؤسسة الاجتماعية من منظور الخدمة الاجتماعية بأنها " هيئات شكلت لتعبر عن ارادة المجتمع او الجماعات التي نشأت فيه لمقابلة حاجاتها ومن خصائصها:

- أنها وحدات اجتماعية انشئت خصيصا لتحقيق اغراض معينة.

- وجود تنظيم للتحقيق هذا الغرض واعادة تنظيمها لتتواءم مع اغراضها.

- لها هيكل تنظيمي من نوع ما ينظم العمل داخلها.
- يتم العمل فيها طبقا للقانون ولائحته التنفيذية الخاصة.
- انها تتكون من وحدات فرعية او اجزاء (تعرف بالانساق الفرعية) وهذه الانساق الفرعية تكون مرتبطة بنائيا ووظيفيا ومتبادلة الاعتماد.¹
- نستنتج مما سبق بان المؤسسة الاجتماعية هي كيان أو بناء ينشأ من اجل اشباع احتياجات أو تقديم خدمات ، وتتنوع المؤسسات من حيث الحجم والأهداف والتبعية ، فالمؤسسة الاجتماعية تتكون من بناء، ولها وظيفة وتسعى لتحقيق أهداف مجتمعية.
- ب- المؤسسة الاقتصادية:
- 1- تعريف المؤسسة الاقتصادية : هي مجموعة اشخاص مهيكليين على شكل هرمي بهدف انتاج السلع والخدمات القابلة للتجارة، بهدف تحقيق أقصى ربح.
- يعرف M.Truchey المؤسسة على أنها : الوحدة التي تجمع فيها وتتسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.
- 2- خصائص المؤسسة الاقتصادية:
- المؤسسة مركز للتحويل Centre De Transformation إن المؤسسة هي ذلك المكان التي يتم فيها تحويل الموارد (المدخلات) إلى منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات) وتتمثل الموارد في المواد الأولية رؤوس الأموال، المعلومات ، الأفراد.
- المؤسسة مركز للتوزيع Centre De Repartition تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الانتاجية.
- المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية Centre De Viesociale تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا (رجال ونساء) من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة، حيث يقضي أغلبية العمال ثلث أو أكثر من حياتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال.
- المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية Centre De Decisions تلعب المؤسسة دورا مهما في الاقتصاد وباعتبارها مركز للقرارات الاقتصادية التي تخص نوع المنتوجات كمية المنتوجات ، الأسعار.....الخ
- المؤسسة شبكة للمعلومات Reseau D'in Formations إن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية عن المؤسسة).

¹- محمود كفاوين، غدارة المؤسسات الاجتماعية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة- 2009 ، ص ص 0908.

- المؤسسة مركز للمخاطرة : إن المؤسسة معرضة للخطر باستمرار ، حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تسبقاتها المالية والمادية في حالة الفشل ترتبط هذه المخاطرة بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن¹.

3- خصائص المؤسسة²:

تمثل خصائص المؤسسة الصفات التي يجب أن تتسم بها المؤسسة لكي تتميز من خلال عن المجتمعات البشرية الأخرى في المجتمع وأهم هذه الخصائص.

أ- الشرعية: وتعني الشرعية الالتزام بإجراءات تأسيس المؤسسة كما يحددها القانون الذي يحكم نشاط المؤسسة وكذلك أن تكون أهدافها وأنشطتها وسياساتها ووسائل تحقيق ذلك وفق ما تنص عليه التعليمات والأنظمة القانونية السائد في البلد الذي تنشأ فيه المؤسسة من جهة ومع القيم والعادات والتقاليد السائدة في ذلك المجتمع من جهة أخرى.

ب- النظام الداخلي او الدليل التنظيمي: يشمل النظام الداخلي كافة المعلومات التي تميز هوية المؤسسة عن غيرها من المؤسسة كالإسم والعنوان ونوعية النشاط الذي تمارسه وتختص فيه واللوائح الإدارية التي تحكم نشاطها والأنظمة الفرعية التي تعتمدها ومصادر تمويلها.

ت- الهيكل التنظيمي : وهو الإطار الذي يوضح البنية التنظيمية ومستويات السلطة والمسئولية والعلاقات الوظيفية والاستشارية في المؤسسة.

ث- المسؤولية الاجتماعية: تتمثل المسؤولية الاجتماعية في توظيف أنشطتها المختلفة لما فيه صالح المجتمع ومنفعته وعدم إلحاق الضرر من خلال ممارستها لتلك الأنشطة وتعزيز قبول المجتمع ودعمه لأهداف المؤسسة التي يجب الا تتعارض والمصلحة العامة لذلك المجتمع حتى وإن كانت الأهداف في الأساس لخدمة مصالح أعضاء المؤسسة.

4- تصنيف موارد المؤسسة:

أ- الموارد البشرية: وهي التي تشمل أفراد المؤسسة بمختلف مستوياتهم ومؤهلاتهم ووظائفهم ، فكل أولئك يساهمون في خلق القيمة. (1962-1965) فقد تمت تسمية الموارد البشرية بهذا الاسم.

وفي إطار تحليل الموارد البشرية في المؤسسة ينبغي التمييز بين فئتين أفراد مؤهلون وهم الكفاءات والمهارات وأفراد منفذون وهم العمال.

ومن الجدير بالإشارة أن المؤسسات المعاصرة تعتمد في معظمها على الكفاءات وهذه الأخيرة هي التي تشكل المورد الاستراتيجي الذي تعول عليه المؤسسة في بناء استراتيجياتها.

ب- الموارد الملموسة: وهي تشمل مختلف الموارد المادية والمالية التي تتوفر عليها المؤسسة ، وهي التي تشكل رأس مال الثابت (باستثناء أصول المعنوية) ورأس المال العامل.

¹ - غول فرحات،

² - يحيى جبر العيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص ص 217، 219.

- رأس المال العامل: ويتمثل في الموارد الأولية ولوازم الانتاج والأصول النقدية ، وغير مما يقتضيه السير العادي لدورة الاستغلال.
 - رأس المال الثابت: ويتكون من الآلات والمعدات والتجهيزات والمباني وغيرها من الأصول التي تشكل استثمارات المؤسسة.
 - ج- الموارد غير الملموسة: وتتمثل في كل الموارد المعنوية التي يعتمد عليها تنفيذ الاستراتيجية ومن أهمها:
 - المعلومات: وهي قاعدة البناء الاستراتيجي، إذ على اساسهم يتم تصميم الخطة الاستراتيجية أي اتخاذ القرارات المرتبطة بمستقبل المؤسسة.
 - التكنولوجيا: وتعني المعرفة العامة التي تتوفر عليها المؤسسة ، وينبغي أن نميز هنا بين التكنولوجيا الخاصة والتي تكون بمثابة حق خاص بالمؤسسة.
 - التراخيص: وحق الامتياز وحق الملكية الصناعية، قد تحصل المؤسسة على حق امتياز أو على ترخيص من مؤسسة عالمية لصناعة منتجها أو اعتماد طريقته في الانتاج ، كما يمكن أن يكون للمؤسسة براءة اختراع على منتج أو طريقة انتاج خاصة بها ، سواء تم ذلك عن طريق الشراء أو نتيجة نشاط البحث والتطوير في المؤسسة¹.
 - ثانيا: مراحل تطور المؤسسة الجزائرية.
- لقد عرفت الجزائر منذ استقلال وإلى اليوم العديد من التجارب والاصلاحات في تنظيم وإدارة القطاع العام وتجسيد ذلك بشكل واضح في تنظيم وإدارة المؤسسة العامة والوطنية هذه الأخيرة عرفت عدة أنماط من التنظيم والإدارة.
- إن المؤسسة العامة عبارة عن مرفق عام تنشئه الدولة لأداء وظائفها واشباع حاجات المواطنين بها، لذا تحرص الدولة على إحاطتها بالأطر القانونية والتنظيمية التي تحدد مجالات عملها ضمن حدود السياسة العامة للدولة ، ولقد مر تنظيم المؤسسة في الجزائر بعدة مراحل منها²:
- المرحلة الأولى: التسيير الذاتي (1962- 1965). لقد شهدت الجزائر مباشرة بعد الاستقلال أزمة متعددة الأوجه خاصة بعد الترحال الجماعي للأوربيين ، ولهذا لم تكن تجربة التسيير الذاتي في الجزائر تطبيقا لإديولوجية واضحة المعالم، إن فكرة الأملاك الشاغرة هذه شكلت سندا قانونيا لأسلوب التسيير الذاتي رغم ما اثرته من جدل حول تكييفها القانوني فالمؤسسة المسيرة ذاتيا كانت تقوم إذن على مجموعة من الهيئات هي:
- a. الجمعية العامة للعمال: تتكون من مجموعة عمال المؤسسة يعين المدير أعضائها ، تتمثل صلاحياتها في المصادقة على مخطط تنمية المؤسسة ، تحديد وتوزيع المهام، الموافقة على حسابات نهاية السنة.

¹- رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة ، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع ، قسنطينة، ط1، 2008، صص13، 14.
²- لعل بوكيش، المؤسسات العامة الجزائرية، مجلة الحقيقة، العدد 6، ربيع الثاني 1426، ماي 2005 أدرار، ص 89.

b. مجلس العمال: تنتخب الجمعية العامة لمدة 3 سنوات مع وجوب كون ثلثي الأعضاء من العمال الذين يباشرون العمل في الانتاج حتى لا نهين الاطارات ، تتمثل صلاحياته في انتخاب لجنة التسيير، توظيف وطرده العمال.....

c. لجنة التسيير: تنتخب من بين أعضاء مجلس العمال يكون ثلثهم من العمال المباشرين العمل في الانتاج، تتمثل صلاحياتها في ضبط القواعد والترتيبات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة ، توزيع المسؤوليات...

d. تشكل المديرية جهازا تنفيذيا لقرارات هيئة المداولة تتمثل صلاحياتها في الحفاظ على شرعية العمليات الاقتصادية المالية، يوقع التعهدات ، ينظر في حسابات آخر السنة¹.

المرحلة الثانية: الشركة الوطنية (1965 -1971)/ إن المساعي الرامية إلى بناء اشتراكية في الجزائر قد توقفت بعد لاستقلال بسبب نوع السلطة التي تأسست حينذاك مما اثر سلبا على تطور البلاد وعلى تحقيق التنمية الوطنية، فقد تركت هذه السلطة القطاعات الحيوية والهامة التي يتوقف عليها بناء اقتصاد وطني حقيقي ، هذا بالاضافة إلى عدم اهتمامها بالطبقة العاملة وظروفها المتدهورة من جراء الاستعمار والاستقلال الأجنبي واستمر الوضع على هذا الحال إلى ان جاء التصحيح الثوري في 19 جوان 1965 الذي يعد بمثابة نقطة وتحول جذري في كيان المجتمع الجزائري ، من خلال الانطلاق في طريق التنمية وبناء الاشتراكية، وقد تميزت هذه المرحلة بصور العديد من القوانين منها: الأمر رقم 66-1983 المؤرخ في 21 يونيو 1966 الخاص بتعويض اصابات العمل والأمراض المهنية وتلاه صدور نصوص تطبيقية في 27 ديسمبر 1966 وفي 19 مارس 1966 كان الهدف من هذه المرحلة يتمثل تحقيق الاستقلال الاقتصادي والحد من نفوذ الرأسمال الأجنبي ،لقد جاء إنشاء الشركة الوطنية لتحقيق العديد من الأهداف من بينها:

- تلبية حاجات الاستهلاك الوطني.
 - إيجاد سوق واسعة لتصريف منتجات الصناعة.
 - إيجاد أقصى ما يمكن من الوظائف لامتناس البطالة.
- إن تميزت هذه المرحلة بإنشاء الشركة الوطنية وهو اسلوب جديد لتنظيم وإدارة المؤسسات العامة بالجزائر، غير أن هذا الأسلوب من التنظيم والإدارة قد أدى إلى حدوث مشاكل وإضرابات ، الأمر الذي دفع بالسلطات إلى إصدار ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات².
- المرحلة الثالثة: مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971-1980).

إن مختلف صور وأشكال تنظيم مؤسسات القطاع العام منذ الاستقلال اتسمت بعدم الانسجام وعملت فيها الدولة على تعميم عمليات التأميم بغرض استرجاع السيادة الكاملة في إطار استراتيجية كاملة وتحقيق المصلحة العامة ، إلا أن المظاهر السلبية صغت على عالم الشغل، وظهور علاقات انتاجية تتناقض فيها

¹ - رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة للطباعة 2003، ص62.

² - لعل بوكميش، مرجع نفسه ، ص ص93، 94.

بعضها، فسعت الجزائر إلى وضع نظام قانون أساس وإطار ليحكم مختلف المؤسسات العامة خاصة الاقتصادية منها.¹

فوضع المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي ميثاق للمؤسسة العامة في شكل تقرير اعتمده لجنة القانون الأساسي، وبعدها عمد مجلس الوزراء آنذاك إلى تشكيل لجنة اصلاح وطنية وذلك لدراسة وتحليل مختلف المشاريع السابقة لتتوج العملية فيما بعد بصور ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات ليحقق انسجاما بين اختيارات البلاد والنصوص القانونية القائمة ، لأن هذا الانسجام اصبح يقتضي إقامة علاقات انتاجية جديدة تتلاءم مع المرحلة الراهنة من تطور المجتمع الجزائري ، لأن المؤسسات يجب أن تعكس وتجسد الوضعية المعقدة للمجتمع في مرحلة معينة².

وترجع تسمية المؤسسة الاشتراكية بهذا الاسم إلى سببين جوهريين يتمثل أحدهما في أنها أداة تنفيذ للمشروعات التي اقتضتها السياسة الاشتراكية ، ويتمثل السبب الثاني في انها تسيير طبقا لمبادئ التسيير المحدد في الميثاق الاشتراكي للمؤسسات ، وبذلك فإن تسيير المؤسسة الاشتراكية يتميز بلا مركزية الادارة ومشاركة العمال حيث ظهرت عدة هيئات تتقاسم تسيير المؤسسة وإدارتها وهي:

1- مجلس العمال: يقوم العمال بانتخاب مجلس يمثلهم وينوب عنهم يسمى مجلس العمال ويتمتع بحرية التصرف في سائر السلطات لمراقبة سير المؤسسة وتنفيذ البرامج، كما يبدي برأيه فيما يخص تسيير المؤسسة، كما يشارك في إعداد سياسة الموظفين.

2- مجلس المديرية: يحدث على مستوى كل مؤسسة مجلس مديريةية يرأسه المدير العام، ويتكون من عدد معين من النواب لهذا المدير ويتراوح عدد أعضائه بين (9 - 11) عضو كحد أقصى وأدنى ويعمل على: الحفاظ على تسيير المؤسسة وبيث في القضايا المتعلقة ، ببرمج التسويق ، التموين، الانتاج، وحسابات الخسائر، وقانون المستخدمين وجدول الأجور.

3- المدير العام للمؤسسة: يعين المدير العام للمؤسسة بموجب قرار يصدر عن الهيئة الوصية ، وتنتهي مهامه بنفس الشكل، ويتولى المدير العام تسيير المؤسسة تحت سلطة الوزير الوصي، حيث يكلف بالتسيير العام للمؤسسة في إطار اختصاصاته المحددة وفق النصوص التشريعية والتنظيمية³.

4- اللجان الدائمة: لقد جاء انشاء اللجان الدائمة من اجل تحقيق مشاركة العمال في تسيير مختلف نشاطات المؤسسة بشكل دائم وليس دوري ، ويتكون هذه اللجان من أعضاء يعينهم مجلس العمال من بين أعضائه ، ما عدا التي تكون مختصة في المسائل التي تتعلق بالنظام وحفظ الصحة والأمن ، حيث تكون متساقة أي نصف يمثلون مجلس العمال والنصف الآخر يعينهم المدير وتتكون من خمس لجان: لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية، لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية، لجنة التكوين والمستخدمين، لجنة التأديب- لجنة حفظ الصحة والأمن.

¹- رشيد واضح- مرجع نفسه، ص 65.

²- رشيد واضح ، مرجع سبق ذكره ، ص 65.

³- لعل بوكميش - مرجع نفسه، ص ص 99، 100.

إن عرفت المؤسسة العامة من خلال هذه المرحلة نوعا جديدا من التنظيم والإدارة يسمى بالتسيير الاشتراكي ، إلا أنه يعرض العديد من العوائق والمشاكل من أبرزها الصراعات والخلافات بين العمال والإداريين ، وزيادة العبء المالي للمؤسسة العامة على خزينة الدولة وعدم تمكنها من الاعتماد على نفسها، الأمر الذي دفع بالدولة في التفكير في أسلوب جديد لإدارة هذه المؤسسات.¹

المرحلة الرابعة: مرحلة إعادة الهيكلة (1980 - 1988). جاءت عملية إعادة الهيكلة استجابة لمتطلبات الوضعية المزرية التي كان يعيشها الاقتصاد الوطني والمرحلة الصعبة التي قطعتها المؤسسات الوطنية فكان الاقتصاد يتميز بجهاز انتاجي عمومي غير كفء بتكاليف جد مرتفعة ومن جهتها كانت المؤسسات تشكو من ضعف تسييرها الداخل فكان من الضروري توفير شروط ملائمة لتحسين التسيير في هذه المؤسسات² حيث ظهرت عدة نقائص ومشاكل منها:

- مركزية بحث جعلت الجهاز المركزي للتخطيط يتدخل بصورة مباشرة لاتخاذ القرارات في مكان المسيرين الحقيقيين للمؤسسة.

- تمركز الاستثمارات في قطاع الانتاج الصناعي.

- تزايد في حجم المديونية الخارجية.

لقد جاءت عملية إعادة الهيكلة من اجل رفع الانتاج وتحسين التسيير وذلك من خلال³:

- التقليل من المركزية البيروقراطية التي اصبحت تعرقل نشاطات المؤسسة وتقتل روح المبادرة والابداع.

- تحميل مسيري هذه المؤسسة النتائج التي تحصل عليها مؤسساتهم.

- التخلص من نموذج تنصبه مركز لمرحلة السبعينات ، الذي يكلف الدولة مبالغ ضخمة خاصة بالعملة الصعبة في وقت عرفت إيراداتها تدهورا كبيرا.

لقد افضت عملية إعادة الهيكلة إلى إعداد برنامج خاص بالمؤسسة للتحكم في التسيير والانتاج وإجبارها بالنتيجة وفقا للأهداف المسطرة في المخطط الوطني وهذا ما يدل على نوع من المركزية وللتغلب على هذه المشكلة فإن ذلك يتوقف على مدى فعالية نظام الاتصال الرسمي ونشاط قنواته على مختلف مستويات التنظيم خاصة الاتجاه الصاعد أي من القاعدة إلى القمة والذي يتمخض عنه مشاركة القاعدة العمالية في التسيير واتخاذ القرارات⁴.

المرحلة الخامسة/ استقلالية المؤسسات (1988-1995): تعنى الاستقلالية التصرف من طرف إدارة المؤسسة حسب نظرتها بكل ما يتعلق بكل أمورها ونشاطاتها المختلفة وبالأسلوب الذي يمكنها من تحقيق نتائج ايجابية بعبارة أخرى الاستقلالية معناها الاعداد الذاتي للقوانين أو القواعد ، وقد تم تحديد الهياكل والاجراءات التي تنظم عملية إجراء الاستقلالية والتي من أهمها:

¹ - لعل بوكميش، مرجع سابق ذكره، ص 100.

² - راشيد واضح، مرجع نفسه ، ص 77.

³ - 1-3- ص 103.

⁴ - لعل بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 104.

- تسيير المؤسسة من طرف مجلس يتكون من 7 إلى 12 عضوا.
- وضع 08 ثمانية صناديق المساهمة تقوم بتسيير ومراقبة أموال الدولة لدى المؤسسات المستقلة.
- ألا مركزية التخطيط وذلك عن طريق أعداد مخططات سنوية للمؤسسات بالتنسيق مع مخطط القطاع والاقتصاد الوطني ككل.
- توزيع العملة الصعبة عن طريق الغرفة التجارية.
- الغاء ممارسة وصيانة التسيير على المؤسسة سواء كانت بشكل مباشر أو غير مباشر.
- تغيير مختلف الرقابة مسبقا.

إن تميزت هذه المرحلة بعدم تحقيق نتائج ايجابية على مستوى تنظيم وإدارة المؤسسة العامة الجزائرية وإنما أدت إلى بروز العديد من المشاكل ظهرت أثارها السلبية على مستوى المؤسسة وعلى المستوى الاقتصادي والاجتماعي وهذا ما دفع بالمسؤولين بالتفكير في استراتيجية جديدة لتنظيم وإدارة المؤسسات العامة.¹

المرحلة السادسة/ الخصخصة (1955-2003): تعرف الخصخصة بأنها تحويل الأصول والممتلكات ذات الطبيعة العمومية سواء اصولا أو ممتلكات انتاجية أو مالية أو تجارية أو خدمات أو غيرها إلى اصول وممتلكات ذات طبيعة خاصة ، وتعرف أيضا بانها مجموعة القوانين والأنظمة والإجراءات التي تتولى نقل الملكية، أو إدارة بعض أصول وحدات القطاع العام إلى القطاع الخاص أفراد أو شركات ، وتسعى الخصخصة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- زيادة إيرادات الدولة من الموارد المالية خاصة في فترات العجز ونقص هذه الموارد .
- فسح المجال للمبادرة الخاصة والتقليل من تحكم الحكومة في النشاط الاقتصادي العام.
- اي الانسحاب التدريجي من ميادين الانتاج باستثناء البعض منها ذات الأهمية الحيوية.
- تخلي الدولة عن مساعدة المؤسسات العاجزة أو ذات المردودية الضعيفة.
- إعادة الثقة في هيكل وقنوات الاقتصاد الوطني بجلب الادخار المحلي أو الخارجي.
- تخفيض تكاليف الانتاج من خلال إزاحة الحواجز البيروقراطية والسرعة في اتخاذ القرارات.
- 2 أهداف المؤسسة الجزائرية:²

منذ الاستقلال إلى الآن وعبر مخططات التنمية الوطنية تهدف السياسة الوطنية للانتاج على المدى المتوسط والمدى الطويل.

- الاستقلال الاقتصادي.
- انتاج سلع معتدلة الثمن.
- تلبية حاجات المستهلكين المحليين.
- رفع مستوى المعيشة لإفراد المجتمع.

¹ - مرجع سبق ذكره ، ص ص 106، 107.

² - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ط5، 2007، ص 31.

- تحقيق عائد مناسب على رأس مال المستثمر أو تحقيق معدل من الربح.
 - امتصاص الفائض في العمالة (الهدف هو التشغيل الكامل).
 - التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.
 - تقليل الصادرات من الموارد الأولية وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية.
 - الحد من الواردات وخاصة السلع الكمالية
- خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق أن المؤسسة هي كيان اجتماعي جامع للأفراد العاملين على أداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها وذلك لإنجاز أهداف مشتركة، وتنظيم علاقاتهم بهيكله محددة ، في وحدات إدارية وطبيعة ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية.

ولقد عرفت المؤسسة الجزائرية العديد من التنظيم والإدارة ، وعرفت لعدد من التجارب والإصلاحات ، الأمر الذي يعبر عن غياب منهجية واضحة لتنظيم وإدارة هذه المؤسسات.

كما يتبين أيضا بأن تغير طرق تنظيم وإدارة هذه المؤسسات كان نتيجة ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية ومحلية وعالمية ونتيجة لظروف تتعلق بالمؤسسة العامة في حد ذاتها.

وتشكل الخصخصة آخر حلقة في مجال إصلاح المؤسسة العامة والاقتصاد الوطني ، فالخصخصة هي أداة لتحسين أساليب إدارة وتنظيم وتشغيل المؤسسة أي زيادة مردوديتها، وتحسين فعاليتها ، بالإضافة إلى انها أداة لزيادة موارد الدولة وجلب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية وتوجيهها بما يخدم أهداف التنمية.

من الطبيعي أن نهتم بدراسة المؤسسات كون المؤسسات توفر مراكز عمالة للناس، وتسهم في رفع مستويات معيشتهم، والمؤسسة مهمة أيضا كونها تشكل مراكز نقصدها ، ونتعامل معها سواء في دراساتها او مشترياتنا أو حتى سعينا وراء الترفيه والتسلية، وتعتبر نتاج الحاضر والمستقبل تعتمد على أفكار وابداعات الأفراد وتنتج باستخدام سواعدهم وعقولهم سلعا وخدمات ومشاريع مختلفة، أضف إلى ذلك أننا نفرج بما تقدمه لنا بعض المؤسسات من اختراعات واكتشافات في مجالات عدة كالطب والاتصالات والهندسة والمعلوماتية.

الجانب الميداني

الفصل الخامس: الجانب الميداني

أولاً: مجالات الدراسة

1- نبذة تاريخية عن مديرية الضرائب

2- أهداف المديرية

3- الإطار المكاني والزمني

4- عينة الدراسة

ثانياً: خصائص أفراد الدراسة

1- تحليل وتفسير بيانات الفرضيات

2- استنتاجات الفرضيات

3- الاستنتاج العام

الفصل الخامس: الجانب الميداني

أولاً: مجالات الدراسة

1- نبذة تاريخية عن مديرية الضرائب:

مديرية الضرائب هي إدارة عمومية بموجب قرار وزاري مؤرخ في 30 أبريل 1991، كانت من قبل التاريخ المذكور تابعة لمديرية التنسيق المالي التي كانت تضم المديرية الفرعية للضرائب الوعاء والمديرية الفرعية للضرائب التحصيل والمديرية الفرعية للأموال الدولة ومسح الأراضي، بحيث كانت تضم آنذاك مديرية التنسيق المالي ولها صلاحيات التكفل بتسيير وضعية الموظفين وتسديد أجورهم والتنسيق ما بين المديرية الفرعية المذكورة أعلاه.

تعريف المديرية الولائية للضرائب لولاية أدرار:

قبل أن نغوص في تعريف المديرية الولائية للضرائب علينا تعريف المديرية العامة، وتبيين موقعها من الوزارة الوصية لأنها تعتبر بمثابة العمود الفقري لبقية المديرية الأخرى.

أ. المديرية العامة للضرائب:

إن مختلف الإمارات والدويلات القديمة التي ظهرت سابقاً اهتمت بالضرائب، وذلك باعتبارها مصدراً هاماً في إنعاش ميزانية الدولة من خلال تحميلها لمختلف الرسوم والاقطاعات التي تعود بالنفع على تلك الدولة، لذلك كان من الضروري الاهتمام بهاته العملية مما فرض وجود إدارة تحمي وتنظم مختلف علاقاتها فأنشأت مصالح مختصة بالضرائب في العصر الحديث، ومن بينها الجزائر التي أنشأت المديرية العامة للضرائب تحت وصاية وزارة المالية، والتي تضم العديد من المديرية الأخرى، كما يبينه الشكل رقم 01، تلك المديرية مقسمة إلى تسع مديريات جهوية موزعة عبر التراب الوطني كما يلي: عنابة، الجزائر، البلدة، وهران، قسنطينة، سطيف، الشلف، بشار، وورقلة، وذلك طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 60-91 المؤرخ في 08 شعبان 1411هـ، الموافق لـ 23 فبراير 1991م المتضمن تحديد وتنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية واختصاصاتها كما يوضحه الشكل رقم 02

ب. المديرية الولائية للضرائب بأدرار:

تعتبر المديرية الولائية للضرائب بأدرار تابعة للوصاية الإدارية للمديرية الجهوية ببشار التي تضم المديرية الولائية للضرائب لولايات: أدرار، تندوف، البيض، النعامة، بشار، كما يوضح الشكل رقم 03

أنشئت المديرية الولائية للضرائب بأدرار بموجب النصوص التشريعية والتنظيمية، وهي مرفق إداري ذو طابع عمومي :

- المرسوم التنفيذي رقم 91-60 المؤرخ في 23-02-1991 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لإدارة الضرائب وصلاحياتها.

- القرار الوزاري المؤرخ في 12-07-1990 المحدد الاختصاص الإقليمي للمديريات الجهوية والولائية للضرائب بأدرار على مساحة مبنية مرجحة قدرها: 697م² مقرها بطريق المطار بدائرة أدرار، تتشكل بناياتها من قبو وطابق أرضي علوي، حيث يحتوي القبو على قاعات للأرشيف وقاعة لحفظ المطبوعات وكذا مرآب للسيارات وكذا المخازن التابعة لمكتب الوسائل، أما الطابق الأرضي فيحتوي على 20 مكتب تابعة لنيابة المديرية للمنازعات ودورة المياه، وتحتوي كذلك على قابضات الضرائب لولاية أدرار، وكذا مفتشية التسجيل والطابع، ويحتوي الطابق على 32 مكتب موزعة على المديريات الفرعية، منها مكتب المستخدمين والتكوين ودورة المياه، كما يحتوي الطابق العلوي على مكتب الأمانة ومكتب المدير وقاعة الانتظار ودورة المياه.

تضم المديرية الولائية للضرائب بأدرار 261 مستخدما و35 أيطار أي ما يفوق 50% من موظفي دار المالية، تستقبل جمهورها يومي الأحد والثلاثاء من كل أسبوع عن طريق عون مؤطر يتكلف باستقبالهم ويقوم بتوجيههم، لا يحتوي على مستخدمين أجنب كما أن ليس لديها إمكانية للإنتاج، حيث أنها مؤسسة وطنية جهوية محلية ذات طبيعة حيوية ومصلحية

2- أهداف المديرية الولائية للضرائب:

تعتبر المديرية الولائية للضرائب بأدرار الهيئة الوحيدة المنتصة في تحصيل الضريبة وتطبيق مختلف القوانين والأنظمة الجبائية بالولاية، حيث تقوم بمختلف التحصيلات التي قامت بها المفتشيات والقباضات التابعة لها والخاضعة لوصايتها، إذ أنشئت المديرية لتنظيم ومراقبة سير عملية فرض الضريبة وتحصيلها، وهدفها الرئيسي إنعاش خزينة الولاية هذه الأخيرة التي تصب في مجرى خزينة الدولة.

إن الضريبة هي من أهم المصادر الرئيسية للإيرادات العامة للدولة، وذلك لما تقدمه من يد العون لخزينة الدولة لجمع الأموال، وذلك قصد اتفاقها على مختلف هيكلها الاقتصادية من هنا اكتسبت الضريبة الأهمية الكبرى والاهتمام البالغ من قبل المشروع ورجال الاقتصاد.

3-المجال الزمني للدراسة:

المجال الزمني للدراسة هو بمثابة الانطلاقة الحقيقية التي يقوم بها الباحث في انجاز بحثه، فهناك اختلاف في تحديد المدة الزمنية لبداية البحث، هل هي من بداية البحث إلى نهايته، أو ابتداء من النزول إلى الميدان.

المرحلة الأولى: انطلقت بداية البحث عن المؤسسة التي سنجري فيها بحثنا في 03 فيفري 2013، حيث توجهنا إلى مديرية الطاقة والمناجم وتم رفضنا بداعي أن الوقت غير مناسب لإجراء الدراسة، ونظرا لارتباطهم بباحثين آخرين سبقونا؛ وبعد أن توجهنا إلى مديرية الضرائب وذلك يوم 11 فيفري 2013، تم قبولنا بإجراء الدراسة، ثم تحصلنا على ترخيص من الجامعة فقمنا بتسليمه لمدير المؤسسة.

المرحلة الثانية: وفي هذه المرحلة تم إعداد الاستمارة التي خضعت إلى عدة تعديلات من طرف مجموعة من الأساتذة، قمنا بتبويبها إلى مجموعات ليسهل علينا تحويلها إلى نسب مئوية، ثم قمنا بتوزيع الاستمارة على المبحوثين بتاريخ 20 مارس 2013. حيث وزعنا 50 استمارة واسترجعنا 40 فقط يوم 15 أبريل 2013.

3-عينة الدراسة

نظرا لعدم تمكننا من دراسة المجتمع ككل وهذا راجع لنقص إمكانياتنا المعنوية والجانب الزمني التي لا تسمح لنا بدراسة ككل، إضافة إلى عدم حصرنا المجتمع انتقينا عينة منه، وعينتنا عشوائية بسيطة لأن المجتمع متجانس واختارنا منه فقط 50 مفردة من بين 150 مفردة واسترجعنا 40 عينة.

30 - 20	11	27.5%
40 - 30	18	45%
50 - 40	08	20%
50 فما فوق	03	7.5%
المجموع	40	100%

تفريع وتحليل البيانات

جدول رقم(1): توزيع الأفراد حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	26	65%
أنثى	14	35%
المجموع	40	100%

يبين لنا من خلال بيانات الجدول أن نسبة الذكور العاملين أكبر من نسبة الأنثى، حيث تقدر نسبة الذكور 65% بينما نسبة الأنثى تقدر بـ 35%.

ويعود سبب هذا التفاوت بين الجنسين إلى طبيعة العمل في مجتمع الدراسة ونوعية الدراسة الذي تتطلبه المؤسسة من العامل، كشرط تضعه المؤسسة من شرط التوظيف لديها، أنها تستقبل فقط عمال المتخصصين في تخصص التسيير المحاسبيين، وهذا التخصص لم يكن من قبل الإقبال عليها من طرف الأنثى بصفة كبيرة.

جدول رقم (2): يبين توزيع أفراد حسب السن

الفئات العمرية	التكرار	النسبة%
30 - 20	11	27.5%
40 - 30	18	45%
50 - 40	08	20%
50 فما فوق	03	7.5%
المجموع	40	100%

يتبين من خلال بيانات الجدول أن أعمار مجتمع الدراسة تتراوح ما بين [20 - 50] سنة حيث تمثل الفئة العمرية ما بين [30 - 40] سنة بنسبة تقدر بـ 45%، ثم تليها فئة [20 - 30] بنسبة تقدر

بـ 27.5% ثم فئة [40 - 50] تقدر بـ 20% ثم تأتي فئة أواخر الكهول وبداية الشيخوخة هي الأقل من [50 فما فوق] وتقدر 7.5%.

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن فئة الشباب هي الفئة الغالبة على مجتمع الدراسة وهم الأكثر إقبالاً على العمل ويمتلكون كامل قواهم البدنية ولديهم القدرة على العمل. أما فئة الشيخوخة نظراً لقلتها ربما يعود السبب إلى طبيعة العمل في المؤسسة التي تتطلب ذلك، أو راجع إلى حصول بعض العمال التقاعد.

جدول رقم (3): يبين توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
10%	04	متوسط
32.5%	13	ثانوي
57.5%	23	جامعي
100%	40	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة المستوى التعليمي لمجتمع الدراسة يغلب عليه المستوى الجامعي بنسبة 57.5% ثم تليه المستوى الثانوي بنسبة 32.5% ثم تليه المستوى المتوسط بنسبة 10% في حين انعدام التام للمستوى الابتدائي والامية.

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن طبيعة الأنشطة التي تمارس في مجتمع الدراسة يتطلب مستوى تعليمي عالي وذوي خبرة تعليمية هامة في العمل، كما تمتلك هذه الفئة القدرة على الوعي وأسلوب إقناع الآخرين بأرائهم حول المشكلة المطروحة، وغرس روح التعاوني المشترك وتبادل الرأي مع الآخرين.

جدول رقم (4): يبين توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب	18	45%
متزوج	22	55%
المجموع	40	100%

يتبين من خلال الجدول أن نسبة العمال المتزوجين تقدر بـ 55% ثم تليها نسبة العمال العزاب بنسبة 45% في حين نجد انعدام للمطلقين والأرامل.

نستنتج من نتائج الجدول أن معظم العمال في استقرار اجتماعي وهم أصحاب عائلات، في حين أن نسبة العزاب هم في استعداد للزواج، ويعود ذلك لاستقرارهم في العمل، في حين تليها نسبة العمال الحداث في مجتمع الدراسة.

جدول رقم (5): يبين توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
سنة	04	10%
سنتين	07	17.5%
ثلاث فأكثر سنوات	29	72.5%
المجموع	40	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 72.5% تمثل أكبر نسبة بالنسبة للخبرة المهنية ثلاثة سنوات فأكثر ثم تليها نسبة 17.5% للذين لديهم الخبرة سنتين، وتليها نسبة 10% لذوي الخبرة سنة.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أن معظم العمال لديهم الخبرة المهنية ثلاثة سنوات فأكثر مما يدل على وجود أقدميه وخبرة في العمل، وبحكم أن المؤسسة أنشأة منذ فترة طويلة وهذا ما دلنا على أن العمال يمتلكون خبرة داخل المؤسسة

جدول رقم (6): يبين توزيع العمال على أساس اختيار ممثلي العمال

اختيار ممثلي العمال	التكرار	النسبة
التصويت	29	67.44
الخبرة	14	32.55
المجموع	43*	99.99

يتبين لنا من خلال الجدول أن أسس اختيار ممثلي العمال راجع إلى التصويت بنسبة 67.44% وتليه الخبرة بنسبة 32.55% .

نستنتج من خلال نتائج الجدول أن العمال يختارون على أساس التصويت وذلك من أجل اختيار ممثلي العمال بطريقة عادلة، وذلك لأن أسلوب التصويت يجعل العمال يعملون داخل المؤسسة دون مشاكل وتفهم العمال بأن الاختيار تم بطريقة شفافية بعد كل البعد عن ما يعرف في وقتنا الحالي بالمحسوبية المنتشرة كثيرا في أوساط المؤسسات الجزائرية رغم وجود قوانين تطبق على المرتكبين الأفعال التي لتليق بالعامل، وذلك راجع إلى أخلاق العام التي تعبر عن حقيقة العامل داخل المؤسسة.

جدول رقم (07): يوضح عدد العمال يفوق عدد الإداريين

عدد العمال يفوق عدد الإداريين	التكرار	النسبة
نعم	08	20%
لا	32	80%
المجموع	40	100%

* زيادة في حجم العينة بسبب أكثر من إجابة لدى المبحوثين.

يتبين من خلال بيانات الجدول أن نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأن عدد الموظفين لا يفوق عدد الإداريين تقدر بنسبة 80% وهي أعلى نسبة مقارنة بنسبة المبحوثين الذين قرروا عكس ذلك وتقدر بنسبة 20%.

نستنتج من خلال معطيات الجدول..07... عدد العمال وبين عدد الإداريين في مجتمع الدراسة، وذلك يعود لطبيعة الأعمال التي يديرونها بأنها لا تتطلب مهام إدارية بصفة كبيرة، العمال أنفسهم يستطيعون مناقشة ذلك لوحدهم أو كل عامل مسؤول عن مهامه بنفسه دون تدخل من طرف آخر كالإدارة.

جدول رقم (08) يوضح سماع العمال برأيهم في المحافل الإدارية

النسبة	التكرار	يسمع برأي العمال في المحافل الإدارية
40%	16	نعم
60%	24	لا
100%	40	المجموع

يبين لنا من خلال بيانات الجدول بأن نسبة كبيرة من المبحوثين أجابوا بأن الإدارة على تسمع برأي العمال وتقدر بـ 60% فيما يقابلها 40% أجابوا بأن يسمع برأي العمال.

نستنتج من خلال معطيات الجدول بأن أكبر نسبة صرحوا بأن الإدارة لا تسمع برأيهم وذلك راجع لطبيعة المؤسسة ولوجود بعض القرارات التي لا يمكن التدخل فيها والتي فصل فيها القانون، وأن القرار الأول والأخير يعود إلى المدير، أما فيما يخص النسب الأخرى ربما هم المسؤولية أو أصحاب الإدارة العليا في المؤسسة.

جدول رقم (09) يبين رقم عدد ممثلي العمال في اجتماعات الإدارة

عدد ممثلي العمال	التكرار	النسبة
قليل	29	40%
متوسط	09	55%
كبير	02	05%
المجموع	40	100%

يتبين من خلال الجدول أن عدد ممثلي العمال في اجتماعات الإدارة يمثل نسبة 55% تدل على أن عدد العمال متوسط، تليه نسبة 40% تدل على أن عدد العمال قليل تليه نسبة 05% تدل على أن عدد العمال كبير.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أن عدد العمال في اجتماعات الإدارة متوسط مما يدل على أن اختيار العمال على أساس الخبرة أو الأقدمية بحكم أن العمل في مؤسسة الضرائب يتطلب من يمتلك خبرة في العمل لأن عملها يتطلب دقة وتركيز كبير في العمل لأنها تعتمد كثيرا على الحسابات

جدول رقم (10): يوضح اقتصار الإدارة على السماع دون الأخذ برؤى العمال

اقتصار الإدارة على السماع دون الأخذ برؤى العمال	التكرار	النسبة
نعم	20	50%
لا	20	50%
المجموع	40	100%

يتبين من خلال معطيات الجدول أن النسبتين متساويتين في حالة الإجابة بنعم ولا بنسبة 50% وهذا ما يدل على أن هناك من العمال من يرى بأن الإدارة تقتصر على السماع دون الأخذ برأي العمال، وهناك من يرى بأن الإدارة لا تقتصر على السماع دون الأخذ برأي العمال.

نستنتج من خلال هذا أن الرئيس هو السلطة داخل المؤسسة أي أنه لا يسمح بتدخل العمال في القرارات التي فصل فيها القانون.

الجدول رقم (11) يوضح تشجيع من الرئيس عند المشاركة في المجالس

تشجيع من الرئيس	التكرار	النسبة
دائما	01	%2.5
أحيانا	12	%30
نادرا	27	%67.5
المجموع	40	%100

يتبين من خلال معطيات الجدول أن أكبر نسبة من مجتمع الدراسة لم تتلق تشجيعا من طرف الرئيس، وذلك بنسبة %67.5 ثم تليها نسبة %30 يتلقوا تشجيعا أحيانا ثم تليها %2.5 تلحقوا تشجيعا دائما.

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن معظمة العمال نادرا ما يتلقون تشجيعا من الرئيس، وهذا ما يدل على أن كل عامل يؤدي عمله المطلوب منه فقط دون انتظار شئ آخر، أما بالنسبة للعمال الذين يتلقون تشجيعا أحيانا، فيتم ذلك عن طريق تقييم الأداء أو الزيادة في المردودية، أما بالنسبة للذين يتلقون تشجيعا دائما هم نوي مهام صائبة وشقة عليهم ولكنهم يؤدونه.

جدول رقم(12): يبين أسلوب المشاركة في الاجتماعات

أسلوب المشاركة	التكرار	النسبة
تشاروري	24	%60
انفرادي	08	%20
عشوائي	09	%22.5
المجموع	*41	%102.5

* هناك زيادة في حجم العينة بسبب احتواء الاستمارة على أكثر من إجابة.

يتبين من خلال الجدول أن أسلوب المشاركة في الاجتماعات تقدر بنسبة 60% أسلوب تشاوري، تم تليها نسبة 22.5% أسلوب عشوائي، تم تليها نسبة 20% أسلوب انفرادي.

نستنتج من خلال الجدول أن أسلوب المشاركة العمالية هو أسلوب تشاوري مما يدل على وجود مشاركة داخل المؤسسة، وليست انفرادية من قبل متخذ القرار، وهذا ما يؤدي إلى وجود ثقة وحسن المعاملة بين العمال مما يتيح الفرصة للنقاش والحوار.

جدول رقم (13): يبين عند مشاركة العمال يتمكنوا من الإطلاع على إجراءات القرار الكلي.

النسبة	التكرار	تتمكن من الإطلاع على إجراءات القرار الكلي
72.5%	29	نعم
27.5%	11	لا
100%	40	المجموع

يبين من خلال بيانات الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين أجابوا بإمكانهم الإطلاع على إجراءات القرار الكلي تقدر بـ 52.5% فيما يقابلها 27.5% أجابوا عكس ذلك.

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن الغالبية العظمة من المبحوثين تتيح لهم الفرصة للإطلاع على إجراءات القرار، وذلك راجع إلى مكانة الموظف في المؤسسة ربما لديه مسؤولية عليا في المؤسسة أو صاحب خبرة في المؤسسة، فيما نجد النسبة الأقل ترى عكس ذلك ويعود ذلك إلى الموظف في حد ذاته ربما يكون عامل جديد في المؤسسة أو عامل بسيط وليس لديه الحق في الإطلاع على كل ما يجري داخل المؤسسة.

جدول رقم (14): جدول يبين الطريقة المتبعة للإشراك العمال داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	الطريقة المتبعة
50%	20	اللجان
32.5%	13	مجلس العمال
22.5%	09	اللقاءات
105%	*42	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الطريقة المتبعة للإشراك العمال داخل المؤسسة هي اللجان التي كانت أعلى نسبة تقدر بـ 50% وتليها مجلس الإدارة بنسبة 32.5% وتليها اللقاءات التي تقدر بـ 22.5%.

نستنتج من خلال الجدول أن اللجان هي الوسيلة الجيدة للمشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات. وما يؤكد هذا الأسلوب هو العمل الجماعي، الذي يقوم بالاستعانة بالخبرات المتخصصة لحل المشكلة، ومن هنا نستطيع القول أن مجلس اللجان هو أنسب وسيلة لعملية المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات، وما يعاب على هذا الأسلوب أنها وسيلة غير مجدية لأنها تسبب في تضييع الوقت في الاجتماعات المتعددة والطويلة بسبب كثرة النقاشات والآراء.

الجدول (15): يوضح العمال المشاركين في اتخاذ القرارات

النسبة	التكرار	العمال المشاركين
2.27%	01	كل العمال
38.65%	17	عمال ذوي الخبرة
47.72%	21	عمال متخصصون
11.36%	05	أخرى
100%	†44	المجموع

* هناك زيادة في حجم العينة بسبب احتواء الاستمارة على أكثر من إجابة.

† زيادة في حجم العينة بسبب احتواء الاستمارة على أكثر من إجابة.

يبين من خلال البيانات أن نسبة العمال المتخصصون تمثل أكبر نسبة في المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 50% ثم تليها عمال ذوي الخبرة بنسبة 38.65% من يقر بأن المشاركين في اتخاذ القرارات هم الأقربون من المسؤولين أو الإدارة العليا هي المسؤولة على ذلك تمثل 11.36% والباقية الأخرى تمثل نسبة 2.27% كل العمال

نستنتج من خلال معطيات الجدول أنه نظرا لتعقيد مهام الإدارية التي شهدتها المؤسسات في الآونة الأخيرة من تكنولوجيا والحداثة في الوسائل كالأجهزة الإعلامية (الانترنت) التي تتطلب يد عاملة متخصصة ومؤهلة من جهة معينة، وتوفير خبرة الموظفين في إدارة شؤون العمل واستراتيجيات وتقنيات بضرورة المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات، ونجد أن هناك تكامل بين العمال المتخصصين وذوي الخبرة من أجل مواجهة المشاكل الإدارية المعقدة وإيجاد حلول الملائمة والصائبة من طرف المسؤولين أو الإدارة العليا هي المسؤولة على ذلك، دون تدخل من طرف العمال البسطاء.

جدول رقم (16): يوضح رؤية المشاركة العمالية داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	رؤية المشاركة العمالية
27.5%	11	فعالة
40%	16	شبه فعالة
32.5%	13	غير فعالة
100%	40%	المجموع

يبين من خلال بيانات الجدول أن أكبر نسبة تمثل شبه فعالة تقدر بـ 40%، ثم تليها نسبة غير فعالة تقدر بـ 32.5%، وتليها نسبة الأقل فعالة تقدر بـ 27.5%.

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن أعلى نسبة من إجابات المبحوثين ترى بأن المشاركة العمالية شبه فعالة وذلك راجع ربما لعدم إعطاء المبحوثين أهمية للمشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات أو أنها تقتصر فقط على المسؤولين داخل المؤسسة، وإهمال العمال البسطاء ذوي المهن الأقل درجة في المؤسسة .

جدول رقم (17): يوضح رضا العمال عن عملهم داخل المؤسسة

رضا العمال عن عملهم في المؤسسة	التكرار	النسبة
نعم	31	77.5%
لا	9	22.5%
المجموع	40	100%

يتبين من خلال بيانات الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين وهم راضين عن العمل في المؤسسة تقدر بـ 77.5% فيما يقابلها المبحوثين الغير راضين عن العمل داخل المؤسسة تقدر بـ 22.5%.

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن نسبة أكبر من المبحوثين راضين عن ظروف عملهم المهنية وهذا راجع إلى حسن المعاملة بين الرئيس ومروؤسيه واستقرار ظرفهم النفسية والاجتماعية للعمال داخل مؤسسة الضرائب، وتوفير الإمكانيات اللازمة للعاملين فيها وإعطائهم كامل الحرية للتعبير عن آرائهم داخل المؤسسة وحرية التصرف في حدود المعقول وهذا ما يجعلهم يشعرون بالرضا داخل العمل، وكذلك نرى المؤسسة تعطي أهمية كبير للعمال من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة، إشراكا فعليا مثل تفعيل أسلوب الحوار والتشاور بين العمال والمدير، واهتمام بهم أكثر من ذلك.

جدول رقم (18) يوضح علاقة الجنس بالرضا

المجموع		انثى		ذكر		الجنس
النسبة	التكرار	التكرار	التكرار	النسبة	التكرار	الرضا
%80	32	%69,23	9	%85.18	23	نعم
%20	8	%30.76	4	%14.82	4	لا
%100	%40	%100	13	%100	27	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين هم راضين عن العمل في المؤسسة، حيث تقدر نسبته بـ 80% ومن هذه النسبة 85,18 ذكور و 69,23 من هذه النسبة إناث أما فيما يخص المبحوثين الغير راضين تقدر بنسبة 20 منها 14,82 من الذكور و 30,76 من إناث

ويعود رضا العمال بالعمل في المؤسسة الضرائب إلى الأجواء الداخلية للمؤسسة سواء بينهم العمال بعضهم بعض أو بين العمال والرؤساء ويعود كذلك إلى شعورهم بالولاء للمؤسسة أو إن هناك ظروف تجبرهم على العمل في هذه المؤسسة، ولم يتسنى لهم الحصول على وظيفة أخرى أفضل في مؤسسة أخرى أو ربما يعود السبب إلى استقرار حالتهم الاجتماعية من خلال رواتبهم الشهرية وكل هذه العوامل لها دور كبير في راحة العامل النفسية والاجتماعية وإحساسه بالمسؤولية اتجاه عمله في المؤسسة، أما فيما يخص المبحوثين الذين اجابوا بعدم الرضا عن العمل في المؤسسة والتي تعبر بنسبة قليلة وهذا دليل عن هذه الفئة مجبرة عن العمل في المؤسسة وليس لها خيار آخر، ونظرا لانعدام استقرار حالة العمال النفسية والاجتماعية في العمل

جدول رقم (19) يوضح علاقة المستوى التعليمي بعدد العمال المشاركين في اتخاذ القرارات

المجموع	جامعي	ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
2,27%	1	3,84%	1	/	/	كل العمال
38,65%	17	30,76%	8	50%	7	عمال ذوي الخبرة
47,72%	21	53,85%	14	35,71%	5	عمال متخصصون
11,36%	5	11,55%	3	14,28%	2	أخرى إنكرها
100%	44	100%	26	100%	14	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين الأكثر مشاركة في عملية اتخاذ القرارات هم من فئة المتخصصين وتقدر بنسبة 47,72% ومن هذه النسبة 50% ذو مستوى متوسط و35,71% من مستوى ثانوي و53,83% من مستوى عالي، ثم تليها فئة ذوي الخبرة وتقدر بنسبة 38 و65% ومنها 50% متوسط و30,76% من مستوى جامعي، ثم فئة أخرى تقدر بنسبة 11,36% منها 14,28% ثانوي و11,55% جامعي ثم الفئة الأخيرة وهي فئة كل العمال بنسبة 2,27% وتحتوي على فئة ذو مستوى جامعي فقط بنسبة 3%.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين الأكثر مشاركة في عملية اتخاذ القرارات هم من فئة المتخصصين وتقدر بنسبة 47,72% ومن هذه النسبة 50% من مستوى متوسط و37,71% من مستوى ثانوي و53,85% من مستوى عالي، ثم تليها ونستنتج من خلال الجدول أن فئة المتخصصين هي الأكثر الفئات مشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وذلك بحكم مركزهم في المؤسسة ولأنها هي الفئة الأقرب لصاحب المؤسسة، حيث يتاح لها الفرصة في تسيير شؤون المؤسسة أما الفئة ذوي الخبرة تعتبر فئة مكتملة.

الاستنتاج الجزئي الأول:

من خلال الجداول السابقة نستنتج مايلي:

- أن نسبة الغالبية في مديرية الضرائب هم فئة الذكور على الإناث ، ويعود ذلك طبيعة العمل المزاوول في المؤسسة بحكم أن العمل في المؤسسة يتطلب ذلك.
- أن أغلبية العمال في مديرية الضرائب هم من فئة الشباب والكهول ويعود ذلك إلى رغبة صاحب المؤسسة في تنوع قوى العمل من أجل التكامل فيما بينهم.
- المؤسسة يغلب عليها المستوى الجامعي ويعود ذلك للعمل المزاوول في المؤسسة الذي يتطلب مستوى تعليم عالي
- تتطلب المؤسسة يد عاملة تملك الخبرة في العمل.

الاستنتاج الجزئي الثاني:

من خلال الفرضية الثانية توصلنا إلى:

- أسس اختيار ممثلي العمال يكون عن طريق التصويت أكثر من الخبرة ، وذلك من أجل اختيار ممثلي العمال بطريقة عادلة بعيد عن المحسوبية وهذا ما يدل على ثقة متبادلة بين المدير والعمال.
- عدد ممثلي العمال متوسط مما يدل على أن العمال يختارون على أسس الكفاءة والخبرة.
- اجتماعات العمل يغلب عليه العمال أكثر من الادا رين مما يدل على أن الإدارة تسمع برأي العمال في ا المحافل الإدارية.
- الطريقة التي يتم التبليغ به بوجود مشكل حسب رأي العمال هناك عدة طرق منها الاستدعاءات

والمذكرات والهواتف...الخ

- يتلقى العمال عدة تشجيعات من الرئيس مما يدل على الزيادة والرغبة في العمل
- يغلب على العمل أسلوب تشاوري وذلك لوجود الثقة والتعاون والعمل الجماعي .
- العمال يطلعون على إجراءات أكبر وهذا ما يبرز ثقة الرئيس في مرؤوسيه وإعطائهم الحرية والنقاش والحوار.

الاستنتاج الجزئي الثالث:

نستنتج من خلال الفرضية مايلي :

_أسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات هو أسلوب اللجان والذي يعتبر أكثر شيوعا وما يميزه تأكيد صفة العمل الجماعي. وعملية المشاركة تتم عن طريق عمال متخصصون لحل المشاكل محل القرار من جهة ومن جهة أخرى توزيع مسؤولية اتخاذ القرارات على أفراد اللجنة المكلفة باتخاذ القرار.

- المناقشة في الاجتماعات تكون بمناقشة الجميع وذلك من أجل الاستفادة من خبرات الآخرين. وكذلك ثقة العمال فيما بينهم، مما يولد إحساسهم بروح التعاون والشعور بالانتماء والثقة بالنفس وتحمل المسؤولية . - العمال المشاركين في اتخاذ القرارات هم عمال ذوي الخبرة مما يساعد على الكفاءات والآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة مما يؤدي إلى اختيار البديل الملائم بشكل أفضل .

الاستنتاج الرابع:

توصلنا من خلالها إلى النتائج التالية :

أن الهدف من المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تكمن في:

-زيادة في حسن الأداء .

-حل المشاكل العالقة والخروج بحلول تدعم العامل البسيط خاصة والعمال بصفة عامة وتوصيل الأفكار للجميع.

-خلق روح التعاون بين المدير والمرؤوسين.

-الازدهار والتقدم والوصول الى أهداف المؤسسة.

-نسبة كبيرة من العمال راضين عن عملهم، وهذا راجع الى تحسين ظروفهم المهنية واعتبارها مصدر رزقهم.

-غالبية العمال يكونون بالولاء لمؤسستهم وهذا ما يدل على شعورهم بتحمل المسؤولية التي هي عاتقهم

-رؤية العمال لمستقبل المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة من خلال إجابات المبحوثين توصلنا الى النتائج التالية

-الإشراك الفعلي لذوي الخبرة والقيام بعملية الترقية و التأهيل في المناصب العليا

-يجب مراعاة مشاكل العمال والقضاء عليها.

-تحقيق العدالة بين العمال والخدمة الفعلية ذات المرد ودية

الاستنتاج العام:

تعتبر المشاركة العمالية عملية اتفاق بين الطرفين داخل المؤسسة، وتعتمد على التعاون والتكامل والتفاعل بينهما ولهذا يجب ان تكون العلاقة تشاورية من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة. أوهي عملية مساهمة بين العمال بين الرئيس والمرؤوسين حول إبداء آرائهم والحفاظ على توازن المؤسسة داخليا والقضاء على الاختلافات والنزاعات بين العمال والإدارة ،وحتى بين العمال فيما بينهم وبالتالي تحقيق العمال التوازن فيما يخص الأجر وأوقات العمل،ومن خلال الجداول توصلنا إلى النتائج التالية :

-الرغبة في العمل من أجل الصالح العام وكسب الشعبية والحصول على مركز وتقدير الآخرين.

-ان المشاركة العمالية توفر إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية .

-وجود ضمانات تضمن للأعضاء الأمن النفسي والشعور بالطمأنينة وتحقيق الديمقراطية داخل المؤسسة

-وجود إتصال بين المسيرين والعمال قي مديرية الضرائب دليل على وجود علاقات متبادلة بين الطرفين والذي يعود بالنفع على المؤسسة .

-توقع الفرد للمركز الذي يشغله، فالشخص هنا يشارك دون تردد إذا شعر أنه سيصل إلى مركز معين ذو أهمية من خلاله يحقق نجاح ويرضى رغباته الشخصية .

إن أي بحث لكي يتم لابد من فكرة تكون بمثابة منطلق يصل من خلالها الباحث إلى نتيجة في الأمر ومن خلال تراثنا لموضوع المشاركة العسافية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وتطبيقنا للبيانات التي جمعناها من عناصر مجتمع الدراسة تبين لنا بأن المشاركة العسافية في قيام العمال في جانب المدير في عملية اتخاذ القرارات بشأن مختلف المشكلات الإدارية التي تواجهها المؤسسة والتي تكف عائقاً أمام تحقيقها لأهدافها وذلك عن طريق الشعور والتعبير عن المآل العسافية من أجل التمر والإيمان المؤسسة بصفة عامة .

ونظراً لهذا فقد خصصنا من التوضيحات حول المشاركة العسافية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة .

الإشراك الفعلي لدى القيود والقيام بعمليات الترقية والتأهيل في المنظمات العليا .

أهمية العمال في عملية اتخاذ القرارات وترتيبها ورفع المستوى الطبقي لتحقيق العدالة في رتبته العمال وذلك في العدالة في الرتب .

خاتمة

أوجب من إعادة تشكيل العمال - النساء على

إيجاد الميادين التفاضلية بين الممارسين

الوصول إلى أهداف المؤسسة

حتمية العمل التعاوني بين الرئيس والمندوبين .

إن أي بحث لكي يتم لابد من فكرة تكون بمثابة منطلق يصل من خلالها الباحث الى نتيجة في الأخير ومن خلال دراستنا لموضوع المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وتحليلنا للبيانات التي جمعناها من عناصر مجتمع الدراسة، تبين لنا بأن المشاركة العمالية هي إسهام العمال الى جانب المدير في عملية اتخاذ القرارات بشأن مختلف المشكلات الإدارية التي توجهها المؤسسة والتي تقف عائقا أمام تحقيقها لأهدافها، وذلك عن طريق التشاور والبحث عن الحلول المناسبة من أجل النمو والإزهار للمؤسسة بصفة عامة .

ونختم بحثنا هذا بمجموعة من التوصيات حول المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة:

_الإشراك الفعلي لنوي الخبرة والقيام بعمليات الترقية والتأهيل في المناصب العليا.

-تسوية العمال في عملية اتخاذ القرارات ودراستها، ورفع المستوى العلمي لتحقيق العدالة في رصيد العمال وبالتالي العدالة في الرواتب.

-يجب مراعاة مشاكل العمال والقضاء عليها .

-إيجاد اللجان التشاور للبحث عن الحلول وإجراءات المشاكل .

-الوصول الى أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها.

-ضرورة تفعيل التحاور بين الرئيس والمرؤوسين.

- القران الكريم برواية ورش عن نافع.
- 1- أحمد ماهر، اتخاذ القرارات الإدارية بين العلم والابتكار، الدار الجامعة الإسكندرية، 2008.
- 2- العياشي عنصر، التسيير بالمشاركة الإستراتيجية والرهانات، الملتقى الوطني حول التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الواقع، الأفاق، جامعة عنابة، 16، 17، 18، جانفي، 1995.
- 3- بحوش عمار، الدينات محمود محمد، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط2، 1999.
- 4- بن حمود سكيمة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمم للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 1999.
- 5- جبير العيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 6- جاري ديسلر، أساسيات الإدارة، المبادئ، والتطبيقات الحديثة، عبد القادر محمد القادر، درويش مرعي، دار المريخ.
- 7- جمال الدين لعويسات، الإدارة وعمليات اتخاذ القرارات، دار للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- 8- جين سميث، في اتخاذ القرارات الصائبة، ت مركز التعريب والبرمجة، دار العربية للعلوم، عين السن، بيروت، لبنان، ط1، 1419هـ، 1999م.
- 9- حسين إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة.
- 10- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد ومنظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2004.
- 11- خليل محمد حسين السماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2000. العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2005.
- 12- خليل محمد حسن السماع، مبادئ الإدارة دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط3، 1423هـ-2002.
- 13- زيد منير عيون، سامي (محمد هشام) حرير مدخل إلى الإدارة العامة والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 14- رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، ط1، 2008.

- 15-رشيد واضح، المؤسسة في الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومه للطباعة، ط1، 2003.
- 16-سناء الموسوي، الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1425هـ-2004م.
- 17-طارق طه، التنظيم النظرية، الهياكل التطبيقات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- 18-عبد الرحمان توفيق، منهج الإدارة الفعال تحليل المشكلات واتفاق القرارات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، جمهورية مصر العربية، ميدان الساحة، الدقي، حيرة، ط1، 2004.
- 19-عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة والاتجاهات الحديثة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2000.
- 20-عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2007.
- على خلف حجا جحة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار فنديل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 20-على عباس، سياسات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1428هـ-2007.
- 21-فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دارا لخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 1429هـ-2008.
- 22-محمد السيد فهمي، السيد عبد الحميد عطية، عمليات طريقة العمل مع الجماعات، مكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 23-محمد بهجت، جاد الله كشك، منظمات أسس إدارتها (اتخاذ القرارات)، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 1999م.
- 24-محمد رسلان الجبوشي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 25-محمود كفاوين، ادارة المؤسسات الاجتماعية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات القاهرة، 2009.
- كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية (مفاهيم وطرائق كمية) ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
- 26-نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مكتب دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.

27-نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتب دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2003.

المعاجم:

28-معلم بطرس البستاني، محيط المحيط، مكتبة لبنان ناشرون، ساحة الرياض، الصالح بيروت، 1987م.

29-جمهورية مصر العربية، معجم الوسيط، مكتبة الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط4، 1426هـ-2005م.

الرسائل الجامعية:

30-شهادة الماجستير، المشاركة العمالية في التسيير ضمن المؤسسة الصناعية الاشتراكية الجزائرية، طوبال محمد، جامعة وهران، وهران، 1983م-1984م.

المجلات:

31-لعللى بوكميش، المؤسسات العامة بالجزائر، ظروف تطورها، وطرق تنظيمها وإدارتها، دراسة تتبعية، 1992م-2003م، مجلة الحقيقة، منشورات الجامعة الإفريقية، ادرار العدد السادس، ربيع الثاني 1426هـ-2005م.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة الإفريقية احمد دراية أدرار

رقم الاستمارة.....

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: تنظيم وعمل

استمارة بحث بعنوان

المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

في إطار تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة الليسانس نطلب من سيادتكم الموقرة أن تساعدونا بإجاباتكم

على هذه الاستمارة بكل دقة وموضوعية. وبذلك بوضع علامة (x) امام الاجابة المناسبة

وليكن في علمكم بان هذه المعلومات ستبقى سرية في إطار غرض علمي فقط

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الدكتور المشرف:

- رضا نعيجة

من إعداد الطالبتين:

➤ خضير زهراء

➤ قبلي عائشة

السنة الدراسية 2012-2013

- أولاً: بيانات شخصية ومهنية 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: 30-20 40-30 50-40 50 فما فوق
- 3-المستوى التعليمي: يقرأ ويكتب ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4-الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 5-الخبرة المهنية: سنة سنتين ثلاثة سنوات فأكثر
- 6-الوظيفة:

ثانياً: يشارك العمال في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

- على أي أساس يتم اختيار ممثلي العمال التصويت الخبرة
- أخرى اذكرها:

8-كم عدد ممثلي العمال في اجتماعات الاجتماعات الإدارية

- قليل متوسط كبير
- 9-هل عدد العمال يفوق عدد الإداريين نعم لا

10-ما هي الطريقة التي يتم بها تبليغ بوجود مشكلة داخل المؤسسة:

11-هل يسمع برأي العمال في المحافل الإدارية نعم لا

12-هل تقتصر الإدارة على السماع دون الأخذ برؤى العمال نعم لا

13-هل تتلقى تشجيعاً من الرئيس عندما تشارك

- دائماً أحياناً نادراً

وكيف يتم ذلك:

14-هل أسلوب المشاركة في الاجتماعات

- تشاوري انفرادي عشوائي

15-هل عندما تشارك تتمكن من الاطلاع على إجراءات القرار الكلي نعم لا

ثالثاً: تتم عملية المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة من خلال ممثلي العمال.

16-ما هي الطريقة المتبعة للاشتراك العمال داخل المؤسسة

- اللجان مجلس العمال اللقاءات أخرى اذكرها:

17- من هم العمال المشاركون في اتخاذ القرارات

كل العمال عمال ذوي الخبرة عمال متخصصون
أخرى أذكرها.....

18- كيف تتم المناقشة في الاجتماعات

انفراد المدير مناقشة الجميع حضور الرئيس شكلي

19- كيف ترى المشاركة العمالية داخل المؤسسة

فعالة شبه فعالة غير فعالة

رابعاً: يرقى مستوى المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات .

20- ماهو الهدف من المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات.....

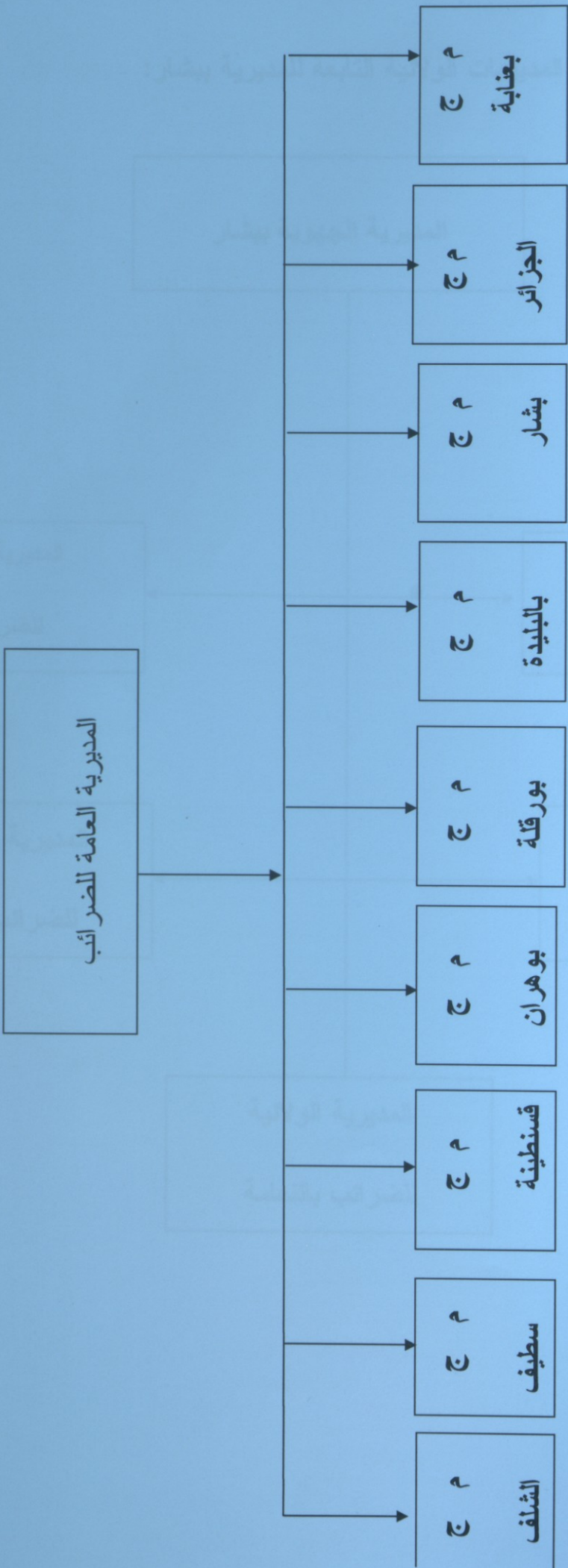
21- هل أنت راض عن عملك في المؤسسة نعم لا

22- هل تشعر بالولاء لمؤسستك نعم لا

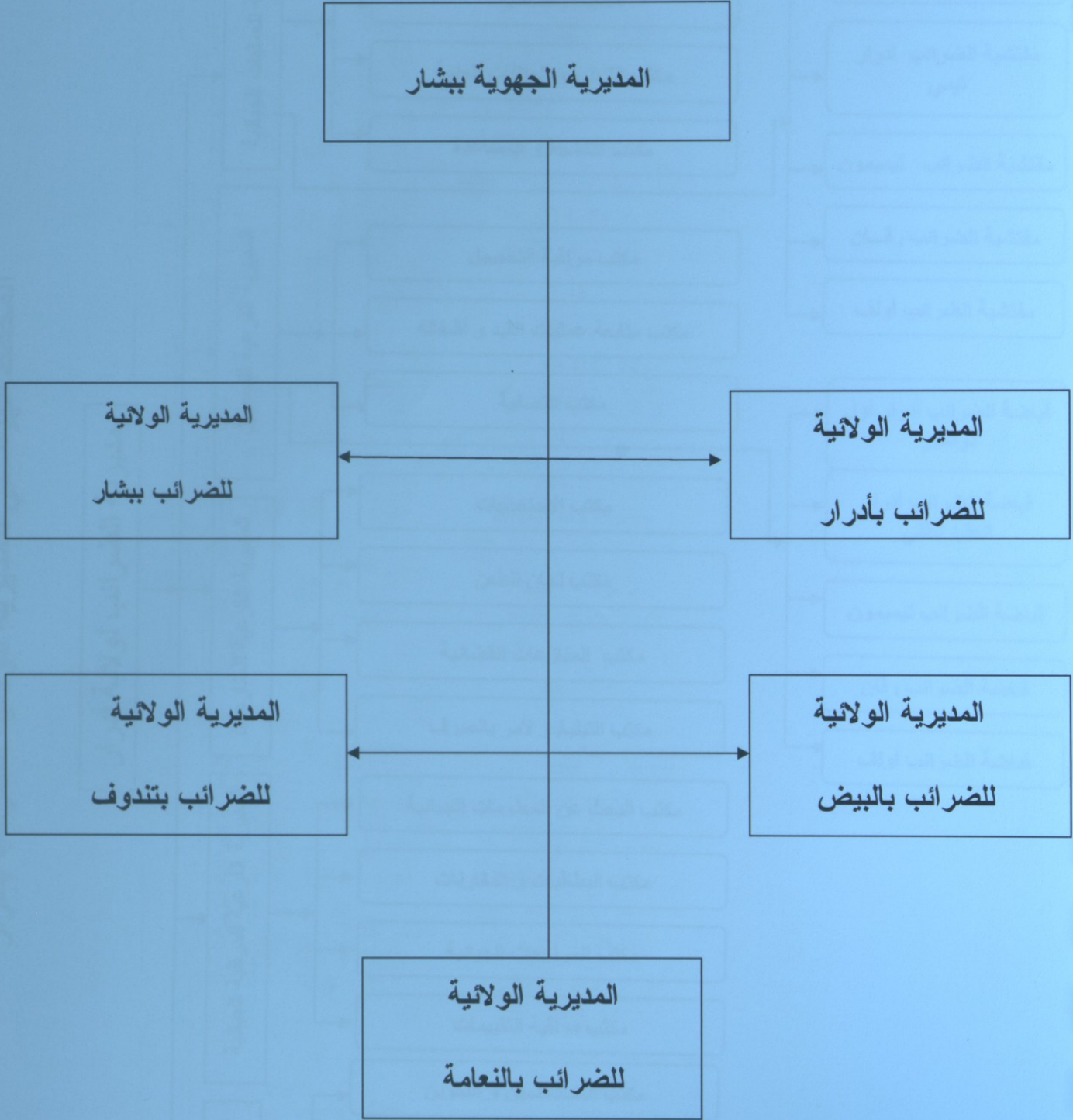
23- كيف ترى مستقبل المشاركة العمالية في اتخاذ القرار داخل مؤسستك.....

24- ماهي إقتراحاتك التي تتناها لمؤسستك تحقيقها مستقبلاً.....

الشكل رقم 01 يوضح المديرية التابعة لمديرية العامة للضرائب.



الشكل رقم 02 يوضح المديرية الولائية التابعة للمديرية ببشار:



المخطط الهيكلي للمديرية الولائية للضرائب بأدرار

مديرية الضرائب لولاية أدرار

