

مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

Journal of legal and social studies

Issn: 2507-7333

Eissn: 2676-1742

أثر المشاركة في عملية اتخاذ القرار على علاقات العمل

(دراسة ميدانية على عمال إدارة مدرسة تاونزة العلمية بغرداية)

The Impact of Employee Participation in Decision-Making on Work Relationships: A Field Study on the Administrative Staff of Taounza Scientific School in Ghardaia.

ط.دمشري صافي^{1*} ، د. ليلي سيدي موسى² ،

¹ جامعة عبد الحميد بن باديس (الجزائر)، mechri.safi.etu@univ-mosta.dz ،

مخبر حوار الحضارات، التنوع الثقافي و فلسفة السلم.

² جامعة عبد الحميد بن باديس (الجزائر)، sidimoussaleila@yahoo.fr ، مخبر حوار

الحضارات، التنوع الثقافي و فلسفة السلم.

تاريخ النشر: 2023/09/01

تاريخ القبول: 2023/08/01

تاريخ ارسال المقال: 2023/06/01

* المؤلف المرسل

الملخص

نهدف من خلال هذا المقال الذي اعتمدنا فيه على دراسة ميدانية، إلى الوقوف على أثر مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار على علاقات العمل، إذ وبعد الاعتماد على الاستمارة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة من عمال الإدارة في مدرسة تاونزة العلمية بغرداية التي ضمت (41) مبحوثاً، وتحليلها عن طريق البرنامج الإحصائي (spss)، توصلت الدراسة إلى أن المشاركة الواسعة للعمال في عملية اتخاذ القرارات على علاقة بتجويد علاقات العمل السائدة في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المشاركة، اتخاذ القرار، علاقات العمل.

Abstract

We intend through this article, which is based on an empirical study to find out the impact of the employee participation in the decision- making process on work relationships. A questionnaire was used as an instrument to collect data and was completed by 41 informants who represent the sample of employees in the administration of Tawenza Scientific School in Ghardaia . We relied on the statistical program SPSS to analyse data. The study findings demonstrate a positive correlation between the facilitation of extensive employee participation in decision-making processes and the enhancement of the prevailing work relationships within the organizational context.

Keywords: participation, decision-making, work relationships.

المقدمة

تتجه البحوث العلمية التي تهتم بدراسة التنظيمات في الوقت الراهن إلى الانشغال بدراسة الجماعات والعلاقات التفاعلية التي تنشأ بينهم داخل بيئة العمل، بغية توجيهها بما يخدم المنظمة، وتطلعا إلى بناء علاقات عمل مرنة وإيجابية وناجحة. ذلك أن التغيرات التي فرضتها التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم، أجبرت متخذو القرار على محاكاة هذا الواقع الذي بات يشترط الرجوع إلى المورد البشري والاستثمار فيه كمبرك أساسي لأي منظمة، يؤثر ويتأثر وقادر إذا ما أتيحت له الفرصة أن يكون فاعلا متعاوناً متجنباً للتحالفات والمواجهات والصراعات التي قد تحدث من حين لآخر. وبهذا أصبح من الضروري تبني استراتيجيات وأنماط تسييرية جديدة خاصة بعدما انتشر في الآونة الأخيرة استعمال مصطلح استراتيجية التسيير بالمشاركة، كأسلوب للتسيير داع إلى تمكين الفاعلين بكل أبعاده داخل المنظمة من المشاركة الواسعة في تسييرها.

ولعل إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات يعد أحد أهم هذه الأبعاد التي يقع عليها الرهان لمواكبة التطور والنهوض بالمنظمة من خلال الفاعلين فيها، إذ أن الاهتمام بالمورد البشري وإشراكه في عملية اتخاذ القرارات، من شأنه أن يرفع من ولائه ويعزز انتمائه بما يخدم المنظمة، ويدفع به إلى إظهار روح التعاون والتسامح مع أقرانه ومع

المسؤول الذي يؤمن أن "العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، وحين يتاح المناخ المناسب لجماعة لمناقشة موضوع معين، أو أمر من الأمور أو يتم تبادل الرأي فيه، فإن قدرة الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملاساته واتخاذ القرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية".¹

وبرجوعنا إلى المنظمة الجزائرية ورغم كثرة الدراسات الميدانية التي اقتربت للموضوع من هذه الزاوية والتي أبرزت المشاكل التي تعيشها، إلا أننا نعترف بوجود كفاءات قلقة على نجاح المنظمات التي يسيرونها معتمدين في ذلك أساليب حديثة للتسيير بما يتماشى وشروط المنظمة الحديثة. وانطلاقاً من هذا ارتأينا تناول موضوع "أثر المشاركة في عملية اتخاذ القرار على علاقات العمل". تبعاً لهذا التمهيد يمكننا أن نتساءل كما يلي: هل جودة علاقات العمل بين عمال الإدارة بمدرسة تاونزة العلمية بغرداية على علاقة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار السائد فيها؟ فرضية الدراسة: بناء على هذا التساؤل نقترح الفرضية التالية:

- جودة علاقات العمل بين عمال الإدارة بمدرسة تاونزة العلمية بغرداية على علاقة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار السائد فيها.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

بدون شك وقبل البدء في دراسة أي موضوع، توجب على الباحث إبراز أهميته التي دفعته إلى الخوض فيه، ثم تحديد مفاهيمه خاصة تلك التي ظهرت في عنوانه نظرياً وإجرائياً.

المطلب الأول: أهمية الدراسة

تتوقف أهمية أي دراسة علمية على مدى أهمية الظاهرة المدروسة فيها وبذلك فإن أهمية دراستنا هاته تتمثل في :

- دراسة الجانب العلائقي للعمال داخل المؤسسة من الناحية السوسيولوجية.
- تتبع ظاهرة علاقات العمل والأطر المرجعية التي تتحكم فيها.
- التوصل إلى واقع مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ومدى تأثيرها على علاقات العمل السائدة بينهم.
- دراسة الفعل الاجتماعي بين العاملين داخل المؤسسة.
- إبراز أهمية التسيير بالمشاركة على العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المنظمة.
- كما يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة التي ستكون بمثابة الإطار المرجعي لمسيرى المؤسسات .

المطلب الثاني: تحديد المفاهيم

يلجأ الباحث إلى تحديد بعض المفاهيم الواردة في دراسته نظرياً وإجرائياً لتفادي إساءة الفهم والوقوع في اللبس وعدم الوضوح الذي قد يسببه تعدد المعاني لمفهوم واحد، وعليه فإن المفاهيم المراد تحديدها في بحثنا هذا ستكون كما يلي:

الفرع الأول: مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار

1- مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار: "المشاركة تشير إلى عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير كل في الآخر في وضع بعض المخططات أو رسم السياسات الإضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرار وعلى من يمثلهم"². أما اتخاذ القرار فهو "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد

الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها، أو هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات معينة لمتخذ القرار.³ وتظهر مشاركة العمال في تسيير المؤسسة عندما يصبحون طرفا فاعلا فيها من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات وبذلك نلتمس ذلك التغيير في بناء القوة داخل المؤسسة⁴. من هذا يظهر لنا أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار هي عملية تتفاعل فيها عدة أطراف من أجل طرح بدائل ثم اختيار البديل الذي يروونه الأنسب بالعمل به.

2- المفهوم الإجرائي للمشاركة في اتخاذ القرار: أما ما نعنيه بالمشاركة في اتخاذ القرار إجرائيا في بحثنا هذا، هو الطريقة التي تتخذ بها القرارات (ديمقراطية أو أوتوقراطية)، ومدى مشاركة العاملين فيها وفي تقبل آرائهم قبل اتخاذ القرارات التي سوف ينفذونها واستشارتهم والأخذ بأفكارهم في اختيار وتقييم البدائل والحلول لذلك.

الفرع الثاني: مفهوم علاقات العمل

1- تعريف علاقات العمل: كثرت الزوايا التي أرادت الاقتراب من مفهوم علاقات العمل وتفسيره واختلفت وجهات النظر حول اصطلاحه، فمنهم من أطلق عليه مصطلح علاقات العمل، ويرى آخرون أنها علاقات صناعية، والدارسين في علم الاجتماع يفضلون استخدام مصطلح العلاقات الانسانية كعلاقات عمل، بل نجد حتى من يطلق عليها علاقات الإنتاج. إلا أنهم في الأخير يتفقون رغم اختلافهم في التسمية ويجمعون على أنها علاقات ثنائية بين طرفين، صاحب عمل ومأجور سواء كان في القطاع العام او الخاص.⁵

كما نجد أن علاقات العمل عند الأنجلوسكسونيون تعرف على أنها علاقات اجتماعية متبادلة يفرزها العمل الجماعي، وبذلك فإن علاقات العمل من وجهة نظرهم، ما هي إلا علاقات إنسانية تعمل على خلق مناخ للعمال بغية دفعهم لأداء المهام، في جو من الثقة والاحترام والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج.⁶

2- المفهوم الإجرائي لعلاقات العمل: أما ما نعنيه بعلاقات العمل إجرائيا في بحثنا هذا هو مدى إظهار التسامح والتعاون بين العمال وبينهم وبين مسيرهم عندما تتوتر العلاقات، وعدم فرض الرأي وتقبل النقد في العمل، فضلا على عدم التذمر عند المرور بظروف صعبة وتوجيه اللوم للآخرين عند التأخر في انجاز العمل.

المبحث الثاني: الإطار الميداني للدراسة

المطلب الأول: مجال البحث

لقد تم اختيار مجال الدراسة "بمدرسة تاونزة العلمية" الكائن مقرها بدائرة بنورة ولاية غرداية، وهي مؤسسة تربوية خاصة معتمدة من وزارة التربية الوطنية الجزائرية برقم اعتماد: 112/2010م، تأسست يوم الاثنين 19 رمضان 1428هـ الموافق لـ 01 أكتوبر 2007 بولاية غرداية، الجزائر. "تاونزة" كمصطلح تتعدد معانيها، إلا أنها تسعى لأن تكون بصيص أمل للأمة الإنسانية جمعاء، من خلال الاستثمار في الإنسان والتحسين المستمر في العملية التربوية والتعليمية ومنطلقها في ذلك القيم الأصيلة والتعليم المتميز الممتع، المواكب لكل ما توصل إليه التربويون من وسائل وأساليب في التدريس والتسيير الإداري وتكنولوجيا التعليم. تضم المؤسسة 639 تلميذا، 34 أستاذا و41 إداريا و06 مهنيين.

المطلب الثاني: المنهج المستخدم

تقول غرافيتز "لا نستطيع أن نختار المنهج الذي سيتم الاعتماد عليه ولا التقنية التي ستستعمل بطريقة عشوائية، بل يجب أن يتميز المنهج والتقنية بدقة التجانس، عند دراسة مواضيع تحمل طابع التعقيد"⁷ و بهذا، اعتمدنا على المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج علمية متعلقة بالظاهرة في دراستنا هذه، بالاستعانة بالملاحظة بالمشاركة وبلاستمارة كأداة لجمع البيانات التي وزعت على عينة من واحد وأربعين (41) مبحوثا يمثلون عمال الإدارة بمدرسة تاونزة العلمية بغرداية وتم استرجاعها كلها.

المطلب الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الفرع الأول: تحليل البيانات

الجدول رقم 01: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	37	90.24%
أنثى	04	9.76%
المجموع	41	100%

من خلال نتائج الجدول رقم (01)، نجد أن نسبة الذكور بلغت 90.24%، مقابل نسبة 9.76% من الإناث ويرجع هذا التباين في النسب إلى طبيعة مجتمع البحث الذي اخترناه والذي يمثل عمال الإدارة لمؤسسة تعليمية التي يغلب فيها الذكور على الإناث اللاتي تمتهن بكثرة مهنة التعليم داخل الأقسام مقارنة مع الذكور.

الجدول رقم 02: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية
[25 – 20]	02	4.88%
[30 – 25]	08	19.51%
[35 – 30]	10	24.39%
[40 – 35]	15	36.59%
40 فما فوق	06	14.63%
المجموع	41	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) الذي يوضح مفردات مجتمع البحث حسب السن، أن معظم المبحوثين ينتمون إلى فئة الشباب الذين تتفاوت أعمارهم من فئة عمرية إلى أخرى، أين نجد أن أكبر فئة عمرية كانت للعمال الذين تتراوح أعمارهم من 35 – سنة 40 بنسبة 36.59% وتمثل في 15 عاملا، ثم تليها الفئة

العمرية من 30 - 35 سنة بنسبة 24.39% والتي تحتوي على 10 عمال، ثم الفئة العمرية من 25 - 30 سنة بنسبة 19.51% والتي تتمثل في 08 عمال، ثم العمال الذين أعمارهم تفوق 40 سنة بنسبة 14.63% والتي تتمثل في 06 عمال وأخيرا الفئة العمرية من 20 - 25 سنة بنسبة 4.88% والتي تتمثل في 02 عامل.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	06	14.63%
جامعي	35	85.37%
المجموع	41	100 %

من خلال نتائج الجدول رقم (03)، نجد أن العمال الذين يحملون شهادات جامعية هم أكبر عددا بنسبة 85.37%، ثم تليها مباشرة نسبة 14.63% من المستوى الثانوي في غياب تام للمستوى الابتدائي والمتوسط، ولعل هذا الغياب لم يكن صدفة بل لاستراتيجية الاعتماد على يد عامة مؤهلة قادرة على إدارة مؤسسة تعليمية بمختلف أطوارها، الابتدائي والمتوسط والثانوي.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

فئات الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
[1 - 5]	16	39.02%
[5 - 10]	15	36.59%
أكثر من 10 سنوات	10	24.39%
المجموع	41	100 %

من خلال نتائج الجدول رقم (04)، يتبين أن نسبة 39.02 % من مفردات البحث تنحصر أقدميتهم من 01 إلى 05 سنوات، ثم تليها نسبة 36.59% من مفردات البحث تنحصر أقدميتهم من 05 إلى 10 سنوات، وفي الأخير نجد نسبة 24.39% التي تمثل العمال الذين تفوق أقدميتهم 10 سنوات، فارتفاع نسبة العمال في فئة من 01 إلى 05 سنوات، هو نتيجة لسياسة المؤسسة في الاستقدام المستمر والاستعانة باليد العاملة المؤهلة لتوسيع نشاطها وضمن السير الحسن للمؤسسة.

الفرع الثاني: تحليل ومناقشة الفرضية العامة

- جودة علاقات العمل بين عمال الإدارة بمدرسة تاونزة العلمية بغرداية على علاقة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار السائد فيها.

الجدول رقم 05: يوضح توتر العلاقات داخل المؤسسة وآليات تهدئتها وعلاقتها بالمشاركة في الاجتماعات.

المجموع		ناذرا		أحيانا		كثيرا		توتر العلاقات
								داخل المؤسسة مشاركة العمال في الاجتماعات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	نعم
%100	23	%8.69	02	%86.96	20	%4.35	01	أحيانا
%100	15	%40	06	%26.67	04	%33.33	05	لا
%100	03	%66.67	02	%33.33	01	%00	-	المجموع
%100	41	%24.39	10	%60.98	25	%14.63	06	

من الجدول وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 60.98% من المبحوثين الذين صرحوا بأن العلاقات داخل المؤسسة أحيانا ما تتوتر بينهم، تدعمها في ذلك نسبة 86.96% من المبحوثين الذين صرحوا، أنهم يشاركون في الاجتماعات التي تنعقد داخل المؤسسة. يقابلها في ذلك، المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس 14.63% الذين صرحوا بأن العلاقات داخل المؤسسة كثيرا ما تتوتر بينهم، تدعمها في ذلك نسبة 33.33% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم أحيانا ما يشاركون في الاجتماعات التي تنعقد داخل المؤسسة.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن عمال الإدارة بمدرسة تاونزة العلمية بغرداية يصرحون أن العلاقات داخل المؤسسة أحيانا ما تتوتر بينهم، وأنهم يشاركون في الاجتماعات التي تنعقد داخل المؤسسة. بهذا النمط الديمقراطي التشاركي في التسيير الذي يتخذه المسير أسلوبا له والذي من خلاله يتعد عن ما أسمته النظريات الكلاسيكية في هذا المجال بالأسلوب الأوتوقراطي، استطاع أن يتجنب الصراع الذي قد يحصل من حين إلى آخر داخل أي منظمة، فقد يحدث أن تتوتر العلاقات طالما هناك تفاعل دائم بين الفاعلين، إلا أنه اتضح من خلال سؤال مفتوح داخل الاستمارة عن الطرق المعتمدة لتهدئة الأوضاع عند حدوث التوترات، تصريحات المبحوثين داخل المؤسسة قيد الدراسة، بأن ثقافة الحوار هي التي تجعل منهم فاعلين قادرين على تخطي الأزمات فهم يلجؤون إلى (التنازل وعدم الخوض في المشكل مرة أخرى والابتعاد عنه قدر الإمكان، الاجتماع والحديث عن المشكلة ومحاولة إيجاد حل، جلسات المفاهمة بعد التوتر والإصلاح قدر الإمكان، جلسات تواصل إن كان الأمر يحتاج الحوار ومحاولة فهم الطرف الآخر للوصول إلى حلول ترضي الجميع، النقاش المفتوح ومحاول معرفة المشكل بين الأطراف ومحاولة توافق الأفكار بينهم والقيام بصلح) كلها عبارات تعكس علاقات عمل يسودها التسامح بين العمال التي

عززتها استراتيجية المسير في نشره لثقافة الحوار والمناقشة المفتوحة والمشاركة الواسعة في التسيير والتي من وجهة نظر سوسيولوجية، تمثل أسلوباً أصبح يفرض نفسه بقوة إذا ما أردنا الضفار بفاعلين قادرين على إظهار قيم إيجابية يبلغون من خلالها الأهداف.

نستنتج من خلال نتائج الجدول الإحصائي ومما سبق من التحليل، أن عمال الإدارة بمدرسة تاونزة العلمية بغرداية، يشاركون في الاجتماعات التي تنعقد داخل المؤسسة وبهذه المشاركة أصبحوا يحملون ثقافة الحوار وتجاوز الخلافات والتوترات، التي تحدث أحيانا بينهم والتي قد تحدث في أي منظمة طالما هناك تفاعل.

الجدول رقم 06: يوضح تنفيذ القرارات دون السيطرة ومحاولة فرض الرأي وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار.

المجموع		لا أفرضه		أحيانا أفرضه		أفرض رأبي		تنفيذ القرارات و فرض الرأي
								المشاركة في اتخاذ القرارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	35	%68.57	24	%25.71	09	%5.71	2	نعم
%100	06	%16.67	1	%3.33	2	%50	3	لا
%100	41	%60.98	25	%26.83	11	%12.19	05	المجموع

من الجدول وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 60.98% من المبحوثين صرحوا أنهم لا يفرضون رأيهم عند تنفيذهم للقرارات، تدعمها في ذلك نسبة 68.57% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يشاركون في عملية اتخاذ القرار.

يقابلها في ذلك، المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 12.19% الذين صرحوا أنهم يفرضون رأيهم عند تنفيذهم للقرارات، تدعمها في ذلك نسبة 50% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يشاركون في عملية اتخاذ القرار.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن عمال الإدارة بمدرسة تاونزة العلمية بغرداية يصرحون بأنهم لا يفرضون رأيهم عند تنفيذهم للقرارات التي اتخذت، على خلفية أنهم يشاركون في عملية اتخاذها. فاستراتيجية المسؤول في تمكين العامل من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وفتح المجال أمامه لتقديم آرائه والاستماع إلى آراء زملائه في العمل من شأنها أن تعزز فيه الثقة والاحترام وعدم الإحساس بالاغتراب وتدفعه إلى الانضمام لرأي الجماعة حتى ولو لم يعجبه القرار، فبمجرد مشاركته وإحساسه بانتمائه لهذه الجماعة، يستعد لتنفيذه دون فرض آرائه. ثم أنه وكما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية أن "العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، وحين يتاح المناخ المناسب لجماعة لمناقشة موضوع معين، أو أمر من الأمور أو يتم تبادل الرأي فيه، فإن قدرة الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملابساته واتخاذ القرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية".⁸ وبهذا يضمن المسير من خلال إشراكه للعمال داخل المؤسسة في عملية اتخاذ القرار، تعاونهم في تنفيذه دون الانحراف على ما خطط له.

نستنتج من خلال نتائج الجدول الإحصائي ومما سبق من التحليل، أن مشاركة عمال الإدارة في مدرسة تاونزة العلمية بغرداية في عملية اتخاذ القرارات خاصة القرارات التنظيمية، تجعل منهم فاعلين قادرين على تنفيذها دون فرضهم لآرائهم في عملية التنفيذ أو الانحراف على ما خطط إليه سابقا، وبهذا يصبح التسيير بالمشاركة ثقافة تعزز علاقات عمل جيدة داخل المؤسسة.

الجدول رقم 07: يوضح لوم الزملاء عند التأخر في العمل وعلاقته باستشارة العمال في تقييم البدائل.

المجموع		لا		نعم		لوم الزملاء عند التأخر في إنجاز العمل	
						استشارة العمال في اختيار البدائل	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	نعم	لا
100%	31	67.74%	21	32.26%	10	وتؤخذ أفكاره بعين الاعتبار	
100%	04	50%	02	50%	02	ولا تؤخذ أفكاره بعين الاعتبار	
100%	06	33.33%	02	66.67%	04		لا
100%	41	60.98%	25	39.02%	16		المجموع

من الجدول وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 60.98 % من الباحثين صرحوا بأنهم لا يلومون زملاءهم عند التأخر في إنجاز العمل، تدعمها في ذلك نسبة 67.74% من الباحثين الذين صرحوا أنهم يستشارون في اختيار البدائل المناسبة قبل اتخاذ القرارات وتؤخذ أفكارهم في ذلك بعين الاعتبار. يقابلها في ذلك، الباحثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 39.02% الذين صرحوا بأنهم يلومون زملاءهم عند تأخرهم في إنجاز العمل، تدعمها في ذلك نسبة 66.67% من الباحثين الذين صرحوا أنهم لا يستشارون في اختيار البدائل المناسبة قبل اتخاذ القرار.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن عمال الإدارة بمدرسة تاونزة العلمية بغرداية يصرحون بأنهم لا يلومون زملاءهم عند التأخر في إنجاز العمل، وأنهم يستشارون في اختيار البدائل المناسبة قبل اتخاذ القرار الذي سوف ينفذون به العمل المنوط بهم كما أن أفكارهم تؤخذ بعين الاعتبار. وبذلك يكونون على دراية بكيفية إنجاز العمل المقرر طالما سمح لهم تقييم بدائله، إيقانا أن "الكل فرد شخصية متميزة يجب احترامها وتقديرها، وأن الفرد العادي قادر إذا أتاحت له الفرصة أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً على الاعتبارات الشخصية، وأنه قادر على الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة، قائمة على أسس علمية سليمة"⁹ وما تأخرهم في إنجاز عملهم إلا لظروف أخرى يجدونها تحصل لأي عامل في أي منظمة وبهذا لا يوجهون لومهم لا لزملائهم ولا للمسير. بل يظهرون تماسكهم والعمل بروح الجماعة ويصرحون ضمن السؤال المفتوح أنهم لا يلومون أحد (لأن هناك ظروف خارجة عن نطاق الشخص قد تحدث، وأنه ممكن أن يكون التأخر بسبب ظرف وبالأخص إن لم يكن معتادا على التأخر، ولأنني أركز في إتمام

المهمة والوصول إلى الهدف بدلا عن اللوم) وتبقى (كلنا مسؤولون) عبارة تتردد عند العديد من المبحوثين، فإشراك العاملين في عملية صنع القرار واستشارتهم في تقييم بدائله من شأنها أن توطد علاقات العمل بين العمال وتدفع بهم إلى المضي قدما لتحقيق الأهداف.

نستنتج من خلال نتائج الجدول الإحصائي ومما سبق من التحليل، أن استشارة المسير لعمال الإدارة بمدرسة تاونزة العلمية بغرداية في اختيار البدائل المناسبة قبل اتخاذ القرار، والأخذ بعين الاعتبار أفكارهم في ذلك، جعلت منهم فاعلين قادرين على تحمل المسؤولية الجماعية التي تعكس جودة علاقات العمل بينهم.

الجدول رقم 08: تقبل العمال للنقد والتوجيهات وعلاقته بإمكانية الاعتراض على بعض القرارات.

تقبل العمال للنقد إمكانية الاعتراض العمال على بعض القرارات		دائما		غالبا		أحيانا		المجموع	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم		38.46%	10	53.85%	14	7.69%	02	100%	26
أحيانا		33.33%	03	55.56%	05	20%	02	100%	10
لا		20%	01	20%	01	60%	03	100%	05
المجموع		34.15%	14	48.78%	20	17.07%	07	100%	41

من الجدول وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 48.78% من المبحوثين صرحوا بأن زملاءهم في العمل غالبا ما يتقبلون النقد الموجه إليهم، تدعمها في ذلك نسبة 55.56% من المبحوثين الذين صرحوا أنه أحيانا ما توجد إمكانية لاعتراضهم على بعض القرارات، تليها نسبة 34.15% من المبحوثين الذين صرحوا بأن زملاءهم في العمل دائما يتقبلون النقد الموجه إليهم، تدعمها في ذلك نسبة 38.46% من المبحوثين الذين صرحوا أنه توجد إمكانية لاعتراضهم على بعض القرارات.

يقابلها في ذلك، المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 17.07% من المبحوثين الذين صرحوا بأن زملاءهم في العمل أحيانا ما يتقبلون النقد الموجه إليهم، تدعمها نسبة 60% من المبحوثين الذين صرحوا أنه لا توجد إمكانية لاعتراضهم على بعض القرارات.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن عمال الإدارة بمدرسة تاونزة العلمية بغرداية يصرحون بأنهم غالبا ما يتقبلون النقد الموجه إليهم والذي يخص العمل، على خلفية أنهم يستطيعون أحيانا الاعتراض على بعض القرارات التي تصدر، ولعل هذا الأسلوب في التسيير الذي يعطي هامش من الحرية في الاعتراض على بعض القرارات، دفع بالعمال إلى الاقتداء به وإظهار تقبلهم للرأي الآخر، وإحلال ثقافة النقد بصدر رحب بين كل العمال باختلاف مناصبهم داخل السلم الهرمي إلى درجة أنهم يحرصون على التميز، فمن خلال الدراسة الاستطلاعية الميدانية صرح أحد المبحوثين (لدينا ما يسمى بـ "ستوب كارد" وهو تطبيق إلكتروني من انجازنا ومن خلاله يستطيع كل عامل أن ينتقد بما ينفع المؤسسة ويتعرض فيه كل العمال إلى المساءلة مهما بلغت رتبهم بل أنه ينتقدون ويسألون حتى

عند تأخيرهم في الإجابة وتوضيح الأمور) وبهذا يصبح تقبلهم للنقد ثقافة تحفزها وتكرسها إمكانية اعتراضهم كذلك على بعض القرارات.

نستنتج من خلال نتائج الجدول الإحصائي ومما سبق من التحليل، أن إمكانية اعتراض عمال الإدارة بمدرسة تاونزة العلمية بغرداية أحيانا على بعض القرارات التي تصدر من المسير، مكنتهم من أن يكونوا مستعدين لتقبل النقد وأن يعملوا ضمن علاقات عمل جيدة.

الجدول رقم 09: يوضح رد فعل العمال عند مرورهم بظروف صعبة وعلاقتها بطبيعة القرارات التي يسمح المشارك فيها.

المجموع		لا يبدو ردة فعل		التذمر		العمل على تخطي الظروف الصعبة		عند مرور العمال بظروف صعبة
								أكثر القرارات التي يسمح للعمال المشاركة فيها
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	مصرية
%100	04	%25	01	%25	01	%50	02	تنظيمية
%100	37	%8.11	03	%29.73	11	%62.16	23	المجموع
%100	41	%9.76	04	%29.27	12	%60.98	25	

من الجدول وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 60.98% من المبحوثين صرحوا بأنهم عندما يمرون بظروف صعبة داخل المؤسسة، يعملون على تخطيها، تدعمها في ذلك نسبة 62.16% من المبحوثين الذين صرحوا أن أكثر القرارات التي يسمح لهم المشاركة فيها هي القرارات التنظيمية. يقابلها في ذلك، المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 9.76% الذين صرحوا بأنهم عندما يمرون بظروف صعبة داخل المؤسسة، لا يبدو ردة فعل، يدعمها في ذلك نسبة 25% من المبحوثين الذين صرحوا أن أكثر القرارات التي يسمح لهم المشاركة فيها هي القرارات المصيرية.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن عمال الإدارة بمدرسة تاونزة العلمية بغرداية يصرحون بأن العمال عندما يمرون بظروف صعبة داخل المؤسسة يعملون على تخطيها، ذلك أن أكثر القرارات التي يسمح لهم المشاركة فيها هي القرارات التنظيمية والتي كثيرا ما تكون روتينية، وأنهم يستشارون كعمال مشاركين في اختيار البدائل قبل اتخاذ القرار وأفكارهم تؤخذ بعين الاعتبار كما يوضح الجدول رقم (07)، وبهذه الإستراتيجية يكونون على دراية بمجريات الأمور، إلا أننا سنقف أمام نقطتين: الأولى، هي مرور العمال بظروف صعبة رغم السماح لهم بالمشاركة في القرارات التنظيمية، وهذا من وجهة نظر "هربرت سيمون" صاحب نظرية اتخاذ القرارات أمر طبيعي، ذلك أنه لا توجد عقلانية مطلقة في عملية اتخاذ القرارات بل أن العقلانية محدودة في هذه العملية بعد ما تأكد عند تطويره لهذه النظرية على "الطابع المجهول uncertain وغير القابل للشكلنة informalisable بالكامل، للبيئة التي يحدد فيه أعضاء التنظيم اختياراتهم، وذلك نظرا لاستحالة التعرف على كل المتغيرات وكل الارتباطات الموجودة بين

الأسباب والنتائج، كيفما كان موقع صاحب القرار على سلم التراتبية داخل التنظيم¹⁰. أما النقطة الثانية فتتمثل في إظهار العمال لعلاقات العمل الجيدة بتخطيهم للظروف الصعبة داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى الجو السائد وعلاقات العمل الإيجابية التي يكرسها المسير من خلال تقديره لهم وإشراكهم في عملية التسيير كنمط من خلاله استطاع أن يدفع بهم لإظهار التماسك بعد الإحساس بالولاء والانتماء.

نستنتج من خلال نتائج الجدول الإحصائي ومما سبق من التحليل، أن عمال الإدارة بمدرسة تاونزة العلمية بغرداية يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يؤهلهم للعمل على تخطي الظروف الصعبة التي قد تواجههم داخل المؤسسة.

الفرع الثالث: النتائج الجزئية للفرضية العامة

- في إطار الفرضية المحددة ب " جودة علاقات العمل بين عمال الإدارة بمدرسة تاونزة العلمية بغرداية على علاقة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار السائد فيها ". توصلنا إلى ما يلي:
- مشاركة العمال في الاجتماعات المنعقدة داخل المؤسسة جعلتهم يحملون ثقافة الحوار وتجاوز الخلافات والتوترات، التي تحدث أحيانا بينهم والتي قد تحدث في أي منظمة طالما هناك تفاعل. ما يوضحه الجدول (05).
 - مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات، جعلت منهم فاعلين قادرين على تنفيذها دون فرضهم لآرائهم أثناء عملية التنفيذ، أو الانحراف على ما خطط إليه سابقا. وهذا ما يوضحه الجدول (06).
 - استشارة العمال في اختيار البدائل المناسبة قبل اتخاذ القرار الذي سوف ينفذون به العمل المنوط بهم، فضلا على أن أفكارهم تؤخذ بعين الاعتبار، جعلت منهم فاعلين لا يلجؤون للوم زملائهم عند تأخرهم في إنجاز العمل. وهذا ما يوضحه الجدول (07).
 - إمكانية اعتراض العمال على بعض القرارات التي تصدر، مكنتهم من أن يكونوا فاعلين متقبلين للنقد الموجه لهم في إطار العمل، متسامحين في ذلك ومظهريين لسلوك المواطنة التنظيمية التي كرستها الاستراتيجية في التسيير. وهذا ما يوضحه الجدول (08).
 - السماح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية، كاستراتيجية للمشاركة الواسعة في هذه العملية، أهلتههم إلى تخطي الظروف الصعبة التي قد تواجههم داخل المؤسسة. وهذا ما يوضحه الجدول (09).

الخلاصة

في إطار الفرضية العامة: "جودة علاقات العمل بين عمال الإدارة بمدرسة تاونزة العلمية بغرداية على علاقة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار السائد فيها"، وبعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها، ومن خلال نتائج الفرضية. توصلنا إلى أن أسلوب المسير في تمكينه للعمال في المشاركة الواسعة في عملية اتخاذ القرار، تفرض مناخ تنظيمي يتسم بجودة علاقات العمل بين العمال الذين يشاركون في الاجتماعات التي تنعقد داخل المؤسسة، وفي عملية اتخاذ القرارات، فضلا على استشارتهم في اختيار البدائل المناسبة قبل اتخاذ القرار الذي سوف ينفذون به العمل المنوط بهم مع الأخذ بعين الاعتبار أفكارهم في ذلك، بل أنهم يستطيعون أحيانا الاعتراض على بعض القرارات التي تصدر من المسير. وبهذا فإن هذه النمطية في التسيير، أسست إلى علاقات عمل جيدة يعكسها

التماسك والتعاون والتسامح، خاصة وأن العلاقات داخل المؤسسة والتي أحيانا ما تتوتر بين العمال، هم قادرون على تخطيطها بعدة طرق معتمدة في ذلك، ولا يفرضون رأيهم عند تنفيذهم للقرارات التي اتخذت، فضلا على أنهم لا يلجؤون للوم زملائهم عند التأخر في إنجاز العمل، وأنهم غالبا ما يتقبلون النقد الموجه إليهم والذي يخص العمل، ناهيك عن أنهم لا يلجؤون للتذمر عندما يمرون بظروف صعبة داخل المؤسسة، بل يعملون على تخطيطها.

قائمة المصادر والمراجع:

1. Gravitz, M, Methodes des sciences sociales , Dallez Paris , ed 1997.
2. بن داود العربي ، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية ، المجلد 6، العدد 16، 2014، ص 167-182.
3. بوبكر عصمان، تنظيم وتسيير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية، دراسة ميدانية بمركب صناعة الكوابل الكهربائية، أطروحة دكتوراه ، بسكرة ، 2015.
4. سعدي فاطنة، الادارة بالمشاركة وإشكالية اتخاذ القرار في المنظمة (دراسة نظرية) ، مجلة أبحاث ، المجلد 7، العدد 1، 2022، ص 502-520.
5. علي بونوة، العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2016 .
6. قريز زهر الدين، و علماوي أحمد، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وأثرها على رشادة القرارات الادارية -دراسة حالة الجزائرية لصناعة الأنابيب غرداية، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي ، المجلد 14، العدد 2، 2020، ص 403-412.
7. قروي رفيق، في سوسيولوجيا علاقات العمل. مجلة الأداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 9 ، العدد 1، 2012، ص 202-210.
8. معمري لحبيب، التنظيم في النظرية السوسيولوجية، منشورات ما بعد الحداثة فاس، طبعة 2009.

الهوامش :

- ¹ علي بونوة، العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2016، ص 61.
- ² بن داود العربي ، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية ، المجلد 6، العدد 16، 2014، ص 167-182، ص 173.
- ³ سعدي فاطنة، الادارة بالمشاركة وإشكالية اتخاذ القرار في المنظمة (دراسة نظرية) ، مجلة أبحاث ، المجلد 7، العدد 1، 2022، ص 502-520، ص 508.
- ⁴ قريز زهر الدين، و علماوي أحمد، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وأثرها على رشادة القرارات الادارية -دراسة حالة الجزائرية لصناعة الأنابيب غرداية، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي ، المجلد 14، العدد 2، 2020، ص 403-412، ص 406.
- ⁵ قروي رفيق، في سوسيولوجيا علاقات العمل. مجلة الأداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 9 ، العدد 1، 2012، ص 202-210، ص 202.
- ⁶ بوبكر عصمان، تنظيم وتسيير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية، دراسة ميدانية بمركب صناعة الكوابل الكهربائية (أطروحة دكتوراه) ، بسكرة ، 2015، ص 09.
- ⁷ Gravitz, M, Methodes des sciences sociales , Dallez Paris , ed11, 1997, p 09.
- ⁸ علي بونوة ، مرجع سبق ذكره، ص 61.
- ⁹ نفس المرجع، ص 61.
- ¹⁰ معمري لحبيب، التنظيم في النظرية السوسيولوجية، منشورات ما بعد الحداثة فاس، طبعة 2009، ص 47.