

## المشاركة في اتخاذ القرارات وأثرها على العمال



د. نجاة ساسي هادف ، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، الجزائر

د. وردة بريس ، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، الجزائر

البريد الالكتروني: [ber.wrd0709@gmail.com](mailto:ber.wrd0709@gmail.com)

تاريخ النشر: 2018/12/15

تاريخ قبول المقال: 2018/12/1

تاريخ ارسال المقال: 2018/10/20

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية المشاركة في المؤسسة، ومدى تأثير عملية المشاركة في تحقيق عملية اتخاذ القرارات. ولتحقيق هذا الهدف تم اللجوء إلى محاور أساسية تعلقت بموضوع الدراسة. وانطلاقاً من معالجتنا ظهر أن المشاركة تتضح بصورة واضحة من خلال محاولة العمال باتخاذ القرارات وإعطاء وجهات نظر إلى جانب المسؤولين والرؤساء. فالؤسسة الجزائرية أعطت الحق للطبقة العاملة أن تشارك في مختلف نشاطاتها إذ أصبحت المجالس الشعبية والتقابات والمجالس الإدارية تنادي بهذا الحق...  
الكلمات المفتاحية: المشاركة، اتخاذ القرار، الاثر.

### Abstract:

This study aimed to identify the effectiveness of participation in the companies and the impact of participation in achieving the decision-making process. The participation is clearly seen in the employees' decision making along with the heads of the companies. The Algerian institution has given the working class the right to participate in its various activities since the public councils, the syndicate unions and administrative councils have all called for this right.

**Keywords:** participation; impact; decision-making process.

**مقدمة:**

تعد المشاركة واحدة من الدراسات التي تشغل بال العديد من الباحثين في مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية، إذ يقوم العمال في المؤسسة باتخاذ القرارات وإعطاء وجهات نظر إلى جانب المسؤولين والرؤساء، باقتراح قرارات يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها من أجل الوصول إلى حلول رشيدة وعقلانية تمكنها من العمل بشكل جيد. ففي حالة وجود مشكلة إدارية. فهي تتطلب حلا معيناً وأن تكون هناك صورا متعددة لمواجهةها تطرح النقاش، فاتخاذ القرار ضروري الاعتماد عليه في أي مؤسسة وخاصة تلك القرار الذي يتركز على الأسس الصحيحة.

والجزائر كغيرها من الدول النامية؛ لم تول في بداية الأمر اهتماما بمشاركة العمال في صنع القرار داخل المؤسسة ولكن فيما بعد أعطته اهتماما وذلك من خلال المساهمة في تشجيع العمل فهي تعطي الحق للعامل في التعبير عن نفسه والحق في المناقشة ويؤمن هذا الحق اتفاقا حقيقيا بشكل العمل الجماعي ويمكن العامل من التأثير والمشاركة في القرارات التي تتخذها السلطة، فالإجراءات الجديدة التي أدخلت على المؤسسة الجزائرية أعطت الحق للطبقة العاملة أن تشارك في مختلف نشاطاتها.

**أولا: المفاهيم الأساسية:**

يعتبر تحديد المفاهيم من الخطوات الهامة لأي بحث علمي، خاصة في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية ويتضح أن هناك العديد من المعاني والتعريفات المختلفة لمفهوم واحد. ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1. المشاركة: ارتبط مصطلح المشاركة بعدة مفاهيم وقد أطلق عليها بعض علماء الاجتماع بالديمقراطية الصناعية أو الحكم الذاتي للعمال. "والمشاركة في الإدارة أصبحت وسيلة لإسهام العمال في القرارات الهامة وطريق لإضفاء ديمقراطية العمل وبفضله أصبح العمال قادرين على المشاركة في وضع سياسته وبذلك يظنون أحرارا في اتخاذ القرارات بصفة عامة"<sup>1</sup>.

المشاركة تعني مساهمة العمال في عملية صنع القرارات في الإدارة؛ بالتالي الحصول على الحرية في اتخاذها بصورة عامة.

والمشاركة تعرف " بأنها في أدنى مستوياتها بأنها تتمثل في وجود تنظيمات خاصة ومعينة لمشاركة العمال في الإدارة"<sup>2</sup>.

من خلال هذا التعريف تمنح الفرص لمشاركة العمال في ظل وجود تنظيمات خاصة ومعينة. فالديمقراطية أو المشاركة تقوم على نظام من المسؤوليات المتبادلة بين الحكام والمحكومين وبين المحكومين أنفسهم"<sup>3</sup>.

يعني التعريف أن المسؤوليات والمهام تكون مقسمة ومتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين أنفسهم. فالمشاركة تعني مساهمة العمال في اتخاذ القرارات والإدلاء بأرائهم وإعطاء وجهات نظرهم الخاصة إلى جانب الرؤساء والمرؤوسين؛ وبالتالي تسود جوانب الديمقراطية.

**2.العمال:** نجد مفهوم العمال يستخدم مرادفا لعدة مفاهيم منها: الموارد البشرية، اليد العاملة وغيرها عرفت وسيلة حمداوي اليد العاملة " بأنها مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"<sup>4</sup>.

ونجد أيضا ما يعرف بالموارد البشرية إذ تعني " جزء هام من السكان ويعملون مقابل أجر أو مرتب يتقاضونه، وهو يشير إلى قطاعين من مجموع السكان، المشتغلون والمتعطلون"<sup>5</sup>. فالعمال هم تلك الفئة من السكان الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و60 سنة والتي تملك المؤهلات والاستعدادات اللازمة وتعمل برغبة واقتناع أو تبحث عن عمل مقابل أجر.

**3.المؤسسة:** هي كل ما ينشأ في مجال يجمع كله أو بعضه بين الجمهور لمدة معينة أو غير معينة سواء كانت هذه المؤسسة تقوم بأداء خدمة إنسانية أو علمية أو فنية أو صناعية أو زراعية أو رياضية أو لأي غرض آخر"<sup>6</sup>.

أما البروفيسور سلاطينية؛ فيعرفها بأنها" كل تنظيم اقتصادي مستغل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو التبادل للسلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية قد تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه"<sup>7</sup>. المؤسسة هي تنظيم ينشأ بصورة قصديه له هيكل وقوانين معينة يعمل كل أعضائه بشكل فعال لتحقيق الأهداف المسطرة.

**4. اتخاذ القرارات:** "اتخاذ القرار هو بالدرجة الأولى عملية عقلية رشيدة تبلور في عمليات فرعية هي البحث، المقارنة، الاختيار"<sup>8</sup>

المقصود هنا أن عملية اتخاذ القرار تتصف بالعقلانية والرشد وتتكون من عدة عمليات على التوالي: فالبحث يعني تجميع المعلومات المتاحة وتحليلها بهدف الوصول إلى تصورات واقعية أي مجمل مدركات الإنسان وخبراته واتجاهاته ودوافعه وأهدافه، أما بالنسبة للمقارنة فتعني المفاضلة بين البدائل المتاحة، الاختيار، البدائل الأفضل التي تحقق إشباع الرغبات وتحقيق الأهداف.

- واتخاذ القرار يعني أيضا بأنه " عملية متشابهة تستند إلى معلومات نستخرجها من مصادر مختلفة منظمة"<sup>9</sup>

اتخاذ القرار في قاموس علم الاجتماع يعني " يستخدم مصطلح صانع القرار للإشارة إلى شخص له مسؤوليات رسمية تتعلق بصياغة سياسة التنظيم أو الهيئة الحكومية، أما اتخاذ القرار فهو يشير إلى عملية دينامية تسود بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة"<sup>10</sup>

واتخاذ القرار من وجهة نظر علماء الإدارة يعني " أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق لمواجهة هذه الطرق تسمى بدائل، فإذا لم يكن هناك غير حل واحد يجد سلوكه حتما لم يكن بصدد قرار وقد يكون أمام متخذ القرار أو الامتناع عنه، في هذه الحالة يكون أمامه بديلان لا بديل واحد وهما اتخاذ القرار والامتناع عنه ويتطلب وجود القرار أن يتم اختيار واع لأحد البدائل المتاحة"<sup>11</sup>

انطلاقاً مما سبق ذكره، فإن عملية اتخاذ القرار تعتبر عصب العملية الإدارية سواء في تحديد الأهداف أو في تحديد الوسائل لتحقيق الأهداف، فاتخاذ القرار هو اختيار بديل من عدة بدائل أو حل من عدة حلول شريطة أن تدرس المشكلة من جميع جوانبها.

### ثانياً: نظريات المشاركة:

تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من النظريات التي تناولت موضوع المشاركة. وذلك لتقصي أبعادها الرئيسية والوقوف على حقيقتها ومعرفة مدى تطبيقها في المؤسسة ومن بين هذه النظريات هي:

1. نظرية تدرج الحاجات لماسلو maslow تهتم هذه النظرية بمسببات السلوك الإنساني ومعوقات الرضا الوظيفي، ذلك أنه من المهم للمديرين أن يفهموا دواعي سلوك العاملين بشكل معين من أجل زيادة قدراتهم على التنبؤ بما سيكون عليه السلوك مستقبلاً<sup>12</sup>.

وتنسب معظم مفاهيم هذه النظرية إلى ماسلو maslow الذي يرفض الافتراض القائل بإمكانية تفسير مفاهيم كالحافز والحرمان والتعزيز. ونظرية ماسلو للحاجات تقوم على افتراضات نظرية، فهو يرى أن الإنسان كائن متميز يسعى تدريجياً لتحقيق أهداف أسماها تحقيق الذات.<sup>13</sup>

وبذلك قام ماسلو بترتيب الحاجات حسب إلحاحها أو ضرورة إشباعها إلى خمس مجموعات يمكن شرحها بنوع من التفصيل كما يلي:

أ/ الحاجات الفسيولوجية: كالطعام والشراب والراحة وغيرها، ويرى أن سلوك الإنسان في ظروف الحرمان الشديد يشبه سلوك الحيوانات.

ب/ حاجات الأمان: تشير هذه الحاجات إلى رغبة الفرد في السلامة والأمن والطمأنينة وفي تجنب القلق والاضطراب والخوف، كمثل على ذلك الرضيع أو الأطفال الصغار يفضلون الأنماط المألوفة ويتجنبون الأوضاع الغريبة التي تؤدي عادة إلى القلق والخوف.

ج/ حاجات الانتماء: تنطوي حاجات الانتماء والحب إلى الرغبة في إنشاء علاقات وجدانية وعاطفية مع الآخرين عامة، ومع الأفراد والمجموعات الهامة في حياة الفرد خاصة، وتظهر هذه

الحاجات في الشعور الذي يعانيه الفرد عند غياب المقربين إليه، وهذا الشعور ظاهرة صحية تظهر لدى الأفراد الأسوياء كافة.

**د/ حاجات احترام الذات:** تشير إلى رغبة الفرد في تحقيق قيمته الشخصية كفرد متميز وتظهر إشباع هذه الحاجات من خلال مشاعر القوة والثقة والجدارة والكفاءة، في حين يؤدي عدم إشباعها إلى الشعور بالعطف والعجز والدونية.

**ه/ حاجات تحقيق الذات:** تشير إلى رغبة الفرد في تحقيق ذاته ويكون ذلك أكثر في النشاطات المهنية وللأهمية التي يمارسها الفرد في حياته، حيث تتفق مع رغباته وميوله وقدراته، مثال على ذلك الطالب عندما يدرس تخصص يحبه ويرغب فيه فإنه بذلك يحقق ذاته.

2. نظرية هيرزبرغ "Hersberg" فهو يركز على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين حيث قام بتصنيف فئتين من العوامل:

**أ/ العوامل الدافعية:** وتمثل في الشعور بالإنجاز، إدراك الشخص لقيمة عمله نظراً لإتقانه له، أهمية العمل نفسه وكونه إبداعاً وفيه نوع من التحدي، المسؤولية ومدى تحكم الشخص في وظيفته ومدى مسؤوليته عن الآخرين، إمكانيات التقدم في الوظيفة، التطور والنمو الشخصي كما تسمى أيضاً العوامل المحفزة أو المحفزات.

**ب/ العوامل الوقائية:** وتمثل في سياسة وإدارة المؤسسة، نمط الإشراف، العلاقات مع الرؤساء، ظروف العمل الفسيولوجية، الراتب، المركز الاجتماعي، الأمن الوظيفي، التأثيرات على الحياة الشخصية<sup>14</sup>.

فالعوامل الدافعية إن وجدت تؤدي إلى تحقيق إنتاج عالي، باعتبارها دوافع ذاتية، حيث تؤدي إلى الشعور الإيجابي وبالتالي الرضا الوظيفي، وهذا ما يؤدي إلى المساهمة في زيادة إنتاج المؤسسة. "العوامل الوقائية إذا توفرت مثل الأجر، هنا ينتقل الفرد إلى مرحلة الحياد (الصفير) بمعنى أنه لا يتصف بالرضا الوظيفي، أي عدم الرضا الوظيفي، إذا لم تتوفر العوامل الوقائية يشعر الفرد بعدم الرضا الوظيفي (الاستياء) أما العوامل الدافعية إذا توفرت يشعر الفرد بالرضا الوظيفي، إذا لم تتوفر يبقى الفرد في مرحلة الحياد (الصفير) لا يشعر بالرضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي"<sup>15</sup>

3. نظرية ماقريغور Megregore حيث اقترح نظريتين (y.x) هاتان النظريتان تتناقضان بشأن دوافع العمل، فالنظرية (x) تفترض سلبية الإنسان وترى أن:

- الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.
- إن الإنسان لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.
- الفرد يفضل دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يعمل.
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل.

- لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل.

- الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل<sup>16</sup>

4. نظرية مكلياند Mccdelend قام بتطوير نظرية في التحفيز سنة 1961 وذلك من خلال تعريفه لثلاثة حوافز أساسية، التي ارتبطت بوظيفة الإدارة والقيادة الإدارية ارتباطا وثيقا وهذه الحوافز هي:

أ/ الحاجة إلى القوة: حيث يرى مكلياند بأنه بمجرد شعور بعض الأفراد بالحاجة إلى القوة نجدهم يسعون وراء ممارسة وتأثير الرقابة على الآخرين، مثلا شخصا كان يعمل في منصب عمل متواضع فإن تصرفاته مع الآخرين تكون حسنة، لكن بمجرد الرقي من منصبه المتواضع إلى منصب الرئيس، هنا يشعر أنه يختلف عن الآخرين وبالتالي يغير من تصرفاته مع الزملاء ويصبح يمارس القوة والسيطرة والرقابة عليهم، فإن مثل هؤلاء الأفراد غالبا ما يحتلون مناصب قيادية في المجتمع. كما نجد مكلياند يواصل وصفه لمثل هؤلاء الأفراد بأنهم يتمتعون بالمقدرة البلاغية، حب الخطابة في التجمعات العامة، الصلابة في الرأي والإلحاح في المطالب<sup>17</sup>.

ب/ الحاجة إلى الانتماء: بالإضافة إلى الحاجات السابقة، كالحاجة إلى الانجاز والحاجة للقوة، فإننا نجد المدير الناجح لديه رغبة قوية للعمل والتواجد مع الغير والتفاعل الاجتماعي معهم، وأيضا مساعدة الآخرين والاهتمام بمسائل التقدم والنمو، فالمدير يكون مسرورا وسعيدا عندما يكون محبوب من طرف الغير فكلياند أكد على أن الدافعية يمكن تعلمها في بيئة المؤسسة وخارجها<sup>18</sup>

ج/ الحاجة إلى الانجاز: يمكن أن نعرفه بأنه الفرق بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي، فكما كانت المسافة بينهما قليلة كلما انخفضت الدافعية للإنجاز، والعكس صحيح وذلك على أساس أن:

- لا تكون هذه المسافة كبيرة، بحيث يصبح من المستحيل الوصول إلى مستوى الطموح المنشود.

- لا تكون هذه المسافة صغيرة، بحيث يصبح الوصول إلى مستوى الطموح المنشود أمرا سهلا<sup>19</sup>

غير أن ما يؤخذ على هذه النظرية هو أنها ركزت أساسا على دافع الانجاز كقياس لتفسير سلوك الفرد، متجاهلة بذلك باقي الدوافع الأخرى، بالرغم مما لها من تأثير في توجيه سلوك الأفراد في العمل.

5. نظرية تيرنس هوبكنز: Terence Hopkins

نظر هوبكنز إلى ظاهرة التماسك على أنها ظاهرة اجتماعية تحدث نتيجة لوجود تفاعل بين الفرد والجماعة التي يوجد فيها، كما أن العلاقات الاجتماعية تعتبر مصدرا أساسيا من مصادر الجاذبية والتماسك بين الأفراد وبالتالي يمكن الاعتماد في قياس درجة التماسك الموجودة في المؤسسة.

وتختلف أهمية الجماعات في تفاعلها وشكل اتجاهات الأعضاء بها وسلوكهم على ثبات أدوارهم وتوقعاتهم لمكانتهم والتزامهم بمعايير الجماعة، تلك الخصائص التي تشير إلى جماعة متماسكة يرتبط

الأعضاء فيها ببعضهم، وتسم الأدوار فيها بالثبات ويلتزم الأعضاء كوحدة لمعاييرها ومع ثبات البناء والمعايير في الجماعة<sup>20</sup>

### ثالثا: خطوات اتخاذ القرار:

هناك خمس خطوات تضم عملية اتخاذ القرار:

1. **تشخيص المشكلة:** إن التعرف بالمشكلة وتحديد أبعادها والبحث في الأسباب الرئيسية لحدوثها؛ والتعرف على أغراض وأثار هذه المشكلة أي استعداد الباحث للتعرف على المشكلة من خلال. استخراج تلك النقاط الجوهرية التي تتميز بها ومعرفة كيف كان حدوث المشكلة.

2. **تحليل المشكلة:** بعد التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها تأتي مرحلة تحليلها عن طريق تحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل لها وتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها.

3. **إيجاد البدائل:** وضع عدة بدائل كحل بديل، فكل مشكلة عدة حلول من النادر أن نجد حل واحد لها، فمثلا لدينا مشكلة تدني مستوى كفاءة التعليم من بين البدائل الموجودة وضع أساليب تدريس جديدة، اقتراح برامج أكاديمية، الاستعانة بوضع حوافز تشجع التلاميذ والمعلمين، وبذلك فالبدائل تتعدد درجاتها وأفضليتها انطلاقا من هذا والحل البديل له شرطان:

يؤدي هذا البديل إلى تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها صاحب القرار.

اختيار هذا البديل المناسب تتوفر فيه الإمكانيات اللازمة لتنفيذه في حالة عدم توفر هاذين الشرطين يتعين على متخذ القرار استبعاد هذا البديل وتعويضه ببديل آخر تتوفر فيه.

4. **تقييم البدائل:** تعتبر هذه المرحلة من بين المراحل الفكرية الصعبة، هنا يقوم الباحث بعملية مفاضلة بين البدائل.

5. **اختيار الحل الملائم (اتخاذ القرار):** اختيار بديل أو حل من البدائل المقترحة على أن يكون ملائم وبإمكانه أن يصل إلى نتائج جيدة.

6. **متابعة تنفيذ القرار:** فتخذ القرار عليه أن يتابع ويراقب قراره، إذا كان كحل أمثل للمشكلة المطروحة فعلى الباحث أن ينقل قراره للآخرين ويشرح أبعاده ويقنعهم بهذا البديل<sup>21</sup>

رابعا: أساليب اتخاذ القرار: هناك الأسلوب الكيفي يتمثل فيما يلي:

تواجد المعلومات والبيانات المناسبة والكافية من المشكلة المطروحة، هذا الأسلوب يضم أربع أساليب أساسية.

- أسلوب الآراء: الاعتماد على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات والحوار بين الأفراد في بعض الحالات التي تتطلب التكم والسرية في الأمور مثل أمور المنافسة بين المؤسسات.

- أسلوب الحقائق: جمع المعلومات المناسبة والكافية حول المشكلة المطروحة.

- أسلوب التجربة: اعتماد المؤسسات على استخدام الحاسبات الآلية لتخزين المعلومات الخاصة بالمؤسسة واعتمادها على أسلوب التجريب.

- التقدير الشخصي: تدخل التخصص، وكذا الخبرة في اتخاذ القرار المناسب<sup>22</sup> وأيضا توجد الأساليب الكمية تتمثل فيما يلي:

\* **تحليل التعادل:** يعد أسلوب تحليل من الأساليب الكمية الشائعة الاستخدام في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وبخاصة تلك القرارات المتعلقة ببدايل تحديد مستوى الإنتاج أو العمل الاقتصادي وكذلك مسائل تقييم المواقع البديلة.

\* **الاحتمالات:** إن القرارات التي يتخذها الرجل الإداري كثيرا ما تبني على معلومات وجوانب احتمالية.

\* **جدول المصفوفات:** هي جدول يضمه قوانين ويرتب في داخله عدد منته من الأعداد المنتمة إلى مجموعة الأعداد الحقيقية على شكل صفوف وأعمدة وتؤلف تلك الأعداد عناصر المصفوفة.

\* **شجرة القرار:** القرارات هي تمثل بيان يحصر بسهولة تركيب عملية اتخاذ القرار وما تحويه من بدائل وحالات طبيعية ونتائج مترتبة عنها.

\* **مصفوفة القرارات:** في جدول يوضح البدائل أو الحلول التي يتم المفاضلة بينها من أجل اختيار أفضلها<sup>23</sup>

### خامسا: مشاركة العمال في اتخاذ القرارات في المؤسسة:

تظهر في هدفين أساسين وهما<sup>24</sup>:

أ/ **المشاركة:** معناها الحقيقي يكمن في اختيار عمال قادرين على تحقيق أهداف المؤسسة، إذ قد يتواجد فريق عمل، يعمل على اختيار اليد العاملة المتوفرة، وذلك وفق ما يتناسب مع الأهداف المرجوة.

ب/ **الفعالية:** فالغاية منها جعل اليد العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة، والفعالية مرتبطة بعدة عناصر منها تحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم.

فمشاركة العمال في اتخاذ القرارات في المؤسسة يؤدي إلى<sup>25</sup>:

- الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بدل جهودهم الجسمانية والعقلانية في العمل والإنتاج .

- تنمية المهارات في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري " المشاركة الإدارية في<sup>26</sup>:

- ضمان أن يتوفر للمؤسسة العاملين الأكفاء من الناحية الاقتصادية والعلمية التنافسية.

- ضمان كون العاملين يفهمون وينفذون التزاماتهم تجاه المؤسسة.



- ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بالتزاماتها ومسئولياتها تجاه العاملين بصورة صحيحة وتوفير ظروف عمل ملائمة.

- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:

- المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.

- نظرا لارتفاع مستوى معيشة العمال وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم، فالعامل أصبح يتطلع إلى العمل في مناخ ملائم وإلى إشباع العديد من الحاجات الاجتماعية والنفسية والذاتية، وهذا ما دفع إلى توفير خبراء ومختصين في مختلف المجالات كعلم النفس الإداري وعلم النفس الاجتماعي ويكون موقع عملهم في إدارة مسؤولة عن دفع وتحفيز العاملين، وذلك باستخدام أساليب علمية وعملية تربط بين المنافع التي يحصل عليها العامل ومستوى إنتاجيته.

وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه ويقول عالم الإدارة بيتر دواكر<sup>27</sup> في هذا الصدد إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز وتعتبر اليد العاملة هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية<sup>27</sup>.

فالإنسان أو بالأحرى العامل هو الأساس في أي مجتمع كان وبدونه لا يمكن القيام بأي شيء، فالعامل في المؤسسة مثلا يساهم في تحقيق كفاية إنتاجية، فعن طريقه يمكن للمؤسسة أن تدخل في التنافس مع مؤسسات أخرى فالبشر هم الأهم والأصل في أي مؤسسة.

وبذلك فإن الاهتمام بالعمال وفتح مجال لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات تظهر من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات في الإدارة وتؤدي إلى النتائج التالية<sup>28</sup>:

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العمال، فالفرد قادر على أن يبدع شيء جديد أو يساهم في إيجاد حلول جديدة لمشاكل قد تعترض المؤسسة.

- تغيير القيم الوظيفية لدى العمال حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بهم.

فالعامل يجب دائما أن يعامل باحترام، وكذلك مساهمته في صنع القرارات تجعله لا يحس بالاعتراب في عمله، ولذلك فعلى المؤسسة أن تعطي فرصة لكل عامل في أن يساهم ويشارك في المؤسسة ولكن في حدود إمكانيته وقدرته، كما جاء في رأي علي سعيدان<sup>29</sup> أن المشاركة في الإدارة؛ أصبحت وسيلة لإسهام العمال في القرارات الهامة وطريق لإضفاء ديمقراطية العمل. وبفضله أصبح العمال قادرين على المشاركة في وضع سياستهم وبذلك يظنون أحرارا في اتخاذ المبادرات وتقديم وجهة نظرهم الخاصة والمشاركة بصفة عامة إلى جانب المسؤولين في اتخاذ القرارات<sup>29</sup>

لذلك يمكن القول؛ أن زيادة الإنتاج وتوسيعه لا يكون بزيادة عدد العمال وتقنية عالية من الآلات والأجهزة والمعدات فهو مكل لعملية رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية ويكون ذلك عن

طريق الاهتمام بالأيادي العاملة والعمل على تحفيزها وجعلها قابلة للتأهيل والتدريب، فيلى جانب الاهتمام بالعوامل المادية يجدر أيضا الاهتمام بالعوامل البشرية. وذلك من خلال إبداء النصائح والإرشادات لمدرء الإدارات فيما يخص أعمالهم مع حثهم على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين.

### خاتمة:

إن انعدام اتخاذ القرار داخل المؤسسة أو وضعه على تقديرات خاطئة يؤدي لالمحالة إلى فشل التنظيم، وهذا ما يؤكد أهمية تفعيل النمو الاقتصادي وتطور المؤسسات بأنواعها، فالمشاركة في اتخاذ القرارات في كثير من المؤسسات غالبا ما تتميز بالضعف إذ تقتصر فقط على المسؤولين المقربين من الإدارة، لذا لابد من السماح للعمال بالتعبير على آرائهم واقتراحاتهم وإعطائهم الفرصة للمساهمة في اتخاذ القرار، بفتح المجال أمامهم لتقديم ابتكاراتهم وإبداعاتهم وعدم قتل روح المبادرة لديهم، بتنمية العلاقات الإنسانية عن طريق مشاركة العمال الإدارة في متعلقات العمل مما يخلق لديهم شعور بالرضا الوظيفي ومن تم المساهمة المشتركة في رفع مستوى الأداء داخل المؤسسة.

### الهوامش:

1. علي سعيدان (1981)، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 61
2. طلعت إبراهيم لظني (دس)، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 49
3. فريدريك معتوق (1998)، معجم العلوم الاجتماعية، أكاديميا، بيروت، لبنان، 125
4. وسيلة حمداوي، (2003)، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قلمة، 25
5. مهدي حسين زويلف (2003)، إدارة الأفراد، ط1، مكتب المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 72
6. سامية محمد فهمي (1996)، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 185
7. بلقاسم سلاطية (ديسمبر 2003)، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، عدد3، جامعة بسكرة، الجزائر، 45
8. علي السليبي (2004)، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 554
9. حسين عبد الحميد أحمد رشوان (2004)، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 89
10. محمد عاطف عيث (2006)، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، القاهرة، 106
11. محمد إبراهيم حسان، محمد حسين العجمي (2007)، الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 173
12. جمال الدين لعويسات (2002)، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 19
13. جمال الدين لعويسات (2002)، المرجع السابق، 14
14. جمال الدين لعويسات (2002)، مرجع سبق ذكره، 16-17
15. محمد حافظ حجازي (دس)، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 180
16. جمال الدين لعويسات (2002)، مرجع سبق ذكره، 13

17. مدني عبد القادر علاقي (1980)، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط1، تهامة جدة، السعودية، 559
18. حسين حريم (2004)، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 115-116
19. أحمد عادل رشيد (1981)، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 98
20. محمد سلامة وآخرون (1991)، الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 213-214
21. محمد إبراهيم حسان، محمد حسين العجمي (2007)، مرجع سبق ذكره، 173
22. احمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك (1993)، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، ط1، الأزاريطة، الاسكندرية، 245
23. محمد حافظ حجازي (2006)، دعم القرارات في المنظمات، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 69.
24. حسين إبراهيم بلوط (2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة الحديثة، 21
25. محمد عبد الفتاح الصرفي (2005)، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، الأردن، 16
26. محمد فاتح صالح (2004)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد، الأردن، 28.
27. فيصل حسونة (2008)، ادارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 14
28. فيصل حسونة (2008)، مرجع سبق ذكره، 14
29. علي سعيدان (1981)، مرجع سبق ذكره، 61