

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الشعبة: علم الاجتماع والأنثربولوجيا

التخصص: تنظيم وعمل

من إعداد الطالب : محمد بوضياف بورقلة

بعنوان

## دور التنظيم غير الرسمي بمشاركة العمال في اتخاذ القرار

دراسة ميدانية بمستشفى محمد بوضياف بورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2018/06/09

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

رئيس اللجنة	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	قودة عزيز
مشرفا ومقررا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مازن سليمان الحوش
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	فريشي نجاة

الجامعية: 2017 - 2018



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الشعبة: علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

التخصص: تنظيم وعمل

من إعداد الطالب : محمد بوحلوة

بعنوان

## دور التنظيم غير الرسمي بمشاركة العمال في اتخاذ القرار

دراسة ميدانية بمستشفى محمد بوضياف بورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2018/06/09

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

رئيس اللجنة

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

قودة عزيز

مشرفا ومقررا

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

مازن سليمان الحوش

مناقشا

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

قريشي نجاة

الجامعية: 2017 - 2018

## شكر و عرفان

أتقدم بالشكر

- إلى الله عز وجل، الذي منحي القدرة على إنجاز هذا البحث، ويسر لي أمري، وأمدني بالصبر، والعزيمة.
- كما نتقدم بالشكر إلى الأستاذ مازن سليمان الحوش، وكل من ساهم في تسهيل مهمتي بالمؤسسة خاصة مدير المصالح الاقتصادية نقودي لحسن، وكل عمال، وعاملات مؤسسة المستشفى محمد بوضياف بورقلة .
- إلى كل الأساتذة منذ انطلاق مشواري الدراسي . بكلية العلوم الاجتماعية لهم مني خالص الشكر، والعرفان، والتقدير على كل ما منحوه لي من علوم، ومعارف، ونصائح ساعدتني في حياتي العلمية.

# إهداء

أهدي جهدي المتواضع هذا إلى: **أمي**

رمز العطاء التي، وهبتي الحياة، وقطعت لي من بستان عمرها **زهرة شبابها**، وعلمتني أن

أعيش، وأحيى بالعلم .

إلى المرحوم رحمة الله عليه : **أبي**

إلى أخواتي ، وأخواتي كلا اسمه، وصفته : ع السلام ، سفيان ، ع الرحيم ، صفاء وسعيدة.

إلى زوجتي ، وأبناء كلا من رحاب، وأحمد صفوان.

إلى أصدقائي : الطاهر، فريد، عامر، ناصر ....

إلى كل طلبة علم اجتماع تنظيم وعمل دفعة 2017 / 2018

إلى كل من ساعدني، وأدلى بالنصح والتوجه

أهدي هذا العمل .

**محمد**

## ملخص الدراسة بالعربية :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التنظيم غير الرسمي .في مشاركة العمال. في اتخاذ القرار لدى عينة عشوائية طبقية ،

مكونة من 89 عامل من مختلف الأسلاك سواء الإدارية ،أو الطبية ،أو الشبه طبية أو التقنية ،أو المهنية بالمؤسسة العمومية

الاستشفائية محمد بوضياف. بورقلة ، وقد تمّ استخدام المنهج الوصفي ،وأداة الاستبيان وتوصلنا إلى النتائج التالية :

1 – للاتصال غير الرسمي دور في مشاركة العمال في اتخاذ القرار. من خلال الحوار والنقاش وانتشار الشائعات بين أوساط العمال

ونقل الأخبار ونقل انشغالاتهم.

2 – مساهمة جماعة العمل غير الرسمية ( روح فريق العمل ) في المشاركة في اتخاذ القرار من خلال الصداقة التي تساهم في

المشاورة ، والمشاركة في اتخاذ القرار ، و التضامن ، و المساندة الاجتماعية والمصالح المشتركة بين العمال .للقوف في وجه الإدارة

، والمشاركة في تصحيح النقائص .

3- أما دور العلاقة المرنة بين الرئيس والمرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرار ،حيث تتجسد من خلال التعاون ،والإسراع للطرف

الأخر ، واحترامه والتواصل معه ،والثقة فيه ،وتحسن لغة الحوار.

## الكلمات المفتاحية: الدور ، التنظيم غير الرسمي ، المشاركة اتخاذ القرار

### Résumé de l'étude

Ma savoir que Le rôle du L'organisation informelle dans participation des travailleuses au décision pour peu de les travailleuses le composer de 89 travailleur différent catégorie autant administratif or docteur or Infirmier...or

Notre utilise méthode description et questionnaire

### **Les résultats**

1- Le rôle du L'organisation informelle dans participation des travailleuses au décision au qualité de la langue et la communication liber

2- Participe des travailleuses en la décision qualité molle et la solidarité et la sollicitation

3- Maniabilité le chef pour les administrés qualité coopération et confiance et respect

**Mot du clés: L'organisation informelle- participation des travailleuses- au décision**

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	محتويات الفهرس
-	فهرس الجداول
-	الملخص
-	مقدمة
الفصل الأول : المدخل العام للدراسة	
13	أولا: تحديد مشكلة البحث و تساؤلات الدراسة
13	ثانيا : أسباب اختيار الموضوع
14	ثالثا : أهمية الدراسة
14	رابعا : أهداف الدراسة
15	خامسا : تحديد المفاهيم
17	سادسا : الدراسات السابقة
22	سابعا : المقاربة النظرية
الفصل الثاني :الإجراءات المنهجية لموضوع الدراسة	
25	تمهيد:
26	أولا: مجالات الدراسة
26	المجال المكاني
26	المجال الزمني
27	المجال البشري
27	ثانيا : المنهج والأدوات المستعملة
27	المنهج المستخدم
28	أدوات جمع البيانات
28	ثالثا : العينة
28	العينة وكيفية اختيارها
28	خصائص العينة
الفصل الثالث : عرض وتحليل النتائج سوسولوجيا	
30	تمهيد:
31	أولا: عرض وتفسير البيانات المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة
34	ثانيا : عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالتساؤل الأول للدراسة

36	ثالثا عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالتساؤل الثاني للدراسة
39	رابعا وتفسير البيانات المتعلقة بالتساؤل الثالث للدراسة
45	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
45	مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول
45	مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني
46	مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث
46	رابعا مناقشة النتائج العامة
-	الخاتمة
-	المراجع
-	الملاحق
-	



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
27	توزيع مجتمع الدراسة	1
28	تحديد نسبة العينة	2
31	توزيع العينة حسب الجنس داخل المؤسسة	3
31	توزيع العينة حسب السن داخل المؤسسة	4
32	توزيع العينة حسب الحالة المدنية داخل المؤسسة	5
32	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	6
33	توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل داخل المؤسسة	7
33	توزيع العينة حسب نوع العمل داخل المؤسسة	8
34	يبين للاتصال الحر دور في مشاركة العمال في اتخاذ القرار	9
34	يبين مساهمة الحوار في المشاركة في اتخاذ القرار	10
35	يبين أخذ المشرف انشغالات العمال بعين الاعتبار	11
35	يبين النقاش وابدأ الرأي مع المشرف يتم بشكل فردي أو بروح فريق العمل	12
35	يبين لنقل الأخبار والمعلومات في أوساط العمال مساهمة في اتخاذ القرار	13
36	يبين لانتشار الشائعات في أوسط العمال يقلل من المشاركة في اتخاذ القرار	14
36	يبين مساهمة الصداقة والزمالة في المشاركة العمال في اتخاذ القرار	15
37	يبين مساهمة التضامن والمساندة في المشاركة العمال في اتخاذ القرار	16
37	يبين مساهمة المصالح المشتركة بين العمال في المشاركة في اتخاذ القرار	17
38	يبين مساهمة الروح المعنوية المنتشرة بين العمال في المشاركة في اتخاذ القرار	18
38	يبين في حالة الإجابة بدائما وضح ذلك	19
39	يبين دور المرونة بين الرئيس والمرؤوس في المشاركة في اتخاذ القرار	20
40	يبين في حالة الإجابة بنعم وضح ذلك	21
41	يبين علاقة العامل مع المشرف	22
41	يبين دور الرئيس في إشراك العمال كلهم في اتخاذ القرار	23
42	يبين في حالة الإجابة بلا فما هو السبب في ذلك	24
43	يبين دور استجابة الرئيس لمطالب العمال في المشاركة في اتخاذ القرار	25
43	يبين دور انتشار قيم التسامح ونبذ الخلافات بين الإدارة والعمال في المشاركة في اتخاذ القرار	26
44	يوضح كيف تتجسد المرونة بين الرئيس والمرؤوس	27

# مقدمة

## مقدمة

تقوم المؤسسة بالعديد من العمليات الإدارية الأساسية. منها عملية اتخاذ القرار، حيث تشمل كافة الوظائف الإدارية. مثل التوجيه، التخطيط، الرقابة، التنظيم والإشراف. حيث يضطلع بهذه العملية المدير أو الرئيس، وظل يتفرد بهذا العملية لوحده. رغم تجاوز نظام الإقطاعي، والرأسمالي قليلا. لأصحاب العمل. بحكم السيطرة على وسائل الإنتاج. ومن خلال الملكية الفردية، وتدعيما لأراء العلماء. من خلال أبحاث المدرسة العلمية التقليدية، ومبادئها الداعية إلى ضرورة احترام السلم الإداري، ووحدة الأمر من قبل الرئيس. وفي ظل مدارس فكرية حديثة. تنادي بضرورة إشراك العمال في اتخاذ القرارات. من خلال ترك هامش من الحرية، وعدم التقيد الرسمي بالقواعد والقوانين. سح المجال للعمال لتعبير عن أهدافهم، ورغباتهم وطموحاتهم. وفقا اعتبارات اجتماعية شبه حرة. أو ما يصطلح عليه بالتنظيم غير الرسمي، ودوره بمشاركة العمال في اتخاذ القرار. داخل المؤسسة ووفق هذا التحليل. حاولنا القيام بدراسة أكاديمية. تعالج اشكالياتها دور التنظيم غير الرسمي بمشاركة العمال في اتخاذ القرار. بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف بورقلة. كمجال اخترناه لإنجاز هذا العمل. وعله قد قسمنا دراستنا إلى ثلاثة فصول، وهي كالتالي

**الفصل الأول:** تحت عنوان المدخل العام للدراسة، حيث يحتوي على الإشكالية الدراسة، و تساؤلاتها، و أهميتها وأسبابها ومفاهيمها إضافة إلى أهدافها، و بعض الدراسات المشابهة لدراستنا الحالية.

**الفصل الثاني:** تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة، يحتوي على مجالات الدراسة ومنهج المستخدم ثم أدوات جمع البيانات بالإضافة إلى العينة وخصائصها وكيفية اختيارها.

**الفصل الثالث:** تحت عنوان عرض وتفسير نتائج الدراسة، يحتوي على عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص المجتمع ثم تليها عرض وتفسير البيانات المتعلقة بتساؤلات ووصلا إلى النتائج العامة.

# المدخل العام للدراسة

تمهيد

أولا : الإشكالية

ثانيا : أسباب الاختيار

ثالثا : أهمية الدراسة

رابعا : أهداف الدراسة

خامسا : تحديد المفاهيم

سادسا : المقاربة النظرية

سابعا : الدراسات السابقة

## تمهيد :

ستتطرق في هذا الفصل إلى مدخل عام للدراسة وسوف نعرض بناء الإشكالية التي تعتبر من أهم وأبرز الخطوات في البحث العلمي وصياغة تساؤلات الدراسة، إضافة إلى ذلك إبراز دوافع اختيار موضوع الدراسة والأهداف التي نسعى للوصول إليها وتحديد المفاهيم المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، وفي الأخير نتطرق إلى أهم الدراسات السابقة التي تعتبر الحجر الأساسي للباحث

## أولاً: الإشكالية:

يعتبر التنظيم غير الرسمي عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تخرج عن نطاق المحددات الرسمية وتضمن كل نواحي الحيات الاجتماعية التي لا تحددها العلاقات الصناعية الرسمية هذه الشبكة من العلاقات تنشأ في المصنع من التفاعل الاجتماعي بين العمال أي فما تنمو تلقائياً عندما ينظر العمال لبعضهم البعض وتمثل ذلك في تكوين جماعات غير رسمية داخل المصنع فجماعة العمل غير الرسمية أنها جماعة توصف بالتفاعل التفاعلي لعدد من الأفراد وعادة ما يكون هذا صغيراً ذلك في فترة محددة من الزمن ويتفق مع هذا التحديد "سلافسون" حيث ذهب أنها "تتكون من ثلاثة أشخاص أو أكثر بينهما علاقات غير رسمية تتميز بوجود نشاط انفعالي مباشر طويل الأمد بين الأعضاء المكونين لها نتيجة ذلك تتعدى شخصية كل عضو في الجماعة".<sup>1</sup>

ولقد كان الوصول إلى وجود تلك التنظيمات من أبرز ما أثبتته إنجازات الهاوثورن حيث قدم إلتون مايو نظرية علمية مؤداها أن العمال يميلون إلى التجمع وتكوين جماعات غير رسمية كي يملكون فراغاً في نفوسهم وهو فراغ ينتج عن وجود حاجة أساسية للتعاون وللارتباط وتكوين العلاقات الاجتماعية مع بعضهم البعض وأن هذه الجماعات تمارس من الضبط والتوجيه على الأنماط السلوكية للعمال في العمل أكثر مما تستطيع أن تمارسه قوى المال والنظام. ذلك ما يسهل دورها في المشاركة في اتخاذ القرار وذلك ما اعتبره علماء الاجتماع بالديمقراطية الصناعية ومنها البعض الآخر بالإدارة المشاركة وتأتي أهمية المشاركة العمالية نتيجة تزايد مكانة العمال وتوسيع دورهم في الصناعات الحديثة ويهدف إشراك العمال في الإدارة بوجه عام إلى إيجاد علاقات طيبة بينهما لذلك فإن المشاركة تقرب وجهة نظر العمال والإدارة وتعمل على إيجاد علاقات طيبة بينهما عن طريق فتح مجال الحوار والمناقشة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات هو محور تساؤل الإشكالية الرئيسي

ما دور التنظيم غير الرسمي في مشاركة العمال في اتخاذ القرار؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالتالي :

1- ما دور الاتصال غير الرسمي في مشاركة العمال في اتخاذ القرار؟

2- ما مساهمة جماعة العمل غير الرسمية في اتخاذ القرار؟

3- هل للعلاقة المرنة بين الرئيس والمرؤوس دور في اتخاذ القرار؟

## ثانياً: أسباب اختيار الموضوع :

ترجع أسباب اختيار الباحث لهذا الموضوع إلى عدة أسباب منها ذاتية وأخرى موضوعية

<sup>1</sup> ماجدي أحمد بيومي ، محمد السيد لطفى ، الكفاءة التنظيمية والسلوك ، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر 2012 122

## الأسباب الذاتية :

- ✚ الرغبة في البحث في هذا الموضوع لأنه ضمن التخصص علم اجتماع التنظيم والعمل .
- ✚ الرغبة في التعمق أكثر في مجال التنظيم غير الرسمي .
- ✚ إبراز موضوع التنظيم غير الرسمي ودوره في مشاركة العمال في اتخاذ القرار.
- ✚ تجسيد معلوماتي المنهجية وتسخيرها في ميدان البحث العلمي .

## الأسباب الموضوعية :

- ✓ معرفة دور التنظيم غير الرسمي بالمشاركة العمال في اتخاذ القرار .
- ✓ محاولة توظيف إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية لموضوع التنظيم غير الرسمي ودور مشاركة العمال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة .
- ✓ محاولة التعرف على إسهام العمال في المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة .

## ثالثا :أهمية الدراسة :

- ظهور مشكلة تنظيمية تمس مختلف تنظيمات العمل منها التفرد في اتخاذ القرار.
- إظهار مساهمة ،ودور المدخل السوسولوجي في تفسير السلوك الإنساني، داخل التنظيم فيما يتعلق بالعمليات الإدارية .
- البحث عن حلول علمية تؤدي إلى خلق التكامل والتعاون بين الجانب الرسمي ، والجانب غير الرسمي للتنظيمات الإدارية .

## رابعا :أهداف الدراسة :

- الوصول إلى تحديد دور التنظيم غير الرسمي بمشاركة العمال في اتخاذ القرار.
- معرفة دور الاتصال غير الرسمي في المشاركة العمال في اتخاذ القرار .
- معرفة مساهمة جماعة العمل في المشاركة في اتخاذ القرار.
- معرفة للعلاقة المرنة بين الرئيس والمرؤوس دور في المشاركة.

## خامسا :تحديد المفاهيم :

### مفهوم التنظيم :

- 1- مفهوم التنظيم : تستخدم عبارة التنظيم للتعبير عن الجهد الإنساني المبذول من اجل تحقيق الأهداف المرغوبة.
  - 2- مفهوم التنظيم : يمكن النظر إلى التنظيم من حيث الشكل ،ومن حيث المضمون.فالشكل ،أو الهيكل يعني الجماعات والإدارات ،الأقسام التي يعمل بها الناس .والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة منظمة ،ومنسقة ليصلوا إلى هدف محدد أما المضمون فهو عملية جمع الناس في منظمة (مؤسسة) .<sup>1</sup>
  - 3- تعريف التنظيم : عبارة عن وحدة اجتماعية تقام قصدا .من اجل تحقيق أهداف محددة ،وإشباع حاجات معينة .
  - 4 عرفه السيد الحسيني : هو وحدة اجتماعية ،أو جماعة يرتبط أعضاؤها .فيما بينهم من خلال علاقات .تنظمها مجموعة محددة من القيم الاجتماعية والمعايير .<sup>2</sup>
- ومنه نستنتج أن التنظيم هو بناء اجتماعي يخص الأفراد والجماعات الرسمية تهدف إلى تحقيق أهداف معينة.

### التنظيم غير الرسمي :

- 1- يعبر عن الممارسات غير الرسمية ،التي تبرز في شكل استجابة للقواعد الرسمية المنظمة .للتنظيم ،كما تتجلى هذه الممارسات من خلال العلاقات الاجتماعية الطبيعية ،التي تنشأ ،وتبرز بين أعضاء التنظيم ،وتلك العلاقات التي لا تتوافق مع ما تحدده خريطة البناء التنظيمي.<sup>3</sup>
- 2 - في حين عرفه معجم مصطلحات التنظيم ،والإدارة : على أنه تلك العلاقات الشخصية ،والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها ويستمررون في إقامتها ،وهي علاقات لا تخططها الإدارة . أو تقيّمها بصفة مباشرة ،ولكنها تنشأ ،وتستمر بسبب العمل ،وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة (كمال محمد علي ،1984،108).
- 3 - في حين عرفه روثلزبرجر وديسكون : هو التنظيم غير المكتوب على الورق ،ويتمثل في العلاقات القائمة على الود ،و الكراهية ،ويوجد منفصلا عن أي بناء اجتماعي .معبّر عنه بوضوح ، ويشير التنظيم غير الرسمي إلى الممارسات غير الرسمية التي تظهر في شكل استجابة للقواعد الرسمية المنظمة المتبعة داخل التنظيم .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رابح كعباش ، علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الاتصال ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2006 ، 27 .

<sup>2</sup> التوطن الصناعي وقضايا المعاصرة ، شركة دار الأمة ، ط1 2001 18 .

<sup>3</sup> رابح كعباش ، المرجع نفسه ، ص 33 .

<sup>4</sup> صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية ، دائر الفائز ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2010 ، 20 .



**التعريف الإجرائي للتنظيم غير الرسمي :** هو تلك العلاقات الاجتماعية التلقائية، والأولية التي تنشأ بين أعضاء التنظيم

نتيجة العمل الجماعي، والاتصال غير الرسمي ومرونة الرئيس الديمقراطي .

## اتخاذ القرار :

1- عرف عمر وصفي القرار : بأنه عمل فكري ،وموضوعي يسعى إلى بديل من بدائل متعددة متاحة. أمام صانع القرار ،وذلك عن

طريق المفاضلة بينها. باستخدام معايير تخدم ذلك ،وبما يتماشى مع الظروف الداخلية ،والخارجية التي تواجه صانع القرار.

1 - كما يعرف اللوزي القرار: بأنه حصيلة اختيار أفضل البدائل المتاحة .بعد دراسة النتائج المتوقعة .من كل بديل ،وأثرها في

تحقيق الأهداف المطلوبة .

2 - ويرى المحاسنة أن القرار: بمفهومه البسيط يعني التوصل إلى نتيجة ،أوحلّ لمشكلة قائمة، أو مواجهة مواقف محتملة الحدوث ،أو

لتحقيق أهداف مرسومة .<sup>1</sup>

3 - يعرف القرار : عبارة عن تصور عام مسبق ،واختيار موضوعي للبدائل. يقود إلى نتائج . فهو مقدمة لحركة ،وخاتمة لموقف ،

وهو عملية معقدة. تدخل فيه عوامل نفسية اجتماعية دينية سياسية اقتصادية واعتبارات تقنية .

4 - يعرف : أنه البت النهائي، أو الثبات على اختبار محدد أو على إجراء معين .<sup>2</sup>

ومنه نستنتج أن اتخاذ القرار حلّ مشاكل المطروحة في التنظيم وذلك من خلال طرح العديد من البدائل للوصول إلى نتيجة ترضي

جميع الأطراف .

هناك وجهات نظر متعددة حول تحديد مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات ،ويعود هذا التعدد إلى اختلاف الفلسفات ،والعقائد

الاجتماعية ،والاقتصادية والاجتهادات للكتاب والباحثين .

1 - فالمشاركة في اللغة كما ورد في لسان العرب لابن منظور(د،ت) .أن التشارك يعني المشاركة في الغنيمة ،والشريك هو المشارك

،وشاركت فلانا بمعنى صرت شريكه .شريك ،وإشراك كما يقال نصر وأنصار ، والإشراك جمع الشرك وهو نصيب ،وشركاء بمعنى

مستوون في الشيء ،وطريق مشترك أي طريق يستوي فيه جميع الناس .

<sup>1</sup> يوسف كمال ، ضغوط العمل لدى القيادة الإدارية وأثرها على عملية اتخاذ القرار ،مكتبة الوفاء القانونية ، ط1 ، الاسكندرية ، 2016 - 15

16 .

<sup>2</sup> أحمد زردومي ، اتخاذ القرارات في الإدارة الجزائرية ، دار الفائز ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2012 - 22 - 23 .

2 - وتعني المشاركة - في مجال تطبيقها الإداري - كما ذكرها كنعان (2003 ، 208) دعوة المدير لمروسيه الالتقاء بهم لمناقشة مشاكله الإدارية التي تواجهه، وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها . مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية .

2 - ويشير الكتابان نويستروم وديفيس Daviset Newstrom إلى أن المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنياً، وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة، ومشاركة المسؤولية عنها ( حسين حرتم ، 2006 ص 96).

3- J.R.P.French ومن أقدم تعاريف المشاركة وأشهرها تعريف ج.ر.ب فرانش يقول أن المشاركة تشير إلى عملية تبادل فيها طرفان ،أو عدة أطراف التأثير كل في الآخر .في وضع بعض المخططات، أو رسم السياسات ، واتخاذ القرارات لها تأثيرات إضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرار ،وعلى من يمثلهم ( فضيل دليو وآخرون ، 2006 ص 18 )<sup>1</sup>

التعريف الإجرائي للمشاركة في اتخاذ القرارات :هي إبداء العمال لأرائهم وطرح مقترحات . وإيجاد حلول، وبدائل متعددة في مسائل العمل.

## سادسا الدراسات السابقة المتعلقة بالتنظيم غير الرسمي :

### الدراسة الأولى :

أسعد أكرم حرز الله ، أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية ،دراسة حالة على الموظفين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ، ماجستير غير منشور ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2014 - 2015 .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية لدى العاملين في شركة جوال ، وقد تم اتباع المنهج

الوصفي التحليلي ، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد صممت استبانة ووزعت على مجتمع الدراسة المكون من الموظفين في شركة جوال

بقطاع غزة والبالغ عددهم (230) موظفاً ، وطرح الباحث التساؤل الرئيسي ما أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية في

شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال بقطاع غزة ؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم وضع فرضيات الدراسة وهي كالتالي :

✓ الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين سمات الجماعات غير الرسمية

والإنتاجية

وتنبثق منها الفرضيات التالية :

<sup>1</sup> اركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ،

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\gamma = 0.05$  بين أنشطة لجماعات غير الرسمية والإنتاجية .

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\gamma = 0.05$  بين أنشطة العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية

والإنتاجية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\gamma = 0.05$  بين اتصالات وبين الجماعات غير الرسمية والإنتاجية .

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\gamma = 0.05$  بين الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية والإنتاجية .

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\gamma = 0.05$  بين الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية والإنتاجية .

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\gamma = 0.05$  بين مشاركة للجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار والإنتاجية

✓ **الفرضية الرئيسية الثانية :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\gamma = 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين

حول أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، المسار الوظيفي ، سنوات الخبرة ) .

#### نتائج الدراسة :

- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين سمات الجماعات غير الرسمية المتمثلة في ( أنشطة الجماعات غير الرسمية ، العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية ، الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية ، الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية ، الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية والإنتاجية ، مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار ) وبين الإنتاجية .

- وجود أثر للمتغيرات التالية ( أنشطة الجماعات غير الرسمية ، الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية ، الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية ) بصورة جوهريّة على الإنتاجية حسب طريقة "stepwise" ، حيث أن هذه المتغيرات فسرت 96% من التباين الكلي في درجة الإنتاجية .

#### أوجه الاستفادة من الدراسة:

- استفدت منها في تحديد أبعاد الدراسة المتشابهة مثل الاتصالات غير الرسمية .
- استفدت منها في توضيح بعض المفاهيم مثل التنظيم غير الرسمي .
- استفدت منها في اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي .

## الدراسات المتعلقة بمشاركة العمال في اتخاذ القرار :

### ▪ الدراسة الأولى :

أشرف رياض حرز الله ، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي ، ماجستير غير منشور ، جامعة غزة، فلسطين، 2007 – 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي وانطلقت الدراسة من التساؤل التالي :

ما مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي ؟

ولإجابة عن السؤال الرئيسي تمّ طرح أسئلة فرعية وهي كالتالي :

ما درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات ؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى إلى :

✓ الجنس (ذكر ، أنثى )

✓ المؤهل ( جامعي ، جامعي تربوي، جامعي + دبلوم تربية ، ماجستير فأكثر ).

✓ سنوات الخدمة ( 1 - 5 ، أكثر من 5 سنوات و أقل من 10 سنوات ، 10 سنوات فأكثر ) .

ما درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة ؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة رض أهم الوظيفي

تعزى إلى:

✓ الجنس (ذكر ، أنثى ).

✓ المؤهل ( جامعي ، جامعي تربوي، جامعي + دبلوم تربية ، ماجستير فأكثر ).

✓ سنوات الخدمة ( 1 - 5 ، أكثر من 5 سنوات و أقل من 10 سنوات ، 10 سنوات فأكثر ) .

✓ المنطقة التعليمية

هل توجد علاقة بين درجة المشاركة في اتخاذ القرار ودرجة الرضا الوظيفي لدى

معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة ؟

## نتائج الدراسة:

وقد كانت نتائج الدراسة كما يلي:

أن معلمي المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات.

أن أعلى درجات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات كانت في القرارات المتعلقة

بالمناهج، ثم القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة، ثم القرارات المتعلقة بالمعلمين، ثم القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي وقد حصلت القرارات

المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية على أقل درجة من المشاركة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير

الجنس ، أو متغير المؤهل العلمي أو متغير المنطقة التعليمية .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير

سنوات الخدمة ( 1-5 ، أكثر من 5 وأقل من 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات ) لصالح سنوات الخبرة الأطول .

درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية متوسطة.

أعلى درجات الرضا الوظيفي كانت في مجال تحقيق الذات، ثم مجال تقدير الآخرين ، ثم مجال التفاعل الاجتماعي، ثم مجال الانتماء

للمهنة، وقد حصل مجالي طبيعة المهنة والمكافآت والأجور على درجة قليلة من الرضا الوظيفي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في قياس الرضا الوظيفي تعزى لصالح الإناث .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في قياس الرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي ، أو

لسنوات الخدمة .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في قياس الرضا الوظيفي تعزى للمنطقة التعليمية .

توجد علاقة إيجابية متوسطة بين مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية والرضا الوظيفي لديهم .

## أوجه الاستفادة من الدراسة :

استفدت منها في توضيح بعض مفاهيم الدراسة .

استفدت منها في اختيار منهج الدراسة .

استفدت منها في اختيار أداة الدراسة المناسبة وهي الاستبانة .

## الدراسة الثانية:

سهيلة عبد محمد العمري ، أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين ( الأونروا ) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل دراجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011 – 2012 .

كان هدف هذه الدراسة هو محاولة التعرف على أثر مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية ( الأونروا ) بغزة في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي ، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات العمل في الوكالة ، عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية ، الدرجة الوظيفية ، مقر العمل الحالي والدائرة ) على المشاركة في اتخاذ القرارات .

قد انطلقت الدراسة من التساؤل التالي :

ما مدى مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية في غزة في عملية اتخاذ القرارات وهل هناك علاقة جوهرية بين العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وبين أدائهم الوظيفي ؟

وفي ضوء المشكلة أعلاه تم صياغة عدد من الفروض التالية :

الفرضية الرئيسية الأولى :

هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وبين أدائهم الوظيفي ، وينبثق عن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية كما يلي

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) بين نمط القيادة السائد والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة .

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) بين طبيعة العمل والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة .

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) بين نوعية القرارات ( نوعية ، تكتيكية وإستراتيجية ) والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة .

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) بين كفاءة العاملين والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة .

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة .

### الفرضية الرئيسية الثانية :

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الشخصية التالية ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات العمل في الوكالة في الوظيفة الحالية ، الدرجة الوظيفية ، مقر العمل الحالي والدائرة التي يعمل بها الموظف .

### نتائج الدراسة :

توجد علاقة إرتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين العوامل المؤثرة في المشاركة في اتخاذ القرارات ( نمط القيادة ، طبيعة العمل ، نوعية القرارات ، كفاءة العاملين ، المناخ التنظيمي ) والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة . لا توجد فروق ذات إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزى إلى ( الجنس ، المؤهل العلمي وعدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية ) .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مجالات تعزى إلى مقر العمل الحالي ، العمر ، عدد سنوات العمل في الوكالة ، الدرجة الوظيفية والدائرة بشكل عام باستثناء بعض المجالات .

### أوجه الاستفادة من الدراسة :

استفدت منها في تحديد بعض أبعاد الدراسة مثل نمط القيادة الديمقراطية .

استفدت منها في تحديد المنهج .

استفدت في تحديد وتوجيه وتعين بعض المراجع .

### سابعا- المقاربة النظرية : ( مدرسة العلاقات الإنسانية ) فقد ظهرت حركة العلاقات الإنسانية نتيجة الدراسات

والتجارب الشهيرة ، التي أقيمت في مصانع هاورثون . التابعة للشركة الكهربائية الغربية ، التي مقرها في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية ، وقد أجريت هذه الدراسات في الفترة بين 1927 و1932 . وكانت هذه الدراسات تحت إشراف إلتون مايو ، وزملائه .

من الباحثين ، وفي البداية حاولت دراسات هاورثون تناول بالبحث والاختبار فرضية ، نوعية العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية ، وبين

الإنتاجية . ثم تطورت هذه الدراسات . لتشمل جماعات العمل . من حيث البناء ، والروح المعنوية ، الاتجاهات ، القيم ، المعايير والدافعية . ومن خلال تجاربهم الميدانية توصلوا إلى بعض النتائج منها :

- 1 - أن العمال يعملون في تضامن طبيعي مع زملائهم ، وليس كأفراد منعزلين .
- 2 - أن تواجد العمال في المصنع بصفة دائمة . باعتبارهم أعضاء في جماعة تنظيمية . تربطهم علاقات متواصلة تؤدي إلى نشؤ تنظيمات اجتماعية غير الرسمية ، تمارس تأثير بارزا في السلوك التنظيمي .
- 3 - تؤكد النتائج كذلك بأن التنظيم غير الرسمي يبنى على العلاقات الاجتماعية الأولية ، التي تنشأ عن طريق التفاعل التلقائي بين الأفراد .<sup>1</sup>
- 4 - أن زيادة الكفاءة الإنتاجية لم تكن متعلقة بظروف الإنتاج ، ولكنها كانت عوامل متعلقة بالطبيعة البشرية .
- 5- أن تأثير الجماعات غير الرسمية . التي يمكن اعتبارها استجابة لحاجة العمال . لإبراز عواطفهم ، وانفعالاتهم .
- 6 - وقد أكد جورج هومانز Homans حين قال " أن الحقيقة التي لا شك فيها لحظة واحدة هي أن الإنسان حيوان اجتماعي ... لقد تأكد لي أن العامل يأتي إلى المصنع شخصا اجتماعيا يحتاج أولا وقبل كل شيء إلى إتاحة الفرصة لإقامة علاقات وثيقة مع الآخرين . فالعمال يميلون باستمرار إلى تشكيل جماعات متماسكة . تضم أولئك الذين يقومون بنفس العمل ، أو الذين يعملون في مكان واحد ( السيد الحسيني : 122 ) .<sup>2</sup>
- 7 - ويدعو إلتون مايو من اجل تحقيق الأهداف هو حث العمال على المشاركة في صناعة القرار .
- 8- ن العمال يكونون أكثر التزاما بالمهام المرتبطة . بهم لما تكون لديهم كلماتهم في كيفية إنجاز العمل .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رابح كعباش ، المرجع نفسه ، ص 125- 126 .  
<sup>2</sup> رابح كعباش ، المرجع نفسه ، 129 .  
<sup>3</sup> رابح كعباش ، المرجع نفسه ، ص 131 .



## الفصل الثاني

### الإجراءات المنهجية لموضوع الدراسة

#### تمهيد :

أولاً: مجالات الدراسة

المجال المكاني

المجال الزمني

المجال البشري

ثانياً : المنهج والأدوات المستعملة

المنهج المستخدم

أدوات جمع البيانات

ثالثاً : العينة

العينة وكيفية اختيارها

خصائص العينة

### تمهيد:

تعد الدراسة السوسولوجية كل متكامل، حيث تضم جزء نظري، وأخرى ميداني، وهذا ما يعكس التواصل في العملية المنهجية، التي تقوم عليه الدراسة الاجتماعية أثناء معالجتها لظاهرة اجتماعية معينة .

فالجانب الميداني: يمثل التأثير الفني للدراسة حيث يحتوي على مجموعة محاور تتلخص فيما يلي :

فالمجال المكاني، و الزماني، والبشري للدراسة ففي هذه المجالات الثلاثة تجعل الدراسة أكثر وضوحا وواقعية من حيث معرفة

مكان، أو موقع إجراء الدراسة وزمانها، وكذلك الجانب البشري المهم جدا في الدراسة وذلك عن طريق الكشف عن متغيرات

الدراسة من خلال دور التنظيم غير الرسمي. بمشاركة العمال في اتخاذ القرار. من خلال جماعة العمال ( روح الفريق ) ودور الإدارة

بالمرؤوسين، ومساهمة الاتصال غير الرسمي. أما المحور الثاني فيتضمن المنهج المستعمل، أو الأسلوب في الدراسة بحثنا أو بالاستناد إلى

مجموعة من الأدوات العلمية والمنهجية كالملاحظة، واستمارة المقابلة والأساليب الإحصائية، ومحاولة تطبيقها بكل موضوعية

، ومنهجية لجمع البيانات والمعلومات من الواقع للوصول إلى تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة، والمتمثل توضيح دور التنظيم غير

الرسمي بمشاركة العمال في اتخاذ القرار.

### أولاً : مجالات الدراسة :

#### أ- المجال المكاني

أجريت الدراسة بمستشفى محمد بوضياف بمدينة ورقلة :

**نشأتها** : يعتبر مستشفى محمد بوضياف بورقلة مؤسسة عمومية ذات طابع صحي استشفائي. وهو قطاع تابع لوزارة الصحة

والسكان. فتح أبوابه في شهر جانفي 1988، وتمّ تدشينه من طرف رئيس الحكومة السابق قاصدي مرياح. بتاريخ 22 مارس

1989، حيث يتربع على مساحة إجمالية قدرها 48000 م<sup>2</sup> وتبلغ قدرة استيعابه 501.

**طبيعتها** : يعد مستشفى محمد بوضياف من المؤسسات العمومية الاستشفائية. التي تسهر على تقديم خدمات صحية. بصورة

مستمرة، سعياً وراء إرضاء المرضى المتوجهين إليه الذين يطلبون العلاج و، آخرون يطلبون الوقاية .

**مكانها الجغرافي** : يقع مستشفى محمد بوضياف ببلدية ورقلة، وفي وسط المدينة يحده من الشمال تجمع سكاني يدعى

بالقصر العتيق. للولاية، ومن الجنوب ثانوية المجاهد خليل عبد القادر، ومن الشرق تجمع شعبي يدعى بجي لاسيليس، ومن ناحية

الشرق مقر مديرية الصحة .

#### ب - المجال الزمني :

لقد تمت الدراسة الميدانية عبر ثلاثة مراحل :

**المرحلة الأولى** : الجولة الاستطلاعية : للقيام بهذه الدراسة. داخل مؤسسة مستشفى محمد بوضياف بورقلة. يتطلب منا في

البداية جمع عدد كبير من المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، وكان هذا الإجراء بتاريخ 29 أفريل 2018 .

**المرحلة الثانية** : هي من ضمن سلسلة الدراسات الاستطلاعية، حيث تمّ جمع معلومات عن طاقمها البشري من خلال

توزيعها ضمن الأسلاك، وقد تمّ الحصول على هذه المعلومات يوم 9 ماي 2018

**المرحلة الثالثة** : أما في أيام 27، 28، 29 ماي 2018 تمّ توزيع استمارات الاستبيان لأجل جمع البيانات المتعلقة بدراستنا

بهدف الوصول إلى نتائج مرضية

1 - **المجال البشري** : قدّم لنا موظف الموارد البشرية. مخطط توزيع الطاقم البشري للمؤسسة، الاستشفائية العمومية محمد

بوضياف بورقلة . من خلال المناصب المالية المقيّدة حتى غاية 2017/12/31، حيث يتوزعون حسب السلك كالتالي :

جدول رقم (1) : توزيع مجتمع الدراسة

العدد	السلك
100	الممارسون الأخصائيون
57	الأطباء العامون
02	جراحي الأسنان
456	شبه الطبيون
80	الموظفون الإداريون
05	الصيدلة
15	الأخصائيون في علم النفس العيادي
174	التقنيون والمهنيون
889	المجموع

ثانيا : المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة :

#### 1 - المنهج المستخدم :

إن لكل بحث اجتماعي منهج خاص به أو طريقة يتبعها الباحث في معالجة مشكلة بحثه ضمن السياق الواقعي له<sup>1</sup> ويعني المنهج مجموعة الطرق تطبق بهدف تشخيص الظواهر والكشف عن العلاقات التي بينها، حيث يعرفه الدكتور عبد الرحمان بدوي بأنه " الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تقيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة<sup>2</sup> .

ولا يكتفي الباحث في العلوم الاجتماعية بتطبيق منهج واحد بل يلجأ إلى تطبيق عدة مناهج وذلك حسب طبيعة الظاهرة وموضوع الدراسة ، وتوجد عدة أنواع من المناهج منها المنهج المقارن - الإحصائي المنهج التجريبي ، المنهج الوصفي وهذا الأخير الذي اعتمدنا عليه في دراستنا هذه ( دور التنظيم غير الرسمي بمشاركة العمال في اتخاذ القرار ) وذلك باعتباره الأكثر استخداما في الدراسات المتعلقة ، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كمييا ، وكميا ، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهر ، ويوضح خصائصها . اما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا ، ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها وهذا ما سوف يتم اعتماده في هذه الدراسة .

<sup>1</sup> بو علي عبد الرزاق ، بوخلوة محمد ، تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي ليسانس غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ،

## 2 - أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات أهم وسيلة في البحوث لجمع المعطيات والحقائق حول الظاهرة موضوع الدراسة . وكأي دراسة علمية ميدانية اعتمدت على أداة من هذه الأدوات المنهجية التي تتوقف عليها دقة وصدق النتائج المتواصل إليها .

أ - استمارة المقابلة : تعتبر الاستمارة أداة من أدوات جمع البيانات ونموذج يضم مجموعة أسئلة يقوم الباحث لتحديد مسبقا تمكنه من الحصول بنوع من الدقة على إجابات لها ، وقد اعتمدنا في دراستنا استمارة مقابلة التي يسجل فيها القائم بالمقابلة البيانات الخاصة بالفرد الذي تجرى معه المقابل - أي العمال - .

### ثالثا: العينة

#### 1 - العينة وكيفية اختيارها :

العينة هي مجموعة من المفردات أو الوحدات تؤخذ من مجتمع البحث لتعكس صورته اتجاه الموضوع فالعينة هي جزء من مجموعة كلية بحيث يمثل هذا الجزء المجتمع الأصلي وباستخدام العينة يمكن الحكم على الكل لذلك يهتم بطريقة سحب العينة ، ويعتبر اختيار العينة من أهم المراحل التي يمر عليها الباحث للتوصل إلى نتيجة .

وقد قمنا باختيار عينة طبقية عشوائية نظرا لاختلاف مجتمع الدراسة من حيث المهنة

#### جدول رقم (2) : تحديد نسبة العينة

10	$10 = 100 \div 10 \times 100$	100	الممارسون الأخصائيون
6	$5.7 = 100 \div 10 \times 57$	57	الأطباء العامون
0	$0.20 = 100 \div 10 \times 2$	02	جراحي الأسنان
46	$45.6 = 100 \div 10 \times 456$	456	شبه الطبيون
8	$8 = 100 \div 10 \times 100$	80	الموظفون الإداريون
1	$0.6 = 100 \div 10 \times 5$	06	الصيدالة
1	$1.5 = 100 \div 10 \times 100$	15	الأخصائيون في علم النفس العيادي
17	$17.2 = 100 \div 10 \times 174$	172	التقنيون المهنيون
89	<b>%100</b>	889	مجموع

2 - خصائص العينة : في دراستنا ، تطرقنا لخصائص العينة وذلك للكشف عن دور التنظيم غير الرسمي بمشاركة العمال في اتخاذ

القرار في المؤسسة وذلك من خلال إبراز بعض هاته الخصائص الجنس ، السن ، الحالة المدنية ، المستوى التعليمي ....

## الفصل الثالث

### عرض وتحليل النتائج سوسولوجيا

تمهيد:

أولا : عرض وتفسير البيانات المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة

ثانيا : عرض وتفسير البيانات المتعلقة بتساؤلات الدراسة

1 عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالتساؤل الأول

2 عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالتساؤل الثاني

3 عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالتساؤل الثالث

ثالثا : مناقشة النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة

1 مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول

2 مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني

3 مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث

رابعا : النتائج العامة للدراسة

خاتمة

## تمهيد :

نحاول من خلال هذا الفصل أن نعرض ونحلل البيانات بشكل الذي يسمح بإيجاد الدور. الذي يجمع بين الجانب النظري والميداني، وذلك من خلال البيانات التي تحصلنا عليها من الدراسة الميدانية . حيث قمنا بتحويل هذه المعلومات المتحصل عليها إلى بيانات إحصائية مبوبة في جداول .

وسوف نركز في هذا الفصل على ثلاثة أبعاد تتعلق البعد الأول بدور جماعة العمل في المشاركة اتخاذ القرار، والبعد الثاني يتعلق مساهمة الاتصال غير الرسمي في مشاركة العمال في اتخاذ القرار. أما البعد الثالث يتمثل في دور العلاقة المرنة بين الرئيس والمرؤوس في المشاركة اتخاذ القرار. ووصولاً إلى مناقشة النتائج .

أولاً : عرض وتفسير البيانات المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة :

جدول رقم (3) : توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	36	%40.44
أنثى	53	%59.55
المجموع	89	%99.99

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن الفئة الغالبة لأفراد العينة هي فئة الإناث حيث تقدر النسبة بـ %59.55 ويرجع هذا إلى تأثير الصناعة على المجتمع من خلال من قيمه وتنازله عن بعض عاداته وتقاليده وذلك بالسماح للمرأة للولوج لعالم الشغل لمساعدة الرجل، والتقليل من تكاليف الحياة ولسهولة العمل بهذا القطاع. لأنه لا يتطلب جهد عضلي كبير مقارنة بفئة الرجال .

جدول رقم (4) : توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
30-20	37	%41.57
40- 30	25	%28.08
50-40	24	%26.96
50 فأكثر	03	%3.37
المجموع	89	%99.98

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن أفراد العينة حسب السن أن الفئة المحصورة بين 20- 30 هي الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً، والمقدرة نسبتهم بـ % 41.57 مقارنة بالفئات الأخرى بحكم تحديث وتشبيب عنصر الشباب وبحكم تقاعد العديد من العمال الذين وصلوا سن التقاعد المبكر.



جدول رقم (5) : توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية
أعرب (ة)	35	39.32%
متزوج (ة)	49	55.05%
مطلق (ة)	03	3.37%
أرمل (ة)	02	2.24%
<b>المجموع</b>	89	99.98%

تضح من خلال الجدول أن الأغلبية العظمى لأفراد العينة متزوجون حيث بلغ عددهم 49 عاملاً مقدرين بنسبة 55.05%، ومن ثم فإن الضرورة تقتضي أن يكون أكثر تمسكاً بالعمل لمواجهة مشكلات الحياة ومتطلبات الأسرة أكثر مما يواجه العازب. لأن المتزوج عليه مسؤولية، أما العزاب فهم أقل مسؤولية حيث قدرت نسبتهم بـ : 39.32% أما بالنسبة للمطلقين والأرامل بنسب ضعيفة مقارنة بالمتزوجين .

جدول رقم (6) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	03	3.37%
متوسط	13	14.60%
ثانوي	31	34.83%
جامعي	42	47.19%
<b>المجموع</b>	89	99.99%

أن العامل اليوم لا يعتمد على قواه العضلية فقط . كما في السابق . أما الآن فهو يحتاج إلى جهد فكري كبير، لذا أصبح العامل يحتاج إلى تكوين يساعده على القيام بعمله بشكل جيد ،ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن المستوى التعليمي مرتفع بالنسبة للجامعيين حيث يقدر بنسبة 47.19% بحكم المناصب التي يشغلونها خاصة في الأسلاك التقنية والإدارية. في حين نجد المستوى التعليمي يتفاوت بنسب أقل بين مختلف الصفات ويرجع انتشار الفئة المتعلمة إلى سياسة الدولة من خلال إقامة المدارس والمعاهد والجامعات وتشجيع سياسة البحث العلمي لمواكبة الدول المتقدمة ومحاربة الجهل.

جدول رقم (7) : توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في المؤسسة

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	24	26.96%
من 5 إلى 10 سنوات	19	21.34%
من 10 إلى 16 سنة	20	22.47%
من 16 إلى 22 سنة	17	19.10%
أكثر من 22 سنة	09	10.11%
<u>المجموع</u>	89	99.98%

من خلال النسب، التي يوضحها هذا الجدول الخاص بمدة عمل أفراد العينة. في المؤسسة مجال الدراسة يتبين أن أكثر أفراد العينة، ونسبتهم تقدر بـ 26.96% يعملون في المؤسسة لمدة تتراوح لأقل من 5 سنوات وهذا ما أن دل على أن العمال حديثي العمل من خلال سياسة الدولة لتوفير مناصب عمل لخريجي الجامعات وكذا بحكم التقاعد المبكر لعدد من العمال الذين بلغوا سن التقاعد أما باقي النسب الأخرى هي في تناقص مقارنة بعمال حديثي العمال .

جدول رقم (8) : توزيع أفراد العينة حسب نوع العمل

نوع العمل	التكرار	النسبة المئوية
رجل التحكم	06	6.74%
رجل تنفيذ	59	66.29%
إطار	24	26.96%
<u>المجموع</u>	89	99.99%

يتضح من خلال الجدول رقم (8) سيطرة فئة رجال التنفيذ، والمقدرة بـ 59 عامل ونسبتهم تمثل 66.29% بحكم أنهم يقدمون خدمات طبية للمرضى ونصائح وإرشادات ويعود سيطرة فئة عمال التنفيذ إلى سياسة أغلب المؤسسات بأن يبدأ العامل منفذا ثم محكما أما الإطارات فنسبتهم كذلك مرتفعة .

ثانيا : عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالسؤال الأول

جدول رقم (9) : بين للحوار التلقائي والعفوي ودوره في مشاركة العمال في اتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	30	%33.70
أحيانا	46	%51.68
أبدا	02	%2.24
المجموع	78	%87.64
المجموع	89	%100

من خلال الجدول رقم (9) يتبين لنا أن أكبر نسبة المتحصل عليها قدرت بـ : 51.68 % التي تؤكد أن الحوار التلقائي، والعفوي بين العمال. يؤدي أحيانا في مشاركة جماعة العمل في اتخاذ القرار. لسبب كثرة العمال والمقدر عددهم بـ 889 عامل. بين طبيب وشبه طبيب، إداري، عامل مهني. بالإضافة إلى عدد المرضى المتوافدين يوميا على. بهدف العلاج، أو الوقاية وللحصول على المعلومات. للتقليل من الأمراض. أما باقي النسب قليلة تؤكد ضعف جماعة العمل في المشاركة في اتخاذ القرار. وفي حين نجد 11 من الاستمارات لم تسترد لفئة الأطباء الأخصائيين التقنيين.

جدول رقم (10) : بين مساهمة الحوار في المشاركة في اتحاد القرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	59	%66.29
لا	30	%33.70
المجموع	89	%99.99

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أعلاه أن للحوار مساهمة في المشاركة في اتخاذ القرار وهذا ما عبر عنه أفراد العينة بنسبة تقدر بـ 66.29 % في حين أجابت فئة قليلة بعبارة لا. ويعود انتشار الحوار في أوساط العمال إلى انتشار الوعي النقابة و بروز ظاهرة الإعلام مما يؤدي إلى المشاركة في اتخاذ القرار.

جدول رقم (11) :بين أخذ المشرف انشغالات العمال بعين الاعتبار

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	30	%33.70
أحيانا	45	%50.56
أبدا	12	%13.48
<b>المجموع</b>	89	%87.64

يتبين لنا مما ورد في الجدول من إحصائيات تخص أخذ المشرف كل انشغالات العمال بعين الاعتبار والاهتمام حيث أفرزت الإجابات عن عبارة أحيانا ونسبة تقدر بـ 50.56 بحكم العلاقات الإنسانية وطول مدة العمل مع بعضهم البعض مما إلى ضرورة

التكفل بمطالب العمال ورفعها إلى الإدارة العليا بعد استشاراتهم والأخذ برأيهم من خلال طرح مشاكلهم

جدول رقم (12) : بين النقاش وابدأ الرأي مع المشرف يتم بشكل فردي أو بروح فريق العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
فردى	56	%62.92
بروح فريق العمل	33	%37.07
<b>المجموع</b>	89	%99.99

إن الدلائل الإحصائية لهذا الجدول تؤكد أن نسبة العمال، الذين أكدوا أن النقاش يبدأ فردي ثم يتحول جماعي وهذا ما عبرت عن

بمجموعة البحث ونسبة 26.92 ويعود ذلك العمل ضمن فريق عمل نتيجة انتشار العديد من المصالح الطبية التي تعمل ضمن

برنامج الفريق بغية الوصول إلى أهداف وهي ضرورة التكفل الجيد للمريض

جدول رقم (13) :بين للنقل الأخبار والمعلومات في أوساط العمال مساهمة في اتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	27	%30.33
أحيانا	45	%50.56
أبدا	17	%6.74
<b>المجموع</b>	89	%100

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن العمال عبروا لنا بأن لنقل الأخبار والمعلومات مساهمة في المشاركة في اتخاذ القرار أحيانا

، حيث قدرت النسبة بـ 50.56% . في حين نجد باقي النسب منخفضة . بحكم انتشار واعي الطبقة العمالية نتيجة انتشار

الإعلام وضرورة أن يعرف العامل كل صغيرة وكبيرة عن المؤسسة سواء المحيط الداخلي أو الخارجي بغية التكييف والمشاركة في اتخاذ القرار .

جدول رقم (14) : لانتشار الشائعات في أوسط العمال يقلل من المشاركة في اتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	23	%25.84
أحيانا	44	%49.43
أبدا	22	%24.71
المجموع	89	%%100

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن العمال عبروا لنا بأن للشائعات في أوساط العمال تقل أحيانا من المشاركة في اتخاذ القرار ، حيث قدرت النسبة بـ 49.43 % . في حين نجد باقي النسب منخفضة نتيجة الأحكام المسبقة والتعتيم الاتصالي بغية تكسير وحدة العمال مما يؤدي إلى عدم مشاركتهم وانفرد الإدارة بسلطة القرار لوحدها .

ثالثا عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالسؤال الثاني :

جدول رقم (15) : بين مساهمة الصداقة في المشاركة العمال في اتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
المشاورة	62	%69.66
نفس الاهتمامات	15	%16.85
أشياء أخرى تذكر	12	%13.48
المجموع	89	%99.98

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه . أن أغلبية العمال عبروا بنسبة عالية قدرت بـ 69.66 % لمساهمتهم في المشاركة في اتخاذ القرار . عن طريق المشاورة فيما بينهم ويرجع هذا العامل إلى بروز قيم اجتماعية وحتى دينية تحث العمال إلى ضرورة التشاور فيما بينهم لإسراع أصواتهم بغية المشاركة في اتخاذ القرار ، أما باقي النسب جاءت ضعيفة .

جدول رقم (16) : بين مساهمة التضامن والمساندة في المشاركة العمال في اتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
القرابة	30	33.70%
الصراع بين الإدارة والعمال	42	47.19%
التوافق بين العمال والإدارة	07	7.86%
أشياء أخرى تذكر	10	11.23%
<u>المجموع</u>	89	99.98%

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أكبر نسبة عبروا بها العمال في مساهمتهم في المشاركة في اتخاذ القرار. يعود إلى التضامن والمساندة الاجتماعية، نتيجة الصراع بين العمال والإدارة حيث قدرت النسبة بـ 47.19% ويرجع هذا العامل إلى سياسة المؤسسة من أجل القضاء على عادات وتقاليد العمال الوافدين بها ولأجل تفرد الإدارة باتخاذ عملية القرار عكس باقي النسب التي جاءت إيجاباتها منخفضة.

جدول رقم (17) : بين مساهمة المصالح المشتركة بين العمال في المشاركة في اتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الحوافر المادية	22	24.71%
نقائص التنظيم	55	61.79%
مصلحة تخص الطرفين	10	11.23%
أشياء أخرى تذكر	02	2.24%
<u>المجموع</u>	89	99.98%

يشير الجدول أعلاه. مساهمة المصالح المشتركة بين العمال في اتخاذ القرار يعود ذلك إلى الإجابات المعبر عنها من طرف العمال والمقدرة بـ 61.79% بسبب النقائص الموجود في التنظيم ويعود هذا السبب إلى اطلاع العمال على المؤسسات العالمية سواء في بلدان هؤلاء العمال أو خارج تلك الأوطان من هضم حقوق العمال خاصة الاجتماعية منها كالنقل والسكن والتكفل الصحي لأصحاب هاته المؤسسات بالعامل في حين تأتي باقي الإجابات ضعيفة.

جدول رقم (18) : بين مساهمة الروح المعنوية المنتشرة بين العمال في المشاركة في اتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	49	55.05%
أحيانا	35	39.32%
أبدا	04	4.49%
<u>المجموع</u>	89	99.98%

يتبين لنا، مما ورد في الجدول .من إحصائيات تخص مساهمة الروح المعنوية العالية ،بين العمال في المشاركة في اتخاذ القرار، وهذا ما عبرت عنه مجموعة البحث بدائما، ونسبة مرتفعة قدرت بـ 55.05 % ويحدث هذا العامل في أغلب المؤسسات نظرا لتأثير القوى على العمال وحتى على أصحاب المؤسسات أنفسهم حيث أدخلت جل المؤسسات مرشد نفسي لتقوية معنويات العمال مما يؤدي إلى الأثر الإيجابي على العمال و المنتج ،و مقارنة بالنسب الأخرى الأقل .

جدول رقم (19) : بين في حالة الإجابة بدائما وضع ذلك

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
التفاهم	01	1.12%
الضمير المهني	01	1.12%
حب العمل والصرامة	01	1.12%
إذا كان العكس قل المردود	01	1.12%
للخروج بالحل المناسب المشترك	01	1.12%
التلاحم بين العمال	01	1.12%
المحفزات المادية وروح الفريق	01	1.12%
الرغبة في العمل	01	1.12%
العمل كإخوة	01	1.12%
الروح المعنوية الهابطة لا تسمح باتخاذ القرار	01	1.12%
الجانب النفس مهم داخل المنظمة	01	1.12%
خلق جو مناسب لاتخاذ القرارات	01	1.12%
التحفيز والمثابة والتقدم	01	1.12%
الراحة النفسية	01	1.12%
إحساس أعلى بالمسؤولية وأداء أفضل	01	1.12%
<u>المجموع</u>	15	16.85%
عدم الإجابة	74	83.14%
<u>المجموع</u>	89	99.99%

أن الجدول رقم (19) يعطينا العديد من البدائل من خلال إجابات بارية وبنسب متشابهة قُدرت عن كل إجابة بـ 1.12 % العمال للسؤال المفتوح في حالة الإجابة بنعم للمساهمة الروح المعنوية العالية المنتشرة في أوساط العمال في المشاركة في اتخاذ القرار ومن خلال التركيز على الأبعاد الإنسانية والاجتماعية بغية القضاء على الملل والروتين ومواجهة الآلة والمواد المادية العديدة وضرورة حث العامل بأخذ العوامل الإنسانية لأجل رفع معنوياته وضرورة العناية بصحته كما نوضح هناك العديد من العمال لم يجيبوا عن هذا السؤال بنسبة كبيرة.

#### رابعاً عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالسؤال الثالث:

جدول رقم (20) : بين دور المرونة بين الرئيس والمرؤوس في المشاركة في اتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	67	75.28%
لا	22	24.71%
المجموع	89	99.98%

من خلال معطيات الجدول المبينة أعلاه، يتضح لنا أن الذين أجابوا بنعم .لدور المرونة بين الرئيس والمرؤوس في المشاركة في اتخاذ القرار. بنسبة مرتفعة قُدرت بـ 75.28 %، وهذا يشير بأن هناك دلالة واضحة لما من أهمية في تحسن علاقات العمل من القائد الديمقراطي نتيجة إبقاء في السنوات الأخيرة بأهمية المورد البشري في المؤسسة لما له من دور فعال في نجاح المؤسسة من خلال تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال لأجل تحقيق أهداف الجميع في كنف المودة والاحترام والتقدير مما يؤدي إلى مساهمة العمال في المشاركة في اتخاذ القرار ، أما باقي النتائج جاءت ضعيفة .



جدول (21) بين في حالة الإجابة بنعم وضع ذلك

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
هناك حالات تتطلب ذلك	01	%1.12
هناك اتصال ومشاورة في اتخاذ القرار	02	%2.24
<u>بالتفاهم وأخذ الاعتبار لكامل انشغالاتهم</u>	11	%12.35
التشاور وعدم هيبية المرؤوس من الرئيس	01	%1.12
لا تكون ديكتاتورية	01	%1.12
الاستماع	01	%1.12
تسيير المهام بطريقة منتظمة وبلا عراقيل	01	%1.12
الصرامة والسلاسة	01	%1.12
إذا الرئيس على حق	01	%1.12
بكسر الحواجز	02	%2.24
النقاش	01	%1.12
الرئيس دائما صاحب اتخاذ القرار	01	%1.12
كل عند مسؤوليته	01	%1.12
العلاقة الجيدة	01	%1.12
طبيعة الإنسان الجزائري الذي لا يقبل الأوامر	01	%1.12
يجعل المرؤوس في سعة	01	%1.12
الاستجابة	02	%2.24
ثقافة الرئيس	01	%1.12
كل عامل يعمل في مكانه	02	%2.24
التراضي بين الطرفين	01	%1.12
<u>المجموع</u>	34	%38.20
<u>المجموع</u>	89	%99.98

أن الجدول أعلاه، يعطينا العديد من البدائل، و الإجابات ذات الطابع الاجتماعي وذلك من خلال الإجابات العديدة التي أدلى

بها العمال لينتج به القائد لتساهم هذه الاقتراحات في مشاركة العمال في اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المؤسسة ورضاء العامل

جدول رقم (22) : جدول بين علاقة العامل مع المشرف

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	43	%48.31
متوسطة	29	%32.58
ضعيفة	06	%6.74
<u>المجموع</u>	78	%87.64
<u>المجموع</u>	89	%99.98

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن أكبر نسبة مسجلة وبصفة جيدة حيث تقدر النسبة بـ 48.31% للتعاون بين العمال دور في المشاركة في اتخاذ القرار نتيجة انتشار العوامل الاجتماعية والإنسانية. أما باقي الصفات كانت متباينة مقارنة بالنسبة الأعلى .

جدول رقم (23) : بين دور الرئيس في إشراك العمال كلهم في اتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	39	%43.82
لا	49	% 55.05
<u>المجموع</u>	89	%98.87

يشير الجدول أعلاه أن نسبة العمال والمقدرة بـ 55.05% من العدد الإجمالي للعينة قد أكدوا لا بأن الرئيس لا يشرك العمال كلهم في اتخاذ القرار وهذا لأسباب عديدة منها الأمر لا يهم كل العمال في كل الحالات .

جدول (24) بين في حالة الإجابة بلا فما هو السبب في ذلك

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ضعف التسيير	01	1.12
الأمر لا يهتم كل العمال	03	2.24
التناصح والتنازل عن بعض القرارات	01	12.35
احترام مواقيت العمل	01	%1.12
كل عامل يقوم بعمله على أكمل وجه	01	%1.12
القيادية في اتخاذ القرارات	01	%1.12
الكفاءة المهنية لها دور	01	%1.12
التفاهم	02	%2.24
اختلاف في التفكير والرأي	07	%7.86
المحسوبية والطبقية	01	%2.24
الاستبداد والديكتاتورية	04	%4.49
الرئيس هو الذي يتخذ الإجراءات	01	%1.12
باستعمال حسابات أخرى	02	%2.24
الثقة الزائدة في قدرات الرئيس	01	%1.12
حسب الاختصاص	01	%1.12
المهواة بين الرئيس والمرؤوس	01	%1.12
الاختلاف في الأمور الضرورية	02	%2.24
<u>المجموع</u>	15	%16.85
عدم الإجابة	63	%70.78
<u>المجموع</u>	89	%100

أن الجدول أعلاه، يوضح العديد من البدائل من خلال إجابات اجتماعية، إنسانية، تنظيمية مختلفة نسبياً في وكانت الإجابات

التنظيمية هي الصفة البارزة وهذا ما يدل على هيمنة الطابع الرسمي في المؤسسة رغم الاهتمام بالطابع غير الرسمي وفي حين نجد

63 فرد لم يجيب عن هذا السؤال أما باقي الإجابات لم تجيب عن السؤال .

جدول رقم (25) : بين دور استجابة الرئيس لمطالب العمال في المشاركة في اتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	26	29.21%
أحيانا	60	67.41%
أبدا	03	3.37%
<u>المجموع</u>	89	87.64%

نشير في هذا الجدول ، أن نسبة 67.41 % من المبحوثين أجابوا بعبارة أحيانا. لدور استجابة الرئيس لمطالب العمال في المشاركة في اتخاذ القرار ويعود السبب إلى اهتمام الإدارة بالعوامل الاجتماعية والإنسانية بسبب النتائج الميدانية والنظرية التي تحققت في حل المؤسسات أما باقي الإجابات الأخرى جاءت المتباينة رقميا .

جدول رقم (26) : بين دور انتشار قيم التسامح ونبذ الخلافات بين الإدارة والعمال في المشاركة في اتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	68	76.40%
لا	21	23.59%
<u>المجموع</u>	89	99.99%

من خلال الجدول، نلاحظ أن العمال أجابوا بعبارة نعم، وبنسبة تقدر بـ 76.40 % لدور انتشار قيم التسامح، ونبذ الخلافات فيما بينهم في المشاركة في اتخاذ القرار من أجل توحيد مواقفهم إتجه الإدارة وعدم استعمالها الصراع فيما بين العمال وسيلة ضغط عليهم .

جدول رقم (27) يوضح كيف تتجسد المرونة بين الرئيس والمرؤوس

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الاستماع	02	%1.12
الاحترام	03	%2.24
بالتفاهم	05	%12.35
التواصل	03	%1.12
اختلاف الآراء	01	%1.12
العواطف	01	%1.12
الحل الوسط	01	%1.12
الصرامة	01	%1.12
المشاورة	11	%12.35
الاستجابة	01	%2.24
الثقافة العالية	01	%1.12
روح المناقشة	01	%1.12
حسن التسيير	01	%1.12
الثقة والتعاون	01	%1.12
الخشونة ( القوة)	13	%14.60
لغة الحوار	05	%1.12
المساعدة في العمل	01	%2.24
تقبل الرأي الآخر	01	%1.12
تبادل الآراء	01	%2.24
<u>المجموع</u>	34	%38.20
عدم إجابة	44	%49.43
<u>المجموع</u>	89	%100

أن الجدول أعلاه يعطينا العديد من البدائل الاجتماعية، الإنسانية التي يجب أن يتحلل بها الرئيس في علاقته مع مرؤوسيه حيث كانت الإجابات كانت تؤكد على الاهتمام الأبعاد الاجتماعية لما لها من دور في مشاركة العمال في اتخاذ القرار أما باقي الإجابات لم تجيب عن السؤال .

## مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤلات :

## مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول :

من خلال النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بالتساؤل الأول والمتمثل في دور الاتصال غير الرسمي في مشاركة العمال في اتخاذ القرار حيث أدلت مجموعة البحث من خلال قراءة الجدول (9) ونسبة تقدر بـ 57.30% بأن للاتصال الحر بين العمال دور في مشاركتهم في اتخاذ القرار ومن خلال البيانات المتحصل عليها في الجدول (10) والمقدرة بنسبة 66.29% بأن للحوار دور في مشاركة العمال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة وعبرت مجموعة البحث في الجدول (11) ونسبة تقدر بـ 50.56% بان المشرف يأخذ بانشغالات العمال التي بدورها تساهم في المشاركة في اتخاذ القرار وهذا ما يتفق مع ما ذهب العالم التون مايو من خلال نظريته الاجتماعية الداعية إلى أن الاتصال غير الرسمي له دور في مشاركة العمال في اتخاذ القرار وزيادة على ذلك تم تأكيد الدراسة السابقة تحت عنوان أثر جماعات العمال على الإنتاجية للباحث أسعد أكرم حرز الله ، أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية ، دراسة حالة على الموظفين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ، ماجستير غير منشور ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2014-2015 . الذي أكد للاتصالات غير الرسمية دور في مشاركة العمال في اتخاذ القرار بعد التحليل لأغلب الجداول يتبين لنا أن أغلبها كانت موجبة وتؤكد النتيجة على إثبات التساؤل الأول .

## مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني :

من خلال النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بالتساؤل الثاني والمتمثل في مساهمة جماعة العمل غير الرسمية في اتخاذ القرار حيث عبر أفراد البحث في الجدول رقم (15) ونسبة تقدر بـ 69.66% بأن للصدقة بين العمال دور في المشاركة في اتخاذ القرار من خلال عمليات التشاور التي تحدث بينهما . ودلت مجموعة البحث في الجدول رقم (16) بأن للتضامن والمساندة الاجتماعية دور في مشاركة العمال في اتخاذ القرار من خلال النسبة المعبر عنها حيث قدرت بـ 47.19% ووضحت مجموعة البحث في الجدول رقم (17) بان للمصالح المشتركة بين العمال دور في اتخاذ القرار وهذا ما دعت إليها المدرسة الاجتماعية بزعامة التون مايو الداعية بأن لجماعة العمل غير الرسمية دور في اتخاذ القرار ، وبعد التحليل لأغلب الجداول يتبين لنا أن أغلبها كانت موجبة وتؤكد النتيجة على إثبات التساؤل الثاني .

## مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث :

من خلال النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بالتساؤل الثالث والمتمثل في دور مرونة القائد الديمقراطي مع المرؤوس في المشاركة في اتخاذ القرار .

بعد قراءة النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (20) بأن أغلب المبحوثين أجابوا بنسبة تقدر بـ 75.28% بأن الرئيس المرن مع العمال يؤدي ذلك لفسح المجال لمشاركتهم في اتخاذ القرار داخل المؤسسة وهذا ما عبرت عليه المجموعة .

كما دلت النتائج المتوصل إليها من خلال الجدول رقم (23) بأن للعلاقة الطيبة الرئيس والمرؤوسين دور في المشاركة في اتخاذ القرار وهذا ما عبرت عنها مجموعة البحث بنسبة عالية قدرت بـ 48.31% .

ومن خلال قراءة الجدول رقم (26) بأن أغلب المبحوثين أجابوا بنسبة عالية تقدر بـ 67.40% بأن لانتشار قيم التسامح ونبذ الخلافات دور في مشاركة العمال في اتخاذ القرار وتدعيما لما تمّ التوصل إليه بأن نمط القيادة دور في مشاركة العمال في اتخاذ قرار وهذا ما أكدتها الدراسة السابقة للباحة سهيلة عبد محمد العمري ، أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين ( الأونروا ) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل دراجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011 - 2012 ، وبعد التحليل لأغلب الجداول يتبين لنا أن أغلبها كانت موجبة وتؤكد النتيجة على إثبات التساؤل الثالث .

## رابعا النتائج العامة

إن النتيجة العامة التي توصلنا إليها هي أن التنظيم غير الرسمي له دور في مشاركة العمال في اتخاذ القرار في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة إلا أن رغم دراسة أبعاد الدراسة من اتصال غير الرسمي وجماعة العمل غير الرسمية ومرونة القائد الديمقراطي إلا أن هذا العوامل لم تترجم إلى الجانب الرسمي الذي يهيمن على عملية اتخاذ القرار .

دلت عملية الفرز على نتائج موجبة للفرضية الثالثة و أكدت على إثبات صدق نتائجها ومنه نستخلص النتيجة العامة من خلال إثبات كل الفروض بان للتنظيم غير الرسمي دور في مشاركة العمال في اتخاذ القرار .

الخاتمة



الخاتمة :

نشير إلى أن التنظيم غير الرسمي هو شبكة من العلاقات الاجتماعية تنشأ بين أفراد العمل نتيجة أسس ومبادئ اجتماعية عديدة حاولنا في دراستنا هذه إلى التركيز على جزء من أبعادها فعلى سبيل الحصر من خلال دور الاتصالات غير الرسمية في مساعدة العمال ، إسماع أصواتهم وتلبية احتياجاتهم من خلال مشاركة الإدارة الرسمية في صناعة القرارات ثم تناولنا بعد من أبعاد التنظيم غير الرسمي كذلك جماعة العمل الغير رسمية ودورها في المشاركة في اتخاذ القرار من خلال التضامن التماسك ونبد خلافات والصراع من العمال.

وأخيرا تناولنا مرونة العلاقة بين الإدارة والعمال ودورها في المشاركة في اتخاذ القرار من خلال مبادئ العلاقات الإنسانية مثل الاحترام التقدير، الثقة، والتعاون والعلاقات الطيبة وهذا ما أكدته النتائج المتحصل عليها من ميدان الدراية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### الكتب :

- ماجدي أحمد بيومي ، محمد السيد لطفي ، الكفاءة التنظيمية والسلوك ، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر  
2012
- بلة محمد ياسين ، دور الجماعات غير الرسمية في تشكيل الصورة النمطية للسلوك الإداري ، ماستر غير منشور ، جامعة محمد  
حيضر بسكرة ، الجزائر
- رابح كعباش ، علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الاتصال، منتوري قسنطينة ، الجزائر، 2006
- محمد بومخلوف ، التوطين الصناعي وقضايا المعاصرة ، شركة دار الأمة ، الجزائر 2001
- صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية ، قسنطينة – الجزائر ، دار الفائق، 2010
- محمد رسلان الجيوس ، جميلة جاد الله ، الإدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة ، 2008
- يوسف كمال ، ضغوط العمل لدى القيادة الإدارية وأثرها على عملية اتخاذ القرار ، الاسكندرية – القاهرة، مكتبة الوفاء القانونية ،  
2016
- أحمد زردومي ، اتخاذ القرارات في الإدارة ، قسنطينة ، الجزائر ، دار الفائق، 2012

### – المجالات :

- العربي بن داود ، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية  
والاجتماعية ، العدد السادس عشر ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2014

### المذكرات :

- أشرف رياض حرز الله ، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي ، ماجستير غير منشور ،  
جامعة غزة فلسطين 2007 .

- سهيلة عبد محمد العمري ، أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين ( الأونروا ) في اتخاذ القرارات على  
أدائهم الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011 – 2012 .

---

بوعلي عبد الرزاق ، يوخلوة محمد ، تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي ليسانس غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2005 .

أسعد أكرم حرز الله ، أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية ، دراسة حالة على الموظفين في شركة الاتصالات الخلوية

الفلسطينية جوال ، ماجستير غير منشور ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2014 - 2015 .

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

قسم علم اجتماع وتنظيم وعمل

رقم الاستمارة : .....

استمارة بحث

# دور التنظيم غير الرسمي بمشاركة العمال في اتخاذ القرار

دراسة ميدانية بمستشفى محمد بوضياف بمدينة ورقلة

مذكرة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ :  
مازن سليمان الحوش

إعداد : الطالب  
محمد بوخلوة

المعلومات الواردة في الاستمارة سرية

للغاية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

تفضلوا باسمي عبارات التقدير والاحترام

السنة الجامعية 2017 – 2018

**المحور الأول : البيانات الشخصية**

أولا/ بيانات شخصية

1 الجنس - ذكر  أنثى

2 - السن

من 20 إلى 30 سنة

فوق 30 إلى 40 سنة

فوق 40 إلى 50 سنة

فوق 50 سنة

03 - الحالة المدنية

- متزوج (ة)

- أعزب (ة)

- مطلق (ة)

- أرمل (ة)

04 - المستوى الدراسي : - ابتدائي  - متوسط

- ثانوي  - جامعي

05 - الأقدمية في العمل - أقل من 5 سنوات

- من 05 إلى 10 سنوات

فوق 10 إلى 16 سنة

فوق 16 إلى 22 سنة

فوق 22 سنة

06 - نوع العمل - رجل التحكم

- رجل تنفيذ

- إطار

**المحور الثاني:** للاتصال غير الرسمي دور في مشاركة العمال في اتخاذ القرار بالمؤسسة .

7 - هل يسمح لك المشرف بتبادل الحوار والنقاش في قضايا العمل مع زملائك ؟

أ - نعم  ب - لا

8 - هل يساهم هذا الحوار بالمشاركة في اتخاذ القرار ؟

أ - نعم  ب - لا

9 - هل كل انشغالاتكم تؤخذ بعين الاعتبار ؟

أ - نعم  ب - لا

10 - للحوار والنقاش مع المشرف يتم بشكل فردي أو بروح الفريق ؟

أ - دائما  ب - أحيانا  ج - أبدا

11 - لنقل الأخبار والمعلومات في أوساط العمال مساهمة في المشاركة في اتخاذ القرار ؟

أ - دائما  ب - أحيانا  ج - أبدا

12 - لانتشار الشائعات بين أوساط العمال يقلل من المساهمة في المشاركة في اتخاذ القرار ؟

أ - دائما  ب - أحيانا  ج - أبدا

**المحور الثالث:** لجماعة العمل مساهمة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة .

13 - كيف تساهم الصداقة والزمالة بين جماعة العمل في المشاركة في اتخاذ القرار ؟

أ - المشاورة  ب - نفس الاهتمامات  ج - أشياء أخرى تذكر .....

14 - كيف يلعب التضامن والمساندة بين العمال في اتخاذ عملية القرار ؟

أ - القرابة  ب - الصراع الدائم بين الإدارة والعمال  ج - أشياء أخرى تذكر .....

التوافق بين العمال والإدارة

15 - كيف تلعب المصالح المشتركة لجماعة العمل في اتخاذ عملية القرار ؟

أ - الحوافز المادية  ب - نقائص التنظيم  ج - أشياء أخرى تذكر .....

د - مصلحة

تخص الطرفين



16 - للروح المعنوية تأثير واضح بين العمال في اتخاذ القرار؟

أ - دائما  ب - أحيانا  ج - أبدا

17 - في حالة الإجابة بدائما وضح ذلك .....

### المحور الرابع : للعلاقة المرنة بين الرئيس والمرؤوس دور في المشاركة في المؤسسة

18 - هل يلعب جانب المرونة بين الرئيس والمرؤوس دور في المشاركة في اتخاذ القرار؟

أ - نعم  ب - أحيانا  ج - لا

19 - في حالة الإجابة بنعم وضح ذلك .....

20 - في رأيك علاقتك مع المشرف ؟

أ - جيدة  ب - متوسطة  ج - ضعيفة

21 - هل يشرك الرئيس العمال جميعهم في اتخاذ القرار؟

أ - نعم  ب - لا

22 - في حالة الإجابة بلا فما هو السبب في ذلك .....

23 - لاستجابة الرئيس لمطالب العمال دور في المشاركة في اتخاذ القرار؟

أ - دائما  ب - أحيانا  ج - أبدا

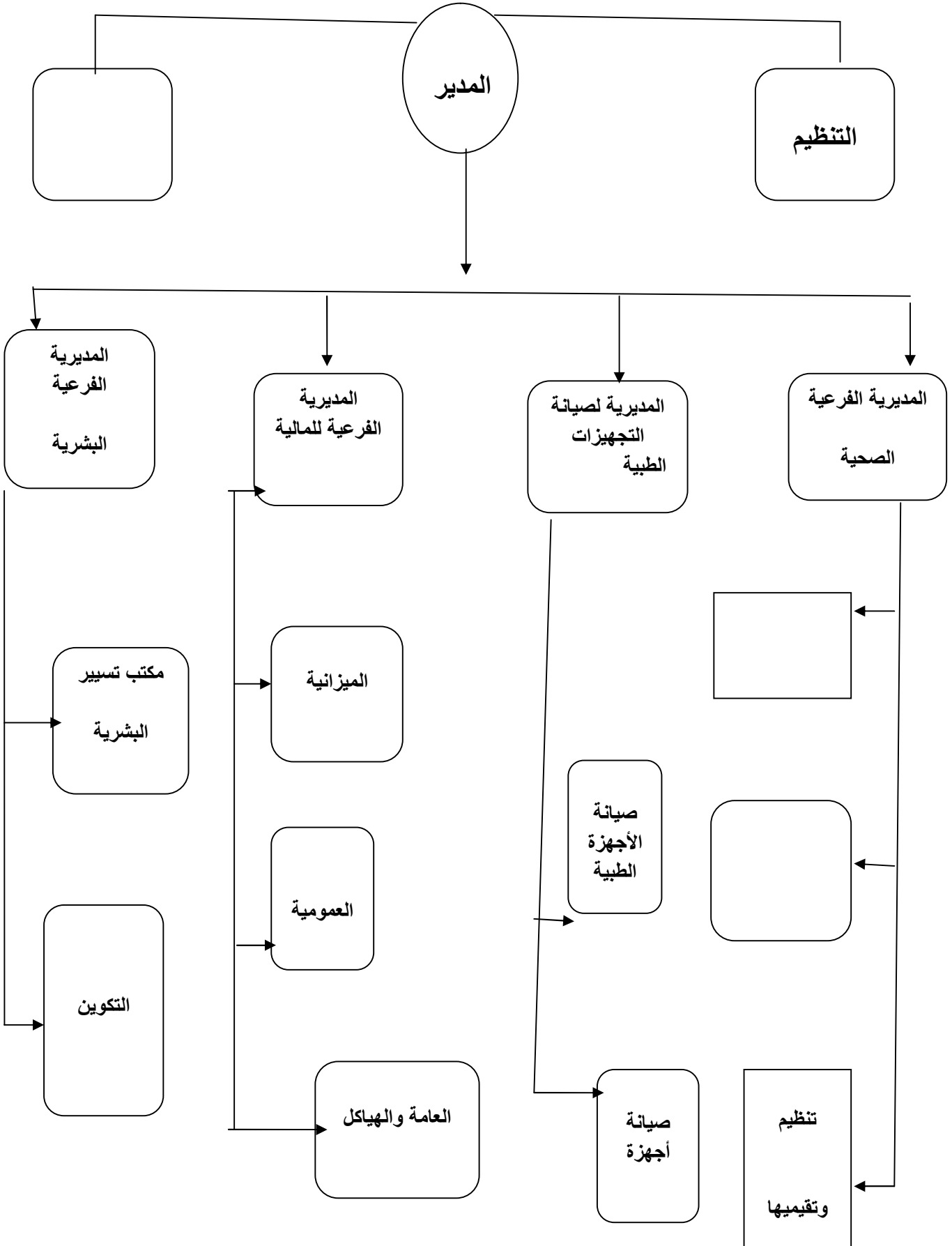
24 - هل لانتشار قيم التسامح ونبذ الخلافات بين الإدارة والعمال دور في المشاركة؟

أ - نعم  ب - لا

25 - كيف تتجسد المرونة بين الرئيس والمرؤوس في المشاركة اتخاذ القرار؟

حسب رأيك .....

مخطط هرمي للمصلحة (ORGANIGRAME)



## ملخص الدراسة بالعربية :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التنظيم غير الرسمي في مشاركة العمال. في اتخاذ القرار لدى عينة عشوائية طبقية ، مكونة من 89 عامل من مختلف الأسلاك سواء الإدارية ، أو الطبية ، أو الشبه طبية أو التقنية ، أو المهنية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف. بورقلة ، وقد تمّ استخدام المنهج الوصفي ، وأداة الاستبيان وتوصلنا إلى النتائج التالية :

1 - للاتصال غير الرسمي دور في مشاركة العمال في اتخاذ القرار. من خلال الحوار والنقاش وانتشار الشائعات بين أوساط العمال ونقل الأخبار ونقل انشغالاتهم.

2 - مساهمة جماعة العمل غير الرسمية ( روح فريق العمل ) في المشاركة في اتخاذ القرار من خلال الصداقة التي تساهم في المشاورة ، والمشاركة في اتخاذ القرار ، والتضامن ، و المساندة الاجتماعية والمصالح المشتركة بين العمال . للوقوف في وجه الإدارة ، والمشاركة في تصحيح النقائص .

3- أما دور العلاقة المرنة بين الرئيس والمرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرار ، حيث تتجسد من خلال التعاون ، والإسراع للطرف الأخر ، واحترامه والتواصل معه ، والثقة فيه ، وتحسن لغة الحوار .

**الكلمات المفتاحية: الدور ، التنظيم غير الرسمي ، المشاركة اتخاذ القرار**

## **Résumé de l'étude**

Ma savoir que Le rôle du L'organisation informelle dans participation des travailleuses au décision pour peu de les travailleuses le composer de 89 travailleur différent catégorie autant administratif or docteur or Infirmier...or

Notre utilise méthode description et questionnaire

## **Les résultats**

1- Le rôle du L'organisation informelle dans participation des travailleuses au décision au qualité de la langue et la communication liber

2- Participe des travailleuses en la décision qualité molle et la solidarité et la sollicitation

3- Maniabilité le chef pour les administrés qualité coopération et confiance et respect

**Mot du clés: L'organisation informelle- participation des travailleuses- au décision**