

1. إشكالية الدراسة :

تسعى أي مؤسسة للتطور واحتلال مراكز متقدمة من التميز حيث تحاول ضمان بقائها واستمرارها ورفيها حتى تكون مؤسسة في القمة، ولكي تكون كذلك توجب عليها مواكبة التطورات في المجال المؤسسي، ولا هنا نقصد بالتطور حداثة الآليات والتقنيات، كاستبدال الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب، أو تحويل نظام الاتصال من الرسائل إلى الانترنت والبريد الالكتروني، فهذه الأمور تعد أو تدخل تحت بند نظام العمل، بل نقصد منه تطور الفكر وانفتاحه وتهذيبه وتكامل الأساليب وسموها و أيضا سمو الاهداف والطموحات، وبعبارة أخرى التطور الانساني في العلاقات، ونمط التعامل ومنهجية العمل داخل المؤسسة سواء في جانب الادارة أو جانب العاملين في الداخل والخارج، لأن العمل مهما تطور تقنيا أو امتلك من قدرات فإنه يبقى رهين العقول التي تديره وتدبر شؤونه، ولهذا أصبح التطور والارتقاء الانساني اليوم المعيار الذي يحكم على بعض المؤسسات بالبقاء والثبات.

تعد عملية اتخاذ القرار من أهم الموضوعات الادارية التي تلقى اهتماما كبيرا من جانب المهتمين بالادارة نظرا لأهمية الدور العلمي والتنظيمي والوظيفي لها ، ولذلك فقد اعتبرها العديد منهم بأنها جوهر العملية الإدارية وقلب الإدارة ووسيلتها في تحقيق أهداف المؤسسة . ولعل من عوامل النجاح الذي تحققه أي منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على رشد القرارات المتخذة وفعاليتها في معالجة القضايا المطروحة من جهة وتجنب الوقوع في المشاكل من جهة أخرى ، وبالتالي فلا يمكن أداء أي نشاط مالم يتخذ بشأنه قرار ، كما أن هذه العملية ملازمة لجميع وظائف الادارة من تخطيط وتنظيم ،توجيه ومراقبة ،ولهذا يتحتم على صانعي القرارات الاستعانة بمجموعة من العاملين الاداريين والتنفيذيين للخروج بقرار صائب.

ولذلك فقد اعتبرت التشاركية في الإدارة الأسلوب الاداري الأكثر أهمية كونها تجاوزت النظريات الإدارية الاخرى القائمة على تلك المبادئ الكلاسيكية التي لم تعرف مزاحمة حقيقية، ومراجعة جذرية إلا في نهاية الستينات في أوروبا وأمريكا وخاصة مع الظهور القوي للنموذج الياباني الذي سرق الأضواء وشغل الباحثين لمدة طويلة ، وذلك لاحتلال فكرة المشاركة العمالية في تسيير المؤسسات موقعا متميزا يعكس في الواقع مراحل تطور و نمو المؤسسات ، فأصبحت المشاركة الإدارية في القرارات عاملا مشتركا بينها، نظرا للدور المحوري والمهم الذي يلعبه العامل في هذه المشاركة ، وأيضا كلما توسعت دائرة المشاركين مكن ذلك من توفر ميزات عديدة منها تنوع وتكامل المعلومات والخبرات .

حيث تسعى المؤسسة الجزائرية على اختلاف انواعها وتخصصاتها في ظل التطورات المتسارعة الى الاجابة على السؤال الذي يواجهها اليوم و هو: هل باستطاعة المسيرين الارتقاء الى مستوى التحديات الراهنة ؟ ذلك ان بقاء المؤسسة الجزائرية وتطورها في ظل تحديات العولمة رهين بمدى استجابتها للشروط الجديدة التي تفرضها هذه الأخيرة، وفي مقدمتها الاستعمال الأمثل للكفاءات ، بما في ذلك الخبرات التطبيقية والمهارات لدى مختلف فئات العاملين، و تحقيق المشاركة العمالية واستغلال مخزون الذكاء الانساني لدى العاملين بما فيه من مهارات و إبداعات متنوعة وغير محدودة من شأنها تسهيل التكيف مع المستجدات وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

إن تطبيق هذا الأسلوب يسمح بإدخال تغييرات جذرية على تنظيم العمل ، حيث تتحول في ظله كيفية أداء العمل من فردية إلى جماعية من خلال مجموعات العمل ، وفيها يعطى العامل المزيد من المسؤولية داخل الهياكل الموجودة بالمؤسسة ، فهو يقوم على تنظيم مهيكلي ومرن للعمل بهدف تحقيق الادماج للطاقات البشرية .

ومما سبق تنطلق دراستنا من التساؤل الرئيسي التالي :

- هل لعملية اتخاذ القرار علاقة في تحقيق الإدارة التشاركية؟

ومنه تنبثق التساؤلات الفرعية التالية :

1- هل يتيح أصحاب القرار المجال للمرؤوسين مناقشة القرارات وابداء اقتراحاتهم والبحث عن الحلول البديلة .؟

2- هل يؤدي اشراك المرؤوسين إلى توفير المعلومات اللازمة التي تساهم في اتخاذ القرارات المختلفة .؟

II. أسباب اختيار الموضوع :

إن وقوع اختيار أي باحث على موضوع ما من بين المواضيع العديدة الجديرة بالدراسة لا يتم بمحض الصدفة بل تتحكم فيه مجموعة دوافع ، ومن هذا المنطلق يمكن إيجاز الأسباب التي كانت وراء اختيارنا لهذا الموضوع في النقاط التالية :

1- إمكانية دراسة هذا الموضوع وبحثه.

2- كون هذا الموضوع يدخل في مجال التخصص (تنمية الموارد البشرية) .

- 3- معاناة الكثير من المرؤوسين في المؤسسات الجزائرية الاقتصادية من عدم فسح مجال لطموحاتهم و أفكارهم وانشغالاتهم بشكل رسمي وذلك بتنظيم اجتماعات دورية مفتوحة لجميع العمال الإداريين والتنفيذيين، مما يساهم في تحقيق وتجسيد طموحاتهم بشكل فعلي .

III. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية دراستنا في النقاط التالية :

- 1- أهمية اتخاذ القرارات في المؤسسات، باعتبارها جوهر العملية الادارية ومحورها الاساسي والفعال.
- 2- اقتصار أغلب الدراسات السابقة على الاهتمام بالمشاركة الادارية للمرؤوسين حسب كفاءتهم ومستواهم العلمي و الخبرة المهنية دون اعطاء الفرص لمشاركة من لديهم أفكار جديدة وكسب ولاءهم.
- 3- ابراز أهمية مشاركة العمال في صنع مختلف القرارات الادارية و خلق جو من الثقة والتعاون تزيد بها القوة الانتاجية والخدمية للمنظمات .

IV. أهداف الدراسة :

نهدف من دراستنا هذه إلى تحقيق ما يلي :

- 1- التعرف على ما اذا كانت المؤسسة محل الدراسة ممارسة للإدارة التشاركية في عملية اتخاذ القرار .
- 2- التعرف على طرق اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة .
- 3- التعرف على نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة في مؤسسة مطاحن الحضنة .
- 4- معرفة ما إذا كانت للمشاركة آثار على خلق علاقات انسانية جديدة داخل المؤسسة .
- 5- الكشف عن مدى اسهام القيادة التشاركية في حل المشكلات التي تطرأ في المؤسسات الاقتصادية .

.V. تحديد المفاهيم :

1- اتخاذ القرار :

أ) القرار (Decision) : يفيد تعبير القرار حكماً أو قضاء بشأن مشكلة ما، ويشير إلى تبني حل ما من بين عدد من الحلول الممكنة للمشكلة ، إن القرار معناه تحويل إرادة ما إلى فعل ما وهو العنصر الوسيط بين التفكير والفعل، (ابراهيم: بدون تاريخ نشر، ص177) ، فالفعل "قرر Décider " مشتق من الكلمة اللاتينية " Decidere " ومعناه اللغوي "حسم أو فصل أو حكم في مسألة أو قضية أو خلاف ما"، وكذلك يعرف القرار بأنه "اختيار المسلك أو الحل الأفضل من بين عدة مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة".

ج) اتخاذ القرار : في مجال الإدارة تباينت رؤى ووجهات نظر كبار المتخصصين، أمثال: Drucker , H و Simon , I. Ansoff P. و Harrison حول مفهوم اتخاذ القرار في مجال الإدارة، إلا أن مجمل هذه الرؤى ينطوي على معنى واحد مفاده أن اتخاذ القرار هو: "عملية المفاضلة والتقييم الدقيق لمجموعة من البدائل في ظل ظروف وتوقعات معينة، واختيار أفضلها للوصول إلى حل مشكلة قائمة أو اتخاذ هدف محدد، بما يعني التكيف الفاعل للمنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية". (عقيلي : 1981 ، ص 299).

د) يعرف شاركنسي عملية اتخاذ القرار بأنها "اختيار بين عدد من الأعمال، التي تساعد في تحسين إنتاج المؤسسة" كما عرفه وارند بأنه "عملية اختيار بين عدد من الاختيارات أو الاحتمالات لتحقيق أهداف معينة" (الطخيس، 1422هـ: ص71).

هـ) ويعرف عسكر القرار (1987: ص142) بأنه " اختيار من بين مجموعة البدائل المتاحة البديل أو الحل المناسب" فهو يرى أن اتخاذ القرار يأتي بمعنى حل المشكلة فيقول " و نظراً لأن اتخاذ القرار يبدأ بمشكلة و ينتهي بحل لهذه المشكلة فان عبارة اتخاذ القرار أو حل المشكل تستخدم لنفس المعنى".

يفرق علماء الإدارة وخبرائها بين صنع القرار Decision Making واتخاذ القرار Decision Taking كالتالي:

صنع القرار: هو عملية التفكير والتحليل والمفاضلة بين البدائل لتشكيل صيغة قرار معين في قضية محددة.

أما اتخاذ القرار: هو عملية اختيار بديل محدد وإعلانه على المعنيين وتوثيقه بصفة رسمية وشفافة (الشيخ، 2006م: ص8).

(و):التعريف الاجرائي لاتخاذ القرار الاداري :

- هي عملية تعتمد على مبادئ علمية ، قصد اختيار بديل ما يخص قضية تنظيمية معينة ، للوصول الى قرار صائب ودقيق يخدم مصلحة كل من المؤسسة والعاملين

2- الادارة التشاركية :

(أ) المشاركة : هي تفاعل الفرد عقلياً وانفعالياً مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليته إزاءها بوعي وحماس ذاتي. (عبد الباري: 1982 ، ص 107).

(ب) وفي تعريف آخر المشاركة هي إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الادارية فهي إذا علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة هما الإدارة والعاملون، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنشأة بشكل مستمر، عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما. (عقيلي : 1981 ، ص 295).

(ج) وقد عرف كيث و جيرلينغ النمط التشاركي للإدارة على أنه " ذلك النمط الاداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها ومشكلاتها "(Keith : 1991, p27).

(د):التعريف الإجرائي للإدارة بالمشاركة :

- استغلال المؤسسة الطاقة الكامنة للعامل من خلال تشجيعه على المشاركة في اتخاذ القرارات بهدف زيادة انتاجيتها والتخفيف من حدة الصراع بينهما.

VI. الدراسات السابقة :

1- الدراسة الأولى: اسماعيل مناصرية: دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية -دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم-(ALGAL) ، تخصص علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2004/2003.

(أ): انطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية : - ما مدى فعالية القرارات في الشركة الجزائرية للألمنيوم؟- ما مدى تأثير إدخال أنظمة المعلومات على تنظيم العمل وقرارات التشغيل بالشركة؟

(ب): الأساليب الإحصائية المستخدمة : في هذه الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كما تم اعتماد أسلوب دراسة الحالة .

(ج): أهداف الدراسة: - تحديد مدى فعالية القرارات في الشركة الجزائرية للألمنيوم. التعرف على أنواع ومراحل عملية اتخاذ القرارات، ومتطلباتها من المعلومات ومختلف أنواع نظم المعلومات الإدارية.

نتائج الدراسة : - في مجال قبول القرار من طرف المرؤوسين فإن الشركة تتبع الأسلوب الديمقراطي في التسيير؛ إذ أن أغلبية المسيرين يحددون لمرؤوسيهم آلية تنفيذ القرارات الموكلة إليهم، ويقومون باستشارتهم قبل اتخاذ القرارات؛ خاصة منها القرارات الاستراتيجية وغير الهيكلية، أو القرارات ذات الطابع التقني.

إضافة إلى أن أغلبهم يسمحون لمرؤوسيهم بمناقشة القرارات التي يتخذونها.

- أثر نظام المعلومات الإدارية الذي تم اعتماده، بشكل إيجابي على تنظيم العمل بالشركة من خلال تنويع اختصاصات الموظفين وتحويل الفائض منهم إلى مواقع أخرى من الشركة كانت تعاني نقصا في الموارد البشرية.

2- الدراسة الثانية :

عبد الغني بن محمد نجدي :القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير قسم الإدارة التربوية -تخصص رئيس: إدارة تعليمية، تخصص فرعي: صحة نفسية، 2013.

(أ): انطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية: - ما واقع ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الثانوية؟ هل تختلف أساليب ممارسة القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية باختلاف كل من: الوظيفة، وسنوات الخبرة؟

(ب): أهداف الدراسة:

-التعرف على أهم أساليب ممارسة القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية،

والمرتبطة: بالعاملين، وبتوطيد صلة المدرسة بالمجتمع المحلي المحيط بما.

- الكشف عن مدى اختلاف أساليب ممارسة القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية باختلاف كل من: الوظيفة، وسنوات الخبرة.

ج) نتائج الدراسة : مستوى ممارسة القيادة التشاركية في مدارس التعليم العام الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة عموماً، جاء بدرجة كبيرة و بمتوسط حسابي قدره (27.23)، حيث جاءت ممارسة "تفعيل التواصل الاجتماعي مع المعلمين في المناسبات الخاصة بهم" في المرتبة الأولى، في حين جاءت ممارسة "الحرص على مشاركة كافة أعضاء المدرسة في صنع القرارات" في المرتبة الأخيرة.

-مستوى ممارسات القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية المرتبطة بالعاملين في مدارس التعليم العام الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة عموماً، جاء بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي قدره (27.52)، حيث جاءت ممارسة "مراعاة العدالة في توزيع المهام وإسنادها للمعلمين دون محاباة أو تحيز" في المرتبة الأولى، في حين جاءت ممارسة "توظيف الحوافز المادية وغير المادية من أجل العمل على زيادة الأداء" في المرتبة الأخيرة.

VII. الفرضيات :

انطلقت دراستنا من الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية : لعملية اتخاذ القرار علاقة في تحقيق الادارة بالمشاركة في مؤسسة مطاحن الحضنة .

الفرضيات الفرعية :

- يتيح أصحاب القرار الفرصة أمام المرؤوسين لمناقشة القرارات لإبداء اقتراحاتهم وطرح أفكارهم .
- يفسح المجال للمرؤوسين أمام أصحاب القرار واشراكهم في اتخاذ القرارات .