



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

استمارة بحث لإنجاز شهادة ماستر بعنوان:

المشاركة العمالية في اتخاذ القرار ودورها في تحقيق الإبداع الإداري

(دراسة ميدانية بمجمع عمر بن عمر-الفجوج- قالمة-)

إشراف الأستاذ:

أ. بو حنوبرة عبد الله

إعداد الطالبان:

• بن الشيخ سمية

• محبدة خولة

السنة الجامعية 2019/2018

شكر وعرّفان

أن الحمد لله نحمده ونستعين به ونستغفره ونتوب إليه ونؤمن به
فالحمد لله العلي العظيم الهادي إلى سواء السبيل وهو ربنا عليه توكلنا وهو حسبنا ونعم
الوكيل.

الحمد لله رب العالمين الذي لولاه ما تمت كتابة وإنجاز عملنا هذا
واعترافاً بالجميل نتوجه بعظيم الشكر وجزيل التقدير ونرفع أسمى كلمات الشكر
لنا يد العون إلى أستاذنا الكريم بوصنوبرة عبد الله الذي أمد
ولم يبخل علنا بالنصح والتوجيه منذ بداية عملها إلى نهايته
وإننا شاكرين لهذا المجهود الذي بذله معنا.

كما يسعدنا أن نتقدم بالشكر إلى أساتذة قسم علم الاجتماع على دعمهم وتوجيهاتهم.
وإلى جميع موظفي المؤسسة محل الدراسة على جهودهم ومساعدتهم لنا، وإلى كل من
ساندنا من بعيد أو قريب ولو بنصيحة.

الإهداء (سمية)

اللهم بنورك اهتدينا وبفضلك استعنا وفي كنفك أضحينا و أمسنا أنت الأول ولا شيء بعدك ... إلى كل الخطى المتبعة في رحلة البحث عن العلم في ليالي الشتاء الطويلة في انتظار اللحظة المفعمة بحرارة النجاح، أهدي عملي هذا إلى من قال الرحمن:

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا."

إلى من وهبت لي كل حياتها، إلى من دمعها يسيل قبل دمعي إلى التي بمثابة الروح لي، أحيا لعطرها التي فقدتها و فارقنتني ، إلى التي أضاعت دربي لتراني في درجات العلى ورافقتني في كل لحظات عمري إلى من منحنتي كل الحب والحنان، إلى من كانت تسهر لأنام وتتعب لأرتاح، إلى التي أحلها محل السمع والبصر، إلى من كانت لي نعم الصديقة، **أمي الحبيبة.. أمي الحنون الغالية... رحمك الله وأسكنك فسيح جنانه.**

إلى أحق الناس بالاحترام والتقدير، إلى القلب الغامض في حبه واهتمامه، إلى من كان له الفضل الكبير، إلى من أحجل من مواقفه، إلى الذي شد يدي لأدرس و ثبت خطواتي وانتظر هذا اليوم بفارغ الصبر، إلى الذي يكافح من اجلنا، إلى الذي لفحت الشمس بشرة وجهه من اجلنا، **أبي الحبيب، أبي الغالي.**

إلى الذين تقاسمت معهم حلو الحياة ومرها أخواتي: **عديلة، نسيمة، هاجر، عائشة،** وإلى أجمل أطفال العالم: **فاطمة الزهراء، تيماء البتول، سيدرة، محمد، يحيى ،** إلى نور عيني و حبيب قلبي إلى توأمي و نصف الثاني أخي : **حسين.**

الإهداء (خولة)

إلى روح أبي الطاهرة

إلى والدتي العزيزة وخالاتي حفظهم الله

وألبسهم توب الصحة و العافية

إلى زوجي الغالي "سامي" لما قدمه من مساعدة ودعم وتشجيع والذي شاركني مشوار العناء والجهد

إلى قرة عيني ونور قلبي بناتي: جنى، رزان، جمانة.

إلى كل عائلتي وعائلة زوجي وكل الأقارب، وكل من ساندني خاصة أخي "سليم".

إلى كل أساتذتي الكرام.

الصفحة	العناوين
//	الشكر والعرفان
//	الاهداء
//	فهرس المحتويات
أ	فهرس الأشكال
ب	فهرس الجداول
ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
6	أولاً: إشكالية الدراسة
8	ثانياً: فرضيات الدراسة
9	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
9	رابعاً: أهمية الدراسة
10	خامساً: أهداف الدراسة
10	سادساً: تحديد المفاهيم
14	سابعاً: النظريات المفسرة للدراسة
19	ثامناً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: اتخاذ القرار وتطور العمل الإداري	
33	أولاً: أهمية القرارات الإدارية
34	ثانياً: خصائص اتخاذ القرار
35	ثالثاً: عناصر ومظاهر اتخاذ القرار
38	رابعاً: أنواع القرارات
42	خامساً: انماط اتخاذ القرار
43	سادساً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
44	سابعاً: خطوات اتخاذ القرار
46	ثامناً: الصعوبات التي تواجه متخذ القرار
الفصل الثالث: مقومات الإبداع الإداري ومعيقاته	
51	أولاً: أهمية الإبداع الإداري
52	ثانياً: مقومات أو عناصر الإبداع الإداري

53	ثالثا: خصائص الإبداع الإداري
54	رابعا: دوافع الإبداع الإداري
55	خامسا: مستويات الإبداع الإداري
57	سادسا: المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري
58	سابعا: معوقات الإبداع الإداري
الفصل الرابع: دعائم المشاركة العمالية وشروط نجاحها	
63	أولا: أهمية المشاركة العمالية
65	ثانيا: المشاركة في المستويات الإدارية
66	ثالثا: الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية
67	رابعا: شروط نجاح المشاركة العمالية في اتخاذ القرار
68	خامسا: مزايا المشاركة العمالية في اتخاذ القرار
68	سادسا: سلبيات المشاركة العمالية في اتخاذ القرار
69	سابعا: مشاركة العمال الجزائريين في اتخاذ القرار
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية	
74	أولا: مجالات الدراسة
75	ثانيا: منهج الدراسة
77	ثالثا: أدوات جمع البيانات
78	رابعا: عينة الدراسة
80	خامسا: عرض وتحليل البيانات الميدانية
104	سادسا: نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.
108	سابعا: النتائج العامة
110	خاتمة
112	قائمة المراجع
120	ملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
35	يوضح عناصر اتخاذ القرار	01
38	يوضح خصائص المنهج	02

رقم	عناوين الجداول	الصفحة
01	يوضح درجة الهيكله مع طبيعة النشاط الاداري في صنع القرار	40
02	مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة	40
03	يوضح عينة الدراسة حسب الجنس	80
04	يوضح توزيع العينة حسب السن	81
05	بيانات حول المؤهل التعليمي لأفراد العينة	82
06	يوضح توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل في المؤسسة	83
07	بيانات تتعلق بالذي تعنيه المشاركة العمالية في التسبير	84
08	بيانات حول كيفية التواصل بين العمال والمسؤولين	85
09	بيانات حول تمسك الإدارة بموافقتها في حالة عدم الاتفاق مع العاملين المشاركين في اتخاذ القرار	86
10	الوقت الذي تستغرقه المشاركة العمالية في اتخاذ القرار	87
11	قدرة العمال المشاركين في اتخاذ القرار على الحوار مع المسؤولين تجاه الموقف المتخذ بشأن القرار	88
12	إتاحة الإدارة فرصة اتخاذ القرار	89
13	الصفات التي تأخذها الإدارة بعين الاعتبار في اختيار متخذي القرار	90
14	الإبداع حسب العمال	91
15	كيفية اكتساب العامل صفات المبدع	92
16	الدوافع ليكون العامل مبدعا	93
17	مستوى الإبداع الإداري الأكثر نجاحا	94
18	المعيقات التي تواجه العملية الإبداعية	95
19	الأشياء الواجب تفاديها ليكون العامل مبدعا	96
20	تشجيع إدارة المؤسسة العمال على تحقيق الابداع الاداري	97
21	الأسلوب الذي تنتهجه الإدارة لتشجيع الإبداع الإداري	98
22	دور القرارات في العملية الادارية	99
23	قدرة العامل على انتاج أفكار جديدة في مجال العمل خلال مشاركته في اتخاذ القرار	100
24	المشاركة العمالية قد تكشف للعامل أوجه القصور ومواطن الضعف في ممارسته العمل والحرص على التغيير نحو الافضل	101
25	مزايا المشاركة العمالية في اتخاذ القرار	102
26	شروط نجاح المشاركة العمالية في اتخاذ القرار	103



يندرج موضوع المشاركة العمالية في اتخاذ القرار ضمن الموضوعات المهمة في علم الاجتماع ومع التطور التكنولوجي الحديث وظهور مفهوم العولمة وتنامي أبعادها دعت الحاجة إلى تبني المنظمات لأساليب جديدة وفعالة في تسيير الإدارة واتخاذ القرارات بها، وعلى هذا الأساس فإن هذا الموضوع مهم للغاية بحكم أن نجاح المؤسسة يتطلب النظر للأمور بطريقة متجددة، ومن ضمنها توليد الأفكار المستحدثة وتشجيع الإبداع، فإذا غابت القيادة الناجحة الجيدة والمؤهلة غاب الأداء الجيد والإنتاج الجيد.

إن أحد أهم خصائص العصر الذي نعيشه والمتمثلة في التغيرات الاجتماعية والتطورات التكنولوجية دفعت للانفجار المعلوماتي، فالعملية الإدارية تعني إدارة وممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وكل هذه العمليات تنطوي على اتخاذ القرارات، وهو ما يستدعي إصدار القرار في الوقت المناسب ووضعه موضع التنفيذ، وبذلك فالمشاركة في اتخاذ القرار تعتبر وسيلة من الوسائل التي تحقق من خلالها المؤسسة الإبداع الإداري، التي تحقق الجو التعاوني والعلاقة الجيدة بين الإدارة والعمال نتيجة القرارات المشتركة بينهم، فالدول المتقدمة تعمل دائماً على تحسين وتطوير أنظمتها الإدارية بما في ذلك الإدارة الاستراتيجية لتحسين وإعطاء فعالية اتخاذ القرارات من طرف مختصين.

ومع تبني المؤسسات للميزة التنافسية أصبحت حاجتها إلى الإبداع ملحة مما يحتم ضرورة توفير الإدارة الإمكانات اللازمة وتهيأت الظروف أمام العقول البشرية لكي تبدع وتجدد بشكل مستمر وتطوير قدراتهم للمساهمة في حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة، والعمل بروح الفريق الواحد لزيادة الإنتاج.

ولقد عمدت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول المشاركة العمالية في اتخاذ القرار، محاولة تسليط الضوء على دورها في تحقيق الإبداع الإداري، ومن هذا يليق بنا تصميم خطة محكمة نستطيع من خلالها السيطرة على ما سيتم التطرق إليه في البحث حيث قسمنا بحثنا إلى جانبين: جانب نظري جانب ميداني بالمؤسسة الصناعية عمر بن عمر، بالفجوج، وقد تمت دراسة هذا الموضوع من خلال خمسة فصول وهي كالاتي:

الفصل الأول: تضمن إشكالية الدراسة وفرضياتها، أسباب اختيار الموضوع وأهدافه، ومن ثم تحديد أهم المفاهيم التي تناولت الموضوع، وأهم الأطر النظرية المفسرة لذلك.

الفصل الثاني: والذي تم التركيز من خلاله على اتخاذ القرار وتطور العمل الإداري، حيث تطرقنا إلى أهمية القرارات الإدارية، والتعرض إلى خصائص وعناصر ومظاهر اتخاذ القرار وأنواعه وانماطه والتعرف

أهم الأنماط والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، إضافة إلى خطوات اتخاذ القرار والصعوبات التي تواجه متخذ القرار.

الفصل الثالث: تم التطرق من خلاله إلى موضوع مقومات الإبداع الإداري ومعيقاته، أين تم التركيز على أهميته، وأهم المقومات أو عناصر الإبداع الإداري، إضافة إلى خصائص ودوافع ومستويات الإبداع الإداري، والمرتكزات الأساسية التي تقوم عليها هذه العملية ثم التعرض لأهم المعوقات.

الفصل الرابع : والذي تم من خلاله التركيز على دعائم المشاركة العمالية وشروط نجاحها من خلال الإشارة إلى أهمية المشاركة العمالية ومستوياتها الإدارية والأساليب الفنية في اتخاذ القرار، مركزين على شروط نجاح المشاركة العمالية في اتخاذ القرار، ثم التعرض إلى مزاياها وسلبياتها ومحاولة التطرق إلى مشاركة العمال الجزائريين في اتخاذ القرار.

الفصل الخامس : والذي قمنا من خلاله استعراض إجراءات البحث الميداني من خلال الإشارة إلى منهج الدراسة ومجالاتها، عينة الدراسة وأهم الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات، ثم محاولة تحليل البيانات، ثم جمعها، وأخيرا عرض النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والنظريات التي تم الإشارة إليها.

ولا يخلو أي بحث من العراقيل والصعوبات والتي سنلخصها في النقاط التالية:

- صعوبة في الوصول إلى المبحوثين وتوزيع الاستثمارات وذلك بحجة غلق المؤسسة لأسبوع بسبب الحراك الاجتماعي التي شهدته المدن الجزائرية على غرارها مدينة قالمة.

- عدم تقبل المدير لموضوع البحث وألزمنا بضرورة عرض نسخة من الاستثمارة لحذف الأسئلة التي لا تخدم مصالحها

الفصل الأول : الإطار التصوري للدراسة

تمهيد:

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً : فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع .

رابعاً: أهمية الدراسة .

خامساً: أهداف الدراسة.

سادساً: تحديد المفاهيم.

سابعاً: النظريات المفسرة للدراسة.

ثامناً: الدراسات السابقة.

خلاصة

تمهيد:

ينطلق أي باحث من مشكلة معينة قد تشغله وتثير في نفسه الاهتمام وحب التطلع والاستكشاف، مما يستدعي وجود أجوبة من خلال دراستها والتعمق في تحليلها، وذلك لفهمها وتفسيرها والوصول إلى نتائج يتحقق منها ميدانيا، معتمداً بذلك على الموضوعية العلمية، بإتباع خطوات البحث العلمي للوصول إلى الهدف والنتيجة المطلوبة، مبتعداً عن الذاتية كالعواطف الجهوية والتعصب للرأي ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى العديد من النقاط التي تصب في فحوى الإشكالية وتوضيح أبعادها، بالتعرف إلى أبعاد الدراسة وأهميتها وأسباب اختيار موضوع الدراسة، مع توضيح المفاهيم الأساسية للدراسة ثم التطرق إلى مختلف الدراسات السابقة، مع التعقيب على هذه الدراسات والنظريات التي تخدم موضوع الدراسة.

أولاً: إشكالية الدراسة

يتميز العصر الحالي بالعديد من التطورات المتسارعة والتغيرات الجذرية نتيجة الانفجار المعرفي وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولعل استمرار التقدم العلمي والتقني الذي آلت إليه البشرية في مختلف المجالات، يستدعي بالضرورة خلق أفكار جديدة من خلال النظرة المتجددة للأشياء وتشجيع الإبداع.

لا شك في أن الإبداع الإداري عملية تتعزز بفعل المشاركة العمالية في اتخاذ القرار، وهو ما دعت إليه الإدارة المعاصرة، أي ضرورة إشراك كافة الشرائح المهنية في إدراك المشاركة واقتراح حلول لها دون إهمال أي عضو داخلها، إذ تعتبر بالنسبة للعاملين من أهم عوامل استقرار وتطور المؤسسات، حيث أن "الإنسان مهما كان موقعه في السلم الإداري، يميل في الغالب إلى تنفيذ القرار الذي شارك في وضعه ويدافع عنه، وبالمقابل فإنه يحاول مقاومة القرار الذي يملى عليه دون استشارته، أو على الأقل لا يجد دافعا ذاتيا لتنفيذه، ذلك أن من أهم الحاجات الإنسانية للإنسان أن يعترف بوجوده ويعطى أهميته، وأن يؤخذ برأي فيما يتعلق بأمر الجماعة التي هو عضو فيها، وأن تترك له حرية مشاركة زملائه وأفراد منظمته والتفاعل معهم".⁽¹⁾

وتجدر الإشارة هنا إلى تزايد الاهتمام بموضوع المشاركة العمالية يوماً بعد يوم على المستوى الدولي، الإقليمي والمحلي، والذي لا يمكن أن يتحقق دون اعتباره ميزة للتقدم وهذا الاهتمام راجع بالدرجة الأولى إلى زيادة وأهمية دورها في المؤسسة فهي أسلوب إداري يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية وهذا ما يحفز العمال على تحقيق أهدافها لأنهم يشاركون في وضعها وبالتالي لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة ولذلك سعت الإدارة الحديثة إلى ترسيخ هذا المفهوم، إذ يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال وتكوين إدارة ديمقراطية ناجحة.

¹ - الصيحات إبراهيم: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات المساهمة العامة المختلطة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية والإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، 1994، ص ص 18-19.

وعليه فإن أهمية اتخاذ القرار تتمثل في أن لها " أثر كبير في حياة المنظمات، حيث يرتبط موضوع اتخاذ القرارات بأجزاء العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة واتصالات، وغيرها من النشاطات الأخرى"⁽¹⁾، ولزيادة رضا الموظفين يجب السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار.

لقد حظي موضوع المشاركة العمالية في اتخاذ القرار باهتمام كبير في الجزائر كونه مجال بالغ الأهمية، إذ تعتمد بالمؤسسات الاقتصادية بخلق إنتاج محلي يسمح بتلبية الحاجات الوطنية من مختلف السلع والخدمات، لكنها تسير بطرق كلاسيكية، كما أن خدماتها تبقى بعيدة عن النوعية المرجوة من طرف المواطنين، فالإدارة المعاصرة تهتم بالبحث الإنساني والسيكولوجي والاجتماعي للموظف من خلال تحفيزه وتطويره وهو ما يفتقر إليه الوظيف العمومي لتسيير متطلبات العولمة وخصوصاً أن " استمرار نفس الإطارات البشرية التي كونت ثقافة إدارية لا تتفق مع اقتصاد السوق، وخضوع عناصر الإنتاج للتوجب المركزي " وهو ما يخلق نوع من الإشكال والتهاون في أداء المهام، الأمر الذي لا يزال عليه غالبية العمال داخل المؤسسات الجزائرية والذي يرجعه البعض إلى غياب الرقابة.⁽²⁾

وفي ظل ذلك سعت العديد من الدول إلى تدعيم وتعزيز دور المشاركة تفادياً للعديد من المشكلات كموجات الإضرابات أو حالات التمرد وعدم الإسهام الجدي في تحقيق أهداف المؤسسة، والعمل على التطلع للمورد الذي يسمح بمحاولة خلق أفكار جديدة وسلوكيات تؤدي إلى تحسين المناخ العام داخل المؤسسة.

إن مبادرة العمال في إيجاد حلول بديلة وناجعة للمنظمة، تجعلها تتكيف مع الأوضاع الراهنة مستفيدة في ذلك من ملكاتهم وإبداعاتهم وأفكارهم الجديدة، وهنا تتجسد صورة الإبداع الإداري لذا يركز أساساً على " القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرصة المتاحة ".⁽³⁾

تطمح أي مؤسسة لبلوغ الجودة وتحقيق الميزة التنافسية، فالمؤسسة المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة، مما يجعلها في حاجة ملحة للإبداع الإداري الذي يسهم في تحسين قدرات العاملين. فالمؤسسة

¹ - المنصور، ياسر: قياس رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، 1993، ص 02.

² - بوخواوة إسماعيل ودوملي سمراء: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 61، 80، 114، 2002، ص 103.

³ - توفيق عطية توفيق العجلة: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص 14.

التي لا تبذع ولا تتطور مصيرها التراجع والاضمحلال، بل قد يكون الزوال، فالإبداع يساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة، بالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، حيث توجه البعض إلى تدريب الموظفين على التفكير والممارسة الإبداعية وأنشأ آخرون فروعاً خاصة تاريخ تهتم بتشجيع الابتكار وتنمية الإبداع، فقد قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات أو النماذج، وقد عرفت بأسمائهم، ولعل أبرزها نظرية مارش وسيمون " March & Simon " والتي ترى أن " عملية الإبداع تمر بعدة مراحل وهي: فجوة الأداء، عدم رضاء بحث ووعي، وبدائل ثم إبداع، حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية أو داخلية⁽¹⁾ وعلى خلافهم تركز نظرية ولسن على " ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه ".⁽²⁾

ومن خلال هذا الطرح، وفي ظل ما تم التطرق إليه حول موضوع المشاركة العمالية في اتخاذ القرار ودورها في تحقيق الإبداع الإداري، سيتم التركيز على المؤسسات الصناعية الجزائرية بدرجة أولى التي هي الأخرى تجد نفسها أمام ضرورة مواكبة ومسايرة مختلف هذه التغييرات سواء كانت داخلية أو خارجية، وبناء على هذا فالإشكالية الأساسية التي تطرحها الدراسة بعد تحديد أهمية المشاركة العمالية في اتخاذ القرار باعتباره مركزاً لتحقيق الإبداع الإداري في التساؤلات الآتية :

• السؤال الرئيسي:

هل للمشاركة العمالية في اتخاذ القرار دور في تحقيق الإبداع الإداري داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

• الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى مشاركة العمال في اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟
2. هل تشجع الإدارة الجزائرية الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة الصناعية؟
3. هل للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تنمية قدرات العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية؟

ثانياً: الفرضيات

• الفرضية العامة:

¹ - عبد الله حسن مسلم: الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز، عمان - الأردن، 2015، ص 16.
² المرجع نفسه، ص 16 ص 17.

✚ للمشاركة العمالية في اتخاذ القرار دور في تحقيق الإبداع الإداري.

• الفرضيات الفرعية:

1. ليست هنا كمشاركة عمالية في اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية الجزائرية.
2. تشجع الإدارة الجزائرية الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات الصناعية.
3. للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تنمية قدرات العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

تبرز أسباب اختيار هذا الموضوع في:

• الأسباب الذاتية:

1. رغبتنا في البحث عن واقع المشاركة العمالية في اتخاذ القرار المطبقة في المؤسسات.
2. إدراكنا للحاجة المتزايدة لمكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية إلى المزيد من البحوث والدراسات المعمقة والتي تخدم هذا المجال وتثريه.
3. حداثة الموضوع خصوصا مع دخول المؤسسات إلى الميزة التنافسية.

• الأسباب الموضوعية:

1. قلة الدراسات العلمية المتخصصة في هذا الموضوع.
2. لأن الموضوع يتماشى مع التخصص.
3. ضرورة التعرف على أهم القرارات التي من شأنها يمكن أن تحقق استقرار المؤسسة وإبداع متخذي القرار في حل المشكلات التي تواجه المؤسسات الصناعية.
4. نقص الدراسات في علم الاجتماع التنظيم والعمل والتي تناولت علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات وسبل تحقيق الإبداع الإداري.
5. كما أنه ذو أهمية بالغة لاهتمامه بأهم عنصر داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية وهم العمال.

رابعا: أهمية الدراسة.

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعا هاما، وهو المشاركة في اتخاذ القرارات ودورها في تحقيق الإبداع الإداري وهي التي بدأت تطرح نفسها بإلحاح خاصة في الوقت الراهن والذي يعتبر الهدف المسطر داخل المؤسسات الصناعية الجزائرية، خصوصا في ظل التحديات التي تعرفها الإدارة من حيث التنظيم والتسيير وبها يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها.

كما ترجع أهمية الدراسة أيضا الى ما يلي:

1. التعرف على أهم عملية في الإدارة هي عملية اتخاذ القرار.
2. تقديم تفسيرات منطقية وواقعية لإشكالية البحث المطروحة.
3. تكمن أهمية الدراسة في حيوية الموضوع في حد ذاته، فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات فرصة تدفع بهم إلى تفجير طاقاتهم وإبراز قدراتهم الفكرية.
4. كذلك تبرز أهمية الموضوع في تحديد مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين من خلال مسؤولية ونتائج القرارات المتخذة.
5. تعتبر هذه الدراسة كمؤشر موجه للباحثين والدارسين المهتمين بهذا الجانب.

خامسا: أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي هدف يسعى لتحقيقه وهدف البحث دائما هو إثبات مدى صحة الفرضيات أو التساؤلات المطروحة ومدى صدقها على الواقع فالباحث عندما يقوم بدراسة مشكلة فإنه يهدف من خلالها إلى الكشف على بعض الحقائق المجهولة أو لتبيين مدى دقة ما توصل إليه الباحثون الآخرون من نتائج وحقائق يريد التأكد منها أو إضافة بعض الحقائق الغامضة إليها هذا ما نحاول التوصل إليه في دراستنا من خلال عرض جملة أهداف كالآتي:

1. التحقق من وجود مشاركة عمالية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.
2. التحقق من مساهمة الإدارة في إشراك العمال في اتخاذ القرار.
3. إبراز العلاقة بين المشاركة العمالية في اتخاذ القرار والإبداع الإداري.
4. تحديد أثر المشاركة العمالية على خلق علاقات إنسانية جديدة داخل المؤسسات الصناعية.
5. تعزيز أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار الذي يحقق الإبداع الإداري.

سادسا: تحديد المصطلحات والمفاهيم الأساسية:

مفهوم المشاركة:

لغة: تشتق كلمة المشاركة في اللغة من الفعل "شَرَكَ" ومنها "الشَرَكَةُ" و"الشركة" بمعنى مخالطة الشريكين، فيقال اشتركا، قد اشترك الرجلان وتشاركوا وشارك أحدهما الآخر، ويقال اشركه في امره أي: ادخله فيه.⁽¹⁾

اصطلاحا: هي الاشتراك الفعلي والعاطفي للفرد في موقف جماعي يشجعه على أن يساهم في تحقيق

¹ - ابن منظور: لسان العرب، دار صفاء، بيروت، لبنان، ط3، ص2248.

أهداف الجماعة.(1)

هي التزام الشخص لأعضاء الجماعة داخل المنظمة ومستوى المشاركة نسبي لدرجة الترابط الوجداني للجماعة ودرجة قبول الأعضاء في الجماعة.(2)

هي اشتراك العاملين والأفراد في الإدارة وملكيتهم للمنظمة التي يعملون فيها، مما يخلق مشاركة نفسية جيدة.(3)

التعريف الإجرائي: هي اشتراك العاملين والموظفين إداريا من خلال إعداد البرامج التعليمية وكذلك في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الصناعية من خلال: "طرح اقتراحات يتم مناقشتها عن طريق الاجتماعات وقد تعرض للتصويت من أجل الخروج بقرار نهائي الذي يؤدي إلى نتائج غاية في الأهمية للعمل الإداري".(4)

اتخاذ القرار:

1. مفهوم القرار:

لغة: جمع قرارة بمعنى سكن واطمئن، وقرر الأمر رضا عنه وأمضاه وتقرر الأمر بمعنى ثبت واستقر، والقرار هو ما انتهى إليه الأمر.(5)

اصطلاحا: هي أنشطة يتم إتباعها لتحديد المشكلة وبدائل الحل، وتقييم البدائل اختيار البديل المناسب لحل المشكلة وأهم خطوة تشير الى اتخاذ القرار هو اختيار البديل المناسب.(6)

• **يعرفه Simon:** بأن اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جدية ناتجة عن عالم متغير، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال.

¹- احمد محيي خلف صقر: المحددات الاجتماعية والاقتصادية للتخطيط بالمشاركة في تنمية المجتمع المحلي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2018، ص35.

²- عبد الهادي الجوهري: مجتمع علم الاجتماع-المكتب الجامعي الحديث-، الإسكندرية، مصر، 1999، ص237.

³- عدنان علي رضا النحوي: الشورى وممارساتها الإيمانية، دار النحوي للنشر والتوزيع، الرياض، 1988، ص69.

⁴- محمد حسين العمارة: مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص151-152.

⁵-إيمان عباس الخفاق: الذكاء الانفعالي- تعلم كيف تفكر انفعاليا-، المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013، ص127.

⁶- أحمد ماهر: اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص22.

- **يونج Yong:** عرف القرار بأنه الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو مجموعة حالات محتملة في المنظمة.
- **برنارد Barnard:** عرف القرار بأنه ذلك التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة التدابير والحساب والتفكير.
- **ريكوهون Riggskohn** وكذلك **ستونر Stoner:** يعرفون القرار بأنه: عملية الاختيار بين البدائل المتاحة.
- **هاريسون Harrison:** يعرفه بأنها اللحظة في عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عندما يكون توقع متخذ القرار بالنسبة للعمل معين بالذات يجعله يتخذ اختيارا يوجه إليه قدراته وطاقته لتحقيق غايته.⁽¹⁾
- يرى **أحمد عاطف** ان اتخاذ القرار **decisionmaking** هو العملية التي تتبع مجموعة من الخطوات العملية والعلمية في اتخاذها ويتحقق على ضوءها غاية أو هدف محدد وعقلاني فضلا على أنها اختيار البديل الأنسب والذي يتمثل في العمل على تفصيل واحد من الحلول ما عداه واتخاذ القرار بذلك الاختيار.⁽²⁾

التعريف الإجرائي:

- اتخاذ القرار هو عملية اختيارية بين البدائل والاقتراحات المختلفة وتفصيل تكون مبنية على معلومات دقيقة وكافية.
- القرار هو انتقاء بديل وهذا بعد دراسة كل البدائل وتقييمها واختيار أفضل بديل مع الأخذ بعين الاعتبار درجة الفوائد التي يحققها ودرجة المخاطر المتوقعة.

مفهوم الإبداع الإداري:

- لغة: لقد اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع شيء، إنشاؤه على غير مثال سابق، وجعل غاية في صفاته.⁽³⁾

¹ - مؤيد عبد الحسين الفضل: نظريات اتخاذ القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 15.

² - منى عطية حزام خليل: الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية، أبو الخير للطباعة والتجليد، الإسكندرية، مصر، 2009، ص ص 92-93.

³ - يوسف محمد رضا: المعجم الكامل الوجيز، مكتبة لبنان للنashرون، بيروت، لبنان، 2002، ص 483.

إصطلاحا:

- يعرفه سيمبسون **Simpson**: بأن المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد في التفكير.
- يعرفه جowan **Gowan**: بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن تترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل.(1)
- ينظر جواد للإبداع بأنه: " تصور أصيل للبدائل التي يمكن أن تسهم في مواجهة المشكلات القائمة والمحتملة والتي تحمل في طياتها التجديد والحداثة وإمكانية التشغيل والاستفادة.(2)
- يعرف الإبداع على أنه محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤشرات أو متغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلع أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت من قبل أو تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع.(3)
- الإبداع هو ابتكار أفكار جديدة دون المبالغة في الاهتمام بفائدة هذه الأفكار أي التركيز على المعطيات أكثر من التركيز على النتائج.(4)
- يقصد بالإبداع على أنه "تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة وهي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها.(5)

التعريف الإجرائي:

- الإبداع هو تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة والمبدعة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم بإنتاج سلع أو تقديم خدمات جديدة تكون مفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع.

¹ جمال خير الله: الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص60.

² جواد شوقي ناجي: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص176.

³ حمود خيضر كاظم: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص204.

⁴ كوك بيبز: إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص16.

⁵ لينا جمال: إدارة التميز والإبداع الإداري، دار خالد للحياضي، السعودية، 2017، ص ص09-10.

- الإبداع وعملية خلق لأفكار جديدة تكون بناءة تسهم في تطوير الإنتاج او العملية أو الخدمات وبالتالي تحسين أداء العاملين وهو ما يحدث تطورا في الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية بوضع خطط وبرامج جديدة تتعلق بالأفراد العاملين.

سابعاً- النظريات المفسرة للدراسة:

أ- النظريات المفسرة للمشاركة العمالية في اتخاذ القرار:

1- نظرية اتخاذ القرار لهيربرت سيمون:

تنسب مدرسة اتخاذ القرار التي ظهرت تقريبا سنة 1950 إلى هربرت سيمون الذي أعطى تعريفا لتسيير، تمثل في كونه عملية اتخاذ القرارات فحسب هذه المدرسة فإن المسير هو عون لاتخاذ القرار وأن جوهر التسيير هو اتخاذ القرار. (1)

حلل سيمون القرار الإداري إلى عنصرين أساسيين هما:

1- **عنصر التكلفة:** يتمثل فيما يتطلبه اتخاذ القرار و تنفيذه من المال و الوقت و الجهد خلال مرحلة

التعداد و تجميع البيانات و المعلومات و تصنيفها و اقتراح البدائل و تقييمها .

2- **نتائج القرار:** يتسم بالتعقيد لارتباطه بالأهداف سواء كانت تحقيق ربح أو خدمات. (2)

وبرزت أهم مساهمات في مجال اتخاذ القرارات من خلال ما يلي:

- في حالة وجود عدة بدائل بنفس التكلفة يتم اختيار الأكثر حقيقا لأهداف الإدارة
- من بين البدائل التي تؤدي إلى نفس النتيجة يختار الأقل نفقة
- ينبغي معالجة مختلف القيود التي تمثل حدود الرشد للوصول إلى القرارات الرشيدة
- لاتخاذ قرار سليم يجب المقارنة بين البدائل في حدود الأهداف
- محور السلوك الإداري هو الإنسان القادر على اختيار واتخاذ القرارات في ظل حدود معينة. (3)

1- فاطمة سعدي: مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، دار الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2018، ص91.

2- محمود عبد الفتاح رضوان: صناعة القرارات الإدارية -بين النظرية والتطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص43

3- زكي محمد هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص39.

2- نظرية الإدارة العلمية :

ظهرت نظرية الإدارة العلمية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، على وجه الخصوص نتيجة لعدة عوامل ألهمت رائدها المهندس فريدريك تايلور **fredereichtaylor**، كالحاجة إلى التصنيع غياب حوافز العمل ومناهجه المطبقة على البنى الحالية لمؤسسة ما.⁽¹⁾

إن يعتبر تايلور المؤسس لهذه النظرية، ومن أهم إسهاماته في مجال اتخاذ القرارات الإدارية دعوته الى تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة بدلا عن الأساليب التقليدية على تقدير الشخصي والانسجام بدلا من التفرقة والتعاون، بدلا من سيادة روح الفردية، وهذه كلها مفاهيم تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرار.⁽²⁾

وكانت المساهمة الأساسية لتايلور في هذا المدخل بإرسائه المبادئ الأساسية والتمثلة في:

- 1- تحليل العمل تحليلا علميا بدلا من الاعتماد على الأسلوب الجزافي العشوائي.
- 2- اختيار العاملين وتدريبهم على أساس علمي.
- 3- البحث عن أفضل طريقة متكافئة ممكنة لأداء أي عمل وتحديد الوقت الأمثل الذي يجب أن يستغرقه الأداء.
- 4- التوزيع المتكافئ للعمل والمسؤولين بين العمل والإدارة جميع الأعمال المهياة لها أكثر من العمال.⁽³⁾

كما دعا إلى تطبيق مبدأ الإشراف الوظيفي لتحقيق الإفادة القصوى من خدمات المشرفين المتخصصين وكذا مبدأ التسيير بالاستثناء قصد تركيز الجهود على نقاط الاختناق التي تعوق سبل العمل ومعالجتها في التنظيمات، ركزت الإدارة العلمية على مبدئي تقسيم العمل والتخصص.⁽⁴⁾

¹- أمل بن سمشة : الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2018، ص16.

²- صالح محمد: عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2008، ص30.

³- عبد الله الحسيني: قصة الإدارة والإدارة في الإسلام، مكتبة الأكاديمية، الجيزة، مصر، 2011، ص23.

⁴- محمد قاسم القيروتي: مبادئ الإدارة، -النظريات والعمليات-، الصفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 59،63.

3-نظرية التقسيم الإداري :

يعد هنري فايول Henry fayol من أشهر رواد هذا الاتجاه , وقد ركز فايول في هذا الاتجاه على وظائف الإدارة، بعكس تايلور الذي ركز على الإنتاج فاهتم الاطار العام لعملية الإدارة دون التدخل في جزئياته، حيث اهتم بالإدارة على المستوى الاعلى كما أنه يرى ضرورة وجود اخصائيين فنيين ولجان فنية تعاون المدير العام في المسؤوليات الملقاة على عاتقه.(1)

يرى فايول أن اتخاذ القرار يرتبط ارتباطا مباشرا مع التنظيم باعتباره محددًا لواجبات ومسؤوليات كل عامل بالمشروع، وقد ألقى فايول على مرحلة اتخاذ القرار بعدا جديد لم يتناوله أحد من المهتمين بعلم الإدارة من قبل، فيرى أن إصدار القرار لا يعني تحديد القرار الواجب التنفيذ، كمعنى حرفي لكنه قصد بذلك معنى أعمق وهو إشراف الرئيس على المرؤوسين إشراف جاد وفعال، وتوجيههم بما يخدم أغراض المشروع.(2)

يطلق على هذه النظرية تسمية "النظرية العلمية" التسييرية" فتركز على التسيير في حد ذاته وتعتبره نشاطا متميزا قائما بذاته، ومن ثم تحليله الى وظائف فرعية مثل: التخطيط، التنظيم الرقابة والتنسيق وساهم هذا الاتجاه في بلورة وتحديد عدد كبير من مبادئ التسيير أهمها: وحدة الأمر، تكافؤ السلطة والمسؤولية، استقرار الأشخاص، التنسيق وتفويض السلطة.

وتجدر الإشارة الى أن المبدأ الأخير لا يمكن فصله عن مفهوم الرقابة، بالاستثناء، حيث يترتب على المدراء الأعلى مرتبة تفويض السلطة نحو الأسفل لكي يتاح لهم النفرع للمشاكل الأكثر تعقيدا.(3)

¹ - خالد جويس الشراري: المشكلات التربوية التي تواجه أقطاب العملية التربوية، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص42،43.

² - عبد الله عماد: عملية اتخاذ القرار الشرطي، مكتبة الأنجلو، القاهرة، مصر، 1986، ص ص96،98.

³ - ثابت عبد الرحمن ادريس: إدارة الأعمال - نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص ص98،100.

ب- النظريات المفسرة للإبداع الإداري:

1- نظرية إدوارد دي بونو في التفكير الإبداعي De Bono :

سمي أسلوب (DE BONO 1985) في التفكير الإبداعي باسم القبعات الست وظهرت هذه النظرية 1985 وعلى الرغم من نظرة السخرية التي وجهت إلى هذه النظرية في بداية الأمر إلا أنها أصبحت مستخدمة ومطبقة في العديد من المنظمات والشركات العالمية مثل شركة IBM وغيرها من الأسماء المعروفة في عالم الأعمال، كما قام البعض بإنشاء مراكز للتفكير الإبداعي، وقد هدف هذا الأسلوب إلى مساعدة صناع القرار على التفكير المتوازي، أي أن يفكر الجميع بنفس الطريقة أو المنهج بحيث يتم التوصل إلى أقصى قدرة ممكنة من الانسجام في التفكير، وكأن الجميع يرئدي نفس القبعة وهذا يعني انهم يفكرون بنفس الطريقة.(1)

هذه الفكرة تعتبر من أهم وأحدث طرق التفكير وتنمية الإبداع في تحسين التفكير الإبداعي، وتساعد قبعات التفكير الست على منح عملية التفكير قدرها من الوقت والجهد. وترتكز العملية الإبداعية على أمر هام وهو نمط التفكير عند الإنسان واسلوب تعامله العقلي والفكري مع مجريات الأحداث المختلفة.(2)

- توجد علاقة تقليدية ما بين القبعات وما بين الرأس (موضع التفكير) .
- القبعات يمكن لبسها وخلعها بسهولة (فكرة التفكير المتوازي والتسلسل بمرونة).
- كل قبعة تمثل دورا معيناً (حلقة في سلسلة التفكير).

فوائد استخدام القبعات الست للتفكير:

- تشجيع التفكير المنظم والمرتب.
- تشجيع التفكير المتوازي.
- تخصيص مساحة زمنية للتفكير الإبداعي.
- إعطاء حرية التعبير عن المشاعر في التفكير.
- توجيه تفكير الفرد أو المجموعة إلى اتجاه معين (منع التشتت في التفكير).

1- أحمد محمد و أبو حمور الشبان: مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص38.

2- رعد سليم الصفار: المعرفة والتفكير المعاصر - اكتسابها - أنماطها - تنميتها، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص28.

- التدريب على تحويل التفكير من مرحلة إلى أخرى.(1)

2- النظرية العاملية في الإبداع (Spearman – Guilford) :

يعد **سبيرمان (Spearman)** 1931 رائد نظرية التحليل العالمي ومن رواد نظرية العاملية حيث فسّر الإبداع بالنشاط العقلي، حيث يفسر الإبداع في ضوء العامل العقلي العام الذي يطلق عليه الذكاء ولا يتحدث فيها عن الإبداع إلا في ضوء الذكاء كعامل عقلي عام (إدراك واستنباط المتعلقات) وعدد من العوامل الشخصية(2).

يفسر **سبيرمان** الإبداع بالنشاط العقلي حيث يتعرف الفرد أولاً على خبراته حتى يتحول الإحساس الموجود إلى إدراك، ومن ثم تبرز العلاقات الأساسية الموجودة في الخبرة وأخيراً يتم استنباط المتعلقات وبالتالي فهو يفسر الإبداع بالذكاء. أما **جولفورد** فيقوم تصوره عن الإبداع في إطار التكوين العقلي للفرد ويحدد عشرة عوامل عقلية تسهم في التفكير الإبداعي ومن أهمها الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات.(3)

أما **جولفورد (Guilford)** فيعتبر من أبرز أعلام هذه النظرية التي تؤمن بأن الإبداع نتاج العقل ووليد الفكر وأنه عمل مستمر وواع يحققه عقل ناضج قد امتلك زمام نفسه وتحققه إرادة مضاءة بنور الفكر وتمثل النقد والتفكير، ويرى **جولفورد** أن الإبداع يقوم على الفكر المبدع وهو تنظيم يتكون من عدد من القدرات العقلية منها: الطلاقة، المرونة، الأصالة والحساسية للمشكلات وهذه القدرات تعني قدرة الفرد على إنتاج الجديد في عالم الأفكار وفي مناسبات الحياة المختلفة وهذا الإنتاج لا بد أن يتميز بالجدة في زمن معين وضمن مواقف معينة وطبقاً لشروط معينة يمكن قياسها.

فقد أمكن اكتشاف أن هناك عوامل أساسية مستقلة للقدرة الإبداعية بدونها لا تستطيع أن تتحدث عن وجود إبداع، ومن هذه العوامل ما يأتي:

- الطلاقة اللفظية.

- الطلاقة الفكرية.

- الطلاقة التعبيرية.

¹ - ربيع حسين : أول أكسيد الفاعلية، دار الحلم للنشر و التوزيع ، القاهرة، مصر ،بدون سنة ،صص45-46.

² - عبد الله الفاخري: سيكولوجية الإبداع ، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2018، ص35.

³ - أحمد محمد، أبو حمور الشيباب: مفاهيم إدارية معاصرة ،مرجع سابق، ص40

- طلاقة التداعي.
- المرونة التكيفية.
- المرونة التلقائية.
- الأصالة .
- الحساسية للمشكلات.(1)

3) نظرية (March – Simon) :

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به، وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل لعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي: فجوة الأداء، عدم الرخاء، نحث ووعي، وبدائل ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغيير في الطلب أو لتغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية).(2)

ثامنا - الدراسات السابقة:

1- دراسة بلهادي سعيدة: "تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمروسين"

تمركز التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة حول ما هو أثر ثقافة الإبداع كنمط للتسيير الابتكاري لدى القادة على مردودية وفعالية المؤسسة ؟
تفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

- ما المقصود بثقافة الإبداع والتفكير الابتكاري لدى القادة؟
- ما هي المداخل والمقاربات المؤدية إلى ذلك؟
- ما علاقة التفكير الإبداعي بفعالية تسيير المؤسسة؟
- أين الإدارة الجزائرية من هذه التطورات؟ وهل يدرك القادة والمديرين بحجم هذه التطورات؟ وهل يخططون للتفاعل معها؟

وقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات في ضوء مشكلة الدراسة واشتملت على الفرضيات الآتية:

¹- سالم عبد الله الفاخري: مرجع سابق، ص35

²- عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص16.

- لا معنى للإبداع في بيئة تنظيمية هشة لا تشجعه ولا يعتمد عليها.
- الأداء المتميز يتطلب ثقافة تنظيمية عالية والتزام مهني وقوة الإرادة، الوعي، المعرفة والتعبير يشكلون متغيرات للتنمية وتطوير الأداء في المؤسسة.
- الأداء المتميز يتطلب المشاركة والتعاون الجماعي وتنمية روح الفريق ومنه تحقيق التحديث والتطور.

هدفت الدراسة إلى:1- **أهداف موضوعية:** يعد هذا البحث المتناول أحد أقطاب ومحاور الموارد البشرية لأن القادة والمؤوسين هم رأس المال الحقيقي للتنمية الإدارية، لذلك فالتغيير الإيجابي ينبغي أن يبدأ بالموارد البشرية وأن لا يقتصر فقط على تشخيصات عياديه مخففة للأمراض البيروقراطية المنتشرة في الواقع الإداري، وإنما تقديم البديل: الرأس مال البشري والمعرفي من أجل تحدي كل ما يقف أمام تنمية الإبداع الإداري.

2- **أهداف عملية:** إن المنظمة بيئة عملية تتسم بالمرونة والحركية والتغيير وينعدم فيها الثبات، كما تحكمها العديد من العوامل والمؤثرات والمتغيرات والتحديات.

3- **أهداف ذاتية:** إن نوع التخصص الذي درسه الباحث قريب جدا من إدارة المنظمات وعليه حرص على كتابة مذكرة ماجستير في هذا المجال، ليلحظ ويقارن بين ما هو عملي ونظري أهو متجانس أم متنافر.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كما استعان الباحث بالمنهج المقارن، ولقد اعتمد الباحث على أدوات وأساليب جمع المعلومات من الواقع الميداني المعاش مثل الاستبيان، المقابلة، الملاحظة المباشرة.

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أن هناك دوافع كامنة للإبداع لدى الإدارة العليا في إطار عربي، ولكن هذه الكوامن بحاجة إلى تحديد طبيعتها وقوتها ضمن ظروف عمل الإدارة العليا، بجوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، إذ أن لكل عوامل الإبداع تختلف باختلاف الإطار التنظيمي لها، على الرغم من غياب مفهوم التمكين لدى المديرين، إلا أن آراءهم بخصوص أهمية التمكين لم تكن منعدمة بل تميل نحو التأكيد المطلق بوجود عناصر تلمح للتمكين وهذا يبعث الأمل والطموح لتعزيز المدخل والإيحاء بالرؤية الإيجابية.

- أظهرت النتائج نوعا من الاتساق بين الجانب النظري للبحث وبين استجابات المديرين مما يدل أن الميدان البحثي يعد خصبا لاستقبال مزيد من الدراسات المشابهة في إطار أشمل وأكثر تفصيلا في مقاييسه متغيراته.⁽¹⁾

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الجانب النظري الذي يتعلق بالإبداع الإداري مما ساعدنا على إثرائه كذلك تلتقي في استخدامها نفس المنهج الذي أستخدم في الدراسة الحالية.

2-دراسة عنان الجعبري بعنوان " دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية ."

تمثل السؤال الرئيسي لهذه الدراسة عن "ما هو دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية؟ شركة كهرباء الخليل وللإجابة عن التساؤل الرئيسي ثم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل؟
- 2- ما مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعزيزه؟
- 3- ما هو مستوى الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل ؟
- 4- ما هي علاقة الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل؟
- 5- ما مدى وجود علاقة بين كل من المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، العمر، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة) وبين مستوى الأداء الوظيفي ؟

تتبنى هذه الدراسة فرضيات أساسية يمكن إجمالها على النحو التالي:

- 1- تبني شركة كهرباء الخليل الأساليب الإدارية التي تضع مفهوم الإبداع الإداري موضع التطبيق.
- 2- يعتبر مستوى الإبداع الإداري لموظفي شركة كهرباء الخليل مرتفعا.

¹- بلهادي سعيدة: تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، رسالة لنيل شهادة الماجستير منشورة، تخصص تنظيم سياسي وإداري، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007/2008.

3- يسهم الإبداع الإداري الموجود في شركة كهرباء الخليل في رفع مستوى الأداء الوظيفي إلى حد كبير.

4- يعتبر مستوى الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل مرتفعا .

5- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين كل من المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، العمر، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة) وبين مستوى الإبداع الإداري

6- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، العمر، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة) وبين مستوى الأداء الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى:

- 1- معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في شركة كهرباء الخليل.
 - 2- التعرف على واقع الأداء الوظيفي للموظفين في شركة كهرباء الخليل.
 - 3- التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في شركة كهرباء الخليل.
 - 4- التعرف على مدى وجود علاقة بين بعض متغيرات الشخصية الوظيفية (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، العمر، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة) وبين مستوى الأداء الوظيفي.
 - 5- التعرف على مدى وجود علاقة بين بعض متغيرات الشخصية والوظيفة (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة) وبين مستوى الأداء الوظيفي.
- اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدما أداة الاستبانة تضمنت 54 سؤالاً وقد تكونت عينة الدراسة من 151 موظف والتي مثلت جميع موظفي شركة كهرباء الخليل، باستثناء موظفي الحراسة والمراسلين والسائقين وكان عدد الموظفين الذين أعادوا الاستبانة 134 موظف.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة الخليل كان كبيرا بنسبة (80.5%).
- أن مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه كانت بدرجة متوسطة نسبة (61.9 %).
- أن واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل كانت بدرجة كبيرة وبنسبة (78.5%)

- أن دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كانت بدرجة قليلة بنسبة (58%).⁽¹⁾ أما فيما يخص علاقة الدراسة بالدراسة الحالية فهي تساعدنا على معرفة واقع الإبداع الإداري وواقع إبداع العاملين خصوصاً بالمؤسسات وذلك من خلال إبراز دور الإبداع الإداري لتحسين الأداء الوظيفي.

3-دراسة ماجد بن سفر بن صالح السفيناني بعنوان: " ما درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ

القرارات المدرسية؟"

تم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف؟

و يتفرع عنه الأسئلة التالية :

1- ما درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية

المتعلقة بشؤون الطلاب؟

2- ما درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية

المتعلقة بالمعلمين؟

3- ما درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية

المتعلقة بالمنهج وطرق تنفيذها؟

4- ما درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية

المتعلقة بالمجتمع المحلي؟

5- ما درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية

المتعلقة بالمرافق المدرسية والامور المالية؟

6- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول

المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، نوع المؤهل، عدد

سنوات الخبرة؟

¹- عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة لنيل شهادة الماجستير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2010.

هدفت الدراسة إلى:

1- الكشف عن درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات

المدرسية المتعلقة في المجالات الآتية:

- مجال شؤون الطلاب.

- مجال المعلمين.

- مجال المناهج وطرق تنفيذها.

- مجال المجتمع المحلي.

- مجال المرافق المدرسية والأمور المالية.

2- الكشف عن الفروق في تقديرات معلمي المدارس الثانوية لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات

المدرسية والتي تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، نوع المؤهل، عدد سنوات الخبرة.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة حيث تكونت

من 46 عبارة تمحورت حول أداة الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس

الحكومية الثانوية النهارية داخل محافظة طائف والبالغ عددهم (1031) معلما تم اختيار (380) منهم

بأسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية.

تتلخص أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

1- أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (بمجالاتها الخمس) في مجملها كانت

منخفضة، بمتوسط حسابي بلغ (2.44) .

2- أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب كانت بمجملها

متوسطة، باستثناء عبارة واحدة بدرجة مشاركة منخفضة، والتي كانت تقيس إقرار برنامج الزيارات

العلمية للطلاب.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=a$) بين متوسطات تقدير أفراد

عينة الدراسة لدرجات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال شؤون الطلاب، تعزى

إلى متغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين الذين تزيد خبراتهم عن خمسة عشر سنة.⁽¹⁾

¹ - ماجد بن سفر بن صالح السفياي: درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ، رسالة لنيل شهادة ماجستير منشورة، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2012.

تناولت هذه الدراسة موضوعا هاما وهو مدى تحقيق المشاركة العمالية (المعلمين) في اتخاذ القرارات المدرسية وهنا تلتقي الدراسة مع الدراسة الحالية من خلال معرفة وإبراز دور المشاركة في اتخاذ القرار.

4- دراسة بونخلة فريد بعنوان "تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري".

تمحور التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة حول ما مدى تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري؟

وقد قام الباحث بصياغة فرضية عامة تمثلت في:

هناك علاقة موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي وعملية ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري. وتتدرج ضمن هذه الفرضية العامة فرضيات أخرى فرعية:

1- يؤدي إتباع النمط القيادي الديمقراطي إلى ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري.

2- كلما كان الاتصال إيجابيا مع العمال كلما كانت عملية اتخاذ القرار أكثر عقلانية.

3- تؤثر عملية تفويض السلطة إيجابيا في ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي.

هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

أولاً- التعرف على واقع القيادة ومدى وتأثيرها على ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي.

ثانياً- تفعيل الدور القيادي في مؤسساتنا وتكوين نماذج قيادية قادرة على التنافس مع العالم الغربي والتفوق عليه سواء في عملية التسيير أو الابتكار والتجديد.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما استعان الباحث بأداتي الاستمارة والمقابلة وطبقهما على عينة قدرت ب110 عامل وهي عينة عرضية قصدية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً- من خلال البيانات المستقاة من الميدان اتضح للباحث انه يوجد بعدان أساسيان للقيادة الإدارية هما:

1- النمط القيادي الأوتوقراطي المهتم بالعمل .

2- النمط القيادي الديمقراطي المهتم بالعمال.

ثانياً- في ظل سيادة النمط الأوتوقراطي لا يمكننا للقائد أن يحقق العقلانية أو الترشيدي في اتخاذ القرارات، وهذا يرجع إلى أن سلطة اتخاذ القرار مركزية، كما أن القائد لا يشرك المرؤوسين في

عملية اتخاذ القرار على عكس النمط القيادي الديموقراطي الذي يضمن المشاركة الفعالة للعاملين في الإدارة ورفع الإنتاجية والرضا الوظيفي، زيادة الثقة بالنفس وهذا لأن المرؤوس يشعر بأن له أهمية داخل التنظيم، تفويض السلطة للمرؤوسين، وبالتالي تكون القرارات بصفة نسبية عقلانية ورشيدة، لأنه يكون هناك أكثر تدفق للمعلومات نتيجة المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرار.

ثالثا- النمط السائد في المؤسسة مجال الدراسة يكون حسب الموقف.

رابعا- كشفت المعطيات الميدانية في مجال الدراسة للباحث أن النمط القيادي يختلف من قائد إلى آخر، فكل قائد له سمات معينة تميزه عن الآخر، ونجد هذا الاختلاف موجودا في نفس القسم أو في مستوى قيادي آخر، فالصفات الشخصية والوسائل التي يعتمدها القائد داخل الإدارة هي التي تحدد نوع النمط القيادي الذي ينتهجه.

خامسا- بالنسبة للاتصال في المؤسسة مجال الدراسة، فالقادة يسهلون للمرؤوسين عملية الاتصال بهم ولا توجد صعوبات بالحجم الذي يمكنه ان يعيق العملية.

سادسا- يقوم القادة بتفويض السلطة أحيانا للمرؤوسين، وبالتالي نلاحظ أن سلطة اتخاذ القرار لا مركزية بشكل نسبي، فالقادة يسمحون لمرؤوسيهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وهذا بدوره يخلق جو من الثقة المتبادلة، وروح التعاون من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.⁽¹⁾

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الجانب النظري من خلال التطرق إلى عملية اتخاذ القرار بكل ما يمكن أن تحتوي من عناصر كما أنها تعالج أحد أهم الموضوعات التي تهتم بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم الصناعي الذي تربط بين العمال والإدارة، كما قمنا باستخدام نفس المنهج ألا وهو المنهج الوصفي.

¹ - بو نخلة فريد: تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006\2007.

5-دراسة زواغي محمد بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية اتخاذ القرار على ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية".

تمحورت إشكالية الدراسة في أنه على ضوء البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة الاقتصادية، كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

وتفرعت عن هذه الاشكالية مجموعة من الاسئلة الفرعية جاءت كالتالي :

1- ما طبيعة عملية اتخاذ القرار وما موقعها ضمن العملية الإدارية؟
2- ما هي أهم عوامل البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ وما هو أهم عامل مؤثر على متخذ القرار؟

3- ما مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال ؟ وما موقعها من متغيرات البيئة التنافسية؟
4- كيف يمكن الوصول إلى استخدام أمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بما يفيد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

أما فيما يتعلق بفرضيات الدراسة فقد صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات جاءت كما يلي:

1- تعمل عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية على الربط بين مختلف العمليات الادارية.

2- تعتبر عوامل البيئة الخارجية أهم العوامل المؤثرة على نجاح عملية اتخاذ القرار .

3- تعتبر البيئة التنافسية السبب الرئيسي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نجاح عملية اتخاذ القرار .

4- ترتبط أمثلة استخدام انظمة المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمدى مواكبة مواردها البشرية بمختلف مستوياتها الادارية للتطورات التكنولوجية الحاصلة في ميدان المعلومات والاتصال .

تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تبيان نتائج استعانة متخذ القرار بتكنولوجيا المعلومات والاتصال في صناعة واتخاذ القرارات على ضوء البيئة التنافسية.

والوصول إلى تحقيق هذا الهدف الرئيسي قام الباحث بوضع مجموعة من الأهداف الفرعية لتساهم في الوصول إلى المبتغى وهي على النحو الآتي:

- إبراز لمتغيرات من خلال ذكر أهم الاسهامات الفكرية والعلمية المقدمة من طرف الباحثين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحقول عملية اتخاذ القرارات، وهذا بمنهجية واضحة تساعد على الفهم الجيد والتحليل المعمق، ومحاولة طرح أفكار جديدة في هذا الاطار تثري هذه الدراسة.
- التأكيد على أن خلق ميزة تنافسية لأي مؤسسة اقتصادية مرهون بطبيعة القرارات المتخذة.
- لفت انتباه القائمين على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وصناع القرار فيها على أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز قدراتها التنافسية، لذا من الواجب عليها توفير وتهيئة أحسن الظروف لاستغلالها من خلال تبيينها وتأسيس إدارة مختصة في هذا الشأن.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية من شأنها أن تتخطى العقبات وتزيل الحواجز التي تعترض عملية تبني نظام معلومات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يخدم السياسة العامة لها.
- اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج المقارن وذلك بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، حيث تم بناء استبيان موجه لإطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية والتي بلغ عددها 110 مفردة وهي عينة قصدية .

نتائج الدراسة :

1. بعد الدراسة والتحليل تم التوصل إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات العمومية محل الدراسة لا يزال بعيدا عن ركب التطورات العالمية التي تحصل في هذا المجال، وهذا راجع لعدم إدراك البعض لأهميتها وإهمالها أو عدم إعطائها الأهمية المطلوبة في هذه المؤسسات.
2. تمتلك التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات كأجهزة الكمبيوتر والبرامج والشبكات
3. على عكس المؤسسات الخاصة فإن مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات محل الدراسة فعال وناجح إلا أن المؤسسات تتوفر بصفة كبيرة على اجهزة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ممثلة في أجهزة حواسب خاصة المزودة بخدمات الأنترنت وكذا توفر شركات الاتصال الداخلية والخارجية.
4. المؤسسات الخاصة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية اتخاذ قرارات إدارة الموارد البشرية أين استخدام التقنية الحديثة يؤثر بصفة إيجابية من خلال المساهمة في توفير جملة من المعلومات ذات جودة تساعد الموارد البشرية في تحديث أساليب الادارة.

5. من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال تأثر بالإيجاب على عملية اتخاذ قرارات الإدارة

التسويقية حيث تساعد على تحسين جودة المنتجات مما يتوافق ورغبات المستهلكين.⁽¹⁾

تناولت هذه النظرية في مجملها موضوع في غاية الأهمية وهو عملية اتخاذ القرارات الاقتصادية باعتبارها جوهر العملية الإدارية ومحورها الأساسي والفعال وهنا تلتقي هذه الدراسة مع دراستنا حيث أنها ساعدتنا على تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة، كذلك الاطلاع والاستفادة من المنهج المستخدم (المنهج الوصفي) وأدوات جمع البيانات.

¹ - زواغي محمد: دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في عملية اتخاذ القرار على ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه منشورة، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة "بومرداس"، الجزائر، 2016\2017.

خلاصة:

يعد الإطار التصوري للدراسة من أهم المحاور الرئيسية التي يمكن لأي باحث الشروع فيها قبل إعداد بحثه والذي تناولنا فيه طرح الإشكالية الذي يوضح لنا الخطوط العريضة لموضوع الدراسة، إضافة إلى أسباب وأهمية الدراسة التي ترسم الطريق الذي يسير عليه الباحث في دراسة وتوضيح المبتغى الذي يسعى لتحقيق أهم المفاهيم التي تعرف بموضوع الدراسة وتوضحه لغويا واصطلاحا وإجراءيا، أيضا التطلع إلى الدراسات السابقة الممهدة للموضوع، إذ تساعده في إلقاء نظرة قبلية عن ما تم تناوله ثم التعرف على النظريات المفسرة لموضوع هذه الدراسة.

الفصل الثاني: اتخاذ القرار وتطور العمل الإداري.

تمهيد:

أولاً: أهمية القرارات الإدارية.

ثانياً: خصائص اتخاذ القرار.

ثالثاً: عناصر ومظاهر اتخاذ القرار.

رابعاً : أنواع القرارات الإدارية.

خامساً: أنماط اتخاذ القرار الإداري .

سادساً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

سابعاً : خطوات اتخاذ القرار في الإدارة.

ثامناً: الصعوبات التي تواجه متخذ القرار.

خلاصة

تمهيد:

يعتبر موضوع اتخاذ القرار بشكل عام من أهم العناصر وأكثرها في حياة الأفراد وحياة المنظمات الإدارية، وتتبع أهمية هذا الموضوع من كونه يمس جميع الجوانب الحياتية سواء العملية أو الحياة اليومية أو أي مجال من مجالات النشاط الإنساني...وعليه فالبحت و التنظيم في كيفية اتخاذ القرار ليس بجديد، بل يمتد بجذوره إلى قرون سابقة وذلك عندما أشار المؤرخ

أولاً: أهمية القرارات الإدارية

يعد اتخاذ القرار قلب العملية الإدارية إذ أنه يحدد مصيرها من خلال جملة التغيرات التي تطرأ عليها بطريقة متزامنة ومتعاقبة ومن هنا يمكن تحديد أهميته من خلال:

1. يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بانها قلب الإدارة، كما وصف المدير بأنه متخذ قرارات *Décision maker*، وأن قدرته على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري، ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة.⁽¹⁾

2. تمثل القرارات الإدارية أهمية قصوى من الناحيتين العلمية والعملية فنجد من الناحية العلمية أحد الدعائم الأساسية التي يقوم عليها القانون الإداري فتعد من أهم أساليب الإدارة وامتيازاتها في مباشرة نشاطها الإداري، فتستطيع الإدارة بواسطتها إنشاء حقوق وفرض التزامات، فتتمتع الإدارة في سبيل قيامها بالنشاط الإداري بعدة امتيازات استثنائية تجاه الافراد تتضمن خروجاً على المبادئ القانونية المسلم بها في علاقات الأفراد فيما بينهم مادام أن هذه العلاقات تستهدف في نهاية الأمر المصالح الذاتية فالقرار الإداري يمثل أهم امتيازات الإدارة فهو إحدى الوسائل التي تتوصل بها الإدارة لتحقيق الأهداف المنوطة بها.⁽²⁾

3. محور العملية الإدارية.

4. هناك عناصر سنكتشف منها أهمية القرارات الإدارية من الناحية العلمية والعملية.

✓ من الناحية العلمية:

■ تعتبر القرارات الإدارية عملية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمؤسسة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.

¹- نوال عبد الكريم الأشهب: اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، المجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص115.

²- أحمد محمد فارس النوايسة: مبدأ عدم رجعية القرارات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص13.

- للقرارات الإدارية دور حيوي وفعال في القيام بكافة العمليات الإدارية مثل التخطيط والرقابة والتنظيم والتوجيه وغيرها.
- وتؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد وتكييف وتفسير الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المؤسسة.
- كما تؤدي القرارات الإدارية دورا هاما من خلال عملية اتخاذ القرار في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية وذلك عن طريق استعمال وسائل علمية وعملية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على معلومات هامة تخص التنظيم الإداري.

✓ من الناحية العملية:

- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات والتحكم فيها والتعامل مع مواقف مستقبلا بصورة حسنة.
- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها بأسلوب علمي وعملي.
- تعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الإدارية.⁽¹⁾

ثانيا: خصائص اتخاذ القرار

يتميز عملية إتخاذ القرار عدد من الخصائص التي تساعد في توضيحها بشكل أدق وتلقى عليه مزيدا من الضوء، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

1. نشاط موجه بالأهداف TTis goal-oriented activity:

هدف عملية اتخاذ القرار صنعه تعني دائما بلوغ الأهداف المحددة، مثلا: الطالب الذي يأمل أن يكون طبيبا عليه أولا ان يفكر بالحصول على معدل يوصله الدخول للكلية الطبية ومن ثم يفكر في الإعدادية التي مستواها العلمي يمكن أن يساعده في الحصول على المعدل الذي يؤهله للكلية الطبية وهذه تحتاج الى سلسلة من القرارات يتخذها الطالب.

¹ حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 100-101.

2. ممارسة ذهنية معقدة **Its a complex mental exercice**:

- تستخدم عملية صنع القرارات إجراءات دقيقة عن وضع البدائل وتقييمها واختيار الأفضل منها.⁽¹⁾
3. تتضمن الاستمرارية: فهي تتصل بعوامل وأوضاع حصلت في الماضي وتوصل إليها في الحاضر من خلال عمليات عقلية متسلسلة ومتلاحقة، ويمتد تأثيرها إلى المستقبل، من خلال استخدام الآثار المستقبلية للمقارنة بين البدائل والحلول المتاحة واختيار الأنسب.
4. تطويرية متغيرة: فالمشكلة تتغير بتغير مراحل اتخاذ القرار، كما تختلف باختلاف المعلومات المتوفرة والتي يمكن الحصول عليها في المستقبل، لهذا فان المشكلة الأصلية قد تنفرع إلى مشاكل فرعية ويمكن أن تتخذ أشكالا جديدة وأغراض مختلفة.⁽²⁾

ثالثا: عناصر ومظاهر اتخاذ القرار.

1. عناصر اتخاذ القرار:

الشكل رقم (01): يوضح عناصر اتخاذ القرار.



المصدر: مرتضى البشير الأمين: الاتصال التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص49.

¹ - مسلم علاوي شبلي: التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص ص87-88.

² - فخري عبد الهادي: علم النفس المعرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص246-247.

✓ المشكلة:

ما لم تكن هناك مشكلة تستدعي حلا فلا ضرورة لاتخاذ أي قرار هذا هو المنطق، فإذا المنطق أنه لم يكن هناك مشكل يدفع الفرد للتفكير والبحث لإيجاد حل له باختيار أحد وأفضل الحلول الممكنة فانه لا داعي لاتخاذ أي قرار.

✓ متخذ القرار:

وهو الشخص المسؤول عن اتخاذ القرار سواء تعلق الامر بمسألة خاصة أو بمسائل متعلقة بالجماعة أو التنظيم الذي ينتمي إليه، فهو الذي يقوم بتحليل المشكلة التي يواجهها وهو من يقوم باختيار الحل الأنسب وتنفيذه أو يكون مسؤولا عن تنفيذه.(1)

✓ عملية الاختيار:

هي المرحلة المميزة في عملية اتخاذ القرارات، وأن هذه العملية هي مرحلة من مراحل تسبقها وتتبعها وتكون في مجموعة عملية متكاملة يمكن تسميتها بعملية صنع القرار وفي هذا الإطار فإن نمط التفكير الاستراتيجي سيكون حاسما لنتائج صنع القرار.(2)

✓ قواعد الاختيار:

إن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار الحل الأمثل، تعتمد كلية على هدف أو مجموعة من أهداف يمكن تحقيقها، والمعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار.(3)

✓ البدائل:

ويعرف اتخاذ القرار بأنه هو اتخاذ بديل من عدة بدائل وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة لكل جوانب المشكلة موضوع القرار وعليه يجب أن يكون عدد من البدائل المتاحة ليتسنى لمتخذ القرار اختيار البديل الأمثل للأهداف المرجوة لن لم يكن هناك بديل لما كانت المشكلة لعدم وجود مجال للاختيار وبالتالي لا توجد حاجة لاتخاذ القرار.(4)

¹ - عبد الله عماد: مرجع سابق، ص51.

² - طارق شريف محمود: أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص86.

³ - زيد عبوي: دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص232.

⁴ - إيهاب عيسى المصري: صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص132.

✓ الموقف (نشأة الحافز):

تبدأ عملية صنع القرار بوجود الحافز في البيئة الخارجية يهيكل اتخاذ القرار، وقد يكون الحافز نتيجة تغييرات في البيئة الطبيعية مثل الكوارث والفيضانات... الخ، أو نتيجة سلوك معين تقوم به إحدى القوى الخارجية، وأهمية الحافز أنه يخلق السياق المباشر لعملية صنع القرار. (1)

✓ الهدف:

تساعد عملية تحديد الأهداف في توجيه عملية اتخاذ القرار بكاملها، بدءاً من تحديد البدائل وتحليلها والتي ستقود إلى تبرير الخيار النهائي.

تساعد الأهداف في تحديد المعلومات التي يسعى الحصول عليها، فعند تحديد الهدف يجرى جمع المعلومات وتفسيرها وصولاً لاستنتاجات منطقية تساعد في تحقيق القرار السليم. (2)

2- مظاهر اتخاذ القرار:

يرى سيمون أن عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى ثلاث مظاهر هي:

1- الذكاء: يتمثل في البحث عن الجوانب التي تحتاج إلى قرارات في العمل، ثم تجميع

المعلومات عنها، ثم التعرف على المشكلة وأبعاده أو حقيقة معناها.

2- التصميم: عبارة عن الابتكار، وإيجاد الطرق المحتملة وتحليلها وتقويمها.

3- الاختيار: هو عبارة عن اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة، ثم وضع هذا البديل

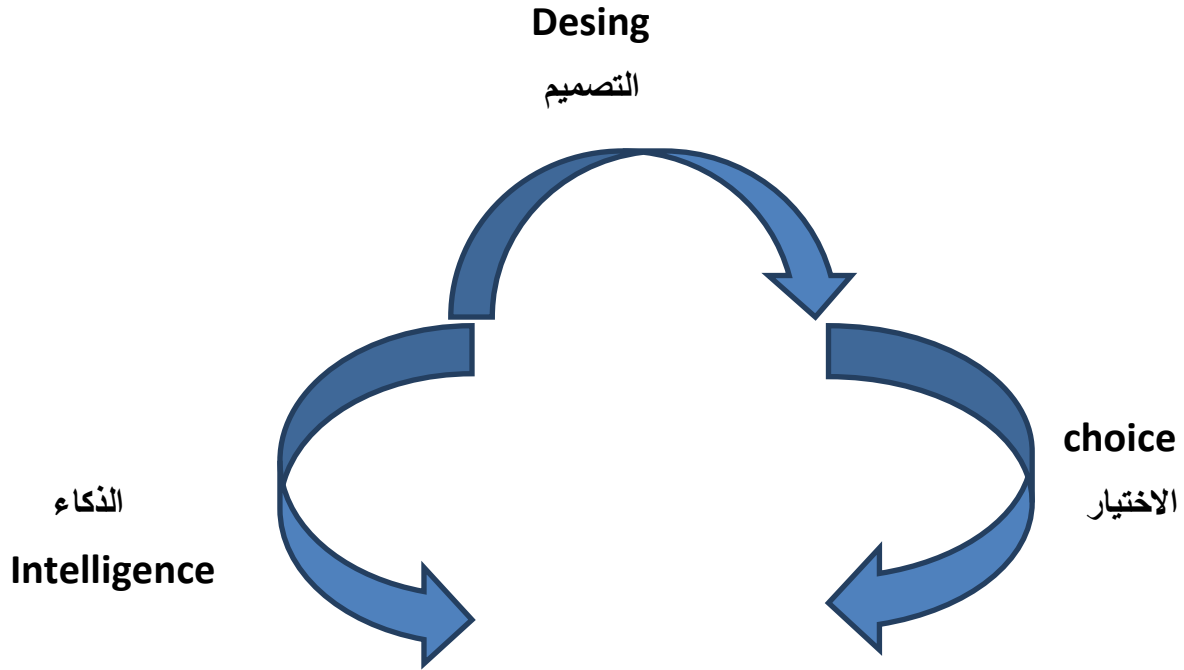
موضع التنفيذ، باعتباره أكثر الحلول احتمالاً للنجاح. (3)

¹ - ياسين العيثاوي: صنع القرار السياسي في الولايات المتحدة الأمريكية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016، ص56.

² - السيد مبروك إبراهيم: المعلومات ودورها في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص212.

³ - أمل أحمد طعمة : اتخاذ القرار والسلوك القيادي-برنامج التدريبي - حقيبة تدريبية متكاملة للمدرب ، دار نور للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص33

شكل رقم (2) : يوضح مظاهر اتخاذ القرار⁽¹⁾:



المصدر:

رابعاً: أنواع القرارات:

يتخذ الفرد قرارات متنوعة في حياته اليومية سواء لمعالجة مسائل شخصية أو مهنية، ويمكن أن تصنف هذه القرارات المختلفة حسب عدة اعتبارات منها: حسب أهمية القرارات، إمكانية برمجتها على مستوى الهدف وحسب عدد المشاركين فيها وغيرها كثير.

1. القرارات حسب أهميتها:

أ. القرارات الاستراتيجية:

تصنع عند قمة المنظمة بواسطة الإدارة العليا وهي التي تغطي مدى زمني طويل مثل قرارات البحوث والتطوير، قرارات التوسع عن الانضمام في مجموعات مؤسساتية أخرى، قرارات المنتج الجديد.⁽²⁾

¹- حبيب مجدي : سيكولوجية صنع القرار، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة ،مصر ، 2007،ص70.

²- منى عطية حزام خليل: مرجع سابق، ص ص92-93.

ب. القرارات التكتيكية:

هي قرارات يتم اتخاذها من أجل تنفيذ القرارات الاستراتيجية، وربما يتطلب تنفيذ قرار استراتيجي واحد اتخاذ قرارات تكتيكية، وهي قرارات يمكن تنفيذها في فترة زمنية قصيرة ولا تتطلب تعمقا فكريا ولا إبداعيا، بل تستخدم فيها توجيهات وإجراءات وقواعد جاهزة مسبقا.⁽¹⁾

ت. القرارات التشغيلية:

تصنع في المستويات الدنيا بالتنظيم وتتعلق بالعملية التشغيلية للمنظمة مثل: الرقابة على المخزون اختيار وسائل الإنتاج.

2. القرارات حسب إمكانية برمجتها:

أ. القرارات المبرمجة:

تندرج القرارات المبرمجة ضمن القرارات التي تركز على قواعد موضوعة من طرف مؤسسات عالية التركيب، كمصالح الدفاع والمصالح المدنية، وفي مؤسسات أخرى مرتبطة بالصناعة وميادين الإنتاج، تؤخذ هذه القرارات من طرف مجموعة من المختصين، ويمكن تنفيذ بعضها بواسطة الحاسب الآلي أو المعدات الميكانيكية، العصبية.

ب. قرارات غير مبرمجة:

تندرج القرارات غير المبرمجة أو القرارات ذات التصنيف الحر، ضمن القرارات التي لها صلة وثيقة بالميادين والمسائل الحديثة والتي هي محل اهتمام كبار المديرين.⁽²⁾ وتسمى أيضا بالقرارات غير المهيكلة unstructured decision وفي هذه الحالة تكون المعلومات المطلوبة غير واضحة ولقد طورت الأفكار لتقديم طريقة مفيدة لتصنيف القرارات بمقارنة النشاط الإداري مع درجة الهيكلة في قرارها. وتقع العديد من القرارات في المجال النصف المهيكل، بمعنى أن أغلب القرارات تكون مهيكلة في بعض مراحل أخرى.⁽³⁾

¹ - الزغلول رافع، الزغلول عماد: علم النفس المعرفي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 331.

² - محمد بن العروسي عيسى: تحليل وتصميم النظم المعلوماتية، مؤسسة تبليس للنشر، بيت لحم، فلسطين، 2008، ص 283.

³ - كورتيس براهم: تحليل وتصميم نظم المعلومات، مكتبة علاء الدين، الإسكندرية، مصر، 1998، ص ص 12-13.

جدول رقم(01): يوضح درجة الهيكلية مع طبيعة النشاط الإداري في صنع القرار.

المستوى التشغيلي	المستوى التكتيكي	المستوى الاستراتيجي	درجة الهيكلية
التعامل مع تساؤلات العملاء	إدارة الأفراد	إعادة تنظيم المنشأة	غير مهيكلة
توقيت الإنتاج على المدى القصير	تحليل الكفاءة	إدخال منتج جديد	نصف مهيكلة
إعادة طلب مخزون	تخصيص بنود الصرف	التخطيط المالي	مهيكلة

نلاحظ أنه يمكن أن تكون هناك قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة في كل مستوى من مستويات الإدارة وهذا يؤكد أهمية هذا النوع من القرارات، وتمثل القرارات غير المبرمجة استجابة للمواقف والحالات غير المتكررة والتي تكون غير مهيكلة أو محددة الأبعاد وتؤثر على نشاط التنظيم.⁽¹⁾

جدول رقم (02): مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

قرارات غير مبرمجة	قرارات مبرمجة
1. تهدف إلى حل مشكلات فريدة وغير متكررة.	1. تهدف إلى حل مشكلات روتينية متكررة.
2. تتخذ لكل مشكلة صعبة ومعقدة ومتعددة الأبعاد	2. تتخذ لكل مشكلات بسيطة وغير معقدة.
3. تتطلب خبرة وافرة ومهارات إبداعية.	3. تتطلب إجراءات تشغيلية وقواعد جاهزة.
4. تتطلب وقتاً طويلاً لإنجازها.	4. يمكن إنجازها بصورة آلية وسريعة.
5. لا تتصف بالاتساق.	5. توصف بأنها قرارات تكيفية.
6. توصف بأنها قرارات إبداعية.	

¹ - طعمة حسن: نظرية اتخاذ القرارات-أسلوب كمي تحليلي، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2010، ص31.

من خلال الجدول يمكن القول أن كل الافراد يمكنهم اتخاذ قرارات مبرمجة لمواجهة الحياة اليومية كسواء الحاجيات...الخ، في المقابل فإن القرارات غير المبرمجة لا يمكن أن تواجه الفرد بكثرة فهي معقدة وقليلة تتم على أعلى مستوى من التفكير والإبداع.

3. القرارات حسب طبيعتها:

أ. قرارات تنظيمية:

هي القرارات التي يتخذها المدير بحكم السلطة التي يتمتع بها ويتمكن عن طريقها بتفويض السلطة للآخرين، ويؤكد سلطته وقدرته على القيادة، وتتضمن وضع قواعد وتعليمات شاملة تلتزم بها الأقسام كقرارات وزارة التعليم العالي لأسس القبول في الجامع.⁽¹⁾

ب. القرارات الشخصية:

تخص المدير كفرد وليس كعضو في التنظيم الإداري وبذلك فإن القرارات الشخصية لا يمكن تفويضها للآخرين.⁽²⁾

4. القرارات حسب عدد المشاركين:

أ. قرارات فردية:

هي القرارات التي ينفرد باتخاذها فرد من دون أن يشارك أو يتشاور مع المهنيين بموضوع القرار وتتم بسرعة أقصر من القرارات الجماعية وقد تكون شعورية أو لاشعورية.⁽³⁾

2. القرارات الجماعية:

تعد دعائم الإدارة العلمية وتؤدي إلى تماسكها، وتقسم هذه القرارات بإقناع المشاركين في اتخاذها بمضمونها وسعيهم إلى إنجاح تنفيذها وتحمل مسؤوليتها. فهذا بالإضافة الى إنكفاء الروح المعنوية والإحساس بالأهمية والاعتراف بقدر ودور العاملين بالمنظمة.⁽⁴⁾

¹ - موسى شهرزاد: القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص49.

² - منى عطية حزام خليل: مرجع سابق، ص92.

³ - السيد هناء: الاعلام والأسرة الريفية - دراسة لأثر الاعلام في اتخاذ قرار الانجاب، جامعة القاهرة، مصر، 2005، ص89.

⁴ - عبد الله عماد: مرجع سابق، ص 146.

خامسا: أنماط اتخاذ القرار Decisionmaking styles:

تتباين أنماط المديرين في اتخاذهم للقرارات أو تعاملهم مع حل المشكلات في ميدان عملهم وبشكل عام تم تقسيم المدراء أو متخذي القرار إلى ثلاث أنواع.

1. المتجنب للمشكلة Problemavoider:

الصفة الأساسية التي تميز متخذ القرار من هذا النوع أنه يتجنب مواجهة ما يثير أية مشكلة لديه في عملية اتخاذ القرار حيث إنه يحاول جاهدا عدم ظهور أية مشكلة أمامه، لذلك تراه يهمل كل ما من شأنه إثارة المشاكل في عملية اتخاذ القرار إلى درجة أنه قد يهمل تلك المعلومات والجوانب التي من شأنها أن تثير المشاكل أمامه.

2. يواجه المشكلة ويحلها Problemsolver:

يتميز هذا النوع من متخذي القرار في كونه حيادي ينتظر المشكلة لكي تقع وحال وقوعها فإنه يتعامل معها بشكل اعتيادي أي أنه يستجيب لها ويتعامل مع كافة افرزات المشكلة بعد أن تظهر له في الواقع العملي.

3. بحث عن المشكلة (المواجه) Problemseeker:

يتصف هذا النوع من متخذي القرار في أنه يبحث عن أي مشكلة لغرض حلها أو أنه يبحث عن أي فرصة لأجل استثمارها، حيث يستعد لما يتوقعه من مشاكل لأجل حلها. (1)

وهناك أنماط اخرى نذكر:

1- المركزية واللامركزية centralization and Decentralization:

لا شك أن النمط اللامركزي هذا الأكثر فاعلية في تنمية المهارات الإدارية وهو الذي يفضله الكثيرون، لأنه يتطلب أن يتحمل أكبر عدد ممكن من المديرين مسؤولية اتخاذ القرار مما يسهل ويحسن من مهاراتهم الإدارية والقيادية ويعودهم على التصرف السليم حيال المواقف التي تواجههم.

¹ - مؤيد عبد الحسين الفضل: مرجع سابق، ص 26.

2- الاستشارة Consultation:

من خلال التجربة والممارسة تعلم الكثيرون من المديرين إشراك مرؤوسيههم في اتخاذهم القرارات مهما كان المستوى الوظيفي لهؤلاء المرؤوسين، لقد أثبتت التجارب بأنه من الأفضل منح المرؤوسين فرصة المشاركة برأيه عند اتخاذ القرار، حتى يكون مقبولاً من قبل ويكون راضياً عنه.

3- المشاركة Participation:

إن القرار الذي يشارك فيه المرؤوسين ينظر إليه من جانبهم على أنه حصيلة تفكيرهم وبهذا الشكل نجدهم يبذلون قصارى جهدهم في العمل لتنفيذه على الوجه الأنسب ويشعرون بمسؤولية تحمل النتائج المترتبة عليه، وإن كانت المسؤولية الأساسية تقع على رئيسهم.⁽¹⁾

سادساً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

يتركز على اتخاذ القرار مجموعة من العوامل تحدد مساره والتي تحدث تغييرات تمس كل الأطراف نعرض منها ما تناوله جملة من الباحثين والعلماء:

يرى إبراهيم عصمت مطاوع أن هناك عوامل تؤثر بصورة كبيرة على نوع القرار المتخذ منها:

1. الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد.

2. الوسط المحيط باتخاذ القرار.

3. النواحي السيكولوجية لمتخذ القرار.

4. توقيت القرار.

5. الطريقة التي بها يتم التوصل إلى القرار.

6. اشتراك المهنيين بالقرار أو من يشملهم.⁽²⁾

وقد صنف السلمي هذه لعوامل في ثلاث فئات رئيسية هي:

1. العوامل المتعلقة بالفرد وخصائصه العقلية وجوانب شخصيته النفسية وخبراته.

2. العوامل الاجتماعية: والتي تخص البيئة الاجتماعية التي يتم القرار في سياقها.

3. العوامل الثقافية: التي تتضمن العادات والتقاليد الاجتماعية ومنظومة القيم السائدة

¹- ياسر أحمد عريبات: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 93-94.

²- حبيب مجدي: مرجع سابق، ص 76.

والمعايير التي تنظم علاقات الافراد.(1)

يرى **ديفي Davy** أن هناك تفاعل بين عوامل سياسية ومؤسسية واجتماعية تؤثر على صنع واتخاذ القرار وهذا ما يوجد توازنا بين الاعتبارات المجتمعية والبيئية الاقتصادية في إطار مشروعات التنمية التي يبرعها القطاع الخاص، كما أنه سيجمع عناصر العدالة الاجتماعية وخدمة البيئة والتنمية المتواصلة وهذه العوامل هي:

1. تقييم وإدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية للاستثمارات.
2. تحديد المسؤوليات المؤسسية بين الحكومات والقطاع الخاص لتقديم الدعم للأنشطة الاجتماعية وأنشطة تنمية المجتمع المحلي.
3. ضمان التواصل طويل الأجل لمثل هذه الاستثمارات من خلال الجهود العامة ومناهج المشاركة.
4. الوعي الداخلي للمنظمات بالقضايا الاجتماعية وتطوير قدرة هذه المنظمات على إدارة مثل هذه القضايا.(2)

يذكر **المنصور** في كتابه أن هناك عدد من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وهي العوامل البيئية الخارجية **External Environment** وتتمثل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي يعمل الفرد في وسطها والتي غالبا ما تكون خارج سيطرته، وتشمل العوامل التالية:

1. الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.
2. التطورات تقنية والتكنولوجيا والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الحياتية كافة.(3)

سابعا: خطوات اتخاذ القرار.

قام مفكرو الإدارة والسلوك التنظيمي بتقسيم خطوات أو مراحل اتخاذ القرار كل بحسب المدرسة التي ينتمي إليها اتجاهاته الفكرية فمنهم من قسم عملية اتخاذ القرار الى عدة مراحل وهي:

هربرت سيمون Herbertsimon الذي يرى أن عملية اتخاذ القرار تمر ب 3 مراحل وهي:

1. **مرحلة جمع المعلومات وتسمى بمرحلة البحث والاستطلاع:** وهي عبارة عن بحث في البيئة المحيطة لاكتشاف الظروف التي تتطلب عملية اتخاذ قرار ما، في هذه المرحلة يتم الحصول على

¹ - الزغلول رافع والزغلول عماد: مرجع سابق، ص320.

² - منى عطية حزام خليل: مرجع سابق، ص 99-100.

³ - عباس جواد الركابي وآخرون: اتخاذ القرارات التربوية الإدارة بين الواقع والطموح، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص99.

البيانات، تشغيلها وإعدادها ثم فحصها للوصول إلى مفاتيح تدل على طبيعة المشكلة الموجودة أو الفرص المتاحة.

2. **مرحلة التصميم Desing**: وهي اختراع وتنمية وتحليل كل وسائل التعرف الممكنة وتشمل هذه العملية فهم طبيعة المشكلة، ووضع الحلول العامة واختيار هذه الحلول لمعرفة مدى إمكانية تطبيقها واستخدامها.

3. **مرحلة الاختيار choice**: هي عملية اختيار البديل الأمثل وأفضل وسيلة تصرف من بين الوسائل البديلة المتاحة، وتشمل عملية الاختيار والتطبيق لهذا البديل.⁽¹⁾

ويرى جون ديوي **John Dewey**: ان هناك ستة خطوات وهي:

1. أن تكون المشكلة أو المسألة المطلوب اتخاذ القرار بشأنها ملموسة وواضحة.
 2. أن تحدد طبيعة المشكلة تحديدا دقيقا.
 3. تحليل طبيعة المشكلة.
 4. اقتراح الحلول الممكنة لحل المشكلة.
 5. مقارنة الحلول عن طريق اختيار كل منها على معيار معين، واختيار أفضل هذه الحلول.
 6. تنفيذ أفضل الحلول.⁽²⁾
- ذهب **نجرو (F. Nigro)** في محاولة تحديد المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار إلى ذكر تسع خطوات وهي:

1. الاعتراف بالمشكلة من حيث تحديدها وتكييفها التكيف المناسب.
2. جمع المعلومات.
3. تصنيف المعلومات وتحليلها.
4. البحث عن وسائل.
5. تحديد البدائل.
6. تقويم البدائل.

¹ - السيد إسماعيل: نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2016، ص215.

² - المليجي إبراهيم: تنظيم المجتمع مداخل نظرية ورؤية واقعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص199-200.

7. القرار .

8. التنفيذ.(1)

9. التقويم.

وكان قد حدد **Alkenhead (1985)** الخطوات التي ينبغي المدرسون اتباعها وهي:

1. تحديد نظم ومؤسسات المجتمع ذات العلاقة بالقضية أو المجالات المرتبطة بها من علم وتكنولوجيا.
2. تحديد المجالات التي تمثل السلطة في المجتمع لاتخاذ القرار.
3. تحديد البدائل المختلفة.
4. تحديد نتائج كل بديل بطريقة موضوعية ومنطقية.
5. تحديد الأسباب التي يمكن أن تكون في التنبؤات بتلك القضايا.
6. تحديد القيم التي تؤدي إلى مختلف البدائل التي اقترحت وأرصدة القيم خلف التنبؤ.
7. تحديد أولوية القيم الواردة بالقضية محل اتخاذ القرار.
8. تحديد وزن كل بديل في ضوء القيم والعواقب المترتبة عليه.
9. اختيار أفضل البدائل من وجهة نظرنا مع ذكر مبررات ذلك.
10. توضيح الأساليب التي يمكن ان يسهم العلم والتكنولوجيا في هذا الاختيار.(2)

ثامنا: الصعوبات التي تواجه متخذ القرار.

هناك بعض العثرات أو الصعوبات التي قد تواجه متخذ القرار، لذا فإنه من المهم التعرف عليها للاحتراس منها، يمكن إجمالها فيما يلي:

1. **التفكير غير الحيادي:** معظم قراراتنا كما يقول - تبلر - تتأرجح بتأثر العوامل المحيطة بنا والتي تجعلنا نميل إلى التحيز لأفكار نمطية معينة، فلا بد من التحرر من كل ما يحرف القرار عن موضوعيته، ليكون قرارا سليما في نتائجه.
2. نقص مهارة متخذ القرار في السير بمراحل العملية على أفضل صورة وبالوقت المناسب.

¹ - عبد الله عماد: مرجع سابق، ص ص 187-188.

² - عباس جواد الكابي واخرون: مرجع سابق، ص 69.

3. عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديدا وافيا أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية.
 4. عجز متخذ القرار عن إمكانية توقع النتائج (السلبية والايجابية) للحلول الممكنة.
 5. نقص المعلومات وتعقيدها أو كثرة المعلومات وفوضويتها.
 6. الضغوط الخارجية التي يمكن أن يتعرض لها الفرد داخل الجماعة أو خارجها. وأن معرفة هذه الصعوبات والتدريب على تدليلها أمر ممكن وهام، وعلى البرامج التدريبية لتنمية اتخاذ القرار أن تراقبه وتهتم بالتدريب على طرق حلها.⁽¹⁾
- وهناك أيضا قيود تحد من مرونة وحرية صنع القرار نذكر: قيود شخصية، قيود تنظيمية، قيود اجتماعية، قيود سلطة، قيود مادية، قيود حكومية، قيود مؤسسية.⁽²⁾

¹-أمل أحمد طعمه: مرجع سابق، ص39.

²- محمد عبد المنعم شعيب: إدارة المستشفيات منظور تطبيقي، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014، ص148.

خلاصة:

إن عملية اتخاذ القرارات جوهر نشاط الفرد والجماعة في حياتهم الخاصة أو في مجال أعمالهم وبالتالي فهي من مقومات الحياة وهذا تم في هذا الفصل التعرف عليه من خلال عرض أهميتها والعوامل المؤثرة فيه مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرار، أنماطه ومعوقات والصعوبات التي تواجه متخذي القرار، وبما أنه يعتبر من المهام الجوهرية التي يتم إتباعها للوصول إلى الأهداف المسطرة ثم التطرق إلى عنصر فعال وهو التأكد وعدم التأكد في اتخاذ القرارات.

الفصل الثالث : مقومات الإبداع الإداري و معيقاته

تمهيد:

أولا : أهمية الإبداع الإداري.

ثانيا : مقومات أو عناصر الإبداع الإداري .

ثالثا: خصائص الإبداع الإداري.

رابعا: دوافع الإبداع الإداري.

خامسا: مستويات الإبداع الإداري.

سادسا: المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري.

سابعا: معوقات الإبداع الإداري.

خلاصة

تمهيد:

لقد تزايد مؤخرًا الاهتمام بالإبداع الإداري وخاصة داخل المؤسسات الصناعية كونها أضحت أحد الظروف الفاعلة في تحقيق التنمية والنمو وإنشاء مناصب العمل، إضافة إلى الرقي والتطور وبالتالي تبقى المؤسسة رهينة لمجموعة التحديات التي تواجهها في تحقيق الأهداف التي تطمح إليها من خلال تشجيع العمل و حثهم على الابتكار وبلوغ التطور من خلال تحفيزهم وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك، ومن هذا المنطلق كان لزامًا السعي إلى التعرف على مقومات الإبداع الإداري وأهم مرتكزاته.

أولاً: أهمية الإبداع الإداري:

يمكن إجمال الإيجابيات التي يوفرها الإبداع الإداري فيما يلي:

- ✓ أنه يقود إلى التجديد والتطوير المستمر مما يساعد المؤسسات خاصة الإنتاجية منها على تحقيق البقاء والتنافس في السوق.
- ✓ يعمل الإبداع على دعم التنمية الاقتصادية من خلال إيجاد الأساليب والتقنيات والتكنولوجيا الملائمة المدعمة للتنمية.
- ✓ يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات، ويساهم في تنمية وتطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم.⁽¹⁾
- ✓ يخلق المناخ الملائم الذي يمكن لمؤسسة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المؤسسة من جهة أخرى.
- ✓ يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.
- ✓ يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار، ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة.
- ✓ يساعد المؤسسة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها وتحسين إنتاجاتها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين بها.
- ✓ يعمل على إيجاد اكتشافات واقتراحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المؤسسة الرئيسية.⁽²⁾
- ✓ يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.

¹ - حسين حريم: مرجع سابق، ص 305، 306.

² - نديم عكروش مأمون ونديم عكروش سهير: تطوير المنتجات الجديدة-مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 6، 5.

- ✓ يؤدي الى تسهيل العمليات الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء منظمة وفي عملياتها الإدارية.
- ✓ يساعد على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها. إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة ومبدعة وخلاقة.
- ✓ تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية.⁽¹⁾

يمكن القول ان الإبداع الإداري يعتبر عنصرا هاما في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية فعلى ضوءه تتحدد درجة تقدم الأمم ورفيها ويرتبط ذلك بمدى تشجيعها للقدرات والطاقات لتعبر عن نفسها.

ثانيا: مقومات أو عناصر الإبداع الإداري.

إن للقدرة الإبداعية عناصر ومكونات أساسية بحيث لا يمكن التحدث عن وجود إبداع بدونها وتتمثل أهمية هذه العناصر في تحديد وقياس الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وقد أجمع الباحثون والكتاب على عناصر الإبداع:

1. **التحسس للمشكلات:** وهي قدرة المدير على رؤية الكثير من المشكلات في وقت واحد وتحديدها تحديدا دقيقا ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة، ومراقبة نواحي القصور، والشغرات في الأفكار الشائعة، ورؤية الأسباب واستيعاب النتائج كافة التي تظهر من خلال الفهم العميق للدور المناط أو الموضوع قيد الدراسة، لأنه كلما زاد التعمق في المشكلة أدى ذلك الى ظهور أفكار جديدة ومفيدة في آن واحد.

2. **الطلاقة:** وتنقسم الى:

- ✓ **الطلاقة الفكرية:** وهي القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة.
- ✓ **طلاقة لفظية:** وهي القدرة على إنتاج أكبر قدر من الألفاظ والجمل ذات المعاني المختلفة.
- ✓ **طلاقة التداعي:** وهي القدرة على التوصل الى أفكار

¹ - عاطف عوض: أثر تطبيق الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية في لبنان، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 3، ص 209.

- ✓ **طلاقة تصويرية:** وهي القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما.
3. **الأصالة:** إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل تخرج عن المألوف والمتوقع والتقليدي بشرط ان تكون ذات قيمة على مستوى الفرد او المنظمة او المجتمع.
4. **المرونة:** ويقصد بها النظر إلى المشكلة لعدة زوايا: لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والتميزة، وعدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة للوصول إلى الجديد.
5. **مواصلة الاتجاه نحو الهدف:** وهو قدرة المدير على التركيز المصحوب لانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف، وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه.(1)
- كما يمكن إضافة عناصر أخرى للإبداع الإداري يمكن إيجازها فيما يلي:
- ✓ **المخاطرة:** ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها.
- ✓ **التحليل:** يقصد به القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية أو القدرة على تفهيم أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ليسهل التعامل معها.
- ✓ **الاحتفاظ بالاتجاه:** يقصد به القدرة على التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشكلات بينه وبينها.(2)
- ثالثاً: خصائص الإبداع الإداري.**

إن الإبداع الإداري يأخذ أشكالاً متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالآتي:

1. **الإبداع يعني التمايز:** وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافقين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.
2. **الإبداع يمثل الجديد:** وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة كما يمثل مصدر التجديد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.

¹ - فرح البروك عمر عامر، مدير المدرسة والإدارة المدرسية، دار حميثرا للنشر، القاهرة، مصر، ص ص238-239.

² - ليلي أبو العلا: مفاهيم وروى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار المنهل، الأردن، 2013، ص289.

3. الإبداع هو التوليفة الجديدة: وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها الى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
4. الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصيل إلى الفكرة.
5. الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو يمثل نمط الإبداع الذي يمتد على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.⁽¹⁾
- وبما أن الإبداع الإداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة فإنه يمكن تحديد خصائصه بما يلي:

- ✓ الإبداع ظاهرة فردية وجماعية.
- ✓ الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص لآخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- ✓ يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة تتميته وتطويره.⁽²⁾

رابعا: دوافع الإبداع الإداري.

تصنف الدوافع إلى: ذاتية داخلية، بيئية خارجية، مادية ومعنوية، خاصة بالعمل الإبداعي.

1. الدوافع الذاتية (الداخلية):

- ✓ الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- ✓ الرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة مبتكرة.
- ✓ الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
- ✓ الحصول على الرضا النفسي وتحقيق الذات.

¹- بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 20-21.

²- نسيم فرحات: دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع إدارة وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2015/2016.

✓ الإبداع يعطي المجال لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أفضل من السابق ويساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أسهل وأفضل.

2. الدوافع البيئية (الخارجية):

- ✓ الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة.
- ✓ الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع.
- ✓ التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع.
- ✓ اننا في عالم سريع التغيير، ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.
- ✓ التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.

3. دوافع مادية ومعنوية:

- ✓ الحصول على مكافآت مالية.
- ✓ الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة جيدة.
- ✓ التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع.
- ✓ التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.
- ✓ أننا في عالم سريع التغيير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.

4. دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:

يقول شارلي شابلن على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تنير الخيال، فقد يؤدي غروب الشمس إلى الإلهام بفكرة جديدة، وعندها ينبعث السرور في النفس وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار.⁽¹⁾

خامسا: مستويات الإبداع الإداري. يعتبر الإبداع جزء ضروري في مختلف أوجه حياة الفرد، فيمكن تدريب الموظفين على تنمية مهاراتهم الإبداعية من خلال فهمهم لأسس العملية الإبداعية وقد أشارت معظم الدراسات إلى مستويات الإبداع على النحو التالي:

1. الإبداع على المستوى الفردي: يشكل علماء النفس وعلماء النفس الاجتماعي، وعلماء السلوك

التنظيمي الغالبية العظمى ممن بحثوا في الإبداع على مستوى الفرد، وقد تم التركيز على

¹ - عبد الله حسن: مرجع سابق، ص ص 21-22.

خصائص الفرد الفطرية والخصائص المكتسبة، وقد قسم الدارسون خصائص الإبداع الفردي الى نوعين هما:

✓ الخصائص الفطرية كالذكاء والموهبة.

✓ الخصائص المكتسبة كحل المشكلات، والعلاقات بين الأشياء، والإنتاج، وخروف المؤسسة ونشأة الموظف وحياته، وأسلوب حياة الاسرة، والحفز الذاتي للإبداع، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها، ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.(1)

2. الإبداع على مستوى المؤسسة: الإبداع المؤسسي تغيير في نتائج العمليات وما يتبعه من تغيير في قيمة المنتج ورضا المستهلك.

✓ الإبداع المؤسسي يتضمن تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة، أو التجديد في عملية إنتاج أو توزيع هذه السلعة أو الخدمة، إن تقديم السلعة في ظل التغيير السريع وفي ظل التكامل في عمليات المؤسسة، ونظرا لقصر عمر السلعة، أمرا ليس سهلا، إن هذا التعريف يختلف على مختلف نشاطات المؤسسة يشترط تقديم منتج جديد، فيلاقي بذلك تعريفات للإبداع على المستوى الفردي والتي تشترط الجد أيضا. وهناك من الباحثين من يميز بين نوعين رئيسيين من الإبداع المؤسسي: الإبداع الفني والابداع الإداري.

✓ كما أنهما يتطلبان نوعين مختلفين من صنع القرار، اللذان يشملان مدى واسعا من نشاطات المؤسسة، إن الإبداع الفني يتعلق بالمنتج، سواء السلع او الخدمات، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج، أي بالنشاطات الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات، أما الإبداع الإداري يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المؤسسة، بشكل غير مباشر بنشاطات المؤسسة الأساسية.(2)

3. الإبداع على مستوى الجماعة:

1-أحمد محمد أبو حمور الشياح: مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص23.

2- زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص128.

هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكثر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها وتوصل إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:

- ✓ إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تتيح حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.
- ✓ إن الجماعة شديدة التنوع تتيح حلولاً أفضل، وإن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
- ✓ إن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- ✓ إن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بينها انسجام.
- ✓ إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- ✓ إن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.¹

سادساً: المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري:

يعتمد الإبداع الإداري على مجموعة من المرتكزات الأساسية التي يجب توافرها في الأفراد العاملين والبيئة المحيطة بهم وقد قسم بعض الباحثين هذه المرتكزات إلى فسيولوجية، وبيئية وسيكولوجية وفيما يلي عرض لهذه المرتكزات:⁽²⁾

1. **العامل الفسيولوجي:** ويتمثل في وجود القدرة على التفكير، عند الأفراد ويشمل القدرات الإبداعية لدى الأفراد والسمات التي يتصف بها المبدعون ومن أهمها: الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والقدرة على التنبؤ، والإحساس بالمشكلة، والقدرة على المثابرة، وتحمل المخاطرة.
2. **العامل البيئي:** ويتمثل في المناخ الذي يسود المنظمات فيما يتعلق بظروف العمل والعاملين داخل المنظمة، وتتكون البيئة التنظيمية في القيم الفردية لدى قيادة المنظمة والعاملين فيها وأنماطهم السلوكية ومعتقداتهم، إذ تتفاعل هذه العوامل مجتمعة لتشكيل المناخ التنظيمي الذي يؤثر بشكل بالغ في الإبداع الإداري.

¹-ليلي أبو العلا: مرجع سابق، ص 278.

²- محمد جاسم محمد ملي وآخرون: الإبداع والتفكير الابتكاري وتنميته في التربية والتعليم، مركز دبيونو للتعليم والتفكير، الأردن، 2010، ص 221.

3. العامل النفسي: ويتمثل في العوامل التي تدفع العاملين في المنظمات إلى الإبداع الإداري.⁽¹⁾

سابعاً: معوقات الإبداع الإداري.

يواجه الإبداع الإداري العديد من المعوقات سواء على المستوى الفردي أو الجماعي ويمكن حصرها في أربعة مجموعات:

1. المعوقات العقلية: وتتمثل في ضعف قدرة المدير على الإدراك والتذكر والتحليل، من حيث اتساع المدى والتنوع، وانحصار التفكير في حدود ثابتة لا يستطيع الخروج منها. ويبدو ذلك في اعتماد المديرين على الإحساس والبديهة بالصواب والخطأ عند حل مشكلة ما، واستخدام أساليب مألوفة.

2. معوقات انفعالية: وأهمها الخوف والتردد، إن المغالاة في بعض الانفعالات مثل الخوف والتردد قد تسبب في إعاقة الإبداع لأنها تؤدي إلى تقييد التفكير، وتمنع السعي وراء الجديد وتسبب الانطواء على النفس أو ضعف الثقة بالنفس.

3. معوقات دافعية: من المعوقات التي تؤدي إلى أحجام دافعية المديرين عن ممارسة الإبداع ضعف رغبة المديرين في التجديد، وقلة تشجيع المديرين المبدعين بالطريقة الملائمة، وضعف الحصول على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم، ووضع الحواجز ضد الأفكار الجديدة، وعدم العدالة في تقديم الجزاء مقابل الفكرة الجديدة.

4. معوقات تنظيمية: إن من العوامل التنظيمية التي قد تؤدي إلى إعاقة إبداع المديرين تركيز السلطة في يد وزارة التربية والتعليم، والإدارة العامة للتربية والتعليم، وضعف السماح للمديرين بالاشتراك في الإسهام في تنظيم ورسم خطط المدرسة.⁽²⁾

ولكثره معوقات الإبداع، فمنها ما يكون من خلال الإنسان نفسه ومنها ما يكون من قبل الآخرين وهنا نذكر ما يلي:

✓ وضع الفرضيات الخاطئة.

¹- بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص54.

²- فرح المبروك عمر عامر: مرجع سابق، ص 243-244.

- ✓ الاستعجال في محاولة الوصول إلى حل المشكلة.
- ✓ الخوف من الفشل.
- ✓ غياب الدوافع لحل المشكلات.
- ✓ التمسك بالمألوف.
- ✓ الاجتهاد الزائد.
- ✓ الاعتقاد بأنك لست مبدعا.
- ✓ المواقف/ الاتجاهات السلبية.
- ✓ غياب المساندة والدعم.
- ✓ انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ عدم توفر البيئة المناسبة للإبداع.
- ✓ التأثير بالمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع أو المنظمة.(1)

¹-جمال خير الله: مرجع سابق، ص226.

خلاصة:

إن الإبداع الإداري من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات، وبهذا الصدد قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليه من خلال عرض أهميته، وأهم مقومات أو عناصر الإبداع الإداري، كما تطرقنا إلى خصائصه، دوافعه ومستوياته، وبما أن الإبداع الإداري بمثابة حجر الأساس الذي يساعد على تعزيز مكانة المؤسسات، تطرقنا على إثرها إلى المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري، كما قمنا بعرض أهم معوقات الإبداع الإداري.

الفصل الرابع: دعائم المشاركة العمالية و شروط نجاحها.

تمهيد

أولاً: أهمية المشاركة العمالية.

ثانياً: المشاركة في المستويات الإدارية .

ثالثاً: الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية.

رابعاً: شروط نجاح المشاركة العمالية في اتخاذ القرار.

خامساً: مزايا المشاركة العمالية في اتخاذ القرار .

سادساً: سلبيات المشاركة العمالية في اتخاذ القرار.

سابعاً: مشاركة العمال الجزائريين في اتخاذ القرار .

خلاصة

تمهيد:

لا يخفى أن الاشتراك في جماعة عاملة أو مفكرة يزيد من اهتمام أفرادها. والاهتمام قوة دافعة هذا إلى أن شعور العاملين بمشاركتهم في مسؤولية العمل ومشاكله من أقوى الدوافع التي تجعلهم يحرصون على صالح العمل والإنتاج، فالعامل في العالم المنظور هو من يكون أكثر احاطة وعلمًا ومعرفة من عمال أمس بمشاكل الاقتصاد ونمط المؤسسات والمصانع وغيرها من المسائل المتصلة بالإنتاج هذا ما يؤهلهم للاشتراك في مناقشات تدور على ما يراد إحداثه من تغييرات في المؤسسة أو المصانع، فالحوار بين العامل وصاحب العمل أصبح ضرورة ملحة، لذا فكان من الضروري إنشاء هياكل تسمح بالحوار الفعال بين العمال وصاحب العمل وللتعرف على هذا الأسلوب قمنا بالتطرق لجملة من العناصر والتي ستحدد على المدى القريب معالمه.

أولاً: أهمية المشاركة العمالية:

يعتبر بعض الباحثين أن المشاركة العمالية هي أسلوب تسييري يستعمل مجموعة من التقنيات والممارسات لتوزيع المعلومات والمعارف والسلطات في اتخاذ القرارات والهدف وراء ذلك هو إنجاز مؤسستهم وتحسين العلاقة الموجودة بين الثنائية المتمثلة في الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة ومن هنا يمكن عرض أهم ما يقدمه هذ النشاط:

✓ إقامة ثقافة تنظيمية موجهة نحو ديمقراطية Démocratisation، والاستعمال الأفضل للطاقات الكامنة لدى كل عامل عن طريق ترقيتهم للاستفادة من معارفهم بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.

✓ تسهم في حل المشكلات التي تنشأ من تطبيق العلم والتغيير التكنولوجي.(1)

✓ أسلوب يسمح بإدخال تغييرات جذرية على تنظيم العمل حيث تتحول في ظله كيفية أداء العمل من فردية إلى جماعية من خلال مجموعات العمل أو دوائر الجودة.

✓ تحقق الإدماج للطاقات البشرية، هذا الإدماج الذي يتطلب اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوسيع المسؤوليات، فاسحا بذلك المجال للمبادرة المبنية على ذكاء ووعي من الوضعية العامة للمؤسسة.(2)

✓ تزيد من إحساس العمال بالانتماء وبالتالي تحقيق ولائهم للمؤسسة. تتضمن اعتراف الإدارة بأهمية دور العاملين.

✓ العمل على نشر روح العمل الجماعي والدعوة إلى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التقييم والتطوير المناسب في متطلبات العمل وفي بيئته.

✓ لها مزايا تتمثل من ناحية في شعورهم بأهميتهم داخل المنظمة وخاصة بتطبيق القرارات ونجاحها.

¹ - الخزاعي الركابي: اتخاذ القرارات التربوية والإدارية بين الواقع والطموح، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص71.

² - عبد الرحيم قاسم قنادي: المشاركة المجتمعية في التخطيط العمراني، دار البشير للثقافة والعلوم، القاهرة، مصر، 2018، ص49.

✓ ويجد الدكتور "عبد الفتاح": مزايا المشاركة لاتخاذ القرارات ضمن وحدة اتخاذ القرار في الشعور بالأهمية من جانب أعضاء التنظيم، وتقبل التغيير دون تردد أو تحفظ وسهولة توجيه الآخرين وتحسين كفاءة العمل وتحسين نوعية القرار وثباته ونجاحه.(1)

1. المشاركة وسيلة لإحداث التغيير:

تساعد المشاركة على التوافق ما بين الأهداف المرسومة والحاجات الفعلية للمؤسسة، مع إمكانية تعزيز الثقة من خلال إقامة علاقات جيدة بين العمال وأرباب العمل وأيضا تعمل على تحسين توجيه القرارات التي يتم اتخاذها بحيث يتمكن المسؤول من التعرف على آراء موظفيه باهتمام كبير مما يعزز ولائهم ويخلق المناخ الملائم لإحداث التغيير وهنا يتم التعرف على أهم مواقع المشاركة لإحداث التغيير:

✓ تتيح المشاركة الفرصة لتحقيق الرضا وإشباع الحاجات، وهناك حد أمثل لمشاركة العاملين خاصة في الأمور التي تهمهم وتحقق مصالحهم، ومن ثم يتحقق أكبر قدر من الرضا الوظيفي.

✓ تتيح المشاركة الفرصة للأفراد لمعرفة حقائق التغيير وأهدافه ومن ثم تقديم مقترحاتهم وتعاونهم لإنجاح التغيير.

✓ المشاركة في اتخاذ القرار تتضمن اعتراف الإدارة بأهمية دور العاملين، ويحقق ذلك اشياعا نفسيا واجتماعيا لهم.

✓ المشاركة في الإدارة تنمي قدرات الأفراد واهتمامهم بالمكتبة.

✓ الأفراد الذين يتأثرون بالقرار يجب ان يشاركوا في صنعه ما أمكن.

✓ القرار الإداري المستتب من فكر الجماعة أفضل من المستتب من فكر الفرد.(2)

✓ تعمل المشاركة على زيادة دور الفئات العمالية وذلك في إدارة المشاريع على أسس موضوعية وفعالة وذلك في إدارة المشاريع على أسس موضوعية وفعالة، بحيث تحولهم من منفذين بشكل

¹ - السعيد مبروك إبراهيم: المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي ، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، مصر، 2015، ص242.

² - محمد فتحي عبد الهادي: الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، العدد الثامن والعشري، المكتبة الأكاديمية، الجيزة، مصر، 2007، ص203.

مباشر إلى مساهمين في رسم السياسات الخاصة بمشاريعهم وأماكن أعمالهم واتخاذ القرار وهذا بدوره يشكل حافزا لهم من أجل عطاء أكثر ومساهمة أكبر.⁽¹⁾

ثانيا- المشاركة في المستويات الإدارية:

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير والتطور ويعتمد هذا البديل في التطوير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة وأنها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة بالقدر الذي يعطيها قوة وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة، وتتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكلين الآتيين:

1- اتخاذ القرار الجماعي: تقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها وتقوم أيضا بتحديد بدائل الحلول، يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطائها توجيهات إلى المستويات الدنيا لدراسة هذه البدائل واختيار أنسبها.

2- حل المشاكل جماعي: هذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة وجمع معلومات عنها وتعريف المشكلة بدقة والتوصل إلى بدائل التصرف والحل.⁽²⁾

وهناك تصنيفات أخرى لمستويات ودرجات المشاركة العمالية نذكر:

1- المشاركة الاستشارية أو الشكلية: يقتصر فيها دور العمال على إبداء الرأي غير الملزم للهيئة المسيرة.

2- المشاركة النسبية: أي التمثيل الضيق للعمال في أجهزة التسيير مع الاعتراف لهم ببعض الصلاحيات والاختصاصات التي كثيرا ما لا تكون مهمة في حياة المؤسسة مثل البث في بعض المسائل الاجتماعية والمهنية.

3- المشاركة الكامنة أو المساوية مع المسيرين: أي المشاركة المتساوية من حيث الصلاحيات

¹ - عبد الرحيم قاسم قناوي: مرجع سابق، ص 14

² - محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث، المعترز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص266.

التي يتمتع بها كل طرف، أي العمال من جهة وجمعية المساهمين أو المالكين للمؤسسة من جهة أخرى.⁽¹⁾

ثالثاً - الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية:

تتعدد الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية لتصل إلى أكثر من ثلاثين طريقة، وسنذكر في هذا الجزء أهم ثلاث طرق وأكثرهم قوة وشيوعاً في الاستخدام:

1. أسلوب العصف الذهني BrainsTorming:

هذه الطريقة هي هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة، ويقوم المشاركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف، وتحل المشكلة، ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة ما بين نصف ساعة وساعتين تقريباً.

2. أسلوب دلفي Delphi:

الاجتماع عن بعد ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني الذي كان يؤمه الناس استجاباً للمعلومات عن المستقبل، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابياً في اجتماع أعضائه غير موجودين وجها لوجه.⁽²⁾

يمكن تلخيص الأهداف التي تسعى طريقة دلفي إلى تحقيقها فيما يلي:

- ✓ تحديد أو تنمية عدد من البرامج البديلة والممكنة.
- ✓ الكشف عن الافتراضات الأساسية أو المعلومات التي تؤدي إلى أحكام مختلفة.
- ✓ الكشف عن المعلومات التي تؤدي إلى إجماع أو اتفاق الجماعة.
- ✓ ربط النتائج التي تم التوصل إليها بشأن الموضوع بمدى واسع من فروع المعرفة.⁽³⁾

¹ - أونيس عبد المجيد بن أونيس: إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص446.

² - عدلي محمد ملكاوي: التربية على العمل الجماعي في ضوء القرآن والسنة، دار الخليج، عمان، الأردن، 2007، ص75.

³ - مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنظيم الاجتماعات كمدخل لتطوير العمل بالمنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص179.

3. أسلوب الجماعة الصورية Nominal group:

سميت هذه الطريقة بهذا الاسم لأن تكوينها إسمي فقط أو على ورق حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة، بل يتم على الورق. وهذا الأسلوب هو خليط ما بين الذهني والدلفي، تمر هذه الطريقة بخطوات أهمها:

- تحديد المشكلة.
- بدائل الحل بحيث يقوم كل فرد بوضع أفكار عن بدائل الحل على ورقة أمامه.
- يتم تجميع الحلول بواسطة القائد أو المشرف وكتابتها واحدة تلو الأخرى حسب أولويات التفضيل بالنسبة للعضو.
- المناقشة وتتم بأن يدير القائد أو المشرف المناقشة والتحليل على أن يشجع كل الأفراد حسب أولوية أو أهمية البند.
- القرار النهائي أو الختامي ويتم بأن يقوم القائد أو المشرف بتجميع الرتب لأفراد الجماعة وباستخدام الجمع كعملية حسابية يمكن التعرف على تنمية كل البدائل والبدائل الذي يأخذ أكبر مجموع هو الأفضل.⁽¹⁾

رابعا- شروط نجاح المشاركة العمالية في اتخاذ القرار:

- يؤدي السعي إلى المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات إلى الاستخدام الأمثل للطاقات المتاحة كما يسمح بحل النزاعات بطريقة مبدعة ولنجاح هذه العملية يجب توفر مجموعة من النقاط أهمها:
- لا تغير من فكرك لمجرد تجنب الاختلاف والتوصل اتفاق ووافق: عندما يبدو أن الاتفاق تم بسرعة وسهولة تشكك من الموقف، التعرف على الأسباب والتأكد أن كل عضو يقبل الحل بنفس الأسباب أو لأسباب مكملة تنازلا فقط لآراء مبنية على أسس موضوعية ومنطقية.
 - تجنب أساليب فض المنازعات مثل صوت الأغلبية والمتوسطات والقرعة أو المساومة إذا وافق عضو معارض على القرار. لا تشعر أنه من الواجب مكافأته على ذلك بتركه يريح في جولة قادمة.
 - تجنب الجدل دفاعا على موقفك.

¹-قدرة البشير: أخلاقيات مهنة التعليم، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص97.

- لا تفترض أنه لابد من فوز الأطراف وهزيمة الطرف الآخر إذا وصلت المناقشة إلى نقطة جمود، البديل لذلك الموقف أن تسعى إلى تقديم الحل الذي يأتي في المرتبة الثانية من حيث تفضيل الجماعة ككل.⁽¹⁾

خامسا- مزايا المشاركة العمالية في اتخاذ القرار:

المشاركة العمالية ماهي إلا وسيلة يحس من خلالها العامل بأن له دور حقيقي في تقرير ومراقبة الظروف التي تجري فيها الحياة العملية أو المهنية وهنا نعرض جملة المزايا التي تنتم بها:

- تساعد على تحسين نوعية القرار وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولاً لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتأكيد الذات.⁽²⁾
- تحقق الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد التنظيم، وبين التنظيم والجمهور المتعامل معه.

سادسا- سلبيات المشاركة العمالية في اتخاذ القرار:

ينتج عن المشاركة في اتخاذ القرار مواقف مفضلة كالموظف اتجاه الإدارة ، مثل علاقات جيدة تقام بين الموظفين ورؤسائهم واتصالات أفضل ومساهمة أكبر للوصول الى إرضاء وقناعة الموظف، لكن هناك سلبيات في اتخاذ القرار المشترك نذكر:

- ممكن أن تختلف درجات المشاركة فإذا كانت درجة المشاركة أقل من أن تكون مفيدة ستحول المشاركة من فائدة إلى ضرر .
- إن المشاركة الحقيقية هي مشاركة عفوية وحرية التصرف في مناقشة أفراد المجتمع وتشمل على قرارات مجموعة وذلك يقود الجماعة قبول أو رفض أي عمل غير مقنع بالنسبة لهم.

¹- محمد هاني محمد: مرجع سابق، ص159.

²- زيد عبوي: مرجع سابق، ص248.

- الوقت والجهد مطلوبان في إدخال عدد كبير من الناس في المشاركة في بعض القرارات السرية جدا مثل: القرارات الاستراتيجية إن المشاركة في مثل هذه القرارات ممكن ان يضع المنظمات منها في ضغط أمام منافسيها.(1)
- الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف وفي كل الأوقات.(2)
- يمكن القول إجمالاً أن الهيكل العامة لسوق العمل في دول مجلس التعاون تشهد بمستويات متباينة من دولة إلى أخرى، اختلافات جوهرية تتجسد في مستويات المشاركة ونوعيتها وما تطرحه من فروق في مجال تكافؤ فرص العمل بين الجندرية وبين الفئات العمرية المختلفة.(3)

سابعاً- مشاركة العمال الجزائريين في اتخاذ القرار:

منحت قوانين التسيير مبدئياً للطبقة العاملة أو جماعات العمال المتخذين إمكانيات المشاركة في التسيير إلى جانب الإطارات المديرة عن طريق اتخاذ القرارات التي تراها مناسبة لأهدافها وأهداف المؤسسات الصناعية، ومن ثم فإنه يفترض أن تتعكس إيجابياً على الأرباح والمداخل، غير أن المعاينة الميدانية لمختلف البحوث قد أبرزت أن السلطة الإدارية ومصدر القرار ظلاً من صلاحيات الدولة المتمثلة في الوزارة عن طريق الهيئة الإدارية على مستوى كل المؤسسة.

والمسألة الأساسية تتمثل في الاستقلالية واللامركزية، إذ أن مزايا الاستقلالية إذا كانت فعلية لا يمكن إنكارها.(4)

ومع كل مشروع إصلاحى فإن رجال السلطة في الجزائر يلجؤون دوماً إلى تبرير ذلك عن طريق مجموعة من الأهداف والمزايا مع عدم الإشارة إلى أن تلك الإيجابيات ليست إلا ظرفية حسب الإمكانيات أو إنها محتملة.(5)

¹ - علاء الدين ناطورية: الأداة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص126.

² - عبد الحكيم محمود الصافي: حل المشكلات، النشر الالكتروني، شيكاغو، أمريكا، 2012، ص09.

³ - مجموعة مؤلفين : بلدان مجلس التعاون لدول الخليج العربية، التحديات الاجتماعية والاقتصادية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة، قطر، 2016، ص76.

⁴ - جمال منجل: الوقاية المهنية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016، ص90.

⁵ - مغنية الأرزاق: نشوء الطبقات في الجزائر، دراسة في الاستعمار والتغيير الاجتماعي السياسي، مؤسسة الأبحاث العربية، 1980، ص109.

إن المشاركة العمالية في الجزائر هي نتيجة مباشرة للتسيير الإشتراكي للمؤسسات، الذي ينظم وظيفتين رئيسيتين لمصلحة هؤلاء العاملين والتي تتمثل في المساهمة في اتخاذ القرار من جهة والرقابة على سير المؤسسة من جهة أخرى، ولقد عرفت هذه الفترة العديد من الآثار والعوائق الناتجة عن الأبعاد الثقافية للتغيير التنظيمي ويمكن الوقوف عليها في النقاط التالية:

- على المستوى المحيط الداخلي للمؤسسة.
- على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة.⁽¹⁾

¹- بلكبير بومدين: دراسات ميدانية في إدارة الاعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص138.

خلاصة:

من خلال ما سبق نستخلص أن الصراعات القائمة بين طرفي العمال والإدارة تعود غالبا إلى المطالبة بتحقيق مشاركة في التنظيم والتي تم التوصل إليها بعدما مر العمال بمراحل متعددة شهدت تغيرات اجتماعية وسياسية وثقافية واقتصادية وأن هذه الأخيرة قد اختلفت من بلد لآخر كما تعددت وتنوعت طرقها ومظاهرها مما كانت لها تأثيرات سلبية وأخرى إيجابية سواء على العمال أو الإدارة.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: عرض وتحليل البيانات الميدانية

سادساً: نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

سابعاً: النتائج العامة

تمهيد:

من أجل أن يكون البحث العلمي ذا قيمة علمية كبيرة يجب أن تكون عملية معالجة المعطيات الميدانية تستدعي تفرغ البيانات التي جمعت من ميدان الدراسة وتفسيرها بالرجوع إلى الإطار النظري لإثراء البحث وربط ما بين النظري والميداني ببعضهما حتى لا يكون هناك شرخ بينهما.

وفيه يتم التأكد من مدى صدق وصحة أو خطأ الفرضيات ومحاولة تحويل المعطيات من كمية إلى كيفية وبالتالي الحصول على النتائج وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل .

أولاً: مجالات الدراسة.

• المجال المكاني:

يتمثل في البيئة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية، حيث حدد هذا المجال في بحثنا في المؤسسات فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، الذي تأسس من قبل الأب الراحل عمر بن عمر سنة 1984 (مصبرات عمر بن عمر CAB) ببلدية بوعاتي محمود، بعدها تم تأسيس مطاحن عمر بن عمر 1994، بتجهيزات ومعدات ألمانية وإيطالية المنشأ في سنة 2000 أنشأت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية قالمة التي تتربع على مساحة قدرها 42500 م²، يحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر، ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا فأراضي زراعية ملكا للخواص.

انطلق إنتاج المطاحن في البداية بمردود 300 طن يوميا، إلى أن وصل سنة 2004 إلى 700 طن يوميا أي زيادة الطاقة الإنتاجية بـ 400 طن يوميا، وفي سنة 2009 تم إنشاء وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس والتي تحصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) وشهادة سلامة المنتجات الغذائية (ISO 22000) سنة 2012 و FSSC 22000 وهذا راج إلى نظام تسيير الجودة التي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطي إنتاج العجائن الخاصة ذو الصيت العالمي سنة 2014.

تتوفر شركة مطاحن عمر بن عمر على ثلاث وحدات إنتاج.

وحدة إنتاج السميد 300 طن والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتتوصل على جميع أنواع السميد والنخالة كنموذج نهائي.

وحدة إنتاج العجائن والعجائن الخاصة والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع والإستهلاك المباشر.

• المجال الزمني :

لقد تم إنجاز الدراسة خلال فترة زمنية والتي شملت مرحلتين:

المرحلة الأولى: إبتداء من شهر نوفمبر إلى غاية 04 أبريل 2019، وخصت هذه الفترة لجمع المعلومات النظرية اللازمة والتي تم تناولها في الجانب النظري.

المرحلة الثانية: وقد تمت الدراسة الميدانية في المدة من 27 مارس 2019 إلى 16 أبريل 2019 والتي تضمنت النزول إلى الميدان والزيارة الأولى كانت استطلاعية والتي تهدف أساسا إلى التعرف على الجو العام للمؤسسة من حيث طبيعة النشاط وأخذ نظرة عامة عن مجتمع الدراسة وبعدها قمنا بتوزيع الاستمارات على عينة البحث.

• **المجال البشري:**

تضم المؤسسة الصناعية 950 عامل، وقد تم التركيز على جميع العاملين في المؤسسة محل الدراسة في جميع الفئات والمصالح من رؤساء المصالح والعمال في المستويات الدنيا، والذي قدر عددهم ب 95 عامل وموظف.

ثانيا: منهج الدراسة :

المنهج ترجمة للكلمة الفرنسية methode ، ونظرائها في اللغات الأوروبية الأصل وكلها تعود إلى الكلمة اليونانية methodos، وهي كلمة استعملها الفيلسوف أفلاطون بمعنى النظر إلى المعرفة، كما نجدها كذلك عند أرسطو أحيانا كثيرة بمعنى بحث والمعنى الاشتقاقي الأصلي يدل على الطريق أو المنهج المؤدي إلى الغرض المطلوب.(1)

يعد المنهج مجموعة متنوعة من الخبرات التي يتم تشكيلها والتي يتم إتاحة الفرص للمتعلم للمرور بها، وذلك يتضمن عمليات التدريس التي ظهرت نتائجها فيما يتعلمه التلاميذ، وقد يكون

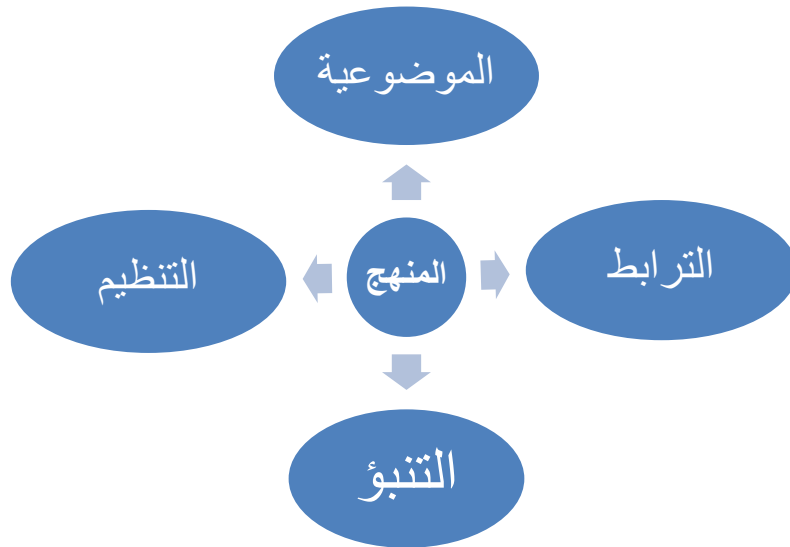
¹ - كمال دشاي: منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة حماة، سوريا، 2016، ص50.

هذا من خلال المدرسة أو مؤسسات اجتماعية أخرى تحمل مسؤولية التربية، ويشترط في هذه الخبرات أن تكون منطقية وقابلة للتطبيق والتأثير. (1)

المنهج الحيث مشتق من مفهوم التربية الحديث الذي بموجبه تغيرات وظيفة التربية من تزويد المتعلمين بالمعرفة والمعلومات إلى تعديل السلوك وفق متطلبات نمو المتعلمين، وحاجات المجتمع والفلسفة التربوية السليمة التي يتبناها المنهج وذلك بإعادة بناء خبرات الفرد، وتعديلها وإثرائها، وتحقيق نموه في الاتجاهات المرغوب فيها. (2)

ويرتكز المنهج على مجموعة من الخصائص يمكن إبرازها في الشكل التالي:

شكل رقم 02: يوضح خصائص المنهج.



المصدر: من إعداد الطالبتان

إن اختيار مناهج البحث في أية ظاهرة لا يأتي من قبل الصدفة والعشوائية فهناك أمور لابد أن يخضع لها هذا الاختيار، حيث ان طبيعة موضوع البحث هي التي تفرض على الباحث استخدام منهج ما، وانطلاقاً من هذا فإن موضوع بحثنا الذي هو قيد دراستنا يقضي منا استخدام

² - صلاح تمام، شادية عبد الحليم: الشامل في المناهج و طرائق التعلم والتعلم الحديث، مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان الأردن، 2016، ص35.

² - محسن علي عطية: الجودة الشاملة و المنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص166.

المنهج الوصفي باعتباره المنهج المستخدم لتشخيص وكشف الظاهرة وتحديد طبيعة العلاقات بين عناصرها، فالمنهج الوصفي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة محل الدراسة ولكن يذهب إلى أبعد من ذلك فيحلل ويفسر وبيّن الأدلة للوصول إلى تكوين رصيد معرفي مفسر حول الموضوع، وذلك بجمع المادة العلمية والإحصائيات والعمل على تحليلها كما وكيفا وتفسيرها واستخلاص نتائجها حيث يقيم المعلومات في صورتها الواقية للظاهرة وتشخيصها ومعرفة حدودها والعوامل المؤثرة فيها وطرق تجاوز المعوقات التي تعترضها.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

1. الإستمارة :

تعرف الاستمارة بمجموعة من المصطلحات و المفاهيم الأخرى التي تختلف من ترجمة لأخرى و من دولة لأخرى ومن دولة عربية لأخرى مثل: الاستبيان، الاستفتاء، والاستقصاء، والاستجاب، والاستبانة.

ومن تعريف كود **GOOD** يتبين أنه يعتبر مرادف لكلمة الاستمارة فهو لديه عبارة عن استمارة البحث تحتوي مجموعة من الاسئلة توزع عن طريق البريد أو يملؤها المبحوث تحت إشراف الباحث، بينما يلاحظ بأن مفهوم الاستمارة لديه هي عبارة عن خطة أو استمارة تملأ من قبل الباحث أو تملأ في حضوره.(1)

تعد استمارة البحث من أكثر الأدوات المستخدمة لجمع البيانات سواء في البحوث التربوية أو التقنية أو الاجتماعية، نظرا لقلّة تكاليف استخدامها، وسهولة تطبيقها قصد تحصيل المعلومات بطريقة منظمة، وقد استخدمنا هذه الأداة لأجل التقيد بموضوع البحث "المشاركة العمالية في اتخاذ القرار ودورها في تحقيق الإبداع الإداري " والتي تم فيها طرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة تميزت بالسهولة اللازمة في الطرح لأجل فهمها من طرف المبحوث والإجابة عليها بكل سهولة وبساطة حيث

¹ - علي معمر المؤمن : البحث في العلوم الاجتماعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2008، ص205.

تم من خلال هذه الاستمارة تحديد نوع المعلومات المراد الوصول إليها وتحديد الأسئلة ونوعيتها وشكلها لأجل صياغتها بالشكل النهائي.

حيث شملت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة جاءت في أربعة محاور مهمة كالآتي:

- **المحور الأول:** يتضمن البيانات الأولية، وكانت في أربعة أسئلة مقسمة من 01 إلى 09.
- **المحور الثاني:** والذي تمحور حول مستوى المشاركة العمالية في اتخاذ القرار من خلال الأسئلة المرقمة من 05 إلى 12.
- **المحور الثالث:** والذي تعلق بالبيانات الخاصة بـ " تشجيع الإدارة الجزائرية للإبداع الإداري في المؤسسات الصناعية " وذلك من خلال الأسئلة المرقمة من 13 إلى 20.
- **المحور الرابع:** المشاركة في اتخاذ القرار وتنمية قدرات العاملين وذلك تم من خلال الأسئلة المرقمة من 21 إلى 26.

رابعاً: عينة الدراسة.

العينة هي جزء محدد كما ونوعاً يمثل عدد من الأفراد يحملون الصفات الموجودة نفسها في مجتمع الدراسة على شرط أن تتاح الفرصة لكل فرد من مجتمع الأصل لمن يقع عليه الاختيار، فيكون ضمن العينة دون تدخل أو تحيز أو تعصب من الباحث.⁽¹⁾

نظراً لموضوع البحث المتمثل في المشاركة العمالية في اتخاذ القرار ودورها في تحقيق الإبداع الإداري، الذي نحاول من خلاله إبراز ديناميكية وجود القرارات وكذا الأهمية البالغة التي يكتسبها عنصر المشاركة في ترشيد وتنمية فعالية القرار وبالتالي تحقيق الإبداع الإداري، ولدراسة هذا الموضوع اخترنا مجتمع البحث المتمثل في مختلف الفئات والمستويات العمالية، ولهذا كان علينا إجراء العمل الميداني على عدة مكاتب ووحدات وذلك لصعوبة إجراء المسح الشامل ولتعدد وكثرة الفروع محل الدراسة، تقرر اعتماد أسلوب العينة العرضية من خلال اختيار مجموعة من المفردات تؤخذ من

¹ عدنان أحمد مسلم: دليل الباحث في البحث الاجتماعي، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2011، ص66.

مجتمع البحث وتختار بهدف جمع البيانات وتوفير الوقت والجهد وقد تم اختيار أفراد العينة من مجتمع البحث كالاتي :

ينكون مجتمع بحثنا من 950 عامل وقد أخذنا 95 عامل كعينة من مجتمع البحث إذ يمثلون نسبة 10 %.

$$950 \longrightarrow 100 \%$$

$$\longrightarrow 10 \%x$$

$$\cdot \frac{950 \cdot 10}{100} = 95 \text{ عامل}$$

وقد بلغ عدد أفراد العينة 60 عامل من أصل 95 عامل تم توزيع الاستمارات عليهم وبالتالي بلغت نسبة الاستمارات المسترجعة مقارنة بالموزعة 6% فقط.

خامسا: عرض وتحليل البيانات الميدانية.

البيانات الأولية:

الجدول رقم 03: يوضح عينة الدراسة حسب الجنس:

النسبة المئوية%	عدد التكرارات	الجنس
75%	45	ذكر
25%	15	أنثى
100%	60	المجموع

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ ان أغلب أفراد المجتمع المدروس هم ذكور والذين حددت نسبتهم بـ75% من مجموع أفراد مجتمع البحث، وذلك لطبيعة المؤسسة كونها مؤسسة صناعية بالدرجة الأولى وطبيعة هذا العمل تتطلب اليد العاملة الذكورية لتحملها عبء العمل وكذلك أوقات العمل تتناسب مع جنس الذكر أكثر من الإناث اللاتي تقدر نسبتهم بـ25% وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بسابقتها وهي نسبة تعبر عن طبيعة العمل فنسبة الإناث هذه من إداريات وهذا ما يبرر وجود نسبة الذكور أكثر من الإناث فالعمل يركز على الجهد العضلي أكثر من الفكري كذلك وجود أوقات عمل في الليل، فهذا يتناسب مع الذكور أكثر من الإناث الذين نجدهم كما ذكرت مادة وبشكل كبير في الجانب الإداري.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع العينة حسب السن:

النسبة المئوية%	عدد التكرارات	السن
30%	18	[30-18]
63,33%	38	[43-31]
6,67%	4	[56-44]
100%	60	المجموع

تشير المعطيات الإحصائية الممثلة في الجدول أعلاه إلى ان فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 43 هي أعلى نسبة بـ 63,33% وهذا السن يظهر جليا في أن هذه الفئة تكتسب نوعا من الخبرة ونجاح المؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بتغيير السن كذلك تواجههم في هذه الشريحة التي تتميز بالنضج وقدرة الاستيعاب يولد فيهم روح العطاء والابتكار والافكار المتجددة، وهو ما يجعلهم باحثين وعمال مشا ركين في اتخاذ القرار واستنادا على التعاريف التي قدمها "Yong" حول اتخاذ القرار نجد أن القرار هو الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو مجموعة حالات محتملة في المنظمة وبالتالي فلأفكار المتجددة تتدخل فيها مجموعة من العوامل أهمها عامل السن الذي يسمح بالعطاء الدائم والتفكير المتجدد.

الجدول رقم 05: بيانات حول المؤهل التعليمي لأفراد العينة:

النسبة المئوية%	عدد التكرارات	المؤهل التعليمي
6,67%	4	ابتدائي
0%	0	متوسط
20%	12	ثانوي
10%	6	تقني سامي
63,33%	38	جامعي
100%	60	المجموع

يوضح الجدول التالي المؤهل التعليمي للعمال حيث يتصدر المؤهل الجامعي إذ يقدر بـ 63,33% بينما يمثل المستوى الثانوي المركز الثاني بنسبة 20% ثم يليها تقني سامي بنسبة 10% وأخيرا الابتدائي بـ 6,67% وغياب المتوسط .

ومن خلال قراءتنا لمعطيات الجدول والنسب المئوية المشار إليه مسبقا، نستخلص أن التحصيل الدراسي والمستوى العلمي الأكاديمي يعد أحد أهم أسباب نجاح المؤسسة في نشاطها الاقتصادي فالعامل المتعلم يكتسب أحدث التقنيات مما يجعله نقطة قوة للمنافسة داخل الأسواق العالمية، وبالتالي هذا قد يعزز التعلم والابتعاد عن ما هو مألوف بإلغاء سنوات الخبرة وارتقاء مناصب المسؤولين من حاملي شهادات متوسطة و ثانوية إلى ذوي شهادات عليا وتطبيق الشهادات بما يخدم مصالح المؤسسة.

جدول رقم 06: يوضح توزيع العينة حسب عدد سنوات العمل في المؤسسة

عدد سنوات العمل في المؤسسة	عدد التكرارات	النسبة المئوية%
[5-1]	12	20%
[10-6]	16	26,67%
[15-11]	10	16,67%
[15- فما فوق]	22	36,66%
المجموع	60	100%

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن المؤسسة استطاعت أن تحقق الولاء الوظيفي، ذلك ما أفاد به العمال، وتجسد ذلك بنسبة 36,66% من فئة العمال الذين يبلغ عدد سنوات عملهم من 15 سنة فما فوق ولم تكتفي بمجرد عمال دائمين بل لعبت دورا فعالا في توفير فرص عمل في مختلف المناصب وبالتالي إكتساب المقبلين عليها بعض الخبرات وخلق أفكار جديدة تجعلها متميزة في الأسواق المحلية والعالمية وهو ما تجسد في السنوات الأخيرة بفتحها مناصب مغرية لخريجي الجامعات من مهندسين ودكاترة وتقنيين فنجد العمال الذين تبلغ عدد سنوات العمل بالمؤسسة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 26,67% تليها نسبة 20% لفئة من 1 إلى 5 سنوات ثم من 11 إلى 15 سنة بنسبة 16,67% ومن خلال ما أفاد به العمال فإن أوضاعهم المهنية مستقرة ويعود ذلك إلى رضاهم لمجموعة العوامل أهمها: ساعات العمل، الأجور مقارنة مع نوعية النشاط، تكافؤ الشهادات التي يحملونها مع مهنة العامل وهذا مؤشر جيد لبلوغ التطور والتقدم في المجالات الاقتصادية والاجتماعية داخل المؤسسات وتحقيق التنمية المستدامة مستوى المشاركة العمالية في اتخاذ القرار.

جدول رقم 07: بيانات تتعلق بالذي تعنيه المشاركة العمالية في التسيير.

النسبة المئوية%	عدد التكرارات	المشاركة العمالية في التسيير
50%	30	حضور الاجتماعات
46,67%	28	تقديم الاقتراحات
3,33%	2	اتخاذ القرارات
100%	60	المجموع

تقوم الإدارة العليا بإشراك المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير والتطوير فالعامل في العالم المتطور يكون أكثر إحاطة وعلمًا من عمال الأمس بمشاكل الاقتصاد وخطط المؤسسات وهو ما يظهر لنا من خلال بيانات الجدول أعلاه، حيث نجد في الريادة دخول العمال للاجتماعات بنسبة 50% تليه تقديم الاقتراحات بنسبة 46,67% وهذا إن دل على شيء فإن يدل على اهتمام المؤسسة بالعاملين وهو ما يعد قوة دافعة لشعور العاملين بمشاركتهم في مسؤولية العمل ومشاكلهم وتطبيق لغة الحوار الذي أصبح ضرورة ملحة لتجاوز الصعوبات التنظيمية وتحقيق درجة التقدم والتطور، وعليه فإن حضور الاجتماعات يعتبر مشاركة بالطريقة التقليدية.

جدول رقم 8: بيانات حول كيفية التواصل بين العمال والمسؤولين:

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	كيفية التواصل بين العمال والمسؤولين
96,67%	58	بصفة دورية
0%	0	حسب جدول
3,33%	02	حسب التعليمات
100%	60	المجموع

إن تطور مفهوم المشاركة العمالية ساهم بشكل فعال في زيادة وتيرة التنمية في مختلف المجالات سواء الاقتصادية او الاجتماعية وحتى السياسية، ويعود ذلك إلى اعتراف الإدارة بأهمية دور العاملين فهم يتأثرون بالقرار وبالتالي يجب أن يشاركوا في صنعه ما أمكن ويحقق ذلك إشباعا نفسيا واجتماعيا لهم وفي الاستجواب الذي سبق وجدنا نسبة حضور العمال للاجتماعات بلغت 50% هذا ما يبرز لنا حرص المؤسسة على إدماج الفئة العمالية في اتخاذ القرارات وتوسيع مسؤولياتهم وهو ما يوضحه لنا الجدول أعلاه، حيث بلغت نسبة تواصل العمال والمسؤولين بصفة دورية 96,67% وهو ما يضع مسؤولية كبيرة على عاتق العمال وبالتالي على العامل أن يكون بدراية تامة بأوضاعها لتقديم اقتراحات تكون بناءة وتضع المؤسسة في المنافسات الكبرى العالمية، كذلك وجدنا فئة نسبة ضئيلة تتلقى فقط تعليمات بنسبة 3,33% وهي غالبا مهامها محدودة.

جدول رقم 09: بيانات حول تمسك الإدارة بمواقفها في حالة عدم الاتفاق مع العاملين المشاركين في اتخاذ القرار.

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	تمسك الإدارة بمواقفها في حالة عدم الاتفاق مع العاملين المشاركين في اتخاذ القرار
71,67%	43	نعم
0%	0	لا
28,33%	17	أحيانا
100%	60	المجموع

لقد أكدت نظرية التسيير الإداري على وظائف الإدارة إذ يرى فايول أن اتخاذ القرار يرتبط ارتباطا مباشرا مع التنظيم باعتباره محددات لواجبات ومسؤوليات كل عامل بالمشروع فيرى أن إصدار القرار لا يعني تحديد القرار الواجب التنفيذ، كمعنى حرفي لكن قصد بذلك معنى أعمق وهو إشراف الرئيس على المرؤوسين إشرافا جادا فعلا وتوجيههم بما يخدم أغراض المشروع: لكن خلاف لذلك أكد عبد الحكيم محمود الحناني في كتاب حل المشكلات على نقطة أساسية مفادها أن الحقيقة المنطقية تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف وفي كل الأوقات وذلك ما تم تأكيده من طرف أفراد العينة من خلال تأكيدهم على تمسك الإدارة بمواقفها في حالة عدم الاتفاق مع العاملين المشاركين في اتخاذ القرار وبلغت نسبتها بـ 71,67% في حين لم ينفي البعض الآخر وأفادوا بأنها أحيانا تتمسك بمواقفها بنسبة 28,33% وبالتالي يمكن القول إجمالا أن المشاركة العمالية داخل المؤسسة تتمثل في المساهمة في اتخاذ القرار من جهة والرقابة على سير المؤسسة من جهة أخرى.

الجدول رقم 10: الوقت الذي تستغرقه المشاركة العمالية في اتخاذ القرار.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	وقت المشاركة العمالية في اتخاذ القرار وقتا طويلا
48,33%	29	نعم
35%	21	لا
16,67%	10	أحيانا
100%	60	المجموع

تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات والتحكم فيها والتعامل مع المواقف مستقبلا بصورة حسنة، وانطلاقا من التحليلات السابقة، وما هو موضح أمامنا من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن المؤسسة تستغرق وقتا طويلا في المشاركة العمالية في اتخاذ القرار وذلك لاستقطابها عددا كبيرا من خريجي الجامعات كما ذكر سابقا فنرى نسبة العمال الذين أجابوا ب"نعم" الأكبر أي 48,33 % تليها نسبة الذين أجابوا ب"لا" بـ 35% وأحيانا بنسبة 16,67% ويرجع ذلك بالأساس كون الإدارة تتخذ قرارات استراتيجية والتي تضع بواسطة الإدارة العليا والتي تتطلب مدى زمني طويل، مثل قرارات البحوث والتطوير قرارات التوسع وقرارات المنتج الجديد.

جدول رقم 11: قدرة العمال المشاركين في اتخاذ القرار على الحوار مع المسؤولين تجاه الموقف

المتخذ بشأن القرار:

النسبة المئوية%	عدد التكرارات	الموقف المتخذ بشأن القرار
100%	60	نعم
0%	0	لا
100%	60	المجموع

الحوار بين العامل وصاحب العمل أصبح ضرورة ملحة لذا كان من الضروري إنشاء هياكل تسمح بالحوار الفعال بين العمال وصاحب العمل ومن خلال البيانات الموضحة أمامنا نجد أنه باستطاعة العمال الحوار مع مسؤوليهم اتجاه الموقف المتخذ بشأنه القرار وهذا ما عززه أسلوب الجماعة الصورية في أحد خطواته إذ يركز على المناقشة التي تتم بأن يدير القائد أو المشرف المناقشة والتحليل على أن يشجع كل الأفراد للاشتراك بفعالية فيها وهو ما أكده أيضا زيد عبوي في كتاب دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال حرص على تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم تزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم وتجعلهم أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات وتأكيد الذات.

جدول رقم 12: إتاحة الإدارة فرصة إتخاذ القرار

النسبة المئوية%	التكرارات	إتاحة الإدارة فرصة اتخاذ القرار
46,67%	28	نعم
23,33%	19	لا
30%	18	أحيانا
100%	60	المجموع

إن نجاح أي مؤسسة سواء كانت كبيرة أو صغيرة، إقتصادية كانت أو غيرها يرتبط ارتباطا وثيقا بنوعية التسيير والقادة المشرفين وذلك ما يساهم بشكل فعال في السيطرة على السوق والمنافسة وانطلاقا من ذلك تعتبر المشاريع المنجزة من طرف أصحابها تمتلك مجموعة من الخصائص التي تمكنها من الانفتاح على السواق العالمية والمنافسة، وهذا ما يعطي دفعة قوة للمؤسسة وذلك ما تم تأكيده في نظرية الإدارة العلمية إذ دعا نايلور إلى تطبيق مبدأ الإشراف الوظيفي لتحقيق الإفادة القصوى من خدمات المشرفين المتخصصين وكذا مبدأ التسيير بالاستثناء، قصد تركيز الجهود على النقاط التي تعوق العمل ومعالجتها في التنظيمات وبالتالي يصبح العامل قادرا على اتخاذ القرار في مواقف معينة وهنا يمكن القول أنه متجسد في المؤسسة حسب ما أكده أطراف العينة بنسبة 46,67% بالتالي يصبح العامل قادرا على تقديم إضافات نوعية.

الجدول رقم 13: الصفات التي تأخذها الإدارة بعين الاعتبار في اختيار متخذي القرار.

النسبة المئوية%	عدد التكرارات	الصفات التي تأخذها الإدارة بعين الاعتبار في اختيار متخذي القرار
0%	0	الذكاء
73,33%	44	الخبرة المهنية
10%	6	المؤهل العلمي
16,67%	10	اختيار البديل
100%	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا: أن الإدارة تهتم كثيرا بالمدى التطوري للمؤسسة تعتمد أساسا على العمال ذوي الخبرة المهنية فيما يتعلق باتخاذ القرار بنسبة 33,73% وبالتالي يقدم العامل الذي يمتلك خبرة مهنية مساهمة كبيرة في تقدم هذه المؤسسات وهذا يرجع أساسا في كيفية الاستفادة من العثرات السابقة وكيفية تجاوز ثم يأتي اختيار البديل الأنسب نسبة ضئيلة 16,67%، يكون ذلك بعد دراسة موسعة لكل جوانب المشكلة موضوع القرار وعليه يجب أن يقترح العامل عدد من البدائل المتاحة ليتسنى لمتخذ القرار اختيار البديل الأمثل للأهداف المرجوة.

ج- تشجيع الإدارة الجزائرية على الإبداع الإداري في المؤسسات الصناعية

جدول رقم 14: الإبداع حسب العمال

النسبة المئوية%	عدد التكرارات	الإبداع حسب العامل
33,33%	20	التميز والإتيان بالجديد
60%	36	أن تكون المتحرك الأول في السوق
6,67%	4	القدرة على اكتشاف الفرص
100%	60	المجموع

يقود الإبداع المؤسسة إلى التجديد والتطوير المستمر مما يساعد المؤسسات خاصة الانتاجية منها على تحقيق البقاء والتنافس على السوق وبالتالي فهو عنصر مهم في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومن خلال البيانات المعروضة أمامنا نرى أن روح المنافسة عالية عند العمال بنسبة 60% وهذا تمييز لصاحب الإبداع بأن الأول في التوصل للفكرة وان المنافسة لا تقتصر على تلبية احتياجات المؤسسة وتسديد أجور العمال وتحقيق الاكتفاء المحلي وإنما تعدت إلى الأسواق العالمية بالتالي فالعمال يعون جيدا ضرورة التطور والتحكم في المنافسة كلها معايير تتحكم في القدرة على التسويق ثم تليها التميز والإتيان بالجديد بنسبة 33.33% وبالتالي الابتعاد عن الرتابة وبلوغ الجودة.

جدول رقم 15: كيفية إكتساب العامل صفات المبدع

النسبة المئوية%	عدد التكرارات	كيفية إكتساب العامل صفات المبدع
8,33%	5	بالفطرة
71.67%	43	حسب سنوات الخبرة
20%	12	من خلال تنمية القدرات الذاتية
100%	60	المجموع

من خلال الدراسات التي تم التطرق إليها يتضمن الإبداع المؤسسي تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية الانتاج، وقد يكون الإبداع فنا يتعلق بالمنتج (سلع وخدمات) أو تكنولوجيا أي نشاطات المؤسسة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات أو إداريا يتعلق بشكل غير مباشر بنشاطات المؤسسات الأساسية، ولكي يكسب العامل صفات المبدع هناك عدة عوامل يجب ان تتوفر لديه، ومن خلال إجابات أفراد العينة نجد أن سنوات الخبرة كانت الكبر بنسبة 71,67% وبالتالي كما زادت سنوات العمل داخل المؤسسة أو خارجها زادت طموح العامل بتقديم الفضل وزيادة الوعي لأهداف المؤسسة يليها عامل تنمية القدرات الذاتية بنسبة 20% وهو البحث عن التجديد ومواصلة الاتجاه نحو الهدف.

جدول رقم 16: الدوافع ليكون العامل مبدعا.

النسبة المئوية%	عدد التكرارات	الدوافع ليكون العامل مبدعا
13,33%	8	دوافع ذاتية
3,34%	2	دوافع بيئية
83,33%	50	دوافع مادية ومعنوية
100%	60	المجموع

إن تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الابداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية إلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة، زمن خلال إجابات المبحوثين نجد أن نسبة 83,33% أجابوا بأن الدوافع المادية والمعنوية هي التي تدفعهم لتقديم الأفضل كتقديم مكافآت وتسهيلات معينة خلال الأفراس، توزيع فائض المنتج بين العمال، وزيادة الأجور على غرار البعض الذين يروا أن الدوافع الذاتية هي المحفز الرئيسي بنسبة 13,33% فرغبة العامل في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة تجعله يحقق ذاته ويسعى لإشباعها بالتالي تحقيق الرضا النفسي.

الجدول رقم 17: مستوى الإبداع الإداري الأكثر نجاحا.

النسبة المئوية%	عدد التكرارات	مستوى الإبداع الإداري الأكثر نجاحا
0%	0	عندما يكون على مستوى الفرد
25%	15	عندما يكون على مستوى المؤسسة
75%	45	عندما يكون على مستوى الجماعة
100%	60	المجموع

إن الجماعة شديدة التنوع تتيح حلولاً أفضل ، والحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة وكل فرد منها يكون أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل، ولكي تكون الجماعة مبدعة يجب أن تكون أكثر انسجاماً وبالتالي فالإبداع يزداد مع ازدياد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات، وهذا ما أقره بالضرورة أعضاء المبحوثين خلال استجابتهم بنسبة 75%، والبعض الآخر يرى صعوبة في التواصل مع كامل الأعضاء بالتالي يستوجب تحكيم عاقل وراشد من الرؤساء بالتالي يكون الإبداع على مستوى المؤسسات بنسبة 25% من خلال تبريراتهم وجدنا أن معظم العمال يجدون صعوبة في التواصل مع العمال الآخرين منها صعوبات عقلية وأخرى تنافسية حول المنصب والراتب المقدم ما يحدث نفور بينهم لكن هذا يعتبر عاملاً قوياً إذ أن الزيادة في الأجور تحفز العامل على تقديم الأفضل والصعود في الرتب كغيره من العمال الآخرين.

جدول رقم 18: المعوقات التي تواجه العملية الإبداعية.

النسبة المئوية%	عدد التكرارات	المعوقات التي تواجه العملية الإبداعية
83,33%	50	معوقات عقلية (المدير)
16,67%	10	معوقات انفعالية
0%	0	معوقات تنظيمية
100%	60	المجموع

تتحدد التحديات والمعوقات التي تقف في وجه العمال داخل المؤسسات بصفة عامة وعلى وجه الخصوص العمال التنفيذيين، ويعود ذلك إلى مجموعة من الأسباب والظروف والعوامل سواء تنظيمية أو إنسانية، فقد يحدث موقف ما لا يكون في صالح الحال ويبقى المسئول رقيقاً لما سيحدث وراء ذلك مؤنباً له، أو معاقب ومن خلال البيانات الموضحة أعلاه لإجابات أفراد العينة، نجد أن المعوقات التي تواجه العملية الإبداعية هي المعوقات العقلية للمدير بنسبة 83,33% تتمثل في ضعف قدرة المدير مع الإدراك والتذكر والتحليل من اتساع المدى والتوسيع وانحصار التفكير في حدود ثابتة لا يستطيع الخروج منها واعتماده أسلوب اللوم بدل تقبل الأفكار الجدية غير المألوفة ثم تأتي المعوقات الانفعالية بنسبة 16,67% وهذا يرجع إلى ضعف رغبة المدير في التجديد وقلة تشجيعه للمبدعين والتصرف انفعالياً خلال حدوث أي خلل ما يواجهه النشاط المؤسسي وهو ما يولد لدى العامل النفور في التعامل والابتعاد عن تقديم اقتراحات وبالتالي إعاقة العملية الإبداعية.

الجدول رقم 19: الأشياء الواجب تفاديها ليكون العامل مبدعا.

النسبة المئوية%	عدد التكرارات	الذي يجب تفاديه ليكون العامل مبدعا
63,33%	38	وضع الفرضيات الخاطئة
36,67%	22	الاستعجال في محاولة الوصول إلى حل للمشكلة
100%	60	المجموع

من خلال التحليلات السابقة نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يرون بأن العامل يستطيع ان يكون مبدعا إذا ما لقي الدعم الكافي والتحفيز لخلق فرص ناجحة وبناءة تكون في مراتب المنافسة ولعل من العوامل المؤثرة في مستوى الطموح نجد نوع العمل ومدى الرضا الوظيفي عن هذا العمل فالمؤكد أن العمال الأكثر رضا عن عملهم أكثر طموحا والعمال غير الراضين عن عملهم ويشعرون بالتعب والاحتقار أقل طموحا وكحل لمشكلة على العامل أن يفتح المجال لكل العمال داخل المؤسسة لمناقشة القرار ونتائجه وهذا ما أكده أفراد العينة من خلال إجاباتهم التي قدرت بنسبة 63,33% لوضع الفرضيات الخاطئة وهذا راجع أساسا إلى غياب دور الجماعة في مناقشة الفرضيات وأرجعه البقية إلى الاستعجال في محاولة الوصول إلى حل للمشكلة بنسبة 36,67% كعميق فعال للإبداع ولإفشال العملية الإبداعية.

الجدول رقم 20: تشجيع إدارة المؤسسة العمال على تحقيق الإبداع الإداري.

النسبة المئوية%	عدد التكرارات	تشجيع إدارة المؤسسة العمال على تحقيق الإبداع الإداري
13,33%	8	نعم
36,67%	22	لا
50%	30	أحيانا
100%	60	المجموع

تسعى الكثير من المنظمات لتحقيق الإبداع الإداري وتبذل جهودا مضاعفة لتنميته لدى العمال ذلك أن يساعدها العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والإدارة تسعى دائما لتوظيف أصحاب الشهادات العليا والخبرات المهنية، وقد لا يرجع مستوى الإبداع في المنظمة إذ لم يكن هناك المبحوثين الذين أجابوا بأن الإدارة لا تشجع العمال على تحقيق الإبداع الإداري بنسبة 36,67% فقد يكون المنصب الذي يشغله الموظف لا يؤهله لخلق فرص جديدة إبداعية (مناصب تنفيذية). إلا ان المبحوثين الذين أجابوا "أحيانا" بنسبة 50% يجدون أنها تتيح لهم فرصة وتشجعهم على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة وإجراءات وأساليب عمل جديدة ومبدعة.

الجدول رقم 21: الأسلوب الذي تنتهجه الإدارة لتشجيع الإبداع الإداري

النسبة المئوية%	عدد التكرارات	الأسلوب الذي تنتهجه الإدارة لتشجيع الإبداع الإداري
28,33%	17	تقديم مكافآت وحوافز
0%	0	ترقية علاوات
25%	15	تكتفي بالمدح
46,67%	28	توفير الامكانيات اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري (مادية مالية
100%	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات مجتمع البحث تقر بأن الأسلوب الذي تنتهجه الإدارة لتشجيع الإبداع الإداري هو توفير الإمكانيات اللازمة وهو ما يتمذج بسبة 46,67% من أفراد مجتمع الدراسة لتليها نسبة 28,33% من المبحوثين الذي يقرون لتقديم الإدارة للمكافآت والحوافز وهذا راجع حسب المبحوثين إلى الخدمات التي تقدمها الإدارة وعدم التحيز في مكافآت العامل الأجر لتأتي في المرتبة الأخيرة الاكتفاء بالمدح بنسبة 25% وهذا ما يولد حساسية لدى بعض العمال ويولد لديهم الشعور بالنقص وعدم الاهتمام مثل بقية العمال لكن النسبتين الأولى والثانية تؤكد عكس ذلك أي أن الإجراءات والقواعد التنظيمية عادلة وتطبق على جميع العاملين بعدل وإنصاف.

د - المشاركة في اتخاذ القرار وتنمية قدرات العاملين

الجدول رقم 22: دور القرارات في العملية الادارية

النسبة المئوية%	عدد التكرارات	دور القرارات في العملية الإدارية
21,66%	13	التخطيط والرقابة
50%	30	التنظيم والتوجيه
28,33%	17	تقسيم الأهداف والاستراتيجيات العامة للمؤسسة
100%	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع البحث والتي تقدر نسبتهم بـ 50% يقرون بأن دور القرارات في العملية الادارية تقتصر على التنظيم والتوجيه وهذا راجع إلى الطابع الروتيني الذي تنتهجه الادارة بإصدار تعليمات وقوانين تتطلب على العمال تطبيقها وبالتالي فهي تقديم بتنظيمها وتوجيهها، أما نسبة 28,33% من أفراد المجتمع المدروس وهي نسبة ضئيلة مقارنة بسابقتها تفر بأن دور القرارات يقتصر على تفسير الاهداف والاستراتيجيات العامة للمؤسسة تليها دور التخطيط والرقابة بنسبة 21,66% فمن الملاحظ أن أغلبية أفراد المجتمع العاملين بالمؤسسة يقرون بأن الأفكار الجديدة تسير بشكل بطيء، وهذا من أجل معرفة ما مدى نجاح الافكار السابقة وما إذا كانت هذه الافكار ستؤدي إلى نتائج جيدة أم لا ويجب دراسة الفكرة بما يتوافق مع احتياطات المؤسسة ومدى تقبل العاملين لها وبالتالي فالقرارات غالبا روتينية وتقتصر على التنظيم والتوجيه.

الجدول رقم 23: قدرة العامل على انتاج أفكار جديدة في مجال العمل خلال مشاركته في اتخاذ القرار

النسبة المئوية%	عدد التكرارات	قدرة العامل على انتاج أفكار جديدة في مجال العمل خلال مشاركته في اتخاذ القرار
100%	60	نعم
0%	0	لا
100%	60	المجموع

ينظر جواد شوقي ناجي في كتاب السلوك التنظيمي للإبداع بأنه تصور أصيل للبدائل التي يمكن أن تسهم في مواجهة المشكلات القائمة والمحتملة والتي تحمل في طياتها التجديد والحدثة وإمكانية التشغيل والاستفادة وهو ما أمد بشكل مطلق أفراد العينة المبحوثة والإجابة ب "نعم" بنسبة 100% وهذا إن دل على شيء إنما يدل على مدى تشبع العمال بالتطور وروح المبادرة وهو ما تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال تطوير تطبيق الأفكار الجديدة والمبدعة من قبل العمال بإنتاج سلع أو تقديم خدمات جديدة تكون مفيدة للمؤسسة وللمجتمع ككل.

الجدول رقم 24: المشاركة العمالية قد تكشف للعامل أوجه القصور ومواطن الضعف في ممارسته

العمل والحرص على التغيير نحو الأفضل

النسبة المئوية%	عدد التكرارات	المشاركة العمالية قد تكشف للعامل أوجه القصور ومواطن الضعف في ممارسته العمل والحرص على التغيير نحو الأفضل
100%	60	نعم
0%	0	لا
100%	60	المجموع

يوضح الجدول في الأعلى أن أفراد مجتمع البحث على دراية تامة بأهمية المشاركة العمالية في ممارسة العمل، وهذا ما يتضح بنسبة 100% ذلك إلى الولاء الوظيفي فالمؤهل العلمي لا يؤثر على رغبة العامل في الاستمرار والاستقرار بالعمل في المؤسسة حيث أنه كلما كان المؤهل العلمي عالي أي جامعي يكون العامل في منصب عمل جيد يجعله يرغب في الاستمرار بالعمل خاصة من يعملون ضمن تخصصهم، وكلما كان المؤهل العلمي أدنى كالمتوسط كذلك يزيد من رغبة الفرد في استمراره بالعمل لأن مؤهله العلمي لا يؤهله للعمل في مؤسسة أخرى أي أن فرصة حصوله على وظيفة في مؤسسة أخرى نادرة جدا خاصة في ظل التحولات الاقتصادية الحاصلة في البيئة الخارجية بالتالي نجد العمال أكثر حرص على ضرورة مشاركتهم، وهو الذي يعتبره البعض حافز يدفعهم للتغيير نحو الأفضل.

الجدول رقم 25: مزايا المشاركة العمالية في اتخاذ القرار

النسبة المئوية%	عدد التكرارات	مزايا المشاركة العمالية في اتخاذ القرار
53,34%	32	تحسين نوعية القرار
23,33%	14	تحقيق الثقة المتبادلة (مسؤولين، عمال)
23,33%	14	تحقيق الشعور بالانتماء
100%	60	المجموع

المشاركة العمالية ما هي إلا وسيلة يحس من خلالها العامل بأن له دور حقيقي في تقرير ومراقبة الظروف التي تجري في المؤسسة وهو ما أكده أفراد عينة البحث بنسبة 53,34% حول ضرورة المشاركة العمالية التي تؤدي إلى تحسين نوعية القرار فهي تعطي فرصة أكبر وأوسع للمناقشة والحوار الإيجابي والفعال والذي يعمل في مصلحة سيرورة العمل وتحقيق أهدافه والوصول لأنسب وأحسن القرارات والتي تخدم جودة العمل، كذلك هي فرصة ممتازة لتنمية المهارات والقدرات الخاصة وزيادة الخبرة في مجال التخصص من خلال الاحتكاك المباشر مع أصحاب الخبرة أنفسهم وأيضا نوعية القرارات المتخذة وبالتالي تحقيق الثقة المتبادلة وهو الذي أشار إليه أفراد العينة بنسبة 23,33% تساويا مع الشعور بالانتماء.

الجدول رقم 26: شروط نجاح المشاركة العمالية في اتخاذ القرار

النسبة المئوية%	عدد التكرارات	شروط نجاح المشاركة العمالية في اتخاذ القرار
58,33%	35	الخبرة
15%	9	التدريب والتكوين
3,33%	2	توفير المرونة والحرية
23,84%	14	قيادة ديمقراطية
100%	60	المجموع

يؤدي السعي إلى المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات إلى الاستخدام الأمثل للطاقات المتاحة ومن خلال الجدول الموضح أعلاه نرى ان أغلبية أفراد العينة أكدوا على ان الخبرة تعزز وتنمي المشاركة العمالية من خلال اكتساب العمال المعلومات الكافية والدراية التامة في التسيير بموضوعية دون التحيز لأي عامل مما يخلق نوع من الشفافية والرضا لدى العمال المشاركين بالتالي فهم يرجعون نجاح المشاركة العمالية إلى توفير الخبرة خاصة لدى المسؤولين ومسيري المؤسسة، ويرى آخرون أن للقيادة الديمقراطية الدور الأهم خاصة وأن المؤسسة تعرف فروق عديدة بين العمال سواء في المستوى الوظيفي أو الجور بالتالي نجد تسلط وهو ما يراه البعض في كبار المسؤولين بالتالي أشادوا بضرورة توفير قيادة ديمقراطية بنسبة 23,34% وحتى يشعر العامل بالانتماء لا بد أن يكون محط اهتمام من قبل العمال والمسؤولين وهو ما تسعى المؤسسات الحديثة لتحقيقه.

سادسا: نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

1- على ضوء الفرضيات:

إختبار الفرضية الجزئية الأولى: ليست هناك مشاركة عمالية في إتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

لقد تم عرض البيانات و تحليلها للتأكد من صحة الفرضيات التي تم التطرق إليها في الفصل الأول و التي تعتبر بمثابة همزة وصل بين ما هو نظري وما هو ميداني، وذلك لأجل اختبارها ميدانيا. يمكن اختبار الفرضية من خلال نتائج الجداول التي جاءت في المحور الثاني من استمارة البحث قصد التعرف أو الوصول إلى بعض المؤشرات التي تجيب عن الفرضية الأولى وقد تمثلت في مجموعة الجداول البسيطة والمركبة والتي تحصلنا من خلالها على النتائج التالية:

1. أغلبية أفراد العينة يشاركون في التسيير سواء من خلال حضورهم للاجتماعات أو تقديمهم للاقتراحات وهو ما يدل على اهتمام المؤسسة بالعاملين بتطبيق لغة الحوار لتجاوز الصعوبات.
2. تحرص المؤسسة على إدماج الفئات العمالية في اتخاذ القرارات وتوسيع مسؤوليات حسب ما يقر به غالبية أفراد عينة الدراسة من خلال تواصلهم بصفة دورية مع المسؤولين وتقديم الاقتراحات التي من شأنها تعزيز وخلق مكانة للمؤسسة داخل المنافسات الكبرى العالمية، فكلما أحس العامل أن عملية التجديد ستأخذ مسار العمل إلى الأحسن كلما تقبلها وشجعها والعكس من ذلك.
3. تفر غالبية أفراد العينة بأن الإدارة تتمسك بمواقفها في حالة عدم الاتفاق مع العاملين والمشاركين في اتخاذ القرار وهذا إن دل على شيء يدل على دفاع المسؤولين بقوة عن مصالح المؤسسة، في المقابل إهمال لصوت العمال و هو ما يراه البعض إدارة تسلطية، فينتج عنه سلوكيات سلبية تؤثر على عملهم معبرين عنها بالغيابات و التمارض وإلحاق الضرر بمعدات المؤسسة وسولا إلى الصراع بين العمال و المشرفين.
4. تستغرق المؤسسة وقتا طويلا في المشاركة العمالية لاتخاذ القرارات، وهو ما يشعر العمال بالمسؤولية وضرورة الانضباط، حتى يثبت قدراته ومدى كفاءته أمام المشرفين، كذلك نجاح عامل

الحوار وتعزيز أسلوب الجماعة للإشراف بفعالية، وإعطاء العامل صلاحية اتخاذ القرارات في مواقف معينة.

5. تقر غالبية أفراد عينة الدراسة بأنهم يتحصلون على فرصة لإظهار مهاراتهم وإبداعاتهم وهذا راجع لطبيعة عمل كل فرد داخل المؤسسة، وهذا مبني بدرجة كبيرة على الخبرة المهنية مما يؤهلهم ليكونوا مشاركين فاعلين وهذه الصفات التي تأخذها الإدارة بعين الاعتبار في اختيار متخذي القرار.

وعليه فإن الفرضية لم تتحقق نظرا لعدم توافقها من نتائج الدراسة.

إختبار الفرضية الجزئية الثانية :

يمكن اختبار الفرضية الثانية من خلال أسئلة المحور الثالث والتي تعبر فيها مجموعة من الجداول والتي دلت على ما يلي :

1. غالبية أفراد عينة الدراسة تقر بأن الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق وأن المنافسة لا تقتصر على تلبية احتياجات المؤسسة وتحقيق الاكتفاء المحلي وإنما تتعدى إلى الأسواق العالمية.
2. يرجع أكثر من نصف مجتمع العينة المدروسة أن العامل المبدع هو الذي يقدم المنتج إلى الخبرة في تطبيق مهام المؤسسة الأساسية وقد تكون الدوافع المادية والمعنوية هي المحرك الرئيسي لأحداث تغييرات إيجابية وبناءة داخل المؤسسة.
3. هناك وظائف لا تتطلب مهارة وإبداع كما هو الحال في كل من مصلحة النظافة والتعليب، إلا أن أغلبية أفراد العينة تشعر بأهميتها كجزء من فريق العمل، وهذا راجع إلى تحديد الوظائف مما يؤدي إلى إبداع على مستوى الجماعة التي تكون أكثر انسجاما ومهارة.
4. تؤثر وضعية الفرضيات على نوعية القرارات، حيث أن العمال يتأثرون أساسا على مستوى طموحهم، والعمال غير راضين عن عملهم يشعرون بالتعب والاحتقار، كما أن إعطاء فرصة للعامل لإظهار إبداعاته ومهاراته تشعره بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة ويجعله يتقبل الأفكار الجديدة كلما تطابقت مع قيم المؤسسة وذهنية العامل.

5. حسب ما أفاد به مجموعة أفراد العينة فإن المؤسسة تتيح لهم فرصة وتشجعهم على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار جديدة من خلال تقديمها للمكافآت والحوافز من خلال الخدمات التي تقدمها وعدم التحيز في مكافأة العمال الأجدر.

وعليه فإن هذه الفرضية تحققت.

إختبار الفرضية الجزئية الثالثة: للمشاركة في إتخاذ القرار دور في تنمية قدرات العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.

اختبار الفرضية الثالثة من خلال أسئلة المحور الرابع والتي نستخلص منها ما يلي :

1. يقر أغلبية أفراد المجتمع المدروس بأن الأفكار الجديدة تسير بشكل بطيء، وهذه لمعرفة مدى نجاح الأفكار السابقة وأن دور القرارات في العملية الإدارية غالبا روتيني ويقتصر على التنظيم والتوجيه.
2. هناك مشاركة فعلية عند غالبية أفراد عينة الدراسة خاصة أن العمال متشبعين بالتطور وروح المبادرة وهو ما تجسد من خلال إنتاجهم للسلع أو تقديم خدمات جديدة تكون مهمة للمؤسسة والمجتمع ككل.
3. تعمل الرقابة في المؤسسة حسب الأنظمة المعمول بها والمشاركة العمالية تكشف للعامل أوجه القصور وتعزز فرصهم للتغيير نحو الأفضل.
4. يربط أغلب أفراد عينة الدراسة مشاركتهم بتحسين نوعية القرار وأنها تحسن سيرورة العمل وتحقق الجودة من خلال الاحتكاك المباشر مع ذوي الخبرة ورفع الثقة بينهم.
5. إن لمشاركة العمال في اتخاذ القرار دور في تنمية قدرات العاملين بالمؤسسة، فكلما كانت أهداف المؤسسة واضحة و مفهومة لدى العمال كلما انعكس بالإيجاب على المؤسسة، كما أن للمشاركة دور في تعزيز الانتماء خاصة إذا كانت فاعلة ، وكلما أحس العامل بالمتعة والراحة في العمل خاصة إذا كانت الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين تعبر عن حجم مسؤولياتهم كلما زادت ثقة العامل بمؤسسته وتخطي العامل المشكلات التي تواجه العامل بالمؤسسة وعليه فإن الفرضية تحققت.

2- على ضوء الدراسات السابقة:

تتيح المؤسسة للعمال الفرصة اللازمة لإبراز إمكانياتهم و تشجعهم على تنمية مواهبهم من خلال تقديم مقترحات و أفكار جديدة و هذا ما يتوافق مع دراسة **عنان الجعبري** بعنوان " دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية" الذي ينعكس على الأداء العام و يزيد من كفاءتهم.

1- من خلال النتائج المتحصل عليها ميدانيا لاحظنا أن أغلبية العمال يقومون بالمشاركة في التسيير من خلال حضورهم الاجتماعات و تقديمهم للاقتراحات، وهو ما يدل على اهتمام المؤسسة بالعاملين من خلال تطبيق لغة الحوار لتجاوز الصعوبات التنظيمية وهو ما تعارض مع دراسة **ماجد بن سفرين صالح** بعنوان " ما درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية؟"

و التي توصلت إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب، كانت بمجملها متوسطة، باستثناء عبارة واحدة بدرجة مشاركة منخفضة.

انطلاقا من النتائج الميدانية اتضح لنا أن هناك مشاركة عمالية فعلية، أي أن هناك ديمقراطية في اتخاذ القرارات، وهذا ما تناقض مع دراسة **بونخلة فريد** بعنوان " تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري" والتي توصلت إلى أن سلطة اتخاذ القرار مركزية، كما أن القائد لا يشرك العمال في عملية اتخاذ القرار وهذا ما يولد لدى العامل الشعور بالاغتراب داخل المؤسسة وقتل روح الإبداع .

من خلال الدراسة الميدانية لاحظنا أن توفر المؤسسات الصناعية الخاصة على التكنولوجيا المعاصرة، يساعد العمال على تنمية مهاراتهم، مما يساعد على تنمية روح الإبداع الإداري لديهم وهو ما توافق مع دراسة **زواغي محمد** بعنوان "روح تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في عملية اتخاذ القرار على ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" بأن المؤسسة الخاصة تستخدم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في عملية اتخاذ القرار.

سابعاً: النتائج العامة.

من خلال القيام بالدراسة حول المشاركة العمالية في اتخاذ القرار ودورها في تحقيق الإبداع الإداري وتحليل البيانات والمعلومات التي تم التوصل إليها يمكن إبراز أهم النتائج المتوصل إليها من خلال ما يلي :

1. المؤسسة تستفيد بشكل كبير من خريجي الجامعات في تسيير شؤونها الإدارية.
2. مرونة التعامل بين الإدارة والعمال والتقليل من الرسمية والمركزية في اتخاذ القرارات.
3. يحظى العمال بالدعم الكافي لإبراز مواهبهم وتقديم ما يخدم وضعيتهم داخل المؤسسة مما يساعد على تحقيق الإبداع الإداري.
4. الدعم المالي والمعنوي الذي تقدمه المؤسسة للعامل يزيد من انتماءه إلا أنه لا يحظى بفرص ترقية نتيجة اعتبارات شخصية وتجنب الهوية.
5. تسعى المؤسسة لتحقيق التنمية المستدامة من خلال خلق فرص للبحث عن أفضل عامل لأفضل منصب.
6. روح الجماعة والمشاركة وتعزيز لغة الحوار أصبح ضرورة ملحة لتجاوز الصعوبات التنظيمية وبلوغ درجات التقدم والتطور.
7. يعتبر المحيط المؤسسي داعمة أساسية للعامل المشارك لأجل نجاح نشاط المؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة.
8. تعد الديمقراطية والشفافية إضافة إلى الخبرة في التسيير من أبرز المؤشرات التي تسعى لتحقيقها المؤسسة وللدخول للسوق العالمية.
9. إن طبيعة النشاط داخل المؤسسة تفرض الهيمنة الذكورية وهو ما يقلل من حظوظ المرأة ويمنعها من الولوج في عالم الشغل في مجالات عدة والتي تبقى حكراً على الرجال.
10. ضرورة تحسين نوعية القرار لتفادي الوقوع في الأزمات.
11. توفر المؤسسات الصناعية الخاصة على التكنولوجيا المعاصرة، يساعد العمال على تنمية مهاراتهم مما يساعد على تنمية روح الإبداع الإداري لديهم.



على ضوء المعلومات التي تم التطرق إليها في الجانب النظري و كذلك نتائج تحليل البيانات بعد جمعها و تبويبها في جداول احصائية توصلنا إلى صياغة مجموعة من النتائج التي تم من خلالها اختيار الفرضيات وبالتالي الخروج بالنتائج العامة حول الموضوع، حيث تم التوصل إلى أنه كلما كانت درجة المشاركة العمالية قوية كان القرار سليما، وهو الدافع الأول لتحقيق الإبداع الإداري وعكسه كلما كانت درجة المشاركة العمالية ضعيفة كان القرار سليما، وهو الدافع الأول لتحقيق الإبداع الإداري وعكسه كلما كانت درجة المشاركة العمالية ضعيفة كان القرار أقرب إلى أن يضع المؤسسة على أبواب الخطر والمحك، وهذا ما تثبته نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها والتي توضح الرؤية وتحددها متخذة بعين الاعتبار خصوصية مجتمع الدراسة، وبالوقوف على حقيقة الموضوع بدا واضحا أن المشاركة من الناحية النظرية لها قيمة كبيرة فيما يتعلق بالتعبير عن آراء المشاركين وإثبات ذواتهم داخل المؤسسة، كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات قد تؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة كما أن الاجراءات المتخذة تكون ملائمة لمتطلبات الموقف إذ يتفاعل معه العمال المشاركين ويكون العامل المشارك أكثر اهتماما بالموقف مما يدفعه للبحث عن سبل لحل المشكلات وإبراز دوره من خلال طرح اقتراحات تكون مبدعة ومتميزة بجودة وقوة تنافسية تجعل المؤسسة محطة لإبراز قدرات ومحطة لخلق الإبداع والابتكار والرغبة الجامحة في التطور والتقدم والاستمرارية وتحقيق الأهداف والوقوف ضد مختلف التحديات التي تعيق العملية الإبداعية والوصول إلى مرحلة تصل اتصالا وثيقا بمعايير الجودة، بالتالي دخول سوق المنافسة العالمية، وليس فقط التوقف على تلبية حاجات السكان وتغطية الاستهلاك المحلي.

وأخيرا ومن خلال ما تم تقديمه سابقا يمكن القول أن المؤسسة الجزائرية وتحديدًا الخاصة تولى اهتماما كبيرا بالعمال، من خلال خلق فرص العمل وتقديم الدعم المالي والمعنوي الكافيين لإدماج العمال داخل سوق العمل من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات والتي يشعر فيها العامل بأن المؤسسة ملكه، فيلبي حاجياتها وبالتالي تطوير وتفعيل الدور المحوري للعامل فتحقق ولاء عمالها والذي من شأنه أن يقدم بالإضافة اللازمة لنجاح المؤسسة وبناء اقتصاد بناء قائم على الإبداع والذي من شأنه رفع المؤسسات داخل الاقتصاد الوطني، كما أن توفر المعايير الابتكارية لدى العمال يحفز المؤسسة على تقديم الأفضل وهو ما يسهم في امتصاص نسب أعلى من البطالة وتقديم خدمات أكثر واستغلال اليد العاملة المؤهلة.

قائمة المراجع

المعاجم:

1. ابن منظور: **لسان العرب**، دار صفاء، بيروت، لبنان، ط3.

الكتب:

2. أبو العلا ليلي: **مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة**، دار المنهل، الأردن، 2013.
3. أحمد ماهر: **اتخاذ القرار بين العلم والابتكار**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.
4. أحمد محمد أبو حمور الشيباب: **مفاهيم إدارية معاصرة**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
5. أحمد محمد فارس النوايسة: **مبدأ عدم رجعية القرارات الإدارية**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
6. أحمد محمد و أبو حمور الشبان: **مفاهيم إدارية معاصرة**، دار الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.
7. احمد محيي خلف صقر: **المحددات الاجتماعية والاقتصادية للتخطيط بالمشاركة في تنمية المجتمع المحلي**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2018.
8. الأرزاق مغنية: **نشوء الطبقات في الجزائر**، دراسة في الاستعمار والتغيير الاجتماعي السياسي، مؤسسة الأبحاث العربية، 1980.
9. أونيس عبد المجيد بن أونيس: **إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
10. إيهاب عيسى المصري: **صناعة واتخاذ القرار**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
11. البشير قدرية: **اخلاقيات مهنة التعليم**، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
12. بلكبير بومدين: **دراسات ميدانية في إدارة الاعمال**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

13. بن العروسي عيسى محمد: تحليل وتصميم النظم المعلوماتية، مؤسسة تبليس للنشر، بيت لحم، فلسطين، 2008.
14. بن سمشة أمل : الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان ، الأردن، 2018.
15. تمام صلاح ، عبد الحليم شادية: الشامل في المناهج و طرائق التعلم والتعلم الحديث، مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان الأردن، 2016.
16. ثابت عبد الرحمن ادريس: إدارة الأعمال - نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
17. جمال لينا: إدارة التميز والابداع الإداري، دار خالد للحياني، السعودية، 2017.
18. جواد شوقي ناجي: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
19. الجوهري عبد الهادي: مجتمع علم الاجتماع-المكتب الجامعي الحديث-، الإسكندرية، مصر، 1999.
20. جويس الشراري خالد: المشكلات التربوية التي تواجه أقطاب العملية التربوية، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
21. حبيب مجدي :سيكولوجية صنع القرار ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ،مصر، 2007.
22. حريم حسين: إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
23. الحسيني عبد الله: قصة الإدارة والإدارة في الإسلام، مكتبة الأكاديمية، الجيزة، مصر، 2011.
24. حمود خيضر كاظم: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. الخزاعي الركابي: اتخاذ القرارات التربوية والإدارية بين الواقع والطموح، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
26. الخفاق إيمان عباس: الذكاء الانفعالي - تعلم كيف تفكر انفعاليا-، المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013.
27. خير الله جمال: الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
28. دشاي كمال: منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة حماة، سوريا، 2016.
29. ربيات ياسر أحمد ع: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

30. ربيع حسين : أول أكسيد الفاعلية، دار الحلم للنشر و التوزيع ، القاهرة، مصر ،بدون سنة .
31. الزغلول رافع، الزغلول عماد، علم النفس المعرفي ، دار الشروق للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ، 2003.
32. زكي محمد هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
33. سعدي فاطمة: مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، دار الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2018.
34. السعيد مبروك إبراهيم: المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي ، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، مصر، 2015.
35. السكارنة بلال خلف: الابداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
36. السيد إسماعيل: نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2016.
37. السيد مبروك إبراهيم: المعلومات ودورها في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر .
38. السيد هناء: الاعلام والأسرة الريفية- دراسة لأثر الاعلام في اتخاذ قرار الانجاب، جامعة القاهرة، مصر، 2005.
39. صالح محمد: عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2008.
40. الصفار رعد سليم : المعرفة و التفكير المعاصر - اكتسابها - أنماطها - تنميتها ، دار الأكاديميون للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن، 2016.
41. الصيحات إبراهيم: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات المساهمة العامة المختلطة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية و الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، 1994.
42. طارق شريف محمود: أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

43. طعمة أمل أحمد : اتخاذ القرار والسلوك القيادي-برنامج التدريبي - حقيبة تدريبية متكاملة للمدرب ، دار نور للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ، 2006 .
44. طعمة حسن: نظرية اتخاذ القرارات-أسلوب كمي تحليلي، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2010.
45. عباس جواد الركابي وآخرون: اتخاذ القرارات التربوية الإدارة بين الواقع والطموح، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
46. عبد الكريم الأشهب نوال: اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، المجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
47. عبد الله حسن مسلم :الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز، عمان- الأردن، 2015.
48. عبد الله عماد: عملية اتخاذ القرار الشرطي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1986.
49. عبوي زيد منير: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
50. عبوي زيد: دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
51. عدلي محمد ملكاوي: التربية على العمل الجماعي في ضوء القرآن والسنة، دار الخليج، عمان، الأردن، 2007.
52. عدنان أحمد مسلم : دليل الباحث في البحث الاجتماعي، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2011.
53. عطية حزام خليل منى: الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية، أبو الخير للطباعة والتجليد، الإسكندرية، مصر، 2009.
54. عكروش مأمون نديم ونديم عكروش سهير: تطوير المنتجات الجديدة-مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
55. علاء الدين ناظورية: الأداة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
56. علاوي شبلي مسلم: التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري، عمان ، الأردن.

57. علي عطية محسن: الجودة الشاملة و المنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
58. العيثاوي ياسين: صنع القرار السياسي في الولايات المتحدة الامريكية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016.
59. الفاخري عبد الله: سيكولوجية الإبداع، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2018.
60. فخري عبد الهادي: علم النفس المعرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
61. فرح البروك عمر عامر، مدير المدرسة والإدارة المدرسية، دار حميثرا للنشر، القاهرة، مصر.
62. الفضل مؤيد عبد الحسين: نظريات اتخاذ القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
63. قاسم قنادي عبد الرحيم: المشاركة المجتمعية في التخطيط العمراني، دار البشير للثقافة والعلوم، القاهرة، مصر، 2018.
64. القيروتي محمد قاسم: مبادئ الإدارة، -النظريات والعمليات-، الصفاء للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2001.
65. كورتيس براهيم: تحليل وتصميم نظم المعلومات، مكتبة علاء الدين، الإسكندرية، مصر، 1998.
66. كوك بيبز: إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
67. لعمايرة محمد حسين ا: مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
68. مجموعة مؤلفين : بلدان مجلس التعاون لدول الخليج العربية، التحديات الاجتماعية والاقتصادية، المركز العربي للأبحاث و دراسة السياسات ،الدوحة،قطر، 2016.
69. محمد جاسم محمد ملي وآخرون: الإبداع والتفكير الابتكاري وتنميته في التربية والتعليم، مركز ديبونو للتعليم والتفكير، الأردن.
70. محمد رضا يوسف: المعجم الكامل الوجيز، مكتبة لبنان للنashرون، بيروت، لبنان، 2002.
71. محمد عبد المنعم شعيب: إدارة المستشفيات منظور تطبيقي، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014.

72. محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث، المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
73. محمود الصافي عبد الحكيم: حل المشكلات، النشر الالكتروني، شيكاغو، أمريكا، 2012.
74. محمود عبد الفتاح رضوان: صناعة القرارات الإدارية - بين النظرية والتطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
75. مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنظيم الاجتماعات كمدخل لتطوير العمل بالمنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
76. المليجي إبراهيم: تنظيم المجتمع مداخل نظرية ورؤية واقعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.
77. منجل جمال: الوقاية المهنية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016.
78. موسى شهرزاد: القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
79. المؤمن علي معمر: البحث في العلوم الاجتماعية، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2008.
80. النحوي عدنان علي رضا: الشورى وممارساتها الإيمانية، دار النحوي للنشر والتوزيع، الرياض، 1988.

الرسائل الجامعية:

81. بلهادي سعيدة: تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، رسالة لنيل شهادة الماجستير منشورة، تخصص تنظيم سياسي وإداري، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008\2007.
82. بو نخلة فريد: تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007\2006.
83. توفيق عطية توفيق العجلة: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.

84. زواغي محمد: دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في عملية اتخاذ القرار على ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه منشورة، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة "بومرداس"، الجزائر، 2016\2017.
85. عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة لنيل شهادة الماجستير منشورة، قسم إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي ،جامعة الخليل،2010.
86. ماجد بن سفر بن صالح السفياني: درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ، رسالة لنيل شهادة ماجستير منشورة، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى،2012.
87. المنصور، ياسر: قياس رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية، الأردن، 1993.
88. نسيمة فرحات: دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع إدارة وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2015\2016.

المجلات:

89. بوخاوة إسماعيل ودوملي سمراء : المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 61، 80، 114، 2002.
90. عاطف عوض: أثر تطبيق الابداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية في لبنان، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 3.
91. محمد فتحي عبد الهادي: الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، العدد الثامن والعشري، المكتبة الأكاديمية، الحيزة، مصر، 2007.





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

استمارة بحث لإنجاز شهادة ماستر بعنوان:

المشاركة العمالية في اتخاذ القرار ودورها في تحقيق الإبداع الإداري

إشراف الأستاذ:

أ. بو صوبيرة عبد الله

إعداد الطالبان:

• بن الشيخ سمية

• محدة خولة

ملاحظة:

• معلومات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

• الرجاء وضع علامة (X) في الإجابة المناسبة.

السنة الجامعية 2019/2018

المحور الأول: البيانات الأولية.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن:
3. المؤهل التعليمي:
- ابتدائي متوسط ثانوي تقني سامي جامعي
4. عدد سنوات العمل في المؤسسة:
- من (1-5) سنوات
- من (6-10) سنوات
- من (11-15) سنوات
- من (15- فما فوق)

المحور الثاني: مستوى المشاركة العمالية في اتخاذ القرار.

5. ماذا تعني المشاركة العمالية في التسيير؟
- حضور اجتماعات
- تقديم اقتراحات
- اتخاذ القرارات
6. كيف تتم عملية التواصل بينك وبين المسؤولين؟
- بصفة دورية
- حسب جدول
- حسب التعليمات
7. هل تتمسك الإدارة بمواقفها في حالة عدم الاتفاق مع العاملين المشاركين في اتخاذ القرار؟

نعم لا أحيانا

8. هل تستغرق المشاركة العمالية في اتخاذ القرار وقت طويلا؟

نعمل أحيانا لا

9. هل للعاملين المشاركين في اتخاذ القرار القدرة على الحوار مع المسؤولين اتجاه

الموقف المتخذ بشأنه القرار؟

نعم لا

10. هل تتيح لك الإدارة فرصة اتخاذ القرار؟

نعم لا أحيانا

11. ما هي نوع القرارات التي يتم إشراك العاملين فيها؟

.....
.....

12. ما هي الصفات التي تأخذها الإدارة بعين الاعتبار في اختيار متخذي القرار؟

الذكاء
الخبرة المهنية
المؤهل العلمي
اختيار البديل الأنسب

المحور الثالث: تشجيع الإدارة الجزائرية الإبداع الإداري في المؤسسات الصناعية.

13. ما هو الإبداع حسب رأيك؟

التميز والإتيان بالجديد
أن تكون المتحرك الأول في السوق
القدرة على اكتشاف الفرص

14. كيف يكتسب العامل صفات المبدع

بالفطرة

حسب سنوات الخبرة

من خلال تنمية القدرات الذاتية

15. ما الذي يدفع العامل ليكون مبدعا؟

دوافع ذاتية

دوافع بيئية

دوافع مادية ومعنوية

16. عند أي مستوى يكون الابداع الإداري أكثر نجاحا؟

عندما يكون على مستوى الفرد

عندما يكون على مستوى المؤسسة

عندما يكون على مستوى الجماعة

برر إجابتك؟

17. ما هي المعوقات التي تواجه العملية الإبداعية؟

معوقات عقلية (المدير)

معوقات انفعالية

معوقات تنظيمية

18. ما الذي يجب تفاديه ليكون العامل مبدعا؟

وضع الفرضيات الخاطئة

الاستعجال في محاولة الوصول إلى حل مشكلة

19. هل تعتقد أن إدارة المؤسسة تشجع العمال على تحقيق الإبداع الإداري؟

أحيانا

لا

نعم

في حالة الإجابة ب "لا" لماذا؟

.....
.....

20. ما هو الأسلوب الذي تنتهجه الإدارة لتشجيع الإبداع الإداري
تقديم مكافآت وحوافز
ترقية وعلاوات
تكتفي بالمدح
توفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري (مادية-مالية)
المحور الرابع: المشاركة في اتخاذ القرار وتنمية قدرات العاملين.

21. ما هو دور القرارات في العملية الإدارية؟
التخطيط والرقابة
التنظيم والتوجيه
تفسير الأهداف والاستراتيجيات العامة للمؤسسة
22. هل تعتقد أن لك القدرة على إنتاج أفكار جديدة في مجال العمل عند مشاركتك في اتخاذ القرار؟
نعم لا
في حالة الإجابة ب لا ما الذي يجب أن توفره لك المؤسسة لتنفيذ أفكار جديدة

.....
.....

23. هل المشاركة العمالية في اتخاذ القرار قد تكشف للعامل أوجه القصور ومواطن الضعف في ممارسة العمل والحرص على التغيير نحو الأفضل؟
نعم لا

24. حسب رأيك ما هي مزايا المشاركة العمالية في اتخاذ القرار؟
تحسين نوعية القرار
تحقيق الثقة المتبادلة (مسؤولين عمال)
تحقيق الشعور بالانتماء

24. في رأيك ما هي شروط نجاح المشاركة العمالية في اتخاذ القرار؟

<input type="checkbox"/>	الخبرة
<input type="checkbox"/>	التدريب والتكوين
<input type="checkbox"/>	توفير المرونة والحرية
<input type="checkbox"/>	قيادة ديموقراطية

25. ماذا تقترح لتفعيل دور المشاركة العمالية في اتخاذ القرار لتحقيق الإبداع الإداري؟

.....

.....