



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



## الإدارة بالمشاركة وإشكالية إتخاذ القرار بالمنظمة دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة الجزائر - كوربا بولاية الجلفة

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في إطار مدرسة الدكتوراه  
علم الاجتماع تخصص المنظمات والمجتمعات

إشراف الدكتور:

أ. كريم شويمات

إعداد الطالبة:

فاطنة سعدي

أعضاء لجنة المناقشة:

(رئيسا)	جامعة الجزائر 02	أستاذ التعليم العالي	1. العاشمي مقراني
(مشرفا مقورا)	جامعة البلدية 02	أستاذ التعليم العالي	2. كريم شويمات
(عضوا مناقشا)	جامعة الجزائر 02	أستاذ التعليم العالي	3. عتيقة حرايرية
(عضوا مناقشا)	جامعة البلدية 02	أستاذ التعليم العالي	4. سليم العايج
(عضوا مناقشا)	جامعة البلدية 02	أستاذ التعليم العالي	5. حلمي دريديش

السنة الجامعية: 2024/2023

## الإهداء

إلى الغالية والحبيبة رمز الصمود والصبر والعطاء القلب الحنون التي لا تمل شفاهها عن الدعاء أُمِّي  
التي طال إنتظارها لهذه الأطروحة وتقاسمت معي لحظات التعب والضغط النفسي بكلماتها وتشجيعها  
الدائم لي ودعواتها رافقتني في كل خطوات مساري العلمي أنا ممتنة وكلماتي لاتسع شكرك أو التعبير  
عن مدى حبي لكي أطل الله في عمرك وألبسك لباس الصحة والعافية

إلى الغالي والحبيب أبي رمز الإرادة والعطاء والقوة والأخلاق والأمانة رفيق الخطوات كلها الذي لم  
يخجل علينا بأي شيء في الحياة مصدر الأمان والحنان لن أنسى في عز لحظات مرضه لم ينسى يوماً  
تقديم التشجيع والدعم والمساعدة لأتخطى أي تعب أو ضغط أو لحظة يأس تراودني كان ولازال  
مصدر كل شيء جميل أهداني الله إياه كلماتي لا يمكنها أن تعبر لك عن خالص محبتي لك اطل الله  
عمرك وشفاك وحفظك لي

إلى روحك الطاهرة اختي أم الخير التي فارقتنا رحمك الله واسكنك فسيح جناته  
اختي الغالية فطيمة شكراً على صبرك وكل شيء كلماتي لن تسع هاته الأسطر ولكل أبناءها خيرة  
وريتاج ووسيم وزوجها الأخ الي لم تنجبه أُمِّي  
إخوتي سندي في كل المراحل والخطوات إليكم أهدى هذا العمل كل بأسمه رابح وحمزة وزيناد وأبنائهم  
وزوجاتهم شكراً من القلب

إلى كل أقاربي جدتي الحبيبة وخالاتي مليكة وحليمة واخوالي وأبنائهم خلود و أسماء وفرح والآء وعماد  
ونسرين ورؤية واسراء أهدىكم هذا العمل  
إلى كل أصدقائي وزملائي وكل من مدّ لي يد العون..

**فاطمة سعدي**

## كلمة شكر وتقدير

في بداية كلمتي لا بدّ لي من أتوجه أولاً بالشكر لله عزّ وجلّ الذي وفقني للوصول الى هذه المرحلة العلمية العالية، ومهد لي الطريق لأن أكون بينكم اليوم لأناقش أطروحتي معكم اليوم.

كما أتوجه بالشكر والامتنان لأستاذي الفاضل الأستاذ البروفيسور كريم شويمات المشرف على هذه الدراسة حفظه الله ورعاه، فقد كان لإشرافه ومنحه الكثير من الوقت لي اليد الأولى في خروج هذه الدراسة العلمية بالشكل الذي ظهرت عليه، كما كان لتوجيهه ونصائحه دور أساسي في إتمام دراستي العلمية شكراً أستاذي على صبرك معنا وعلى التوجيهات القيمة وتشجيعنا على العمل المتقن.

والشكر موصول إلى السيد رئيس مدرسة الدكتوراه لعلم الاجتماع المنظمات والمناجمت الأستاذ البروفيسور الهاشمي مقراني على كل الجهود الجبارة لإنجاح مدرسة الدكتوراه لك منا كل التقدير والامتنان رعاك الله وحفظك وأدامك ذخراً للجامعة الجزائرية.

كما أتوجه بالشكر الى كل اساتذتنا في مدرسة الدكتوراه لعلم اجتماع المنظمات والمناجمت، ولكل اساتذة علم الاجتماع الذين درسونا من بداية المشوار الدراسي.

لا يسعني كذلك سوى تقديم الشكر الجزيل للأستاذ الدكتور أحمد موسى بدوي والدكتور عبد الكريم مدهون عميد الدراسات العليا والبحث العلمي الأسبق في جامعة فلسطين وعضو مجلس إدارة في المجلس الأعلى للإبداع والتميز حيث تعاونوا معنا من خلال بعض الملاحظات والنقاشات التي لها علاقة بالدراسة.

بالإضافة الى شكري الكبير لجميع أفراد عينة الدراسة الذين منحوني الكثير من وقتهم، وبدلوا الكثير من الجهود في سبيل خروج الدراسة بأدق النتائج.

## فهرس المحتويات

الإهداء

كلمة شكر وتقدير

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة.. (أ، هـ) .....

### القسم الأول: المدخل التمهيدي للجانب المنهجي والنظري للدراسة

07..... الفصل الأول: الجانب المنهجي لدراسة

07..... أولاً: الخطوات المنهجية المتبعة للبحث

08..... 1. إشكالية الدراسة

15..... 2. فرضيات الدراسة

16..... 3. أسباب اختيار الموضوع

17..... 4. أهمية الدراسة وأهدافها

21..... 5. مفاهيم الدراسة

49..... 6. الدراسات السابقة

### الفصل الثاني: الجهود التنظيرية السوسيولوجية المفسرة لمبدأ المشاركة واتخاذ القرار.. 74

75..... تمهيد

75..... أولاً: مدخل مفاهيمي للإدارة بالمشاركة كنظام في المنظمة

76..... 1. مفهوم الإدارة بالمشاركة (الإشكالية والأبعاد)

86 ..... 2. مبررات الانتقال وظهور نمط الإدارة بالمشاركة

90..... 3. الأبعاد التنظيمية والإنسانية للإدارة بالمشاركة

4. غايات تطبيق مبدأ المشاركة في المنظمة.....91
5. متطلبات وعوامل تحقيق الادارة بالمشاركة في المنظمات.....92
- ثانيا: الرؤية السوسيولوجية الكلاسيكية لفعل التشاركي في المنظمة.....93
1. وضعية العامل في التنظيم العلمي للعمل(التايلورية).....94
2. الفايولية نحو مدرسة التكوين الإداري وموقع العامل في التنظيم.....97
3. البيروقراطية نحو النموذج المثالي وغياب الفعل المشارك في التنظيم.....99
- ثالثا: الإتجاه الإنساني الكلاسيكي نحو دمج الفرد في المنظمة.....101
1. مدرسة العلاقات الإنسانية نحو ترسيخ الفعل المشارك.....102
2. نظرة لوين كيرت للجماعة الإنسانية.....106
3. نظرية ماري باركر فولت وديناميكية الجماعة.. ..107
4. النظام التعاوني وشكل المشاركة في التنظيم لشستر برنارد.....108
- رابعا: الإتجاه الإنساني الحديث وترسيخ آليات الدمج بالمشاركة الفعلية.....108
1. نظرية رنسيس ليكرت ونموذج القيادة التشاركية.....109
2. نظرية الفلسفة الإدارية لدوجلاس ماغريغور نحو مشاركة فعالة.....110
3. نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو والحاجة إلى المشاركة.....112
4. نظرية التناقض والصراع بين الفرد والمنظمة للارجيرس.....114
5. نظرية فريديريك هيزبرج نحو العوامل الوقائية لتعزيز المشاركة.....115
6. النظرية اليابانية Z وفعالية المشاركة في التسيير.....118
7. نظرية صنع القرار لهيربرت سيمون وشكل المشاركة.....120
- 122..... خلاصة الفصل
- الفصل الثالث: توجه المنظمة الحديثة نحو التشاركية وآليات الإنتقال من النموذج التقليدي
- التسلطي في التنظيم إلى النموذج التشاركي.....125
- 126..... تمهيد

أولاً: ملامح أسلوب الإدارة بالمشاركة كنموذج في التنظيم.....127

1. المبادئ الأساسية لتشاركية في التنظيم.....127
2. مميزات الإدارة بالمشاركة.....129
3. أشكال الإدارة بالمشاركة.....130
4. درجات المشاركة في المنظمة.....133
5. الأركان الرئيسية لتحقيق المشاركة.....133
6. التشاركية في التنظيم نحو أي فعالية.....134
7. أهمية دمج الفرد كآلية لتحقيق التشاركية.....136

ثانياً: الظروف المؤثرة على الإدارة بالمشاركة في التنظيم.....140

1. أنماط القيادة في المنظمة.....140
2. نوعية القرار في المنظمة.....141
3. طبيعة العمل وكفاءة العاملين .. .....142
4. الثقافة التنظيمية كموجه أساسي لفعل المشاركة.....144
5. نظام الإتصال والتحفيز في المنظمة.....144

ثالثاً: آليات تفعيل الإدارة بالمشاركة في التنظيم.....146

1. المشاركة المباشرة والغير مباشرة كآليات أولية.....146
2. المشاركة عن طريق عملية اتخاذ القرار كآلية لدمج العامل .. .....147
3. المشاركة عن طريق الاجتماعات كآلية لتفعيل الإتصال.....150
4. المشاركة عن طريق إبداء الاقتراحات كآلية للعمل الجماعي.....151
5. المشاركة عن طريق تفويض السلطة كآلية لتنمية روح المسؤولية.. .....152

رابعاً: التحديات الأساسية لإدارة بالتشاركية في التنظيم.....154

1. المركزية المفرطة.....155
2. سيطرة البيروقراطية في التنظيم.....155
3. سياسة الإستبعاد في عملية إتخاذ القرار.....155

156.....	4. ضعف وثقل أنظمة الإتصال
156.....	5. تركيز السلطة لدى فئة محددة وإحتكارها
157.....	6. القيادة الديكتاتورية
157.....	7. صرامة الأنظمة الرقابية وكثرتها
157.....	<b>خامسا: التجربة الجزائرية وفكرة الإدارة بالمشاركة</b>
158.....	1. مراحل المشاركة في المنظمة الجزائرية
161.....	2. مبدأ المشاركة في النظام القانوني الجزائرية
162.....	3. نتائج الإدارة بالمشاركة في المنظمة الجزائرية
164.....	خلاصة الفصل
165.....	<b>الفصل الرابع: مدخل نظري للعملية إتخاذ القرار في المنظمة</b>
166.....	تمهيد
167.....	<b>أولا: عملية إتخاذ القرار كمفهوم أساسي</b>
167.....	1. مفاهيم فكرية لإتخاذ القرار
172.....	2. العوامل المؤثرة على عملية إتخاذ القرار
191.....	3. أبعاد عملية إتخاذ القرار
193.....	4. خصائص عملية إتخاذ القرار
196.....	<b>ثانيا: إتخاذ القرار (أنواعه، أهميته، أهدافه، معوقاته)</b>
197.....	1. أنواع القرارات بالمنظمة
204.....	2. عناصر عملية إتخاذ القرار
208.....	3. أهمية إتخاذ القرار بالمنظمة
209.....	4. أهداف عملية إتخاذ القرار في المنظمة
211.....	5. معوقات عملية إتخاذ القرار
214.....	<b>ثالثا: مراحل إتخاذ القرار في المنظمة</b>

1.	وضع أهداف ونتائج للقياس	214
2.	تحديد المشكلة	214
3.	إيجاد البدائل	216
4.	تقويم البدائل	217
5.	إختيار البديل او الحل	218
6.	تنفيذ القرار	219
7.	المتابعة والتقويم	220
8.	الأساليب المستخدمة في إتخاذ القرار	221
<b>224</b>	<b>رابعا: المشاركة في عملية إتخاذ القرار</b>	
1.	مفهوم المشاركة في عملية إتخاذ القرار	225
2.	بعض الإحتياجات عند مشاركة الأفراد	230
3.	مزايا المشاركة في إتخاذ القرار	230
4.	عيوب المشاركة في إتخاذ القرار	231
<b>232</b>	<b>خامسا: علاقة الإدارة بالمشاركة بعملية إتخاذ القرار</b>	
1.	القيادة التشاركية وفعالية إتخاذ القرار	232
2.	تمكين العاملين وعملية إتخاذ القرار	238
3.	الإجتماعات وإتخاذ القرار	246
4.	قنوات الإتصال ودور نظم المعلومات لإتخاذ القرارات	250
5.	العمل الجماعي وجودة القرارات	256
<b>261</b>	<b>خلاصة الفصل</b>	

#### القسم الثاني: الجانب الميداني للدراسة

<b>264</b>	<b>الفصل الأول: الإجراءات المنهجية المتبعة</b>	
<b>265</b>	<b>تمهيد</b>	

266.....	أولاً: التعريف بميدان الدراسة.....
273.....	ثانياً: المنهج المتبع.....
275.....	ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة.....
279.....	رابعاً: الأداة المستخدمة لجمع البيانات.....
281.....	خامساً: الأساليب الإحصائية.....
281.....	<b>خلاصة الفصل</b> .....
282.....	<b>الفصل الثاني: العينة ومواصفاتها</b> .....
283.....	أولاً: عرض البيانات العامة وتحليلها.....
283.....	ثانياً: خصائص العينة.....
292.....	<b>خلاصة الفصل</b> .....
293.....	<b>الفصل الثالث: مساهمة القيادة التشاركية في ترشيد القرارات</b> .....
294.....	<b>تمهيد</b> .....
295.....	أولاً: الإجراءات التي تعتمدها الإدارة للمشاركة في عملية إتخاذ القرار.....
306.....	ثانياً: مشاركة العامل في عملية إتخاذ القرار.....
320.....	ثالثاً: إيجابيات إشراك العامل في عملية إتخاذ القرار.....
334.....	<b>الاستنتاج</b> .....
341.....	<b>الفصل الرابع: المشاركة في الإجتماعات وإثراء القرارات</b> .....
343.....	<b>تمهيد</b> .....
344.....	أولاً: الإجتماعات التي تقوم بعقدتها الإدارة العليا.....
353.....	ثانياً: فوائد المناقشات الجماعية في إثراء القرار.....
361.....	ثالثاً: معوقات المشاركة بالإجتماعات.....
369.....	<b>الاستنتاج</b> .....

372.....	الفصل الخامس: الإتصال وتجسيد المشاركة في الإدارة.
373.....	تمهيد
374.....	أولاً: أشكال الإتصال بالمنظمة.
385.....	ثانياً: الإتصال كآلية للمشاركة في إتخاذ لقرار.
395.....	ثالثاً: توفر المعلومات وجودة القرارات.
403.....	الإستنتاج.
410.....	الفصل السادس: تفويض السلطة وطرح بدائل جديدة لإتخاذ القرار.
411.....	تمهيد
412.....	أولاً: درجة تفويض السلطة لتمكين الفرد ومشاركته.
422.....	ثانياً: فوائد تفويض السلطة كآلية لتعميق المشاركة.
431.....	الإستنتاج.
435.....	الفصل السابع: العمل الجماعي كآلية للتشاركية ودرجة تقبل وتنفيذ القرار.
436.....	تمهيد
437.....	أولاً: الجماعة وشكل المشاركة.
447.....	ثانياً: درجة مشاركة الجماعة في إتخاذ القرار.
453.....	ثالثاً: نتائج مشاركة الجماعة في إتخاذ القرار.
464.....	الاستنتاج.
470.....	الاستنتاج العام.
488.....	الخاتمة.
490.....	المراجع.
511.....	الملاحق.

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	ملاحظات للبعض إسهامات الباحثين للمفهوم الإدارة	01
26	ملاحظات للبعض إسهامات الباحثين للمفهوم الإدارة بالمشاركة	02
30	ملاحظات للبعض إسهامات الباحثين للمفهوم القيادة التشاركية	03
34	ملاحظات للبعض إسهامات الباحثين للمفهوم تفويض السلطة	04
37	ملاحظات للبعض إسهامات الباحثين للمفهوم الإتصال	05
43	ملاحظات للبعض إسهامات الباحثين للمفهوم إتخاذ القرار	06
47	ملاحظات للبعض إسهامات الباحثين للمفهوم المنظمة	07
227	مستويات المشاركة في عملية إتخاذ القرار حسب نمط الإدارة	08
283	توزيع المبحوثين حسب الجنس	09
284	توزيع المبحوثين حسب السن	10
285	توزيع المبحوثين حسب الحالة الإجتماعية	11
286	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	12
288	توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	13
290	توزيع المبحوثين حسب الفئة السوسيو مهنية	14
291	توزيع المبحوثين حسب مستوى الأجر	15

295	توزيع المبحوثين حسب إشراك القادة للعمال في عملية إتخاذ القرار حسب الفئة السوسيو مهنية	16
298	توزيع المبحوثين حسب معرفتهم للأجهزة الإدارية للمشاركة حسب المستوى التعليمي.	17
300	توزيع المبحوثين حسب دعوة القائد للمناقشة المشكلات التي تواجه العامل بحسب متغير الفئة السوسيو مهنية	18
302	توزيع المبحوثين حسب المشاركة في إتخاذ القرار يجعلك تتدرب على مهام جديدة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	19
303	توزيع المبحوثين حسب حرص الإدارة على استشارة العامل المؤهل علميا في عملية إتخاذ القرار حسب الفئة السوسيو مهنية	20
306	توزيع المبحوثين حسب مشاركة العامل في إتخاذ القرار تمنحه مكانة بالمنظمة بحسب متغير الفئة السوسيو مهنية	21
307	توزيع المبحوثين حسب أسباب المكانة في المنظمة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	22
310	توزيع المبحوثين حسب مراحل المشاركة إتخاذ القرار في المنظمة حسب الفئة السوسيو مهنية	23
313	توزيع المبحوثين حسب نوع المشكلات التي تواجه العامل أثناء تنفيذ القرار حسب متغير الخبرة المهنية	24
315	توزيع المبحوثين حسب خبرة العامل هي التي تفرض على الإدارة العليا مشاركته في عملية إتخاذ القرارات	25
316	توزيع المبحوثين حسب القرارات التي تقوم الادارة بإتخاذها بشكل فردي حسب متغير سنوات الخبرة	26
318	توزيع المبحوثين حسب نوع القرارات التي يشارك فيها العامل حسب الفئة السوسيو مهنية	27
321	توزيع المبحوثين حسب رأيهم في أن المشاركة في عملية إتخاذ القرار	28

	عملية شكلية حسب الفئة السوسيومهنية	
323	توزيع المبحوثين حسب مدى تحيز الإدارة في اختيار البدائل المقترحة من فئة سوسيومهنية محددة	29
325	توزيع المبحوثين حسب المشاركة في إتخاذ القرارات يعد تدخلا في وظيفة الإدارة العليا حسب الفئة السوسيومهنية	30
326	توزيع المبحوثين حسب فاعلية وجودة القرارات التي تتم بالمشاركة حسب الفئة السوسيومهنية	31
328	توزيع المبحوثين حسب المشاركة في إتخاذ القرار يساعد في إختيار أفضل البدائل حسب الفئة السوسيومهنية	32
330	توزيع المبحوثين حسب أسباب إختيار أفضل البدائل حسب الفئة السوسيومهنية	33
332	توزيع المبحوثين حسب إيجابيات المشاركة في إتخاذ القرار حسب الفئة السوسيومهنية	34
344	توزيع المبحوثين حسب قيام الإدارة بعقد إجتماعات دورية مفتوحة في مختلف المصالح بحسب سنوات الخبرة	35
346	توزيع المبحوثين حسب العضوية في الإجتماعات التي تعقد حسب متغير المستوى التعليمي	36
348	توزيع المبحوثين حسب عقد إجتماعات عن بعد بإستخدام تقنيات وبرامج حديثة بحسب الفئة السوسيومهنية	37
350	توزيع المبحوثين حسب أنواع الإجتماعات التي تعقدها الإدارة حسب الفئة السوسيومهنية	38
353	توزيع المبحوثين حسب المناقشات الجماعية في الإجتماعات حسب الفئة السوسيومهنية	39

356	توزيع المبحوثين حسب تقديم الأفكار والمقترحات في الإجتماع حسب الفئة السوسيو مهنية	40
359	توزيع المبحوثين مناقشة الأفكار والمقترحات بشكل موضوعي في الاجتماعات حسب الفئة السوسيو مهنية	41
361	توزيع المبحوثين حسب أسباب ضعف المشاركة في الاجتماعات حسب الفئة السوسيو مهنية	42
364	توزيع المبحوثين حسب مدى العقبات التي تواجه العامل أثناء المشاركة في الاجتماعات حسب الفئة السوسيو مهنية	43
367	توزيع المبحوثين حسب الصراعات الموجودة بين العمال ودرجة المشاركة حسب الفئة السوسيو مهنية	44
374	توزيع المبحوثين من خلال مدى حدوث إتصال جيد بالمنظمة حسب الجنس	45
376	توزيع المبحوثين حسب الأدوات المستخدمة في نقل المعلومة حسب الفئة السوسيو مهنية	46
377	توزيع المبحوثين حسب أدوات الإتصال المعتمدة بالمنظمة حسب الفئة السوسيو مهنية	47
380	توزيع المبحوثين حسب فعالية الوسائل المستخدمة في الإتصال حسب الفئة السوسيو مهنية	48
381	توزيع المبحوثين حسب درجة توفر المعلومات لإتخاذ القرار حسب الفئة السوسيو مهنية	49
383	توزيع المبحوثين حسب نوع المعلومات التي توفرها الإدارة حسب متغير سنوات الخبرة	50
385	توزيع المبحوثين من خلال درجة فهم العامل للتقارير المرسله من المنظمة بحسب متغير الخبرة	51

386	توزيع المبحوثين حسب نوع المعلومات وتأثيرها على القرار حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	52
388	توزيع المبحوثين حسب نقص المعلومة يؤثر على جودة القرار حسب الفئة السوسيو مهنية	53
390	توزيع المبحوثين من خلال أسباب نقص المعلومة لإتخاذ القرار حسب الفئة السوسيو مهنية	54
392	توزيع المبحوثين حسب نقص المعلومة يشكل عائق في تحديد البدائل ومقارنتها حسب الفئة السوسيو مهنية	55
393	توزيع المبحوثين حسب الإتصال الجيد يعزز المشاركة في المنظمة حسب متغير سنوات الخبرة	56
395	توزيع المبحوثين حسب الإتصال الجيد يساعد على تنفيذ القرار في وقته حسب متغير سنوات الخبرة	57
397	توزيع المبحوثين حسب توفر المعلومات يساعد على القرار الجيد حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	58
399	توزيع المبحوثين حسب الجهة التي يعتمد عليها العامل عندما يواجه مشكلة في تنفيذ القرار حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	59
401	توزيع المبحوثين حسب عوامل ضعف القرار وجودته حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	60
412	توزيع المبحوثين حسب تفويض السلطة من طرف المدير لتنمية المشاركة في إتخاذ القرار حسب الفئة السوسيو مهنية	61
414	توزيع المبحوثين حسب مراعاة المفوض لقدرات العامل عند توزيع المهام حسب سنوات الخبرة	62
416	توزيع المبحوثين حسب تفويض السلطة يساعد العامل على إنجاز مهامه بسرعة حسب الفئة السوسيو مهنية	63
418	توزيع المبحوثين حسب تفويض السلطة يقتصر على الكفاءات حسب الفئة	64

	السوسيومهنية	
420	توزيع المبحوثين حسب تفويض السلطة يساعد العامل في تنمية مهاراته وإختيار أفضل البدائل والحلول حسب الفئة السوسيومهنية	65
422	توزيع المبحوثين حسب تفويض السلطة يحسن من الإحساس بالمسؤولية وإتخاذ القرار المناسب حسب الفئة السوسيومهنية	66
425	توزيع المبحوثين حسب تفويض السلطة يساعد على طرح أفكار جديدة حسب الفئة السوسيومهنية	67
427	توزيع المبحوثين حسب تفويض السلطة يمنح العامل فرصة لتحليل المشكلات وطرح المقترحات حسب الفئة السوسيومهنية	68
429	توزيع المبحوثين حسب منح الصلاحيات الكافية وفعالية إتخاذ القرار حسب الفئة السوسيومهنية	69
437	توزيع المبحوثين حسب رغبة العامل في العمل مع الجماعة حسب الفئة السوسيومهنية	70
439	توزيع المبحوثين مشاركة الأفكار والآراء مع الزملاء حسب سنوات الخبرة.	71
441	توزيع المبحوثين حسب الصراعات بين أعضاء الجماعة حسب الفئة السوسيومهنية	72
443	توزيع المبحوثين حسب نوع الصراعات والخلافات التي تحدث بين أعضاء الجماعة حسب الفئة السوسيومهنية	73
445	توزيع المبحوثين حسب تأثير الصراعات على المشاركة حسب المستوى التعليمي.	74
447	توزيع المبحوثين حسب مدى تقبل أفكار وآراء الجماعة حسب المستوى التعليمي	75
450	توزيع المبحوثين حسب مدى الأخذ برأي الجماعة في إتخاذ القرار حسب الفئة السوسيومهنية	76

452	توزيع المبحوثين من خلال مدى تقديم المساعدة أثناء تنفيذ القرار من طرف الجماعة حسب سنوات الخبرة	77
454	توزيع المبحوثين حسب رغبة اعضاء الجماعة في تحمل المسؤولية حسب سنوات الخبرة	78
455	توزيع المبحوثين حسب القرارات التي تصدر عن الجماعة تكون مقبولة حسب الفئة السوسيو مهنية	79
457	توزيع المبحوثين حسب مدى تنفيذ القرار بدافعية حسب التصنيف المهني	80
459	توزيع المبحوثين حسب درجة إهتمام أعضاء الجماعة بحل المشكلات في وقتها حسب الفئة السوسيو مهنية	81
461	توزيع المبحوثين حسب درجة إلتزام الجماعة بتنفيذ القرار بناء على الصلاحيات الممنوحة حسب سنوات الخبرة	82
463	توزيع المبحوثين حسب القرارات الصادرة عن المجموعة أحسن من القرارات الفردية حسب الفئة السوسيو مهنية	83

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
107	النموذج السلوكي للرقابة.	01
112	هرم الحاجات الإنسانية لبراهام ماسلو..	02
116	مقارنة بين العوامل الوقائية والدافعة حسب هيزبرج..	03
132	أشكال الإدارة بالمشاركة	04
205	النموذج الأساسي العام لصنع القرارات	05

مقدمة

**مقدمة :**

إن ظهور المنظمة لم يكن وليد المتغيرات و المستجدات التي يعرفها المجتمع في عصرنا الحالي، حيث ارتبط وجود المنظمة بحاجات الفرد المختلفة في مختلف مناحي الحياة الإجتماعية و الإقتصادية و السياسية و الثقافية بهدف تلبية وسد الحاجات الأساسية ، ومع تطور الحاجات و المتطلبات و ظهور أشكال حديثة للتنظيم بفعل الثورة الصناعية و افرازاتها و توسع حركة التصنيع ، و تنوع القطاعات و النشاطات بفعل ظهور الإبتكارات و الإختراعات و سيطرة الألة و إحلالها في المصانع و المنظمات بهدف إشباع حاجات المجتمع ككل من خلال توسيع الإنتاج وتنوعه لسد كافة الحاجات المتنوعة في الحياة الإقتصادية و الإجتماعية .

إن الأشكال الأولى للمنظمات في مستوى تنظيمها و تسييرها ونمط السلطة و العلاقات الإجتماعية ، ودرجة الرسمية و الهرم التنظيمي و مكوناتها ووظائفها كانت تتسم ببساطتها ، حيث ظهرت في شكلها الأسري في شكل ورشات حرفية يتجمع فيها اصحاب الحرف المتشابهة، لإنتاج مختلف السلع، و تربطهم علاقات القرابة بين العمال و المسؤول المباشر حيث يقوم بإصدار الأوامر و العاملين يخضعون لسلطته، و بالتالي فقد كانت حرفتهم تقام في منازلهم ، حيث ظهرت ورشات كورشة الحدادين و النجارين و النساجين ، واتسم الإنتاج بالضعف كما ونوعا ، حيث إفتقد للجودة ، كما ان العلاقات الرسمية بين العمال و الإدارة منعدمة ، أما عملية إتخاذ القرار فقد كانت متركزة لدى ارباب العمل و مشاكل العمل بسيطة ، و القرارات التي تتخذ ترتبط بالقرارات الروتينية الخاصة بالمهام و الإنتاج و السلع ، وطرق توزيعها ، ومع توسع حركة التصنيع في مجالات متنوعة في مختلف الصناعات ، و القطاعات فرض ظهور نمط من العلاقات العمل ذات الصيغ الجديدة.

وقد عرفت المنظمة منذ ظهورها العديد من العمليات الهامة كعملية إتخاذ القرار، حيث تعد من أهم العمليات التي تأخذ وقت كبير من المنظمة ، حيث أكد سيمون أن عملية إتخاذ القرار هي قلب الإدارة، ليشير إلى الحاجة البالغة لأي منظمة لإتخاذ القرارات الفعالة بهدف الحفاظ على بقائها ، ونموها و إستمرارها ضمن النسق العام الذي تنتشط فيه ، و تتفاعل معه في ظل المناخ التنظيمي العالمي، وبما أن كل ادارة و منظمة تواجه بشكل يومي العديد من



المشاكل التي تتطلب البحث الجاد و المستمر عن حلول لها ، بهدف الحفاظ على الأداء العام للمنظمة لتحقيق أهدافها دون الإخلال بفعالية التنظيمية ، وتعتمد في ذلك على أداء العنصر البشري و آراءه و أفكاره و مقترحاته للوصول إلى حلول و بدائل جيدة بهدف إتخاذ القرارات رشيدة فعالة بشكل علمي و دقيق و هذا يسهل عليها تنفيذ جميع وظائفها من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة .

إن عملية اتخاذ القرار عملية تتطلب مجهود كبير جدا، حيث يحتاج القائد إلى جهود العمال من مختلف المستويات التنظيمية، وبحسب نوع القرارات المتخذة ، كونهم أقرب إلى المشاكل و أكثر دراية ومعرفة و اطلاع بما يحدث ، و لديهم من الخبرة و الأفكار و المعلومات و المقترحات و الآراء حول طبيعة المشكلات و تقديم البدائل المناسبة ، بناءً على المهام و الموارد المتاحة و الخبرة ، ما يدفعه إلى اشراكهم و دمجهم في عملية إتخاذ القرار ، حيث تتأثر قرارته بآراء و أفكار الآخرين المحيطين به و بطبيعة البيئة التي يعمل بها.

فقد اتجهت المؤسسات في عصرنا الحالي الذي اتسم بالتنافسية الشرسة نتيجة لتطور التكنولوجي والمعرفي و الإقتصادي و الإجتماعي نحو توفير الكفاءة الإنسانية و تطويرها من خلال البرامج التدريبية و التكوين المتخصص و الإعتناء بها من الناحية الإجتماعية لضمان بقائها من خلال إشباع حاجاتها الإجتماعية و الإنسانية ، فقد كشفت جل الدراسات العلمية بأن العنصر البشري تتحسن دافعيته نحو العمل و يرتفع أدائه و بالتالي تتحقق الفعالية بفعل الإهتمام بالحوافز المعنوية خاصة إذا ما شعر العامل بأنه يعامل كإنسان له فكر و طاقات و قدرات يمكنه من خلالها إبراز ذاته كعضو في المنظمة التي ينتمي إليها.

إن إرساء القواعد الأساسية للإدارة بالمشاركة يتم من خلال بناء علاقات إنسانية تقوم على تقدير كل فرد لقدراته و طاقاته و مهاراته و إمكانياته و خدماته ، و إعتبره قيمة عليا في حد ذاته بالإضافة إلى الإحترام المتبادل بين رب العمل و العاملين، حيث أن التفهم الصحيح للعلاقات الإنسانية يجب أن يقوم على تفهم دوافع الأفراد إلى العمل، كما يجب أن يقوم أيضا على تفهم الحاجات المختلفة سواء إجتماعية أو مادية.

فالمنظمة الذكية هي التي تراعي الكرامة الإنسانية في المعاملة فيجب أن تعامل الفرد بإحترام و تقدير و تعترف بجهوده ، وفي حال اخطأ العامل فعلى الإدارة أن تقدم له يد



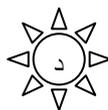
العون بدلا من إهانتته التي تؤدي إلى الإحباط و شيوع السلبية في العمل ، حيث تقوم بتقديم الحل في شكل إقتراح و ليس أمر و أن تكون المعاملة عادلة فلا تستلطف أفراد و تحيز لهم دون أفراد آخرين و تبتعد عن تشكيل كتل أو جماعات تخدم مصالحها على حساب استقرار المنظمة.

بالإضافة إلى منح العاملين فرصا لترقي و التقدم و المشاركة في إتخاذ القرار و الإجتماعات و تفويض الصلاحيات لهم و حث الأفراد على زيادة جهودهم بالبحث عن دوافعهم وفهم وكشف إستراتيجية الفعل لديهم ، فإن كان فعل مضاد لتنظيم يسعى إلى تحقيق أهدافه فعلى المنظمة توفير الوسائل اللازمة لتصحيح نظرة العامل للمنظمة فقد يكون الفعل مصدره مفاهيم خاطئة و نوايا سلبية أتجاه المنظمة، و إن كان فعل مشارك إيجابي يظهر في الاندماج الكلي للعامل في منظمته حيث يسعى بصفة دائمة إلى تحقيق اهدافها بكفاءة و تركيز و إستخدام كل الوسائل لإنجازه بأقل تكلفة ففي هذه الحالة يجب على المنظمة دعمه وإشباع حاجاته وإشعاره بأهميته بالاعتماد على تفعيل كل الميكانيزمات لإبعاد العامل عن النمط الروبوتي الجامد الذي يسبب ألم نفسي له إنطلاقا من معاملته كشريك أساسي في العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى البحث عن دوافعهم النبيلة و الحناء عليهم و جعل الموقف في صورة تحدي إداري له وتبسيط العمل له، ومراعاة شعور العاملين من خلال إبراز صفاتهم الإيجابية و فتح قنوات الإتصال في مسائل العمل و الأمور الشخصية أيضا و محاولة مساعدتهم و إحترام آراءهم، ووضع اللوائح تكون لذلك يعد أسلوب الإدارة بالمشاركة أحد الأساليب الجيدة التي تعتمد عليها و تفعلها مختلف المؤسسات اليابانية الكبرى التي إستطاعت بفضل هذا النمط من التسيير أن تسيير خطوات إلى الأمام و تحقق القفزة النوعية إنطلاقاً من التركيز على للعنصر البشري و تثمين جهوده و طاقاته و مهاراته بالإعتراف بكل ما يقوم به و يبذله من جهد فكري كان أو عضلي فهي تنظر إليه كشريك حقيقي و أساسي في العملية الإنتاجية و محرك فعال بفضلته يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات بفضل ما يقدمه من جهد كما تعتبره عنصر ضروري جداً لبقاء ونمو المنظمة، فالعنصر البشري يمثل لها مورد هام جداً.



لقد أدرك المسير الغربي أهمية التسيير بالمشاركة لذلك سعى إلى إحلاله في مواقع العمل من خلال البحث و توفير كل الميكانيزمات الضرورية لتجسيده و إنجاحه، وتهيئة الأرضية الصلبة لتفعيله بدأ من إحلال وإيجاد ثقافة تنظيمية قائمة على مبادئ الديمقراطية و المشاركة الفاعلة، و بالتالي فإن أساليب التنظيم المعاصرة تميزت أساساً في إستغلال منطوق التعامل الإنساني من خلال البحث عن ما يحفز العنصر البشري من ناحية الوضع الاجتماعي و الإنساني و معاملته كفكر و ليس جزء من أجزاء الآلة ، لذلك فالإعتماد على نمط التنظيم بالمشاركة يعد وسيلة جد نافعة حيث تعمل على القضاء على كل أشكال السلطة الأتوقراطية ، و ذلك من خلال توزيع السلطة بين مختلف الشرائح الاجتماعي في المستويات التنظيمية، أي إنتقالها من الأقلية إلى الأغلبية ، وبالتالي ظهور أنماط من السلطة التشاركية الفعالة.

وقد تمت معالجة موضوع الإدارة بالمشاركة و إشكالية إتخاذ القرار في عشرة فصول حيث تناولنا في القسم الأول الجانب المنهجي و النظري، متمثلاً في الفصل الأول الخاص بالجانب المنهجي للدراسة فقد قمنا من خلاله بتناول إشكالية الدراسة و الفرضيات، وتم تحديد وضبط المفاهيم، والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ذاته ، أو القريبة منه في أحد متغيراته، فيما خصصنا الفصل الثاني للإقتراب من موضوع الدراسة أكثر نظرياً حيث يتطرق إلى الجهود النظرية السوسولوجية المفسرة لمبدأ المشاركة ، أما الفصل الثالث تناولنا توجهات المنظمات الحديثة نحو المنظمة التشاركية و آليات الإنتقال من النموذج التقليدي التسلسلي في التنظيم إلى النموذج التشاركي، وفي الفصل الرابع مدخل نظري للعملية إتخاذ القرار في المنظمة ، أما القسم الثاني ركزنا فيه على الجانب الميداني للدراسة ، وتضمن الفصل الأول تم فيه تحديد الإجراءات المنهجية المتبعة، حيث قمنا بالتعريف بالميدان البحث و المنهج المعتمد فالدراسة، بالإضافة إختيار العينة و تحديد مجتمع الدراسة، والأداة المستخدمة في جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المعتمدة، أما الفصل الثاني فقد تضمن العينة و مواصفاتها من خلال عرض البيانات العامة و تحليلها و تحديد خصائص العينة ، في حين الفصل الثالث و الرابع و الخامس خصصت لفرضيات الدراسة و معالجتها.



القسم الأول

الجانب المنهجي

و النظري للدراسة

## الفصل الأول:

### الجانب المنهجي للدراسة .

1. إشكالية الدراسة.
2. فرضيات الدراسة.
3. أسباب إختيار الموضوع.
4. أهمية الدراسة و أهدافها.
5. مفاهيم الدراسة.
6. الدراسات السابقة و تقييمها.
7. مجالات البحث .

**1. الإشكالية :**

إن الأوضاع الجديدة التي أصبحت تميز العالم الآن في كل المجالات تظهر أساساً في الطابع التنافسي الشرس الذي لا يرحم أي مؤسسة ضعيفة هشة لا تعرف ترسم سياساتها و تبني إستراتيجياتها بناءً على معطيات العولمة الإقتصادية و إقتصاد المعرفة الذي أصبح المتحكم في النشاط التنظيمي، فبقاء و نمو المنظمة الآن مرهون بمدى قدرتها على المنافسة ، و تتطلب التنافسية العالية قدرات و طاقات و يد عاملة ماهرة و ذكية بمعنى آخر أصبحت المنظمات العالمية الآن تحتكر القوى العاملة كفكر و كسلوك وتعتبرها شريك أساسي في المنظمة و ذلك عن طريق إستغلال مخزون الذكاء الإنساني الذي يعتبر المفتاح السري لقيام المنظمة و تحريكها ، و تحقيق أهدافها فالخطط التي تضعها المنظمة تبقى بلا قيمة ما لم تنفذ عن طريق كفاءات تتميز بخصائص و مهارة عالية.

إضافة إلى ذلك فإن كبرى المؤسسات المتواجدة في العالم و الرائدة في مختلف الصناعات المعروفة ذات الصيت الواسع و الذي حققت أكبر مستوى في الربحية بفضل منتجاتها الجيدة نوعاً و كمياً و إستطاعت إقناع و إرضاء زبائنها بفضل جودة مخرجاتها التي تحققت نتيجة توفر عنصر بشري كفء و لا شك أن الكفاءة لوحدها لا تكفي في تحقيق فعالية المنظمة أي كانت البيئة التي تتواجد بها، بل تحققت إنطلاقاً من تبني نموذج تسييري قائم على مبدأ المشاركة في العمل، وهذا ما ظهر على جل المؤسسات اليابانية الرائدة عالمياً، لذلك فإن إيجاد نموذج لتنظيم العمل في المنظمة يتلائم مع المستجدات و التطورات و التغييرات التي تطرأ على المنظمة داخليا أو خارجيا يعتبر من الأمور المهمة جداً و ذلك لضمان و الحفاظ على بقائها و نموها و إستمراريتها ضمن النسق التنظيمي العام التي تنشط به، فقد كشفت معظم نتائج الدراسات الكلاسيكية و مبادئ نظرياتها عدم جدوى التحفيز الإقتصادي للعامل كأسلوب تحفيزي لبذل المزيد من الجهد لتحقيق الكفاءة الإنتاجية و زيادتها و على الرغم من أنها ظلت لوقت طويل ذات فعالية و صدى كونها حققت تراكم الثروة ، إلا أنها أثبتت أن هناك معطيات و متغيرات و ظروف أخرى لها علاقة وطيدة بسلوك الإنساني و زيادة الإنتاجية في العمل، تجسد

أساساً في معنويات العمل ، حيث أكد التيار الإنساني مدى فعالية العوامل الإجتماعية كموجه لسلوك الإنسان في المنظمات.

ففي ظل هذه المستجدات و التطورات التي تشهدها المنظمة ، أصبح نجاحها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرتها على إتخاذ قرارات فعالة على مستوى كل انشطتها ووظائفها ، ودراسة كل المشاكل التي تتعرض لها مع الحرص على الإلمام بالعوامل المؤثرة الداخلية و الخارجية ، ودراستها دراسة علمية من قبل متخذي القرار، باعتبار ان المعرفة العلمية الدقيقة و الصحيحة تساعد على تحليل مختلف المواقف و الوضعيات و العقبات التي تواجهها المنظمة، إنطلاقاً من معرفة نقاط الضعف و القوة و التهديدات و الفرص المتاحة ، بهدف استشراف الرؤى المستقبلية لنجاح وبقاء المنظمة.

"إن عملية اتخاذ القرارات تعد محور العملية الإدارية وجوهرها و نجاح المنظمة يعتمد على قدرة وكفاءة القيادة الإدارية على إتخاذ القرارات الإدارية المناسبة...، لذلك لم يكن عالم الادارة الأمريكي هيربرت سايمون مغالياً عندما أشار إلى كلمة الإدارة بمعنى اتخاذ القرارات أو اتخاذ القرارات بمعنى الإدارة ، ولم يتردد عالم الإدارة العامة الأمريكي المشهور ليونارد وايت باعتبار عملية اتخاذ القرارات من الأمور الجوهرية للمدير ووصفها بأنها قلب الإدارة"<sup>1</sup>.

إن إتخاذ القرارات عملية متكررة كالعلمية الإدارية نفسها، حيث لا يمكن أداء أي نشاط دون ان يتخذ بشأنه قرار، فهي مرتبطة بجميع وظائف و عمليات المنظمة من تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة، لذلك وجب ان تتسم بالصواب كما يمكن اتخاذ القرار بشكل فردي او جماعي بحسب نمط القيادة السائد في المنظمة، حيث تتوفر فيه خصائص ومميزات تجعله يضفي طابع و سمة على عملية اتخاذ القرار، فالقائد الذكي يسعى الى تفعيل كل طاقاته و استثمار كل الموارد المادية و البشرية بعقلانية لتحقيق اهداف المنظمة و تنفيذ القرارات الرشيدة لضمان بقاء ونمو المنظمة ونجاحها.

<sup>1</sup> أحمد صالح الهزيمية: دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية( دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة أريد) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 25، العدد الأول، 2009، الأردن، ص396.

"إن المنظمة الناجحة هي التي تسعى إلى تنمية الكفاءات البشرية و تعتبرها ثروتها الحقيقية القادرة ، على الإبداع و الابتكار و التجديد المستمر و استثمار المعلومات و إدارة التغيير، مما يمكنها من صياغة بدائل و قرارات جيدة صحيحة و تنفيذها، حيث تعمل المنظمة على توزيع و تقاسم المعلومات بهدف اتخاذ القرارات فعالة تتوافق مع الأهداف المنظمة من ناحية و أهداف الأفراد من ناحية أخرى"<sup>1</sup>.

فنموذج التسيير في المنظمة في عصرنا الحالي يتجه نحو تبني مبدأ المشاركة في التسيير عن طريق إرساء ثقافة تنظيمية تقوم بدمج العامل في منظمته التي ينتمي إليها بفعل تشريه وسيطرة القيم و المعايير و التقاليد و العادات التي ترسخ التشاركية بصورها المختلفة، و لا تتم المشاركة في التنظيم إلا بوجود عنصر إنساني له الرغبة في المشاركة و تربطه علاقة ثقة بالمنظمة،و تبني علاقة الثقة المتبادلة بين العاملين و الإدارة، إنطلاقاً من وجود أفراد متفاعلين مندمجين في نسق التنظيمي و القيمي للمشاركة، حيث تشكل المنظمة للأفراد مجال أساسي للتنشئة الإجتماعية و التنظيمية كونهم يقضون أغلب أوقاتهم بها و تربطهم علاقات عمل ذات إتجاهين ،في إتجاهها الرسمي و تظهر عادة في علاقة الفرد بالإدارة،و في إتجاهها الغير رسمي و تظهر في علاقات الإنسانية كصداقة و الزمالة و غيرها، التي تحكمها مبادئ وقيم خاصة مبنية على الثقة و التفهم و الإحترام المتبادل و التعاون و أنماط التماسك التي تحدها في شكل صور إجتماعية محددة لذلك فقد أبدت المنظمة نواياها إتجاه الإستثمار في العنصر البشري بعدما أدركت بأنه مورد أساسي لبقاء و نمو المنظمة و إستمرارها في النسق التنظيمي العام الذي تنشط به، فقد إتجه العالم الآن نحو منافسة من نوع آخر قائمة أساساً على الذكاء الإنساني و إحتكار مفاهيم محددة في مجال التعامل الإنساني و الإجتماعي.

إن هدف المنظمة من توظيف نمط التسيير بالمشاركة هو دمج الفرد كلياً من خلال تلقين العامل و تعليمه أسس المشاركة بالإعتماد على ميكانيزمات و هياكل مخصصة ،إنطلاقاً من إشراكه في عملية إتخاذ القرار التي تعد جوهر العملية الإدارية، و حتى تتمكن من الوصول و إيجاد القرار أو البدائل الجيدة للمنظمة في مختلف مستوياتها عليها الإعتماد على مخزون

<sup>1</sup> Jaen brilman, *meilleures pratiques de mangement (au cœur de la performance)*, 3éme,editions d organisations, paris,2001,p247.

الذكاء المعرفي للأفراد، كونهم متواجدين بصفة دائمة في المنظمة وقد يكونوا أكثر دراية بالحلول المناسبة و على إطلاع بقضايا العمل و مشاكله، فالوصول إلى قرارات سليمة و ذات جودة يتطلب إشراك العامل بحكم أنه في الغالب من يسعى إلى تنفيذه و كلما تم إشراكه و إدماجه في عملية إتخاذ القرار سعى بدوره إلى تنفيذ القرار بدافعية أعلى حيث ترتفع معنوياته و ينخفض لديه الشعور بالمقاومة و الرفض لسياسات الإدارة، وبالتالي ينمو لدى العامل الشعور بالإنتماء للمنظمة و يسعى بصفة دائمة إلى تحقيق أهدافها في الآجال المحددة و يتشارك همومها كون أن الإدارة تثق بدوره وجهوده و طاقاته و قدراته و مهاراته، لذلك فهي تسعى إلى دمجها في إتخاذ القرار إنطلاقاً من فتح قنوات الإتصال و إمداده بالمعلومات الكافية و توفير الأجهزة المناسبة و الهياكل للمشاركة، فالإدارة الناجحة تسعى إلى الاستفادة من مشاركة العامل في مختلف المستويات التنظيمية و يظهر بشكل واضح أثناء مشاركة الفرد بحسب نوع القرار و أهميته ففي القرارات الإستراتيجية يدمج العمال ذوي المهارة و الكفاءة و بالتالي تشعرهم بأهميتهم و ثقتها بهم و تحملهم المسؤولية لتكوينهم أكثر، كما أن إشراكهم من خلال عملية إتخاذ القرار يساهم في بناء علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة و العمال، أين يحدث التفاعل المباشر بين مختلف الشرائح الإجتماعية السوسيو مهنية و يسود الإحترام و الود و الألفة و التفاهم و التعاون و الإخاء و هذا الأمر يخلق جو إجتماعي علائقي ملائم لتحقيق الأهداف و يقلل كل أشكال الصراع و النزاعات كما أنه يساعد العامل على المنافسة الإيجابية لخدمة منظمته و الولاء لها.

وإذا أنقلنا الى واقع المؤسسة الجزائرية نجد بأن أغلب الدراسات التي إهتمت بها تؤكد على أنها عرفت الكثير من المعوقات و المشاكل التي حالت دون تحقيق الفعالية، وكانت سبباً رئيسياً في تراجعها على كل المستويات، وما ميز مختلف الدراسات السوسيو لوجية حول المؤسسة الجزائرية أنها تناولت نظام المنظمة إنطلاقاً من مسارها في النظام الإجتماعي و السياسي و الإقتصادي، وبناءً على خصوصية كل مرحلة، حيث عرفت المنظمة الجزائرية منذ فجر الإستقلال إلى يومنا هذا تطورات و مراحل متنوعة ذات خصوصية إقتصادية و سياسية و إجتماعية و ثقافية لا يمكن لنا إنكارها و إستطاعت أن تحقق بعض الإمتيازات ولكنها تبقى غير كافية لتحظى بمكانتها بين المؤسسات العالمية المتميزة رغم الخيارات

الصعبة التي تبنتها لتشكل قطب أساسي من خلال مؤسساتها المختلفة في التنمية الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية و الثقافية و غيرها.

إن تجسيد منطق و ثقافة التسيير بالمشاركة يتطلب ميكانيزمات وأدوات ذات فعالية و نجاعة كما يتطلب طاقات بشرية ذات كفاءة قادرة على تحمل المسؤولية و ترشيد النفقات و إعداد مخططات و تنفيذها بدقة عالية و بطريقة صحيحة، كما تتطلب علاقات عمل إنسانية ذات مستوى عالي من الثقة بين الإدارة و العاملين، إنطلاقاً من توحيد الجهود من خلال العمل كفريق متلاحم و منسجم يسوده العلاقة التعاونية و التماسك بين أفراد المجموعة، كما يتطلب وعي و ثقافة لدى العاملين أتجاه أهمية تحقيق أهداف المنظمة، فالمطلوب من الإدارة هو إدماج العامل بكل الطرق الفعالة و الحديثة حتى تتمكن من تحقيق الفعالية، ويتم تحقيق الإدماج بين مختلف فئاته إنطلاقاً من تفعيل مشاركة العامل في مختلف الوظائف الأساسية وفي كل المستويات التنظيمية.

إن عدم مشاركة العاملين في مختلف المستويات الإدارية أو التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات و عدم تفويض السلطة لهم و إقصائهم في مختلف الأمور يؤثر بصفة مباشرة على العاملين خاصة في ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يساهم في تراجع مستوى الأداء لشعورهم بأنهم لا يشاركون في وضع الأهداف المطلوب إنجازها، أو الحلول الممكنة للمشاكل التي يواجهونها في الأداء وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة<sup>1</sup>، وغير مرغوب فيهم في العمل خاصة أنهم لم ينالوا الفرصة لإبراز قدراتهم و مهاراتهم، وبالتالي لا وجود للحرية المبادرة و الإبداع داخل محيط العمل، فالمنظمة لا توفر للعامل وسائل إتصال فعالة لمعرفة مشاكلهم في العمل أثناء أداءهم لمهامهم و لا تعطي له الفرصة في المشاركة بآرائه و طموحاته لدعم فعالية المنظمة و الشعور بالانتماء لها وهذا واقع أغلب المؤسسات العمومية الجزائرية التي لم تستطع اللحاق بالركب التنظيمي المعاصر.

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري: علم النفس الإداري ( علم الإدارة و علاقته بعلم النفس مدخل إستراتيجي لعلم النفس الإداري و السلوكي)، دار القلم، لبنان، 2015، ص 282.

فمن الواضح أن المؤسسة الجزائرية في مختلف مراحلها قد تبنت قواعد و إجراءات ذكية للغاية تعتمد بالأساس على إجراءات ضاغطة مستخدمة القوة في نظام العقوبات و تهميش كل الأطراف الفاعلة في التنظيم، وتركيزها على نظام إتصال مغلق يعتمد على ترويج الدعايات من وقت لآخر و خطابات إقناعية قائمة على أن الأفراد يبذلون مجهوداتهم لتحقيق مصالحهم و الحفاظ على إستقرارهم في العمل و بذلك فقد كيفت الأفراد وفقا لمطالب المؤسسة وإتسمت بذلك المؤسسة بالجمود والركود لإعتمادها على خطابات كمثل هذا النوع. وفي هذا الصدد نجد أن شستر برنارد أكد على فكرة ذاتها بأن القوة بطابع إتصالي تهيكّل المشارك في تقبل نمط من المشاركة وفقا ما يحدده التنظيم و تظهر بشكل جلي من خلال العلاقة بين الرئيس و المرؤوس<sup>1</sup>.

فإذا تتبعنا التطور الذي وصلت إليه بعض المنظمات المتقدمة كالمنظمات اليابانية التي تسعى كمنظمات رائدة إلى تحقيق فعالية مؤسساتها بالتركيز على العنصر البشري كسلوك و كفكر ليس فقط بفضل جهده العضلي في زيادة الإنتاجية و تحقيق فعالية المنظمة فقد كرسّت جهودها لرفع مستوى أداء العامل بالإحاطة بكافة الجوانب المساهمة، والتي تساعد في دعم فعالية التنظيم فأتاحت بذلك للعامل فرصة إثبات وجوده كفكر يساهم في تحقيق الإنتاجية و حققت له الرضا الوظيفي الحقيقي و الشعور بالانتماء فالمنظمة بالنسبة لهم ملكا لهم جميعا يتشاركون همومها و يستوعبون مشاكلها و قصورها ويسعون إلى تجاوز مشاكل المنظمة كيد واحدة و كجسد واحد، و قد دعمت هذه المنظمات ضرورة مشاركة العاملين في وضع الأهداف التنظيم عن طريق توفير نظام اتصال فعال تجسد في صناديق الاقتراحات و الحلقات النوعية التي لعبت دور هام لتوفير فرصة مشاركة العاملين في إبداء آراءهم و المشاركة في إتخاذ القرار الصحيح و السليم للمنظمة عن طريق الإحاطة بكافة جوانب العمل انطلاقا من مشاكل الأداء وصولا إلى الأداء الفعال ودعم فعالية الانتماء الوظيفي للعامل .

<sup>1</sup> بوكريوط عز الدين : المتبقين من العمال بعد عملية التقليل من عددهم و فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية العمومية (دراسة مركب السيارات الصناعية بالروبية ) ، أطروحة دكتوراه دولة ، علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2008/2007 ، مرجع سابق، ص 163.

فعلاقة العامل بالمنظمة أو المؤسسة التي ينتمي إليها ليست مجرد علاقة مادية تتمثل في الأجر أو ظروف أداء العمل، وإنما هناك عامل آخر يربطه بها هو معنويات العمل فالعامل يحتاج إلى معاملته كإنسان وليس كعنصر من عناصر الإنتاج حيث كلما زادت الوسائل التي تشعره بأنه يعامل كشريك وليس كأجير تأثرت معنوياته و ارتفعت كفاءته الإنتاجية، وينظر الكثير من العاملين إلى أهمية هذا الدور الذي تعطيه الإدارة لهم بالاشتراك في مناقشة السياسات و الأهداف و البرامج التي يراد تنفيذها .

ولذلك فعلى المنظمات الاهتمام وإدراك أهمية هذا العنصر لدى العاملين، ومراجعة كافة الطرق لإشباع هذه الحاجة التي تساهم في زيادة الدافعية لدى العاملين، و لا شك أن أسلوب الإدارة بالمشاركة يشكل حافزا ودعما في تحديد الأهداف في كافة المستويات و مشاركة العاملين على مستوى التنظيمي الذين يعملون فيه في وضع و تقديم مقترحات لوضع الأهداف، بالإضافة إلى ضرورة تحديد مواعيد لإنجاز هذه الأهداف المحددة واحترام مواعيد بمشاركة الجميع و ضمن معطيات المعروفة و المتابعة والمراجعة المستمرة لمستوى الأداء المحقق.

وعليه و مما سبق هل إحلال نموذج الإدارة بالمشاركة من خلال تفعيل آليات المشاركة في مختلف المستويات التنظيمية عن طريق إشراك العامل في الاجتماعات و تمكينه ومنحه السلطة الكافية ووجود قيادة تشاركية ونظام إتصال فعال و تكوين جماعات العمل المشتركة يساهم في فعالية إتخاذ القرار؟

ولنتفكيك الإشكالية هناك العديد من الأسئلة الجزئية التي تفرض نفسها وهي:

هل إشراك القادة للعاملين في عملية إتخاذ القرار يساهم في ترشيد القرارات بالمنظمة بمستشفى الصداقة الجزائر-كوبا بولاية الجلفة؟

هل حضور العامل للاجتماعات التي تعقدها الإدارة وتستخدمها كألية للمشاركة يساهم في إثراء القرارات بمستشفى الصداقة الجزائر-كوبا بولاية الجلفة؟

هل فتح قنوات الإتصال على المستوى الأفقي و العمودي في كل المستويات التنظيمية كألية لإشراك العامل يساهم في جودة القرار في المنظمة بمستشفى الصداقة الجزائر-كوبا بولاية الجلفة؟

هل تمكين العاملين عن طريق تفويض السلطة كآلية للمشاركة يساهم في طرح بدائل جديدة لإتخاذ القرار وتنفيذه بمستشفى الصداقة الجزائر - كوبا بولاية الجلفة؟

هل العمل الجماعي كشكل من أشكال الإدارة بالمشاركة يساعد العامل على تقبل القرار وتنفيذه بمستشفى الصداقة الجزائر - كوبا بولاية الجلفة؟

## 2. الفرضيات :

يدل الفرض العلمي على مبادئ الأولوية التي يسلم بها العقل بصحتها و لا يستطيع البرهنة عليها بطريقة مباشرة ويعتبر الفرض تفسيراً مبدئياً لظاهرة موضوع الدراسة وهذا التفسير يحتاج من الباحث إلى البيانات التي يتم جمعها و تحليلها , وفي ضوء ما يفسره التحليل يقدر الباحث قبوله أو رفضه كلياً أو جزئياً أو يبحث عن الفرض البديل تبعاً لما سبق في إشكالية الدراسة في محاولة منا للإجابة على الأسئلة فان فرضيات الدراسة كانت :

### أ. الفرضية العامة:

إحلال نموذج الإدارة بالمشاركة من خلال تفعيل آليات المشاركة في مختلف المستويات التنظيمية عن طريق إشراك العامل في الاجتماعات و تمكينه ومنحه السلطة الكافية ووجود قيادة تشاركية ونظام إتصال فعال و تكوين جماعات العمل المشتركة يساهم في فعالية إتخاذ القرار .

### الفرضية الأولى:

إشراك القادة للعاملين في عملية إتخاذ القرار يساهم في ترشيد القرارات بالمنظمة بمستشفى الصداقة الجزائر - كوبا بولاية الجلفة.

### ب. الفرضية الثانية:

حضور العامل للإجتماعات التي تعقدها الإدارة وتستخدمها كآلية للمشاركة يساهم في إثراء القرارات حيث تتنوع وتتعدد البدائل و الحلول و الأفكار لحل مختلف المشكلات و إتخاذ القرارات بمستشفى الصداقة الجزائر-كوبا بولاية الجلفة.

### ت.الفرضية الثالثة:

فتح قنوات الإتصال في كل المستويات التنظيمية كآلية لإشراك العامل يساهم في جودة القرار ، حيث توفير المعلومات الكافية وتقل و تتوزع في مختلف المصالح و الأقسام بمستشفى الصداقة الجزائر - كوبا بولاية الجلفة.

### ث.الفرضية الرابعة:

تمكين العاملين عن طريق تفويض السلطة كآلية للمشاركة يساهم في طرح بدائل جديدة لإتخاذ القرار وتنفيذه بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا-الجزائر.

### ج.الفرضية الخامسة:

العمل الجماعي كشكل من أشكال الإدارة بالمشاركة يساعد العاملين على تقبل القرار وتنفيذه بمستشفى الصداقة الجزائر -كوبا بولاية الجلفة.

## 3. أسباب اختيار الموضوع :

هناك العديد من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع دون المواضيع الأخرى التي لفتت انتباهنا وشعرنا بأنها تكتسي طابع من الأهمية و أسباب اختيارنا للموضوع نوعان نوجزها فيما يلي :

### أ. الأسباب الذاتية :

- التطور الذي يشهده العالم في العصر الحالي في المجال التنظيمي هذا يتطلب منا الوصول ومواكبة هذا التطور في مؤسساتنا و منظماتنا لكي تعمل في بيئة إدارية

صحيحة قادرة على العمل و التعامل بمرونة وفهم واستيعاب التطورات التي تحدث باستمرار.

- محاولتنا تسليط الضوء على العامل و إبراز أهميته كقوة بشرية و مورد فعال محرك يعتمد عليه التنظيم مهما كان نوعه وشكله و اعتباره كفاعل أساسي للتطور.
- الرغبة في كسب معرفة جديدة تتعلق بأساليب التسيير الإداري الحديث لمعرفة موقع المؤسسة الجزائرية بالنسبة لباقي المؤسسات في مجال التسيير الإداري .

### **ب. الأسباب الموضوعية:**

- الرغبة في إثراء المكتبة المحلية بدرجة الأولى و المكتبة الوطنية و العربية ولما لا وحتى الأجنبية بدراسة جديدة ليستفيد منها الطلبة القادمين من بعدنا.
- الأهمية العلمية للموضوع وقلّة الدراسات التي تناولته خاصة في ظل التطورات و التغيرات التي يشهدها المجتمع بصفة مستمرة و نظرا لأهمية العنصر البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية لبناء و تطور المجتمع على مستوى كافة أنساقه من خلال تحديد اثر المشاركة على خلق علاقات إنسانية جديدة و تعزيز الدافعية لدى العامل في أدائه لمهامه المختلفة .

### **4. أهمية الدراسة :**

يستمد موضوعنا طابع الأهمية باعتباره من المواضيع التي حظيت بعناية وإهتمام في العصر الحالي و ذلك لأدراك الحقيقي لأهمية العنصر البشري الذي أصبح من الموارد الأساسية و الهامة جدا لأي تنظيم فأصبح الاهتمام به ضرورة حتمية لتحقيق الريادة و التطور، و النمو للتنظيم و أساس للميزة التنافسية، و تحقيق أهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها . وتبرز أهمية موضوعنا في كون أن المنظمة تعتبر العاملين أعضاء للأسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم و تدريبهم و تحسين أدائهم و العمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم و ضمان أداء متميز لأعمالهم و أدوارهم و توفير أكبر قدر ممكن من الإحترام للعاملين و إتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في القرار و العمل .حيث أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أصبح أسلوب يمارس في كثير من الأنظمة الإدارية الحديثة ، حيث يقوم

هذا الأسلوب على مبدأ منح فرص للعاملين للتعبير عن آراءهم و الاستفادة من تجاربهم و خبراتهم بحيث تصل من خلال هذه البيانات إلى ما يساعد الإدارة في تحقيق أهدافها .  
وتتضح أهمية الدراسة في كونها تمثل قراءة جديدة لما قدم من أدبيات سوسيولوجية حول موضوع الإدارة بالمشاركة و تطبيقاتها في المؤسسات و المنظمات، و الآليات المعتمدة ، و محاولة أيضا للتنقيح و تعديل و ضبط و تصحيح مختلف الأحكام و الرؤى و المفاهيم التي نشرت في مختلف الدوريات و الدراسات و الأبحاث العلمية، ومنه تحديد الفروقات و التفسيرات المناسبة للدرجة إحلال هذا النوع من الإدارة ، و الإقتراب من نمط التسيير النموذجي الذي تتطلبه المنظمات الجزائرية، لإحداث تغيرات جذرية على مستوى الفعالية التنظيمية و العلائقية ، إنطلاقا من إدراك أهمية المورد البشري في التنظيمات و إستثماره، بدلا من إهدار طاقته و استغراق وقت أكبر في التأخر التسييري.

كما أنه من المهم تقديم قراءة تحليلية سوسيولوجية موضوعية لخصائص المؤسسة الجزائرية، و شكل التنظيم المزدوج القائم على ثقافتين في العمل ( كوبا-الجزائر) وعلاقة تلك الخصائص بصعوبة أو سهولة تطبيق نموذج الإدارة التشاركية كأسلوب في العمل، وتحسين فهمنا لهذا النموذج في التنظيمات.

كما تبرز أهمية موضوعنا في ضرورة الإشارة إلى أهمية الإدارة الناضجة التي تسمح للعاملين حق المشاركة من خلال أفكارهم و معرفة المشاكل التي تعترضهم أثناء العمل وهنا يبقى التحدي الحقيقي أمام المؤسسة الجزائرية التي لازلت تعتمد على النمط الكلاسيكي الذي يعطي الأهمية للعامل كقوة اقتصادية وليس كفكر وسلوك يساهم في دعم فعالية التنظيم .

التعرف على التغير الحاصل في ثقافة التسيير الإداري لدى المسيرين في اتجاه قبول أشكال و أنماط جديدة تتجاوز النمط الكلاسيكي السائد ،وهذا ما يؤدي إلى مراجعة عدد من العناصر منها نمط القيادة و أسلوب اتخاذ القرار و نظام الاتصال السائد ، وفي ظل محيط يعرف الكثير من التغيرات التي تفرض على المؤسسة ضرورة اللحاق و مواكبة نمط التسيير المسيطر لضمان بقاء و نمو المؤسسة الجزائرية وإيجاد مكانة لها في الساحة التنظيمية التي تتسم بالمنافسة الشرسة .

**5. أهداف الدراسة :**

"إن الهدف النهائي لأي بحث علمي هو الإضافة إلى المعرفة في حقل ما، وفي أغلب الحالات يصعب تقدير مدى الإضافة في المعرفة التي تتحقق بظهور نتائج بحث ما...، وعلى أية حال فإن ليس من المتوقع أن يتوصل كل مشروع بحث إلى نتائج مذهلة تحدث أثرا واضحا في حقل المعرفة تراكمية... لأن صحة النتائج العلمية هي نسبية وليس مطلقة وغالبا ما تكون الإضافة إلى المعرفة التي يقدمها البحث الواحد صغيرة ولكن هكذا تتطور المعرفة"<sup>1</sup>.

فمن غير الممكن أن تتطلق أي دراسة من فراغ فكل باحث يسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف وهذه الأهداف تعكس مدى أهمية الموضوع بالنسبة له ، و حتى تكتسب دراستنا طابع الموضوعية لا بد من توفرها على هدفين هما :

**أ. الأهداف العلمية:** يمكن تلخيصها في عدد من العناصر وهي كالآتي:

- إبراز مدى التغيير الحاصل في أساليب التسيير الإداري للمسيرين في المؤسسة الجزائرية سواء العمومية أو الخاصة وأهمية أساليب التسيير الإداري الحديثة كأسلوب الإدارة بالمشاركة في تحقيق فعالية المؤسسة ، وبقائها و إيجاد مكانة لها في الساحة التنظيمية مع باقي المؤسسات الرائدة المحتكرة للسوق.
- التعرف على أسلوب الإدارة بالمشاركة و أثره على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية.
- تسليط الضوء على مختلف الجوانب التي تمس العامل و تؤثر عليه ( درجة مشاركته في إتخاذ القرار ، رفع الروح المعنوية ، تعزيز الدافعية للعمل ، الإهتمام بالمشاكل التي تعترضهم في العمل).
- تحديد أثر المشاركة على خلق علاقات إنسانية جديدة و الدور الذي تلعبه الإدارة في إنجاح عملية المشاركة.

<sup>1</sup> حامد سوادى عطية: دليل الباحثين في الإدارة و التنظيم، دار الولاية، 1993، ص18

**ب. الأهداف العملية :**

- تقديم دراسة أكاديمية تستند على الحقائق العلمية و المنهج العلمي لإثبات أهمية الظاهرة محل الدراسة و لفت إنتباه العديد من المسيرين .
- الرغبة في التزود بالمعرفة و تنمية الملكات الفكرية و القدرات العقلية و التدريب على عملية البحث المنظم بالإعتماد على المنهج العلمي واستخدام أساليب التحليل الإحصائي حتى يتسنى لنا الخوض في أبحاث ذات أهمية أكبر بالإضافة إلى تنمية الملكات الفكرية على التحليل السوسيوتنظيمي و بالتالي فهي تمثل لنا أهمية كبيرة جدا كونها تحضرننا لمرحلة جديدة في عملية التقصي و البحث العلمي الأكاديمي.
- إفادة مدراء ورؤساء المؤسسات مهما كان نوعها أو قطاعها بأهمية تطبيق و إحلال الإدارة بالمشاركة وتوضيح الآليات و الطرق المناسبة لإحلالها في مواقع العمل، بشكل صحيح، إنطلاقا من نتائج الدراسة ، أو الإستفادة من خلال التعرف على الأخطاء و المعوقات التي تحول دون إنجاح أو تفعيل أو إحلال هذا النموذج للتجنب الوقوع في الأخطاء وتحديد متطلبات التكيف للضمان تطبيقه،إنطلاقا من خصائص المنظمة الجزائرية و خصوصيتها.
- تقديم دراسة مختلفة عن جل الأدبيات المقدمة سابقا، حول الإدارة بالمشاركة و اتخاذ القرار، رغم نقصها ، حيث اكتفت أغلبها في تقديم فكرة الإدارة بالمشاركة بحصرها في عنصر القيادة أو المشاركة في إتخاذ القرار أوغيرها من المتغيرات، إلا أن المشاركة مفهوم أعمق و أعقد بكثير من إدراجه في متغيرين أو أكثر،حيث يظهر مفهوم المشاركة في مظاهر متعددة ومن خلال ما يقدمه العامل من أداء و أفكار و حلول للمشاكل التي تعترضه يوميا، وبحكم تواجده بالمنظمة و درجة إندماجه وتفاعله وعلاقاته، حيث تظهر مشاركته بشكل مباشر وغير مباشر،إنطلاقا من مهامه وما يقدمه في كل جزئية في عمله ، حيث تساعده المشاركة في إثراء و تطوير عمله وحل مشكلاته اليومية وتعميق إنتماءه من خلال تجسيد الفعل التشاركي.

**6. تحديد المفاهيم :**

إن تحديد المفاهيم هو تبين معاني و مقاصد و توضيح الصفات ، وهدفه توصيل المعلومات بوضوح للقارئ مما يساعده على فهمها و استيعابها<sup>1</sup>، وتعد المفاهيم و المصطلحات العلمية إحدى الطرائق المنهجية الهامة ، في البحث فالدقة و الموضوعية من خصائص العلم التي تميزه عن غيره من أنواع المعرفة و من مستلزمات الدقة العلمية وضع تعاريف واضحة<sup>2</sup>، "إن صياغة المفاهيم تكون بناء مجردا يستهدف تحليل ما هو واقعي، ولهذه الغاية، لا تتناول كافة الجوانب في الواقع المعني، بل تتناول فقط ما يعبر . عما هو جوهري، في هذا الواقع من وجهة نظر الباحث"<sup>3</sup>.

فكل مفهوم أو مصطلح يستعمله الباحث ، أي أن تحديد المفاهيم المختلفة و عرض التعاريف التي ذكرت من قبل المختصين و العلماء المتعلقة بموضوع الدراسة و إنما يمثل أهمية كبيرة في تحقيق الدقة و الموضوعية .

### 1. الإدارة:

يعتبر مفهوم الإدارة من المفاهيم الشائعة في الحقل السوسولوجي ، وفي مختلف التخصصات كالموارد البشرية و العلوم الإدارية، فقد تم تناوله بالكثير من التحليل من قبل الباحثين و الدارسين ، و كل منهم قام بوضع مفهومه الخاص حوله من خلال رؤيته له من زاوية محددة، و من خلال عرضنا لمختلف المفاهيم المقدمة من طرف المفكرين و المنظرين في مختلف التخصصات يمكننا استشفاف الفروقات بينها، و تحديد الزوايا و الجوانب المركزة عليها في تحديد هذا المفهوم الهام في مختلف الحقول العلمية المتنوعة كل من زاويته و طبيعة تخصصه، لذلك تعددت التعاريف للإدارة من قبل المفكرين الإداريين و من أكثر

<sup>1</sup> ريمون كيني، فان لوك كوينهود : دليل الباحث في العلوم الاجتماعية ، ترجمة: يوسف الجباعي، بدون طبعة، بيروت، 1986، ص 119.

<sup>2</sup> حامد خالد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، الطبعة 1، جسر ، الجزائر ، 2007، ص 97.

<sup>3</sup> ريمون كيني، مرجع سابق ، ص 149.

التعاريف الشائعة تعريف فان فليت **van fleet** : " الإدارة هي مجموعة من الأنشطة التي توجه الاستخدام الفعال و المؤثر للموارد المختلفة و السعي نحو تحقيق الأهداف. " <sup>1</sup>

كما يعرفها فريدريك تايلور **FREDERICK TAYLOR** بأنها: " الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعلمون ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة و أرخصها. " <sup>2</sup>

نجد أيضا تعريف لـ **راليف دافيز**: " الإدارة وظيفة قيادية تتكون من أنشطة رئيسية هي التخطيط و التنظيم و الرقابة على الأنشطة التنظيمية التي يتحمل المديرون مسؤوليتها و التي ترمي إلى تحقيق الأهداف العامة للمشروع " <sup>3</sup>.

أما أرنست ديل فيعرفها : " بأنها تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين " <sup>4</sup>.

قدم أيضا **هنري فايول** تعريف للإدارة حيث يرى بأنها: " القيام بمجموعة الأعمال التي تتضمن التنبؤ و التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة " <sup>5</sup>.

في حين عرفها بيتر دراكر **Peter Drucker** : " هي القوة المحركة للعمل وتمثل العنصر الشخصي فيه فهي عملية ضبط و مراقبة أداء المنظمة والأعمال و العاملين فيها " <sup>6</sup>.

الإدارة عند كل من **عبد الكريم درويش و ليلي تكلا** تعني : " توفير نوع من التعاون و التنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من اجل تحقيق هدف معين " <sup>7</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم أبو الحسن عبد الموجود: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، الطبعة 1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2007 ، ص 15.

<sup>2</sup> زهير عبد اللطيف عابد و أحمد العابد أبو السعيد : إدارة العلاقات العامة و برامجها ، بدون ط، دار اليازوري، بدون بلد، بدون سنة ص 20.

<sup>3</sup> يوسف رائد : إدارة السلوك الإنساني و التنظيمي ، بدون ط، دار غيداء، عمان ، 2008 ، ص 62.

<sup>4</sup> ERNEST DALE : MANGMENT THEORY AND PARCTICE, MCGRAW HILL BOOK CO, NEW YORK, 1965,P4.

<sup>5</sup> السيد أحمد عبد الغفار : الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة، بدون ط، دار المناهل، بدون بلد، 2013، ص 35.

<sup>6</sup> محمد عبد الفتاح الصرفي : مبادئ التنظيم و الإدارة ، دار المناهج ، الأردن، ط 1 ، 2006 ، ص 17.

<sup>7</sup> عبد الهادي الجوهري و إبراهيم أبو الغار : إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 8.

عرفها كل من القريوتي و زويلف بأنها: "إستغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية و تنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية و فاعلية و بوسائل إنسانية مما يساهم في تحسين حياة الإنسان، سواء أكان عضواً في التنظيم أو مستفيد من خدماته و أياً كان المجال الذي تمارس فيه"<sup>1</sup>.

يظهر لنا من خلال التعاريف السابقة بأن الإدارة تمثل مختلف الأنشطة التي تحتويها المنظمة من تخطيط و تنسيق و توجيه و إصدار الأوامر لتحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف و بالإعتماد على الجهد البشري لتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل إنتاج سلع أو خدمات أو الاثنين معا .

أما نحن فنقصد بها ذلك النشاط الإنساني الموجه نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، عن طريق الفاعلين داخل المنظمة بإعتماد أدوات محددة متنوعة مادية وبشرية.

### الجدول رقم(01): ملاحظات للبعض إسهامات الباحثين للمفهوم الإدارة

الباحث	المفهوم	ملاحظة
فان فليت	مجموعة من الأنشطة التي تعمل على توجيه و التأثير في الموارد من أجل تحقيق الأهداف .	أكد الباحث على أن الإدارة تظهر في الأنشطة خاصة عملية التوجيه و التأثير في الموارد لتحقيق الأهداف ولا يتم التأثير فيها الا بوجود قيادة رشيدة
فريدريك تايلو	المعرفة الدقيقة و التأكد من أداء العمل بأحسن طريقة و اقل تكلفة.	يركز الباحث على أهمية المعرفة و القدرات لأداء العمل بأقل كلفة اي بفعالية
لرالف دافيز	وظيفة قيادية تظهر في أنشطة هي التخطيط و التنظيم و الرقابة من اجل تحقيق الاهداف العامة.	أشار الباحث إلى أهمية القيادة في كل الأنشطة لتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشميري و عبد الرحمان هيجان و بدير مرسي غنام: مبادئ إدارة الأعمال الأساسية و الإتجاهات الحديثة، الطبعة العاشرة، العبيكان للنشر، الرياض، 2014، ص20.

<p>وضح الباحث من خلال تعريفه على ان الإدارة تظهر في الجانب التنفيذي بغية تحقيق الأهداف.</p>	<p>تنفيذ الاعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين.</p>	<p>أرنست ديل</p>
<p>أكد الباحث بأنها أنشطة عديدة تتمثل في التنبؤ و التنظيم و التنسيق و الرقابة و إصدار الأوامر ، حيث ركز على الوظائف الأساسية لها</p>	<p>مجموعة الأنشطة المتمثلة في التنبؤ و التخطيط و التنظيم و اصدار الاوامر والتنسيق و الرقابة</p>	<p>هنري فايول</p>
<p>يشير الباحث من خلال تعريفه على أنها المحرك الأساسي لكافة الأنشطة ، كما أنها وسيلة لمراقبة اداء المنظمة و الأفراد العاملين بها.</p>	<p>القوة المحركة للعمل حيث يتم ضبط ومراقبة اداء المنظمة و العاملين</p>	<p>بيتر دراكر</p>

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على آراء الباحثين

## 2. الإدارة بالمشاركة:

يعتبر مفهوم الإدارة بالمشاركة من المفاهيم الحديثة ، فهو أسلوب يشير إلى الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تسيير المؤسسة بهدف زيادة الإنتاجية عن طريق الاستغلال الأمثل للعنصر البشري ، كما تعد أسلوب حديث في التحفيز ومن بين التعاريف الإصطلاحية للإدارة بالمشاركة نذكر :

عرفها **Rene Blais** بأنها : " عبارة عن فلسفة تسيير المؤسسات ، تهدف إلى إقامة ثقافة تنظيمية موجهة نحو ديمقراطية المؤسسة ، و الإستعمال الأفضل للطاقات الكامنة لدى كل عامل عن طريق ترقيةهم ، و الإستفادة من معارفهم بتشجيعهم على المشاركة في إتخاذ القرارات التي تهمهم ، و يتم ذلك بالإعتماد على مختلف أنواع المشاركة مستعملين لتحقيق

ذلك تقنيات و هياكل خاصة .<sup>1</sup> نجد تعريف أخر ل Poutsma الذي عرفها على أنها : " العملية التي يسمح من خلالها العاملين بممارسة بعض التأثير على عملهم ، و على الظروف التي يعملون تحتها و على نتائج عملهم."<sup>2</sup>

كما يعرفها Nadeem بأنها : " مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات ، و تشجيع كل أصحاب المصالح في كل المستويات في المنظمة على تحليل المشاكل ، ووضع الإستراتيجيات ،و تطبيق الحلول ."<sup>3</sup>

وفي رأي أخر حول الإدارة بالمشاركة نجد بأنها : " عبارة عن علاقة متبادلة ذات اتجاهين ، ومجهود مشترك بين طرفي العملية الإدارية ، وهما الإدارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطط و البرامج المقررة ، و العاملون الذين يقومون بالعملية الإنتاجية بصورة مستمرة ."<sup>4</sup>

أما العمري فعرفها بأنها : " إسهام المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية بأشكال و درجات متفاوتة من المساهمة في صنع القرارات"<sup>5</sup>.

إن تحقيق أهداف أي تنظيم يعتمد على مبدأ أساسي يقوم على ضمان تعاون العاملين بالمؤسسة مع الإدارة ، ويعتبر مفهوم المشاركة في الإدارة أو الإدارة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة ، وأساليب الاهتمام بالعنصر الإنساني ، ولم يكن الإهتمام بهذا الأسلوب وليد المصادفة بل كان نتيجة منطقية للتطور التقني ، و الإجتماعي و الإداري الذي شهده هذا

<sup>1</sup> ليندة رقام: " مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية : واقع و تحديات" ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد2، جوان 2002، ص 121.

<sup>2</sup> عبد الوهاب سمير محمد ، و ليلي مصطفى البرادعي : " إدارة الموارد البشرية (المفاهيم و المجالات و الاتجاهات الجديدة) ، مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، القاهرة ، 2006، ص 199.

<sup>3</sup> NADEEM, MUBASHER: PARTICIPATIVE MANGMENT STYLE ,A TOOL TO ENHANCE QUALITY EDUCATION, JOURNAL OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCE ,VOL 4, ISS 2,2012, P9.

<sup>4</sup> عبد الباربي درة : العامل البشري و الإنتاجية ، جامعة اليرموك ، الأردن ، 1981 ، ص 107.

<sup>5</sup> سهيلة العمري : اثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الانروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011، ص 20.

القرن بالإضافة إلى إنتشار مفاهيم الديمقراطية ، وسيادة النمط التشاركي القيادي في المؤسسات المعاصرة<sup>1</sup>.

**الجدول رقم (02): ملاحظات لبعض إسهامات الباحثين للمفهوم الإدارة بالمشاركة**

ملاحظة	المفهوم	الباحث
أكد الباحث على أن الإدارة بالمشاركة تعبر عن ثقافة لإحلال الديمقراطية كما أكد على وجود هياكل و أدوات الا انه لم يوضح قيم و تقاليد التي يجب احلالها بالمنظمة.	إنها فلسفة لتسيير المؤسسات هدفها إقامة ثقافة لدمقرطة المؤسسة من خلال اشراك العامل في اتخاذ القرار بالاعتماد على هياكل وادوات خاصة	<b>Rene Blais</b>
وهنا يؤكد الباحث على انها تمثل الجانب التفاعلي من خلال الأفراد للوصول إلى نتائج ، إلا انه لم يوضح اليات ووظائف الإدارة	بقصد بها إمكانية ممارسة الأفراد لبعض التأثير على الظروف و نتائج العمل	<b>Poutsm a</b>
أشار الباحث هنا إلى ان الإدارة بالمشاركة تتدرج في عملية إتخاذ القرار و تشجيع العامل اي تثمين وجوده كفكر من خلال إيجاد حل للمشكلات.	مشاركة العامل في عملية إتخاذ القرار وتشجيعهم في المستويات التنظيمية على تفكيك المشاكل و تطبيق الحلول	<b>Nadeem</b>
ركز الباحث هنا على المشاركة في عملية إتخاذ القرار ، إلا انه لم يحدد اي جوانب أخرى تظهر من خلالها الادارة التشاركية	مساهمة الموظفين في إتخاذ القرار بدرجات متفاوتة	<b>العصري</b>

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على آراء الباحثين

<sup>1</sup> محمد حسين الرفاعي : "الإدارة بالمشاركة و أثرها على العاملين و الإدارة) دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص للاتصالات"، أطروحة دكتوراه : إدارة موارد بشرية ، جامعة سانت كليمانس ، بريطانيا ، 2009 ، ص12.

مما سبق يمكننا تقديم التعريف الإجرائي الذي إختارناه لبحثنا، الإدارة بالمشاركة نموذج في التنظيم يقوم على تعميق فكرة المشاركة لدى الفاعلين داخل المنظمة، واثمين تواجدهم نحو ترسيخ فعل المشاركة في المنظمة، من خلال ثقافة تنظيمية ركائزها الأساسية قيم وعادات و تقاليد و معايير و مبادئ المشاركة بهدف زيادة الكفاءة و الفعالية التنظيمية، ويعتمد على آليات متعددة كآليات أساسية للإحلال النموذج، كالمشاركة في عملية إتخاذ القرار و تمكين الفرد بمنحه صلاحيات كافية، و ترسيخ العمل الجماعي التشاركي، و تفعيل الإتصال التشاركي، كل ما يقدمه الفاعل داخل المنظمة هو فعل مشاركي يتخذ شكل مباشر أو غير مباشر.

### 3. القيادة التشاركية:

لقد تباينت وتعددت الآراء من طرف مختلف الباحثين و المهتمين و الدارسين في مختلف المجالات و التخصصات العلمية الإدارية و الإجتماعية في تحديد مفهوم القيادة التشاركية ، حيث حدث جدل معرفي حول وضع مفهوم موحد لها ، حيث عمد كل باحث على تقديم مفهوم يتناسب واهتماماته و زاويته التي يراها من خلاله ، وللتعرف على القيادة التشاركية من الناحية المفاهيمية علينا عرض مجموعة الآراء و المفاهيم حولها لتحديد نقاط التوافق و الاختلاف بحسب الحقل المعرفي لكل باحث و متخصص، حيث نجد ههنا القيسي تعرف القيادة التشاركية بأنها : "دعوة الرئيس لمؤوسيه والانتقاء بهم للمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها ، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها ، مما يخلق الثقة لديهم ، ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية وخاصة عندما يأخذ القائد بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يبديها المؤوسون ، التي بدورها تيسر لهم تحديد الأهداف واتخاذ القرارات"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ههنا محمود القيسي: الإدارة التربوية " مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 129 .

يتضح من خلال تعريف الباحثة اهمية وجود الثقة بين القائد و المرؤوسين ، حيث لا يتجسد ذلك الا بمنطق المبادرة من طرف القائد للتعرف على مشكلات و انشغالات الافراد داخل المنظمة و الرغبة في ايجاد حلول ومنه ادماجهم في القرار تدريجيا.

وبالتالي فمن الضروري توفر خصائص في القائد حتى تتحقق المشاركة في المنظمة وتتجسد في بناء علاقة الثقة و فتح الاتصال وقنواته بهدف حل المشكلات و ادماج الفرد في المنظمة انطلاقا من تثمين وجوده كفرد ولا يتحقق هذا الا بوجود قيادة تتسم بخصائص و سمات.

ويعرف قاسم الحربي القيادة التشاركية بانها : "تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا في مواقف الجماعة والمشاركة في تحمل المسؤولية معها ، ويقصد بها كذلك في الإدارة التفاعل الحقيقي للفرد في قضايا العمل بالمساهمة الفعلية في العملية التنظيمية من تحديد الاحتياجات والأهداف والأولويات إلى تنفيذها ومتابعة سيرها ، وتهدف إلى مشاركة العاملين في المسؤوليات الإدارية وفي صنع اتخاذ القرار"<sup>1</sup>.

ركز الباحث على اهمية مشاركة الفرد وقدرته على تحمل المسؤولية ، حيث لا يمكن ان يتم ادماجهم فعليا في المنظمة اذا غاب عنصر التفاعل بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية ، وتحديد احتياجاتهم المختلفة و اشراكهم في اتخاذ القرار.

ويعرف خضير حمود ، وروان الشيخ القيادة التشاركية بانها : "مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل ، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة ، وتوافر نظام فعال للاتصالات ، واستشارة المرؤوسين و استثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية"<sup>2</sup>.

أكد الباحث من تعريفه على ان القيادة التشاركية تظهر في العديد من الانشطة و الوظائف الإدارية ، حيث يعمل القائد على اشراك الفرد في عملية اتخاذ القرار كطرف فاعل ومشارك

<sup>1</sup> قاسم بن عائل الحربي: القيادة التربوية الحديثة ، دار الجنادرية للنشر ، الأردن، ص 132.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود ، وروان منير الشيخ : إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،

من خلال أفكاره و آراءه و قدراته و امكانياته واستثمارها ، ويفوض سلطته بحسب المستويات التنظيمية ، بالاضافة الى فتح قنوات الإتصال .

هناك من يعرف القيادة التشاركية على "أنها نشاط يتم تقاسمه أو توزيعه بين أعضاء الفريق بالشكل الذي يعزز طرق العمل. او انها عملية تأثير تفاعلية ديناميكية بين الأفراد في المجموعات التي يكون الهدف منها هو قيادة بعضهم البعض لتحقيق الأهداف الجماعية أو التنظيمية أو كليهما. أن عملية التأثير تتطوي على أكثر من مجرد تأثير منخفض للمرؤوسين من قبل قائد العمل, يتم توزيع القيادة بين مجموعة من الأفراد بدلا من أن تكون مركزية في يد فرد واحد هو القائد في المنظمة"<sup>1</sup>.

فالقيادة التشاركية تظهر من خلال العملية التفاعلية التي تحدث بين الأفراد داخل التنظيم ، حيث يقوم الفرد بالتأثير على زملائه في العمل ، عن طريق أنشطة مما يساعد على تحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة .

"والقيادة التشاركية كنمط قيادي حديث يكتسب من خلالها المرؤوسين مكانة رفيعة، فهي تحرص على الأخذ بآرائهم وتصوراتهم واحترام شخصياتهم، وتمنحهم حرية الاختيار، كما تؤمن بالحوار الهادف والبناء، وتعمل على تنمية الشعور بالمسؤولية تجاه الفرد نفسه وتجاه الآخرين، وتنمي روح التعاون لديهم وتحفز المرؤوسين على الإبداع والابتكار، وتعمل على رفع الروح المعنوية لديهم وهذا يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم الجيد وزيادة الانتاجية"<sup>2</sup>.

"كما تقترن القيادة التشاركية بالتمط القيادي الديمقراطي، وقد لا تعد نمط جديدة بالضرورة، ولكن التركيز على المشاركة في صنع القرار بدأ يتزايد بشكل كبير في العقدين الأخيرين نظرا لأهميتها في إدارة المؤسسة، وفي مواجهة التحديات الإدارية المستقبلية وتتضمن القيادة

<sup>1</sup> صفاء سعدون السعيد، دور القيادة التشاركية في تقليل التسييس التنظيمي بحث تحليلي في جامعة كربلاء، مجلة Warith Journal of Scientific Research، المجلد 01، العدد 01، 2019، ص 122.

<sup>2</sup> أبو الشكك محمد نائف، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير، عمان، 2006، ص 89

التشاركية استخدام إجراءات اتخاذ القرار التي ترمي إلى السماح للآخرين بالتأثير في قرارات القائد.<sup>1</sup>

**الجدول رقم (03): ملاحظات لبعض إسهامات الباحثين للمفهوم القيادة التشاركية**

الباحث	المفهوم	ملاحظة
هناء القيسي	طلب المدير للعاملين للمناقشة مشكلاتهم و محاولة التوصل على حلول حيث تبني الثقة ويتم تحفيزهم خاصة عندما تؤخذ بآراءهم لتحقيق الأهداف و إتخاذ القرار	ويشير هذا التعريف إلى الآليات التي يعتمدها القائد التشاركي كفتح قنوات الإتصال ودعوة العاملين للمناقشة مشاكلهم وإيجاد حلول لها و بناء علاقة الثقة و الأخذ بآراء و أفكار العاملين لتحقيق الأهداف و إشراكهم في عملية إتخاذ القرار
قاسم الحربي	اندماج الفرد كلياً فكرياً و انفعالياً في الجماعة و تحمل المسؤولية و المساهمة الفعلية و تحديد الاحتياجات و الاهداف الى تنفيذها و متابعتها	ركز على كيف تتم عملية الإندماج بالمنظمة وأهمية العمل الجماعي و تحمل المسؤولية لأجل تحقيق الأهداف إلا أنه لم يوضح لنا سمات القائد التشاركي .
خضير حمود و روان الشيخ	مشاركة العامل في عملية إتخاذ القرار الخاصة بالعمل حيث يتم منح صلاحيات له من طرف القائد تتوافق مع المسؤولية و اللامركزية و توفير نظام اتصال و استشارة العامل و استثمار قدراته	ويشير الباحث على طرق التي يتخذها القائد لإحلال الأسلوب التشاركي في المنظمة حيث يعتمد على استشارة العاملين و تفويض الصلاحيات و اشراكهم في عملية إتخاذ القرارات و فتح قنوات الاتصال.

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على آراء الباحثين

<sup>1</sup> صاحب عبد مرزوك الجنابي، استراتيجيات القيادة و الإشراف ، دار اليازوري، عمان ، 2019، ص74.

أما التعريف الإجرائي الذي إختارناه لبحثنا، هي تلك القيادة التي تدرك حاجات الفاعلين ولها القدرة على التأثير فيهم عن طريق الحوار وتثمين آراءهم ومقترحاتهم حيث يقوم القائد على دعوة الفاعلين للمناقشة المشكلات والمقترحات وبناء علاقة الثقة وإعتبار الفاعل شريك أساسي في العملية الإنتاجية و التنظيمية، وتشجيعهم في تفجير طاقاتهم وأفكارهم والمبادرة في مواقع العمل.

#### 4. تفويض السلطة:

تعددت التعاريف حول موضوع تفويض السلطة ، حيث حظي بإهتمام الباحثين و المهتمين و المنظرين بإختلاف حقولهم العلمية و الزوايا التي يركزون عليها، حيث نجد علماء الإدارة و الاقتصاد و الموارد البشرية و غيرهم من التخصصات يقدمون تعاريف في أغلبها تتشابه أو تتوافق حيث نذكر منها:

يعرفها كنعان على " أنها عملية يعهد بمقتضاها القائد إلى بعض مرؤوسيه بواجبات أو مهام معينة مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها"<sup>1</sup>

وقد عرف بلوط تفويض السلطة على " أنها أسلوب إداري لإنجاز الأعمال و النشاطات عن طريق الآخرين، إذ يشمل تزويد الآخرين بالمهارات والصلاحيات اللازمة وإعطاء حق اتخاذ القرارات وأخذ المبادرات فالتفويض ينقل سلطة القرار والمسؤولية من مستوى إداري عال إلى مستوى إداري أدر أدنى"<sup>2</sup>

كما يعرفها عبد الغفار حنفي على "أنها عملية بمقتضاها يقوم المدير بإسناد مسؤوليات محددة والسلطات المناظرة للمرؤوسين الذين قبلوا هذه المسؤوليات"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نواف كنعان: القيادة الإدارية ، ط1 ، مكتبة دار الثقافة ، الأردن ، 2002 ، ص 230

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1 ، دار النهضة العربية، بيروت، 2005 ، ص 325

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة منظمات الأعمال ( الوظائف والممارسات الإدارية )،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص239 .

في حين يعرفها حريم على "أنها الإجراء الذي يتم بواسطته تعيين السلطة الرسمية و المسؤولية للمرؤوسين لإنجاز أعمال محددة"<sup>1</sup>،

كما عرفها المهدي طاهر غنية على " أنها السماح للمرؤوس باستخدام من سلطات رئيسه في التعامل مع الأنشطة التي يمارسها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها"<sup>2</sup>

كما أن المجذوب يعرفها على " أنها أن يعهد الرئيس الإداري ويسمى المفوض ببعض اختصاصاتها التي يستمدّها من القانون إلى أحد مرؤوسيه ويسمى المفوض ويترتب على ذلك أن يكون للمفوض صلاحية إصدار القرارات في الشؤون التي فوضت إليه دونما حاجة للرجوع إلى الرئيس المفوض"<sup>3</sup>

ويعرفها بربر على أنها "عملية يتم بمقتضاها نقل السلطة من المدير إلى المرؤوس"<sup>4</sup> أما عمر سعيد وآخرون فيرون " أنها نقل حق التصرف في اتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم للقيام بالعمل وذلك من خلال منح المدير بعض اختصاصاته للمساعدية"<sup>5</sup>

أما السلمي فيرى تفويض السلطة على " أنها ضرورة أن يقوم أحد العاملين بالتنظيم ممن يتحملون أعباء ومسؤوليات كبيرة نقل جانب من أعبائه ومسؤولياته إلى بعض معاونيه"<sup>6</sup> فيما يعرفها الأزهرى على "أنها قوة أو حق يتم تفويضه من رئيس أوجهه أعلى يخول

<sup>1</sup> حسن محمود حريم: تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، ط 1، دار الحامد، عمان، 2006، ص 163

<sup>2</sup> المهدي طاهر غنية: مبادئ إدارة الأعمال (المفاهيم والأسس والوظائف) ط 1، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 200 ص 173

<sup>3</sup> طارق المجذوب: الإدارة العامة (العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري)، ط 1، منشورات الجلبى الحقوقية، بيروت، 2005، ص 319

<sup>4</sup> كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2000، ص 37

<sup>5</sup> عمر سعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، ط 1، مكتبة دار الثقافة، عمان، 2002، ص 81

<sup>6</sup> على السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط 2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 76

لصاحبه إعطاء تعليمات أو أوامر إدارية أو اتخاذ قرارات واجبه التنفيذ بر أسة مرؤوسيه وذلك دون الرجوع إلى جهة أعلى " 1

أماموني فيرى أنها "عبارة عن تحويل أو تسليم للسلطات معينة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية التي تتلوها" 2 ،

أما الشرقاوي يعرفها " بأنها عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس وتتكون عملية التفويض من ثلاث عناصر رئيسية هي إسناد المسؤولية، تفويض السلطة، المساءلة" 3

كذلك يعرفها اللوزي على " أنها إعطاء المسؤولية ومنح السلطة الرسمية للموظف لاستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة وهو كذلك عبارة عن نقل بعض اختصاصات الرئيس إلى المرؤوسين للقيام ببعض المهام مع إبقاء المسؤولية قائمة بين الطرفين" 4

-كما أن محمد بن عبد الله عبد الرحيم يعرفها على أنها " إسناد السلطة الرسمية والمحاسبة أو المساءلة عن أنشطة محدودة إلى شخص آخر، ويعتبر تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين أمرا ضروريا لقيام المنظمات بوظائفها بكفاءة حيث لا أي رئيس أن ينجز شخصيا أو يشرف كليه على جميع مهام المنظمة" 5

### الجدول رقم(04): ملاحظات لبعض إسهامات الباحثين للمفهوم تفويض السلطة

الباحث	المفهوم	ملاحظة
--------	---------	--------

<sup>1</sup> محي الدين الأزهري: الإدارة ودور المديرين (أساسيات وسلوكيات)، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص 150.

<sup>2</sup> محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، ط 1، دار المسيرة، عمان، 1999، ص 185.

<sup>3</sup> على الشرقاوي: التنظيم، دار الجامعية، الإسكندرية، د س ن، ص 336

<sup>4</sup> موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل، عمان، 2002، ص38.

<sup>5</sup> محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم، الشركة العربية، القاهرة، 1993، ص 226.

<p>أكد الباحث على ان التفويض يسعى إليه القائد و منه يوضح اهمية القيادة التشاركية .</p>	<p>تكليف القائد المرؤوسين بواجبات او مهام مع توضيح حدود الواجبات و النتائج المطلوبة</p>	<p><b>نوف كنعان</b></p>
<p>تفويض السلطة أسلوب تتعمد عليه الإدارة لإتمام الأعمال مع تحديد حدود الصلاحيات و اتخاذ القرار كما أكد على ان التفويض والمسؤولية تتم عبر التدرج الهرمي من الأعلى إلى الأسفل</p>	<p>اسلوب إداري لإنجاز الأعمال عن طريق العاملين من خلال تزويدهم بالصلاحيات و حق اتخاذ القرار حيث ينقل التفويض السلطة و المسؤولية من مستوى إداري اعلى إلى الأدنى</p>	<p><b>حسن بلوط</b></p>
<p>يعني اهمية نقل السلطة و تحمل المسؤولية و بالتالي تتيح للعامل فرصة لابداء قدراته وامكانياته.</p>	<p>اجراء يتم عن طريقه نقل السلطة و المسؤولية للعامل لاتمام أعمال معينة</p>	<p><b>حسن حريم</b></p>
<p>يؤكد الباحث على ضرورة تفويض السلطة لتسهيل مختلف الأعمال و إتخاذ القرار .</p>	<p>السماح للعاملين استخدام السلطة اي نقلها لانجاز الانشطة و اتخاذ القرار</p>	<p><b>المهدي طاهر غنية</b></p>
<p>ويشير الباحث إلى أن عملية التفويض تكون بنقل السلطة و ركز على فكرة تخفيف الأعباء اي في منظمة حجمها كبير و عملياتها معقدة.</p>	<p>قيام أحد العاملين في التنظيم الذين لديهم اعباء و مسؤوليات في نقل السلطة الي بعض معاونيه لتخفيف العبء</p>	<p><b>علي السلمي</b></p>
<p>ركز الباحث على كيف تتم عملية التفويض من خلال نقلها لأحد المرؤوسين ولم يتطرق إلى اهمية المسؤولية</p>	<p>عملية تهدف إلى نقل السلطة من الرئيس إلى أحد المرؤوسين</p>	<p><b>كامل بربر</b></p>

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على آراء الباحثين

أما تعريفنا الإجرائي للتفويض السلطة هي منح الفاعل داخل المنظمة بعض السلطات في حدود مهامه، وحاجة القائد لذلك وتتم العملية من طرف المدير إلى أحد العاملين.

## 5. الإتصال:

تعددت الآراء حول مفهوم الإتصال التنظيمي ، حيث تنوعت و تفرعت بحسب اهتمامات و انشغالات الباحثين من مختلف العلوم سواء الإجتماعية او السلوكية أو الإدارية ، وعلى الرغم من تعدد التعاريف حوله إلا أنه لا يزال تطرح مفاهيم جديدة له محاولة لضبطه و تحديده بحسب الحقل المعرفي ، حيث يعد الإتصال العمود الفقري للمنظمات ، كون أن جل العمليات و الأنشطة و التفاعلات تحدث من خلال الإتصال في كل أشكاله و قنواته ونظرا لأهمية الإتصال كمحرك وموجه للمعلومات بين الأفراد في المنظمة نذكر بعض التعاريف حيث نجد روجرز Rogers عرفه بأنه: " عبارة عن عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر للتبادل المعلومات والآراء و للتأثير في المواقف و الإتجاهات "1.

كما أنه: "دراسة و تنفيذ الوسائل و الأدوات و التأثيرات التي بواسطتها تنظم المنظمات إتصالها مع محيطها الداخلي و الخارجي" 2 و تعرفه ماري ايلان واستيفالن: "مجموع العمليات الاتصالية في إطار القوانين المفعلة من أجل التعريف بها و تحسين صورتها"3، وهو كذلك : " توفير البيانات و المعلومات الهامة لديمومة العملية الإدارية و نقلها و تبادلها ، بحيث يمكن للفرد أو المجموعات إحاطة الآخرين أو إعلامهم للمعلومات جديدة بهدف التأثير و التغيير أو تعديل سلوك الأفراد أو الجماعات أو توجيهه"4. و هو أيضا: "وسيلة تبادل الأفكار و الاتجاهات و الرغبات بين أعضاء التنظيم، و ذلك يساعد على الارتباط و

<sup>1</sup> عبد الرحمان عزي و آخرون: عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 19.

<sup>2</sup> Aimiri de Marbonne : **la communication d'entreprise, conception et pratique**, Ayrolles, paris, 1993, p19

<sup>3</sup> Marie Heléne Westphalon : **le dictionnaire triangle edition**, Paris, 1992, p103

<sup>4</sup> مصطفى حجازي : الإتصال في العلاقات الإنسانية و الإدارية، ط2، دار الطليعة، بيروت 1992، م 19

التماسك و من خلاله يحقق الرئيس الأعلى و معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف"<sup>1</sup> .

و يعرفه محمد منير حجاب : " انه الاتصال الذي يتم داخل المنظمات والاتصال بين تلك المنظمات و بيئتها و الاتصال التنظيمي معني ايضا بنشر المعلومات و البيانات و الاخبار بين الأفراد في إطار محدد في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها"<sup>2</sup>

يعرف أيضا على "أنه نوع من الإتصال الذي يتم داخل المنظمات بمختلف نشاطاتها و قطاعاتها التي تحاول تعميق علاقتها بالجمهور و توفير بيئة و مناخ جيد للاتصال معهم ، كونها في عصر المنظمات، حيث تعمل المنظمة كنظام إجتماعي مفتوح لنقل الرسائل و المعلومات و البيانات و الأفكار من وإلى جمهورها"<sup>3</sup>.

و يعرفه محمد فتحي " بأنه نقل المعلومات و الأفكار و البيانات المختلفة داخل و خارج المنظمة من خلال شبكة إتصال تربط الإدارات و الأقسام و المصالح و العاملين فيها بعضهم البعض. و تكون هاته الإتصالات في اشكال فرما تكون بين مجموعة من الأفراد و مجموعة أخرى أو ربما تكون هذه الإتصالات ما بين الأعضاء و العاملين بالمنظمة أو تكون موجهة إلى الخارج او كلاهما"<sup>4</sup>.

"كما يعرف بأنه تلك الأدوات التي تستعملها و تعتمدها المنظمة أو الرؤساء أو الأفراد العاملين بها لتزويد وتوفير المعلومات و البيانات للاطراف الآخرين المتواجدون في المنظمة"<sup>5</sup>

<sup>1</sup> منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الإتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص22.

<sup>2</sup> محمد منير حجاب :المعجم الإعلامي، ط1، دار الفجر ، القاهرة، 2001، ص13

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان وآخرون : وسائل الإتصال و تكنولوجيا التعليم ، ط2، دار الصفاء ، عمان، 2013، ص 82.

<sup>4</sup> محمد فتحي :266 مصطلح إداري إيضاح وبيان ، دط ، دار التوزيع و النشر الإسلامية ، القاهرة،2003، ص105

<sup>5</sup> أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط6، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997ء ص 365

"هو تلك العملية التي عن طريقها يتم نقل المعلومات و الخبرات و كل ما هو جديد داخل المنظمة، حيث يعد الاتصال بمثابة الجهاز العصبي الذي يمكن للإدارة أن تحقق أهدافها من ناحية و تحقيق فعالية عملية اتخاذ القرارات" <sup>1</sup>

"وهو ذلك التواصل الذي يتم مع المنظمة وبناء على السلطات و يشارك في إدارة الأفراد ، حيث يحدث التأثير على دوافع الأفراد و يحقق التماسك الاجتماعي للمنظمة. يتم استخدام العديد من الوسائل في هذه الاتصالات ، مثل السجلات الداخلية وقوائم الإعلانات" <sup>2</sup>.

"هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في شكل حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في اتجاهات مختلفة بين تنازلي و تصاعدي وأفقي وكذلك عبر العديد من أماكن العمل داخل الهيكل التنظيمي" <sup>3</sup>

ومما سبق يتضح لنا ان الإتصال مهم جدا لأي منظمة مهما كان نوعها او قطاعها ، حيث يعمل الاتصال على ربط كل اجزاء المنظمة ، من خلال ما يوفره من بيانات و معلومات و افكار في اشكال متعددة كتابيا او شفويا ، او في شكل تعليمات ، او لوائح اعلانية، او غيرها، حيث تتوفر من خلاله كل المعلومات الضرورية للاقسام ، و المصالح المختلفة في المنظمة لإتخاذ القرارات المناسبة للضمان نجاح وفعالية المنظمة.

### الجدول رقم(05): ملاحظات لبعض إسهامات الباحثين للمفهوم الإتصال

الباحث	المفهوم	ملاحظة
روجرز	عملية تتم بين طرفين أو أكثر للنقل المعلومات و البيانات و الآراء و التأثير في المواقف	وضح الباحث العلاقة بين نقل المعلومات و البيانات و المواقف حيث يتم التفاعل
محمد	يقصد به الاتصال الداخلي و الاتصال	أكد الباحث على الاتصال في شكله

<sup>1</sup> محمد شهب: السلوك الإنساني في التنظيم ، القاهرة، 1982، ص 242

<sup>2</sup> Alex Mucherelli (a): **les science de l'information et de la communication**, édition Hachette, Paris, 2001, p67

<sup>3</sup> محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة 2003، ص 35.

<p>الداخلي و الخارجي و دور البيئة الخارجية في توفير البيانات لتحقيق اهداف المنظمة.</p>	<p>مع المنظمات و البيئة الخارجية و يهدف إلى نقل المعلومات بين الأفراد لتحقيق اهداف المنظمة</p>	<p><b>منير حجاب</b></p>
<p>يشير الباحث إلى ضرورة توفير شبكة اتصال تربط كل الاجزاء حيث يكون الاتصال بين المجموعات و الافراد اين يتم التفاعل و تكون غزارة المعلومات التي تساهم في ربط كل الاجزاء</p>	<p>نقل المعلومات و الأفكار داخل و خارج المنظمة من خلال شبكة تربط كل الاقسام و العاملين فيها و يكون الاتصال بين الأفراد او المجموعات او بين الأعضاء و العمال او تكون خارج المنظمة</p>	<p><b>محمد فتحي</b></p>

#### المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على آراء الباحثين

ويمكننا تقديم التعريف الإجرائي الذي إخترناه لبحثنا، الإتصال هو عملية تفاعلية تحدث في المنظمة ويكون بين الأفراد أو المجموعات ويتم خلالها نقل المعلومات بين الفاعلين في مختلف الأقسام و المصالح ، ويكون الإتصال في أشكال متعددة صاعد أو نازل أو أفقي ، وهو الأداة التي تربط كل أجزاء المنظمة.

#### 6. إتخاذ القرار:

ان موضوع إتخاذ القرار من المواضيع الهامة التي ركز عليها الباحثين و المهتمين و المنظرين بإختلاف تخصصاتهم و اهتماماتهم ، حيث وردت العديد من الآراء و الطروحات حول مفهومه ، من جانب أكاديمي و من طرف المدراء و المسييرين بإعتبار أهمية القرار من الناحية النظرية و التطبيقية ، حيث يرى خيرى أسامة "أن إتخاذ القرار هو عملية ذهنية أو حركية أو كليهما ، يتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسب، كما أن إتخاذ القرار يقوم على أساس الإختيار بين عدة بدائل أو خيارات"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أسامة خيرى: القيادة الإدارية، ط1، دار الراية، عمان، الأردن، 2013، ص184.

كما عرفه محمد علي محمد بقوله أن القرار هو "تصرف أو مجموعة من التصرفات يتم اختيارها من عدد من البدائل قد لا تكون التصرفات واضحة إنما يمضي وقت عليها ويمضي الوقت يترتب على القرار بعض التصرفات الملموسة في شكل قواعد وأوامر وتعليمات"<sup>1</sup>

كما عرف القرار أيضا على "أنه إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها، أو هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات معينة لمتخذ القرار"<sup>2</sup>

أما عمار عوابدي يعرف إتخاذ القرار على "أنها وسيلة إختيار لأحسن البدائل المتاحة محقق أكبر عائد أو أقل كلفة أو محققا للأهداف المطلوبة"<sup>3</sup>

كما أن ماجدة العطية ترى أن القرار "هو عملية إختيار أسلوب فعل للتعامل مع مشكلة أو فرصة"<sup>4</sup>

شستر بارنارد يعرفه : " بأنه ذلك التصرف العقلاني الذي يتأتى نتيجة التدابير والحساب والتفكير"<sup>5</sup>

كما يعرفه يونج على أنه "الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو مجموعة حالات محتملة في المنظمة"<sup>6</sup>

ويعرف إتخاذ القرار على أنه: "عملية إختيار دقيق بعد دراسة تحليلية موسعة لعدد من البدائل المتاحة التي يمكن إتباعها للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> فاروق مداس : التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002 ، ص325

<sup>2</sup> علي الشراقوي : العملية الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1992 ، ص1

<sup>3</sup> عمار عوابدي: نظريات القرارات الإدارية، دار هومة، الجزائر، 2003، ص65.

<sup>4</sup> ماجدة العطية : سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1 ، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ، ص 191

<sup>5</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل : نظرية إتخاذ القرار (مدخل كمي) ، ط1 ، دار المناهج ، عمان ، 2004 ، ص 15

<sup>6</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل : مرجع سابق ، ص 15

<sup>7</sup> دليلة بركان : تأثير الإتصال غير الرسمي على عملية إتخاذ القرار ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، جامعة بسكرة: كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، العدد 10، ديسمبر 2011 ، ص 218.

أما بلوط فيعرف القرار على " أنه الخيار الذي يبادر المديرين إلى اتخاذه بعد تحليلهم وتقييمهم للبدائل المتاحة أمامهم وضمن موقف أو مواقف معينة"<sup>1</sup>

محمد كشك يعرفه "بأن القرار ذلك الاختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة من بين عدد من المقترحات البديلة المتاحة لهم"<sup>2</sup>

كما يعرفه أيضا سايمون بأنه اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال"<sup>3</sup>

كما يعرفه الباينز على " أنه الاختيار من بين مجموعة من البدائل وتتضمن عملية اتخاذ القرارات الإدارية صنع قرارات داخل النسق التنظيمي يقوم به هؤلاء المسؤولون عن الأنشطة المكونة لوظائف الأطراف، المشاركة في العمل ويتضمن الاختيار البدائل والأهداف"<sup>4</sup>

كما يشير إلى " أنه عملية إختيار دقيق بعد دراسة تحليلية موسعة لعدد من البدائل المتاحة التي يمكن إتباعها للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة"<sup>5</sup>.

فيما عرفه جريفت على أنه: " حلقة رئيسية في العملية الإدارية لا تكامل بدونه فالتخطيط والتنظيم والتوجيه وعمليات المتابعة والرقابة لن تخرج إلى حيز التنفيذ الفعلي إلا إذا تم اتخاذ قرار فيها"<sup>6</sup>

وهناك من يعرف إتخاذ القرار " بأنه عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين مختلفين ، أو أكثر لتحقيق هدف ، أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية ، و الخارجية ، و الموارد المتاحة للمنظمة"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط : مرجع سابق، ص166

<sup>2</sup> محمد بهجت جاد الله كشك : المنظمات وأسس إدارتها، ط1 ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003 ، ص 172

<sup>3</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل : مرجع سابق، ص 15

<sup>4</sup> على الشراوي : مرجع سابق ، ص -ص( 144 -145)

<sup>5</sup> نواف كنعان : اتخاذ القرارات الإدارية ، بين النظرية و التطبيق . دار الثقافة ، الجامعة الأردنية ، عمان، 2003، ص140

<sup>6</sup> طارق المجذوب : مرجع سابق ، ص 635

فيما يعرفه حريم على " أنه سلوك أو تصرف واع منطقي وذو طابع اجتماعي ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل و حلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار" <sup>2</sup>

"ويعني مفهوم القرار أنه إختيار بديل واحد من بين بديلين أو أكثر، أما عملية اتخاذ القرار فتشير إلى العملية التي تبنى على الدراسة ،و التفكير الموضوعي للوصول ،إلى قرار معين أي الإختيار بين البدائل"<sup>3</sup>.

حجازي يؤكد أن القرار هو "اختيار إرادة منفردة لبديل مناسب في ضوء بعض المتغيرات ليترتب آثار قانونية معينة"<sup>4</sup>

لذلك تتركز عملية إتخاذ القرار على مجموعة عناصر هامة ، حيث لا يمكن أن تحدث إلا بوجود عنصر بشري كفاء ، يمتلك قدرات و مهارات وخبرات ، و إمكانيات فكرية و حركية ، حيث يكون الإختيار بين عدة بدائل ، كما ترتبط بالجوانب النفسية السيكولوجية، أثنا الإختيار ، وعلى المؤهلات لدى العاملين ، ومدى توفر الإمكانيات المالية و المادية و الوقت الذي يتم تنفيذ القرار وتحقيق النتائج و الوصول إلى الأهداف ومنه الفعالية التنظيمية. أكد هاريسون بأن: "القرار هو مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل هدف معين وبنظرة مماثلة"<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي و د. عبد السلام أبو قحف: تنظيم و إدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص.132.

<sup>2</sup> كاسر نصر منصور : الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1 ، دار الحامد ، عمان، 2006 ، ص 23

<sup>3</sup> نادرة أيوب: نظرية القرارات الإدارية، دار زهران، الأردن، 1997، ص.14.

<sup>4</sup> حجازي محمد حافظ : دعم القرارات في المنظمات، ط1 ، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006 ، ص 106

<sup>5</sup> حسين حريم : السلوك التنظيمي ( سلوك الأفراد و الجماعة في منظمات الأعمال )، دار الحامد ، عمان ، 2004 ،

كما عرفه بيتر دريكر القرار ".....حكم وإختيار يندرج حدوثه بين البدائل على وجه الدقة من حيث الصح والخطأ حيث يشير إلى أفضل الاختيارات بين الصح على وجه التقريب واحتمالات الخطأ وقد يمتد في معظم الأحيان إلى الاختيار بين مجموعتين من التصرفات البديلة لا يزيد اقتراب إحداها من الصحة عن الأخرى"<sup>1</sup>

ويعرف على أنه:"المجهودات الذهنية المبذولة والنوايا من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص متخصصين ومسؤولين في إطار صلاحيات معينة ضمن السلم الإداري من أجل دراسة سلسلة من المشاكل والقضايا والعمليات في مختلف المجالات...."<sup>2</sup>

فيما يعرفه الأزهري على " أنه نشاط لمواجهة وحل المشكلات التي تواجهها الإدارة أو أو يواجهها المدير أو الفرد"<sup>3</sup>

كما أن رشوان يعرفه "على أنه عملية إنسانية تتمثل في أن كل فرد يهيمه أمر من الأمور ينبغي أن يكون بحسب مستوى خبرته وثقافته رأي في تقرير هذا الأمر ولكل رأيه عند حدود المستوى الذي يعمل فيه وكذلك فإن اتخاذ القرار عملية تستند إلى العلم والخبرة المتضمن في القرار"<sup>4</sup>

كما يعرفه العديلي على " أنه الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات والمواقف أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الدقيقة والجيدة وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأفضل من بينها في سبيل الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه وبمعنى مختص هو الأسلوب العلمي لحل المشكلات الإدارية"<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سعيد يس عامر : الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها ، ط 2 ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2000 ، ص 329

<sup>2</sup> أحمد زردومي : التقنوقراطيون واتخاذ القرارات في الإدارة العمومية بالجزائر(رسالة دكتوراه دولة (في علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، 2003 ، ص 27

<sup>3</sup> محي الدين الأزهري : مرجع سابق، ص 119

<sup>4</sup> حسين عبد الحميد رشوان :العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997 ص 26

<sup>5</sup> ناصر محمد العديلي : إدارة السلوك التنظيمي، ط 1 ، الرياض، 1993 ، ص 435

كما عرف أيضا على "أنه عملية اختيار بين بدائل للتوصل إلى اختيار البديل المناسب بشأن موضوع معين أو مشكلة ما" <sup>1</sup>

**الجدول رقم(06): ملاحظات للبعث إسهامات الباحثين للمفهوم إتخاذ القرار**

ملاحظة	المفهوم	الباحث
القرار عملية عقلانية تتم بعناصر ثلاث (الحساب و التدبير و التفكير)	فعل عقلاي يتم من خلال التفكير و الحساب و التدابير	بارنارد
اكذ على ان عملية القرار تكون جماعية لتحقيق الهدف	عملية مرحلية للتقيم البدائل المطروحة لتحقيق الهدف بالإجماع	هاريسون
يشير إلى علاقة عملية اتخاذ القرار مع باقي العمليات كالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة حيث تتكامل	اتخاذ القرار عنصر أساسي في الإدارة حيث تتخذ القرارات وتنفذ في كل العمليات الإدارية من التخطيط إلى التنظيم و التوجيه و المتابعة و الرقابة	جريفت
يركز هذا المفهوم على ضرورة الدقة في اختيار البدائل و التركيز على البدائل الصحيحة المفيدة التي تقترب من حل مختلف القضايا و المشكلات	اختيار أحد البدائل المقترحة بدقة ، لأجل انتقاء أفضل الإختيارات التي تتسم بالصواب ، كما يمتد إلى الإختيار بيم مجموعتين من البدائل مماثلة او تقترب من بعضها البعض	بيتر دريكر
يوضح الباحث بانه عملية تتم فيها اختيار احد البدائل لحل مشكلة ما و اهمية اتخاذ القرار في العملية الإدارية.	انتقاء بديل من البدائل المتاحة بهدف ايجاد حلول لمشكلة في اطار بيئة متغيرة كما يمثل اتخاذ القرار اساس ولب العملية	سايمون

<sup>1</sup> أمين عبد العزيز حسن : إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادى والعشرون، دار قباء للطباعة ، القاهرة ، 2001 ، ص

	التفذية في الادارة	
يوضح هذا التعريف ان اتخاذ القرار عملية هامة تخلص الى نتائج للمعالجة وضعيات تظهر بالمنظمة اي هي استجابة او تغذية رجعية لما يحدث من حالات.	رد فعل فعال يوفر نتائج مطلوبة لحالة ما او مجموعة من الوضعيات المحتملة في المنظمة	<b>يونج</b>
يوضح هذا التعريف ان عملية إتخاذ القرار مرحلة من صنع القرار اي يضع الحدود الفاصلة كما يؤكد على احقية المسؤول في اختيار البدائل .	اختيار بديل من مجموعة بدائل حيث تتضمن عملية اتخاذ القرار صنع القرارات داخل النسق التنظيمي و يقوم بها المسؤول لإختيار البدائل من اجل تحقيق الهدف	<b>الباينز</b>

### المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على آراء الباحثين

أما التعريف الإجرائي الذي إختارناه لبحثنا، هي عملية معقدة ودقيقة يتم فيها إختيار بديل من مجموعة البدائل المقترحة من الفاعلين لحل المشكلات الموجودة بالمنظمة، لأجل تحقيق الأهداف، وهي جوهر العملية الإدارية وتتداخل العوامل الإجتماعية و النفسية و التنظيمية و الإقتصادية فيها .

### 7. المنظمة:

مشتقة من الفعل نظم أي نظم الشيء و ألفه ، وإنتظم الأمر أي إستقام و إتسق<sup>1</sup> فتنظيم الأشياء يعني ترتيبها و تنسيقها، و يقابله في اللغة الفرنسية organisation من الفعل organiser ويعني تحضير الشيء إتباعا للخطة<sup>2</sup>.

أما في معجم العلوم الاجتماعية يعرف من خلال معنيين هما :

<sup>1</sup> منجد الطلاب ،دار المشرق ، بيروت، 1986،ص807.

<sup>2</sup> Dictionnaire I arouse,paris, 1977,p982.

- الأول : مصطلح منظمة يدل أن هناك مجموعة من الأفراد يتواجدون بمقتضى قواعد مضبوطة و لوائح محددة وأهداف مرسومة كالمؤسسات .
- الثاني : المنظمة بصورة عامة تضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع<sup>1</sup>.

لقد إهتم جل الباحثين في ميدان السوسيولوجية بمفهوم التنظيم ، حيث حاولوا وضعه في إطاره المحدد ووفقا لرؤيتهم له من زاوية محددة قاموا بوضع تعريفات له بغية ضبطه و تحديده أكثر إنطلاقاً من المعرفة العلمية فالتنظيم كمفهوم في علم الاجتماع يتطلب جهوداً لوضعه في مجاله وحدوده السوسيولوجية عن طريق التغطية الكاملة و الشاملة لكل جوانبه ، و التركيز على جزء يتصل به و يؤثر فيه، فالتنظيم كما يتضح لنا جميعاً و حسب مختلف الباحثين الذين قدموا مجهودات أكاديمية و تنظيرية حوله يشير إلى نسق هام من التفاعلات الإنسانية و الإجتماعية ، التي تظهر في تلك العلاقة المزدوجة التفاعلية بين المكونات الإجتماعية في المؤسسات الإجتماعية و الإقتصادية و السياسية و الثقافية و غيرها، و هذه العلاقات تبنى على مبادئ و أساسيات التفاهم المشترك و يصبح الفرد فيها عضواً هاماً توجهه الجماعة بمختلف أشكالها و أنماطها بحسب إنتمائه لها و كل هذه التفاعلات المزدوجة في العلاقات التبادلية التي تحدث في التنظيم تهدف إلى تحقيق أهداف التنظيم.

إن الملاحظ لدى جميع الدارسين و الباحثين في مختلف الإختصاصات التي حاولت ضبط مفهوم التنظيم من الناحية العلمية، وبحسب التخصص قد أشاروا بأن السمة التي أصبح يتميز بها الفرد في حياته الإجتماعية، أنه أصبح يقضي كل حياته ضمن التنظيم ، فالأسرة هي أول تنظيم إجتماعي ظهر و إتضحت به المعالم الأساسية لقواعد نظام المجتمع ، فالفرد لا يمكنه أن يقضي مختلف حاجاته بمفرده فهو في حاجة دائمة إلى التعاون و تنسيق الجهود لتحقيق حاجاته أو أهدافه، ثم ظهرت التنظيمات بصيغها و أشكالها المختلفة لتنتميز و تطغى عليها جوانب و خصائص أخرى تختلف عن التنظيم الأسري ذو الشكل و الهيكل

<sup>1</sup> حسان جيلالي : التنظيم الغير رسمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1980، ص12.

البدائي المبسط في علاقاته ووسائله و أهدافه، حيث أصبح العالم الآن يتميز بأنه عصر التنظيمات ، خاصة و أن الفرد أصبح يقضي كل أوقاته في التنظيم منذ ولادته إلى غاية وفاته لذلك فقد تميز عصرنا بالتنظيمات المختلفة المحكرة لكل مناحي الحياة .

"ونجد أن هناك الكثير من التعريفات المتعددة حول التنظيم فقد عرفه أميتاي إيتزيوني بأنه:" وحدة إجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين"، كما يؤكد في هذا الصدد بأن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف و احتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف و إحتياجات أعضاء هذا التنظيم"<sup>1</sup>.

"كما عرف روبرت فورد **ROBERT FORD** وزملائه التنظيم على أنه : " جماعة من الناس يتصلون ببعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين"، وقد أكدوا أن هذا التعريف يثير ثلاث تساؤلات هامة هي: من هي الجماعة الإنسانية التي تشكل التنظيم؟ وكيف و لماذا إتصل أعضاء هذه الجماعة ببعضهم البعض؟ و ما الهدف الذي يرغبون في تحقيقه؟ و يعتقدون أن الإجابة على كل هذه التساؤلات تكشف العناصر الذي يتضمنها التنظيم"<sup>2</sup>.

أما **DRUCKER** فينظر إلى التنظيم على أنه : " عملية تحليل النشاط و تحليل القرارات و تحليل العلاقات ، من أجل تصنيف العمل و تقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها ، ثم تقسيم هذه النشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات و الوظائف في هيكل تنظيمي، و أخيرا إختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات و الوظائف"<sup>3</sup>. ويرى **jhon pfifner**: "التنظيم هو احد الأنماط الذي يتصل من خلاله عدد كبير من الناس مع بعضهم وجها لوجه مشتركين في مهام معقدة لمنشأة متماسكة نظاما و رشدا من أجل إنجاز أهداف مشتركة متفق عليها"<sup>4</sup>.

و إذا انتقلنا إلى المدارس الكلاسيكية نجدها قد حاولت وضع مفهوم محدد للتنظيم حيث نجد على سبيل المثال ماكس فيبر يميل إلى جعل التنظيم يدور حول التنظيم الرسمي و ما يتعلق

<sup>1</sup> لطفي طلعت إبراهيم: علم إجتماع التنظيم، دار غريب ، القاهرة، 2007،ص23.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص23-24.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص25-26.

<sup>4</sup> بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010،ص13.

به من مسؤوليات و إختصاصات ، حيث نجده يعني بالتنظيم النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي، أما أولئك الذين تأثروا بالإتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم نجد أنهم قد اتجهوا نحو جعل مفهوم التنظيم يرتبط بأنماط السلوك و ما يتصل بها من عمليات إجتماعية مختلفة كتعاون و التنافس و الصراع ، فالتنظيم من وجهة نظر برنارد هو: " نظام للتعاون يظهر في الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرين على الإتصال ببعضهم البعض و راغبون في المساهمة فالعمل لتحقيق أهداف مشتركة"<sup>1</sup>.

نجد أيضا الحسيني السيد حيث عرفه على أنه: " نسق إجتماعي موجه نحو تحقيق أهداف محددة فإنه يستعين لتحقيق هذه الأهداف بوسائل عديدة و تدابير مختلفة ترسم في النهاية أبعاد البنائية، التي تعبر عنها الخصائص التنظيمية المتعارف عليها مثل: التسلسل الرئاسي، تقسيم العمل، قنوات الإتصال، تحديد المهام"<sup>2</sup>.

عرفه سيد الهواري كذلك على أنه: " التنظيم هو نظام ديناميكي للتعاون منسق إراديا لتحقيق أهداف و قدرة على التكيف في الأجل الطويل و بالتعريف فإن كلمة نظان يعني أجزاء ، فالتنظيم مجموعة أجزاء متسقة بعضها مع بعض تتأثر ببعضها البعض هدفها النهائي تحقيق النتائج"<sup>3</sup>.

### الجدول رقم(07): ملاحظات لبعض إسهامات الباحثين للمفهوم المنظمة

ملاحظة	المفهوم	الباحث
يركز الباحث في رؤيته للمنظمة على الجانب الإجتماعي و قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف على الرغم من تعارض اهداف الأفراد بها	وحدة إجتماعية تسعى إلى تحقيق أهداف محددة و قد تتعارض الأهداف داخل التنظيم مع الأفراد الذين يعملون بها	AMITA I ITZION E

<sup>1</sup> لظفي طلعت إبراهيم ، مرجع سابق، ص26.

<sup>2</sup> الحسيني السيد: علم إجتماع التنظيم، دار الجامعية، القاهرة، 1994، ص45.

<sup>3</sup> سيد الهواري: التنظيم: النظريات و الهياكل التنظيمية و السلوكيات و الممارسات، الطبعة السابعة، دار الجامعة ، القاهرة، 1998، ص337.

<p>يشير الى ان المنظمة وعاء يتم فيه الإتصال بين الأفراد لتحقيق الأهداف</p>	<p>مجموعة من الأفراد الذين يتواصلون مع بعضهم البعض لاجل تحقيق هدف ما</p>	<p><b>ROBERT FORD</b></p>
<p>اكّد الباحث على ان المنظمة تتم فيها تحليل الانشطة و اتخاذ القرار و تحدد بها العلاقات وتقسّم فيها الوظائف في هيكل تنظيمي ، وبالتالي التركيز على الجانب الوظيفي و التنظيمي لها</p>	<p>تتضمن تحليل الاعمال و القرارات و العلاقات لتحديد العمل و تصنيفه و تقسيمه تم تقسيم الانشطة الى وظائف و تجميعها في هيكل تنظيمي و انتقاء الافراد لهذه الوحدات</p>	<p><b>DRUCKER</b></p>
<p>المنظمة ترتكز في العملية الإتصالية التي تحدث بين الأفراد بالمنظمة لاجل تحقيق الاهداف</p>	<p>هو نمط من أنماط الإتصال لعدد كبير من الأفراد بشكل مباشر يشتركون في مهام معقدة من اجل انجاز أهداف مشتركة.</p>	<p><b>JHON PFIFNER</b></p>
<p>يشير الباحث إلى الجانب الانساني و الإجتماعي للمنظمة كما أكد على اهمية الإتصال لتحقيق الأهداف</p>	<p>نظام تعاوني ينشأ عن طريق وجود افراد يتصلون ببعضهم البعض و لهم الرغبة في المساهمة لتحقيق أهداف مشتركة</p>	<p><b>CHESTER BERNARD</b></p>
<p>ركز الباحث على ان المنظمة نظام اي يتكون من أجزاء ويتسم بالديناميكية اي انه يتأثر بالبيئة الخارجية و قدرته على التكيف</p>	<p>نظام ديناميكي للتعاون لتحقيق الاهداف و القدرة على التكيف لمدة طويلة</p>	<p>سيد الهواري</p>

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على آراء الباحثين

ويمكننا تقديم هذا التعريف الإجرائي لبحثنا، هي عبارة عن نظام تفاعلي وتعاوني ذو طابع إجتماعي و تنظيمي يظهر ويتشكل بفعل وجود فاعلين يتواصلون عن طريق قنوات وأدوات، لتحقيق الأهداف المشتركة.

**9- الدراسات السابقة :**

من الواضح أن موضوع الإدارة بالمشاركة من المواضيع الجديدة، حيث أثار اهتمام الباحثين و الدارسين لما لها من أهمية بالغة ، مست حياة المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة ، فقد تنوعت الدراسات على الرغم من قلتها حول الإدارة بالمشاركة . إلا أن معظمها كان في إطار العلوم الإدارية وعلوم التسيير إفتقدت المنظور الاجتماعي و التحليل السوسيولوجي فيها ، وعلى الرغم من قلة الدراسات التي تناولت الإدارة بالمشاركة إلا أننا قمنا برجوع إلى بعضها و نذكر منها مايلي:

**1. الدراسات الجزائرية :**

دراسة قدمها الدكتور ريب الله محمد 2013 بعنوان :واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية (دراسة ميدانية)<sup>1</sup>:

هدفت دراسته إلى تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية ، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تدل على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار . حيث طرح إشكاليته كالتالي : ما واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية؟

بإفتراض مفاده أنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث

( وهران، الجزائر، قسنطينة) في المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس .

إعتمد في دراسته على المنهج الوصفي بهدف التعرف على الواقع من خلال دراسة مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة إستعان بأدوات لجمع المعلومات اللازمة ، حيث إعتمد على الإستمارة التي تضمنت 43 عبارة عرضها على مجموعة من الخبراء لتأكد من صدقها وثباتها ، أما مجتمع الذي أجرى عليه إقتصر على الهيئة التدريس في الجامعات الجزائرية وهران ،الجزائر

<sup>1</sup> المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد 11، 2013، ص45.

و قسنطينة حيث قدر عدد العينة 320 عضو هيئة تدريس وتم إختيار العينة الطبقية كعينة ممثلة لدراسته .

أما أهم النتائج المتوصل إليها :

- أن مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام مستوى متدني وبنسبة 80% وهذا دال على أنهم لا يتاح لهم فرص كافية لتقديم أفكارهم و آرائهم و مقترحاتهم في مجال عملهم.
- لا توجد فروق دالة إحصائيا بين الجامعات الثلاث ( وهران ، الجزائر ، قسنطينة) تدل على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار و ذلك بسبب طبيعة المركزية في الجامعة الجزائرية.

نجد دراسة قدمتها الباحثة ليلي زروال سنة (2000-2001) تحت عنوان : المشاركة و علاقتها بفعالية الإدارة الحديثة في التنظيم ( دراسة ميدانية في مؤسسة العمومية للصناعات النسيجية و القطنية كوتيتاس باتنة ) لاستكمال درجة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل<sup>1</sup>:

تناولت الباحثة من خلال دراستها العلاقة بين المشاركة العمالية الذي يحمل مضمونا إيديولوجيا اختلفت تطبيقاته باختلاف الدول وأنظمتها ، فقد أكدت في إشكالية البحث أن الدول الرأسمالية طبقت المشاركة العمالية في الإدارة من خلال النقابة كمثل للعمال ، وكحل توفيق بين أرباب الأعمال مالكي وسائل الإنتاج ، وبين العمال ، وكان ذلك في بداية الأمر من أجل إكساب مبدأ المشاركة العمالية نوع من المرونة ، و الواقعية ، ففي ظل الاعتبارات السياسية ووجود معطيات اقتصادية اتبعت الجزائر في مسيرتها التنموية تجارب عديدة بدأ بمرحلة التسيير الذاتي مرورا بنظام التسيير الاشتراكي الذي تجسد فيه المبدأ من خلال أجهزة و هيئات متعددة كمجلس العمال ، إلا أنها أثبتت فشلها لتحكم أطراف سياسية فيه، وصولا

<sup>1</sup> ليلي زروال : المشاركة و علاقتها بفعالية الإدارة الحديثة في التنظيم ( دراسة ميدانية في مؤسسة العمومية للصناعات النسيجية و القطنية كوتيتاس باتنة ) ،رسالة ماجستير: علم الاجتماع التنظيم و العمل ،جامعة باتنة ، الجزائر، 2001.

إلى مرحلة الإستقلالية التي فتحت المجال لتحقيق الفعالية التنظيمية ، عن طريق المشاركة العمال في الوظائف الأساسية للإدارة ، وإعطاء الحرية للعمال الحرية في التعبير و إبداء الرأي . وقد جاءت إشكالية دراستها كالاتي : هل هناك علاقة بين المشاركة العمالية في الإدارة و بين فعالية الإدارة ؟

بافتراض مفاده : أنه كلما كانت هناك مشاركة عمالية في أداء الوظائف الأساسية للإدارة كلما تحققت فعالية تلك الوظائف ومن ثم فعالية الإدارة ، واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التي حاولت من خلاله وصف تلك العلاقة بين المشاركة العمالية في أداء وظيفة التخطيط ، التنسيق ، التوجيه الإداري و الرقابة ، وبين فعالية الإدارة من خلال التعرف على رأي العمال حول المشاركة في حد ذاتها ، وعلى دور اللجنة التي تتم من خلالها ، وأيضا حول الإدارة و أهم الوظائف التي يقوم بها ، ومن أجل تحقيق أهداف دراستها قامت الباحثة بالاستعانة بأدوات لجمع المعلومات اللازمة التي كانت بمثابة حتمية منهجية للدراسة ، حيث إستعانت بالإستمارة ، و الملاحظة ، و المقابلة التي ساعدتها على جمع المعلومات اللازمة، أما مجتمع البحث التي تم إجراء الدراسة عليه فقد إقتصر على عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية للصناعات النسيجية القطنية بباتنة (كوتيتاكس) على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية منتظمة حيث قدرت ب331 عامل كعينة ممثلة .

كما اعتمدت الباحثة للتحليل بياناتها و تفسيرها بشكل منظم ، ودقيق على المعالجة الإحصائية باستخدام النسب المئوية ، وحساب المتوسط الحسابي للفئات ، كما استعملت قانون كا2 لتحقق من صحة الفرضية المعتمدة في الدراسة .

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- عدم وجود المشاركة العمالية في وضع الخطط أدى إلى عدم فعالية وظيفة التخطيط ، فالخطط الإدارية غير فعالة ، ولا تخدم أي طرف لا العامل، ولا المؤسسة بشكل عام ، ذلك بسبب عدم اشتراك العمال في وضعها ، أو إستشارتهم من خلال عقد اجتماعات تفسح لهم المجال للمشاركة بآرائهم ، ومناقشة الخطط ، فالخبرة العامل يمكن أن تشكل مكسب للمؤسسة.

- عدم وجود المشاركة العمالية في التنسيق أدى إلى عدم فعالية وظيفة التنسيق وبالتالي غياب فعالية الإدارة.
- عدم وجود مشاركة عمالية في مسائل التوجيه الإداري أدى إلى عدم فعالية وظيفة التوجيه.
- المشاركة للعمال تعني لهم حق وواجب ، وذلك لما كرسه القانون ، و يدعوا إليه الضمير المهني ، فالمشاركة تتم من خلال جهاز تمثيلي (لجنة المشاركة) التي لا تقوم بمسؤولياتها ، وذلك لان من يمثل النقابة دون مستوى تعليمي ، وإختيارهم لم يكن نزيها في الإنتخابات.

**دراسة الباحثة طباحي سناء (2010-2011) بعنوان : دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين دراسة حالة مستشفى محمد بناني برج بوعرييج لاستكمال درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد و إدارة المعرفة و المعارف<sup>1</sup> :**

هدفت الباحثة من خلال دراستها إلى إبراز أهمية الإدارة بالمشاركة كوسيلة لنجاح إدارة المعرفة من خلال تشجيع أسلوب الإدارة بالمشاركة للعامل على الابتكار و الإبداع ، وسعيها لنشر ثقافة العمل التشاركي الذي يدعم إنتقال ، وتبادل و التشارك في المعرفة ، إلى جانب توضيح أهمية إدارة المعرفة للمؤسسات في الوقت الحاضر لمواجهة تحديات محيط العمل.

وقد إنطلقت الباحثة بإشكالية لكشف العلاقة الموجودة فكانت على نحو التالي: كيف تساهم الإدارة بالمشاركة في تنمية الرصيد المعرفي للعاملين في المؤسسة ؟ محاولة في ذلك تفسير العلاقة بين الإدارة بالمشاركة و تنمية معرفة العاملين ، وقد أكدت الباحثة بان المعرفة تحضى بإهتمام متزايد من طرف المؤسسات نظرا لدورها الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية و خلق القيمة ، ولذلك فقد إهتمت المؤسسات باستغلال المعارف التي تمتلكها بشكل أمثل و إستثمارها بأفضل الطرق ، من خلال البحث عن الأساليب الإدارية التي تساعد تطبيقها في تنمية معارف العاملين و زيادة خبراتهم.

<sup>1</sup> سناء طباحي : دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني برج بوعرييج، رسالة ماجستير: اقتصاد و إدارة المعرفة و المعارف ، جامعة بسكرة ، 2011.

بافتراض مفاده: تساهم الإدارة بالمشاركة في تنمية الرصيد المعرفي للعاملين في المؤسسة ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الاستكشافي في إقتراح الفرضيات التي تم إختبارها وفقا لدراسة حالة ، ويقوم هذا المنهج على محاولة استنتاج فرضيات من ملاحظات مختلفة ، ومنحها طابع تفسيري أو فهمي ، و الذي يحتاج للتوجه من القاعدة إلى القانون ، ولتحقيق أهداف الدراسة إعتمدت على الإستبيان كأداة لجمع المعلومات تم تطبيقه على مجتمع الدراسة كاملا حيث إختارت الباحثة عينة عشوائية بسيطة متكونة من 172 ممرض ، وقد مثلت 35% من مجتمع الدراسة ، أما أهم الأدوات الإحصائية التي اعتمدها ( النسب المئوية، تكرارات) .

توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى النتائج التالية:

- إن الإدارة بالمشاركة تعمل نسبيا على تحسين مرحلة الأشركة المعرفية من خلال الاتصال الغير رسمي و النمط القيادي الديمقراطي.
- تساهم الإدارة بالمشاركة في تحسين مرحلة الإخراج المعرفي نسبيا من خلال التحفيز و الإتصال و النمط القيادي الديمقراطي.
- تساهم الإدارة بالمشاركة من خلال الاتصال و النمط القيادي الديمقراطي و التدريب في تحسين مرحلة المزج المعرفي نسبيا.
- تساهم الإدارة بالمشاركة في تحسين مرحلة الإدخال المعرفي بصورة نسبية من خلال النمط القيادي الديمقراطي و الإتصال.

## 2. الدراسات العربية:

وجد دراسة قدمها الباحث رماح احمد ديب حجو سنة 2014 بعنوان : معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين لاستكمال درجة الماجستير في إدارة الأعمال<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> رماح احمد ديب حجو: معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين ،رسالة ماجستير:

إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية ، غزة، 2014 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين ، وتسليط الضوء على أهمية الإدارة بالمشاركة ، بالإضافة إلى التعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في شركات التأمين التعاوني للمعوقات التي تؤثر على تطبيق الإدارة بالمشاركة تبعاً للمتغيرات الشخصية (العمر ، الجنس ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، الدرجة الوظيفية ، المنظمة ) .

أما الإشكالية للدراسة فقد تمحورت حولها دراسة الباحث فقد كانت كالتالي : ما هي معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين؟

بافتراض مفاده: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة ، و تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني العاملة في فلسطين .وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث اعتمد عليه اعتماداً كلياً في وصف الظاهرة قيد الدراسة ، و تشخيصها ، وتقديم معطيات حولها وتبين مدى أهميتها وعمقها، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، حيث قام ببناء الإستبيان المتكون من 54 فقرة ، ليطبقه على مجتمع دراسة كاملاً و المكون من 100 عامل ، في شركتي التأمين التعاوني في فلسطين ، أما أهم الأدوات الإحصائية التي اعتمد عليها الباحث كانت النسب المئوية ، و التكرارات لوصف عينة الدراسة ، و المتوسط الحسابي ، و المتوسط الحسابي النسبي، و اختبار ألفا كرونباخ ، و اختبار كولمغروف

سمرنوف لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه ، بالإضافة إلى معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط لدراسة العلاقة بين المتغيرين ، و اختبار T في حالة العينة الواحدة و المستقلة ، وتحليل التباين الأحادي ANOVA .

وقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

- أن معوقات الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني العاملة في فلسطين قد بلغت 32.61% ، وقد جاء المجال الإداري في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 39.12% ، و بالمرتبة الثانية جاء المجال التنظيمي بمتوسط حسابي 37.03% ، وبالمرتبة الثالثة جاء المجال التكنولوجي بمتوسط حسابي 32.29% ، بينما جاء مجال

- الاتصال بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 28.44%، أما المجال الشخصي ف جاء بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي قدر ب 25.42%.
- تؤثر مجالات المعوقات ( التنظيمية ، الشخصية ، الاتصال، التكنولوجية) تأثير مباشر على تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين.
  - يؤثر مجال معوقات الإدارية تأثيراً متوسط على تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين.

هناك دراسة قدمها الباحث مبارك بن بطيحان فهد السهلي سنة 2007 بعنوان : المشاركة في إتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة التغيير (دراسة ميدانية) لاستكمال درجة الماجستير في الإدارة العامة<sup>1</sup>: تتمثل مشكلة الدراسة في بحث أثر المشاركة في صنع القرار على الحد من مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية السعودية ، وتهدف دراسته إلى استطلاع أنماط المشاركة في صنع القرار عند الموظفين الحكوميين ، و التعرف على أثر الأنماط السائدة للمشاركة في صنع القرارات على تقبل الموظفين للتغيير في أجهزتهم .

أما فرضيات دراسته كانت كالآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من نمط انفراد المدير باتخاذ القرار ثم تبليغه للمرؤوسين.
- أن الموظفين في الأجهزة الحكومية يميلون للمحايدة في تقبلهم للتغيير.
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين كل من إنفراد المدير بإتخاذ القرار ثم محاولته إقناع المرؤوسين .

إستخدم الباحث المنهج الوصفي كونه الأنسب لدراسته ، وتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية متمثلة في بعض الوزارات ، حيث إختار 400 موظف كما إعتمد على تقنية بحثية لجمع معلوماته ووقع إختياره على الإستمارة ، توصل إلى عدد من النتائج يمكن إيجازها كالتالي:

<sup>1</sup> السهلي مبارك بن بطيحان فهد ، المشاركة في اتخاذ القرار و أثرها على الحد من مقاومة التغيير (دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية) ، رسالة ماجستير : تخصص الإدارة العامة، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية، 2007.

- أن أهم الأنماط السائدة في الأجهزة الحكومية لمشاركة الموظفين في صنع القرار هي إستماع المدير لأراء الموظفين و إقتراحاتهم قبل أن يتخذ قراره بشكل نهائي، و النمط الثاني هو عرض المدير المشكلة على المرؤوسين للمساهمة في إيجاد البدائل ثم يختار البديل الذي يراه مناسباً لحل المشكلة ، والنمط الثالث يتمثل في مشاركة المدير للمرؤوسين كأى عضو آخر للوصول إلى القرار المناسب .
- وجود علاقة إرتباطيه موجبة بين كل من أفراد المدير بإتخاذ القرار ، ثم محاولته إقناع المسؤولين وبين معدل مدى تقبل الموظفين للتغيير .
- وجود علاقة إرتباطيه طردية بين الأنماط الثلاثة (يستمتع المدير لأراء الموظفين و اقتراحاتهم قبل أن يتخذ قراره بشكل نهائي ، يشارك المدير المرؤوسين كأى عضو آخر قبل الوصول إلى القرار المناسب لإتخاذ قرار ما ، ويجعل صنع القرار من قبل المرؤوسين بشكل كلي)، وبين معدل تقبل الموظفين للتغيير .
- أن أهم الأسباب التي يمكن أن تساعد على تطوير المشاركة في صنع القرار، كانت تشجيع المرؤوسين على تقديم المقترحات في العمل ، وعقد إجتماعات دورية مع المرؤوسين ، و تقدير الرؤساء لأفكار المرؤوسين ، وأخيراً تفويض الصلاحيات للمرؤوسين.

هناك دراسة قدمها عبد الإله عبد الله الجغبير بعنوان : "المعوقات التنظيمية و علاقتها بدرجة مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات في وزارة التربية و التعليم و اقتراح أنموذج نظري للتغلب على هذه المعوقات في المملكة العربية السعودية".<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة المعوقات التنظيمية، و درجة مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات ، وبحث العلاقة بين المعوقات التنظيمية و المشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرار ، كذلك بيان أثر كل من الخبرة الإدارية و المؤهل العلمي ، والجنس للموظفين الإداريين ، و إقتراح أنموذج نظري للتغلب على هذه المعوقات التنظيمية ، وتكون مجتمع

<sup>1</sup> عبد الإله عبد الله الجغبير ، المعوقات التنظيمية و علاقتها بدرجة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية و التعليم و اقتراح أنموذج نظري للتغلب على هذه المعوقات ، أطروحة دكتوراه :تخصص إدارة تربوية ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن ، 2003.

الدراسة من الموظفين الإداريين العاملين في مستوى إداري تنفيذي (دون رئيس قسم) في وزارة التربية و التعليم في مديرياتها في المحافظات ، وبلغ عددهم 2206 إداريا ، و 1720 ذكور، و 486 إناث اختيرت منهم عينة طبقية عشوائية بلغت 440 إداريا و إدارية و قام الباحث بتحضير استبيانين هما:

إستبيان المعوقات التنظيمية ، و إستبيان مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات ، وإستخدم الباحث المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و التكرارات و النسب المئوية ، و معامل الارتباط بيرسون ، و تحليل التباين الأحادي للإجابة على أسئلة الدراسة .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود درجة متوسطة لمشاركة الموظفين الإداريين في إتخاذ القرارات في وزارة التربية و التعليم .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مشاركة الموظفين الإداريين في إتخاذ القرارات تشير للخبرة الإدارية .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مشاركة الموظفين الإداريين في إتخاذ القرار تدل على المؤهل العلمي .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مشاركة الموظفين الإداريين في إتخاذ القرار تدل على الجنس.

وجد دراسة الباحث عبد العزيز براك محسن تحت عنوان أثر نمطي القيادة التشاركية و التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية 2012 استكمالا لمتطلبات درجة الدكتوراه فلسفة في الإدارة<sup>1</sup>:

تناول الباحث من خلال دراسته قياس العلاقة بين نمطي القيادة التشاركية و التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات العامة و الخاصة ، حيث أكد في إشكالية بحثه أن الأداء الوظيفي يعد أحد الأولويات الأساسية للمنظمات لذلك تسعى معظم المنظمات على

<sup>1</sup> عبد العزيز براك محسن : أثر نمطي القيادة التشاركية و التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي ( دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية)، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، جامعة عمان،الأردن،2012.

الحصول و إستقطاب العاملين ذوي الكفاءة و المؤهلات العالية ، لتنفيذ المهام الموكلة إليهم ، وبناء علاقات جيدة في المحيط التنظيمي، فعلى الرغم من أهمية القيادة التشاركية و التحويلية في تحقيق ذلك ، إلا أن المنظمات الأردنية لا تولي أهمية لنمطي القيادة التشاركية و التحويلية ، حيث لاحظ ذلك الباحث من خلال زيارته للقطاع العام و الخاص بعد لقاءه بعدد من المدراء في مستويات إدارية متنوعة. ولأجل تحقيق الهدف من الدراسة طرح الباحث إشكاليته:

1. ما مدى إهتمام المديرين في المستشفيات العامة و الخاصة بنمطي القيادة التشاركية و التحويلية؟

2. ما مدى إهتمام المديرين في المستشفيات العامة و الخاصة بالأداء الوظيفي؟

3. ما أثر القيادة التشاركية (نطاق القرار، درجة المشاركة، هيكله المهام، الهدف من المشاركة العقلانية، التفويض) على الأداء الوظيفي (الدقة في تنفيذ المهام ، الإجتهد، المثابرة ، المبادرة ، الإبداع، العلاقات مع الآخرين ) في المستشفيات العامة و الخاصة؟ وتتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما أثر القيادة التشاركية على الدقة في تنفيذ المهام؟

- ما أثر القيادة التشاركية على الإجتهد و المثابرة؟

- ما أثر القيادة التشاركية على المبادرة و الإبداع؟

- ما أثر القيادة التشاركية على العلاقات مع الآخرين؟

4. ما أثر القيادة التحويلية ( التأثير المثالي و التحفيز الفكري، الدافع الإلهامي ، الإعتبار الفردي) على الأداء الوظيفي (الدقة في تنفيذ المهام ، الإجتهد، المثابرة ، المبادرة ، الإبداع، العلاقات مع الآخرين ) في المستشفيات العامة و الخاصة؟ وتتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما أثر القيادة التحويلية على الدقة في تنفيذ المهام؟

- ما أثر القيادة التحويلية على الإجتهد و المثابرة؟

- ما أثر القيادة التحويلية على المبادرة و الإبداع؟

- ما أثر القيادة التحويلية على العلاقات مع الآخرين؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إهتمام المديرين بنمط القيادة التشاركية تعزي إلى العوامل الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) في المستشفيات العامة و الخاصة؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إهتمام المديرين بنمط القيادة التحويلية تعزي إلى العوامل الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) في المستشفيات العامة و الخاصة؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إهتمام المديرين بالأداء الوظيفي تعزي إلى العوامل الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) في المستشفيات العامة و الخاصة؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة نمطي القيادة التشاركية والتحويلية حول مستوى الأداء الوظيفي في المستشفيات الأردنية تعزي إلى نوع القطاع العام و الخاص؟<sup>1</sup>

وللإجابة على إشكاليته جاءت فروض دراسته كالتالي:

"الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للقيادة التشاركية بأبعادها (نطاق القرار، درجة المشاركة، هيكل المهام، الهدف من المشاركة العقلانية، التفويض) على الأداء الوظيفي بأبعاده (الدقة في تنفيذ المهام، الإجتهد و المثابرة، المبادرة و الابداع، العلاقات مع الآخرين) ويتفرع منه الفرضيات التالية:

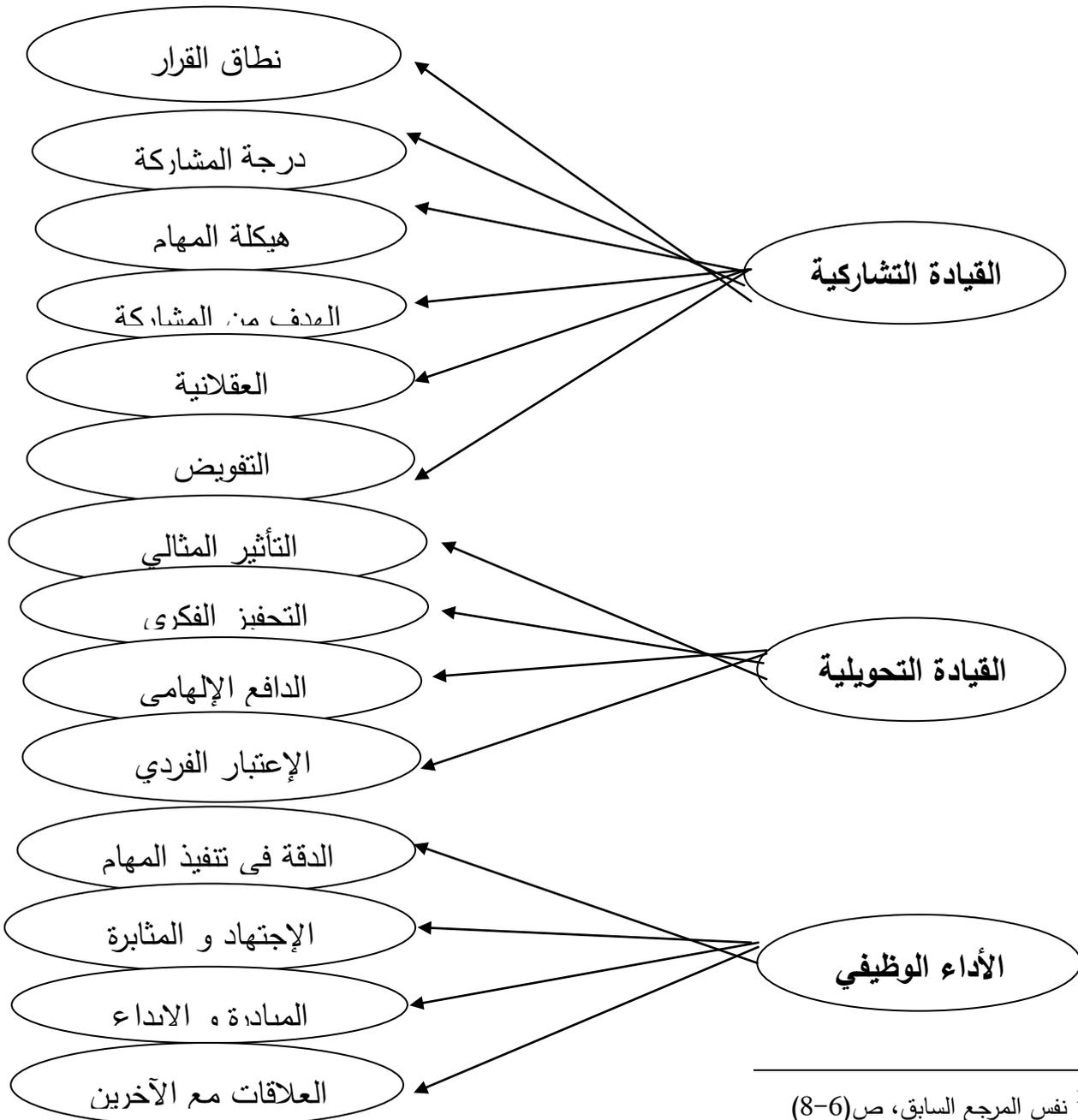
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للقيادة التشاركية على الدقة في تنفيذ المهام.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للقيادة التشاركية على الإجتهد و المثابرة .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للقيادة التشاركية على المبادرة و الابداع.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص(3-4)

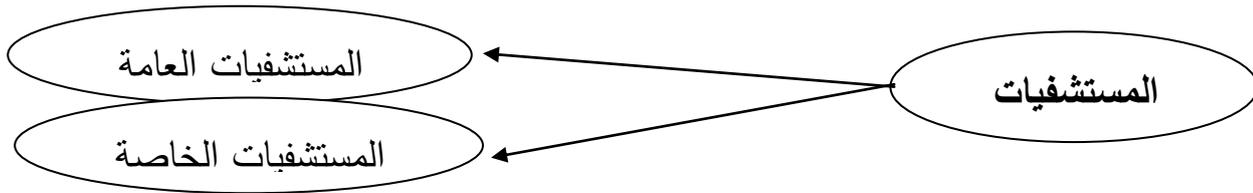
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a=0.05$ ) للقيادة التشاركية على العلاقات مع الآخرين.
- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a=0.05$ ) على الأداء الوظيفي بأبعاده (الدقة في تنفيذ المهام ، الإجتهد و المثابرة، المبادرة و الابداع، العلاقات مع الآخرين) ويتفرع منه الفرضيات التالية:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a=0.05$ ) للقيادة التحويلية على الدقة في تنفيذ المهام<sup>1</sup>.
- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a=0.05$ ) للقيادة التحويلية على الإجتهد و المثابرة .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a=0.05$ ) للقيادة التحويلية على المبادرة و الابداع.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a=0.05$ ) للقيادة التحويلية على العلاقات مع الآخرين.
- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a=0.05$ ) لإهتمام المديرين بنمط القيادة التشاركية تعزي إلى العوامل الديموغرافية (النوع الإجتماعي، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) في المستشفيات العامة و الخاصة.
- الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a=0.05$ ) لإهتمام المديرين بنمط القيادة التحويلية تعزي إلى العوامل الديموغرافية (النوع الإجتماعي، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) في المستشفيات العامة و الخاصة.
- الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a=0.05$ ) في الأداء الوظيفي تعزي إلى العوامل الديموغرافية (النوع الإجتماعي، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) في المستشفيات العامة و الخاصة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص6.

الفرضية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين إستجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة نمطي القيادة التحويلية و التشاركية حول مستوى الأداء الوظيفي في المستشفيات الأردنية تعزي إلى نوع قطاع المستشفيات (العام و الخاص)<sup>1</sup>. ولأهمية الإطار المفاهيمي الخاص بدراسة الباحث ، للفهم العلاقة بين نمطي القيادة التشاركية و التحويلية على الأداء الوظيفي في المستشفيات العامة و الخاصة بالأردن ركز الباحث على المفاهيم التالية وفق الشكل التالي:



<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص(6-8)



" وفي ضوء طبيعة المشكلة الدراسة و أهدافها فقد إعتد الباحث المنهج الوصفي لوصفها إستجابات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم حول دور نمطي القيادة التشاركية و التحويلية ، وكذلك لوصف مستوى تقييمهم للأداء الوظيفي في المستشفيات الأردنية في إقليم الوسط من جانب آخر تم استخدام المنهج التحليلي لتحديد الفروق بين المتوسطات استجابات أفراد العينة حول دور نمطي القيادة التشاركية و التحويلية تبعاً لخصائص الشخصية و الوظيفية ( النوع الإجتماعي ، العمر، المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) وكذلك تحديد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى تقييم للأداء الوظيفي"<sup>1</sup>.

أما مجتمع الدراسة تكون من مديري الإدارة العليا و الوسطى و التشغيلية العاملة ( مدير ،رئيس قسم، رئيس شعبة) في المستشفيات الأردنية في القطاعين العام و الخاص ، حيث بلغ عددهم 92 مشفى وقد تم إختيار 34 مشفى كعينة طبقية وتوزيع 755 إستبيان على المديرين فيها، وقد تم إعتداد 704 إستبيان صالح للتحليل الإحصائي، وقد اقتصرت دراسة الباحث على المستشفيات الحكومية التابعة إلى وزارة الصحة الأردنية و مستشفيات القطاع الخاص العاملة في العاصمة عمان، و المحافظات المحيطة بها( الزرقاء، البلقاء،مادبا) و التي تمثل اقليم الوسط<sup>2</sup>.

" وقدأكد الباحث على وجود صعوبات أثناء إجراء دراسته تمثلت أساسا في إعتذار بعض مستشفيات القطاع الخاص عن المشاركة في الدراسة و إمكانية المشاركة بشكل جزئي للبعض الآخر بسبب عدم توفر الوقت، مما أدى إلى البحث عن مستشفيات أخرى بديلة،بالإضافة إلى عدم القدرة على إسترجاع الإستبيانات في الوقت المحدد الذي تم الإتفاق عليه،

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 96.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 12.

مسبقاً، وقلة الدراسات التي تناولت نمطي القيادة التشاركية و التحويلية في منظمات الأعمال<sup>1</sup>.

كما اعتمد الباحث في دراسته على الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات تم توزيعها على عينة الدراسة بهدف التحليل الإحصائي لها .

وقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير إيجابي لنمط القيادة التشاركية بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الأردنية.
- وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي بالمستشفيات الأردنية العامة و الخاصة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة القيادة التشاركية في المستشفيات الأردنية العامة و الخاصة لها علاقة بمتغير العمر ما بين (30-40) سنة و المؤهل العلمي لمن يحملون شهادات العليا و المستوى الوظيفي للقيادات العليا و الخبرة لمن لديهم اقدمية تتراوح ما بين (5-10) سنوات بإستثناء متغير النوع الإجتماعي .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية للممارسة القيادة التحويلية ترتبط بمتغير عمر القائد لمن لهم 60 سنة و أكثر و إنعدام الفروق الإحصائية للمتغير (النوع الإجتماعي، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الأداء الوظيفي ترتبط بمتغيرات ( النوع الإجتماعي، الخبرة ، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) بينما يوجد علاقة أو فروق ذات دلالة إحصائية للمتغير العمر لمن تتراوح أعمارهم ما بين (30-40) سنة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات عينة الدراسة حول مستوى ممارسته نمط القيادة التشاركية و أبعادها و نمط القيادة التحويلية و أبعادها و مستوى الأداء الوظيفي و أبعاده في المستشفيات الأردنية ، تعزي إلى النوع القطاع ( عام او خاص).

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 12

## قدم الباحث عبد الله خضر العثمان دراسة حول أثر أنماط القيادة في عملية إتخاذ القرار الإداري و جودته في المصارف التجارية العاملة في الأردن سنة 2013 لإستكمال درجة الدكتوراه الفلسفة في الإدارة<sup>1</sup>:

ركز الباحث عبد الله خضر من خلال دراسته التي قدمها على تأثير أنماط القيادة في عملية إتخاذ القرار الإداري و جودته في المصارف التجارية في الأردن، حيث يمثل القائد العمود الفقري للمنظمة ، ويقع على عاتقه مسؤولية تحقيق الأهداف المنظمة ، فالنمط القيادي الفاعل غالبا ما يظهر في سلوك العاملين و أدائهم بالمنظمة، ويعكس أيضا أداء المنظمة ككل ، فقائد المنظمة لديه الكثير من المهام الحيوية المهمة وله دور في تحقيق الأهداف ، و إدارة الجهود البشرية التي تتعامل ضمن إطار عمله، كما يرتبط نجاحها بمدى قدرة القائد على تحريك كل الموارد المتاحة بأقل كلفة ممكنة، وبفعالية دائمة ، و للقائد صفات شخصية وقدرات يعمل على توظيفها ، لأجل العمل البناء و بناء علاقات إنسانية فعالة مع العاملين، وتذليل كل الصعوبات التي تواجههم و تحسين ظروف الفيزيقية للعمل و العمل على إشباع حاجاتهم المختلفة و طموحاتهم ، وحل الصراعات و النزعات الداخلية و الخارجية و قدرته على سرعة و سلامة إتخاذ القرار<sup>2</sup>.

أكد الباحث أن قطاع المصارف من أهم القطاعات الحيوية التي تسهم في تطورو رقي الإقتصاد في دول العالم ، حيث تساهم في التنمية و التطور و النمو في كافة المجالات، ولكي يؤدي المصرف وظيفته الإقتصادية و التنموية خير أداء يحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية ، حيث يحتاج إلى إدارة للقيام بالعمليات و تنظيمها و توحيد الجهود الإنسانية بصورة فعالة لأجل إنجاز الأهداف في المنظمة<sup>3</sup>.

كما طرح الباحث إشكاليته من خلال:

ما مستوى إستخدام أنماط القيادة في المصارف التجارية العاملة في الأردن؟

<sup>1</sup> عبدالله خضر العثمان: أثر أنماط القيادة في عملية إتخاذ القرار الإداري و جودته في المصارف التجارية العاملة في

الأردن، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، جامعة عمان، الأردن، 2013.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص02.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص03

ما مستوى جودة القرارات في المصارف التجارية العاملة في الأردن؟

- هل يوجد أثر لأنماط القيادة على عملية إتخاذ القرارات في المصارف التجارية العاملة في الأردن؟

- هل يوجد أثر لأنماط القيادة على جودة إتخاذ القرارات في المصارف التجارية العاملة في الأردن؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين نحو محاور الدراسة تعزي لمتغيراتهم الشخصية و الوظيفية (النوع الإجتماعي، العمر ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)<sup>1</sup>

بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة طح الباحث فروضه على النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a=0.05$ ) لأنماط القيادة بأبعادها ( القيادة الإستبدادية، المشاركة، الحرة، التحويلية، الإستراتيجية) على عملية إتخاذ القرارات الإدارية في المصارف التجارية العاملة في الأردن.

أ. الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a=0.05$ ) لأنماط القيادة على تحديد المشكلة

ب. الفرضية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a=0.05$ ) لأنماط القيادة على جمع المعلومات

ت. الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a=0.05$ ) لأنماط القيادة على تطوير البدائل

ث. الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a=0.05$ ) لأنماط القيادة على إختيار البديل

- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a=0.05$ ) لأنماط القيادة ( القيادة الإستبدادية، المشاركة، الحرة، التحويلية، الإستراتيجية) على جودة القرارات الإدارية في المصارف التجارية العاملة في الأردن.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 04

أ. الفرضية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لأنماط القيادة على الإلتزام بالإطار القانوني

ب. الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لأنماط القيادة على قيمة القرار

ت. الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لأنماط القيادة على المساهمة في التطوير الذاتي.

ث. الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لأنماط القيادة على جودة المعلومات.

- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لتصورات العاملين نحو محاور الدراسة تعزي لمتغيراتهم الشخصية و الوظيفية ( النوع الإجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)<sup>1</sup>

وقد اقتضت دراسة الباحث على 13 مصرفا كعينة طبقية عشوائية، حيث إعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأغراضها من خلال إستعراض الأدب النظري المتعلق بأنماط القيادة و إتخاذ القرارات وجودتها و الدراسات ذات الصلة ، أما مجتمع الدراسة تكون من جميع العاملين (مدير دائرة، رئيس قسم ، موظف) في المصارف التجارية البالغ عددهم 26 وقد تم اختيار 13 مصرف وتم إسترجاع 855 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

" إعتد الباحث على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS الإصدار السابع للتحليل الإحصائي و لإختبار فرضيات الدراسة و أنموذجها إعتد على الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات ، و النسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة الدراسة، و المتوسط الحسابي لتحديد مستوى اجابة أفراد العينة عن فقرات أبعاد متغيرات الدراسة . و الإنحراف المعياري لتحديد درجة تشتت الإستجابات عن قيم متوسطها الحسابي، و معامل الارتباط بيرسون للقياس صدق الإتساق الداخلي للاستبانة، و معامل كرونباخ ألفا لتحقق من

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص (6-7)

ثبات الإستبانة ، و تحليل الإنحدار الخطي المتعدد للمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة<sup>1</sup>.

"بالإضافة إلى إختبار t.test لإختبار الفروق بين عينتين مستقلتين و في إختبار فرضيات الدراسة للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها ، و إختبار تحليل التباين الأحادي anova لمعرفة دلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين، وإختبار Isd للمقارنة البعدية بين المتوسطات"<sup>2</sup>

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج هي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نمط القيادة بالمشاركة في عملية إتخاذ القرار الإداري وجودته في المصارف التجارية العاملة في الأردن.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نمط القيادة الإستراتيجية في عملية إتخاذ القرار الإداري وجودته في المصارف التجارية العاملة بالأدن.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نمط القيادة التحويلية على جودة القرار الإداري في المصارف.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a=0.05$ ) في المتوسطات الحسابية في محاور نمط القيادة الإستبدادية و إتخاذ القرار تعزي للمتغير النوع الإجتماعي بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المحاور الأخرى تعزي للمتغير النوع الإجتماعي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a=0.05$ ) في المتوسطات الحسابية في محاور نمط القيادة الإستبدادية و إتخاذ القرار تعزي لمتغير المؤهل العلمي بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المحاور الأخرى تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 125.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 126.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في المتوسطات الحسابية في محاور نمط القيادة الحرة و إتخاذ القرارات تعزي لمتغير سنوات الخبرة بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المحاور الأخرى تعزي لمتغير سنوات الخبرة<sup>1</sup>.

### 3. الدراسات الأجنبية :

قدم الباحث محمد حسين الرفاعي دراسة حول : الإدارة بالمشاركة و أثرها على العاملين و الإدارة 2009 استكمالا لمتطلبات درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>:

أكد الباحث من خلال بحثه العلمي أن مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات ، أصبح أسلوب يمارس في كثير من الأنظمة الإدارية الحديثة ، حيث يقوم هذا الأسلوب على مبدأ منح فرص للعاملين للتعبير عن آرائهم و الاستفادة من تجاربهم ، و خبراتهم بحيث نصل من خلال هذه البيانات إلى ما يساعد الإدارة في تحقيق أهدافها .

كما هدفت دراسته إلى إبراز أهمية هذا الأسلوب الإداري الذي أصبح محط نقاشات بين مؤيد ومعارض ، وأكد على الدور الذي يلعبه هذا النوع من التسيير كونه يعتمد على استخدام ، و توجيه كافة الجهود لتحقيق إستراتيجيات المنظمة و أهدافها ، وكذلك دوره في رفع المستوى الثقافي و العلمي للمرؤوسين ، وزيادة التطور التكنولوجي و تعقد العمل في التنظيمات الحديثة .

وقد حدد الباحث مشكلة دراسته حيث وضح إن العلاقة التي تربط العامل بمؤسسته ليست علاقة مادية تتمثل في الأجر أو ظروف العمل ، إنما هناك متغير أساسي يربط العامل بعمله وهو معنويات العمل ، لذلك وجب قبل معاملته كعنصر من عناصر الإنتاج معاملته كإنسان له فكر حر . أما فرضيات دراسته فقد حددها في فروض ثانوية ، تمثلت في:

1-تؤثر الإدارة بالمشاركة على الجوانب التالية:

- تحسن من الرقابة الداخلية و الخارجية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 08.

<sup>2</sup> محمد حسين الرفاعي : الإدارة بالمشاركة و أثرها على العاملين و الإدارة دراسة حالة لشركة الاتصالات ، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية ، جامعة سانت كليمانس ، بريطانيا، 2011.

- ترفع مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين و العامل و الإدارة.
  - ترفع الروح المعنوية للعاملين ومستوى أدائهم.
  - تحسن عملية إتخاذ القرارات.
- 2- إن مشاركة العاملين في العملية الإدارية دور فعال في خلق أجواء عمل جديدة تمس كل الجهات المعنية .

إستخدم الباحث منهج دراسة حالة بأسلوب المسح الميداني لإستقصاء ، وتحليل واقع الإدارة بالمشاركة في أحد أكبر أقسام مؤسسة الإتصالات ، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث على إستمارة قياس كأداة لجمع المعلومات ، وتم تطبيقها على مجتمع دراسة الذي بلغ 60 مفردة سحبت بشكل عشوائي طبقي ، بما يتناسب مع عدد الموظفين و المشرفين و رؤساء الأقسام كما إعتد في دراسته على الإختبارات إحصائية كإختبار ستودنت T.TEST ، و أنوفا ANOVA و كاي مربع .

توصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

- هناك إنعكاس لعملية المشاركة على إنتاجية العاملين ، حيث لوحظ انه عند مشاركة العاملين في القرارات ، أو في عملية صنع القرار زيادة في الإنتاجية ، وذلك تبعاً للعلاقة بين الروح المعنوية و الإنتاجية ، فكلما ارتفعت الروح المعنوية زادت الإنتاجية .
- للمشاركة أثر في زيادة الرقابة الذاتية لدى العاملين ، فعند مشاركة أي فرد في إتخاذ القرار مؤمن به فانه سيكون هناك تنفيذ لهذا العمل بجودة عالية.
- إن المشاركة تحسن العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين مما يخفف من الصراعات بين الإدارة و العاملين.

### التعليق على الدراسات السابقة:

لقد ركزت كل دراسة من الدراسات السابقة على متغيرات هامة ، تختلف باختلاف وجهة الباحث ، حيث تناولت الباحثة ليلي زروال العلاقة بين المشاركة العمالية و الإدارة و فعالية الإدارة ، وعليه فقد ركزت على مبدأ المشاركة العمالية كمبدأ ضروري يؤدي إلى فعالية

التنظيم ، حيث يعد هذا الأخير شكلا من أشكال الإدارة بالمشاركة ، والتقت دراستنا مع دراسة الباحثة في كون أن الإدارة بالمشاركة تركز على مبدأ المشاركة العمالية . ركزت سناء طباحي على أن الإدارة بالمشاركة تساهم في تحسين الأشركة و الإخراج و المزج و الإدخال المعرفي من خلال الإتصال و النمط القيادي الديمقراطي ، حيث تناولت المتغيرات من منظور إقتصادي و ركزت على العامل ودوره بالمشاركة المعرفية من خلال الإتصال و النمط القيادي الديمقراطي ، حيث لا تلتقي دراسة الباحثة مع المتغيرات التي ركزت عليها الدراسة.

أما دراسة رريب الله محمد فقد ركزت على ضرورة معرفة مستوى المشاركة في إتخاذ القرار لأعضاء الهيئة التدريس في الجامعة الجزائرية فهي لم توضح طبيعة العلاقة بين المشاركة و إتخاذ القرار ، وأهمية تلك المشاركة في تحقيق فعالية مؤسسة التعليم العالي ، كما أن تأكيدها على أن عدم المشاركة تعود إلى المركزية الشديدة وحصرتها في سبب واحد قد يكون غير صائبا وغير كافي لتفسير ضعف المشاركة فقد يكون السبب المباشر في نمط القيادة السائد في المؤسسة الجزائرية.

في حين ركزت دراسة فهد البطيخان على الأسباب التي تساهم في تفعيل المشاركة في صنع القرار ، فتشجيع العاملين على تقديم والتعبير عن مقترحاتهم في العمل ، و عقد اجتماعات دورية معهم ، واهتمام الرؤساء لأفكارهم وتقديرها وتثمينها ، وتقويض الصلاحيات الكافية للعاملين باختلاف مستوياتهم التنظيمية يعطي المزيد من الحرية في العمل ويساعد على دعم المشاركة في المؤسسة ، وبالتالي إلى عملية اتخاذ قرار سليمة.

وتلتقي هذه الدراسة مع أبعاد دراستنا كونها ركزت على أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ، وحضور الاجتماعات ، وضرورة تفويض السلطة، إلا أن الاختلاف الجوهرى بين الدراستين يكمن في تركيزنا على أسلوب الإدارة بالمشاركة كنمط تسيير و مدى تأثيرها على فعالية إتخاذ القرار بالمنظمة في القطاع الصحى يتسم بثقافة تنظيمية وتسييرية مزدوجة كوبا - الجزائر حيث ركزنا أيضا على متغير الإتصال و العمل الجماعي كونهما أحد الآليات الأساسية للفعل التشاركي و الإدارة بالمشاركة.

أما دراسة رماح احمد ديب حجو ركزت على نقاط هامة جدا ، حيث قام الباحث بتسليط الضوء على أهم المعوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة على إختلافها سواء كانت التنظيمية أو تكنولوجية أو شخصية أو غيرها ، إلا أنها تعتبر معوقات فعلية تساهم في عرقلة تطبيق مثل هذا النوع من الإدارة خاصة في ظل التطورات و التغيرات المتلاحقة ، وما يؤخذ على الدارسة أن المعوقات التي أكد عنها تختلف درجتها من مؤسسة إلى أخرى بحسب خصوصية المنظمة و البيئة التي تنشط فيها و الخصائص التنظيمية لها ، وقد توجد معوقات من نوع آخر أكثر أهمية تعود للجوانب اخرى قد تكون إجتماعية أو ثقافية أو إقتصادية، بالإضافة إلى وجود معوقات أخرى ترتبط بالجانب الإنساني و ثقافة المؤسسة التي قد تعرقل التطبيق الفعلي للإدارة بالمشاركة .

ركز عبد العزيز براك محسن من خلال دراسته على نمطي القيادة التشاركية و التحويلية على الأداء الوظيفي بالمستشفيات العامة و الخاصة الأردنية حيث توصل إلى وجود أثر إيجابي لكلا النمطين ، وبالتالي ركز على متغير الأداء الوظيفي عكس ما تطرقت إليه الباحثة من خلال دراستها حيث ركزت على متغير إتخاذ القرار بالمستشفيات الجزائرية العمومية.

ركز عبد الله خضر العثمان على أثر انماط القيادة (الإستراتيجية و التحويلية و التشاركية) على عملية إتخاذ القرارا حيث أكد ، أن تطبيق نمط القيادة بالمشاركة في عملية إتخاذ القرار الإداري و جودته بالمصارف التجارية العامة له أثر إيجابي وقد طرحه من منظور إداري فقط وليس من منظور سوسيولوجي ، وتتفق هاته الدراسة مع دراستنا في متغير القيادة بالمشاركة كأحد متغيرات الدراسة ، كما ان دراستنا تتناول الموضوع في حقله السوسيولوجي.

وتعتبر دراستنا كدراسة مكملة لباقي الجوانب التي ركزت عليها الدراسات السابقة المرتبطة بالإدارة بالمشاركة ، كما تختلف عنها من ناحية تركيزنا على أهمية تطبيق الإدارة بالمشاركة و أثرها على عملية إتخاذ القرار بالمنظمة من خلال تفعيل أدوات المشاركة كتوفير نمط قيادي تشاركي و فتح قنوات الإتصال و تمكين العمال عن طريق تفويض السلطة و المشاركة بالاجتماعات لطرح الأفكار و المقترحات لإثراء القرارات و اختيار أفضل البدائل ،

حيث أصبحت عملية إتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية وتعد الإدارة بالمشاركة أسلوب تسييري تحفيزي لتحقيق الفعالية التنظيمية .

## 7. مجالات البحث:

بعد إختيارنا لموضوع البحث ، توجهنا نحو ميدان الدراسة بهدف التعرف على الظروف المختلفة للعمل ، وكزيارة أولية لأخذ بعض الإنطباعات الأولية من خلال الملاحظة العلمية البسيطة كون أن البحث الإستطلاعي يسمح بالكشف عن الأفكار الجديدة و المختلفة و التي تساعد على فهم المشكلة و بلورة الفروض وهو ما يجعله اللبنة الأولى في سلسلة البحوث الإنسانية و الإجتماعية.

توجهنا إلى ميدان الدراسة ( مشفى الصداقة لطب العيون كويا- الجزائر بولاية الجلفة) كزيارة أولية كانت في ماي 2018 و لم تكن الأولى بحكم أننا توجهنا إليها أكثر من مرة لأغراض أخرى خارج البحث العلمي ، وهناك سجلنا أولى الملاحظات الخاصة بالدارسة ، ومن خلال الزيارة الثانية بدأنا في جمع أكبر عدد ممكن من المعطيات حول موضوع البحث، حيث قمنا بزيارة عدد من الأقسام المختلفة في المشفى ، أين رصدنا بعض الملاحظات المتعلقة بالمشاركة و المناخ التنظيمي السائد بين مختلف المصالح و العمال ، وبعض الجوانب الأخرى المختلفة ، بعد ذلك تم جمع المعطيات حيث تحصلنا على بعض الوثائق الرسمية المرتبطة بنشأة المؤسسة و هيكلها و نشاطها و إحصائيات العمال فيها ، بالإضافة إلى ذلك قمنا بإجراء مقابلات حرة مع مجموعة من الإطارات و بعض المسؤولين بهدف ضبط الإشكالية ووضع الفروض.

### خلاصة:

حاولنا من خلال ما سبق تقديمه التطرق إلى الجانب المنهجي للبحث، حيث يعد من أهم الأجزاء التي يهتم بها كل باحث في ميدان العلوم الإجتماعية ، لأبرز الجوانب المنهجية للدرسته حيث تعرفنا على إشكالية البحث وقمنا بضبط أركانها ووأجزاءها بناءا على متغيرات و مؤشرات ترتبط بموضوعنا، ومن ثم وضعنا الفروض بهدف التحقق منها لاحقا من خلال الدراسة الميدانية و تحليل نتائج البحث لنفي أو قبول الفرضية، وبعد ذلك وضعنا الإطار المفاهيمي حيث قمنا بتحديد مختلف المفاهيم المرتبطة بالموضوع قيد الدراسة ووضع تعريف إجرائي لكل مفهوم، وإدراج أهداف الدراسة حيث لا يخلو بحث من هدف يسعى اليه الباحث وأي بحث علمي لأجل الإضافة العلمية، كما تم التطرق إلى الدراسات السابقة أو المشابهة التي تناولت أحد المتغيرات أو بعضها بهدف التعرف على الموضوع اكثر من جانبيه النظري و التطبيقي، وفي الأخير تم تحديد مجالات البحث بالتركيز على الدراسة الإستطلاعية للباحثة.

## الفصل الثاني:

### الجهود النظرية السوسيولوجية المفسرة لمبدأ المشاركة

تمهيد.

1. مدخل مفاهيمي للإدارة بالمشاركة كنظام في  
المنظمة

2. الرؤية السوسيولوجية الكلاسيكية لفعل التشاركي  
في المنظمة

3. الإتجاه الإنساني الكلاسيكي نحو دمج الفرد في  
المنظمة

4. الإتجاه الإنساني الحديث و ترسيخ آليات الدمج  
بالمشاركة الفعلية.

خلاصة.

### تمهيد:

إن ظهور التسيير بالمشاركة أو ما يدعى بالإدارة بالمشاركة لم يكن وليد الصدفة بل كان نتيجة منطقية لتطور الإجماعي و الإقتصادي و التقني و الإداري الذي شهده هذا القرن ، فقد أدى إنتشار مفاهيم الديمقراطية و سيادة نمط القيادة التشاركي في المؤسسات المعاصرة إلى ظهور هذا النوع أو الفلسفة من التسيير كشكل من أشكال تنظيم العمل، فالإدارة بالمشاركة عبارة عن فلسفة لتسيير المؤسسات تهدف إلى إقامة ثقافة تنظيمية لتحقيق الديمقراطية في التنظيم ، عن طريق الإستثمار الجيد للطاقات الكامنة لدى العنصر البشري و ترقيتها و الإستفادة من معارفها بتشجيع الفرد على المشاركة في إتخاذ القرارات التي تهمهم بالإعتماد على أجهزة وتقنيات إدارية و هياكل خاصة بذلك ، بالإضافة إلى منحهم صلاحيات من طرف الإدارة العليا حتى تحقق لديهم الحرية و الاستقلالية ، وتوفير نظام إتصال جيد ، وتبني الأفكار و المقترحات و فسخ المجال لهم للتعبير عن آرائهم و أفكارهم من خلال عقد مختلف الاجتماعات، وبالتالي ترتفع لديهم الروح المعنوية التي تؤدي إلى الإنتاجية العالية و تحقيق الفعالية التنظيمية.

وسوف نتعرف أكثر على الموضوع من خلال هذا الفصل الذي ركزنا فيه على مفهوم الإدارة بالمشاركة ، وعوامل ظهورها ، مراحلها ، أهدافها، أبعادها بالإضافة إلى مكانتها في التراث السوسولوجي من خلال مختلف النظريات المفسرة لفكرة المشاركة في التنظيم ، كما سوف نتناول خصائصها و العوامل المؤثرة فيها ، وأهميتها ، معوقاتنا ، أشكالها ، وأخيرا ملامح الإدارة بالمشاركة في المؤسسة الجزائرية.

### أولا : مدخل مفاهيمي للإدارة بالمشاركة كنظام في المنظمة

إن التطرق إلى المدخل المفاهيمي لأي مفهوم سوسولوجي يقتضي البحث في الإختلافات المقدمة بين الباحثين و المفكرين حول مفهوم الإدارة بالمشاركة ، حيث يتضح السياق المفاهيمي في الآراء المتعددة و إن اختلفت او توافقت ،حيث تنتوع الآراء و الأفكار حول مفهوم الإدارة بالمشاركة بحسب الباحث وتوجهه السوسولوجي و الخصوصية المجتمعية و الأمبريقية .

### 1. مفهوم الإدارة بالمشاركة وعلاقته ببعض المفاهيم:

إن المتتبع إلى تطور نظرية التنظيم تاريخياً يمكنه إدراك أن دعاة المدخل الإنساني إقترحوا أنظمة إدارية تؤكد على ضرورة دمج القيم و المبادئ التشاركية و الديمقراطية في مختلف الأنشطة و العمليات التي تنطوي عليها المنظمة، حيث أن الإدارة الحديثة تلجأ إلى ضرورة التغيير على مستوى وظائفها و أنشطتها ، وبالتالي فهي تقترح وتدرج الإدارة التشاركية كبديل لإتخاذ القرار و أنسنة محيط العمل، وقد تقابل عدد من المنظرين أمثال بيركلي و بينيس و سلاتر بأن تصبح المنظمة البيروقراطية ديمقراطية بشكل سريع مع مرور الوقت، إلا أنه لا يزال الهيكل التقليدي و الهرمي مهيمين رغم بعض التغييرات التي طرأت<sup>1</sup>.

### أ. مفهوم الإدارة بالمشاركة ( الإشكالية و الأبعاد):

إن الخوض في تعريف الإدارة بالمشاركة و إحصاء المفاهيم الفكرية المقدمة من الباحثين و المنظرين ليس بالأمر السهل كون أن هذا المصطلح لم يحظى بإهتمام الدارسين و المفكرين بشكل جاد، حيث مع تفحصنا لرصيد الفكر السوسيولوجي نجد أن مفهوم الإدارة بالمشاركة لم يتم تحديده بشكل مضبوط أو دقيق ، وهذا الأمر طبيعي راجع لتداخل و التعقيد الذي ينطوي عليه المفهوم، لذلك فمفهوم الإدارة بالمشاركة واجه أزمة سواء في هويته او طبيعته أو مجالاته المتصفة بالتنوع، ثم في الهدف من وراء ممارسة الإدارة بالمشاركة، كما توجد إشكالية حتى على مستوى النظريات و الممارسة إذ لا يوجد تعريف شامل و متفق عليه بين المهتمين بها، من ناحية الهدف و الممارسة و المجالات و الأبعاد، و مما ساعد في وجود الأزمة أن معظم المقالات و البحوث العلمية التي أجريت، رغم قلتها و فقدها للتحليل المتعمق للإدارة بالمشاركة، حيث تناولها غير المتخصصين بها، وبالتالي جاءت تحليلاتهم غير قادرة

<sup>1</sup> كابير جوزيف و ويسلر، تر: محمود الخطيب، الإدارة العامة، دار البشير، الأردن، 1996، ص99

على تقديم وصف معمق ومتكامل، لطبيعة الإدارة بالمشاركة ، وعلى الرغم من تنوع التخصصات العلمية التي تناولت الإدارة بالمشاركة كمفهوم إلا أنها لم تقدم رؤية واضحة معمقة لها، واكتفت بإختزالها في بعض الوظائف التي تنطوي عليها الإدارة كنشاط إجتماعي إنساني، إن إشكالية تعريف الإدارة بالمشاركة تتجسد في غياب إجابة قاطعة من جانب الباحثين، و الدارسين و المهتمين، عند تعريفها فتارة يعرفونها على أنها ثقافة تنظيمية و تارة أخرى عبارة عن المشاركة في عملية إتخاذ القرار وتارة أنها التفاعل المباشر بين الأفراد وتارة أنها ترتبط بالملكية سواء راي أو فكرة أو موضوع و تارة تعني الخبرة وتارة تعني درجة مشاركة السلطة وتارة عملية تبادلية ، كما أن مراجعتنا للمختلف المؤلفات و المقالات العلمية التي نشرت تضمنت رؤية نظرية للإدارة بالمشاركة حيث ركزت على خصائص وسمات الإدارة بالمشاركة مما جعلها تظهر مختزلة في نمط واحد.

وما يزيد إشكالية تحديد هوية الإدارة بالمشاركة محاولة بعض الدارسين و المهتمين فرض أو تجسيد نظرية من تخصص آخر في مجال الدراسة هذا النوع من الإدارة ، وهذا يعود بالاساس لغياب نظرية فكرية للإدارة بالمشاركة كون أغلب النظريات ركزت على خصائصها و وظائفها وبالتالي جاءت النظرة ضيقة محصورة في أحد عمليات الإدارة وإن جوهر ولب العملية الإدارية، حيث نجد أن الإدارة بالمشاركة لم تظهر كنظرية قائمة بذاتها من طرف الباحثين او الدارسين في حقل علم الإجتماع التنظيم، لذا لاتزال الطروحات النظرية قليلة جدا، في تحديد وصف دقيق للظاهرة التشاركية في التنظيمات على الرغم من كل ما قدمته الطروحات النظرية الكلاسيكية الإنسانية و السلوكية.

وعلى مستوى الممارسة يكشف التطور التاريخي للإدارة بالمشاركة كفكرة ظهرت لممارسة تطور فرضية التي تقوم عليها وكيف تطورت فمنذ النشأة ظهرت مع العلاقات الإنسانية فكرة

الإهتمام بالفرد من الجانب الفكري و الإجتماعي كفكر مشارك في منظّمته، ثم تطورت مع مرور الوقت ومع الطروحات الممتدة التي تلت حركة العلاقات الإنسانية.

وفي نفس السياق المستمر تتصل الإشكالية لتشمل الأبعاد الأساسية للإدارة بالمشاركة و التي لم تحظى بالإهتمام الكافي من الأبحاث و الدراسات حولها، وربما يمثل هذا أحد الأسباب الأساسية لعدم وجود إجماع المتخصصين حول تعريفها ، مما أدى إلى تعقد تحديد هويتها، وقد ظهرت جهود تنظرية لمواجهة هذه الإشكالية حيث نجد ما قدمه كل من مايو وفوليت وماجريجورو وليم اوشي وماسلو وغيرهم وكانت منطلق لدراسات اخرى ، وكانت هذه النماذج موضع نقد من العديد من الباحثين ،كما ظهرت نظريات تهتم بالأبعاد.

### تعريف الإدارة بالمشاركة:

يعتبر مفهوم المشاركة من المفاهيم المعقدة و المركبة حيث تتجذر أبعادها، بإعتبارها تتصل بحقول علمية ومعرفية مختلفة تشمل علم الإجتماع و العلوم السياسية و علم النفس وغيرها، فهي من المفاهيم المرتبطة بالحياة الإجتماعية و الإنسانية التي تتطلب التعاون و التآزر وتحمل الأعباء التي لا يمكن لفرد تحملها بمفرده ، لذلك فالمشاركة تعد أحد المتطلبات المهمة في المنظمات وخاصة المشاركة في القرار، حيث لا يوجد إتفاق في كل الحقول العلمية السابقة حول تعريف محدد لها، وقد تعددت التعريفات إلا أن الملاحظ عليها أنها ركزت على الفرد كركيزة أساسية في المشاركة.

لقد وردت مجموع من التعاريف حول الإدارة بالمشاركة ، حيث يشير هذا المصطلح إلى أسلوب الإدارة التي تمنح فرصة لمشاركة العمال بناء على توجيهات الإدارة و فلسفتها ، و رغبتها في إعطاء دور للعمال في الإدارة ، فالإدارة التي تعمل بهذا التوجيه ، تعمل ببعض الأساليب الخاصة كأسلوب الاقتراح ،و أسلوب الاستشارة و قد تمت دراستها من قبل العديد من المفكرين الإداريين الذين حاولوا تبعا لهذا المعيار تحديد نوع الإدارة السائدة ، و هذا تبعا لدرجة المشاركة المفتوحة للمرؤوسين و نذكر من بين التعاريف مايلي:

أشار إبن خلدون إلى أن فكرة المشاركة "تعني قدرة الفرد قاصرة عن تحقيق و إشباع حاجته، ومن ثم فإن تحصيل الحاجة عند بن خلدون تتطلب المشاركة و التعاون أكثر من طرف، و أشار أيضا إلى أن الفرد غير مستقل بتحقيق حاجته في معاشه، و إنما لابد من تعاون الأطراف المستفيدة جميعاً، لتحصيل حاجتهم"<sup>1</sup>

وبالتالي وضح بن خلدون أن إشباع و تحقيق أي حاجة في مجتمع ما، مرتبط بتعاون ومشاركة الأفراد في تحقيق الحاجات، حيث تتطلب مشاركة جميع الأفراد الذين سوف يستفيدون أو ينتفعون من إشباع تلك الحاجة.

أما اوغست كونت "فقد اعتبر الفرد و الأسرة و الدولة أحد العناصر المكونة للمجتمع، وأن لا قيمة للفرد إلا بوجوده و مشاركته مع الآخرين، متعاونين جميعا في صورة تضامنية من أجل بقاء المجتمع و تحقيق التطور"<sup>2</sup>، وبالتالي اعتبر المشاركة أحد الصور الأساسية للمجتمعات.

"أكد جون جاك روسو في نظرية المشاركة participatory democracy على فكرة المشاركة الفردية لكل مواطن في إتخاذ القرار السياسي، وغيره من القرارات التي لها صلة بمصالحه، و أكد على أن فاعلية المشاركة تسهل تعاون الأفراد جميعا حيث يديرون شؤونهم بحسب فاعلية الوضع الإجتماعي التي يحدد السياسة العامة التي يقبلونها ويشتركون في إيجابياتها ومزاياها وأعباءها أيضا"<sup>3</sup>.

عرفها Rene Blais بأنها: " عبارة عن فلسفة تسيير المؤسسات ، تهدف إلى إقامة ثقافة تنظيمية موجهة نحو ديمقراطية المؤسسة، والإستعمال الأفضل للطاقات الكامنة لدى كل عامل عن طريق ترقيتهم، والإستفادة من معارفهم بتشجيعهم على المشاركة في إتخاذ القرارات التي

<sup>1</sup> عبد المعطي عبد الباسط: إتجاهات نظرية في علم الإجتماع، العدد 44 ، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الأداب ، الكويت، 1981، ص55.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص62

<sup>3</sup> Shabka,sh: anapproach users responsive housing in the egyptain contesct,cairo university,1991,p56.

تهمهم،و يتم ذلك بالاعتماد على مختلف أنواع المشاركة مستعملين لتحقيق ذلك تقنيات و هياكل خاصة.<sup>1</sup>

وقد عرفها philippe hermel بأنها"تعني أخذ حصة أو نصيب من شيء ما،أما درجة الإلزام وطبيعة الحصة أو النصيب ذاتها، فتتنوع حسب الحالة على أن المشاركة في صنع القرارات في مجال تحديد القواعد وتصور الأهداف هو الأقرب للمفهوم المتعارف عليه للمشاركة"<sup>2</sup>

أما water, knevit,charles أكدو على" أن فكرة المشاركة كمفهوم تركز على مفهوم أساسي هو البيئة ، وفسرو ذلك أن البيئة المناسبة هي من تجعل أو تساهم في المشاركة و توفيرها، و إدارتها بدلاً من الإستهلاكية المفرطة"<sup>3</sup>.

أما henry sanoff فقد عرفها بأنها:" التفاعل المباشر بين الأفراد المشاركين في جماعة واحدة للقيم التي تشكل أهمية لهم أي وجود هدف من تواجههم مع بعضهم البعض"

أما thomas w, dichter "يعتقد أن المشاركة مفهوم بسيط يرتبط بفكرة الملكية، حيث أن الفرد حين يمتلك رأي أو فكرة أو موضوع أو معتقداً أو عادة أو غيرها، فإن الفرد يكون لديه مسؤولية تجاه هذا الشيء الذي يملكه و أكد أيضا على أن الفرد عندما يتخذ قرار ما ،فإن هذا القرار يكون ملكاً له، كما أن الشعور بالملكية و المسؤولية لا يكون بنفس الدرجة لدى الأفراد ويختلف من فرد الى فرد بحسب المدة أو المجهود المبذول لكي يملكه أو بحسب العوائد و الفوائد التي سيحصل عليها الفرد نتيجة لهذه الفكرة أو القرار المتخذ"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ليندة رقام : مرجع سابق ، ص 121

<sup>2</sup> Philippe hermel, le mangment participatif :sens,réalites,actions ed organisation,paris,p112.

<sup>3</sup> DICHTER.T.W: BUILDING PARTICIPATION INTO URBAN UPGRADING PROJECTS :U.BUILDING COMMUNITY PARTICIPATION IN URBAN INNIROMENTAL UP GRADING PROJECTS, U SAID, CAIRO,1999.

<sup>4</sup> HABITAT(UNCHS): HUMAN SETTEMENTS DEVELOPMENT THROUGH COMMUNITY PARTICIPATION, NAIROBI,1990,P57.

ويمكن القول أن المشاركة تكون مكتسبة حيث يتعلمها الفرد في المجتمع، من مؤسسات التنشئة الاجتماعية من خلال التفاعل في الأسرة و المؤسسات التربوية، وجماعة الأصدقاء وبيئة العمل وهي نشاط تطوعي و إرادي ينطوي على الإرادة و الإستعداد للعب الأدوار السلوكية و الاجتماعية، ويتطلب وعي إجتماعي، ودرجة من القيم و الثقافة و العادات.

فالمشاركة تعني أيضا " الإستفادة من كل فكر وخبرة وطرح لتطوير الأداء المشاركة تعني حشد القدرات وتوجيهها نحو أداء أقل، وتعني الإلتفاف نحو الهدف الأسمى، وتحد من المنافسة الغير خلاقة و المهذرة للوقت و للكفاءات التي تترفع عن الدخول فيها"<sup>1</sup>

فالإدارة بالمشاركة تعمل على تحقيق إدماج الطاقات البشرية ، وهذا الإدماج يحتاج إلى اللامركزية في إتخاذ القرارات ، وتوسيع المسؤولية ، وفسح المجال للمبادرة المبنية على الذكاء، وتشجيع العامل أكثر بدلا من ترسيخ المدخل الميكانيكي الذي يجبر العامل على الخضوع إلى الأوامر و البقاء في أماكنهم ، و كبح الذكاء في محيط العمل و رفض العمل الجماعي .

كما يعرفها Nadeem بأنها : " مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات ، و تشجيع كل أصحاب المصالح في كل المستويات في المنظمة على تحليل المشاكل ، ووضع الإستراتيجيات ،و تطبيق الحلول ."<sup>2</sup>

نجد تعريف آخر Walker حيث عرفها : " تبرز مشاركة العمال عندما يساهم أولئك الذين يتواجدون في أسفل السلم الهرمي للمؤسسة في السلطة ، ووظائف التسيير ."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ايناس كاسب بدوي: إدخال مبدأ الإدارة بالمشاركة على النظام الإداري للدولة ليواجه متغيرات العصر، مجلة المال و التجارة، العدد462، اكتوبر، 2007، ص4.

<sup>2</sup> NADEEM, MUBASHER, OPCIT, P9.

<sup>3</sup> العنصر العياشي: الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي المدينة و المؤسسة غدا، 1997، وهران ، ص3.

نستشف من هذا التعريف أن العامل يصبح طرف في عملية إتخاذ القرار، التي تحتكرها الإدارة، فمشاركة العمال في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة تحدث تغيير في بناء القوة داخل المؤسسة .

عموما يمكن تعريف إشراك العاملين في الإدارة بأنه " عبارة عن علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة هما الإدارة والعمال بهدف زيادة الإنتاجية بشكل مستمر بضمان تأثير القوى العاملة في القرارات التي تتخذ في المشروع بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العمال والإدارة والتخفيف من حدة الصراع بينهم"<sup>1</sup>، يمكننا من هذا التعريف أن نوضح أن عملية المشاركة تنطوي على فكرة تأثير القوى العاملة هذا التأثير يظهر عادة في القيادة الرسمية و الغير رسمية أيضا ولم يحدد الباحث نوع التأثير التي تحدثه المشاركة، ولكن تتبادر إلى اذهاننا العديد من الأسئلة عن طبيعة هاته العلاقة التبادلية وأسسها.

وفي رأي آخر حول الإدارة بالمشاركة نجد بأنها: " عبارة عن علاقة متبادلة ذات اتجاهين، ومجهود مشترك بين طرفي العملية الإدارية، وهما الإدارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطط و البرامج المقررة، و العاملون الذين يقومون بالعملية الإنتاجية بصورة مستمرة."<sup>2</sup> إذا أسلوب الإدارة بالمشاركة يسمح لجميع العاملين بالمؤسسة في الاشتراك الفعلي من خلال العملية الإنتاجية، ويتجسد في أداء كل عامل لعمله، على أن تتوفر الرغبة الحقيقية للعاملين للحصول على حق المشاركة، وفي نفس الوقت عن استعدادهم لتحمل المسؤولية نتيجة لتلك المشاركة، وفي المقابل تتحمل الإدارة العليا أعباء التخطيط، والبرامج المقررة.

نجد تعريف Poutsma الذي عرفها على أنها: " العملية التي يسمح من خلالها العاملين بممارسة بعض التأثير على عملهم، وعلى الظروف التي يعملون تحتها و على نتائج عملهم."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> منصور فهمي: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، 1971، ص174.

<sup>2</sup> عبد الباري درة، مرجع سابق، ص107.

<sup>3</sup> عبد الوهاب سمير محمد، و ليلى مصطفى البرادعي، مرجع سابق، ص199.

هناك تعريف آخر للإدارة بالمشاركة: " عبارة عن إستخدام وسيلة أو أكثر من الوسائل الحصول على درجة عالية من إتزام العاملين بنجاح المنظمة ،وتمكينهم من الإسهام في عملية صنع القرار بالنسبة للمسائل التي تؤثر عليهم".<sup>1</sup>

يشير هذا المفهوم أن الإدارة تسعى إلى استخدام وسائل متعددة بهدف تفعيل المشاركة يضمن ولاء العاملين لها ، ويحفزهم على بذل المزيد من الجهد، وقد اختلف مفهوم الإدارة بالمشاركة بسبب تداخل عدة عوامل نذكر منه<sup>2</sup> :

- نظرة المالكين للمؤسسة إلى عنصر العمل و إقناعهم بجدوى و فائدة المشاركة.
- موقف القوى العاملة من عملية المشاركة .

فالإدارة بالمشاركة تعني تفاعل الفرد عقليا و إنفعاليا مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده ، و طاقته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤولية إتجاهها بوعي و حماس ذاتي.

أما العمري فعرّفها بأنها: " إسهام المرؤوسين في إتخاذ القرارات الإدارية بأشكال و درجات متفاوتة من المساهمة في صنع القرارات"<sup>3</sup>.

إن تحقيق أهداف أي تنظيم يعتمد على مبدأ أساسي يقوم على ضمان تعاون العاملين بالمؤسسة مع الإدارة ، ويعتبر مفهوم المشاركة في الإدارة أو الإدارة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة ، وأساليب الاهتمام بالعنصر الإنساني ، ولم يكن الإهتمام بهذا الأسلوب وليد المصادفة بل كان نتيجة منطقية للتطور التقني،والإجتماعي و الإداري الذي شهده هذا القرن بالإضافة إلى إنتشار مفاهيم الديمقراطية ، وسيادة النمط التشاركي القيادي في المؤسسات المعاصرة<sup>4</sup>.

### ب. تمييز مفهوم الإدارة بالمشاركة عن المفاهيم الأخرى:

<sup>1</sup> عبد الوهاب سمير محمد و ليلي مصطفى البرادعي ، مرجع سابق، ص 199.

<sup>2</sup> محمد حسين الرفاعي ، مرجع سابق ، ص13.

<sup>3</sup> سهيلة العمري ،مرجع سابق ، ص20.

<sup>4</sup> محمد حسين الرفاعي ، مرجع سابق ، ص12.

يعتبر مفهوم الإدارة بالمشاركة من المفاهيم الحديثة التي ظهرت بفضل إنتشار ثقافة التسيير الياباني التي هيمنت، ولقت رواجاً كبيراً كنموذج تسييري فعال ، فقد أثبتت التجربة اليابانية في مجال التسيير ذلك ، ورغم أن مفهوم الإدارة بالمشاركة حديث جداً ، إلا أن الوصول إلى مفهوم دقيق لها يعد أمر صعب و متشابك كونها تتداخل مع عدد من المفاهيم كمفهوم التمكين ، و الديمقراطية الصناعية ، و المشاركة العمالية التي تعد شكلاً من أشكال المشاركة الفعالة في الإدارة ، إلا أن كل مفهوم من المفاهيم السابقة له دلالاته ، و معناه الذي ينطوي عليه لذلك وجب علينا ضبط هذا المفهوم .

إرتبط مفهوم الإدارة بالمشاركة بمفهوم التمكين ، الذي يعد "وسيلة من وسائل إشراك العاملين في صنع القرارات ، خاصة في ظل التقدم التكنولوجي ، فالمنظمات الإدارية المعاصرة في حاجة إلى تسهيل الفرص لكل العاملين ليساهموا بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة" ،<sup>1</sup> فهو بالتالي عملية منح الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة و تحمل المسؤولية ، وفي إستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على إتخاذ القرارات ، كما يسمح للأعضاء الفريق بأن يمارسوا إتخاذ القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم ، و حل المشاكل في نطاق مسؤولياتهم و سلطاتهم.<sup>2</sup>

إذا فتمكين العاملين يتيح درجة مناسبة من حرية التصرف للعاملين ، فتوكل إليهم مهام يؤديها بدرجة من الإستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج ، معززين بنظام فعال للمعلومات يهيئ تدفقاً سريعاً لها ، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور .

كما إرتبط مفهوم الإدارة بالمشاركة بمفهوم الديمقراطية الصناعية ، حيث تدرج المفهوم وإرتبط بمفهوم الديمقراطية بشكل عام منذ أن مورس بالفعل في المدن اليونانية القديمة ، حيث عرفها ايميري و ثورشرد بأنها : " عملية تمثيل العاملين في مجالس إدارات الشركات ، أو المصانع ، أو المؤسسات . " كما عرفت بأنها : "إعادة توزيع القدرة الاجتماعية في الصناعة

<sup>1</sup> عبد الوهاب سمير محمد و ليلي مصطفى البرادعي مرجع سابق ، ص 202.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 206.

بحيث يمكن تقاسمها بين جميع المشاركين في عملية الإنتاج بدلا من تركيزها في يد الأقلية<sup>1</sup>. يؤكد هذا المفهوم إن المهمة الأساسية للديمقراطية الصناعية هي عملية تحويل القدرة و المسؤولية داخل التنظيم الواحد من المالك الفرد إلى المجموعة المنظمة للعاملين ، وهكذا تفعل المشاركة أكثر وإذا عدنا إلى الدول المتقدمة نجد أن الديمقراطية تتجسد في التنظيمات الصناعية ، بحيث يعطى لكل عامل الفرصة للمشاركة و تطوير ذاته ، في حدود قدراته و إمكاناته<sup>2</sup>.

"كما يقصد بها مشاركة كل فرد من أفراد الجماعة بالمنظمة، في أنشطتها و أهدافها و خططها وعدم تركيز السلطة لدى القيادة، مع توزيع المسؤوليات على الأفراد، كما تشجع العلاقات الودية بين أفراد المجموعة و تحقيق الأهداف عن طريق الجماعة حيث يأخذ القائد دور المنشط"<sup>3</sup>، كما يستخدم المصطلح لدلالة على القيادة التشاركية و إشراك الموظفين في إتخاذ القرار وصنعه<sup>4</sup>، أما ماروس N.ROSS فيؤكد على أن الديمقراطية التنظيمية التنظيمية هي أن المدراء لا يمارسون السلطة إلا عن طريق استشارات المرؤوسين أو من يعينهم الأمر<sup>5</sup>.

وبالتالي فالهدف من الديمقراطية الصناعية ونشرها في التنظيمات المختلفة ، يعد أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة ويظهر فيمايلي :

– التخفيف أو القضاء على المركزية و تطوير التنظيم الصناعي عن طريق تفويض السلطة.

<sup>1</sup> فيصل مرار : مشاركة العاملين في الإدارة ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت ، الكويت ، العدد3، أكتوبر ، 1979، ص87.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص 88.

<sup>3</sup> أنتوني غدنز، تر:فايز الصباغ، علم الاجتماع، مركز الدراسات، بيروت، 2005، ص473-474

<sup>4</sup> عبد الرحمان العيسوي: سكيولوجية الإدارة ، الدار الجامعية،مصر، 2000، ص183

<sup>5</sup> أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص102.

– تطوير التنظيم من حيث زيادة فرص الترقية داخل المؤسسة الواحدة ، وتحقيق التعاون بين الإدارة و العاملين ، و تفعيل العمل الجماعي و أهميته.<sup>1</sup>

إذا فالديمقراطية الصناعية تهدف إلى تكريس مبدأ المشاركة في التنظيم ، وتسعى إلى بناء ثقافة تنظيمية خارج الفروض التقليدية ، بالانتقال من النموذج الأتوقراطي نحو النموذج الديمقراطي الذي يأخذ بعين الاعتبار أهمية العنصر البشري ، ومنحه الحرية و المبادرة في العمل ، و تفويض السلطة في حدود.

هناك مفهوم آخر يرتبط بمفهوم الإدارة بالمشاركة إرتباطا وثيقا ، ترتكز عليه وهو مفهوم المشاركة العمالية، حيث عرفها مراد منير فهيم بأنها: " النظام الذي يثبت فيه لعنصر العمل في المشروع دورا في وظيفة رب العمل بمظهرها السلطة و الفائض."<sup>2</sup>

أما أكثر الخولي فيعرفها على أنها: " اعتراف قانوني لمجموع في المشروع بدور دائم ، ومنظم في وضع السياسة العامة الملزمة لسير المشروع ، أو في إدارته العادية على نحو ينتقص من سلطات رأس المال المطلقة في حكم المشروع ، وإتخاذ القرارات طبقا للنظرية التقليدية ، على أن يعترف بهذا الدور للعاملين في المشروع بوصفهم عاملين و ليس إستنادا إلى أساس قانوني آخر. "<sup>3</sup>

يوحى كلا التعريفين بان المشاركة العمالية تسعى إلى تحقيق توازن السلطة ، فهي أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة ، حيث تسعى إلى تفعيلها بهدف تقليص حدة الصراع ، و التوفيق بين أهداف الفرد و المؤسسة.

## 2.مببرات الانتقال و ظهور نمط الإدارة بالمشاركة :

إن ظهور أسلوب الإدارة بالمشاركة لم يكن وليد الصدفة ،بل كان نتيجة لجملة من العوامل المختلفة التي ساهمت في بروزه وأخذه حيزا من الإهتمام من طرف الباحثين إلى أن أصبح

<sup>1</sup> فيصل مرار : مرجع سابق ، ص89.

<sup>2</sup> مراد منير فهيم : مبدأ المشاركة العمالية في القانون المصري ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1976، ص114.

<sup>3</sup> عمار عوابدي : مبدأ الديمقراطية الإدارية و تطبيقاته في النظام الإداري الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ،

الجزائر ، 1984، ص21.

أسلوب تسييري قائم بذاته ، يساهم في تحقيق الفعالية بدرجة عالية ، و أعلى مستوى من الإنتاجية ، وهذا ما حققته المؤسسات اليابانية التي دعمت هذا الأسلوب ، وذلك لإدراكها أهميته و قدرته على الإرتقاء بمؤسستها ، وبلوغ النتائج الهائلة بالإعتماد على تفعيل مشاركة العامل ، و الإستفادة من نكاهه و دمجها في العملية الإنتاجية ، ومن بين العوامل التي أدت إلى ظهور الإدارة بالمشاركة نذكر :

- **اخفاقات التجارب و النماذج التقليدية الكلاسيكية :** يقوم النموذج التايلوري على أساس الاختيار العلمي للعامل ، و دراسة الحركة و الزمن ، وقد تبنت هذه الحركة مفهوم الإنسان الاقتصادي بمعنى أن الإنسان يعمل بطريقة مطابقة للعقل ، من اجل تحقيق مصالحه التي تتمثل في الأجر فهو الحافز الرئيسي الذي يحفز العامل على العمل<sup>1</sup>.

فعلى الرغم من النجاح الذي حققه هذا النموذج ، إلا أنه لم يدم و أثبت قصوره نتيجة إرتفاع معدلات الغياب و دوران العمل ، و أعمال التخريب . بالإضافة إلى " تجاهله لدوافع الأفراد في كل المستويات العمالة التنظيمية على إفتراض أن العمال هم إمتداد للآلات ، وهم مجرد أدوات منفذة للعمل المطلوب منهم وفق تعليمات مفصلة وواضحة"<sup>2</sup>.

- **درجة التطور التكنولوجي و التقني :** ساهم التقدم العلمي و والتكنولوجي وتزايد إنتشار المعارف ، و الأبحاث العلمية و التطبيقية بشكل سريع جدا ، وخاصة في منتصف القرن 20، حيث أدى تراكم المعارف و تطبيقاتها إلى تغيير تكنولوجي هائل ، تجسد في إختراعات و إبتكارات نتج عنه ثورة صناعية ثانية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> لطيفة طبال : عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم ، مجلة علوم الإنسان و المجتمع ، العدد2 ، جوان 2012، ص 119.

<sup>2</sup> لطيفة طبال: مرجع سابق، ص118.

<sup>3</sup> عنصر عياشي: مرجع سابق، ص5.

فقد ساهمت التكنولوجيا في تغيير نظام العمل جراء إستخدام المكننة و الآلات التكنولوجية ، و تفتتت العمل مما نتج عنه زيادة التخصص و تقسيم العمل<sup>1</sup> ، فالإستخدام الموسع لها و إقحام المعلوماتية في ميادين الإنتاج تطلب تغيرا في المهارات المطلوبة ، والعمل الجماعي.

- **ظهور قوى عاملة حديثة متخصصة:** يقصد منه حدوث تغييرات على تركيبة القوى العاملة المستخدمة في المؤسسات ، كتزايد عدد العمال ذوي المهارات العالية ، و الخبرات الفنية و مستوى التأهيل العالي (مهندسون ، تقنيون ، خبراء) الكونين في المعاهد العليا والجامعات مما ساهم في إرتفاع مستوى طموح المهني ، لهذه القوى العاملة ، ورفضهم أداء ادوار محدودة ، والقيام بأعمال روتينية غير مشبعة مطالبين بتوسيع مهامهم و إثراءها بتوسيع مجال المبادرة، و الحرية في العمل<sup>2</sup>.

### المهنية المتسارعة:

إن نمو المنظمات وتطورها أفرز معطيات و ظروف جديدة ، تقتضي متطلبات بمعايير جدية تختلف عن ما كان سائد سابقا على مستوى المنظمات، حيث أصبح التخصص أكثر طلبا في الإدارة ،وظهرت العديد من المهن التي تتطوي على خصائص و معايير ومهامها تكتشي طابع المشاركة ، ومع نمو وتسارع المهن في شتى القطاعات و المجالات، تزايد الطلب عن أفراد يتصفون ويمتلكون مهارات أكثر دقة ونوعية، حيث ظهرت مهن تعتمد بالأساس على المعرفة و الذكاء، ومهامها تركز على تقديم المعرفة الذكاء و الإبداع، كمهن الخبراء والإستشارين أين يتم الإعتماد عليه بالمنظمة كطرف مشارك وأساسي لإتخاذ قرارات هامة تقتضي منه تقديم مهاراته في شكل إقتراحات استشارية قائمة على المعرفة و الخبرة.

ان المهنية المتسارعة تجعلنا أمام طرح هام للغاية ، فمع ظهور مهن جديدة و أكثر تخصصية وذات خصائص معرفية وثقافية ، يأخذنا نحو التأكيد على أنه يتزامن مع ظهور

<sup>1</sup> جبارة عطية جبارة: الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء، الإسكندرية، 2001، ص 139.

<sup>2</sup> عنصر عياشي: مرجع سابق ، ص 5.

نماذج جديدة للمنظمة و التسيير لتواكب متطلبات المهن الجديدة والبحث عن طرق الحفاظ عليها، وإيجاد مصادر جديدة للتحفيز تتماشى مع حاجات الفئة المهنية الجديدة.

**إحلال مفاهيم الديمقراطية في التنظيمات:** إن الجذور الحقيقية للمشاركة جاءت نتيجة لتطور الفكر الديمقراطي السياسي فضلاً عن إنتشار النظام الرأسمالي، فبإنتشار الديمقراطية أصبح لا ينظر إلى قوة العمل كمجرد سلعة ، أو آلة (منفذ) في المؤسسة، وإنما يجب أن تجد مكانها بين الذين يوجهون و يحددون ظروف العمل الذين يقومون به<sup>1</sup>.

**متطلبات إقتصاد السوق:** يرى Lorno أن اقتصاد السوق اليوم يتطلب فعالية المؤسسة ، والتي أصبحت تتميز بخصائص جديدة كالليونة ، بمعنى أن المستخدم يميل إلى منح العامل بعض الاستقلالية بإعطائه حرية التعبير داخل المؤسسة ، بالإضافة إلى سرعة رد الفعل أي على المؤسسة أن تتكيف بسرعة مع المستجدات ، و الإفتتاح أي قابلية المؤسسة للإندماج في الأسواق العالمية ، و البقاء بان تجد مكانتها في السوق، وقدرتها على منافسة المؤسسات من خلال منتج ذو نوعية وبأقل تكاليف<sup>2</sup>.

**زيادة التنافسية وارتفاع جودة العمل في المنظمات:** في ظل المنافسة بين المؤسسات المختلفة ، تسعى كل مؤسسة لإثبات قدرتها على البقاء من خلال إنتاجها ، ودراسة المستجدات الطارئة في بيئة العمل ، و متطلبات السوق ، " فتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يتطلب توفر مجموعة من الكفاءات ، و الموارد الضرورية ، وثقافة تسييرية ، كما تهتم المؤسسات الاقتصادية بالموارد الغير ملموسة كالجودة ، وطريقة العمل و المعرفة ، حيث إهتمت بطريقة تسييرها بما يحقق أهدافها ، بالنظر إلى أن تلك الموارد تعد متطلبات المنافسة الحديثة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> احمد زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة ، بيروت، 1985، ص137

<sup>2</sup> MARYS BAUDIER: NOUVEAU PARADIGME INDUSTRIEL ET PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS à LA GESTION DES ENTREPRISES, REVUE TRAVAIL ET SOCIETE , N (3),JUILLET,1965, P358.

<sup>3</sup> الداوي الشيخ: دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 10مارس، 2004، ص262.

### 3. الأبعاد التنظيمية و الإنسانية للإدارة بالمشاركة:

إن الاعتماد الإدارة على أسلوب المشاركة ، و تفعيلها بإستخدام وسائل متنوعة ، تجسد في أشكال متعددة ، ولكنها كلها تدور حول الإعتراف بالإستقلالية النسبية للعامل ، و محاولة إستغلالها بما يخدم أهداف المؤسسة من أجل تحقيق أعلى المستويات من الفعالية التنظيمية عن طريق تثمين جهد العامل ، و أداءه ليس كجهد عضلي فقط(منفذ) ، بل كفكر و كسلوك يدعم فعالية التنظيم عن طريق الكثير من أشكال العمل الجماعي كالحلقات النوعية ، و فرق العمل المصغرة ، و صناديق الاقتراحات ... وغيرها، وهكذا فالمسيرون ينظرون إلى المشاركة باعتبارها تكتسي طابعين:

- **إنساني** : ويتجسد من خلال إعادة الاعتبار للعامل ، و تثمين جهوده كسلوك و كفكر و رفع الروح المعنوية له و الإبتعاد عن النمط التaylorي الذي إعتبر العامل آلة عضوية متجاهلا قدراته الفكرية ، وإبداعاته ، و حاجاته إلى المبادرة ، و تحمل المسؤولية.
- تطبيق مبادئ جديدة لتحقيق عقلانية ملائمة لمؤسسة عصرية ، و ضرورية لنجاحها كما أنها تلبي مطالب الفاعلين الاجتماعيين في المؤسسة سواء كان متعلق بالعمال (حاجة تحقيق الذات و الاستقلالية)، أو بالمشرفين و المسيرين (تحقيق الفعالية و الإنتاجية)<sup>1</sup>.
- **تنظيمي** : "ويظهر من خلال التركيز على الذكاء في محيط العمل ، فأعظم مصدر للإنتاجية في المراحل القادمة مع التطورات الإقتصادية ، و الإجتماعية ، وفي ظل المنافسة هو ذكاء الإنسان
- إعادة الصياغة الإرتباط الموجودة بين أشكال السيطرة الاجتماعية ، و الإستلاب (الإغتراب) الذي يطبع العلاقات الموجودة بالمنظمة"<sup>2</sup>.

### 4. غايات تطبيق الإدارة بالمشاركة في المنظمة

وبالتالي فالإدارة بالمشاركة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكرها فيمايلي:

<sup>1</sup> عنصر العياشي، مرجع سابق، ص3

<sup>2</sup> نفس المرجع سابق ، ص 3.

- تعديل بعض الإختلالات التي تظهر في النسق التنظيمي ، و الناتجة عن أشكال إستبدادية و سلطوية في التسيير كون أن أغلب المؤسسات في السابق ، وحتى اليوم تعتمد بعضها على النظام الأتوقراطي البيروقراطي في التسيير .
  - إستغلال مخزون الذكاء الإنساني لدى العاملين من مهارات ، و قدرات ، وطاقات غير محدودة التي تؤدي حتما إلى تحقيق فعالية التنظيم .
  - رفع و زيادة روح المسؤولية للعامل ، و الإتجاه نحو العمل بحماس كفريق واحد متماسك بأقل قدر من الخلاف ، و الصراع للوصول إلى تحقيق أهداف المشروع .
  - تحسين و زيادة الإنتاجية ، و تعبئة جهود و طاقات العاملين ، و ضمان إندماجهم مع الرؤساء الإداريين ، و توفير عوامل التفاهم بواسطة الشعور بالسلطة و المسؤولية ، فالمشاركة تساعد على رفع إنتاجية الفرد و تحسين نوع المنتج ، وخفض التكاليف في المواد و السلع نتيجة للمجهود الإضافي للعاملين بغرض إنجاح القرار الذين يعتبرونه قرارهم<sup>1</sup> .
  - الحد من مقاومة العاملين لممارسة السلطة الرسمية ، و تساعد على إتخاذ القرارات أفضل و تحسين الإتصال ، و تسهيل عملية التعرف على إتجاهات المرؤوسين و إقتراحاتهم .
  - المشاركة العمالية كأسلوب في الإدارة بالمشاركة تعد سلاحا قويا ضد تكوين أو ظهور طبقة التكنوقراطيين و البيروقراطيين كفئة إستغلالية ، كما تعمل على التخفيف من حدة الصراع الطبقي و الشعور بالخضوع و التبعية .
- كما يمكن تصنيف أهداف الإدارة بالمشاركة بناءً على :

#### أ. الأهداف العامة:

- الكشف على الإمكانيات و القدرات للتطوير و التحسين بفضل الحوار القائم بين العامل و الإدارة ، حيث يشتركون في عملية إتخاذ القرار و يتقبلونه حسب الأولويات .
- المساهمة المادية خاصة إذا كان المشاركون أفراد لأسهم المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها للتنفيذ عملية التطور و التحسين .

<sup>1</sup> ناجية حمدي: مرجع سابق، ص36.

- تعزيز مشاعر الإنتماء و الولاء بالمنظمة وتشجيع الأنشطة و الأعمال.

### ب. الأهداف الإدارية:

- ترشيد القرارات و السياسة التي تنتهجها المنظمة.
- إحداث تغييرات سلوكية حيث يندمج العامل و يشارك في مختلف الوظائف و الأنشطة و يتشرب القيم والعادات.
- تحقيق أهداف المشاركة في المنظمات من شأنه مساعدة المنظمة، على إستقرارها و تلبية حاجات الأفراد المختلفة و تحقيق تنمية إجتماعية و تنظيمية و بالتالي تتوفر عوامل النجاح، رغم أنها قد تكون عملية مكلفة إقتصادياً في بعض المنظمات، إلا أنها ظاهرة و ليست حقيقية (المشاركة قد تكون بأجر او بدون أجر وقد تكون مشاركة تطوعية أو فعلية).

### 5.5. متطلبات و عوامل تحقيق الإدارة بالمشاركة في المنظمات:

إن أسلوب الإدارة بالمشاركة من الأساليب الهامة جدا في ظل التنافس الشديد التي تعرفه حياة التنظيمات ، فالإعتماد على هذا النمط من الإدارة يحقق التعاون، ويخفف من أشكال الصراع القائمة ، فهي وسيلة لإنجاح واستمرار عمل المنظمة ، و بإنتاجية عالية شرط تطبيقها فعليا و بالأسلوب الصحيح ، و لتحقيق ذلك لابد من توفر عوامل أو متطلبات أساسية هي:

1. وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة ، وبين الإدارة و العاملين من جهة أخرى و إلتزام المنظمة ببرامج تدريبية نشطة ، وتحقيق تنمية الموظفين ، و كسر الحواجز التي تعترض تغيير الثقافة في المنظمة<sup>1</sup>.
2. عاملين لديهم رغبة أو مؤهلات تؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم في العمل ، و الوقوف إلى جانب الإدارة في رسم السياسات ، و إلتخاذ القرارات.
3. مستوى عالي من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية ، و صناعة القرار على أساس تعاوني لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

<sup>1</sup> محمد حسين الرفاعي : مرجع سابق ، ص 15.

4. التحديد الواضح و الدقيق لأهداف المشاركة مع مناقشتها و الإتفاق عليها من جانب جميع الأطراف المعنية ، وأن تكون هذه الأهداف مرتبطة بجوانب مهمة و ملموسة متعلقة بالعمل و بعملية الإدارة .
  5. أن تكون الإدارة على قناعة تامة بضرورة إشترك العاملين و ذلك من خلال تأكيد الأقوال بالأفعال<sup>1</sup> .
  6. أن يكون للفاعلين دور حقيقي وليس شكلي في تحقيق الأهداف .
  7. توافق أهداف الفاعلين مع أهداف المنظمة، وتغليب المصلحة العامة لضمان بقاء المنظمة.
  8. التشاورو التأثير على أساس القيمة وتشارك السلطة.
  9. أن تعمل الإدارة على تحسين الإتصال ومنح الصلاحيات الكافية للفاعلين وإنشاء فرق العمل.
  10. تدريب الفاعلين على المشاركة داخل المنظمة وإكسابهم مهارات التشاركية.
  11. أن تكون للمنظمة ثقافة تنظيمية تدعم قيم و معايير المشاركة وتمكن الفاعلين من تشربها.
- تعتبر الإدارة بالمشاركة أسلوب تسير يهدف إلى تكوين ثقافة تنظيمية فعالة قائمة أساسا على المشاركة ، و تفعيل الديمقراطية في الإدارة ، ونقل العامل من مجرد منفذ إلى مشارك في العملية التنظيمية ، وهذا يمنحه نوعا من الاستقرار، والشعور بالإنتماء كون أن الإدارة تحترم آراءه، وطموحاته، وتسمعه كالفكر يساهم في دعم منظمته .

### ثانيا : الرؤية السوسيولوجية الكلاسيكية لفعل التشاركي في المنظمة

إن الحديث عن الفعل التشاركي بالمظمة يتطلب منا البحث الجاد في تراث الفكر السوسيولوجي ، وبوادره الأولى و أشكال الفعل في المنظمة، حيث أثرت العديد من المتغيرات في أشكال الفعل التنظيمي مما بلوره في انه فعل يهدف إلى إشباع حاجته الإقتصادية وجزء

<sup>1</sup> عبد الوهاب سمير محمد و ليلي مصطفى البرادعي : مرجع سابق ، ص 212.

تابع للألة وهذا كان مطلع الثورة الصناعية حيث ظهرت الطروحات النظرية الأولى التي جسدت الفرد في طاقته الفيزيولوجية متجاهلة طاقته الفكرية و الإجتماعية .

ومع تنوع و تشعب الفكر السوسولوجي بعدد هائل من النظريات ،التي تفسر التنظيم من كافة جوانبه المختلفة ، حيث قدمت كل نظرية تحليلاتها و مبادئها إنطلاقا من معطيات الواقع التنظيمي وقد أثبتت فعاليتها فكانت كنتاج متراكم لمجهود العديد من الباحثين و المنظرين، وعلى الرغم من أن موضوع الإدارة بالمشاركة من القضايا الحديثة ، التي تم الاهتمام بها مؤخرا مع التيارات الحديثة ، فقد كانت بداية الإهتمام بمشاركة العاملين في الإدارة مع بداية الإنتقادات الموجهة للفكر الكلاسيكي المهيمن الذي أفرط في تركيزه على الجانب الإقتصادي في تحفيز العامل لأداء مهامه ، فهو يمثل له امتداد للألة ، ووظيفته تنفيذية فقط ، و بإنتشار الوعي العمالي أبدت النقابات سخطها و رد فعلها على هذا النموذج المنتهج، فظهرت حركات فكرية مضادة ، كانت بوادرها تتجه نحو تفعيل العنصر البشري كفكر يدعم المؤسسة ، وضرورة الإهتمام بالجوانب الإنسانية و الإجتماعية في التنظيم، وعليه يمكننا تتبع تطور فكرة المشاركة في التسيير ، و كيف ظهرت إنطلاقا من آراء و مبادئ النظريات السوسولوجية التي إهتمت بالعنصر البشري كفكر يساهم في دعم منظمته:

### 1. وضعية العامل في التنظيم العلمي للعمل ( التايلورية):

نشأة الإدارة العلمية للعمل في الولايات المتحدة الأمريكية ، على يد فريدريك تايلور الذي قام بنشر أفكاره من خلال مؤلفيه مبادئ الإدارة العلمية ، و إدارة المتجر ، فكان مؤلفه الأول خلاصة دراساته التجريبية لكل من الحركة و الزمن حيث يمثلان حجر الأساس في تحليلاته ، ويؤديان إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، من خلال الإستغلال الأمثل للمورد البشري ، و الإستفادة من الموارد المادية ، و إستبعاد كل حالات التبذير و الإسراف<sup>1</sup>. ومن أجل إنجاز أهدافها قامت بإجراء دراسات للوقت و الحركة، وتحليل الوظائف ، ودرست

<sup>1</sup> جابر عوض سيد و أبو الحسن عبد الموجود : الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص33.

مهمات العامل بتفصيل دقيق ويمكن دمج تلك الحركات و الأفعال التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة في الوظيفة ، بينما يمكن إستبعاد تلك التي كانت تعيق الإنتاج<sup>1</sup>.

وقد إعتمدت نظريته على رصد الظواهر الإدارية ، ودراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين و العوامل التي تتحكم في الأداء الإنتاجي للعاملين<sup>2</sup>، كما ترى هذه النظرية أن التنظيمات عبارة عن أنساق رشيدة تتحكم ذات أهداف محدودة ، وتفترض أن العلم يستطيع أن يحدد دائما أسرع و أفضل الطرق لانجاز العمل ، و تحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية. كما ركز تايلور على تصميم على تصميم الوظيفة بالطريقة التي تؤدي إلى تقليص الوقت و الجهد للعاملين ، إلى أدنى ما يمكن ، بالإضافة إلى إختيار و تدريب العاملين ، و تحفيزهم ماديا<sup>3</sup>. وتقوم نظرية تايلور على الإستغلال الكامل لجهد العامل و إرهاقه بصورة ذكية ، و جعله تابعا للإدارة فالعامل يعتقد بفهمه لمفاهيم الإدارة ، إلا أن الإدارة تسعى إلى إحتكار المفاهيم الإدارية العلمية وتستغل جهد العامل إلى أقصى حد للبلوغ أقصى ربح ممكن، إن الإدارة العلمية حققت للمجتمع الرأسمالي الثروة خاصة المؤسسات التي تبنت هذا النموذج التسيري. و بما أن تطبيق هذه المنهجية سيؤدي إلى زيادة الإنتاج فان من الضروري دفع أجور أعلى للعمال، و تحت الإدارة العلمية على ربط الأجر بالإنتاج ، بحيث يزداد أجر العامل مع زيادة إنتاجه، فقد وضع تايلور نظاما للأجور تشجيعية تحسب فيها أجر العامل على أساس كمية الجهد و الإنتاج الذي يقدمه، ويرتفع الأجر أو الراتب كلما كان الجهد وكمية الإنتاج كبيرة.

إذ إن مشاركة العامل بالمنطق التايلوري تتجسد أساسا في المشاركة في الإنتاج حيث كلما زادت إنتاجية العامل إرتفعت الأجر ، فالعامل يشارك من خلال العمل و الأداء و الجهد العضلي الذي يقدمه ويمكننا القول أن المشاركة تتجسد في الجانب الإنتاج مقابل زيادة

<sup>1</sup> جوزيف كاير و لويس ويسلر : الإدارة العامة التغيير الاجتماعي و الإدارة المتكيفة ، دار البشير، الأردن، 1996، ص79.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليو و محمد عبد المجيد ، مرجع سابق، ص52.

<sup>3</sup> أكرم محمد الطويل و خالد عبد الرحمان الهيبي: التنظيم الصناعي ( المبادئ ، العمليات، المداخل، التجارب) ، دار حامد، عمان ، 2000، ص81.

الحوافز الإقتصادية، هذا النوع من المشاركة يحقق للعامل الحاجات الإقتصادية فقط المتمثلة في الأجور المرتفعة بحسب الأداء و كمية الإنتاج المحققة.

وتقوم النظرية التايلورية على مبادئ أساسية توضح أهمية الدراسة العلمية للعمل ، ويمكن ذكرها فيمايلي<sup>1</sup>:

– إستعمال الأسلوب العلمي فضلا عن المعرفة التقليدية في العمل ، و تقسيمه و خطواته و مراحلها و أحسن الطرق لأدائه و التدريب عليه.

– الإعتماد على الطريقة العلمية في إختيار العمال ، و تدريبهم بدلا من ترك العامل يكتسب خبرته من الممارسة ، أو مشاهدة زملائه ، و تقليده لحركاتهم مما يزيد كفاءته الإنتاجية.

– فصل التخطيط عن العمل التنفيذي ، حيث يقوم العمال بالعمل التنفيذي و الإدارة العليا تقوم بالتخطيط.

– تقسيم العمل بين العاملين و الإدارة بحيث يكون العبء الأكبر على الإدارة العليا.

– التعاون بين الإدارة و العمال عن طريق معالجة مشكلاتهم بما لا يتعارض و مصلحة العمل ، و طبقا لقواعد مدروسة حازمة مع الأخذ بنظام الحوافز.

من خلال المبادئ التي تقوم عليها نظرية تايلور نستنتج أن تايلور أشار إلى مبدأ المشاركة حيث كرس فكرة تقسيم العمل حيث تسند المهام بحسب تواجد العامل في الهرم التنظيمي وهناك تتم مشاركته الآلية إن صح القول ولكن المشاركة لديه تكتسي طابع الروتينية و آلية الأداء، كما أكد من خلال حث التعاون بين الإدارة و العمال لمعالجة مشكلاتهم دون وجود تعارض ومع تفعيل نظام الحوافز، هذا التعاون القائم بين الإدارة و العمال يكرس ويشجع فكرة المشاركة حيث غياب التعاون يؤدي إلى غياب المشاركة ، ومما سبق يبدو أن تايلور يكرس مبدأ المشاركة في الإدارة ولكن في شكل آخر يختلف عن النظريات الإنسانية، فالمشاركة لدى تايلور تتجسد بالمنطق الإقتصادي القائم على الحوافز الإقتصادية وبالتالي

<sup>1</sup> جابر عوض سيد و أبو الحسن موجود، مرجع سابق، ص 27.

تحقق حاجات العامل الإقتصادية فقط وليس من ناحية الإهتمام بأراءهم و أفكارهم ومقترحاتهم.

يظهر تحليل تايلور، من خلال إفتراضاته عن الطبيعة البشرية ، حيث قدم دراساته لوضع العمل لتحديد أفضل طريقة لأداء أي مهمة ، وإعتقد مؤيدوه أن بإستطاعتهم إكتشاف قوانين عالمية لكل الأنشطة ، ومن ثم يمكن للإدارة أن تحدد ما هي أفضل العمليات للعاملين و تدريبهم و توجيههم في أداء تلك العمليات. وقد تعرضت هذه النظرية للكثير من الانتقادات و تركزت على :

- عدم إهتمام الإدارة بالعنصر الإنساني في العمل، و إعتبره امتداد لآلة .
- صعوبة تحديد الأداء النموذجي للعامل من واقع دراسة الحركة و الوقت.
- مطالبة الإدارة للعمال تحقيق معدلات عالية للإنتاج في حين لا يقابل ذلك أجراً على نفس المستوى.
- إن الإدارة ليست علما فقط يستند على مجموعة من المبادئ و القواعد<sup>1</sup>.

## 2. الفايولية نحو مدرسة التكوين الإداري و موقع العامل في التنظيم:

إن أكثر الأعمال الشهيرة لهنري فايول تلك القائمة التي حددها في أربعة عشر مبدأ للإدارة إستخلصها من خبرته و تجاربه الإدارية، و إعتقد بعمومية تطبيقها في الإدارة المعاصرة ، كما أكد أنه الإلتزام بها يؤدي حتما إلى الفعالية التنظيمية على مستوى المنظمة ككل، و قد أعطى شرحا مفصلاً في مؤلفه عن المبادئ التي نادى بها و تتمثل في<sup>2</sup>:

**1. تقسيم العمل:** يهدف هذا المبدأ إلى التخصص و زيادة الإنتاج بإستخدام نفس المجهود من خلال تخفيض عدد الأشياء التي يوجه إليها الإلتباه و الجهد المبذول ، ومن ثم رفع الكفاءة في الإدارة.

<sup>1</sup> كامل برير، مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup> محمد بكرى عبد العليم : مبادئ إدارة الأعمال ، كلية التجارة، بنها ، بدون سنة، ص 84.

2. **السلطة و المسؤولية** : حيث تشير السلطة إلى حق إصدار الأوامر ، و التي ترتبط بها المسؤولية و تعكس الواجبات و الإلتزامات ، ومع تزايد حجم السلطة الممنوحة تتراد المسؤليات المنطوية عنها.
3. **النظام** : ويقصد منه الطاعة و إحترام الاتفاقات بين العاملين، و إتباع التعليمات و القواعد في العمل.
4. **وحدة الأمر** : يؤكد منه على ضرورة أن يستقبل الموظف الأوامر من مشرف واحد فقط.
5. **وحدة الإشراف**: كل مجموعة من الأنشطة و يكون لديها هدف واحد محدداً ، ويجب أن تكون متحدة في ظل خطة واحدة تحت إشراف رئيس واحد.
6. **خضوع المصالح الفردية للمصالح العامة**: يجب تغليب مصالح المنظمة على مصالح و أهداف الفرد.
7. **المركزية** : تتفاوت المركزية من منظمة إلى أخرى ، كما تشير إلى درجة تركيز و توزيع السلطة كما يراها فايول.
8. **تدرج السلطة**: ويشير إلى التسلسل للسلطة من أعلى إلى أسفل ، حيث يتمتع المدراء في المستويات العليا بدرجة أكبر من السلطة التي تقل كلما إتجهنا إلى المستوى الأدنى.
9. **مكافأة الأفراد وتعويضهم**: للمحافظة على ولائهم و كسب تأييدهم ، ويجب أن يتم مكافأة العاملين بأجور عادلة و تحقيق درجة عالية من رضاهم.
10. **الترتيب**: ويقصد به وضع كل شيء وفرد في مكانه المناسب.
11. **المساواة**: حيث يمثل العدل عند التعامل مع الأفراد.
12. **استقرار العمالة**: وذلك لتجنب تكلفة ارتفاع معدل دوران هذه العمالة، التي تعكس عدم كفاءة الإدارة.
13. **المبادأة**: و تعكس التفكير في الخطة و تأكيد نجاحها ، وهذا يوفر النجاعة و الطاقة و الإبتكار لمصلحة المنظمة.

#### 14. التعاون: ويكون بالتوافق و التعاون بين الأفراد.

كما حدد لنا هنري فايول الوظائف الأساسية للإدارة وتتمثل في التخطيط و التوجيه و التنسيق و القيادة ، وإعتبرها أنها جوهر المنظمة و فعاليتها وأكد على وجوب تعلم الإدارة ، وقد أثرت أعماله الفكر الإداري كثيرا .

إن نظرية هنري فايول تعد من النظريات الهامة التي ساهمت في ظهور نظريات عديدة لأجل البحث الجاد في متغيرات و مؤشرات التي تقوم عليها الإدارة ، حيث هي نشاط إنساني و إجتماعي بدرجة الأولى وما قدمه فايول يعتبر تصور واضح لأدوار ووظائف المدراء إنطلاقا من تجربته في الإدارة ، وتشكل مبادئه الإطار العام التي تقوم عليه كل إدارة تتسم بالفعالية وعلى الرغم من التفصيل في مبادئه إلا أنه لم يوضح لنا كيف تتم عملية إتخاذ القرار و المشاركة ، ويمكننا أن نستشف أن شكل القرار و المشاركة تركزت لدى القائد حيث تكون القرارات مركزية و المشاركة محدودة بحسب الهرمية والسلطة و المسؤولية ، كما أن شكل المشاركة في الإدارة لم يحدد بشكل واضح كونه ركز على وظيفة المدير بشكل خاص.

#### 3. البيروقراطية نحو النموذج المثالي وغياب الفعل المشارك في التنظيم :

تعتبر نظرية البيروقراطية إضافة هام في التراث النظري السوسولوجي التنظيمي، حيث قدمت رؤية مختلفة تماما عن باقي النظريات و حصرت إهتمامها وركزت جهودها على بناء نموذج مثالي للتنظيمات ، وتنسب هذه النظرية لرائدها و مؤسسها ماكس فيبر ، حيث أشار إلى ما يسمى بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي الذي عبر عنه بأنه " بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات و خصائص معينة في الواقع"<sup>1</sup> ، فهذا النموذج يمثل فكرة عقلية خالصة يصعب إيجاد نظيرها في الواقع. وقد حدد لنا فيبر عدة صفات أو خصائصها جوهرية للبيروقراطية على النحو التالي:

1. يوزع العمل وفقا لتخصص بحيث يكون لكل مدير و موظف واجبات و مسؤوليات رسمية محددة ، و مفصلة وواضحة بحيث لا يحدث تداخل بين الوظائف.

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفى، مرجع سابق، ص39.

2. يوضع هيكل للسلطة و الوظائف بحيث يتعرف الموظف على حدود سلطاته ، وعلى من هو رئيسه ومن هم مرؤوسيه ، وتكون السلطة متدرجة على مستويات من أعلى الهيكل إلى أسفله ، وتقوم الوظائف العليا بالإشراف على الوظائف الدنيا<sup>1</sup>.
3. لا بد من وجود قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين ، كي يقوموا بواجباتهم الرسمية ، وبحيث ينظم العمل بصورة عامة ، وهذه القوانين تعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ، كما تجعل العمليات داخل التنظيم مستمرة مما يحقق إستقرار التنظيم<sup>2</sup>.
4. "تحدد القواعد و الإجراءات للتنظيم الأداء و تعامل الأفراد فيما بينهم داخل المنظمة و تعاملهم مع عملائها ، ويخضع جميع العاملين لها لتحقيق درجة عالية من التجانس في الأداء و السلوك"<sup>3</sup>.
5. يعين في الوظيفة من هو أكثر جدارة لشغلها ، أي من يمتلك المؤهلات و التخصص المناسب للأداء واجبات الوظيفة و تحمل مسؤولياتها.
6. تكتسب المهارات داخل التنظيم البيروقراطي من خلال الخبرة و التدريب ، وللترقية شرطان : حصول الموظف على المهارة اللازمة ، و التي يتم قياسها من خلال إختبارات ، وكذلك عدد سنوات الخدمة المحددة (الأقدمية).
7. يحصل الموظف على ميزات هي التوظيف الثابت ، و الراتب التقاعدي مقابل أن يقدم مصلحة العمل على مصلحته الشخصية ، ويخلص لوظيفته بمعنى أن يحترف الوظيفة.
8. إستعمال سجلات ووثائق رسمية في إنجاز الأعمال ، و التي يجب تنظيمها و الإحتفاظ بها .

يتضح لنا أن نموذج فيبير الفكري و إيجابي على الرغم من عدم وجود مثله في الواقع، ولكن بعض الصفات أو الخصائص قد تؤدي إلى مشكلات لبعض المنظمات في ظروف ما ، كون أن القواعد و الإجراءات هامة حقا في تنظيم العمل، إلا أن الإلتزام الشديد بها قد

<sup>1</sup> حامد عطية سوادي، مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطي، مرجع سابق، ص 39.

<sup>3</sup> حامد عطية سوادي، مرجع سابق، ص 22.

يجعلها وسيلة لتحقيق أهداف معينة ، فعندما يصر العامل على الإلتزام بها حتى و أن لم تكن مجدية و مناسبة يصبح السلوك (الأداء) جامد مثلما وصفه ميرتون.

إذا تظهر مشاركة العامل في النموذج المثالي لفيبير ، أو في المنظمات البيروقراطية في التخصص حيث يكون للعامل واجبات و مسؤوليات محددة ، كما يخضع لهيكل السلطة من خلال ما تحدده له المنظمة من سلطات ، كما يخضع العامل للقانون عن طريق الإلتزام بالقانون و التعليمات و اللوائح التي تصدر من الإدارة العليا، فتلك القواعد و الإجراءات هي التي تنظم الأداء و تجعله متجانسا ، بالإضافة أن تعيين الفرد في الوظيفة يكون بناءا على المؤهلات و التخصص أما المهارات فتكتسب عن طريق الخبرة و التدريب.

وقد تعرضت هذه النظرية للإنتقادات متنوعة أهمها ، إهمالها للجانب الإنساني ، حيث قيدت حرية العامل داخل التنظيم و إعتبرت أن التنظيم نسق مغلق، لا تؤثر فيه البيئة الخارجية ، بالإضافة أنها لم تهتم بزيادة الإنتاجية بقدر إهتمامها بالنواحي الشكلية التي تحكم العلاقات الأفراد دون إعتبار للنواحي السلوكية ، وأهمية الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته ، بالنسبة لمفهوم الإنتاجية و تحسين الأداء.

وقد أشار كروزبي إلى أن المنظمة البيروقراطية لا تتعلم بسهولة من أخطائها ، فعندما يتضح أن إحدى القواعد الرسمية غير مناسبة ، و لا تؤدي إلى نتائج إيجابية ، فإن إلغاء أو استبدال القاعدة هو آخر ما يمكن أن يحدث ، ففي الأغلب تقوم المنظمة بشرح القاعدة و فرضها بقوة<sup>1</sup>.

**ثالثا: الإتجاه الإنساني الكلاسيكي نحو دمج الفرد في المنظمة:** لقد أدى الفشل الذي تعرض له الفكر الكلاسيكي و نظرياته في تقديم الحلول الجدية الكفيلة بتطوير المنظمات ، و معالجة أزمتها الحادة في مختلف الميادين و خصوصا في مجال المشكلات العمالية و انخفاض كفاءة الأداء ، وبروز مشكلات الكساد العالمي قبل نشوب الحرب العالمية الثانية ، إلى بلورة و إنضاج المفاهيم السلوكية ، وقد تركزت إهتمامات المدرسة الإنسانية على الجوانب الإنسانية ، سواء ما تعلق بالجوانب النفسية للفرد أو جماعات العمل

<sup>1</sup> حامد عطية سوادى، مرجع سابق، ص 23.

الصغيرة ، أو التنظيم الغير رسمي ، بإعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية<sup>1</sup>.

### 1. مدرسة العلاقات الإنسانية نحو ترسيخ الفعل المشارك:

تعترف هذه النظرية بأهمية العنصر البشري كمحور أساسي لإنجاز كافة الأعمال في المنظمات ، لذا تركز اهتمام هذه المدرسة على العاملين ، و العلاقات الشخصية المتبادلة ، و أيضا علاقاتهم مع رؤسائهم كما تركزت الاهتمامات على الحوافز و الدوافع ، من جهة ثانية إتخذت هذه المدرسة موقفا معاكسا من المدخل الميكانيكي ، إذ إهتمت بالفرد بالدرجة الأولى ، و أعطت العمل مرتبة ثانوية لإرسائها لمفاهيم العلاقات الإنسانية في العمل<sup>2</sup>.

وتعتبر هذه النظرية من النظريات الأولى التي تناولت فكرة المشاركة في الإدارة ، حيث أكدت الدراسات التي قام بها التون مايو و زملائه ، على أن المصنع أو المنظمة تشكل نسقا اجتماعيا ، تمارس فيه الجماعات الغير رسمية دور حيوي ، ويجب أن ينظر إلى العامل بإعتباره كائنا إنساني و اجتماعي له حاجاته ، و رغباته و إتجاهاته و مشاعره و إنتماءاته الإجتماعية ، التي تؤثر في أدائه لعمله<sup>3</sup>.

**تجارب التون مايو و زملائه:** أدت المشاكل التي ظهرت في إحدى الشركات الأمريكية الكبرى المعروفة ويسترن إلكترونيك **Western Electric** ، إلى ضرورة البحث عن أسبابها ، بعدما فشلت المؤسسة في كشف الأسباب الحقيقية التي أدت إلى تراجع الإنتاجية و ضعفها بشكل مستمر ، فعلى الرغم من إستجادها بكل خبرائها لحل مشاكل الإنتاجية المتدنية ، إلا أنها عجزت عن كشف الأسباب وراء بروز هذه المشاكل ، مما إستدعى بها إلى طلب المساعدة ، حيث تم إستدعاء التون مايو من جامعة هارفارد للقيام بدراسة معمقة ، لمعرفة الأسباب التي أدت إلى إنخفاض الإنتاجية وطرق معالجتها.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع و حمود خضير كاظم ، مرجع سابق، ص 63.

<sup>2</sup> كامل برير: الإدارة عملية ونظام، الطبعة 1، المؤسسة الجامعية، بيروت، 1996 ، ص 41.

<sup>3</sup> لطيفة طبال، مرجع سابق، ص 126.

بدأ التون مايو وزملائه بحثه أو دراسته بإختياره لست فتيات أو عاملات يعملن على تجميع أجزاء الهاتف ، حيث قام بإدخال متغيرات قبل وبعد التجربة ، ومن ثم أخضعهن للملاحظة التجريبية أثناء الأداء ، وقاموا بإجراء تغيرات في مدة الراحة و طول وقت العمل بتقليص ساعات العمل و الإضاءة و تقديم وجبة مجانية... الخ، وغيرها من الظروف المادية ، وكانت النتائج المتحققة ، هي حصول إرتفاع في إنتاجية العاملات بإدخال المتغيرات المتعلقة بالعمل ، ثم قام بسحب الميزات عنهن إلا أن الإنتاجية ظلت مرتفعة<sup>1</sup>.

إن نتائج هذه التجربة أثار الكثير من الحيرة لدى الباحثين ، في كيفية تفسير هذه النتائج التي لا تتفق مع الفكر السائد آنذاك ، وللتأكد من صحة هذه النتائج بدأ التون مايو و زملائه مجموعة جديدة من التجارب ، وفي هذه المرة لم يقتصر التغيير على الإضاءة بل شمل أيضا فترات الراحة و عدد ساعات العمل، و عوامل أخرى إلا أن النتيجة كانت كما في المرة الأولى زيادة في الإنتاج مهما كانت الظروف، إذا توضح لمايو أن هذه الظروف و العوامل غير مؤثرة على إنتاج العمال وان هناك عوامل أخرى أشد تأثيراً. "إلى جانب اختياره للعاملات للملاحظة التجريبية ، قام أيضا باختيار أربعة عشر عامل وادخل متغيراته لمعرفة الأسباب تراجع الإنتاجية، فقد اتضح له بعد إجراء عدد من المقابلات مع العاملين وجود تجمعات أو جماعات داخل المنظمة، فبينما كانت الإدارة تفرض عليهم عدم التناوب ، كان العمال يقومون بالتناوب في العمل من حين إلى آخر"<sup>2</sup>.

كما كانوا يحددون أرقاما محددة للإنتاج حتى لا يكشف المعدل الحقيقي للإنتاجية كل فرد ، فالإدارة كانت تطلب منهم تقديم رقم تقريبي للإنتاجية كل فرد ، وبالتالي كانت جماعات العمل ترفض المشرف الرسمي من طرف الإدارة وكان لهم مشرف غير رسمي، فقد إكتشف أنه إلى جانب التنظيم الرسمي يوجد تنظيم غير رسمي ، وبالتالي إتضح لمايو الدليل الكافي لإثبات صحة مفهومه ، فكمية العمل لا تتحدد وفقا لحاجات الإقتصادية للفرد بل هناك حاجات الإجتماعية هي المحددة للإنتاجية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 65.

<sup>2</sup> حامد عطية سوادى، مرجع سابق، ص 33.

### نتائج تجارب الهاورثون:

1. توصل إلى أن إرتفاع الإنتاج يعود إلى إرتفاع الروح المعنوية لجماعات العاملين ، وان هذه الروح المعنوية التي تمثل إتجاهات العاملين نحو العمل و زملائهم ، تحسنت بسبب الإهتمام الذي حظي به العاملون أثناء إجراء التجارب.
2. طاقة الفرد لا تتحدد وفقا لطاقتهم الفيزيولوجية بل وفقا لحاجاتهم الاجتماعية.
3. وجود تنظيم غير رسمي إلى جانب التنظيم الرسمي ، إن الأفراد لا يواجهون الإدارة كأفراد بل كجماعة.
4. للجماعات الغير رسمية تأثيرات قوية على سلوك العاملين، فالذي يجمع بين هؤلاء العاملين هو الإعتقاد بقيم و مبادئ معينة ، وتفرض الجماعة على أعضائها الالتزام بها<sup>1</sup>.

إذا فبروز جماعات العاملين و تأثيراتها القوية على سلوك العاملين في المنظمات ، كإحدى النتائج الرئيسية لمدرسة العلاقات الإنسانية ، فعلى خلاف ما تصوره أصحاب حركة الإدارة العلمية بأن الفرد اقتصادي تحركه الدوافع الاقتصادية في زيادة الكفاءة الإنتاجية، أكدت نتائج الهاورثون إن الفرد اجتماعي بالدرجة الأولى، تؤثر عليه حاجته للانتماء إلى جماعات العمل ، وأن أسوء ما يتعرض له الفرد هو رفض الجماعة له، وفرضها العزلة الإجتماعية عليه داخل التنظيم.

وتتلخص نتائج الهاورثون في أن الكفاءة الإنتاجية للعاملين ( الأداء الفعال) تتأثر و ترتفع بالحوافز المعنوية ، وهذا يتحقق أيضا نتيجة إهتمام الإدارة بإحتياجاتهم و مشاعرهم و إسنادها للجماعات التي يكونها العاملون ، و إتاحة الفرص لهم في إبداء الآراء و الإقتراحات حول أساليب و ظروف العمل<sup>2</sup>. وبالتالي ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الحوافز المعنوية و أهميتها في زيادة الإنتاجية ، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعامل ، على

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص32.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص33.

خلاف الإتجاه السابق الذي ركز على الحوافز الإقتصادية بإعتبارها الحوافز الأساسية المحركة للدافعية الفرد نحو العمل .

وبالتالي تندرج دراسات إلتون مايو ضمن أهم الدراسات التي قام بها مع فريق من العلماء في شركة ويسترن إلكترىك الأمريكية (1927\_1932) لإختبار مدى تأثير ظروف العمل المادية على إنتاجية العمال، و توصلت إلى نتائج مخالفة عن نتائج مدرسة الإدارة العلمية ، تتركز في أن الجو الاجتماعي للعمل ، وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بين الإدارة و العمال ، هي من أهم محددات الإنتاجية<sup>1</sup> إرتكزت هذه النظرية على مجموعة من الأفكار و المبادئ هي:

- ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد ، كوسيلة لتحسين الإنتاجية ، فالتحقيق و إشباع الحاجات لا يقتصر على الجانب الاقتصادي ، بل هناك جوانب اجتماعية يرغب الإنسان في إشباعها.
- ضرورة تشجيع تكوين الجماعات في مواقع العمل ، وتوفير قيادة الديمقراطية لإعطاء الفرصة للمشاركة و تنمية الإتصالات بين الإدارة و الجماعات<sup>2</sup>.
- إن البعد الإنساني و الاجتماعي هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية ، فالطاقات الفرد لا تحدد وفقا لطاقتهم الفيزيولوجية بل وفقا للحاجات الاجتماعية.
- تلعب الحوافز المعنوية دور هام في زيادة الدافعية للعمل، التي تؤدي إلى الفعالية التنظيمية.

نستخلص من نتائج تجارب الهاورثون إن فكرة الإدارة بالمشاركة ، كانت بواردها مع حركة العلاقات الإنسانية التي دعت إلى الإدارة الديمقراطية ، و إعتبرتها هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية و المنظمة ، ومن ثم إنتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة ، و تفويض السلطة و اللامركزية الإدارية ، فقد كشفت نتائج الدراسات التي قام بها التون مايو و زملائه على مجموعتين "أهمية الأخذ بعين الاعتبار بآراء و أفكار العمال ، حيث أكد على

<sup>1</sup> علي السلمي: السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، 1988، ص30.

<sup>2</sup> عز الدين بوكربوط : مرجع سابق ، ص89.

انه لا يوجد شيء أثنى للعامل من الاحترام و التقدير الذي يلقاه في المجموعة ، لأن التوبيخ و الإهانة و الأمر يولد لديه الإحباط ، و خلص إلى نتيجة هامة هي أن الكفاءة الإنتاجية مرتبطة بتحقيق الذات و احترامها ، و كلما زاد الشعور بالذات و احترامها و تقديرها زادت الكفاءة الإنتاجية<sup>1</sup>، فتحقيق الذات قد يرتبط كثيرا برغبة العامل في المشاركة في اتخاذ القرار ، أو الحصول على بعض الصلاحيات التي تفسح له مجال لإبراز طاقاته و قدراته، و تجعله يشعر بالمسؤولية أكثر ، و الحرية في العمل و يولد لديه إحساس بالانتماء لمؤسسته ، بالإضافة إلى طرح أفكاره سواء في العمل الذي يؤديه لتصحيح الانحرافات ، أو معالجة مشاكل التي تعترضه في عمله ، كما أن نظرية العلاقات الإنسانية دعمت فكرة المشاركة من خلال التركيز على أهمية العمل الجماعي و مردوديته في إنجاز كافة أهداف المنظمة بروح معنوية عالية.

## 2. نظرة لوين كيرت للجماعة الإنسانية:

قام الباحث لوين كيرت **Kurt Lewin** بمساعدة وايت و لبيت بإجراء دراسة تجريبية لحركة و دينامية الجماعة ، مستخدما في ذلك خبرته و أفكاره لتدعيم مدرسة العلاقات الإنسانية ، حيث أضاف بعد جديد تمثل في دراسة العلاقة بين السلطة و الدافعية ، و بالرغم من أن تجاربه طبقت على مجموعة من التلاميذ ، ولم تتم داخل التنظيمات الصناعية ، إلا أنها نقلت مدرسة العلاقات الإنسانية من الرؤية المحدودة إلى الرؤية أكثر شمولية.

على صعيد آخر كان ما نشر من نتائج دراسة الهاوثورن دافعا قويا ، لإجراء المزيد من أبحاث علماء العلاقات الإنسانية والتي أفضت نتائجها إلى توصيات اقرب لتعميمات تدعو إلى تغيير نمط الإدارة من المركزية إلى الإدارة بالمشاركة ، وهنا ظهرت أهمية الدراسة التي قام بها مساعدا كيرت ، التي ركزت على أوضاع جماعة العمل ، و فرص التعلم و التدريب للعمال ، و أشارت الدراسة إلى مشكلات الإتصال بين الجماعات داخل التنظيم مع إمكان التغلب عليها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عز الدين بوكريوط، مرجع سابق، ص88.

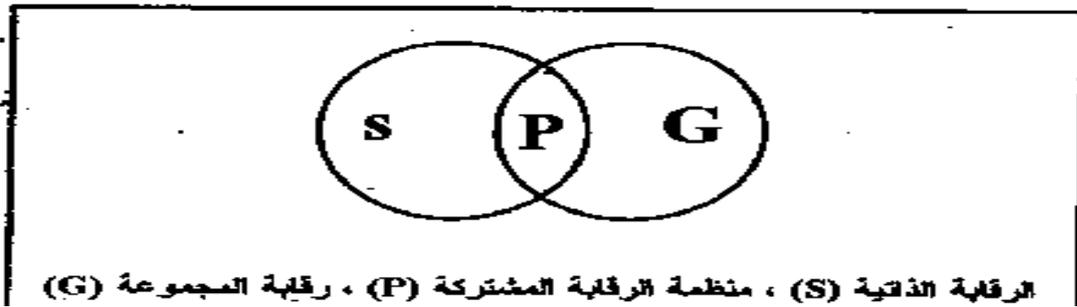
<sup>2</sup> اعتماد علام محمد: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلو المصرية، مصر ، ط1، 1994، ص94.

إن دراسة كيرت و زملائه تظهر أهميتها في إلقاء الضوء على الإدارة الديمقراطية و تقرب وجهات النظر بين متطلبات العمال و الإدارة ، كما أعطت للعمال إحساسا بالمسؤولية كما أكدت الدراسة على مزايا الإدارة الديمقراطية مقارنة بالإدارة الاتوقراطية و التنافسية.

### 3. نظرية ماري باركر فوليت Mary Parker Follett وديناميكية الجماعة :

تعتبر إضافة ماري فوليت هامة جدا ، حيث لاحظت أن المشكلة الرئيسية التي تواجه منظمات مختلفة هي بلوغ الدرجة اللازمة من التكامل و التنسيق بين الجهود المبذولة داخلها ، لضمان تحقيق الأهداف ، وهذا ما يجب أن تهتم به كل إدارة ، و إعتبرت ماري أن إصدار الأوامر مسألة رئيسية ، لأن طبيعة الإنسان لا تتفق مع الخضوع للأوامر و السلطة ، ولاحظت بان إستعمال السلطة ، و الأوامر غالبا ما يؤدي إلى ظهور خلافات بين الإدارة و العاملين<sup>1</sup>.

وللخروج بحل لهذه القضية دعت فوليت إلى أن يكون إصدار الأوامر بطريقة غير شخصية و ذلك من خلال دراسة مواقف الأمر ، أو موضوع القرار الذي يصدر به الأمر ، أي الظروف و العوامل التي تفرض إتباع بديل محدد للتوصل إلى إكتشاف إلى ما أسمته بقانون الموقف ، وعندما يتم ذلك فان الإمتثال للأمر الذي سيكون مبنيا على قانون الموقف لن يكون صعبا ، فالإثنان (الرئيس ، المرؤوس) سيكونان متفقين حوله ، و هكذا يشعر العامل بأن الرئيس يعامله كشريك له في العمل ، و ليس كمجرد مرؤوس .



الشكل رقم (01): النموذج السلوكي للرقابة (ماري باركر فوليت)

<sup>1</sup> حامد سوادى عطية: العملية الإدارية (معارف نظرية ومهارات تطبيقية)، بدون دار نشر، بدون بلد ، بدون سنة، ص29.

#### 4. نظرية النظام التعاوني وشكل المشاركة لشستر برنارد Chester

##### : Bernard

ركز في تعريفه للمنظمة على أنها نظام تعاوني ، و للإدارة دور رئيسي في المحافظة على تماسك المنظمة و تحقيق أهدافها ، فهي التي تقوم بصياغة ، و تحديد الأهداف و التنسيق بين العاملين من خلال الإقناع و التحفيز نحو تحقيق الأهداف ، كما أكد انه عندما يتوفر لدى الأفراد الاستعداد و الرغبة في التعاون ، ويتم وضع و تحديد الأهداف فالمطلوب من الإدارة تنظيم عملية الإتصال لتوجيهها نحو الأهداف ، لأن كل نشاط يعتمد حسب شستر برنارد على الإتصال ، و حتى يتوفر المستوى المطلوب لا بد من تحديد قنوات الإتصال تربط كل فرد بالأفراد الآخرين ، كما يجب أن تكون خطوط الإتصال قصيرة و مباشرة<sup>1</sup>.

إذا نظرية برنارد حاولت أن توضح بأن المنظمة نسق قائم على التعاون ، فالإدارة لها دور في تحقيق التماسك من خلال تحديد الأهداف ، و التنسيق بين العاملين و توفير وسائل الإتصال فعالة ، وكل هذه الجوانب لا تتحقق إلا بوجود إدارة تدعم المشاركة ، فالتعاون لن يتحقق إلا بالوجود مشاركة فعلية بين الإدارة و العاملين ، كما إهتم برنارد بالتنظيمات الغير رسمية التي تنشأ داخل المنظمات و اعتبرها ظاهرة طبيعية و مكتملة للمنظمة، نظرا لما توفره من فرص إضافية للاتصال ، و مساهمته في زيادة الترابط و التماسك و إرضائها لحاجات الأفراد التي لا تحققها المنظمة الرسمية ، أما نظرتة للسلطة تتمثل في التأكيد على أن السلطة لا تكمن في الأشخاص الذين يصدرون الأوامر ، و إنما في مدى تقبل المرؤوسين للسلطة ، لذلك فهو يرى أن السلطة في الواقع لا تفوض من قمة المنظمة إلى أسفلها، وإنما من أسفلها إلى قمتها.

رابعا: الإتجاه الإنساني الحديث و ترسيخ آليات الدمج بالمشاركة الفعلية

#### 1. نظرية رنيسيس ليكرت Rensis Likert ونموذج القيادة التشاركية :

<sup>1</sup> نفس المرجع سابق، ص30.

إهتم الباحث رنسيس ليكرت بالجوانب النفسية و الإجتماعية ، حيث كانت إسهاماته كثير و متنوعة ، و أهمها كانت في التنظيم و تفسيره لمفهومي القيادة و العمل الجماعي، و المنظمة وفقا لليكرت ليست فقط هيكلًا تنظيميًا يضم مجموعة من الإدارات و الأقسام، و إنما هي مجموعات عمل ترتبط ببعضها من أدنى التنظيم إلى قمته، أما فيما يخص أسلوب العمل و نمط إتخاذ القرارات فيجب أن يأخذ في اعتباره فلسفة العمل الجماعي و المشاركة ، و " القيادة وفقا لتفسيراته نوعان ، قيادة تهتم بالدرجة الأولى بالعمل و قيادة تهتم بالعمال ، فالنمط الأول يساعد المنظمة على رفع الإنتاجية لأجل قصير ، أما النمط الثاني فيعمل على إستقرار و زيادة الإنتاج مع ضمان روح معنوية عالية للأفراد، مما ينعكس إيجابا على الفرد و المنظمة"<sup>1</sup>.

إرتكزت أفكار ليكرت على مبدئين أساسيين هما<sup>2</sup>:

- إن غالبية القادة الأكفاء يعملون على تفعيل حركة الإتصال بين المستوى الإدارة العليا و مستوى الإدارة الدنيا ، فالقائد يشكل همزة وصل فيبقى العاملين على دراية بالإدارة العليا ، وتبقى الإدارة العليا على دراية بما يدور بين العاملين.
- العلاقات المساندة حيث ينظر القادة للعلاقات التفاعلية بين مختلف شرائح العمال ، على أنها علاقات مساندة و مؤيدة.

إن المبادئ التي قدمها و ركز عليها ليكرت تدعم بشكل مباشر فكرة الإدارة بالمشاركة ، كونها أكدت على أهمية القيادة الديمقراطية في التنظيم ، حيث تجعل القائد على دراية بما يحدث في التنظيم ، و بالمقابل العمال لا يشعرون بالتهميش كون نظام القيادة يساعدهم كثيرا في تقديم ما لديهم ، و يمنحهم مجال من الحرية و القدرة على الاطلاع على ما يحدث في مؤسساتهم التي ينتمون إليها ، بالإضافة أنها تعزز لديهم شعور الانتماء و الإندماج مع مختلف المستويات ، فالإتصال المفتوح يساعدهم على تبادل الأفكار و المعلومات التي من شأنها أن تساعدهم في مختلف الأنشطة أو حل المشكلات.

<sup>1</sup> كامل برير، مرجع سابق، ص 45.

<sup>2</sup> عز الدين بوكربوط، مرجع سابق، ص 219.

وقد إقترح رنسيس ليكرت أربعة أنماط للقيادة تظهر من خلالها طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في التنظيم وهي<sup>1</sup>:

- نمط الإدارة المتسلطة المستغلة : وتتصف الإدارة في هذا النمط بالمركزية في إتخاذ القرارات، والثقة المنخفضة بالعاملين، حيث تستخدم أسلوب الإكراه والتخويف لتحفيزهم على العمل.
- نمط الإدارة المتسلطة المتسامحة: تتميز هذه الإدارة بأنها أقل مركزية في اتخاذ القرارات، مع السماح في بعض الأحيان للعاملين بالمشاركة في هذه القرارات ولكن ضمن نطاق رقابة الإدارة.
- نمط الإدارة الاستشاري : يسمح فيها القائد بالمشاركة في عملية إتخاذ القرارات لكنها مشاركة شكلية فقط.
- نمط الإدارة بالمشاركة: يسمح هنا القائد للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات و يشجعهم عليها، كما يمنحهم الثقة و الإحترام و التقدير ، ويسمح لهم في التشارك في الأفكار و تبادل المعلومات، ويكون الاتصال عمودي و أفقي.

## 2. نظرية X و Y لدوجلاس ماكريجور نحو المشاركة الفعالة:

قدم دوجلاس ماجريجور كباقي زملائه أعمال لا تقل أهمية عن الأعمال السابقة، محاولا إبراز أهمية الجانب الإنساني و السلوكي في التنظيمات ، و جاءت دراسته تركز حول الطبيعة الإنسانية فقد إنتقد أسلوب الإدارة التقليدية ، بطرح نموذجه الذي أسماه بنظرية (X) و الذي يتمثل في هيمنة الإدارة على عمليات إتخاذ القرار ، وتركيزها على السلطة ، و استعمالها للعقوبة و أسلوب التهديد لإجبار العاملين على العمل لخدمة أهداف التنظيم ، وكما هو معروف إستند هذا الأسلوب على إفتراضات ضمنية حول الطبيعة الإنسانية للعامل ، و إتجاهاته نحو العمل ، فهو كسول و يفتقر للطموح ، ويفضل أن ينقاد على أن يكون قائد ، و يهتم بتحقيق مصالحه بالدرجة الأولى.

<sup>1</sup> مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 162-163.

وقد لاحظ ماكريجور أن الإدارة التي تتبنى هذا الأسلوب لم تتحقق النتائج المتوقعة على الرغم من إهتمامها بظروف العمل ، و دفعها للأجور ، و هذا الأمر جعل من ماكريجور إعادة النظر حول افتراضاته التي وضعها من خلال نظرية X ، حيث حاول تعديلها بطرح افتراضات أخرى مفسرة من خلال نظرية Y ، "و التي ترى دور الإدارة في تهيئة الظروف المناسبة داخل المنظمة لتمكين العاملين من تحقيق أهدافهم الخاصة، و أهداف المنظمة في نفس الوقت ...، و الإدارة هنا تتحمل مسؤولية تحريك السلوك الايجابي لدى العاملين من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة ، في وضع الخطط و القرارات ، و إثراء وظائفهم بالصلاحيات و المسؤوليات ، و تقييم أدائهم بأسلوب منهجي و موضوعي و بشكل منتظم"<sup>1</sup>.

"إن فكرة الإدارة بالمشاركة عند ماكريجور تتدرج في شكل نمط من الإدارة يرى أن العمال بالمنظمة ، من خلال ما يقدمونه من الأعمال كافة، وأنهم ليسو منفذين للعمل فقط أو لتعليمات التي تصدرها ادارة العليا و إنما كأفراد قادرين على تحمل المسؤولية و حل المشكلات التي تعترضهم و إيجاد حلول لها، و المساهمة في الخطط و السياسات إذا ما أتاحت لهم الفرصة حيث يتهيأ المحيط التنظيمي المناسب الإيجابي"<sup>2</sup>

"ومن جانب آخر يضيف أن إختلافهم في الآراء و الأفكار و المقترحات أمر طبيعي و مقبول، حيث أن القائد مهمته إيجاد التوافق و الإنسجام بينهم للوصول إلى قرار، حيث أن هذا الإختلاف أمر إيجابي وصحي للمنظمة، و التنسيق أمر ضروري لتحقيق الأهداف، و أكد على وجوب أن تكون الأفكار و الآراء ذات هدف ، وتسعى إلى تحقيق التعاون مع القائد، إذا فالمشاركة بحسب ماكريجور سلوك تعاوني لدى المرؤوسين إلى أن تترجم في الواقع"<sup>3</sup>.

### 3. نظرية الحاجات الإنسانية لإبراهام ماسلو و الحاجة إلى المشاركة:

<sup>1</sup> حامد سوادى عطية ، مرجع سابق، ص34.

<sup>2</sup> Mcgregor,d,m the human sid of enterprise,new york: M C G raw hill book company,1960,p51.

<sup>3</sup> IBID,P232

تعتبر أعمال ماسلو التي قدمها في مجال دراسة السلوك الإنساني ، قيمة و ذات بعد حقيقي ، حيث كشفت العديد من القضايا الهامة التي تمس السلوك الإنساني في التنظيمات ، فقد أدرك في بحثه بأن الحاجات هي أهم محددات السلوك ، كما لاحظ بأنه كلما أشبع الإنسان حاجة ظهرت حاجة جديدة لتدفع السلوك لتلبيتها، وعلى هذا الأساس صنف ماسلو الحاجات وفقا للهرم الآتي:



### الشكل رقم (02): هرم الحاجات الإنسانية لبراهام ماسلو

تمثل المستويات الثلاثة الأولى الحاجات الدنيا للفرد ، أما المستوى الرابع و الخامس فقد اعتبرهما الحاجات العليا ( النمو) ، ووفقا لماسلو يبدأ الفرد في إشباع الحاجات الأدنى على السلم و عندما ينجح في إشباعها ، ينتقل إلى المستوى أعلى من الحاجات<sup>1</sup>.

لقد فسر لنا ماسلو من خلال هرمه كيف ينتقل الفرد في إشباع حاجاته من حاجة إلى أخرى بحسب ظهورها ، فالفرد في المنظمة يسعى إلى تحقيق حاجاته الفسيولوجية كأهم حاجة ، وتعتبر هذه الحاجة من أهم الحاجات لديه ، و عدم إشباعها يؤدي إلى تلاشي وزوال باقي الحاجات ، إذن الفرد عندما يكون في المنظمة يحتاج إلى إشباع حاجته الفيزيولوجية من أكل وشرب ، و توفير الظروف الفيزيوقية للعمل ، و عدم الإجهاد الشديد في العمل ، ونجد أنه عن طريق العمل يمكن إشباع الحاجة إلى الطعام و الشراب و غيرها، عن طريق الأجر

<sup>1</sup> نفس المرجع سابق، ص 36.

الذي يتقاضاه العامل من عمله ، و بعد تحقيق الحاجة الفيزيولوجية ينتقل العامل إلى إشباع حاجة أخرى تبدأ في الظهور ، وهي الحاجة إلى الأمن و لعل أهم أمن يحتاجه الأفراد هو الأمن الوظيفي و الإستقرار في مناصبهم، و بمجرد ما تشبع هذه الحاجة تظهر الحاجة إلى الانتماء إلى جماعات العمل حيث توفر للعامل مناخ اجتماعي يرفع من روحه المعنوية ، و تزداد دافعيته نحو العمل ، بالإضافة إلى تنمية شعور الانتماء إلى المؤسسة التي يشعرون بأنها ملكا لهم جميعا ، كما أن إشباع هذه الحاجة تساعد العامل على الانخراط في مختلف جماعات العمل الغير رسمية ، و إشباع هذه الحاجة ينتقل الفرد إلى إشباع حاجته للتقدير خاصة عندما يكون هناك إقرار من الإدارة بجهوده التي يبذلها العامل في تحسين و تطوير مؤسسته من خلال مشاركته الفعالة في مختلف الوظائف سواء في إتخاذ القرار أو مشاركته بأفكاره وإقتراحاته في الإجتماعات ، أو إستخدامه الرشيد للسلطة المفوضة ، و بإشباع حاجته للتقدير ينتقل إلى إشباع حاجة تحقيق الذات ، من خلال مختلف الإنجازات كمعدل الأداء الفعال ، أو كمية الإنتاج، أو تحقيق جودة المنتج.

كما أكد ماسلو على ضرورة إعطاء الأولوية للأساليب الإدارية التي تسمح بتحقيق الحاجات ، و أن هذه الأساليب تتمثل في أسلوب المشاركة الذي يقوم على التكامل بين حاجات المؤسسة و حاجات العاملين<sup>1</sup>.

إذا فالمغزى من نظرية الحاجات أنها ترشد الإدارة في كيفية إثارة الدافعية لدى العاملين ، دون أن تعتبر وجود هذه الحاجات خطرا عليها فتطبيق مثل هذه النظرية في التنظيم العمل من شأنه إزالة الكثير من المشاكل و المخاوف التي تفترضها الإدارة ، كعداء الجماعات لأهداف التنظيم ، فتتشغل الإدارة بذلك بمقاومة التنظيمات الرسمية ، فحرمان الفرد داخل التنظيم من الحاجات المختلفة ، وخاصة التي في أعلى الهرم يؤدي إلى السلبية الفرد و عدم رغبته في التعاون مع الإدارة ، و أحيانا إلى السلوك العدواني<sup>2</sup>.

#### 4. نظرية التناقض و الصراع بين الفرد و المنظمة لأرجيرس:

<sup>1</sup> سناء طباحي، مرجع سابق، ص 69.

<sup>2</sup> محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 51.

يرى المنظر ارجيرس **Argyris** أن المنظمات تصبح ضرورية عندما تواجه المجتمعات مشاكل معقدة أو حاجات شاملة ، أو أهداف مستقبلية هامة يكون من المتعذر على الأفراد مواجهتها ، أو تحمل مسؤولية النهوض بها بأنفسهم ، غير أن هذه المنظمات ذاتها لا يمكنها القيام بمهامها الموكلة إليها إلا من خلال الأفراد أنفسهم<sup>1</sup>.

فالمنظمة أي كان نوعها و طبيعة نشاطها لا تقوم إلا بتضافر الجهود البشرية فيما بينها ، لتحقيق الأهداف التي ترقو بلوغها ، فالأفراد هم المحرك الأساسي لأي تنظيم ، إنطلاقا مما يمتلكه من إمكانيات و قدرات ، و طاقات تؤهله لتحمل مختلف المسؤوليات ، بالإضافة إلى أن أي مؤسسة تعتمد على المورد الإنساني لإدراكها أهميته في تحقيق النمو و التطور و الإستقرار لها.

أكد ارجيرس من خلال تحليلاته أن الكثير من المنظمات تسعى إلى كبت رغبات الأفراد و إعاقة نموهم من خلال برمجة سلوكهم و ترميط حركاتهم، مما يؤثر على إتجاهاتهم و ميولهم و طرق تفكيرهم ، و عندما تصبح المنظمة عائقا أمام تلبية مصالح أفرادها ، " لوجود تناقض بين متطلبات الشخصية الإنسانية و بين خصائص المنظمة التقليدية ، التي من شأنها أن تولد الإحباط و الصراع و القلق، كما تؤدي إلى شيوع السلوك المعادي و الدفاعي من جانب الأفراد ، فتتخفف كفاءتهم وترتفع تكاليف العمل ، وتنتهي المنظمة إلى التراجع و الفشل ، و السبيل الذي اقترحه هو ضرورة إحلال الأفكار المعاصرة في المنظمات التقليدية ، كتغيير القيادة من قيادة تركز على الأفراد إلى قيادة مركزة على الإنتاج"<sup>2</sup>، و الأخذ بفكرة توسيع الأعمال و تخفيف الرسمية و الهرمية و الرقابة ، مما يؤدي حتما نحو التشاركية في التسيير التي تسعى إلى توسيع المهام و إثراءها ، و التخفيف من الرقابة و الرسمية و التوفيق بين أهداف التنظيم و الأفراد ، و تحقيق الانسجام الذي ينتج عنه الروح المعنوية العالية و تنمية الانتماء للمؤسسة.

<sup>1</sup> عامر الكبيسي : الفكر التنظيمي ( التنظيم الإداري بين التقليد و المعاصر)، ط1 ، دار الرضا ، دمشق ، ، 2004، ص109.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص110.

## 5. نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبرج Herzberg نحو العوامل الوقائية

### لتعزيز المشاركة:

قام هيرزبرج و زميلاه موسنر Mausner و سنايدرمان Snyderman بدراسة ميدانية عن الرضا كمحرك لسلوك الأفراد ، و إندفاعهم للعمل ، وقد أطلق على جهده التنظيري تسمية ( نظرية ذات العاملين ) ، حيث نشرت نتائجها في مؤلفهم The motivation to work ، وتم إجراء دراسته في أحد الشركات الأمريكية الصناعية<sup>1</sup>، على عينة مكونة من 206 مهندسين و محاسبين ، بغية التعرف على المتغيرات التي تحقق الرضا ، حيث طلب منهم أن يتذكروا بعض المواقف التي شعروا فيها بالرضا و الدافعية نحو العمل ، و بعض المواقف الأخرى التي شعروا فيها بعدم الرضا و الدافعية في عملهم ، كما طلب منهم تحديد مسببات الموقفين<sup>2</sup>.

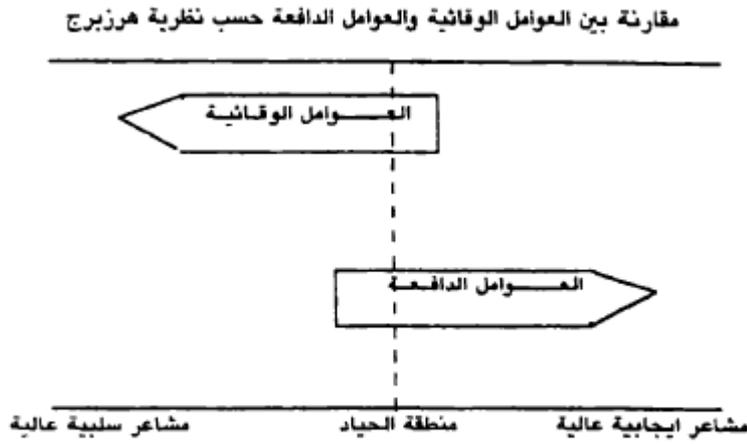
توصل هيرزبرج إلى أن العوامل المؤثرة على رضا العامل، تختلف عن العوامل التي تؤثر على عدم رضاه ، فالعامل يشعر بعدم الرضا إذا كانت ظروف العمل غير مناسبة ، وتشمل ظروف العمل سياسات و إجراءات المنظمة ، و بيئة العمل المادية ونوع الإشراف ، والعلاقات مع الزملاء و الراتب ، وحتى لو توفرت هذه الظروف بصورة إيجابية ، فلن يشعر بالرضا و تعرف هذه العوامل بالعوامل الوقائية، من جهة أخرى فإن شعوره بالرضا يعتمد على عوامل مختلفة تعرف بالعوامل الدافعة ، و تكمن في الوظيفة نفسها ، وليس ظروف العمل ، والعوامل المحيطة بالوظيفة ، و من هذه العوامل الكامنة في الوظيفة ، المسؤوليات و مستوى صعوبة واجبات الوظيفة ، وما تتيحه من إمكانيات للإنجاز ، و الحصول على التقدير و الترقية ، وفي حال عدم توفرها فإن شعور الرضا لدى العامل يقل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماخ و محمود كاظم خضير: نظرية المنظمة، دار المسيرة،الأردن، 2007 ، ص 279.

<sup>2</sup> عز الدين بوكربوط، مرجع سابق، ص 112.

<sup>3</sup> حامد سوادى عطية، مرجع سابق، ص 36.

إذا بالفضل هذه النظرية إستطاعت الإدارة أن تلعب دور أوسع ،في تحقيق أهدافها من خلال التركيز على العوامل الدافعة ، و قد تعرضت هذه النظرية للكثير من النقد كغيرها من النظريات ، لوجود نقاط ضعف فيها ، حيث إن عدد من الباحثين توصلوا إلى نتائج مخالفة عند قيامهم بإتباع منهجية مختلفة، إلا أنها أضافت أفاقا تطويرية إلى الفكر الإداري ، و أتاحت الفرصة لظهور دراسات هامة تركز على توسيع المعرفة المنظمة ، عن دراسة العمل و محتوياته ، و الشكل التالي يوضح مقارنة بين العوامل الوقائية و الدافعة حسب نظرية هيزبرج:



### الشكل رقم(03) : مقارنة بين العوامل الوقائية و الدافعة حسب هيزبرج

من الواضح أن هيزبرج قد حدد لنا أهمية العمل و ما ينطوي عليه من معنى وما يقدمه من فرص لتقدم و النمو ، فالمدبر الذكي هو من يعمل على إستحداث وظائف لها معنى يشعروا فيها العاملين بالرضا ، و تمكنهم من تحمل المسؤولية ، من خلال المشاركة في تحقيق أهداف التنظيم ، كما توفر لهم الوظيفة إمكانات للانجاز ، و الحصول على التقدير من خلال ما يبذلونه من مجهود لدعم المنظمة التي ينتمون إليها.

### نظرية التميز:

يعد ادوارد ديمينج أول من وضع المبادئ الأساسية للجودة ، في أواخر القرن العشرين حيث كان يعمل كموظف في شركة الكهرباء في شيكاغو ، حيث إكتشف اثر الرقابة في ضبط

جودة العمل و الإنتاج ، و بعد الحرب العالمية الثانية إنتقل إلى اليابان ، وساهم من خلال أفكاره في النهضة اليابانية ، وتفوق اليابان في الجودة ، وكانت فلسفته تقوم على تخفيض الاختلافات ، و تشجيع العاملين و مشاركتهم ، و جعلهم قادرين على الإسهام في إدخال التحسينات المستمرة عن طريق فهمهم للعمليات ، و كيفية تحسينها.

وعلى الرغم من إهمال و عدم اهتمام المجتمع الإداري الأمريكي بنظرية ادوارد ديمينج و جوزيف جوران في الجودة ، إلا أنها حققت نجاح بعد عشرين عام من تطبيقها في الإدارة اليابانية ، كما أكد من خلال نظريته على ضرورة بناء الثقة ، و نزع الخوف من نفوس العاملين في المؤسسة ، و خلق بيئة مشجعة في العمل ، وتشجيع الاتصالات و التواصل الفعال بين الإدارة و العاملين لخلق أفضل الظروف الملائمة لعملية التجديد ، و حل المشكلات ، و تمكين العامل من التعبير عن آرائهم و تقديم مقترحاتهم<sup>1</sup>.

في حين دعى كارو ايشكاو\* إلى ضرورة تكوين مجموعات صغيرة من العاملين ينضم أعضاؤها إلى حلقات الجودة طوعيا، تتولى المشكلات التي يواجهها الأعضاء في أداء العمل ، وتقدم الحلول الملائمة لها ، بقصد تطوير الأداء و تحسينه مع مراعاة البعد الإنساني في العمل ، و الحرص على إبراز القدرات الإنسانية ، و بذلك فانه جعل أنشطة حلقات الجودة جزءا مكملا لمدخل إدارة الجودة الشاملة ، في تحقيق التحسين المستمر عن طريق فرق العمل<sup>2</sup>.

وقد وضع سبعة معايير لضبط الجودة في المؤسسات اليابانية تتمثل في مايلي<sup>3</sup>:

- إشراك جميع العاملين في جميع المؤسسات في طرح المشكلات و البحث عن حلول لها.
- التشديد على تدريب العاملين و تعليمهم نظم الجودة لزيادة قدراتهم على المشاركة الفعالة.
- الإعتماد على دورات الجودة لتجديد المعلومات للعاملين و تطويرها.
- تطبيق الطرق و الأساليب الإحصائية لتلافي حدوث المشكلات .

<sup>1</sup> محسن علي عطية: الجودة الشاملة ، دار صفاء ، عمان ، الطبعة 1، 2009 ، ص71.

\*يعد كارو ايشكاو من ابرز العلماء الجودة في اليابان ممن تتلمذوا على يد ادوارد ديمينج الأمريكي.

<sup>2</sup> محسن علي عطية ، مرجع سابق، ص80.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص81.

- التشديد على ضبط الجودة من خلال المراجعة و المراقبة للجودة.
- التقويم المستمر للعمل المؤسسة.
- تنمية العلاقة بين العاملين.

إذا يتضح لنا من خلال نظرية كارو اشيكو أنها تقوم على معايير هامة جدا، لتحقيق الجودة و تدعو إلى ضرورة إشراك العاملين في المؤسسات سواء الإنتاجية أو الخدماتية ، بإعتبار أن نهضة المؤسسة ، وتقدمها و بقاؤها و إستقرارها مرهون بالعنصر البشري لذلك سعى إلى وضع معايير قصد توضيح أهمية المشاركة في الإدارة ، و فعاليتها في زيادة الإنتاجية ، و تحقيق الجودة التي تعمل كل مؤسسات العالم من أجل بلوغها ، فالمنظمات اليابانية استطاعت تحقيق القفزة بفضل تدعيم فكرة المشاركة بأبسط صورها ، ودمج كل الطاقات بصورة ذكية جدا فاستقطبت كل مواردها لتحقيق أهدافها ، إنطلاقا من تحقيق التوازن بين أهداف التنظيم و إشراك العاملين في مؤسساتهم الذي يمنحهم شعور بتحقيق الحاجة للإنجاز و الإعتراف بجهودهم.

### 6. نظرية Z اليابانية لوليم أوشي Ochi و فعالية المشاركة في التسيير:

طرحها وليم أوشي الأمريكي ذو الأصول اليابانية ، الذي أراد أن يوفق بين الإيجابيات التي تحققتها المنظمات الغربية و الإيجابيات التي تعكسها تجارب المنظمات اليابانية مستبعدة سلبيات النموذجين ، في محاولة لبلورة نموذج آخر، وقد أطلق على جهده التنظيري مسمى نظرية Z ، ليصف ما تتسم به الإدارة اليابانية ، و يقارنها مع الإدارة الأمريكية<sup>1</sup>.

تهدف نظرية **Ochi** إلى الربط بين الإجراءات الأمريكية الإدارية المتعارف عليها، مع الإجراءات المستخدمة في المؤسسات اليابانية ، وصولا إلى الإطار الوسيط الذي حدده انطلاقا من النموذجين (أ) و (ب) حيث يعبر النموذج أ عن الإجراءات الأمريكية الإدارية ، و (ب) الإجراءات اليابانية الإدارية ، و (ز) الإطار الوسيط لوليم أوشي.

وتدعو نظرية Z إلى الإدارة القائمة على المشاركة الفعالة في مختلف المستويات التنظيمية ، و مهما كان مستوى العامل فعليه أن يشارك في مؤسسته التي تسعى إلى تلبية كافة حاجاته

<sup>1</sup> عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص 115.

المختلفة ، و من خصائص الإدارة وفقا لنموذج Z يمكن توضيحه في عدد من الخصائص التالية:

1. التوظيف مدى الحياة : حيث يعتبر هذا المبدأ بمثابة القوة المحفزة للفرد الياباني نحو القناعة و الثقة بالمنظمة ، و الإستقرار الإقتصادي و الإجتماعي ، وهذا يعزز لديه الحفاظ على المنظمة و السعي بشكل دائم إلى تطويرها و نموها<sup>1</sup>.
2. إتخاذ القرارات بشكل جماعي: فكل فرد في المنظمة اليابانية مسؤول عن إتخاذ القرار، وعن سبل تنفيذه ، فالأسلوب الياباني قائم على أساس اتخاذ القرار بالإجماع ، و أثبت أنه أكثر فاعلية و إبداع من القرارات الفردية، فعندما يراد إتخاذ القرار في أي ميدان فني أو إداري ، فإن جميع الذين يتأثرون به يشتركون في إتخاذه، وعندما يحدث تعديل أثناء تنفيذه فإنه يتم الإتصال بهم<sup>2</sup>.
3. المسؤولية الفردية: يتحمل الفرد في المؤسسة اليابانية المسؤولية لوحده ، كما أن العقاب في حال وجود تقصير، لا يعتمد على الجماعية ، وإنما على الفردية ، فالفرد الذي لا يتحمل مسؤولياته و يقصر في أداء أعماله يعاقب.
4. بطء الترقية و التقويم: الموظف في المنظمة اليابانية يمر بسلسلة من الجهود العملية الجدية ، التي يبذلها لتطوير المنظمة ، و تحقيق أهدافها ، وهكذا فالبطء في الترقية و التقويم يجعل المنظمة قادرة على تحقيق الأهداف.
5. ضمنية الرقابة مع أنظمة رقابية واضحة: تعد وسائل الرقابة الإدارية المتبعة في اليابان على درجة عالية من الحذق و المفاهيم الضمنية ، التي قد تبدو غير واضحة للعامه، فهي تتسم بطابع مميز وغالبا ما تمثل فلسفة البناء التربوي و الثقافي للمجتمع الياباني الذي يألف العمل و كأنه في وسط العائلة.
6. تدرج وظيفي وسطي لتخصص و العام: تفضل المنظمة اليابانية عدم التخصص الدقيق في الوظيفة ، فالموظف يمارس أكثر من مهنة و ينتقل من قسم لآخر لخدمة جميع الأقسام، وهذا التنقل يكسبه الخبرة و تجربة ثرية.

<sup>1</sup> Yves le diascorm : **Le japon miracle ou mirage**, ellipes, édition marketing, paris, 1997,p53

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشامع و محمود كاظم خضير، مرجع سابق، ص 110.

7. الاهتمام الكامل بالعامل وعائلته حيث تهتم الإدارة بالعامل داخل و خارج المنظمة ، من منطلق أن الفرد إذا ما تحققت حاجاته سيتفرغ للعمل و تزداد إنتاجيته.

إن نظرية Z تدعو إلى ضرورة الاهتمام الحقيقي بالعاملين ، و إعتبارهم الطرف الأساسي في حياة المنظمة و مستقبلها ، فهي تتبنى إستراتيجية من بين أحد أركانها الأساسية إعتبار الموارد الإنسانية ثروتها الأساسية ، و أعلى أصولها و التأكيد على وحدة المصلحة بين المنظمة و العاملين ، فالعامل لا ينظر إليه باعتباره مجرد أداة في العملية الإنتاجية تستغل وجوده بطريقة أو بأخرى .

لتحقيق أهداف المنظمة ، التي يعمل بها بل تحرص الإدارة اليابانية في استعمال وسائل عملية لإشعار الفرد بأن هناك منفعة متبادلة بينه وبين المنظمة<sup>1</sup>.

### 7. نظرية صنع القرار لهيرت سيمون و شكل المشاركة:

إهتم علماء نظريات صنع القرار ، بدراسة قضيتين أساسيتين هما: طبيعة عملية صنع القرار في علاقتها بإستقرار أو نمو التنظيمات ، و رؤية التنظيم كنسق مفتوح يحد البيئة من صنع القرار الرشيد، ومن خلال القيود التي تفرضها على التنظيم، ونعرض فيمايلي الفرضيات الأساسية لنظرية صنع القرار لدى هيرت سيمون<sup>2</sup> \*:

1. يمكن إستخلاص سمات التنظيم ووظائفه من خصائص عمليات حل المشكلات الإنسانية ، ومن الإختيار الإنساني الرشيد ، ولا بد من تجاوز النظر إلى أعضاء التنظيم على أنهم أدوات أو آلات ، بل كأفراد لهم رغبات و متطلبات و دوافع و تطلعات.
2. إن عملية صنع القرار و القائمين بها يمثلان أفضل المداخل لفهم و تحليل التنظيم ، فالأفراد عندما ينضمون إلى المنظمة تكون لديهم أهداف خاصة يسعون إلى تحقيقها ، لذلك فالسلوك الفرد داخل التنظيم لا يكون رشيدا على الإطلاق، نظرا لوجود دوافع لا

<sup>1</sup> احمد إبراهيم احمد: العلاقات الإنسانية، الطبعة 1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2002 ، ص102.

\*يرجع لهيرت سيمون الريادة في نظرية صنع القرار ، من خلال مؤلفه الذي نشره عام 1947 بعنوان Administrative behaviour كما أسس مع زملاءه الأفكار الأساسية التي قامت عليها النظرية ، التي تضمنت مؤلفات عديدة.

شعورية توجه هذا السلوك لتحقيق أهداف خاصة ، كما تحدد له تلك الدوافع البدائل و الخيارات التي يتعين عليه أن يختار من بينها وفقا لما يتلائم معه لتحقيق تلك الأهداف<sup>1</sup>. من خلال افتراضاته قدم سيمون فكرة التوازن بين الحوافز و مشاركة الفرد كعضو في التنظيم ، و يرى أن تحقيق التوازن يعتمد على معيار ذاتي كدرجة الرضا الفرد عما يقوم به من أدوار رسمية داخل التنظيم ، التي تعكس جانب من مشاركته في تسيير المؤسسة . كما أن إستمرارية مشاركة الفرد في التنظيم مرهونة بما يحققه من مكاسب و الرضا الذي يشعر به تجاه أدواره الرسمية<sup>2</sup>. كما أضاف هريبرت سيمون بعدا هاما إلى جانب فكرة التوازن بين الحوافز و مشاركة الفرد ، و تمثل في خصائص الأبنية التنظيمية التي لا تخلو من الصراعات و التوترات ، و محاولة التنظيم إستخدام أساليب ضبط مقننة تحكم مجال صنع القرار.

<sup>1</sup> اعتماد محمد علام ، مرجع سابق، ص 105.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 106.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتضح لنا بأن فكرة الإدارة بالمشاركة ظهرت مع الإتجاه الحديث الذي دعى إلى ضرورة الإستفادة و دمج العنصر البشري في العملية الإنتاجية كفكر و سلوك مدعم للعملية التنظيمية ، حيث أكد وليم أوشي على نتائج الإعتماد على مبدأ المشاركة في عملية إتخاذ القرار ، فالعامل كلما شارك في المنظمة بآرائه و أفكاره و مقترحاته لحل المشكلات أو لتقديم فكرة أو معلومة شعر أن المنظمة تثق به، وبالتالي يتحقق لديه الإلتزام و الولاء لمؤسسته هذا كمكسب جيد للمنظمة، في المقابل يتحقق للعامل من خلال الأدوار المختلفة التي يمارسها كشكل من أشكال المشاركة حاجاته المتعددة كالأمن و الإحترام و التقدير و الإعتراف و الإنجاز و الإلتزام و التقدم الوظيفي و تحقيق الذات ،الذي أصبح مطلباً للعمال الذين لديهم قدرات ومهارات ويتمتعون بالمؤهلات العالية ذوي الكفاءة .

## الفصل الثالث:

توجه المنظمة الحديثة نحو التشاركية وآليات الانتقال من النموذج التقليدي في التنظيم إلى النموذج التشاركي

### تمهيد.

1. ملامح أسلوب الإدارة بالمشاركة كنموذج في التنظيم.
2. الظروف المؤثرة على الإدارة بالمشاركة في التنظيم.
3. آليات تفعيل الإدارة بالمشاركة في التنظيم
4. التحديات الأساسية لإدارة بالتشاركية في التنظيم.
5. التجربة الجزائرية وفكرة الإدارة بالمشاركة

### خلاصة.

**تمهيد:**

تسعى المنظمات لإيجاد نماذج للتنظيم العمل قائمة على أساليب حديثة، وممارسات تتوافق مع إحتياجات المنظمة من ناحية وإحتياجات الأفراد المتواجدين بها من جهة، و الملاحظ أن المتغيرات و المستجدات الحالية فرضت على المسييرين التوجه نحو تبني نموذج الإدارة القائم على العنصر البشري الكفاء بهدف القدرة على التنافسية وضمان البقاء في ظل السباق التنظيمي المتسارع، ومع تنامي المنظمات وبروز التخصصية و الجودة أصبح من الضروري تفعيل آليات تنظيمية لأجل تحقيق الفعالية التنظيمية ومنه تحقيق نجاح ونمو المنظمة وبقائها، ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق تفعيل العنصر البشري كونه المحرك و الفاعل الأساسي و الشريك الرسمي في كل العمليات و الأنشطة و الأعمال الإدارية و الإنتاجية، ونظرا لما حدث من تغييرات و مستجدات أصبح النموذج التقليدي في التنظيم غير مجدي ولا يحقق التنافسية، خاصة أن تحقيق الأهداف التنظيمية يستدعي التضامن و العمل الجماعي التشاركي ، حيث إنتقلت المنظمة نحو تجسيد الفعل التشاركي بالمنظمات وأصبحت تعتبر العامل شريك رئيسي بالمنظمة، حيث يعد المحرك الفعال لكل الأنشطة ويقوم بتحويل الموارد بناء على تخصصه وقدراته ومهاراته ويشارك في كل القرارات المختلفة، وشريك في أرباح وأسهم المنظمات.

أولاً: ملامح أسلوب الإدارة بالمشاركة في المنظمة1. المبادئ الأساسية لتشاركية في التنظيم:

إن هدف أي منظمة بالعالم الوصول إلى مستوى عالي من الفعالية التنظيمية، حيث تركز هاته الأخيرة على عناصر ومحددات ومبادئ تسهم في تجسيدها على أرض الواقع، ومنذ أن ظهرت التنظيمات حاولت إحلال مبادئ تتناسب مع خصوصيتها، و إمكانياتها لأجل تحقيق أهدافها بأقل كلفة ممكنة، وعلى الرغم من تعدد اساليب التسيير و المبادئ المتبناة من طرف القائمين على تسيير المنظمات، إلا ان المنظمات تتفاوت في مستوى الفعالية المطلوبة وهذا بالأساس يعود إلى العديد من الاسباب او المتغيرات التي تعرفها، وتشهدها جل المنظمات بمرور الوقت وبحسب المستجدات و المتغيرات التنظيمية التي تطرأ في كل عام، حيث انتقلت المنظمات من اشكالها التقليدية و اصبح من المتطلبات الاساسية الانتقال الى نموذج جديد قائم على المعطيات التي فرضتها المتغيرات و الرهانات الحديثة ، حيث تم احلال ممارسات جديدة في مستوى الممارسات التسييرية القائمة على المعرفة الدقيقة و الذكاء و الابداع و القدرات الفكرية ، ووجود ادوات تكنولوجية اكثر حداثة عن سابقتها بالاضافة إلى نماذج مهن جديدة أصبحت تؤكد على إمكانية فرض العنصر البشري لذاته وقدراته، حيث باتت النماذج المهنية و المهام التقليدية لاقيمة لها وتوحي بالملل و الرتابة ،وهذا ما يدفعنا للتأكيد على اهمية فكرة المشاركة في المنظمات حيث اصبحت الوسيلة الاكثر نجاعة للحفاظ على بقاء العنصر الانساني في التنظيمات، لذا وجب احلال المبادئ التشاركية التي من أهمها :

1. تدريب العامل علميا على الطريقة المثلى للمشاركة في التنظيم من خلال طرح أفكاره

و آراءه و مقترحاته في مختلف المجالس و الإجتماعات.

2. الحوار المتبادل بين الإدارة و العمال

3. المساوات و تكافؤ الفرص بين جميع العمال في الوصول للمعلومة و الموارد.
4. ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون و التشارك
5. فصل المشاركة التنفيذية عن المشاركة الفكرية التي تتجسد في مخزون الذكاء  
الإنساني

6. تمكين الأفراد المهمشين في المنظمة
7. التشارك بين العمال و الإدارة بحسب تواجد العامل في الهرم التنظيمي.
8. العمل الجماعي عن طريق فرق مصغرة و المشاركة الفعلية
9. لا بد ان تكون المشاركة واسعة النطاق ولا تقتصر على الإدارة العليا.
10. تبادل الآراء بين القاعدة و القمة حيث تتضمن المشاركة كلا من عملية  
الضبط و الرقابة و إتخاذ القرار.

11. الإحترام المتبادل لوجهات النظر بين الإدارة العليا و الأفراد .
12. احلال الديمقراطية في المنظمة
13. اللامركزية حيث تكون القرارات بالاشترك مع افراد المنظمة.

لذا فإن مبدأ المشاركة في المنظمة كما سبق الإشارة إليه، أصبح يشكل ضرورة في المنظمات الحديثة التي تسعى للحفاظ على بقائها و نموها و استمراريتها في مسار المنافسة الشرسة خاصة مع ظهور أنماط حديثة الشكل و التنظيم، وتمتلك افراد فاعلين ذوي كفاءات بامتيازات و فرص خيالية، مما يؤدي إلى إفراغ المنظمات من كفاءاتها و اذا لم تسعى تلك المنظمات الى اعادة النظر في مبادئها التي لا تخدم اهدافها، كما ان المعطيات الحالية وظروف و المتغيرات التي تفرضها الساحة حاليا، تحتم عليها تبني مبادئ والتوجه نحو احلال منطق التشاركية لأجل الحفاظ على العنصر البشري داخل منظماتها.

فالمنظمات عليها تشجيع المشاركة في جميع العمليات و المراحل، وتعزيز حضور الفرد وان لا تقوم بحل المشكلات بمفردها ، بل بمساعدة الفرد داخل المنظمة حيث يمتلك الخبرة و القدرة و المهارة الكافية لحلها، حيث يكون اكثر دراية ولديه المعلومات الكافية، حيث ان المشاركة تشيير إلى قيام الفرد بدوره في المنظمة سواء بالجهد او المعلومة او الاقتراحات او غيرها، لأجل المساهمة في تحسين أداء المنظمة و بالتالي فعلى المنظمة تشجيع المشاركة و تسهيلها وشرح فوائدها و اشكالها و التغلب على معوقاتهما لإنجاح المنظمة، وضمان نموها وإستقرارها.

## 2. مميزات الإدارة بالمشاركة :

تتطلب الإدارة بالمشاركة وجود توافق كبير بين أهدافها و أهداف العاملين من أجل تحقيق فعاليتها ، وبلوغ أقصى المعدلات الإنتاجية و عليه فالإدارة القائمة على مبدأ المشاركة تتميز بمجموعة من الخصائص ، فقد حدد هارمل (HERMEL) في خمسة عناصر ، إنطلاقاً من أهمية وجود الإدارة إلى جانب مبدأ المشاركة<sup>1</sup>:

- تقسيم العمل والتسيير بين الإدارة و العمال في مختلف الوظائف ، سواء في التنظيم أو التخطيط أو التوجيه ، وغيرها من أجل التحسين المستمر في الكفاءة الإنتاجية.
  - التكامل و الشمولية في وظائفها ، فالإعتماد على المشاركة يحسن من وظائف الإدارة.
  - تحقيق التكامل بين الأداء في كل مراحله و الرؤية المستقبلية .
  - توحيد الجهود الجماعية و تحقيق التعاون من خلال تقوية الروابط الإنسانية في العمل .
- كما أكد رنسيس ليكرت (Rensis Likert) إن النظام القائم على الصداقة بين القائد و المرؤوسين ، و الثقة المتبادلة و العمل بروح الفريق ، بالإضافة إلى المشاركة الأعضاء في إتخاذ القرار و اندماجهم في وضع الأهداف هو أفضل النظم لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> HERMEL PHILIPPE: LE MANAGEMENT PARTICIPATIF, SENS RéALITER, ACTION, EDITIONS D ORGANISATION, PARIS,P188.

<sup>2</sup> احمد ابراهيم احمد، مرجع سابق، ص83.

فالإدارة بالمشاركة تعتبر كنظام إنساني كونها تشجع على المشاركة، و تعمل على التركيز على عدة جوانب ، كالعلاقات الإنسانية الفعالة التي تساند بعضها البعض ، و التعاون و الاتصال المفتوح و الإحساس بالمسؤولية ، و الثقة بين أعضاء المؤسسة ، فالتوجه الإنساني في التنظيم يؤدي إلى المناخ الديمقراطي لوجود قنوات إتصال مفتوحة على البيئة الخارجية و الإتصال المباشر بين الرئيس و المرؤوسين و من ثم يؤدي إلى إشباع حاجات المرؤوسين<sup>1</sup>.

إضافة إلى ما سبق فالإدارة بالمشاركة تعمل كنظام إنساني على إشباع حاجات العاملين في مختلف المستويات التنظيمية ، و تجعلهم يشعرون بأهميتهم كفكر ، وليس كمجرد جهد عضلي إلي ، فالعامل يعامل على أنه شريك في مؤسسته ، مما يزيد من إنتمائه وولائه و أدائه نتيجة لمشاركته في مختلف الوظائف ، وعدم إقصائه وتهميشه من طرف المؤسسة الذي ينتمي إليها ، وهذا ما يقلل من الصراع في المؤسسة.

### 3. أشكال الإدارة بالمشاركة:

تتنوع صور المشاركة في المنظمات بحسب درجة مشاركة الأفراد العاملين بها، فقد تظهر في شكل إيجابي أو سلبي، يظهر من خلال ما تمنحه الإدارة العليا أو المنظمة من السلطة في صنع القرار، كما تظهر في جانبها الإيجابي عندما يساهم من هم في أسفل الهرم في بناء و إتخاذ القرار، حيث يتم إشراكهم في المقابل قد تتطوي على الجانب السلبي عندما لا تسمح الإدارة بالإصغاء للأفراد أو المساهمة في القرارات حيث يتم إستبعادهم وتهميشهم وتصبح المشاركة في صورة شكلية لا معنى لها.

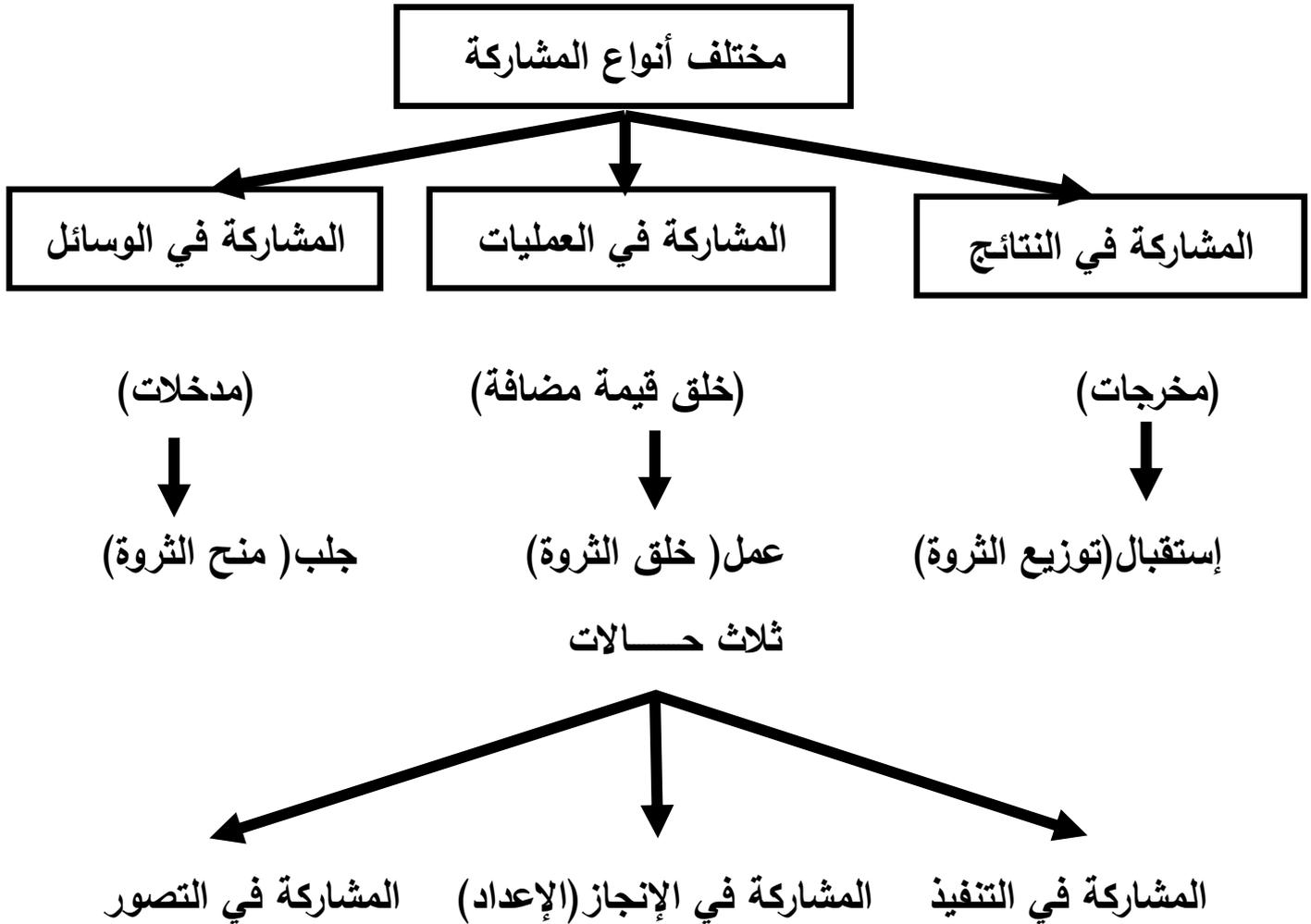
هناك ثلاث أشكال للإدارة بالمشاركة تظهر في<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> نفس المرجع سابق ، ص60.

<sup>2</sup> PHILIPPE MEGANI: LES SYSTEMES DE MANGEMENT,ED ORGANISATION,PARIS,1993,P108

- المشاركة في الأدوات و الوسائل المستخدمة: وتظهر عادة في المورد المالي للمنظمة، وتتم عن طريق حصول العامل على أسهم أو حصص من المنظمة التي يعمل بها .
  - المشاركة في العمليات و الأنشطة: وتكون بشكل واضح في مشاركة العامل في الأعمال و الوظائف و الأنشطة المختلفة أو من خلال مهامه الوظيفية، أي في أعمال التنظيم و التسيير و الإنتاج وغيرها.
  - المشاركة في النتائج: وتبرز في الأرباح التي يتحصل عليها العامل، حيث تعمل بعض المنظمات على تخصيص جزء من الأرباح المحققة كتحفيز مادي للعمالها.
- وبالتالي فإن الإدارة بالمشاركة تكون أكثر في الأنشطة و الوظائف و العمليات مقارنة بباقي أشكال المشاركة كونها تقوم على أساس دمج العامل في المنظمة ، وخلق القيمة الإجتماعية و التنظيمية للمنظمة ويمكن أن تظهر في عدة أشكال نذكر منها<sup>1</sup>:
- أ. المشاركة في التصور: حيث يقوم العامل بطرح أفكاره حول المنتج أو الخدمة المقدمة أو رأي أو مقترح في القرار أو الأهداف التي تعمل المنظمة على تحقيقها.
  - ب. المشاركة في الإنجاز: ويظهر في التحضيرات المختلفة، كإعداد الإجراءات التي يتم إتباعها لتنفيذ العمل المطلوب و ترتبط أساسا بتخطيط العمل.
  - ت. المشاركة في التنفيذ: وتتجسد من خلال إحلال طرف جديد لتنفيذ العمل و المساهمة فيه حسب الطرق و الإجراءات المتفق عليها مسبقا من قبل أفراد المنظمة.
- و الشكل التالي يوضح أكثر أشكال الإدارة بالمشاركة:

<sup>1</sup>PHILIPPE HREMEL,OP.CIT,P114.



الشكل رقم (04) : أشكال الإدارة بالمشاركة

المصدر: HERMEL PHILIPPE: LE MANAGEMENT PARTICIPATIF, SENS RÉALITER, ACTION, EDITIONS D ORGANISATION, PARIS, P116.

من خلال الشكل الموضح أعلاه يمكن إعتبار المشاركة نظام يظهر من خلال المدخلات في شكل موارد مالية، وعمليات و أنشطة يتفاعل داخلها افراد المنظمة و تخلق قيمة مضافة و مخرجات تظهر في الأرباح المحققة و الموزعة، وبالتالي فالمنظمة نسق تتفاعل داخله باقي الأنساق الفرعية.

#### 4. درجات المشاركة في المنظمة<sup>1</sup>:

ترتبط المشاركة بدرجات متفاوتة بعملية دمج الإدارة للعامل في أنشطتها ، وفي عملية إتخاذ القرار سواء كانت القرارات روتينية أو إستراتيجية أو غيرها من القرارات ، ويمكن تقسيم المشاركة إلى ثلاثة درجات نذكر منها:

- **التفاهم المتبادل بين الإدارة و العمال:** حيث أنه لا يتحقق إلا بتوفير ظروف لائقة و إدماج الأفراد في فرق العمل، أي العمل ضمن فرق ويكون روح الفريق حيث ترتفع المعنوية ويحل الإبداع و القدرات الإبتكارية.
- **درجة الإستشارة:** ويقصد بها إعتداد المنظمة على العاملين من خلال تشجيعهم في طرح مقترحاتهم و أفكارهم و آرائهم المرتبطة بأنشطتهم ووظائفهم ومهامهم مع إحتفاظ القائد بسلطة إتخاذ القرار النهائي لنفسه بعد إستشارتهم.
- **درجة تفويض السلطة لإتخاذ القرار:** حيث يعمل القائد على منح بعض الصلاحيات للعاملين لإنجاز مهامهم و إتخاذ القرارات فيما يتعلق بأعمال معينة في إدارة المنظمة.

#### 5. الأركان الرئيسية لتحقيق الإدارة بالمشاركة<sup>2</sup>:

- أ- تتطلب المشاركة في الإدارة إحلال ثقافة تنظيمية قائمة على بناء قيم وعادات وتقاليده تركز الفعل المشاركة ،حيث يتم التفاعل العقلي و الإجتماعي بين الأفراد ، ولا تتحقق المشاركة إلا بوجود إجراءات كإستطلاع الرأي وعقد الإجتماعات وغيرها، فالقائد إذا كان استبدادي لا يقبل أفكار و آراء العاملين لن يتحقق التفاعل و الإتصال الجيد لإحلال المشاركة الفعلية ومنه تحقيق فعالية التنظيم.

<sup>1</sup> محمود عصام الدين العناني: القيادة الإدارية الفعالية و فلسفة الإدارة بالمشاركة، مجلة الإدارة، إتحاد جمعيات التنمية

الإدراية، مجلد 28، العدد 02، أكتوبر 1995، ص 73

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 73-74.

ب- يساهم العاملون في المنظمة عندما تتوفر الفرصة و المناخ التنظيمي السليم لإستخدام قدراتهم ومهاراتهم وبالتالي تشجيع الذكاء في مواقع العمل لتحقيق أهداف المنظمة.

ت- تعمل المشاركة على دمج العاملين و إندماجهم الإجتاعي و التنظيمي،بناءا على تشربهم للقيم و المعايير القائمة على التشاركية، حيث ينمى لديهم الحس بالمواطنة تجاه منظماتهم و ترتفع لديهم حس المسؤولية لشعورهم بتفاعلهم مع المواقف و أنهم مشاركون في الإدارة و القرار فيسعون إلى إنجاح القرارات وتنفيذها بفعالية.

### 6. الإدارة بالمشاركة في التنظيم نحو أي فعالية:

لقد نجح اليابانيون في إستخدام تقنية تدعى بالإدارة بالمشاركة ، وفيها يفوض إلى الموظفين مسؤولية اتخاذ القرار حول طريقة أداء المهام التي يقومون بها في الشركة و يقوم منطق الإدارة بالمشاركة على أساس أن الموظفين هم أقرب الأفراد إلى المشكلات ، و حلولها المحتملة لذا فان دخول الموظفين ، في عملية صنع القرار هو وسيلة للمشاركة، في مسؤولية تحقيق النجاح<sup>1</sup>.

فقد ابتكر ادوارد دومنيج دائرته الشهيرة : خطط - نفذ - افحص - تصرف بالرغم من أنه نسبها إلى صديقه وولتر شوارت ، تجعل هذه التقنية الموظف مسؤولا عن أفعاله بعد التخطيط و التنفيذ ، ثم فحص النتائج إن المقوم الرئيسي لدائرته هو تفويض المسؤولية و السلطة المساوية إلى الفعل ، تخالف نظم الإدارة المستبدة التي تتدفق من أعلى إلى أسفل هذه الدائرة<sup>2</sup>.

فالإدارة المشاركة تقوم بالأساس على ضرورة خلق أجهزة من طرف الإدارة لدمج مختلف الطاقات البشرية الفعالة في المؤسسة بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية ، و الوصول إلى

<sup>1</sup> ريتشاردل وليمز ترجمة عبد الكريم العقيلي: أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة: عبد الكريم العقيلي، الطبعة 1، مكتبة جرير، الرياض ، 1999، ص29.

<sup>2</sup> ريتشاردل وليمز ترجمة عبد الكريم العقيلي: نفس المرجع السابق ، ص 30.

أقصى كفاءة إنتاجية لصد التنافسية ، و المحافظة على نمو المؤسسة و لا يتم ذلك إلا بالإستغلال الأمثل للمورد البشري الذي أصبح عنوان للجودة و إستمرارية المؤسسة ، و به تتحقق الفعالية .

فمنذ مطلع الثمانينات من القرن الماضي سعى الباحثون ، و الاختصاصيون بمختلف منطلقاتهم الفكرية إلى إستثمار المبادئ ، و المرتكزات التي إستندت إليها التوجهات اليابانية في إدارة مؤسساتها الإنتاجية ، في ضوء تطبيق مفهوم إدارة الجودة ، "إذ أصبحت الجودة آنذاك ملازم للمنتجات اليابانية ، لاسيما أن الفلسفة الإدارية التي اعتمدها اليابان لم تعد تؤكد أن الجودة العالية تقتنر بتكاليف إنتاجية و تشغيلية عالية ، إنما تؤكد أن الجودة و المنافسة العالمية يمكن أن تحقق بكلفة منخفضة بفعل الاستخدام الأمثل للقدرات العقلية و المواهب التي يمتلكها الأفراد في ميادين الإنتاج ، و الخدمات المختلفة ، باعتماد أسلوب التشغيل الجماعي و المشاركة التعاونية"<sup>1</sup>.

لذلك فان من أسباب النهضة اليابانية ، وتفوقها في الجودة فلسفتها في الإدارة التي تشدد على تخفيض الاختلافات ، وتشجيع العاملين و مشاركتهم ، و جعلهم قادرين على الإسهام في إدخال تحسينات مستمرة عن طريق فهمهم للعمليات و كيفية تحسينها.

فكل منظمة تتوفر على عدد من الأفراد لديهم معلومات هائلة و فرصا واسعة يمكن من خلالها استخدامها لتطوير العمل، وزيادة الإنتاجية و تخفيض التكاليف لأن الفرد في مكان عمله هو الأقدر على اكتشاف المشاكل لحلها، كما أن مشاركة العاملين في حل المشكلات و اتخاذ القرارات يعزز من ولائهم للمنظمة، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و تحسين أداء العمل و تطويره<sup>2</sup>.

" إن نظام إدارة الجودة يسعى إلى تعزيز مكانة القوى العاملة ، وتشجيعها بالمشاركة في العمل الجماعي ، وينطلق هذا النظام من مبدأ التدريب الإلزامي لكل فرد في المنشأة

<sup>1</sup> محسن علي عطية ،مرجع سابق، ص 69.

<sup>2</sup> عطية حسين افندي: تمكين العاملين محل لتحسين و التطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص49.

على فلسفة إدارة الجودة ، و أهمية روح العمل الجماعي ، و كذلك التدريب المستمر في مجالاتهم المتخصصة من خلال أسلوب فريق العمل ، و ضرورة إستخدام أسلوب اللامركزية و الاتصالات الأفقية بدلا من أسلوب المركزية و الاتصالات الرأسية ، و لذلك يدعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد في الأقسام المختلفة<sup>1</sup>.

### 7. أهمية دمج الفرد كآلية لتحقيق التشاركية:

تعمل الإدارة بالمشاركة على استنباط الطرق و الأساليب و الوسائل الكفيلة بضمان التشغيل الأمثل للإمكانيات المتاحة ، من أجل تأكيد الفعالية و الإنتاجية المرتفعة<sup>2</sup>، وتظهر أهميتها في جانبين هما:

#### أ. أهمية الإدارة بالمشاركة بالنسبة للعامل:

- إن إشراك العاملين في المنظمة يعمل على تحقيق العديد من الإيجابيات ، حيث نجد:
- العاملين بمجرد مشاركتهم في مختلف الأنشطة أو القرارات أو الوظائف أو المهام تعطي المشاركة نوعا من الإحساس بالمسؤولية الجماعية ومنه إتخاذ القرارات الرشيدة، وذات الجودة بإعتبار مشاركة العاملين من كافة المستويات.
- تسهم في القضاء على القيم السلبية و العزلة الإجتماعية وتحول الطاقات الخاملة إلى عاملة ، حيث يتم حفظ التوازن بالمنظمة،ومن خلال المشاركة يتعلم العاملين كيف يحلون مشاكلهم حيث تشكل المنظمة فضاء تعليمي و ثقافي يتشرب منه العاملين قيم المشاركة في المنظمة، ومعاييرها، كما تدعم الإدارة بالمشاركة قيم الديمقراطية و تسهم في نجاح النظام الديمقراطي.
- إن إشراك الفرد في المنظمة في عملية إتخاذ القرار وفي تقرير البرامج يحقق الرضا الوظيفي وينمي الشعور بذاتيتهم مما ينعكس على علاقاتهم الإجتماعية في البيئة

<sup>1</sup> ميرفت محمد محمد راضي : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة و سبل التغلب عليها ، رسالة ماجستير: إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2006 ، ص 61.

<sup>2</sup> علي السلمي : الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، بدون طبعة، دار غريب، القاهرة ، 1999 ، ص 14.

- التي يتواجدون بها ويحقق النظام التشاركي أقصى فعالية بفعل التعاون المتبادل بين الإدارة و العاملين و بين الأفراد أنفسهم، في كل مراحل إتخاذ القرار وصولاً إلى تنفيذه.
- كما أن النظام التشاركي أو الإدارة بالمشاركة تعمل على ترسيخ التضامن و التماسك وترفع من مستوى الإندماج و التفاعل في مواقع العمل، مما يساعد على تهيئة وتوفير محيط عمل إجتماعي متضامن متكافل.
- تنمية طاقات و خبرات العامل من خلال التفاعل الذي يحدث بينه وبين مختلف شرائح العاملين، ومن مختلف التخصصات من خلال اللقاءات المستمرة و الإجتماعات .
- إشباع حاجات العامل المختلفة من خلال فسح المجال للمشاركة في إدارة المنظمة التي يعمل بها ، ويكون له صوت في القرارات التي تتخذ<sup>1</sup>.
- تحسين العلاقة بين الإدارة و المرؤوسين ، وتساعد على تحقيق العدالة و المساواة<sup>2</sup>.
- زيادة التنافس الايجابي بين الأفراد للوصول إلى إنتاج و أداء أفضل.
- تشجيع العمل بروح الفريق و تعزيز التعاون بين العاملين<sup>3</sup>.
- زيادة الدافعية لدى العاملين من خلال الدور الذي تمنحه الإدارة لهم بإشراكهم في مناقشة السياسات و الأهداف و البرامج<sup>4</sup>.
- تساعد المشاركة في إتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية للأفراد التنظيم و إشباع حاجة الاحترام و تأكيد الذات<sup>5</sup> .
- تنمية شعور العامل بأهميته كقوة إنسانية و كفكر يساهم في دعم فعالية مؤسسته ، بدلا من تهميشه و إقصائه الذي ينتج عنه التمرد و الصراع على التنظيم الرسمي.

### ب. أهمية الإدارة بالمشاركة بالنسبة للمنظمة:

#### 1- تحقيق أعلى المعدلات الإنتاجية:

<sup>1</sup> علي السلمي: الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، مرجع سابق، ص74.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص73.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص58.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق ، ص61

<sup>5</sup> نفس المرجع سابق، ص36.

تعتمد الإدارة اليابانية لتحقيق الكفاءة الإنتاجية على سياسات و إجراءات عديدة كالفرق العمل المصغرة ، ونظام الإقتراحات و نظام الوقت المحدد، الذي ابتكرته تويوتا و الدوائر النوعية ، ونظام كايزن، القائم على المشاركة و الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين و الألفة و العمل بروح الجماعة لما لها من اثر واضح على الإنتاجية<sup>1</sup>.

### 2- ترشيد عملية اتخاذ القرار:

إن المنظمات الديمقراطية تعمل على إشراك كل من يتأثر في عملية إعداد واتخاذ القرار ، وهنا تكمن أهمية الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية ، لما لها من مميزات تترتب على إشراك الجماعة في اتخاذ القرار ، فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب و كلما إشتكرت الجماعة في القرار ، كانت أقدر على فهمه و الهدف منه ، وكانت أكثر تأييد و تحمسا لتنفيذه<sup>2</sup>.

### 3- مرونة النظام الرقابي:

إن اشتراك العاملين في تصميم النظام الرقابي يخفض من إحتمال مقاومتهم له ، ومن الأفضل إن تكون هذه المشاركة شاملة بحيث تتم في مرحلة تصميمه، وفي وضع المعايير و في تصحيح الإنحرافات ، فالمشاركة لا تساعد في تقليل المقاومة وقبول النظام فحسب بل تشجع العاملين على إقتراح التحسينات التي يمكن إن تسهم في زيادة فعالية النظام الرقابي<sup>3</sup>.

### 4- توطيد العلاقات الإنسانية:

<sup>1</sup> ابراهيم عبد الله المنيف: إستراتيجية الإدارة اليابانية ، الطبعة 1، مكتبة العبيكة، الرياض، 1998، ص191.  
<sup>2</sup> فاروق عبده فيليه و عبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، الطبعة 1، دار ميسرة، الأردن، 2005، ص221.  
<sup>3</sup> علي شريف: الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص385.

إن أسلوب الإدارة بالمشاركة يساهم في بناء العلاقات الإنسانية الحسنة بين الأفراد ، مما يرفع من مستوى أدائهم ، ومن ثم تحقيق أهداف الإدارة في جو يسوده الود و الاحترام المتبادل<sup>1</sup>.

### 5-رفع الروح المعنوية للعاملين:

تسعى الإدارة بكل ما لديها من إمكانيات ، ووسائل لجعل العامل دائما في حالة من الرضا ، وان روحه المعنوية عالية حتى تستطيع تحقيق أهدافها ، فالروح المعنوية تعبر عن الحالة النفسية للعامل إتجاه عمله ، وهي عنصر من عناصر التحفيز كالأجر تماما<sup>2</sup>، وتعمل الإدارة بالمشاركة على رفع الروح المعنوية للعامل على المستوى الفردي و الجماعي.

### 6-تنمية الشعور بالمواطنة التنظيمية:

ان تواجد الفرد في المنظمة يجعله بمرور الوقت يكتسب شعور المواطنة اتجاه منظمته ،حيث يكون سلوكه تطوعي من خلال ما يقدمه من دعم و مساندة و مساعدة لزملاءه و تتم مشاركته بشكل تطوعي و اختياري دون أن يكون سلوك رسمي يرتبط بنظام حوافر تابع للإدارته،"حيث أكدت دراسة POLAT أن وجود أفراد ذوي سلوك يتسم بالمواطنة التنظيمية ، يعد أمر مهم ومفيد للمؤسسة و الأفراد حيث تكون المشاركة في أعلى مستوياتها في أداء كافة الأطراف"<sup>3</sup>، كما نجد دراسة MOON ET AL وضحت أن مفهوم المواطنة التنظيمية يقصد به سلوك العامل بالمنظمة، حيث يكون سلوك غير مباشر ولا يعترف به في أنظمة التحفيز بالمنظمات المتنوعة ، وذلك لأجل سهولة

<sup>1</sup> محمد بن عايد الدوسري: العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي و المعاصر، بدون طبعة، مركز الدراسات و البحوث، الرياض ، 2005، ص 14.

<sup>2</sup> هشام محمد نور مجموع: سيكولوجيا الإدارة، بدون طبعة، دار الشروق، بيروت، 2007، ص193.

<sup>3</sup>POLAT.S: ORANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR(O C B) DISPLAY LEVELS OF THE TEACHERS AT SECONDARY SHOOLS ACCORDING TO THE PERCEPTIONS OF THE SCHOOL ADMINISATRATORS,PROCASDIA SOCIAL AND BEHAVIORAL SCIENCES, VOL01,2009, P591-596.

مختلف الوظائف وفعاليتها، وبالتالي يعد فعل غير مكلف للمنظمات ولا يتطلب موارد إقتصادية<sup>1</sup>.

### 7- تطبيق المفهوم العلمي للمشاركة:

إن الإدارة بالمشاركة تسهم في إحداث القفزة النوعية في المنظمة، من خلال تطبيق المفهوم العلمي للمشاركة القائم على الإختيار بدون إجبار، أو قهر وبرغبة من الفرد، حيث تستفيد المنظمة من الجهود و القدرات و الإمكانيات ويؤدي هذا إلى تخفيف الأعباء ، وتوسيع نطاق الخدمات و إشراك القيادات في المستوى الأدنى، في مختلف مواقع العمل و توثيق الروابط بين الأفراد و الإدارة، و البيئة الخارجية لتنمية الشعور بالمسؤولية الجماعية، وتدريب العمال على الخدمة الذاتية و توطيد العلاقات الإنسانية بين الأفراد و الجماعة.

### ثانيا: الظروف المؤثرة على الإدارة بالمشاركة في المنظمة:

#### 1- أنماط القيادة في المنظمة:

تعتبر القيادة مفتاح الإدارة الرشيدة ، حيث تنقل التنظيم من حالة السكون إلى حالة الحركة فالقيادة هي قلب الإدارة النابض ، ويعتمد عليها في إتخاذ القرارات في كل المجالات الإدارية كالخطيط و التنظيم و التحفيز و الرقابة ، وكلها تتطلب قيادة فعالة رشيدة<sup>2</sup>.

فالقيادة الديمقراطية تهتم بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد و مشاركتهم جميعا في إتخاذ القرار، وإشباع حاجاتهم لتحقيق التعاون ، كما تعتمد على اللامركزية السلطة ، وتعترف بقيمة العاملين ، وتزيد من إنتمائهم للمنظمة ، وجماعة العمل ، مما يساعد على رفع إنتاجيتهم و روحهم المعنوية و تعمل على توزيع المسؤولية ، وتنظم دور الفرد نحو الجماعة ، وواجب

<sup>1</sup> MOON H.M.,KAMDAR M.D., DISH A. & TAKEU CHI R: ME OR WE? THE ROLE OF PERSONALITY AND JUSTICE AS OTHER CENTERED ANTECEDENT TO INNOVATIVE CITIZENSHIP BEHAVIORS WITHIN ORGANIZATION, JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, VOL93, NO1,2008,P84-94.

<sup>2</sup> عبد الحميد احمد رشوان حسين: القيادة ( دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي)، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2010، ص10.

الجماعة نحو الفرد ، ويشترك المرؤوسين في إتخاذ القرارات و تشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية ، و تحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة ، كما تعمل على تحريك دوافع العاملين وتساعدهم في تحقيق و إشباع حاجتهم<sup>1</sup>.

**2-نوعية القرار:** تتعلق عملية إتخاذ القرار بعملية التنظيم والهيكل التنظيمي للمنظمة فتؤثر وتتأثر به ، فتنوزع القرارات حسب أهميتها على المستويات الإدارية في المنظمة من أدنى السلم إلى أعلاه، خاصة أن له علاقة بمدى تطبيق المركزية و اللامركزية في المنظمة ، ففي المنظمات التي تسود فيها اللامركزية تكون فيها القرارات تتناسب مع المستويات الإدارية المختلفة وتكون القرارات سريعة و ذات فعالية ، عكس المنظمات ذات الطابع المركزي التي تتركز فيها القرار في المستوى الأعلى حيث تتراكم القرارات ، وهذا ما يعطل العمل و يفقد القرار فعاليته<sup>2</sup>.

فالقرارات المهمة والتي يترتب عليها نتائج مؤثرة في المنظمة ، يجب أن تتخذ في الإدارة العليا نظرا لأهميتها، أما القرارات التي تتعلق بالأقسام و الإدارات الفرعية فيجب أن تفوض لتلك الأقسام و الإدارات<sup>3</sup>.

كما ترتبط عملية إتخاذ القرار بنوعية القرار إذا يمكن تقسيم القرار إلى عدة أنواع تبعا لعدة معايير نذكر منها :

أ- تصنيف من حيث مدى القرار و عموميته<sup>4</sup> : يستند أساسا على الآثار القانونية المترتبة عن القرار ، كما ينطوي على نوعين من القرارات ( القرارات التنظيمية ، القرارات الفردية).

<sup>1</sup> عبد الحميد احمد رشوان حسين: مرجع سابق ، ص101.

<sup>2</sup> شعلان الشمري : مفاهيم في الإدارة ، بدون دار نشر، جدة ،2012، ص97.

<sup>3</sup> نفس المرجع سابق، ص68.

<sup>4</sup> إبراهيم أبو الحسن موجود: مرجع سابق، ص184.

ب- تصنيف من حيث وظائف الأساسية للمنظمة<sup>1</sup>: كالقرارات المتعلقة بالعنصر البشري ، وطرق اختياره و تعيينه..، والقرارات التي تتعلق بالأهداف المراد تحقيقها كالسياسات و البرامج .

ت- تصنيف حسب المستوى الإداري<sup>2</sup>: فالقرارات الإستراتيجية تتركز في الإدارة العليا وتتطلب عناية ودراسة و كفاءة عالية ، أما القرارات التكتيكية فتتركز في مستوى الإدارة الوسطى وتتخذ من طرف رؤساء الأقسام ، وتهدف إلى ترجمة الخطط وتحديد مسار العلاقات بين العاملين ، أما القرارات التنفيذية فتكون محددة في النظم واللوائح المعمول بها وعادة تكون قرارات روتينية وهي كثير و يومية كالقرارات المتعلقة بالأسعار و التسويق و التخزين..الخ.

إذا فالتصنيف القرارات نظريا يبدو سهلا إلا أن تطبيقها في الواقع عملية صعبة جدا، تتطلب توحيد الجهود و تحقيق التعاون في المنظمة و العمل بروح الجماعة ، فالمشاركة العامل تتأثر بنوعية القرار المتخذ إلى جانب موقعة في التنظيم .

### 3- طبيعة العمل:

إن فهم العاملين لطبيعة عملهم و تخصصهم يؤدي إلى تحقيق حاجاتهم المتمثلة في الطمأنينة و التقدير الجماعي بصفته عضو يعمل في جماعات عمل تتصف بعلاقات تبادلية مختلفة يسودها جو من الإحترام المتبادل ، وبالتالي يبذل الفرد أقصى جهد لتحقيق حاجاتهم المختلفة ، ويعزز من انتمائهم للمنظمة<sup>3</sup>.

إذن على المؤسسة إيجاد وسائل فعالة لتقليل من الملل الناتج عن الرتابة في العمل ، وتشجيع العمل الجماعي و المشاركة من خلال العمل المؤدى ، فنوعية العمل التي يمكن أن تسبب الرتابة و الروتين و الملل تتوقف على إستعداداته وقدراته ، و ميوله فقد يشعر بعض

<sup>1</sup> نفس المرجع سابق، ص185

<sup>2</sup> سهيلة عبد المحمد العمري: مرجع سابق، ص44.

<sup>3</sup> سهام بن رحمون : بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي للإداريين (دراسة ميدانية بكليات جامعة باتنة)، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، العدد8، ديسمبر 2013، ص210.

الأفراد بالمتعة في أعمالهم التي تتطوي على عمليات متكررة، بينما يشعروا آخرون بالملل إذا قاموا بها ، ويحتاجون إلى أعمال تتطلب منهم التركيز و اليقظة<sup>1</sup>.

لذلك على الإدارة التي تعتمد على مبدأ المشاركة أن تعمل على توفير مناصب عمل تتسم بالمرونة و الإثراء، فكل عمل يجب أن يكون ذو معنى و ينمي حاجات الأفراد المختلفة ، باختلاف العمل تختلف درجة مشاركة العامل ، فهناك أعمال تتطلب مشاركة العامل مهما كانت فئته.

#### 4- كفاءة العاملين :

يقصد بها القدرة على تحقيق المطلوب ، وتعتبر كفاءة العاملين عنصر من عناصر النمو و التقدم للأفراد أو المنظمات ، وتتطلب وجود رغبة لدى الفرد في عمله و قدرته عليه ، كي يتسنى له إتقان عمله ، فعنصري القدرة و الرغبة هما محدد الكفاءة ، وبالتالي فهي الوعاء الأكبر الذي يظهر في صورة تصرفات ناجمة عن معارف و مهارات و خبرات متراكمة ، وهذه الكفاءة تعمل على تحقيق ميزات لا يستهان بها منها<sup>2</sup>:

- تعمل على توفير الوقت المهدر و الاستفادة منه في أعمال أخرى تحقق المزيد من الفعالية و الانجاز .
- تعمل على توفير الجهد الذي يمكن أن يبذل دون عوائد.
- الكفاءة في اختيار العناصر المساعدة الكفوة ، مما يجنب المنظمة الزيادة في حجم العاملين ، كما تعمل على استغلال الكفاءات من خلال أفكارهم أثناء اتخاذ القرار.
- كفاءة العاملين تدعم وضع المنظمة ، وتقوي موقعها التنافسي و تجعلها قادرة على الاستمرار .

تلجأ الإدارة في الكثير من الأحيان إلى كفاءاتها لحل مختلف مشاكلها ، وتفعل دورها كشريك داعم للفعالية و تجاوز العقبات ، وكمورد تنافسي يجب الحفاظ عليه.

<sup>1</sup> وفاء محمد فؤاد شلبي و منار عبد الرحمان محمد خضر : إدارة و تنمية الموارد البشرية ، طبعة 1، كلية الاقتصاد، حلوان، 2003، ص97.

<sup>2</sup> طارق علي جماز : إدارة الموارد البشرية ، الأكاديمية العربية المفتوحة ، الدنمارك ، بدون سنة، ص133.

5- الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد المكونات الأساسية في المؤسسة ، حيث تعمل على توجيه سلوك العاملين بما يخدم أهداف المؤسسة ، و أهداف الأفراد ، فهي أداة لكسب ميزة تنافسية عن باقي المؤسسات ، كالمؤسسات العالمية الرائدة مثل IBM و FORD و غيرها التي إستطاعت أن تجد لنفسها ميزة تنافسية عن طريق خلق ثقافة تنظيمية خاصة بها ، تقوم على قيم ومعايير و عادات و رموز قوية و مقنعة، تعطي الدافع للعامل لإبراز مهاراته و إشباع مختلف حاجاته<sup>1</sup>

للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في كل المؤسسات، فالمؤسسات تشكل ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية ، و سياسة الإدارة العليا فيها ، وتتحول هذه الإجراءات و السياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات و الخبرات للموظفين والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المؤسسة<sup>2</sup> .

كما تعتبر القيم من العناصر المهمة جدا للثقافة المنظمة ، و تلعب دور هام في تشكيل السلوك الإداري ، لذلك فالعديد من الشركات الكبرى الرائدة كشركة CASH PENNY الأمريكية ، تؤمن بضرورة معاملة العاملين و العملاء بها بما يحفظ كرامتهم ، وبالتالي تستخدم لفظ المشاركين ، بدلا من لفظ العاملين ، كما تعتبر رضا العملاء هدفا أساسيا من أهدافها<sup>3</sup>.

6- نظام الاتصال:

أكد رواد النسقية كاتز و كاهن انه لا يجب إعتبار الإتصال مجرد عملية تحدث بين مرسل و مستقبل ، بل ينبغي النظر إليها من ناحية علاقتها بالنسق الإجتماعي الذي تحدث فيه ، و بوظيفته الخاصة التي يؤديها داخله ، وقد أضاف كل من قولدهبير و بوتر في بحوثهم

<sup>1</sup> شريف علي، مرجع سابق، ص 106.

<sup>2</sup> نور الدين تاويريريت و نسيمه بومعروف: دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي، مجله علوم الإنسان و المجتمع، العدد 9، مارس 2014، ص 116.

<sup>3</sup> شريف علي : مرجع سابق، ص 107.

الميدانية إمكانية إسهام الإتصال التنظيمي في حل المشاكل الخاصة بالتخطيط و التنسيق و العلاقات الإنسانية ، إلى جانب إمكانية تنمية المصادر البشرية للمنظمة<sup>1</sup>.

كما يساهم الاتصال الفعال في المنظمة في إنجاز أفضل للعمل، و تحقيق الإشباع المهني ، فهو يعمل على تزويد العاملين بالمعلومات الكافية المرتبطة بالمهام المختلفة و الضرورية لإنجاز و إتمام العمل و تحقيق التعاون الفعال و المهارة و زيادة الدافعية نحو العمل ، فقد أثبتت دراسة التون مايو أهمية الإتصال الغير رسمي و الدور الذي يلعبه في تحقيق التعاون<sup>2</sup>.

فتفعيل مبدأ المشاركة يعتمد على نظام إتصال جيد وفعال ، ولكي يكون فعالا و يجب تحقيقه الأهداف التالية<sup>3</sup>:

- إمكانية إنشاء علاقة وطيدة بين الإدارة و العمال بفضل قنوات الإتصال التي تشجع تبادل الأفكار.
- الحوار و المشاورة المزدوجة و التعاون الفعال بين الإدارة و العمال من ناحية و بين العمال من ناحية أخرى.
- إنشاء نظام إقتراحات أو ما يسمى بعلبة الآراء ، لما له من فائدة كبيرة.
- العمل على تشجيع المشرفين ، وحث بعضهم للقيام بدور الوسيط بين الإدارة العليا في المؤسسة و العمال في المستويات الأدنى، لتفادي الإنقطاعات الناتجة عن الجهاز البيروقراطي.

<sup>1</sup> جمال بن زروق: دور الإتصال التنظيمي في إنجاز التغيير داخل المنشأة ، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، العدد التجريبي ، تبسة ، افريل 2006، ص249.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص250.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون: الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية و تطبيقية)، دار المحمدية، الجزائر ، 2003، ص156.

**7- نظام التحفيز :**

إن الإدارة الناجحة تسعى إلى إنشاء نظام للتحفيز يكون فعال، و يتماشى مع مختلف الفئات الموجودة ويلبي حاجات الأفراد ، فالحاجة للعمل لا يبررها المقابل المالي أو المادي فقط، بل إن الفرد يسعى للحصول على عمل من اجل تفجير طاقاته و قدراته ، و استغلال معارفه و مهاراته في مجال معين بسبب ما يمنحه من راحة نفسية ورضا.

وقد أشار وليم أوشي إلى أن المؤسسة الناجحة تهتم بمعاملة العاملين بطرق إنسانية في كل الأحوال لأنهم يقضون فترة طويلة في العمل، لهذا فان الإدارة مطالبة بخلق جو بهيج ، إضافة إلى إشراك العاملين في الحصول على المكافآت لزيادة دخلهم حيث من الناحية النظرية أنه كلما ارتفعت أرباح المنظمة كلما زادت حصة الفرد<sup>1</sup>.

**ثالثا: آليات تفعيل الإدارة بالمشاركة :**

تعتبر الإدارة بالمشاركة إدارة حديثة جدا، نموذجها مبني على تامين المشاركة في الإدارة من طرف العاملين وتندرج هذه المشاركة في أشكال ، و أنواع مختلفة تظهر فيها المشاركة بشكل أوضح ، كما تتخذ الإدارة إجراءات ووسائل لتفعيل المشاركة تأخذ أشكالا متنوعة نذكر منها مايلي:

**1. المشاركة المباشرة و الغير مباشرة كآليات أولية:****أ. المشاركة المباشرة :**

تتجسد أساسا في مشاركة العامل في عملية اتخاذ القرار في مستوى ورشات الإنتاج، وتظهر في شكل مجموعات أو فرق عمل لها استقلالية نسبية ، ويتمتع فيها العامل بدرجة من المسؤولية ، فهي تختلف عن المشاركة التقليدية التي تحصر مشاركة العامل من خلال هيئات أو عن طريق الممثلين حيث كانت تكتسي طابع بيروقراطي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نجم نجم عبود: نظام الوقت المحدد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 1995 ، ص54.

<sup>2</sup> ليندة رقام : مرجع سابق ، ص 123.

إن هذا النوع من المشاركة تعتمد عليه المؤسسات اليابانية الرائدة ، التي تعتبر العامل فاعلا ناشطا لا يستهان به، فهي تعمل على شكل مجموعات مختلطة تحوي كل العمال في مختلف المستويات التنظيمية ، في شكل دوائر الجودة ، أو ما يدعى بمجموعة التفكير المشترك، كما أنها تشجع أسلوب صناديق الاقتراحات كإجراء لحل مختلف مشاكل العمل، و تحليلها.

المشاركة الغير مباشرة : تأخذ المشاركة الغير مباشرة طابعين هما:

### 1- المشاركة الغير المباشرة الرسمية:

تعرف بالديمقراطية الصناعية ، وتتم من خلال ممثلين منتخبين من طرف العمال يمثلونهم في هيئات إتخاذ القرار في المؤسسة ، تستمد شرعيتها من القوانين أو عقود الناتجة عن المفاوضات الجماعية أو نتيجة لسياسة التسييرية للمؤسسة، مثلما نجد في ألمانيا وفرنسا وبريطانيا، وتكون محددة كالمشاكل التقنية في الإنتاج، تنظيم العمل وظروف العمل في المؤسسة<sup>1</sup>.

ب- المشاركة الغير مباشرة الغير رسمية: تستمد شرعيتها من الإجماع ، و الإتفاق الموجود بين أفراد الجماعة مع ضرورة الملاحظة التي تدفع بالضرورة إلى رسمية هذه الممارسات الغير مباشرة الغير رسمية، لأن التشغيل الحقيقي للمؤسسة هو نتيجة التأثير المتبادل لجوانبه الرسمية و الغير رسمية<sup>2</sup>.

### 2. المشاركة عن طريق عملية اتخاذ القرار كآلية لدمج العامل:

إن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار بات ضرورة ملحة للمؤسسة باختلاف قطاعها و نشاطها ، فقد أدى نمو التنظيمات و تضخمها إلى عدم القدرة على قيادتها و تسييرها بشكل فردي ، بالإضافة أنه مهما توفرت للفرد القدرات الذاتية ، فإنه يعجز على الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات ، فتوفر قيادة إدارية فعالة يساهم في توسيع قاعدة المشاركة في

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص122.

<sup>2</sup> ليندة رقام : مرجع سابق، ص123.

صنع القرار ، خاصة القرارات التي تحتاج ضمان تعاون و إلتزام العاملين ، فتوسيع نطاق المشاركة يساعد في إثراء القرارات لأنها تحوي معلومات ، و خبرات متنوعة ، فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماما بالموقف طالما أن القرارات و الإجراءات المتخذة تتأثر به ، وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ، و تنعكس على أداءه بصورة ايجابية<sup>1</sup>.

فالقرار يقصد به الإختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف ، أو أهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ ، " فهي عملية عقلانية رشيدة تتبلور في ثلاث عمليات فرعية هي البحث و المفاضلة أو المقارنة بين البدائل ، و الاختيار"<sup>2</sup>، فالقرار هو لب العملية الإدارية و محورها ، " حيث أوضح هيرت سيمون أن عملية اتخاذ القرار تمر بثلاث مراحل هي البحث و الاستطلاع و التصميم و الإختيار ، كما أن كل عملية من هذه العمليات تعتبر في نظريته عملية إتخاذ القرار، لأن كل عملية تحتاج إلى قدرات ، و مهارات يمكن تعلمها و التدريب عليها"<sup>3</sup>.

كما يجب الإشارة إلى أن عملية إتخاذ القرار ، بأنها عملية فكرية منظمة ، و الناتج النهائي لحصيلة مجهودات متكاملة من الآراء ، و الأفكار ، و الإتصالات و الدراسة التي تمت في مستويات مختلفة بالمنظمة بمعرفة أفراد ، ومن ثم ينظر إلى القرارات التي تتخذ في المنظمات على أنها نتاج جماعي لا نتيجة لرأي شخصي<sup>4</sup>.

فلتحسين دور مجلس الإدارة في المؤسسات العمومية ، و الخاصة على أعضائه أن يغيروا مفهوم السلطة لديهم كي لا تعني السيطرة و التحكم ، بل كإمكانية إتخاذ القرارات لتوجيه أعمال الغير ، فالعلاقة بين فردين أحدهما المسير أو المدير و الثاني العامل ، فالأول يعد القرار بمشاركة الثاني الذي ينفذ القرار<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد حسين الرفاعي: مرجع سابق ، ص 23.

<sup>2</sup> علي السلمي: السلوك التنظيمي ، ص 255.

<sup>3</sup> ابراهيم ابو الحسن عبد الموجود، مرجع سابق، ص 182.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 181.

<sup>5</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 117.

كما أن عملية إتخاذ القرارات تكتسي أهمية كبيرة في المؤسسة نظرا لأهمية القرارات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و التي يمكن ذكرها فيمايلي<sup>1</sup>:

- القرارات الإدارية وسيلة علمية ،و فنية ،و عملية ، وعملية حتمية و ناجعة للتطبيق و تنفيذ السياسات و الإستراتيجيات التي تقوم عليها المنظمة و تسعى إلى تحقيقها بصورة علمية و موضوعية رشيدة.
- لها دور حيوي فعال في القيام بكافة العمليات الإدارية كالتخطيط و التنظيم و الرقابة و هي المنطلق لأي عملية إدارية .
- 1. سرية القرارات حيث هناك قرارات سرية للغاية تخص المنظمة ، و لا يمكن لها أن تسرب المعلومات إلى الخارج في هذه الحالة تتعدم فرص المشاركة ، أو تقل ، وفي حال إعطاء الفرص المشاركة لا بد من ضمان عدم تسرب المعلومات من طرف العامل .

#### طرق المشاركة في اتخاذ القرارات :

لقد أكد الإتجاه الحديث أن المشاركة يمكن أن تتم عن طريق اللجان أو المجالس أو عن طريق تشكيل حلقات الجودة.

أ. **اللجان** : إن المشاركة عن طريق اللجان ممكن أن تحقق مزايا و نتائج جيدة كالوصول إلى رأي جماعي متكامل ، فالقرارات الجماعية تكون أحسن من الفردية كونه يمثل خلاصة أفكار الأعضاء و توفر عدد هائل من البدائل ، بالإضافة إلى التنسيق فوجود شخص يمثل كل إدارة يسهل عملية التنسيق ، و تحقيق التعاون ، فالمشاركة في إتخاذ القرار تخلق الحماس ، وتزيد من الروح المعنوية ، كما أن المشاركة عن طريق اللجان تساعد على التطوير الإداري للمرؤوسين على مستوى أدائهم ، و إغناء تجاربهم و معارفهم ليتمكنوا مستقبلا من شغل مراكز أعلى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عمار عوادي : نظرية القرارات الإدارية بين الإدارة العامة و القانون الإداري، طبعة 2، دار هومة ، الجزائر ، بدون سنة ، ص 9.

<sup>2</sup> محمد حسين الرفاعي : مرجع سابق، ص26

ب. مجالس الإدارة : يعد مجلس الإدارة احد أشكال الإدارة بالمشاركة ، فقد عرفه بعضهم : " السلطة العليا في المؤسسة ، التي تقوم بوضع الخطط العامة ، ورسم السياسات للمشروع ، بما يحقق أهدافه، وبصفة عامة فان لمجلس الإدارة جميع السلطات اللازمة للقيام بالأعمال التي يقتضيها المشروع"<sup>1</sup>.

فعلى الرغم من أهمية ودور مجلس الإدارة في إتخاذ القرار، إلا أن بعض الكتاب أشاروا إلى المشاكل التي تواجه مجلس الإدارة في ممارسته لدوره، وتتمثل في الخلافات التي تنشأ بين الأعضاء المعنيين و المنتخبين في المجلس مما يعيق إتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

كما يجب مراعاة التوازن في تكوين مجلس الإدارة، حيث يتوفر فيه ممثلين عن الإدارات المختلفة ، و الهيئات الخارجية و الممثلين عن العمال ، لفائدته في تحقيق التعاون بين الفئات المختلفة و خلق جو من الثقة و التفاهم لقرارات فعالة.

### 3. المشاركة عن طريق الاجتماعات كآلية لتفعيل الإتصال

تعد الاجتماعات وسيلة من وسائل تفعيل المشاركة ، حيث تتيح الفرصة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتفاعل و الحوار و تبادل الأفكار ، وطرح مختلف القضايا المرتبطة بالعمل و ظروفه بهدف الكشف عن مختلف العوائق و المشاكل التي تعرقل الإنتاجية ، وتزيد من ضعف أدائهم ، وتنعكس بالضرورة على المؤسسة بسلب ، و يعتبر الوقت المنقضي مهما في كل الاجتماعات ، وبذلك تجعل الأعضاء الفاعلين فيه مهمين<sup>3</sup>.

فالمنظمة تسعى إلى عقد الاجتماعات بهدف توزيع المهام و الواجبات ، و التنسيق أثناء التنفيذ ، بالإضافة أنه وسيلة لتنشيط الأفكار و المقترحات و الخبرات بين العاملين في المنظمة من فترة إلى أخرى ، مما يتيح للعامل فضاء للمشاركة بأفكاره التي تخدم بدرجة

<sup>1</sup> هاشم زكي محمود : الإدارة العلمية ، وكالة المطبوعات، الكويت ، 1981، ص63.

<sup>2</sup> كنعان نواف : اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الثقافة ، عمان، 1992، ص121.

<sup>3</sup> عبد الكريم كاظم : إدارة الاجتماعات و المؤتمرات (العمليات التفاوضية)، طبعة 1، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن،

2007، ص17.

الأولى المؤسسة التي ينتمي إليها ، كما أنها تشخص مختلف المشكلات التي تتطلب المتابعة و التقييم المستمر<sup>1</sup>.

إن الاجتماعات تتيح الفرصة للمدير لتزويد العمال بالمعلومات الكافية ، و الهامة التي تتعلق بعملهم ، وتبادل المعلومات بين العاملين أنفسهم وطرح ، ومناقشة المشاكل التي تواجههم في العمل ، بالإضافة إلى إمكانية تفويض السلطة من طرف المدير لحل المشاكل التي تواجههم كمجموعة ، و يحملهم بالمقابل المسؤولية في اختيار البدائل المقترحة لقرار النهائي<sup>2</sup>.

وبالتالي فإن الاجتماعات في مؤسسة تلعب دورا هام جدا ، ولها فوائد عظيمة حيث تساعد على تبادل الخبرات و الأفكار التي تعود بالنفع على المنظمة ، بالإضافة انه من خلالها يتم تقديم أحداث و معلومات من أوثق مصدر و هو المسؤول المباشر ، فهو أداة حقيقية للإتصال الفعال في المنظمة ، كما أنه يعطي الفرصة للعاملين في المشاركة في إتخاذ القرارات ، ويخلق لديهم الحماس لتنفيذها ، وتحمل المسؤولية في ذلك ، و تساعدهم في رفع الروح المعنوية عن طريق العمل مع فرق العمل الذي أصبح يلعب دور في كبرى المنظمات<sup>3</sup>.

#### 4. المشاركة عن طريق إبداء الإقتراحات كآلية للعمل الجماعي:

إن سر النجاح الكبير الذي حققته المنظمات اليابانية ، يعود إلى تركيزها على توسيع نطاق المشاركة و التعاون بين الأفراد بدلا من المنافسة ، عن طريق إنشاء حلقات نوعية و صناديق الإقتراحات ، حيث يمكن للعامل إبداء رأيه ، وطرح أفكاره المختلفة حول العمل و المشاكل المتصلة به .

فالمشاركة عن طريق إبداء الاقتراحات و تشجيع الأفكار لا تتم إلا بتوفر وسائل إتصال فعالة، تشجع الحوار المستمر من خلال التنظيم الهيكلي ، وعلى المؤسسة أن تعمل على وضع ميكانيزمات الإتصال لتبادل الآراء و الأفكار بشكل مستمر ، فإمكانية إبداء الرأي و

<sup>1</sup> عبد الكريم كاظم: مرجع سابق، ص 17

<sup>2</sup> كنعان نواف : مرجع سابق ، ص 225.

<sup>3</sup> عبد الكريم كاظم: مرجع سابق ، ص 23.

إيصاله فيما بين المرؤوسين و رؤيسهم ، أو بين مختلف الأفراد في مستويات متوازنة يعمل على توفير جو من الأمن و الطمأنينة النفسية ، وهو ما يخلق الانسجام في الأداء ، و يلغي الكثير من الظواهر السلبية الناتجة عن انعدام وسائل الحوار<sup>1</sup>.

كما يعد تقييم واحترام الأفكار المخالفة مبدأ يجب تعميقه من طرف المؤسسات ، ونشره من خلال أفعال المدراء و المشرفين ، حيث لا يشجعون فقط الأفكار المخالفة ولكنهم يمدحون بوضوح أيضا التفكير المختلف<sup>2</sup>.

إذا فالمشاركة من خلال إبداء الإقتراحات و الأفكار يشجع المرؤوسين الذين يشملهم التغيير ، على التقدم بأرائهم و مقترحاتهم فيقلل من مقاومتهم للتغيير ، و السبب في ذلك أن المشاركة تقلل من شعور الأفراد بالتهديد المحتمل لأنهم ببساطة لهم رأي في هذا التغيير ، وينخفض شعورهم بالخسارة<sup>3</sup>.

#### 5. المشاركة عن طريق تفويض السلطة كآلية لتنمية روح المسؤولية

تلجأ العديد من المؤسسات الحديثة إلى وسائل محددة لتفعيل مشاركة العامل بهدف تحقيق التعاون بين الإدارة و العاملين لتحقيق مختلف الأهداف التي تسطرها المؤسسة وبعد تفويض السلطة وسيلة من تلك الوسائل التي تدعم المشاركة في التسيير ، فهي حسب تعريف محمد بهجت ك شك تفويض السلطة هو: نقل الرئيس الإداري عن بعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه يمارسونها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليتهم على تلك الإختصاصات المفوضة<sup>4</sup>.

يتضح من التعريف السابق أن تفويض السلطة إجراء يتخذه الرئيس أو المفوض بهدف فعالية التسيير ، وبمجرد تفويض السلطة للمستويات الأدنى من الهرم التنظيمي تتجسد المشاركة الفعالة للعامل ، مع تحمل المسؤولية الكاملة جراء ذلك.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون: مرجع سابق، 177.

<sup>2</sup> ريتشاردل وويليامز : مرجع سابق، تر: عبد الكريم العقيلي، ص 59.

<sup>3</sup> شريف علي، مرجع سابق، ص 385.

<sup>4</sup> موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل، الأردن، 1999، ص 144.

كما يرتبط تفويض السلطة بنمط القيادة ، حيث أن هناك اختلاف جوهري بين المدير الذي يفوض المهام بشكل روتيني إلى مرؤوسيه ، والمدير الذي يفوض إلى مرؤوسيه السلطة لاستكمال مهام معينة، و للأسف يفشل بعض المدراء في تفويض السلطة لإنجاز إحدى المهام ، يعني التفويض الفعال أن تتركه يقوم بالمهمة فعلا<sup>1</sup>.

فتفويض السلطة يعني نقل كل من السلطة و المسؤولية ، وبدون تفويض كل من السلطة و المسؤولية بنسب متساوية يفشل تفويض السلطة ، إذ يتعثر العاملين الذين تم إعطاؤهم المسؤولية عن إحدى المهام بدون سلطة لتنفيذها، بالإضافة أن العمال اللذين يتم منحهم السلطة دون المسؤولية قد تنجر عنه نتائج وخيمة<sup>2</sup>.

إن تفويض السلطة يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وخاصة القيادات في المستويات الوسطى و الدنيا، وتتيح لهم فرصة ممارسة المهام بقدر من الحرية و المرونة دون ضغط ، و التمتع بقدر من السلطة و الإحساس بالمسؤولية ، وزيادة فعالية الأداء ومنه التنظيم ، من خلال مبدأ المشاركة في إتخاذ القرارات و هذا لن يتحقق إلا في ظل تفويض السلطة ، حيث يكون لدى الرئيس الاستعداد لتحمل الأخطاء عن عملية التفويض ، و إعطائهم الفرصة لكي يتعلموا من أخطائهم<sup>3</sup>.

كما يساهم تفويض السلطة في اكتساب المعارف و المهارات نتيجة ممارسة الصلاحيات ، وتتيح الفرصة للعامل في الاشتراك في تحليل المشكلات و تشجيعهم على إبداء الرأي ، وتقديم المقترحات مما يساهم في تطوير و تعديل الأداء<sup>4</sup>.

لذلك أكدت النظريات التي ظهرت بعد نظرية الإدارة العلمية و العلاقات الإنسانية على ضرورة توسيع المهام و إثراءها و العمل بنمط الإدارة بالمشاركة ، جميعها كانت تدعو إلى إعادة توزيع السلطة في التنظيم لغاية خدمة الفرد و أهداف المنظمة معا<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> ريتشاردل وويليامز ترجمة: عبد الكريم العقيلي: مرجع سابق، ص50.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص51.

<sup>3</sup> موسى اللوزي: مرجع سابق، ص150.

<sup>4</sup> فاروق عبد المجيد فليح: مرجع سابق، ص327.

<sup>5</sup> فيصل مرار: مرجع سابق، ص94.

### رابعاً: التحديات التي تواجه المنظمات للتطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة:

إن التعرف عن المعوقات التي تقف أمام تطبيق نموذج الإدارة بالمشاركة في المنظمات يتطلب منا، العودة إلى الدراسات السابقة و البحوث العلمية و مراجعة الأدبيات السوسيولوجية التي إهتمت بالموضوع، لأجل إحصاءها وتحديد أوجه التشابه و الإختلاف حيث تتفاوت المنظمات في خصوصيتها و مبادئها و ثقافتها ، و أفرادها و طرق التسيير بها، ودرجة التشاركية المفعلة بها، وإنطلاقاً من درجة المشاركة في الهرم التنظيمي، و الفئات السوسيو مهنية يتحدد نوع المعيق و درجته، ففي الوقت الحالي أصبحت عملية التسيير في المنظمات تتسم بضعف المشاركة، ويعود ذلك بالأساس إلى أن أعداد قليلة من العاملين او الأفراد داخل المنظمة يهتمون بالادارة أو يشاركون فيها، ففي الوقت التي أصبحت للمشاركة في إتخاذ القرار حاجة ملحة وضرورة للوصول إلى قرارات رشيدة عقلانية ذات جودة، إنخفضت مستويات المشاركة.

وتسعى الإدارة بالمشاركة إلى بناء الثقة بين العاملين و الإدارة عن طريق إشراكهم في عملية اتخاذ القرار و تفويض بعض السلطة و فسح المجال لهم لإبداء مقترحاتهم و آراءهم في بعض المسائل التي تؤثر على أدائهم ، و تزيد من إنتاجيتهم في العمل ، إلا أن تطبيقها صعب لوجود معوقات نذكر منها:

#### 1- التوظيف على أساس التعاقد:

تلجأ العديد من المنظمات إلى نظام التوظيف على أساس مؤقت ، أو تعاقدى للفترة محددة، حيث يتم إبرام عقود عمل لفترة زمنية محددة قابلة للتمديد أو محددة المدة، مما يؤثر بشكل سلبي على درجة المشاركة ،حيث يتم عادة إستبعاد العمال ذوي التوظيف المؤقت من عملية إتخاذ القرار.

#### 2- نظام الحوافز في المنظمات لا يشجع المشاركة:

يشكل نظام الحوافز أساس مهم لدى العامل بالمنظمة، حيث أن عزوف الكثير من العمال عن المشاركة في الإدارة يعود إلى أن معايير الترقية و المنح و التأمين و غيرها

لا يعطي إهتمام للمشاركة في المنظمة، حيث تعمل المنظمات العالمية على تهمين المشاركة من طرف العامل و تعتبره شريك مما يقدمه من مجهود فكري ، يمكنها من إحداث التطور للمنظمة حيث تعمل على إستحداث أنظمة و إجراءات تحفيزية للتمثين مجهوده و الاعتراف به كشريك أساسي ومكون رئيسي للنسق التنظيمي وتمنحه اسهم و نسبة من الارباح و تعترف بكل ما يقدمه وبالتالي تحقيق إندماجه وتفاعله و ضمان بقاءه.

### 3- المركزية الشديدة:

أكد ميشال كروزى على أن المنظمات البيروقراطية تحقق عدد من الظواهر السلوكية الناجمة عن تطبيقها، حيث أنها تمسكها بالمركزية الشديدة و حصرها لصلاحيات في قمة الهرم و حرمان مستويات التنفيذ التي تمتلك المعلومات الهامة ، بسبب تعاملها مع الجمهور من المشاركة في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

### 4- سيطرة البيروقراطية في التنظيم:

يعمل هذا النمط على تقييد حرية العامل في أدائه لعمله ، فيكون مشغولا طوال الوقت بتنفيذ واجبات معينة وفقا لمحددات يعمل في حدودها، كما أن سرعة تقدم العامل الكفاء عادة ما تعرقها القيود التي تضعها القواعد و التعليمات<sup>2</sup>.

### 5- سياسة الاستبعاد في عملية إتخاذ القرار:

تقوم الإدارة في الكثير من الأحيان بإستبعاد العاملين في عملية إتخاذ القرارات خاصة إذا كانت هذه القرارات هامة ، وعند إتخاذ القرار لا تراعي في ذلك مدى قبوله من طرف العاملين الذين يقومون بتنفيذه و يتأثرون به، فدرجة مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرار

<sup>1</sup> عامر الكبيسي: مرجع سابق ، ص 91.

<sup>2</sup> سعد الدين العشموي: الإدارة الأسس و تطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية و الأمنية، مركز الدراسات و البحوث، الرياض، 2000، ص 182.

تحدد مدى قبوله أو مقاومته ورفضه فالقيادة الناجحة تسعى إلى إشراك العمال لضمان تنفيذ القرار<sup>1</sup>.

### 1- نقص وضعف وثقل أنظمة ووسائل الاتصال:

إن سوء و نقص إيصال المعلومات سواء ذات المصدر الخارجي أو الداخلي ، يزيد من إهمال العمال في المؤسسة للمشاركة في التسيير ، و التقاعس عن أدائهم ليس بدافع منهم و لكن نتيجة لمعاملات المشرفين على المؤسسات في ظل نقص المعلومات ، وصعوبة حركتها، وقد ظهر أن العمال كانوا دائماً يعملون بإخلاص في سبيل مصلحة الإدارة العليا، ولكن حرمانهم جعل ردود فعلهم سلبية على المؤسسة<sup>2</sup>.

### 2- تركيز السلطة لدى فئة محددة و احتكارها :

ويقصد به ان هناك منظمات تعمل إلى إشراك بعض العمال من مستويات تنظيمية بحسب نوع القرار المتخذ أو درجة قرب العامل من الهرم السلطة، إلا أن المشاركة تنخفض وتصبح صعبة أو منعدمة إذا لجأت الإدارة إلى فسح المجال للمشاركة للأفراد دون أفراد على أسس غير عقلانية وشرعية، بحسب إعتبارات شخصية أو لمصالح مشتركة ، حيث يؤدي هذا الأمر إلى ترسيخ و إحلال تسيير غير عقلائي قائم على الإعتبارات الشخصية و المصلحة.

ويرتبط أساسا بالأنماط القيادية التقليدية التي تحبذ فكرة إحتكار السلطة ، كنوع من فرض النظام الرقابي ، وعليه ففكرة تفويض السلطة تتطلب تغيير في الأنماط القيادية الديكتاتورية إلى أنماط تؤمن بالمشاركة ، وهذا يتطلب التحول من الرقابة و التوجيه إلى الثقة و التفويض<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> كامل بربر، مرجع سابق، ص 167.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص139-140.

<sup>3</sup> جواد محسن راضي: التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين (دراسة ميدانية بكلية الإدارة و الاقتصاد)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد12، العدد1، 2010، ص65.

**القيادة الأتوقراطية:** تؤكد على استخدام المباشر للسلطة ، فالقائد الأتوقراطي يصدر الأوامر للمرؤوسين ، ويعتمد على قوة سلطاته الوظيفية في تنفيذ أوامره<sup>1</sup>، وبالتالي قد يتعرض هذا القائد إلى مقاومة تغير خاصة من طرف العاملين الذين يرغبون في إبداء آراءهم و المشاركة.

### 3- صرامة الأنظمة الرقابية وكثرتها:

إن توفر أنظمة رقابة تعمل على تصيد أخطاء العاملين فقط تعتبر أنظمة غير مرنة و فعالة، فعلى الإدارة أن تبحث على أنظمة تسهل المشاركة، وأن تكون مقبولة لدى الأعضاء ، لأن الرقابة الإدارية الصارمة جدا تؤدي إلى إستياء عام لدى الأعضاء ، وهذا ما يؤدي إلى تدني معنوياتهم مما ينتج عنه أداء وظيفي متدني<sup>2</sup>.

### خامسا: التجربة الجزائرية في تنظيم العمل و ملامح الإدارة بالمشاركة:

عرفت المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات مبدأ المشاركة، حيث تجسد منذ الاستقلال أين ابدأ العمال الرغبة في قيادة مؤسسات التي تركها المستعمر، بهدف تغطية العجز و تحقيق التنمية، وعلى الرغم لإفتقادها للأيدي العاملة المهارة ذات التكوين العالي إلي أنها وجدت نفسها في ظل الظروف السياسية و الإقتصادية متجه لمثل هذا النوع من التسيير، وتجسدت صور المشاركة وتعمقت ، في كل مراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية .

لذلك شهدت المؤسسة الجزائرية جملة من التغييرات و التطورات عبر مراحل مختلفة منذ فجر الاستقلال إلى يومنا هذا ، وكل مرحلة تميزت بخصائص محددة تعكس خصوصية تلك الفترة ، و الظروف السياسية و الاقتصادية ، و الاجتماعية حيث كانت المشاركة العمالية تتسم بصورة مختلفة نظرا لظروف التي مرت بها الجزائر:

#### 1. مراحل المشاركة في المنظمة الجزائرية:

##### أ. مرحلة التسيير الذاتي و البوادر الأولى للفكرة المشاركة 1963-1966:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 247.

<sup>2</sup> سهام بن رحمون ، مرجع سابق، ص211.

تميزت هذه المرحلة بخصوصية سياسية و إقتصادية و إجتماعية خاصة، حيث كان هناك شغور كبير في المناصب ، فكان على العمال الجزائريين قيادة مؤسساتهم بأنفسهم، فلم تكن تجربة التسيير الذاتي وليدت تفكير عميق ، وإنما كانت نتيجة ظروف سياسية و إقتصادية و إجتماعية .

وقد عرفت المؤسسة الجزائرية مبدأ المشاركة ، خلال هذه المرحلة حيث قامت المؤسسة المسيرة ذاتيا على مجموعة من الهيئات ، التي من شأنها أن تساعد العامل على المشاركة ، وتمثلت هذه الهيئات في(الجمعية العامة ، مجلس العمال ، لجنة التسيير )، ونموذج التسيير الذاتي نجده يمثل أحد مفاهيم الديمقراطية الصناعية في أوروبا، حيث تحقق من خلال شراء العمال لمؤسساتهم ، مما يسمح لهم تسيير كل مكوناتها جماعيا<sup>1</sup>. إلا أن الدولة لم تواصل دعمها لهذه المؤسسات ، وسرعان ما حولتها إلى مؤسسات وطنية مع تهميش كل مشاركة للعمال.

### ب. مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات وضرورة تجسيد مشروع المشاركة

**:1987- 1967**

تميزت هذه المرحلة بتبني الدولة للنهج الاشتراكي كنظام اقتصادي ، وظهر ذلك بشكل واضح في خطاب هواري بومدين ، وتميزت هذه المرحلة بظهور قانون تأميم المحروقات و صدور ميثاق و قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، في 16 نوفمبر 1971، حيث نص الميثاق على: "...بما أن العامل يقوم بعمله في مؤسسة تابعة للدولة أي للشعب ، فإنه له الحق في أن يشرك بصورة فعلية في نتائج هذه المؤسسة و كذلك تسييرها"<sup>2</sup>.

وضح هذا الميثاق أن العامل في مؤسسته يكون المنتج المسير ، أي أنه يشارك في التسيير و نتائجه ، ومن أبرز الأجهزة التي وفرتها الإدارة لتجسيد المشاركة في التسيير مجلس العمال المنتخب ، و مجلس المديرية المعين ، و اللجان الدائمة .

<sup>1</sup> ليندة رقام: مرجع سابق، ص 124.

<sup>2</sup> انظر : قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات الصادر بالأمر رقم 74.71 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971، المادة الأولى ، ص12.

وعلى سبيل المثال فمجلس العمال يشارك المؤسسة في رسم السياسات العامة لها ، للسنة المقبلة ، و إعطاء الرأي و الاقتراحات حول مشروع المخطط لتطوير الوحدة أو المؤسسة ، كما يشترك في إعداد السياسة العامة للموظفين ، و التكوين المهني للعمال ، و الرقابة على الأعمال.فالتسيير الاشتراكي للمؤسسات كان من مبادئه الحد من الصراعات بين مختلف الأطراف ، وذلك من خلال تأكيده فكرة المشاركة إلا أنه لم يستطع الحد من سلوك المتسلط للإدارة ، و صراع المصالح بين العمال و المديرين<sup>1</sup>.

لم تتحقق المشاركة الفعلية في التسيير خلال هذه المرحلة ، حيث كانت المشاركة التي نص عليها القانون ، ومنحها للعامل شكلية لا تتعدى حدود الأخذ بالآراء العمال و إستشارتهم في مسائل بسيطة فقط ، و قد عرفت هذه المرحلة مشاكل عديدة أدت إلى تراجع مستوى المشاركة نذكر منها:

- مشاكل تتعلق بالمحيط الداخلي ، كتعدد مراكز إتخاذ القرار ، بالإضافة لعدم معرفة العامل لأسس ، و ميادين التسيير ، و قلة الوعي، ونقص التكوين العلمي المرادف لتكنولوجيا المستوردة ، التي تتطلب مهارات عالية ، و تكوين متخصص ، بالإضافة إلى ضخامة المؤسسة، ونقص التأطير ، و تهيمش الإطارات و تضخم العمالة.
- مشاكل تتعلق بالمحيط الخارجي ، كتدخل المفرط للجهات الوصية في شؤون المؤسسة ، و إهتمام المؤسسة بالشؤون الإجتماعية و إهمال الجانب الإقتصادي و الإنتاجي.

### ت.مرحلة إعادة الهيكلة و استقلالية المؤسسات والأرضية القانونية لآليات

#### الدمج:

لقد أدى عدم تطبيق اللامركزية في التسيير إلى فشل التسيير الاشتراكي للمؤسسات فسارعت الدولة إلى عمليات الإصلاحات الشاملة ، أخذت على عاتقها الفعالية و الكفاءة التي يمكن أن تتحقق نتيجة حرية العمل ، وإتخاذ القرارات ، للإرتقاء بمستوى الأداء المؤسسة ، و تحفيزها لتحقيق أهدافها ، بإحترام معايير الإنتاج و الإنتاجية ، و التحكم في قواعد التسيير<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناجية حمدي: مرجع سابق، ص56.

<sup>2</sup>الميثاق الوطني 1986،الجزائر ، ص 144.

فمن أجل الخروج من الصعوبات و المشاكل التي أفرزها النظام الاشتراكي بادرت الدولة بالإجراءات مع بداية الثمانينات ، بما يدعى بإعادة الهيكلة التي كان الغرض منها تحويل مؤسسات القطاع العام ، إلى مؤسسات صغيرة أكثر تخصصا ، وكفاءة كما تم توزيع مراكز إتخاذ القرار ، إلا أنها لم تحقق أهدافها لسوء تسييرها ، وفي ظل هذه المعطيات توجهت الدولة إلى ما يسمى بالإستقلالية المؤسسة ، و الدخول في إقتصاد السوق ، بصد صدور مرسوم تنفيذي يقر بإستقلالية المؤسسات ، وظل مبدأ المشاركة ساري المفعول ، حيث صدر قانون خاص بعلاقات العمل سنة 1990 يؤكد على خلق هيئات ، و هياكل لمشاركة (لجنة المشاركة بالمؤسسة).

إن شكل المشاركة في مرحلة إستقلالية المؤسسة ظهرت في مستويين:

– **المستوى الأول:** تكثر في المشاركة الفعلية في صنع القرارات ، و الإشراف الفعلي على التسيير الإقتصادي و المالي ، و التنظيمي للمؤسسة من خلال ممثلي العمال في مجلس الإدارة.

– **المستوى الثاني:** فظهر في المشاركة الإستشارية أو الإعلامية ، التي يمارسها العمال من خلال لجنة المشاركة على مستوى المؤسسة<sup>1</sup>.

إن الملاحظ على هذه المشاركة أنها تتسم بضعف التمثيل العمالي في مجلس الإدارة بالإضافة إلى الصلاحيات الأساسية و الإستراتيجية للمؤسسة ، تحتفظ بها جمعية المساهمين و التي لا يمثل العمال فيها ، وفي هذه المرحلة بقيت المشاركة غير مباشرة و رسمية ، فهي تستمد وجودها بقوة القانون ، وليس بإقتناع المسيرين بها<sup>2</sup>.

### ث. مرحلة الخصخصة نحو تسيير حديث أسسه دمج العنصر البشري:

جاءت هذه المرحلة كمرحلة حتمية بعد مرحلة الإستقلالية المؤسسات فرضتها الظروف الإقتصادية ، والسياسية، و الإجتماعية، أما على مستوى تنظيم العمل في المؤسسة ففي ظل الخصخصة يتحقق للعمال نوع آخر من الملكية ، فبعد تجربة المشاركة الغير مباشرة

<sup>1</sup> ليندة رقام : مرجع سابق، ص125.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص126.

و الرسمية في التسيير ، جاء الأمر رقم 95/22 المتعلق بالخصوصية يمنحهم حق الحصول على حصص في رؤوس أموال مؤسساتهم ، القابلة للخصوصية ، وهو ما يمكنهم من تملك جزئي أو كلي لأصول المؤسسة<sup>1</sup>.

## 2. مبدأ المشاركة في النظام القانوني الجزائري:

لمصطلح المشاركة في مجال التسيير دلالات عديدة، منها دعوة الرئيس لمؤوسيه و الإلتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية و العمل معا على تحليلها و الوصول إلى أنجع الحلول الممكنة لها، و هي عامل ثقة متبادلة بين الشركاء تقتضيه الممارسة العملية الحديثة للتسيير<sup>2</sup>.

وقد جاء في ديباجة الدستور الجزائري لعام 1989 المعدل و المتمم في استفتاء 28 نوفمبر 1996 بأنه من حق كل جزائري المشاركة في التسيير الشؤون العمومية ، وهو مبدأ الذي تحكمه حاليا في منظومتنا الإدارية ، نصوص تتماشى و منطبق الوظيفة العمومية لعام 1966، بالرغم من صدور القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات و المؤسسات العمومية لعام 1985 المستتبطة أحكامه من فلسفة القانون الأساسي العام للعامل الصادر سنة 1978.

إن مبدأ المشاركة يقوم على إستشارة الهيئات و الأجهزة التمثيلية المعنية ، قبل إتخاذ بعض القرارات ذات الطابع العام ، أو الفردي فالعمل بهذا المبدأ ظل منحصر ، في إشراك العاملين في تحضير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي الخاص بالمسار المهني للعاملين ، كالنظر في المسائل التأديبية ، عبر لجان المشاركة في لجان التأديب أو الترقية ، أو غيرها من المسائل التنظيمية الأخرى، وقد إهتم قانون العمل بذلك وتم تحديد مجال المشاركة

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص127.

<sup>2</sup> سعيد مقدم : الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010، ص 354.

العمال ، و أجهزة المشاركة (المادة 91الى113) ، و صلاحياتها وطرق انتخابها و تسييرها و تسهيلات<sup>1</sup>.

وعليه فقد عرف مبدأ المشاركة في العديد من البلدان المتطورة ،تطورا معتبرا تجاوز ميدان الاستشارة البسيطة في إطار التنظيمات المؤسساتية إلى التشاور ، لتشمل فكرة الانسجام بمعنى الاتفاق و التوجه أكثر نحو ديمقراطية ، ونموذج جديد للعلاقات الداخلية في مختلف المؤسسات العمومية ، التي تنبذ العمل الفردي و تعمل على تحقيق التوافق في إطار عقدي قائم على الممارسة التفاوضية في بعض المجالات و منها الأجور و المرتبات<sup>2</sup>.

فالحوار و التشاور يعتبر من التحديات التي يتعين مواجهتها على الصعيد الداخلي للمؤسسة ، لتسوية المشاكل البشرية و المادية المستجدة ، وهي الطرق الأكثر رشدا لخلق جو من الثقة ، وإشراك الجميع لضمان حسن التسيير في إطار تنظيمي واضح.

### 3. نتائج تجربة المشاركة في المؤسسة الجزائرية:

بالرغم من كل الجهود التي بذلتها الدولة من أجل تفعيل مبدأ المشاركة على مستوى تنظيم العمل ، إلا أن النتائج التي أفرزتها وضحت درجة المشاركة في التسيير ، فقد عملت الدولة على تحضير الأرضية القانونية و التشريعية ، وإتخذت إجراءات منذ الاستقلال ، لتفعيل دور العنصر البشري في التسيير ، وإبراز أهميته في تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، من خلال ما يقدمه من مهارات و قدرات و طاقات في إنجاز عمله ، ليس كمنفذ للعمل فحسب، بل كمشارك في صنع القرارات ، ومنحه صلاحيات في حدود ما يسمح به القانون و حضوره الاجتماعات لمناقشة مشاكله التي تعترض أدائه لعمله بطريقة فعالة ، إنطلاقا من أن المؤسسة التي ينتمي إليها ملكا لهم جميعا.

إن نتائج تجربة المشاركة في المؤسسة الجزائرية كانت واضحة أكثر في مرحلة التسيير الاشتراكي ، فقد أكد الباحثين على سيطرة أجهزة الدولة ، و إتباعها للمركزية الشديدة إنعكس

<sup>1</sup> بشير هدي: الوجيز في شرح قانون العمل ( علاقات العمل الفردية و الجماعية)، طبعة2، دار جسر ، الجزائر، 2003، ص259.

<sup>2</sup> سعيد مقدم: مرجع سابق، ص 357.

على مستوى المؤسسة ، مما أدى إلى نمو البيروقراطية التي حدثت من إنتشار الإجراءات الديمقراطية ، فإتجهت سلطة إتخاذ القرارات نحو التمركز في أيدي الأقلية من الصفوة الإدارية ، بدلا من أن تتوزع بالصورة التي حددتها الإجراءات التنظيمية الجديدة<sup>1</sup>.

كما أن مبدأ المشاركة الذي نادى به ميثاق التسيير الاشتراكي ، كان الهدف منه تحقيق التعاون و التضامن ، و الإنتماء للمؤسسة ، إلا أنه حدث نقيض ما حمله المبدأ ، أين تزايدت الصراعات بين مختلف الأطراف ، ولم يحد من سلوك الإدارة المتسلطة ، فطغت ظاهرة الصراع المصالح بين العمال و المديرين ، ليعكس التعارض الواضح بين المصالح الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية ، لمختلف الفئات السوسيو مهنية على مستويات متعددة ، فكانت نسبة الإضرابات و الغيابات عالية جدا كشكل من أشكال المقاومة أو الرفض الذي عبر عنه العامل.

كما لوحظ أن المشاركة العمالية كانت قائمة، لكنها موجهة إلى مهام ثانوية و شكلية لا تتجاوز الشؤون الاجتماعية و الخدمات ، وتبقى القرارات المصيرية بيد المدير لوحده<sup>2</sup>. فأعضاء الإدارة كانوا يسلكون سلوكيات معارضة للإدارة مجلس العمال بتجاهلهم مداوات المجلس ، ومحاولة التقليل من نجاعتها ، حيث لا يقدمون لهم المعطيات اللازمة لإتخاذ القرارات.

إن المؤسسة الجزائرية لم تستطع تحقيق فعاليتها ، على الرغم من تجسيدها و دعمها لمبدأ المشاركة ، وقد يعود ذلك بالأساس إلى مشاكل كانت تعاني منها في تلك المرحلة كضعف التكوين التقني، و التعليمي للعامل . و الوعي العمالي ، حيث كانت اليد العاملة من أصل ريفي إلى جانب نسبة الأمية العالية ، فكان التضارب الواسع بين مستوى الإدارة العليا و باقي المستويات الإدارية ، و إنعكس ذلك على التسيير بصورة واضحة أين إنعدم المعنى الحقيقي

<sup>1</sup> احمد مقدم : وضعية الشغل و أفاقه، المجلة الجزائرية للعمل ، العدد19، 1986،ص33.

<sup>2</sup> AHMED BELGHNOU:LE GESTION SOCIALIST DES ENTREPRISES EN ALGERIE,PARTICIPATION CONFLIT ,REVUE RELATION INDUSTRIELLES ,N 174,JUIN,1992,P303.

لمبدأ المشاركة ، ورغبة الإدارة العليا في تمكين كفاءاتها المدعومة، وليس راجع للمبدأ في حد ذاته لأنه أثبت فعاليته في منظمات عالمية رائدة احتلت مكانة كالمنظمات اليابانية.

وعليه فالمجهودات التي بذلتها الدولة باءت بالفشل نتيجة الطابع الإيديولوجي الذي سيطر على الإدارة ، فالمركزية الشديدة ميزت المؤسسة الجزائرية ، حيث سيطرة البيروقراطية ، وتركزت القرارات في أعلى قمة الهرم ، وتم بذلك إقصاء العامل من كل فرص المشاركة التي نادى بها القوانين و التشريعات<sup>1</sup>.

إن مبدأ المشاركة بقي ساري المفعول ، بعد مرحلة التسيير الاشتراكي بفضل إنتشار مفاهيم الديمقراطية ، أين وجد مساحة من الحرية مع مرحلة إستقلالية المؤسسة ، و التوجه نحو الخصوصية ، و التخلص الكلي من سيطرة الدولة و تدخلاتها ، فكانت التطورات اللاحقة مدعمة لهذا المبدأ.

### خلاصة الفصل :

إن الإعتماد على مبدأ المشاركة في التنظيم يتطلب الكثير من الأمور الهامة ، كتوفير نظام إتصال فعال يعتمد على توزيع المعلومات على المستوى الأفقي و العمودي دون تركزه في مستوى محدد ، بالإضافة إلى توفير نمط قيادي ديمقراطي يهتم بالعامل من خلال فسح المجال له لإبداء آرائه و أفكاره و طرح مقترحاته لحل مختلف المشكلات ، كما يعتمد هذا المبدأ على ضرورة تفويض السلطة و إشراك العامل في عملية إتخاذ القرار ، فقد أكد الإتجاه الإنساني بإعتباره أول إتجاه سوسيولوجي ركز على الجانب الإنساني في التنظيم على ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري في التنظيم ، وتجاوز المفاهيم القائمة على ترسيخ فكرة الإستغلال الكامل لجهد العامل لجهد العامل، وأنه مخلوق إقتصادي يسعى إلى تحقيق حاجاته الإقتصادية فقط، و تجاهلت بذلك ذكاء العامل في محيط العمل و كل مهاراته و قدراته الفكرية التي يمكن للمنظمة أن تستفيد منها إذا عملت على دمج كل الطاقات البشرية بتوفير مناخ تنظيمي يحفز العامل على الأداء الجيد لمهامه ، حيث أن العنصر الإنساني أصبح الركيزة الأساسية في التنظيمات المعاصرة.

<sup>1</sup> ليندة رقام : مرجع سابق، ص127

## الفصل الرابع:

### مدخل نظري للإتخاذ القرار في المنظمة.

#### تمهيد.

1. عملية إتخاذ القرار ( المفهوم،العوامل المؤثرة،

الأبعاد، الخصائص).

2. إتخاذ القرار (أنواعها،عناصره، الأهمية ، الأهداف

، المعوقات).

3. مراحل إتخاذ القرار في المنظمة وأساليبه.

4. المشاركة في عملية إتخاذ القرار.

5. علاقة الإدارة بالمشاركة بعملية إتخاذ القرار.

#### خلاصة.

## تمهيد

تعتبر عملية إتخاذ القرار من العمليات الدقيقة و المعقدة و الهامة جدا في كل منظمة، فهي عملية رصينة ورشيده، تعتمد على إستراتيجية تطوير القرار، نحو التطبيق الفعال و التقييم الشامل للنتائج فهي عملية أساسية وضرورية في حياة الأفراد و الجماعة، حيث ان عملية إتخاذ القرار توجد بكل المنظمات مهما كان نوعها وطبيعتها، كما أنه لا توجد طريقة مثلى لإتخاذ القرار فأفضل الطرق هي التي تتناسب مع ظروف المنظمة و تحقيق أهدافها، كما أن أي خطأ في القرار أو قصور يترتب عليه ضعف الأداء التنظيمي وفشل المنظمة، وعدم الإنجاز وصعوبة الوصول للهدف المقصود، كما ينظر للعملية إتخاذ القرار على أنها نشاط مترابط ومعقد ومستمر تتداخل فيه العديد من العوامل الإجتماعية و النفسية و الثقافية و الإقتصادية و التنظيمية وغيرها، كما تتوقف على طبيعة المعلومات المتاحة عن الظروف و الأوضاع المحيطة من فرص و معوقات ومعايير المفاضلة و الإختيار و التي يحددها النظام نفسه للوصول للأهداف، وسوف نتعرف من خلال هذا الفصل على عملية إتخاذ القرار كمفهوم و العوامل المؤثرة فيها و أبعادها و خصائصها، و أهميتها و أهدافها و معوقاتها، ومراحل عملية إتخاذ القرار، وأساليب إتخاذ القرار و المشاركة في إتخاذ القرار وطبيعة العلاقة القائمة بين الإدارة بالمشاركة و إتخاذ القرار.

أولاً: عملية إتخاذ القرار كمفهوم أساسي1. مفاهيم فكرية لإتخاذ القرار

تعددت الآراء الفكرية و النظرية التي ركزت على موضوع إتخاذ القرار، حيث شكلت كل منها وحدة مفاهيمية وفكرية للتفسيرها وتحليلها إنطلاقاً من خصائص التنظيم و مكوناته، ونمط العلاقات المهنية و الإنسانية التي تنشط ضمنه و تهيكل في أشكال متعددة قد تكتسي طابع التسلطي أو الإنساني بحسب تقاليد و ثقافة المؤسسة، حيث ركز بعض الباحثين على مراحل إتخاذ القرار و مميزاتها وأهدافها ومعاييرها و أبعادها بإعتبار المنظمة نسق مغلق، ومن جانب آخر ركز بعضهم في تحليلاتهم للعملية إتخاذ القرار على جوانب أكثر دقة انطلاقاً من رؤيتهم ان المنظمة كنسق مفتوح تتفاعل مع المكونات و الاطر الخارجية أين تتخذ القرارات بناءاً على تقديرات المعطيات الإجتماعية و الثقافية و السياسية و الإقتصادية و غيرها، حيث تربط المنظمة علاقة مع البيئة المحيطة المشكلة للنسق ككل.

تعتبر عملية إتخاذ القرارات مهمة في العملية الإدارية القائمة على الحدس والتخمين، لكن أصبحت في عصرنا الحالي تقوم على منهج علمي بحيث تكون القرارات تتسم بالدقة و الشمولية وتعمل على حل المشاكل و القضايا الإدارية وقد أكد المنظر فريدريك تايلور على أهمية تطبيق الأساليب العلمية في إتخاذ القرار وليس بالإعتماد على الأحكام الشخصية.

إن القرارات الرشيدة هي الهدف النهائي الذي تسعى له اي منظمة، حيث ان عملية إتخاذ القرار هي إحدى المهام الرئيسية لمدير المنظمة في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة لأن لديهم معلومات مختلفة في جميع الأنشطة داخل المنظمة وأن عملية إتخاذ القرار هي اختيار بين بديلين أو أكثر<sup>1</sup>.

"واختيار القرار يرتبط في أساسه بوجود معايير ترشيد يمكن الاحتكام إليها في عمليات الموازنة والترجيح والمفاضلة النهائية، حيث أن الاستقرار على اختيار قرار بذاته لا بد وأن يجيء نتيجة اقتناع منطقي بكل ما يمثله ويرمز إليه مضمون القرار وفي إطار التصور العام لما يترتب على

<sup>1</sup> عامرطارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري: صناعة و إتخاذ القرار، ط1، دار طيبة، القاهرة، 2016، ص156.

الأخذ به من مخاطر وما يمكن أن يحققه في النهاية من نتائج ، ومثل هذا الاقتناع لا يمكن أن يتأتي بالطبع إلا بعد مشاورات ومداولات تبحث فيها كل الجوانب المتعلقة بموضوع القرار"<sup>1</sup>. ونظرا لأهمية موضوع إتخاذ القرار فقد لفت إنتباه العديد من المفكرين و المهتمين و المنظرين في مختلف التخصصات العلمية ، كالعلوم الإدارية و السلوكية و الإقتصادية ، كون عملية إتخاذ القرار تمس كل الجوانب و الحقول المعرفية، و على الرغم من تعدد المفاهيم حوله إلا انه لا يوجد مفهوم جامع مانع له، برغم من أن اغلب الآراء العلمية تتفق على أنه إختيار دقيق لبدل أو اكثر لأجل تحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال هاته الآراء المختلفة يمكننا فهم عملية إتخاذ القرار. حيث نجد خيربي أسامة يرى "أن إتخاذ القرار هو عملية ذهنية أو حركية أو كليهما ، يتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسب، كما أن إتخاذ القرار يقوم على أساس الإختيار بين عدة بدائل أو خيارات"<sup>2</sup>.

كما عرفه محمد علي محمد بقوله أن القرار هو " تصرف أو مجموعة من التصرفات يتم اختيارها من عدد من البدائل قد لا تكون التصرفات واضحة إنما يمضي وقت عليها ويمضي الوقت يترتب على القرار بعض التصرفات الملموسة في شكل قواعد وأوامر وتعليمات"<sup>3</sup> كما عرف القرار أيضا على " أنه إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها، أو هو لحظة إختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات معينة لمتخذ القرار "<sup>4</sup> أما عمار عوابدي يعرف إتخاذ القرار على " أنها وسيلة إختيار لأحسن البدائل المتاحة محقق أكبر عائد أو أقل كلفة أو محققا للأهداف المطلوبة"<sup>5</sup>، كما أن ماجدة العطية ترى أن القرار "هو عملية إختيار أسلوب فعل للتعامل مع مشكلة أو فرصة"<sup>6</sup>

<sup>1</sup> ثامر ملوح المطيري: فلسفة الفكر الإداري و التنظيمي، دار اللواء، السعودية، 1990، ص228.

<sup>2</sup> أسامة خيربي، مرجع سابق، ص184.

<sup>3</sup> فاروق مداس، مرجع سابق ص325

<sup>4</sup> علي الشرقاوي ، مرجع سابق، ص1

<sup>5</sup> عمار عوابدي، مرجع سابق، ص65.

<sup>6</sup> ماجدة العطية، مرجع سابق ص 191

شستر بارنارد يعرفه: " بأنه ذلك التصرف العقلاني الذي يتأتى نتيجة التدابير والحساب والتفكير " <sup>1</sup> كما يعرفه يونج على أنه " الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو مجموعة حالات محتملة في المنظمة " <sup>2</sup> ويعرف إتخاذ القرار على أنه: " عملية إختيار دقيق بعد دراسة تحليلية موسعة لعدد من البدائل المتاحة التي يمكن إتباعها للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة " <sup>3</sup>. أما بلوط فيعرف القرار على " أنه الخيار الذي يبادر المديرون إلى اتخاذه بعد تحليلهم وتقييمهم للبدائل المتاحة أمامهم وضمن موقف أو مواقف معينة " <sup>4</sup> محمد كشك يعرفه " بأن القرار ذلك الاختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة من بين عدد من المقترحات البديلة المتاحة لهم " <sup>5</sup> كما يعرفه أيضا سايمون بأنه اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جدية ناتجة عن عالم متغير، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال " <sup>6</sup> كما يعرفه الباينز على " أنه الاختيار من بين مجموعة من البدائل وتتضمن عملية إتخاذ القرارات الإدارية صنع قرارات داخل النسق التنظيمي يقوم به هؤلاء المسؤولون عن الأنشطة المكونة لوظائف الأطراف، المشاركة في العمل ويتضمن الاختيار البدائل والأهداف " <sup>7</sup> كما يشير إلى " أنه عملية إختيار دقيق بعد دراسة تحليلية موسعة لعدد من البدائل المتاحة التي يمكن إتباعها للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة " <sup>8</sup>.

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل ،مرجع سابق،ص 15

<sup>2</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل ،مرجع سابق ،ص 15

<sup>3</sup> دليلة بركان ،مرجع سابق، ص 218.

<sup>4</sup> حسن إبراهيم بلوط : مرجع سابق، ص 166

<sup>5</sup> محمد بهجت جاد الله كشك ،مرجع سابق، ص 172

<sup>6</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل : مرجع سابق، ص 15

<sup>7</sup> على الشرقاوي ،مرجع سابق ، ص -ص ( 144 -145)

<sup>8</sup> نواف كنعان ،مرجع سابق،ص 140

فيما عرفه جريفت على أنه: " حلقة رئيسية في العملية الإدارية لا تكامل بدونها فالتخطيط والتنظيم والتوجيه وعمليات المتابعة والرقابة لن تخرج إلى حيز التنفيذ الفعلي إلا إذا تم إتخاذ قرار فيها" <sup>1</sup> وهناك من يعرف إتخاذ القرار " بأنه عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين مختلفين ، أو أكثر لتحقيق هدف ، أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية ، و الخارجية ، و الموارد المتاحة للمنظمة " <sup>2</sup>

فيما يعرفه حريم على " أنه سلوك أو تصرف واع منطقي ونو طابع اجتماعي ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل و حلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة وبعد هذا البديل الأكثر كفاية وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار " <sup>3</sup> "وبعني مفهوم القرار أنه إختيار بديل واحد من بين بديلين أو أكثر، أما عملية إتخاذ القرار فتشير إلى العملية التي تبنى على الدراسة ، و التفكير الموضوعي للوصول ،إلى قرار معين أي الإختيار بين البدائل " <sup>4</sup>.

حجازي يؤكد أن القرار هو "اختيار إرادة منفردة لبديل مناسب في ضوء بعض المتغيرات ليترتب آثار قانونية معينة" <sup>5</sup>

لذلك تركز عملية إتخاذ القرار على مجموعة عناصر هامة ، حيث لا يمكن أن تحدث إلا بوجود عنصر بشري كفاء ، يمتلك قدرات و مهارات وخبرات ، و إمكانيات فكرية و حركية ، حيث يكون الإختيار بين عدة بدائل ، كما ترتبط بالجوانب النفسية السيكولوجية، أثناء الإختيار ، وعلى المؤهلات لدى العاملين ، ومدى توفر الإمكانيات المالية و المادية و الوقت الذي يتم تنفيذ القرار وتحقيق النتائج و الوصول إلى الأهداف ومنه الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> طارق المجذوب، مرجع سابق ، ص 635

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي و د. عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص.132.

<sup>3</sup> كاسر نصر منصور، مرجع سابق ، ص 23

<sup>4</sup> نادرة أيوب ، مرجع سابق ص14.

<sup>5</sup> حجازي محمد حافظ ، مرجع سابق، ص 106

أكد هاريسون بأن: "القرار هو مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل هدف معين وبنظرة مماثلة" <sup>1</sup>

كما عرفه بيتر دريكر القرار ".....حكم وإختيار يندرج حدوثه بين البدائل على وجه الدقة من حيث الصح والخطأ حيث يشير إلى أفضل الاختيارات بين الصح على وجه التقريب واحتمالات الخطأ وقد يمتد في معظم الأحيان إلى الاختيار بين مجموعتين من التصرفات البديلة لا يزيد اقتراب إحداها من الصحة عن الأخرى" <sup>2</sup>

نجد أيضا تانونبون TANNENBAUN حيث يرى: " أن القرار هو عملية الإنتقاء التي تكون بدقة وحذر بهدف إختيار أحد البدائل المطروحة من البدائل السلوكية" <sup>3</sup>

ويعرف كذلك بأنه " أسلوب أو تصرف واع منطقي ونو طابع إجتماعي ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم إختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل و حلول ممكنة و متاحة لحل مشكلة و يعد هذا البديل الأكثر كفاية و فاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار" <sup>4</sup>

ويعرف على أنه: "المجهودات الذهنية المبذولة والنوايا من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص متخصصين ومسؤولين في إطار صلاحيات معينة ضمن السلم الإداري من أجل دراسة سلسلة من المشاكل والقضايا والعمليات في مختلف المجالات...." <sup>5</sup>

فيما يعرفه الأزهري على " أنه نشاط لمواجهة وحل المشكلات التي تواجهها الإدارة أو أو يواجهها المدير أو الفرد" <sup>6</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم ،مرجع سابق، ص22

<sup>2</sup> سعيد يس عامر ،مرجع سابق،ص 329

<sup>3</sup> TANNENBAUN.R WSIER AND MASSARIK: LEADERSHIP AND ORGANIZATION,MC GRAWHILL BOOK, NEW YORK,1961,P267.

<sup>4</sup> حسين رحيم، شفيق حداد و آخرون: أساليب إتخاذ القرارات الفعالة، دار حامد، الأردن، 1988،ص140.

<sup>5</sup> أحمد زردومي ،مرجع سابق ، ص 27

<sup>6</sup> محي الدين الأزهري : مرجع سابق، ص 119

كما أن رشوان يعرفه "على أنه عملية إنسانية تتمثل في أن كل فرد يهيمه أمر من الأمور ينبغي أن يكون بحسب مستوى خبرته وثقافته رأي في تقرير هذا الأمر ولكل رأيه عند حدود المستوى الذي يعمل فيه وكذلك فإن إتخاذ القرار عملية تستند إلى العلم والخبرة المتضمن في القرار" <sup>1</sup>

كما يعرفه العديلي على " أنه الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات والمواقف أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الدقيقة والجيدة وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأفضل من بينها في سبيل الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه وبمعنى مختص هو الأسلوب العلمي لحل المشكلات الإدارية" <sup>2</sup>

إن المفاهيم المطروحة من طرف الباحثين تشير لفكرة واحدة أن القرار عملية أساسية جوهرية تقوم على الدقة و الإختيار من عدد البدائل التي تظهر حول موقف أو مشكل ما، كما تتطلب وجود عنصر إنساني ذو قدرات و إمكانيات ومستوى من الذكاء و المهارة ،وبالمقابل لا ننكر وجود معوقات و قيود تحد من فعالية القرار و متخذه و تنفيذه وبالتالي عرقلة السير الحسن للمنظمة وعدم القدرة على تحقيق الأهداف .

## 2. العوامل المؤثرة على عملية إتخاذ القرار

إن النظر إلى عملية إتخاذ القرار ،كأحد العمليات الجوهرية و المهمة في كل المنظمات مهما كان قطاعها و المجال الذي تنشط فيه، يقتضي منا التأكيد على أنها عملية دقيقة و متداخلة فيما بينها، نتيجة للعوامل متعددة تؤثر فيها وتجعل من عملية إتخاذ القرار تتسم بالرشد أو بالضعف وعدم القدرة على إختيار البديل المناسب، وبالرجوع إلى أدبيات السوسولوجية أو الإدارية حول فكرة إتخاذ القرار نجد أن الطروحات الكلاسيكية و التقليدية، ركزت على العوامل المادية كعوامل أساسية تؤثر على عملية إتخاذ القرار، حيث تساعد على الوصول إلى القرار الرشيد، إنطلاقا من تخفيض قيمة الهدر في التكاليف و تحفيز العمال برفع الأجور وتقديم الحوافز الإقتصادية، للتنفيذ وتحقيق أهداف المنظمة، ومن جانب آخر رواد المدرسة السلوكية ركزوا على أهمية العوامل الإجتماعية و النفسية

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، ص 26

<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي، مرجع سابق ، ص 435

للقرارات، و من يتخذها و الظروف البيئية المحيطة بها، من عادات و تقاليد و قيم و نظم إجتماعية و سياسية و إقتصادية، وبالمقابل قد أكد كل من برنارد و سيمون وآخرين أن هناك قيود و معيقات تقلل من الوصول إلى الرشد في إتخاذ القرارات، وأنها غير ثابتة و متغيرة، لأنها تتأثر بالبيئة المحيطة بها، وبالتالي أكد كل من الإتجاه الكلاسيكي و السلوكي النظرة إلى عملية إتخاذ القرار، إنطلاقاً من إعتبار المنظمة كنظام مغلق أو مفتوح، و يمكننا توضيح العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار من خلال مايلي:

### أ. العوامل الإنسانية و الإجتماعية:

ويقصد بها مجموعة العوامل المرتبطة بالعنصر البشري، وسلوكه و إتجاهاته تكون ناتجة عن التفاعل الإنساني في عملية إتخاذ القرار، حيث يتم الإختيار بين البدائل المطروحة أمام متخذ القرار، فهي تختلف عن باقي السلوكات الإنسانية، حيث يكون التفاعل فيه بين عدة عوامل منطقية و موضوعية أو غير منطقية و شخصية، وتؤثر بذلك على عملية التحليل و الإختيار، فالعوامل الغير موضوعية تؤثر في إتخاذ القرار، و إنقاء البدائل مما ينعكس على رشد القرار و دقته و عقلانيته، فالعوامل الإنسانية عوامل تكتسي أهمية بالغة، ترتبط بشخصية القائد أو متخذ القرار، وترشد سلوكه و تساعده في إختيار أفضل البدائل المتاحة، وهذه العوامل عادة ما يكون مصدرها متخذ القرار أو العمال.

### 1. المدير متخذ القرار:

يعد أحد العوامل الإنسانية الهامة، في المنظمة و المؤثرة بصفة مباشرة على رشد و عقلانية و فعالية القرار، حيث أن المدير فرد من أفراد المجموعة التي تنشط داخل المنظمة و يمتلك قدرات و إمكانيات و مهارات و مؤهلات تسمح له بإختيار البدائل، و المفاضلة بينها بحسب شخصيته و مكانته الإجتماعية و خبرته في المناصب التي شغلها، و أقدميته و إتجاهاته و خلفيته الإجتماعية و النفسية و الثقافية، و تختلف قدرات و مهارات المدراء بعضهم عن بعض، فقد يتخذ أحدهم قرارات تختلف عن ما يتخذه

مدير آخر في منظمة ما، حيث يكون كل منهما على قناعة تامة بالبديل الذي إختاره، حيث يعود السبب في ذلك للعادات و القيم و التقاليد و النظم الإجتماعية و الثقافية التي يتسم بها المجتمع ويكتسبها الفرد<sup>1</sup>.

## 2. الفهم العميق و الشامل للأمور:

تتطلب عملية إتخاذ القرار قدرات ومهارات و إمكانيات لدى العنصر الإنساني، حيث يعمل المدراء على تكوين أنفسهم معرفيا بصفة مستمرة و دائمة في مختلف المعاهد و الجامعات في شكل ندوات وملتقيات ومؤتمرات و المراكز المتخصصة، وتظهر نتائجها في الممارسة أي في الجوانب التطبيقية، فالمدير أوالقائد الجيد يكون مطلع على العديد من المعارف و المعلومات التي تمس الجانب العملي الخاص بعمله حيث تقتضي الضرورة معرفة و تكوين خاص، وفقا للمتطلبات و حجم المسؤولية التي يتحملها، حيث يكون ملم بالمعارف المختلفة نظرا لمتطلبات الدور الوظيفي الخاص به، وأن يتحلى بصفة المغامرة والشجاعة في المواقف التي تتطلب ذلك خاصة الصعبة، كما يجب أن يستثمر في الأفكار و الآراء الجديدة التي يطرحها العاملين.

إلا أنه يجدر الإشارة أن معرفة كل الجوانب المرتبطة بإتخاذ القرار، لا تتطلب أن يكون الفرد على دراية بكل العلوم المختلفة كالإدارة و السياسة و الموارد البشرية و الإقتصاد و القانون وغيرها من العلوم، ولكن يجب معرفة القليل من باب الإطلاع ، حيث يصعب على متخذ القرار التكوين العلمي في كل العلوم ، فقد يمتلكها أحد العمال بحسب موقعه الوظيفي الذي يحدد تخصصه ، لذلك بهدف الفهم الدقيق و الشامل للقضايا التي يتخذ فيها القرار يمكن للمدراء الاستفادة و إدماج العمال المتخصصين رغم قلتهم بالمنظمة، و إسناد بعض المهام و القرارات لهم، فالمدير أو القائد الكفاء يعمل على التحليل و التدقيق في كل مراحل إتخاذ القرار، حيث لا يقوم بإختيار بديل وتنفيذه ، إلا

<sup>1</sup> زواتيني عبد العزيز: تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2019، ص190

بعد الإلمام التام بكل الجوانب وتحديد النقاط الهامة و توفير كل الظروف و الموارد الأساسية للتنفيذه وتجسيد القرار و النتائج المترتبة عنه.

### 3. قدرة المدير على التنبؤ و التوقع:

وتظهر عادة عندما يكون المدير على دراية كافية بالمعطيات الداخلية و الخارجية، التي من الممكن أن تؤثر على عملية إلتخاذ القرار، وقدرته على وضع التقديرات و الإحتمالات الكافية في المستقبل القريب، التي يتوقف عندها القرار المتخذ، حيث أنه كلما كان المدير مدرك للظروف و التهديدات الخارجية، يمكنه ذلك من وضع أو إختيار و تقدير سليم للموقف.

إن قدرة المدير على التوقع و التنبؤ تمكنه من التقدير الجيد للموقف، أو المشكلة المطروحة أو قضايا العمل، حيث يمكنه تحديد العوامل المختلفة المؤثرة سواء الإقتصادية أو الإجتماعية أو السياسية أو الثقافية وغيرها، التي تحد من فعالية القرار المتخذ، مما يساعد في وضع بدائل أخرى لتحقيق الأهداف المطلوبة، بفعالية، وضمان نجاح القرار المتخذ، ووضع تقديرات خاصة بالعنصر البشري المناسب و الكفاء للتنفيذ القرار، وتجسيده في الواقع بالإضافة إلى تقديرات حول الموارد المادية اللازمة للتنفيذه، ودرجة تقبله و رفضه داخليا و خارجيا.

"إن كفاءة المدير وقدرته على التنبؤ بلغت دورا كبيرا في إمكانية ودقة القدرة على التنبؤ لإلتخاذ القرارات، فالتنبؤ ليس عملية ميكانيكية محددة العناصر إنما هو عملية مصغرة جدا، وتستدعي الكثير من المهارات والذكاء والقدرة على التصور والتخيل ولا يمكن في الواقع فصل كفاءة المتنبئ عن الوسائل أو الطرق التي يستخدمها في أداء عمله فكلما كانت هذه الوسائل مؤسسة على مبادئ علمية سليمة كلما ازدادت مهارته في ممارسة وظيفة القدرة على التنبؤ"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> شعيب عبد المنعم محمد: إدارة المستشفيات منظور تطبيقي (إدارة الأعمال و إدارة المستشفيات)، دار النشر للجامعات، بدون بلد، 2014، ص72.

**4. التخصص والمؤهل العلمي في العلوم الإدارية للمدير:**

إن متطلبات المنظمات المعاصرة في العالم، فرضت توفير العنصر البشري المتخصص لأداء المهام الإدارية و التنظيمية ، حيث أن التخصص العلمي في الإدارة يتيح للمدير الكثير من المعارف العلمية حول الأساليب العلمية في الإدارة و القدرات و المهارات الكافية في مختلف العمليات الإدارية التي يقوم عليها التنظيم كونه يكون أكثر دراية بأهدافه ونشاطاته و خصائصه اي كان نوعه أو قطاعه، لذلك فإن التخصص و المؤهل العلمي لدى المدراء يلعب دورا هاما في إتخاذ القرارات المناسبة كون القرار يبنى على أسس علمية و مبادئ علم الإدارة.

إن نمو حجم المنظمات و تعقد وظائفها والمتغيرات التي تطرأ عليها و المستجدات الجديدة و العدد الكبير من التهديدات و التحديات التي تقف أمام إستمرارها ونموها، و العوامل التي تساعد او تحد من نشاطها في حركية مستمرة ، أين أصبحت تتجه نحو إستثمار الذكاء الإنساني في مواقع العمل، وفي ظل التنافسية الشرسية و معطيات العولمة التنظيمية ، أصبحت المنظمات تولي أهمية بالغة للتوظيف المدراء بناء على المؤهل العلمي وتخصصه في الإدارة، بهدف تحقيق الفعالية و الاستمرارية و النمو ولن يتحقق كل هذا إلا بوجود مدير متخصص في الإدارة، يعمل على إتخاذ القرار بناء على أسس علمية دقيقة.

**5. قدرة المدير على المبادرة و الابتكار:**

" تعتبر هذه الصفة هامة و لازمة للمدير في مجال اتخاذ القرارات ، لأن المدير الذي لا يتصف بها هو مدير متسلط يضجر من النقد و النقاش ، يستسلم لإغراء استخدامه للقمع أكثر من تنمية أفكار موظفيه، كما أنها تمكنه من اتخاذ القرارات الصائبة دون تردد، و قدرته على تنفيذ قراراته إضافة إلى قدرته الابتكارية التي تساعده على خلق أفكار جديدة لتوظيفها في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الصعبة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد العزيز زواتيني، مرجع سابق ، ص 191.

فالمدير الجيد هو الذي يسعى دائما إلى تحقيق التفاعل الجيد و إيجاد مناخ تنظيمي يشجع العمال على المبادرة و الإبتكار ، حيث تتولد الأفكار الجديدة نتيجة للتفاعل الفرد مع بيئته ،هذه الأفكار الجديدة تساعد في حل المشكلات و طرح بدائل مختلفة، وبالتالي إتخاذ القرار السليم، كما أنه يمكن تنمية القدرات الإبتكارية للمدراء و العمال وذلك عن طريق تنشيط مستوى الذكاء من خلال إشراكهم في جلسات او حلقات للمناقشة المشاكل وتحديد أبعادها و عناصرها بحسب نظرة كل عضو وتخصصه العلمي.

### 6. قدرة المدير على تحمل المسؤولية:

ويقصد بها درجة تحمل المدير للمسؤولية من خلال أداءه للمهامه وواجباته بكل ثقة ، وتقبله للأفكار الجديدة ، ومدى تنفيذه للخطط و الأهداف التي يسعى إليها التنظيم، وقدرته على تحمل الأخطاء وتصحيحها ، وتطبيق الإجراءات اللازمة حتى و ان لم تلقى رضا من العمال، بالإضافة إلى قدرته على تنفيذ القرارات وتقبل النقد من الرؤساء و العمال، و الاصرار الدائم للانجاز الاعمال المكلف بها، و القدرة على مواجهة المواقف و الصعوبات ، وقدرته على مقاومة الضغوطات الداخلية و الخارجية ، واتخاذ القرارات التي تكون غير مقبولة ولكنها ضرورية،حيث أن صلاحياته في إتخاذ القرار ترافقها المسؤولية التامة.

### 7. الخبرة الواسعة:

إن ما يكتسبه ويتعلمه العامل خلال مساره الوظيفي، تجعله يمتلك الخبرة في العمل، حيث تساعده الخبرة على حل العديد من المشاكل و إتخاذ قرارات سليمة، فالمدير أو العامل الذي مر بتجربة أو مشكلة ما أثناء العمل،يمكنه إتخاذ قرار صائب قائم على الخبرة المكتسبة و المعرفة الدقيقة للموقف مماثل مر به من قبل.

كما أنه الإعتماد على الخبرة لوحدها لإتخاذ القرار غير كافي، حيث من الممكن أن يعرض المنظمة للخطر،فقد يصعب على الفرد تحديد الأسباب الحقيقية للفشل بالإضافة إلى إحتمال وجود إختلافات

بين المشاكل أو القضايا السابقة، مما يجعل من الصعب الإعتماد على الخبرات الماضية مع القضايا الجديدة في الحاضر، بإعتبار أن البيئة متغيرة و غير ثابتة<sup>1</sup>.

### 8. الإختبار و التحريب للقرار قبل إتخاذه:

إن القرارات الجيدة الفعالة عادة تكون محل إختبار و تجربة قبل الشروع في تنفيذ القرار بشكل نهائي عبر مراحلها، لذلك فإن المدير الجيد ذو الكفاءة هو من يسعى ويقوم بعمل إختبارات مبنية على أسس علمية، لإختبار و تجربة القرار قبل إتخاذه بصفة نهائية، حيث تمنحه التجربة معرفة النقائص و الأخطاء و مدى فعالية البديل، ودرجة تقبله او رفضه، و إمكانية تنفيذه و كل الموارد الكافية لإتمامه و قدرته على تحقيق النتائج المطلوبة و المرغوبة.

### 9. بحث وتحليل البدائل:

إن القدرة على التحليل و البحث عن البدائل المناسبة لإتخاذ القرار، لحل القضايا الهامة و تحقيق الأهداف المطلوبة، يتطلب أن يتوفر لدى القائد أو المدير القدرة على البحث و تحليل البدائل و المفاضلة بينها، فعملية التقصي و البحث عن البديل يحتاج إلى دمج العاملين في المنظمة، و منحهم الثقة الكافية لإبداء آراءهم و أفكارهم، و مقترحاتهم لطرح مختلف الأفكار و إثراءها، وبالتالي الوصول إلى البدائل و جمع معلومات كافية حول المشكلات و القضايا المطروحة.

### 10. أهداف المدير و أغراضه الشخصية:

تسعى المنظمة إلى تحديد و تحقيق أهدافها ، مستندة في ذلك على كفاءة العنصر البشري و توفير الموارد اللازمة المطلوبة كالتجهيزات و الهياكل و الأدوات الاساسية ، وبالمقابل تسعى أيضا إلى تلبية الحاجات الإجتماعية للعمال ، من خلال الإعتراف بجهودهم و إنجازاتهم ، و تحفيزهم لزيادة مستوى الأداء الوظيفي ، الذي من خلاله تتجسد الأهداف و تحقق، و من جانب اخر بإعتبار

<sup>1</sup> محمد محمد الهادي: الإدارة العلمية للمكتبات و مراكز التوثيق و المعلومات، ط2، المكتبة الأكاديمية،

القاهرة، 1990، ص95-96.

المدير فرد من أفراد المنظمة ، فإنه يعمل على تحقيق أهداف خاصة به و قد تكون اهداف شخصية ، تتعارض مع الأهداف العامة للمنظمة ، أو لدى العاملين ، لذلك فإن المدير الكفاء هو من يستطيع فصل الأهداف الشخصية عن الأهداف العامة للمنظمة، ويعمل بصفة مستمرة للتحقيقها دون الشخصنة و المصالح الفردية.

" تلعب الأهداف دورا أساسيا في توجيه سلوك المدير في عملية اتخاذ القرار، و قد تبدو سهلة هذه العملية لكن عندما تتعدد الأهداف و تتناقض فيما بينها فإن عملية اتخاذ القرارات تكون أكثر صعوبة و تعقيدا ، و لذا يجب التفريق بين الأهداف العامة للمنظمة و الأهداف الشخصية الخاصة بالمدير" <sup>1</sup>.

وبالمقابل نجد بعض المدراء يعملون على إستعمال البيانات و الإحصائيات و المعلومات المتنوعة المرتبطة بمشكلة ما لأهدافهم الشخصية و مصالحهم، على حساب المنظمة و أهدافها، حيث كشفت الدراسات أنه يوجد فئة من المدراء يسعون إلى إقناع العمال بأهمية المشكلة، وضرورة حلها، لأجل كسب العنصر الزمني لإيجاد حلول تتناسب مع اهدافهم الشخصية، وبالمقابل يظهرون أمام العمال أنهم يهتمون بالمشكلة، ويسعون بإستمرار للبحث عن حلول لها، بأساليب علمية أو لأجل التنصل من المسؤولية في إتخاذ القرار إلى مصادر أخرى.

## 11. إتجاهات المدير و قيمه:

" قد يكون المدير متخذ القرار محدودا باتجاهاته و قيمه، فقد نجد من يركز على الجوانب الإنسانية و يميل البعض إلى القيم الروحية و الدينية، كما أن اتجاهات وقيم المدير تتأثر بقيم اجتماعية نابعة من المحيط المعاش و قد تكون دوافع التسلط و إعطاء الأوامر نابعة من قيم اجتماعية خاصة ، كما تلعب أخلاقيات المدير دورا هاما في عملية إختيار البديل إذا ما كان هذا الأخير قائما" <sup>2</sup>.

وتتجسد الإتجاهات و القيم في سلوك المدير حيث تظهر في ممارسته للمهامه و تعامله مع العمال، فكل فرد قيمه و إتجاهاته المختلفة بحكم أنه فرد في المجتمع يكتسبها خلال مراحل التنشئة الإجتماعية، لذلك تكون للقيم و إتجاهات المدراء دور كبير و تأثيرها يمتد إلى القرارات المتخذة و

<sup>1</sup> عبد العزيز زواتيني، مرجع سابق، ص 191.

<sup>2</sup> عبد العزيز زواتيني، مرجع سابق، ص 191.

إختيار البدائل، لذا يجب على المدراء التوفيق بين إتجاهاتهم و قيمهم مع باقي أفراد المنظمة و المحيط الخارجي لأجل تحقيق أهداف المنظمة و حل كل المشكلات و القضايا العالقة، خاصة إذ كانت المنظمة تضم أفراد من ثقافات أخرى أو جنسيات حيث تتعارض القيم و الإتجاهات بحكم تواجدهم بالمجتمعات مختلفة.

## 12. درجة الإنفعالية و ضبط النفس:

"يتم إتخاذ القرارات خلال الأوقات العاطفية ، ويتم تنفيذها قبل أن يستعيد الشخص الذي إتخذ القرار عقله ، في مواقف أخرى يصعب على صانع القرار نفسه تحديد الأسباب اللاواعية التي دفعته إلى إتخاذ قرارات معينة. غير متأكد من ملاءمتها وفي المواقف الأخرى سيتأثر صناع القرار بالعاطفة أو الغريزة. تفقده وعيه فيتخذ بعض القرارات التي تحدها هذه التأثيرات"<sup>1</sup>.

## 13. مساعدو المدير و معاونيه:

سيؤثر مساعدو المدراء ومساعدو صانعي القرار ، نظراً لعلاقتهم الوثيقة معهم ، على إتجاه صنع القرار لديهم ، وطريقة تفكيرهم ، وحتى طريقة التعبير عن الموضوع ، وسيؤثر أيضاً على فاعلية إتخاذ القرار. يمكن للمدير الذي يختار المساعد أن يتحكم في مختلف القرارات التي يتخذها، لهذا السبب يجب عليه الإختيار من بين الأشخاص ذوي الميول المختلفة من أجل خلق جو يفضي إلى خلق الأفكار ، لكنه يأسف لأن المديرين ، خاصة أولئك في البلدان النامية ، يطلبون أولاً أشخاصاً يعملون معهم. الشيء المهم هو أنه يجب عليهم الإتفاق مع أفكارهم ومواقفهم لتجنب الاحتكاك بينهم أو بين مديريهم. على الرغم من أن هذا يضر بوضعهم الخاضع والتبعي أو يحرمهم من مزايا الحوار الحر والمفتوح ، إلا أنه يساعد على إتخاذ قرارات أكثر نضجاً وفعالية<sup>2</sup>.

## 14. المستشارون و الخبراء المتخصصون:

<sup>1</sup> عامر الكبيسي، المعوقات الإدارية في الدول النامية والطرق إلى حلها، مجلة العلوم الإدارية، العدد الثالث، ديسمبر، 1972، ص19.

<sup>2</sup> عبد الخالق ذكرى: الوسائل العلمية الحديثة التي تساعد على إتخاذ القرار ،مؤتمر القادة الإداريين ,الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة الدورة السادسة ،ص543.

ويشبهه الكاتب ( ج. رولد )<sup>1</sup> المستشار الاداري الكفو بالطبيب الماهر ، فكلاهما يشخص المرض أولاً ، ثم يقدم العلاج . والمستشار الاداري مختص بأمراض المنظمات الادارية ، فهو يشخص أسباب ضعف وفشل المنظمات في القيام بأعمالها ، ويقدم الاقتراحات والحلول المناسبة لمعالجتها . والطبيب دوره واضح في مجال تشخيص ومعالجة الأمراض البشرية . وهناك وجه آخر يتشابهان فيه ، وهو التخصص ، ففي مجال الاستشارات الادارية يوجد العديد من التخصصات مثلما هو الحال في مجال ممارسة مهنة الطب<sup>2</sup>.

## ب. العوامل التنظيمية:

### 1. درجة المركزية:

يعني بالمركزية "أن تتركز السلطة لدى شخص محدد، حيث لها العديد من العيوب ،فهي تضعف من عملية إتخاذ القرار الصغيرة و الكبيرة،في آن واحد وتعمل على إشغال القيادة الإدارية العليا بالمهام الثانوية وعدم ممارسة المهام الأساسية كالتهيئة،وكذلك تركز الواجبات و المسؤوليات على عاتق شخص أو أشخاص مما يؤدي إلى تكديس الواجبات وعدم قدرتها على أدائها،بالشكل المطلوب مهما بذلوا من جهد،ضعف القرارات الإدارية نظرا لبعد القائمين بإصدارها"<sup>3</sup>

إن إختيار البدائل المناسبة من مجموع البدائل المقترحة يتطلب توفير درجة من اللامركزية ،فتركز القرار في مستوى محدد في المنظمة يعرقل عملية إتخاذ القرار ، والمشاركة فيه ،حيث توجد قرارات يكون إتخاذها دون الرجوع إلى السلطة في أعلى الهرم، وقد أثبتت فعاليتها في منظمات عالمية .

### 2. مستوى تفويض السلطة:

"ينشئ التنظيم علاقات بين العاملين في المنظمة، وتأخذ هذه العلاقات شكل علاقة رأسية،كعلاقة بين الرئيس و المرؤوس أو شكل علاقة أفقية، كعلاقة بين المديرين في المستوى التنظيمي الواحد،

<sup>1</sup> GILBERT RIEBOLD: THE MANAGMENT CONSULTANT: A PHYSICIAN FOR THE ENTERPRISE, AFRICAN ADMINISTRATIVE STUDIES,1976,P211

<sup>2</sup> محمد شاکر عصفور: أصول التنظيم و الأساليب، دار الشروق ، جدة، 1987،ص63.

<sup>3</sup> زكريا الدوري و زملاؤه: مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي و العشرون،دار اليازوري،2011،ص166.

ولكي يتمكن المديرين ورؤساء الأقسام من القيام بالأعمال المناطة بهم، عن طريق الآخرين، فإنهم يمنحون سلطات مناسبة وهذه السلطات تعطيهم الحق في التصرف و إتخاذ القرارات، ويكونوا مسؤولين أمام رؤسائهم عن تصرفاتهم<sup>1</sup>

"والتفويض يزيل عن كاهل الرئيس الكثير من الأعمال التي تتخذ طابعة روتينية ، وتمكنه من تخصيص وقته الثمين للمسائل الهامة والقرارات الكبرى المتعلقة بالمنظمة . ومن النواحي الإيجابية في التفويض ، افساح المجال أمام المرؤوسين للتدرب على القيام بأعمال ذات صبة قيادية ، وهذا من شأنه أن يرغبهم في العمل ، ويرفع من معنوياتهم ، ويعددهم لأن يصبحوا رؤساء إداريين وقادة في المستقبل"<sup>2</sup>.

ومن "الأسباب التي تدفع بعض الرؤساء الاداريين إلى عدم الرغبة في التفويض بما يلي :

- الرغبة في الاستثمار والظهور بمظهر القوة .

- ضعف ثقتهم في قدرة مرؤسهم على أداء الأعمال بالطريقة المرغوبة

- الخوف من تمرد المرؤوسين عليهم ومنافستهم لهم

- عدم النضوج الذهني والعاطفي

- الجهل بطبيعة تفويض السلطة للغير .

- الجهل بمبادئ الادارة العامة وبكيفية التفويض"<sup>3</sup>.

### 3. الخبرة و المؤهل العلمي:

إن خبرة العامل في أي منظمة مهما كان نوعها أو شكلها يشكل فارق كبير في العمل و كفاءة القرارات المتخذة سواء بمشاركة العامل نو الخبرة في القرار أو أثناء تنفيذه ، حيث تعد الخبرة و التأهيل العلمي الذي يحظى به الفرد داخل التنظيم أحد الأساسيات والركائز لنجاح القرار أو فشله،

<sup>1</sup> محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، دار الشروق، 1987، ص210.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص214.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص215.

كون العامل لديه رصيد كافي للتعامل مع مختلف المشكلات وحلها بأقل التكاليف بناء على خبرته وتواجده في موقع العمل، ودرجة استعابه للمهامه وثقافته التنظيمية و مستوى تعاونه مع زملائه، لذلك يعمل بعض القادة على ادماج العاملين ذوي الخبرة و الإستعانة بهم بل و الإعتماد الكلي عليهم بإعتبارهم يملكون المعلومات الكافية حول المشكلة وأفضل البدائل التي تمكن من نجاح القرار و تحقيق فعاليته ، في كل مراحلها فالخبرة الطويلة في مهامهم تشكل فارقا اساسي مقارنة بالعامل حديث التكوين و التواجد، كون العامل ذو الخبرة قد أصبح أكثر دراية بمشكلات التي تواجه المنظمة ويعرف الكثير حول الطرق المناسبة لحل المشاكل المشابهة التي تمكنه من إتخاذ القرار السليم، وكذلك يمكنه تقديم طرق جديدة للتعامل مع المشكلات بكفاءة و كلفة أقل ومنه تحقيق فعالية القرار و الفعالية التنظيمية كونه يسهم في نجاح القرار بالمنظمة، ومن جانب آخر ومع تطور التنظيمات المعاصرة يشكل المؤهل العلمي أيضا فارق وقوة للعامل حيث أن الفرد المؤهل علميا والذي لديه مستوى عالي يؤهله إلى فهم مهامه ومشاركته في عملية إتخاذ القرار، حيث تعمل المنظمات على الإعتماد على إطارتها المؤهلة علميا وتعتمد عليهم وتشاركهم في القرارات خاصة القرارات الإستراتيجية حيث تمثل هاته الفئة أحد الفئات العليا والأساسية لإحداث التغيير و التطوير بحسب تخصصها ومجالها، وتشاركها في القرارات بهدف تحقيق أهداف المنظمة وضمان البقاء في المحيط التنافسي التي تنشط فيه المنظمة.

ولكن يجب أن نراعي أن الاعتماد على الخبرة السابقة وحدها كمرشد لاتخاذ قرارات المستقبل قد يتضمن على عديد من الأخطار منها :

- يصعب على الإنسان العادي إدراك الأسباب الحقيقية لخطأه أو فشله .
- احتمال اختلاف المشاكل الحاضرة عن مشاكل الماضي مما يجعل من غير المناسب تطبيق خبرات الماضي على الحاضر"<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> محمد الهادي: الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق و المعلومات، المكتبة الأكاديمية، 1990، ص95-96.

**4. نمط القيادة :**

القيادة هي الأخرى أحد المحركات الأساسية لعملية إتخاذ القرار ،حيث أن القائد الفعال هو الذي يعمل على دمج الفرد ضمن المنظمة تدريجيا من خلال منحه مساحة للمشاركة في عملية إتخاذ القرار ،ويعتبر الفرد أحد الموارد الهامة لتحريك المنظمة وإنجاحها وتحقيق فعاليتها، فالقيادة الناجحة هي من تستطيع تحريك الأفراد و التأثير فيهم نحو أهداف المنظمة من خلال تحقيق التقارب الصحيح بين أهداف الفرد و المنظمة في شكل متكافئ بعيد عن الصراعات و التنافسية المدمرة للمنظمة ،ويجدر الإشارة أن القيادة التشاركية هي تلك القيادة التي تثنى تواجد الفرد داخل المنظمة وذلك من خلال الاهتمام بأفكاره و آراءه و مقترحاته ، إشراكه أيضا في إتخاذ القرارات بحسب موقعه في المنظمة، وتعترف أيضا بما يقدمه من جهد فكري و تعاونه مع زملاءه والفرق الأخرى لأجل إنجاز العملية التنظيمية و تحقيق الفعالية على مستوى عملية إتخاذ القرار و المنظمة ككل.

إن ضعف القيادة بالمنظمة يشكل عائق كبير جدا ، حيث تكون القيادة مستبدة أو متسببة تسعى إلى تحقيق مصالحها الشخصية ، وتسيير المنظمة على مبادئ غير شرعية تجعلها هشة سريعة الزوال ، وتطغى بها الفردانية و المركزية في القرار ، فالقائد ليس ملم بكل المعلومات في عملية إتخاذ القرار ، كما أنه لا يحضى بتعاون حقيقي من طرف العمال لإنجاح القرارات الصادرة منه، وحتى ولو تم تنفيذ القرار فهذا القرار ضعيف يمثل جبهة واحدة فقط، وبالتالي ضعف فعالية المنظمة.

**5. حجم المنظمة:**

يعبر حجم المنظمة "عن مدى قوتها أو قدرتها المادية ،وتختلف مقياس حجم المنظمات باختلاف طبيعتها ومجال عملها على سبيل المثال يتفق الكثير من العلماء على أن حجم المنظمة يشير الى

عدد العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة ، لكن إتفاقهم هذا لا يعني أن موقفهم صحيح دائماً لأن بالإمكان تعريف حجم المنظمة بأكثر من أسلوب ولا يمكن حصره بأسلوب واحد فقط"<sup>1</sup>.

نلاحظ أن حجم المنظمة يرتبط كذلك بالتكنولوجيا المستعملة ، والجانب المالي لها، والفروع الخاصة بها ،فقد تكون للمنظمة أكثر من فرع ،وبالتالي تتأثر عملية إتخاذ القرار أين نجد مثل هذه المنظمات تلجأ إلى اللامركزية في إتخاذ القرار بحكم حجمها وشسعتها،لذلك من الإيجابي إعداد قيادة تشاركية تسعى إلى تثمين وتفعيل العمل الجماعي نحو تحقيق فعالية التنظيم.

"من الصعوبة ان لم يكن من المستحيل إدارة كل أمور المنظمات الكبيرة من قمة الهرم التنظيمي، فهناك أشياء تحدث في المستويات الإدارية الدنيا يصعب على الفرد أو الجماعة الإحاطة بهاو توقعها. لا مفر إذن من اللامركزية بزيادة حجم المنظمة ، أي انه كلما إزداد حجم المنظمة اتجهت الادارة العليا الى تفويض جزء من صلاحياتها الخاصة بإتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأدنى" <sup>2</sup>.

## 6. الهيكل التنظيمي:

إن غياب هيكل تنظيمي يوضح مركز الإتصال وخطوط السلطة بالمنظمة،يمكن القيادات الإدارية من الإعتماد على الإتصال الغير رسمي،هذا الأخير التي أهدافه تتعارض مع أهداف التنظيم،كما يشكل إنخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي في قدمه وركوده،وتركيهه على المركزية ،وهذا ما يعيق الإتصالات الأفقية و الصاعدة ويجعله في حالة جمود وعزلة مع باقي الإدارات و المصالح و الأقسام والعاملين،مما يجعلها أقطاب منعزلة داخل التنظيم <sup>3</sup>.

كما أن هذا الأمر يجعل القائد غير قادر على الإلمام ويحرمه من النظرة الشاملة للمنظمة على أنها تركيبة متكاملة،حيث تظل في شكل أجزاء، ذات علاقة متشابكة<sup>4</sup>، وبالتالي ضعف الهيكل التنظيمي

<sup>1</sup> مؤيد السالم: تصميم المنظمات وتحليلها،دار حميثر للنشر و الترجمة،2018،ص 147-148.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 148.

<sup>3</sup> محمد حجازي،عبد الفتاح عبد الوهاب: وسائط الإتصال الرسمي في المملكة العربية السعودية :الخطط و المبادرات ، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 14-15

<sup>4</sup> عامر سعيد يس: الإتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها،دار المريخ، الرياض،1986،ص 141-142.

يجعله لا يؤدي وظيفته الأساسية بفعل تداخل الإختصاصات و المسؤوليات و تعدد المستويات التنظيمية، وغياب التنسيق بينها وصعوبة إحلال الرقابة لإحلال النظام بالعمل وسيره وزيادة البعد عن الإدارة العليا و المستويات الدنيا، وضعف الإتصال بسبب الإختلاف الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>. فالهيكل التنظيمي له علاقة مباشرة بعملية إتخاذ القرار، وتظهر العلاقة في كونه البناء الذي يحوي كل خطوط السلطة و الإتصال و يحدد مواقع الفاعلين داخل المنظمة ، اين تتم عملية إتخاذ القرار بحسب المستوى التنظيمي ، حيث تتخذ القرارات بحسب نوعها ووقتها و طبيعة المشكلات المتصلة بالعمل و العمال، حيث كل ما كان الهيكل التنظيمي من وحيث، كان الإلمام بكل المعلومات المرتبطة بالقرار في كل مراحله، حتى تنفيذه يكون بناء على معطيات دقيقة و متسلسلة مع الأقسام و الفروع و المصالح بالمنظمة ومنه يكون القرار سليم و دقيق بناء على ضبط كل متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية.

### 7. الإتصال وخطوطه:

إن الإتصال الجيد بالمنظمة يضمن معلومات وبيانات دقيقة، ويسهل إنسيابية المعلومة في كل الهرم التنظيمي ، حيث تكون الإتصالات في شكلها الأفقي و الصاعدة مرنة و مترابطة مع باقي الأقسام و المصالح، كما تشكل المعلومات عنصر هامة جدا في عملية إتخاذ القرار حيث غزارة المعلومة وصحتها تجعل من القرار صحيح و دقيق و سليم، و نقص المعلومة وإحتكارها أو تركزها في المستوى الأعلى يجعل من القرار ضعيف و غير فعال نظرا لغياب المعلومة الكافية كونها معلومة تفتقر للدقة و مبتورة و غير مكتملة، حيث أن تحديد المشكلة يحتاج إلى الإلمام بكل المعلومات لتحديد مخاطر إتخاذ القرار أو التسرع فيه دون إدراج أو جمع كل المعلومات المتعلقة بالمشكلة، خاصة في القرارات الإستراتيجية التي تحدد مسار و ديمومة المنظمة و قدرتها على التنافسية، كما يلعب الإتصال دور

<sup>1</sup> محمد لطفي راشد: الإتصالات الإدارية ، مطابع الفرزدق، الرياض، 1983، ص234.

مهم في القرار في مرحلة تحديد البدائل وتقييمها و تنفيذه ، حيث أن الإتصال الجيد المبني على أدوات مرنة وفعالة وحديثة يضمن تحقيق فعالية إتخاذ القرار .

وفي ذات الصدد "يقول العالم هربرت سايمون:" على المدير أن يضع الظروف المناسبة ،بحيث يقترب الفرد عند إتخاذ قراراته قدر الإمكان من التطبيق الرشيد..أي يعطي حكمه للإسهام في التنفيذ في ضوء أهداف المشروع"<sup>1</sup>.

نلاحظ في هذا الصدد أن بعض القادة أو المدراء لا يهتمون بشكل كافي، بوضوح التعليمات و التقارير و المذكرات والندوات وغيرها،مما يعمل على جعل الإتصال يؤدي دوره الشكلي فقط، وحتى يحقق الإتصال هدفه على القادة أخذ التدابير و الإجراءات اللازمة لإنجاحه ،والتركيز على لغته لأنها المفتاح الحقيقي لنجاح الإتصال.

### 8. طبيعة المهام:

"إن تزايد عدد أفراد المنظمة يجعل المنظمة تتجه نحو تقسيم العمل بينهم، حيث تجعل كل فرد مسؤول عن جزء منه، مع منح سلطات كافية للقيام بما أسند اليه من مهام ،فتقسيم العمل بين أفراد المنظمة، وممارسة كل فرد نوع من العمل و التفرغ له يساعد على إتقان العمل، وإكتساب مهارات و خبرات عالية في أدائه، وبالتالي زيادة كفاءة العمل ، لذلك توجهت المنظمات في عصرنا الحالي، نحو التخصص كصفة ملازمة للعصر"<sup>2</sup>.

إن تقسيم العمل و التخصص يساعد كثيرا على اتخاذ قرارات واختيار بدائل جيدة، حيث تتم العملية في الانتقاء بناء على معلومات دقيقة متخصصة منبثقة من طبيعة العمل المتخصص، ويكون البديل اقرب الى الرشد و العقلانية و الجودة ، كما ان تنفيذ القرار يكون بطريقة سهلة حيث يكون الفرد على دراية كافية بمهامه ومتحكم بها، مما يجعله يتخطى اي عقبات تعترضه اثناء تنفيذ القرار، وايجاد الحلول التي تتناسب مع المشكلة وبالتالي الوصول الى تحقيق الأهداف .

<sup>1</sup> كمال حمدي أبو الخير : العملية الإدارية و التطبيق الإداري ، مكتبة عين الشمس، 1987، ص403

<sup>2</sup> محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص153.

**9. التكنولوجيا المعتمدة:**

" إذا توفرت المعلومات الدقيقة الصحيحة كان من السهل تحصيلها عند الطالب وبالكمية المطلوبة و النوع و السرعة، مما يسهل مهمة متخذ القرار لوصول إلى قرار سليم، لذلك فإن النظم المعلومات والبرامج المختلفة، أصبحت مهمة في معظم المنظمات الحديثة ، و أصبح إستخدام الحاسب الآلي و الأنظمة الآلية و الإلكترونية والإلكترونية في معالجة البيانات ، وأدخلت عليها تطورات كثيرة حيث يوفر الحاسب الآلي مساعدة للمدراء على إتخاذ قرارات أكثر فعالية"<sup>1</sup>.

فالتكنولوجيات المعتمدة بالمنظمة أي كان نشاطها ونوع القطاع التي تنتمي له، لها أهمية بالغة في نجاعة بعض القرارات خاصة القرارات التي ترتبط بالإحصائيات أو تتطلب أرقام كبيرة ، حيث تعمل منظمات على توفير تكنولوجيات متطورة تواكب ما هو موجود بالعصري الحالي، خاصة أن جل القطاعات أدخلت الرقمنة وأصبحت تتعامل مع المعطيات الرقمية، فنجاح القرار وفعاليتة يتوقف على قدرة العنصر البشري في التحكم على هاته التكنولوجيات المعتمدة، لذلك أصبح العامل يشارك من خلال ما يقدمه من مهارات تكنولوجية تستند على المعرفة و التخصص و المهارة ، ومنه المشاركة الفعالة في إتخاذ القرار من خلال الإلمام بكل المعطيات التي ترتبط بالقرار المتخذ ، وتوفير كل المعلومات في ظرف قياسي ومدققة ، كما أن هاته التكنولوجيات المتمثلة في برامج و برمجيات وغيرها تعد أدوات هامة في جمع المعلومات وتحقيق الإتصال الفعال هذا الاخير الذي يعد أساس عملية إتخاذ القرار، كما أنه لا يمكننا تجاهل أن إتخاذ القرار عملية معقدة تتطلب توحيد وتحضير كافة الأدوات و الإمكانيات لنجاحه وفعاليتة.

**10. طبيعة العلاقات السائدة:**

تمثل العلاقات بين المسؤولين جزءاً مهماً في إدارة العمل، وهي لا تكون بين إدارة و أخرى أو قسم و آخر عن طريق الرؤساء المسؤولين فحسب...بل إنها تنتسج لأكثر من ذلك فقد توجد علاقات

<sup>1</sup> على محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، 1986، ص48.

وظيفية بين الإدارات و الأقسام المختلفة، تحقق التعاون فيما بينها على إنجاز الأعمال بأعلى قدر من الكفاءة ، وتنفيذ السياسة العامة<sup>1</sup>.

وتكون العلاقات" في شكل تعاوني بحسب عضوية الفرد في المجالس ...، وقد تكون العلاقات بين المستويات الإدارية الواحدة، حيث تكون بين رئيسيين أو أكثر في مستوى إداري واحد، ويقع على عاتق كل واحد مسؤولية قسمه، إلا أن مقتضيات العمل تتطلب تعاونهما في إيجاد الحلول اللازمة للمشكلات، و الوصول إلى قرارات جيدة، دون الرجوع إلى الرئيس الأعلى، و تظهر العلاقات في شكل علاقات وظيفية، تتمثل فيما يقدمه الرؤساء المختصون من مقترحات و نصائح فنية إلى المدراء"<sup>2</sup>.

إن العلاقات التي نشأ بين العاملين في كل المستويات التنظيمية، تترجم أيضا فعالية إلتخاذ القرار من خلال التعاون و التنافسية لأجل بلوغ و تحقيق أهداف المنظمة، فالعلاقات تربط المنظمة في نسق تفاعلي متكامل لإنجاح القرارات و إختيار أفضل البدائل و تنفيذها بدقة وبطريقة صحيحة لضمان نمو المنظمة و قدرتها على التفاعل مع المحيط الداخلي و الخارجي .

### 11. درجة إندماج الفرد:

إن تواجد الفرد داخل المنظمة ،كعضو يتفاعل مع باقي الأفراد الذين يعملون معه ضمن النسق التنظيمي ،يجعله يشعر بأنه جزء لا يتجزأ منها حيث يشعر بالإنتماء ويقدم كل ما لديه من مهارات وإمكانيات في سبيل تحقيق أهداف والمنظمة كما أن إنتماءه للجماعات العمل سواء الرسمية أو غير الرسمية تحقق له الاندماج الكامل ،كونه يشكل الجزء من الكل

ويتحقق إندماج العامل بالمنظمة بفعل عوامل تتوفر تجعله يبتعد عن التغييب عن العمل أو إهماله أو التماطل فيه و تقديمه في آجاله بحسب طبيعة مهامه وموقعه في العمل و لا يكون كثير الشكوى و الإضرابات وغيرها من السلوكيات التي تدل على درجة إغترابه، وعدم تفاعله مع منظمته، كما أن

<sup>1</sup> كمال حمدي أبو الخير ، مرجع سابق 513.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص518.

إندماج العامل ضمن المنظمة يظهر في التأثير في عملية إتخاذ القرار ، حيث يسعى القائد الديمقراطي إلى إشراكه كعضو مهم وفاعل ومنتج وليس مجرد أداة لتحقيق الأهداف فهو يعد شريك أساسي في العملية القرارية، كما أن العامل المندمج يختلف كثيرا عن المغترب ، حيث يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال إمداد البدائل و المقترحات و تقديم كافة المعلومات المتصلة بالمشكلة وتجسيد القرارات و متابعتها إلى غاية نجاحها ومنه تحقيق قرار جيد تترتب عنه نتائج جيدة تضمن نمو وبقاء المنظمة وتنافسيتها.

## 12. الصراعات في المنظمة:

الصراع ما هو " إلا حالة من التعارض، تنشأ بين طرفين أو أكثر داخل المنظمة التي يعلمون فيها، مما يؤدي إلى ظهور حالات من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ، فإنه يمكن تعريفه بأنه الموقف الذي يوجد فيه أهداف أو مدركات. أو مشاعر غير متوافقة داخل أو بين الأفراد أو الجماعات مما يؤدي إلى حدوث التعارض أو التفاعل العدواني ، أو أنه حالة منظرية في المنافسة بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات"<sup>1</sup>.

إن حالة الصراع داخل المنظمة تسمح لبعض الأفراد، بالوصول إلى السلطة وإستخدامها لأجل تحقيق أهدافهم الشخصية، حيث ينشأ الصراع لأجلها كأحد الدواعي لظهوره ونشأته، وتتركز السلطة لدى فئة معينة ،يجعل من عملية إتخاذ القرار صعبة ومعقدة خاصة إذا كانت على المستوى الأعلى ، فقد يكون صاحب السلطة إستبدادي أو متسيب مما ينعكس سلبا على قرارات المنظمة، ودرجة فعاليتها ونجاحها ومنه إخفاق المنظمة في تحقيق الهدف العام لها.

## ت. العوامل البيئية:

### 1. البيئة الخارجية وأبعادها:

البيئة الخارجية بكافة أبعادها وحقائقها وضغوطها وتأثيراتها وكافة مظاهر التداخل والتفاعل. عندما تقرض البيئة الخارجية قيودًا وتضغط على إمكانيات الإجراءات البديلة الأخرى ، فإنها تفتح

<sup>1</sup> محمد العزازي أحمد إدريس: المقومات السلوكية و التنظيمية للمدير العصري،التكامل للنشر،مصر،2006، ص79.

إمكانيات معينة للعمل ، فكلما انخفض الضغط البيئي ، زادت فرصة العمل وزاد الاختيار. في إطار هذه النقطة ، نجد أن بعض الأشخاص يحاولون التمييز بين شكلين محددين من البيئة الخارجية، وهما البيئة النفسية حيث تحدد مجال الإتجاهات لمتخذ القرار، و البيئة الديناميكية أو الحركية التي تجسد تنفيذ القرارات، وقد تختلفان و تتفقان بناءً على جوهر ودقة الإتجاهات و التصورات و إتصالها بالواقع<sup>1</sup>.

## 2. البيئة الداخلية للقرار:

" وتتكون من الأوضاع الاجتماعية السائدة ومن النظام السياسي والاقتصادي للدولة ، ومن جماعات التنظيم غيرالرسمي ..إلخ. فالأوضاع الاجتماعية قد تضغط بشكل أو آخر على متخذ القرارات بطريقة يصعب عليه معها أن يتصل منها أو أن يتغاضى عنها. وبالمثل فإن طبيعة النظام السياسي من حيث كونه ديمقراطية أولاً تؤثر هي الأخرى في عملية إتخاذ القرارات"<sup>2</sup>.

## 3. أبعاد عملية إتخاذ القرار:

إن الواقع التنظيمي يؤكد لنا أن عملية إتخاذ القرار تتطوي على عناصر معقدة،ومتداخلة حيث تتطلب العملية قدرات و مهارات لدى العاملين و القادة ، و من الواضح أنه توجد فروقات فردية في قدرات ومهارات المدراء و القادة في عملية إتخاذ القرار بسبب الإختلافات في خصائصهم الشخصية فقد تتحقق نتائج غير متوقعة أو عكسية لدى بعض المدراء برغم من إعتمادهم على نفس المعايير و المعطيات و الطرق في مشكلة ما وطرح حل أو بديل و التعامل مع موقف محدد وبممكننا التفصيل فيمايلي:

### 1.3 درجة الذكاء لدى القائد:

"هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخطتها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك

<sup>1</sup> ثامر ملوح المطيري، مرجع سابق،ص 243-244.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 244.

جميع اللوائح والأنظمة وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه<sup>1</sup>.

نلاحظ أنه يجب أن يكون للقائد أو متخذ القرار خصائص يتصف بها ،وتظهر في كفاءته ومهاراته أثناء إنتقاء البدائل وبالتالي الوصول إلى القرار السليم حيث مستوى ذكائه يؤهله على الحكم على الأمور بشكل جيد.

### 3.2 مستوى الخبرة و الكفاءة:

"في حين أن هناك بعض الجدل، وحتى الالتباس، حول المعنى الذي يجب أن يعزى الكلمة "الكفاءة، Competence، ثمة توافق بشكل عام على أنها معنية بأداء الشخص في عمل ما. وهكذا، كمفهوم، ترتبط على نحو وثيق بفكرة المهارة أو على نحو أكثر دقة، المهارة في أداء عمل ما. وتعبير "كفاء"، في كل حال، يستخدم غالباً في طريقة كلية ليشتمل قدرة الفرد العامة على القيام بعمل معين بدلاً من مجرد قدرته على القيام بجوانب محددة من عمله بمعيار مقبول<sup>2</sup>.

فالكفاءة تبرز لدى الفرد من خلال قدرته على التعامل مع مختلف المشكلات التي تواجهه ، وكيف يجد حل مناسب لها بأقل كلفة وسرعة أداء في إنجازها، والإحاطة بكل الأخطاء و المخاطر واستنباط حلول أخرى بديلة ، قابلة للقياس وفي وقت وجيز ونتائجها تمتد إلى الأجل البعيد.

"بمعنى أن تتوفر لدى متخذ القرار كم هائل من المعرفة و المهارة و الكفاءة التي تؤهله إلى إختيار القرار المناسب الذي يخدم المنظمة ويحقق هدفها، حيث تشكل الخبرة و المعلومات عناصر أساسية في إيجاد درجة عالية من الرشد في إتخاذ القرار<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> جمال محمود عبدالله: إدارة الأعمال مبادئ و مفاهيم، دار المعتر ،الأردن، 2014،ص107.

<sup>2</sup> كول جيرالد: الإدارة في النظرية و التطبيق، ترج:حسام الدين خضور، دار الفرقد، دمشق، 2014،ص284.

<sup>3</sup> ياسر عريبات: الإدارة الحديثة، دار يافا، عمان، 2008،ص90

### 3.3 القيم و المعايير و الإتجاهات و الإدراك:

"حيث أن الإختلاف في التصورات و الإدراك لدى متخذ القرار يجعل قراراتهم متباينة أتجاه الموقف و الظروف نفسها، فالمدير ذو القدرة على التصور و الإدراك الصحيح للأمر يكون أكثر قدرة على إتخاذ قرارات أفضل... كما أن القيم التي يؤمن بها الفرد تشكل إتجاهاته نحو المواقف التي يواجهها وتؤثر في قراراته"<sup>1</sup>.

نلاحظ أن جل المنظمات الجزائرية أثناء عملية إتخاذ القرار ، تقوم على القيم و الإتجاهات و المعايير التي يؤمن بها المسير أو القائد، وغالبا ما تكون هاته القيم بعيدة عن الواقع مما يؤدي بالقرار نحو الفشل و عدم فعاليته، كونه تأثر بقيم و معايير متخذه.

### 3.4 العوامل الدافعة و العاطفة:

"إن التصرف هو لب إتخاذ القرار وقد يتطلب في بعض الاحيان أن يخاطر متخذ القرار بسمعته أو مركزه و أحيانا بمستقبله لذلك ينبغي أن تكون لدى متخذ القرار الشجاعة و الدافعية و الثقة بنفسه، أكثر مما لدى الأفراد ليكون راغبا في المخاطرة"<sup>2</sup>.

نلاحظ أن فشل عملية إتخاذ القرار يرجع بالأساس إلى العاطفة ، حيث نجد بعض متخذي القرار تحكمهم العاطفة و الإنفعالية أثناء إختيار البدائل ، و يتحيزون للفئة معينة مقابل فئات أخرى لمجرد كراهيتهم لبعض أفراد المنظمة، دون الإهتمام بالفكرة أو الحل المقترح ليبرج كأحد البدائل الجيدة التي تكون في صالح المنظمة.

### 4. خصائص عملية إتخاذ القرار: لأجل معرفة خصائص القرار يتطلب منا التدقيق فيما قدمته

التعاريف وآراء الباحثين و المفكرين وتفكيك المفاهيم الفكرية المقدمة حول القرار حيث ترتبط ببعضها البعض و تظهر الخصائص من خلال:

<sup>1</sup> ياسر عريبات، مرجع سابق، ص91.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص92.

كما لعملية إتخاذ القرار صفات متعددة يمكن أن نوجزها في الآتي:

أ. عملية قابلة للتشديد : يعني ذلك أن تقوم على أساس افتراض مؤداه أنه لا يمكن

بأي حال من الأحوال الوصول إلى ترشيد كامل للقرار ، ولكن بالإمكان الوصول إلى مستوى معين من الرشد والمعقولية، وأن عملية اختيار البديل المناسب تمر بعدة خطوات مختلفة ، وتحت تأثير عوامل وضغوط مختلفة ومتباينة ، وهذا يجعل من غير الممكن أن تكون هناك معلومات دقيقة حول موضوع معين<sup>1</sup>.

علينا أيضا توضيح أن رشد القرارات يتوقف على إمكانية التنبؤ الدقيق لمتخذ القرار في إختيار بدائله، يعد أمر صعبا للغاية، حيث تكون الأهداف معقدة وكثيرة ومتداخلة، وتتعارض مع بعض الأفراد، فتجعل من الرشد و العقلانية أمراً محدوداً، بعيداً عن التقديرات الإحصائية القابلة للقياس والدقة.

#### ب. عملية تمتد في الماضي والمستقبل :

"يعني هذا أن معظم القرارات ..نابعة من قرارات سابقة وبالتالي فهي امتداد واستمرار لها، وأن القرار لا يمكن اتخاذه بمعزل عن باقي القرارات الأخرى التي سبق اتخاذاها ، بل القرار في هذه الحالة يعد مجرد حلقة من سلسلة طويلة من القرارات ، مما يجعل من المستحيل تحديد القرار الأصلي بدقة، هذا وأن عملية إتخاذ القرارات تمتد في المستقبل نظرا لأن الآثار التي سوف يتركها القرار تتصرف إلى المستقبل"<sup>2</sup>.

نلاحظ أن عملية إتخاذ القرار عملية متكاملة متسلسلة ، قائمة على القرارات السابقة في حلقة متداخلة ، تمتد إلى المستقبل، إلا أن القرارات التي تتخذ مستقبلا برغم من ارتباطها بقرارات في الماضي إلا أن العوامل المؤثرة في القرار تختلف إختلاف كلي عن ما هو في الحاضر حيث تتميز البنية التنظيمية بالتغيير المفاجئ و الطارئ ، مما يجعل عملية إتخاذ القرار تتخذ شكل آخر يختلف عن ما كان عليه قبل ولو بشكل جزئي وقليل، وبالمقابل إختيار البديل يكون أكثر دقة كونه تمتد جذوره للقرارات سابقة مشابهة وفي نفس الوقت يمكن تنفيذه بطرق أكثر دقة وفعالية.

<sup>1</sup> الطيب كشرود عمار: إتخاذ القرارات في المنظمات ، مجلة كلية الآداب ، العدد 23، 2002، ص15.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص16.

ت. متأثرة بعوامل إنسانية واجتماعية :

" عملية إتخاذ القرارات تتبع من كونها عملية يتدخل ويؤثر فيها العديد من العوامل النفسية الخاصة بشخصية متخذ القرار نفسه والمرؤوسين و كل من يسهم في إتخاذ القرار ويتأثر به مباشرة أو غير مباشرة ... هذا وأن هذه العملية تتأثر من ناحية أخرى بعوامل اجتماعية نابعة من البيئة التي يتم فيها إتخاذ القرار هذا سواء أكانت هذه البيئة داخل المنظمة أم خارجها وهي بيئة المجتمع الذي تعمل المنظمة في إطاره و تمارس كل نشاطاتها المختلفة فيه"<sup>1</sup>.

ث. عملية أساسها الجهد الجماعي<sup>2</sup> :

ويقصد منها ان عملية إتخاذ القرار نتاج عمل جماعي، ومجهودات مشتركة في المراحل المختلفة، بحسب متطلبات كل مرحلة، كإعداد المعطيات، و تحضيرها وجمعها و تحليلها و تقييمها، وتنفيذ القرار حيث تتطلب مرحلة تنفيذ القرار العمل الجماعي التعاوني المشترك، بين أعضاء الجماعة، التي يعينها القرار، حيث ظهر العمل التشاركي الجماعي بفعل التطورات التي عرفتتها المنظمات الحديثة، ويظهر المشاكل التنظيمية و تعقد وتداخل نشاط المنظمات، أصبح من الضروري التركيز على مجهود مشترك لمواجهةها، وقد أكد كتاب الإدارة و التنظيم على أنه يجب الإقرار بأن القرارات لا تنسب لمتخذها بل الى العمل الجماعي المشترك.

ج. عملية حركية مستمرة :

"وتظهر هذه الصفة من خلال انتقال هذه العملية من مرحلة إلى أخرى وصولاً إلى الهدف المراد تحقيقه لحل المشكلة محل القرار، وفي معظم الأحيان تكون المشكلة ذات طابع مستمر من مرحلة الأخرى بناء على المتغيرات والظروف المحيطة كتغير كمية المعلومات التي بين يدي متخذي القرار ونوعيتها"<sup>3</sup>.

يعني ذلك أن في بعض الحالات تكون المشكلة ذات طبيعة مستمرة و حركية ، أي قد تظهر مشكلات جزئية أثناء حل هاته المشكلات ، مما يتطلب إصدار قرارات أخرى مكتملة لحل المشكلة

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص15.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص16.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص17.

التي تواجهها المنظمة، وحتى يكون القرار فعال يلجأ المدراء في حالة ظهور مشكلات فرعية إلى إتخاذ قرارات مكملة للقرار بهدف إنجاحه وتخفي كل العقبات.

### ج. عملية معقدة وصعبة :

تتميز هذه العملية بكونها تتضمن نشاطات متعددة تتطلبها مراحلها المتعددة ، وهذا يجعلها عملية معقدة وصعبة جدا . ولهذا فإنها تتطلب قدرات ومهارات مختلفة لإتجازها . ويتصور سايمون عملية إتخاذ القرار بأنها تمر بثلاث مراحل وهي: 1- مرحلة البحث والاستطلاع 2- مرحلة التفكير والتصميم . 3- مرحلة المقارنة والاختيار<sup>1</sup> .

### خ. عملية مقبدة وتتسم بالبطء أحيانا :

" أي أن متخذ القرار يخضع للعديد من القيود والضغوط وهو يمارس عملية إتخاذ القرارات ،وهذه القيود نابعة من أمور قانونية ومن المرؤوسين ومن الذين يمسهم القرار...،وتتسم هذه العملية في بعض الأحيان بالبطء نظرا لكونها تستغرق وقتا طويلا للوصول إلى القرار والسبب في ذلك هو تعقد المشكلة محل القرار في معظم الأوقات،أو بسبب تردد متخذ القرار أو الرجوع في إتخاذ القرار الأسباب معينة،أو بسبب ما تتطلبه عملية إتخاذ القرار من دراسات ومناقشات عديدة"<sup>2</sup>

نلاحظ ان القيود التي تواجه متخذ القرار قد تكون لها علاقة بالجماعات الموجودة في المنظمة، حيث أن بعض الجماعات الغير رسمية تمارس الضغط بهدف السيطرة على عملية إتخاذ القرار، أو لتمير قرارات تخدم مصالحها أو أهدافها لذلك قد تكون القيود داخلية، ومن جانب آخر تمارس على متخذ القرار قيود خارجية ،كالقوانين و جماعات المصالح أو جهات حكومية أو غيرها لأجل تمرير قرارات قد تكون غير شرعية أو قانونية ، ويتم الضغط على متخذ القرار ، وتتاثر قرارته ومنه فشل المنظمة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص18.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص17.

## ثانيا: إتخاذ القرار (أنواعها، الأهمية ، الأهداف ، المعوقات):

### 1- أنواع القرارات بالمنظمة:

إن القرارات التي تتخذ على مستوى أي منظمة مهما كان طبيعة نشاطها ونوعها و حجمها تتنوع و تتباين بحسب عدد من المعايير و التصنيفات ، وقد تعدد أنواع القرارات بحسب طبيعة و توقيت و حالة و متغيرات و العوامل المؤثرة و غيرها من المتطلبات و المحددات لذلك سوف نتطرق من خلال هذا العنصر إلى إحصاء شامل لأنواع القرارات ، من حيث عدد من التصنيفات التالية:

توجد قرارات مصنفة بحسب حدائتها أو قدمها حيث نجد القرارات كالتالي:

#### 1- القرارات التقليدية:

##### أ- القرارات التنفيذية:

"هي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى، أن هذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه"<sup>1</sup>.

نلاحظ أن جل المنظمات الجزائرية ،في مثل هذه القرارات المتعلقة بالحضور و الإنصراف قد تخضع للعلاقات الشخصية، حيث يعمل متخذ القرار على تغطية غياب بعض العاملين لأهداف شخصية ، ولا يتم التعامل وفقا للإجراءات القانونية، في حين يخض بعض العاملين للقانون، ويجدر الإشارة ان القرارات المتعلقة بالحضور و الإنصراف وتوزيع العمل و العطل و الشكاوي كلها قرارات مصدرها القانون ولا يمكن لمتخذ القرار الإنفراد بإتخاذها.

##### ب- القرارات التكتيكية:

"تتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية، وأكثر فنية وتفصيلا، ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> جمال محمود عبد الله، مرجع سابق، ص127.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص128.

تكون هذه القرارات لتطبيق القرارات التي إتخذت في مستوى أعلى في إطار السياسات و الأهداف المسطرة ،وتكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي وقنوات الإتصال و توفر البيانات و المعلومات، يعني أن القرارات التي تتخذ على مستوى الإدارة الوسطى ، لتجسيد قرارات الإدارة العليا ، وينبغي هنا الإشارة إلى أن بعض المنظمات الجزائرية، تعيش حالة من العشوائية حيث يتم إشراك كل الفئات في هذه القرارات حتى وإن كان الفرد لا ينتمي لها، وهذا يؤثر على القرار حيث تظهر صراعات تعرقل فعالية تجسيده، حيث توكل هذه القرارات أمرها للفنيين و المتخصصين.

## 2- القرارات غير التقليدية:

### أ- القرارات الحيوية:

"هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير - متخذ القرار - بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير - متخذ القرار - لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف"<sup>1</sup>.

نلاحظ أنه في مثل هذه القرارات يعمل متخذ القرار بالمنظمة الجزائرية ، على دعوة العاملين لإشراكهم في القرار، ومنحهم الحرية في المناقشة ،وتحديد نقاط الضعف و القوة ، عادة عندما تتفاقم المشكلة ويصبح حلها أمر معقد للغاية، حيث أن متخذ القرار يريد إضفاء الشرعية على قراراته ، وجعل الكل يتحمل مسؤولية الإخفاق، كما لا بد من الإشارة أن القرارات التي يشارك فيها العامل الجزائري تكون عادة تلك القرارات التي يكون عضو في مجالسها أو لجانها، حيث تقوم على الجماعية و القرار المشترك بحكم عمله و مهامه وما منحه له القانون ليكون عضو شرعي بها ويمكنه إبداء رأيه بكل وضوح وفي مرات يكون رأيه معرض لتهميش أو الضغط لطرح البديل.

### ب- القرارات الإستراتيجية:

<sup>1</sup> نوال عبد الكريم الأشهب: إتخاذ القرارات الإدارية أنواعها و مراحلها، دار أمجد، الأردن، 2014، ص10.

"وتكون أساسية، وقرارات طويلة الأمد تعالج علاقة المنظمة مع بيئتها، بشكل ملحوظ في ما يتعلق بمنتجاتها أو خدماتها وأسواقها. تضع هذه القرارات الأهداف الرئيسة وأغراض المؤسسة، وتتضمن أيضا أنها ستغدو الموضوع الرئيسي لبيانات سياسة المنظمات. تميل مثل هذه القرارات لئلا تكون روتينية وغير متكررة، وهي عادة معقدة، لاسيما في ما يتعلق بعدد المتغيرات التي يجب أن تؤخذ بالحسبان قبل وضع الخيارات النهائية"<sup>1</sup>.

نلاحظ في هذه القرارات يشارك الأفراد ذوي المؤهل العلمي وغالبا هم الإطارات ، التي تعتمد عليهم المنظمة ،ويجب الإشارة أنه في بعض المنظمات الجزائية يتم إشراك أطراف أخرى لإعتبرات شخصية ، مما يؤثر في القرار وجودته وفعاليتها وإمكانية نجاحه، فعلى الإدارة الإنتباه لهذا الإشكال لأن نتائجه مستقبلا تكون كارثية.

كما يصنف آخرين القرارات إلى ثلاث مجموعات هي:

#### أ- القرارات المبرمجة:

"هي القرارات المبرمجة التي لا تحتاج عند اتخاذها إلى إجهاد ذهني أو إبداع من قبل متخذي القرار ، وإنما يتخذ القرار تلقائيا . ومن أمثلة هذه القرارات ( طلب إجازة ، تقسيم العمل ، إعلان مناقصة .. وغير ذلك) من الأمور المماثلة لهذه الحالة ، ويفضل في مثل هذه الحالات تحويل المستويات الإدارية التنفيذية صلاحيات إتخاذ مثل هذه القرارات بدلا من الإدارة العليا"<sup>2</sup>.

يتميز هذا النوع من القرارات ب:

- "هذا النوع من القرارات يأخذ صفة التكرار.
- الظروف التي يؤخذ فيها مثل هذا النوع من القرارات غالبا ما تكون ثابتة ويمكن توقعها.
- درجة المخاطرة قليلة أو قد تكون معدومة.

<sup>1</sup> كول جيرالد تر:حسام الدين خضور، مرجع سابق،ص290.

<sup>2</sup> ثامر ملوح المطيري،مرجع سابق، ص229.

- في أغلب الحالات تتوفر لدى متخذ القرار المعلومات الكافية<sup>1</sup>.

نلاحظ أن هذه القرارات تماثل القرارات التنفيذية، ويجب على متخذ القرار الإلتباه لمن يوكل لهم القرارات أن يكونوا على قدر كافي من الأمانة و المسؤولية، حتى لا تعم العشوائية و اللامساواة بين الأفراد.

### ب- القرارات شبه مبرمجة:

وهي "القرارات التي تصنع في ظروف لا تستطيع تحديدها مسبقا، ويكون فيها تحديدات من قبل البيئة المحيطة وقد يكون جزءا منها مبرمجة ولكنها غير كافية لعملية صنع القرار ولا بد لها من المرور بمراحل حل المشكلة المعروفة ولا بد من تطوير حلول ممكنة، كما إن جميع هذه الأحداث تجري في وضع شبه مؤكد، ومن أمثلة ذلك تعيين موظف جديد أو فتح خط إنتاج جديد، فهناك بعض الجوانب المعروفة حول المشكلة ولكننا نهمل قسما كبيرا منها"<sup>2</sup>.

هذا النوع من القرارات مهم حيث نجد في بعض الحالات طول مدة القرار خاصة فيما يتعلق بفتح مصالح أو وحدات تابعة للمنظمة أو توظيف متخصصين ، لذلك في مثل هذه القرارات يجب دمج الأفراد للمشاركة فيها حتي يتم إنتقاء القرار الجيد وتجسيده في آجاله، حيث أن طول فترة هاته القرارات تؤثر بشكل مباشر على نمو المنظمات.

### ت- القرارات الغير مبرمجة:

أما إلتخاذ القرارات غير المبرمجة فهي تتميز بحل مشاكل متعددة الأبعاد وعلى درجة من التعقيد والعمق ، وفي هذه الحالات لا يكون اتخاذ القرار فورياً على الإطلاق ، وهذا أمر طبيعي ، لأن حلها يتطلب الكثير من التفكير والجهد. لتحقيق الهدف. الحلول المناسبة للمشكلات ، تتطلب هذه القرارات عادة إبداع صانعي القرار بسبب تنوع الموضوع والبيئة التي يتم تبنيتها فيها. كما يستغرق

<sup>1</sup> طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب، طلال مسلط الشريف: الادارة العامة ( المفاهيم ، الوظائف، الأنشطة)، دار حافظ، جدة، بدون سنة، ص 255-256.

<sup>2</sup> أحمد محمود محمد خلف، مرجع سابق، ص 83.

الأمر وقتاً طويلاً لجمع المعلومات والتعبير عن الآراء وإجراء البحوث والأبحاث التي تتضمن الفرضيات ومناقشة إمكانياتها<sup>1</sup>.

وتعد القرارات الغير مبرمجة من أصعب القرارات التي تتخذ، حيث تتميز ب:

- 1- "يهدف إلى تقديم إجابات جديدة للأسئلة أو قضايا جديدة.
  - 2- يعبر عن رد فعل الظروف الداخلية على البيئة الخارجية وتطورها.
  - 3- تؤدي إلى إيجاد حالة أو وضع جديد في ضوء الأهداف والوسائل المتجددة .
  - 4- تتضمن إحداث تغيير جذري في السياسات او الإجراءات أو الأساليب"<sup>2</sup>.
- كما يوجد تصنيف آخر لأنواع القرارات حسب شستر بارنارد:

- **القرارات التنازلية :** تكون عادة في شكل أوامر تصدر من الإدارة العليا ويتطلب تطبيقها جملة من القرارات الفرعية التي تتم اصدارها ايضا الإدارة.

ولنجاح مثل هاته القرارات يجب أن توفر الإدارة ،نظام إتصال جيد وفعال يقوم بالأساس علا وضوح الرسالة ولإعتماد على لغة واضحة ومفهومة ، حيث في كثير من الاحيان يقع الغموض في قراءة التعليمات و المراسلات و الأوامر التي تصدرها الإدارة العليا، ومنه فشل القرار لإعتماد على معلومات مبهمه.

- **القرارات التصاعدية :** وتكون هذه القرارات في شكل شكاوي او غيرها تصدر من المستوى الادني او الإشرافي لترفع للمسؤل بهدف إتخاذ القرار بصفة نهائية.

هاته القرارات جيدة ومهمة أيضا ، لأنها تترجم فعلا العقبات التي تمنع تحقيق تنفيذ القرار، أو تكون في شكل مضامين للحل بديل ، كما قد تتضمن تشخيص مشكلات فرعية تعرقل القرار الإستراتيجي أو التكتيكي.

- **القرارات الناتجة عن المبادرة والمبادرة الشخصية للإداري :**

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح: مبادئ الإدارة العامة، بدون دارنشر، بدون بلد، 1983، ص95-96.

<sup>2</sup> ثامر ملوح المطيري، مرجع سابق، ص230.

"هذا النوع من القرارات يدل على كفاءة المسؤول ومعرفته بحقائق مركزه وسلطته وتقديره لاستجابات رؤسائه، وهي تتضمن عنصر المخاطرة من حيث عدم موافقة الرؤساء على تلك القرارات، إما لعدم أهميتها أو لأنها تتجاوز حدود وصلاحيات ذلك المسؤول"<sup>1</sup>.

أما أنواع القرار حسب تأثير البيئة المحيطة هي:

### 1. قرارات في حالة التأكد<sup>2</sup>:

هذا النوع من القرار يكون متخذ القرار على دراية و متأكد من طبيعته ومتغيراته، و العوامل المؤثرة فيه و نتائجه و آثاره على المدى الطويل، وعادة ما يكون في البيئة المستقرة حيث يكون متطلباته واضحة، على المستوى العملي و الإداري ، ويستخدم بها النماذج المحددة التي تركز على المعادلات الرياضية.

### 2. قرارات في حالة المخاطرة<sup>3</sup>:

وهي القرارات التي تتخذ في أوقات صعبة خطرة وظروف محتملة حيث تتطلب وضع تقديرات للظروف المستقبلية، ويكون دور متخذ القرار بارز، حيث إذا كان القرار صحيح هذا يؤكد خبرته ومهارته وتأهيله، وتستخدم هذا النوع من القرار في الإدارات حيث أساسه التجربة و الخطأ.

### 3. قرارات في حالة عدم التأكد<sup>4</sup>:

وهي تتعلق بالأهداف ورسمها حيث يصعب على الإدارة تحديد الظروف المتوقعة، و التنبؤ بها، وتكون المعلومات قليلة و أيضا هنا يظهر دور متخذ القرار في إختيار البديل و القرار السليم في وضع الظروف الغامضة.

أما إذا إعتمدنا على درجة الشمولية للقرار أو حجم التنظيم، يمكننا التمييز بين العديد من القرارات وهي:

<sup>1</sup> محمد إبراهيم التويجري، محمد عبدالله البرعي: الأسلوب القويم في صنع القرار السليم، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض 1997، ص7.

<sup>2</sup> حسن علي مشرقي: نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة، ط1، دار المسيرة، عمان، 1997، ص37.

<sup>3</sup> محمد فهمي طلبو وآخرون: الحاسب ونظم المعلومات الإدارية، مجموعة دالتا، جامعة الجزائر، 1993، ص445.

<sup>4</sup> منعم الموسوي: إتخاذ القرارات الإدارية (مدخل كمي)، ط1، دار اليازوري، عمان، 1998، ص17.

- **القرارات الشاملة:** هي تلك القرارات التي يكون أثرها يمس كل وحدات التنظيم، وتتعلق بنشاطاته كقرار أوقات العمل، و العطل، حيث انها قرارات شاملة التأثير على جميع العاملين في كل المستويات التنظيمية
- **القرارات الجزئية:** "فتشمل وحدة معينة أو مستوى واحدة من التنظيم دون سواه"<sup>1</sup>.  
هناك تصنيف آخر للقرارات حيث تكون بناءا على طبيعتها:
- **القرارات التنظيمية:** هي "مجموعة من القرارات التي يتخذها المسير في إطار وظيفته الرسمية التي يشغلها، وتمثل إنعكاسا للسياسة العامة للمؤسسة، وتجسيدا للطبيعة التنظيمية لها، من حيث التعليمات أو الأنظمة التي تعكس شخصية المسير، ويمكن تحويل صلاحية هذه القرارات إلى المستويات الإدارية الأخرى"<sup>2</sup>.
- **القرارات الشخصية:** حيث تكون قرارات من طرف المدير او المسير ويغلب عنها الميول و الخبرة الشخصية في العمل حيث تكون الممارسة الميدانية ولا يمكنه إحالتها للغير"<sup>3</sup>.  
كما يمكن أن يتم تشخيص ماهية ومواصفات القرار السليم، حيث أن هكذا قرار يتصف بعدد من المواصفات ندرجها على النحو التالي:
- **"الشرعية:** ويعني ذلك الانسجام مع القوانين والأنظمة واللوائح المقبولة بشكل عام.
- **الدقة:** ويقصد بذلك الاستناد إلى معلومات دقيقة، ودراسة وافية للمشكلة بكافة أبعادها، والابتعاد عن التخمين والحدس.
- **المشاركة:** ويتم ذلك من خلال أخذ آراء الأشخاص المهنيين والمختصين، بالشكل الذي يسهل قبول القرار"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مؤيد الفضل: المنهج الكمي في إتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار اليازوري، عمان، 2018، ص34.

<sup>2</sup> وفاء ريس: نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية و التطبيق، دار اليازوري، عمان،

2016، ص110-111

<sup>3</sup> حسن الشماع خليل محمد و كاظم خضير محمود، مرجع سابق، ص244-245.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص41.

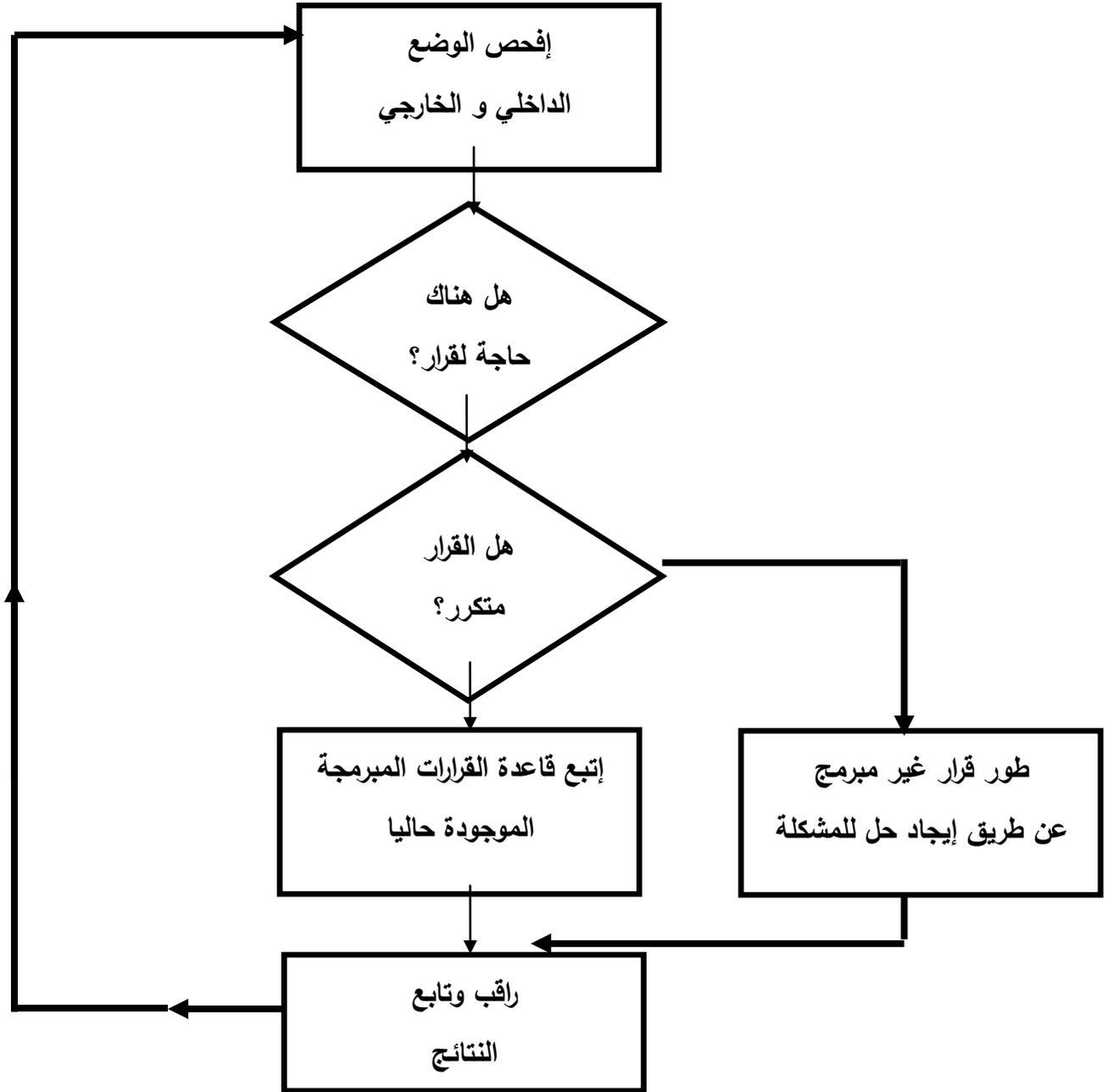
2. عناصر القرار: يقصد بذلك تفكيك مفهوم القرار في شكل وحدات أو أجزاء مكونة للقرار ككل،

أي الأجزاء المكونة للقرار وقد أوضح كل من وليسن wilson و أليكس alexis<sup>1</sup>:

#### - بيئة القرار:

تلعب المؤثرات الداخلية و الخارجية في القرار، و إختيار البديل المناسب الفعال الرشيد، حيث أن الظروف البيئية الداخلية المرتبطة بالظروف الفيزيائية و انظمة الحوافز و نظام الترقية، و اللوائح التنظيمية، تأثير على القرار و إنتقائه ودرجة توفر المعلومات، كما تلعب المؤثرات الخارجية كتهديدات و المتغيرات التي تواجه المنظمة تأثير على القرار وإختيار البديل المناسب في ظل متغيرات خارجية.

<sup>1</sup> ALEXIS.M AND WILSON.C.Z: ORGANIZATION DECISION MAKING, (ENGLOWOOD CLIFFS, N. J PRENTICE HALL, 1967,P102.

شكل رقم (05): النموذج الأساسي العام لصنع القرارات<sup>1</sup>

المصدر:- ROBERT KREINER, MANGMENT,6TH ED, BOSTON:HOUGHTON-MIFFLIN,1995,P239.

ويوضح الشكل الموجود أعلاه خطوات إتخاذ القرار بالمنظمة، حيث يتم أولاً كشف الوضع الداخلي و الخارجي المؤثر على المنظمة، حيث يشكلان أحد المتغيرات الأساسية المؤثرة المرتبطة بإتخاذ

<sup>1</sup> ROBERT KREINER, MANGMENT,6TH ED, BOSTON:HOUGHTON-MIFFLIN,1995,P239.

القرار و النتائج المترتبة عنه، بعد ذلك يتم التأكد و الإستفسار عن إمكانية القرار أو الحاجة له، فإذا لم تحتج المنظمة لإتخاذ القرار يعود متخذ القرار إلى الفحص وتمحيص البيئة أو الوضع الداخلي و الخارجي، أما إذا كانت هناك حاجة لإتخاذ القرار حيث يتم التأكد من طبيعة القرار، هل هو متكرراً لا ، وهل هو جديد أم لا؟ فإذا كان غير متكرر يتم البحث عن قرار غير مبرمج، لحل المشكلة، وإذا كان متكرر يكون القرار مبرمج بالمنظمة، وبالتالي في حال وجود حل أو لجأنا إلى قرارات يتطلب الأمر مراقبة ومتابعة النتائج، وعند الإنتهاء من سيرورة هاته الخطوات نرجع مرة أخرى إلى التغذية الراجعة وفحص المؤثرات الداخلية و الخارجية مجدداً<sup>1</sup>.

### – أطراف القرار (متخذي القرار):

"وهم هؤلاء الأفراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل، وصانع القرار ومنفذ القرار والمتأثر بالقرار. إن المدخل المناسب لاتخاذ القرارات هو ذلك المدخل الذي يؤكد على ضرورة تحقيق الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى الأهداف الفردية لمتخذي القرارات، وعلى ذلك فإن متخذ القرار الناجح هو الذي يحسن استخدام كل ما يتمتع به من قدرات ومواهب من أجل الوصول إلى قرارات سليمة مسترشداً في ذلك بالمنهج العلمي في اتخاذ القرارات"<sup>2</sup>.

### – أهداف القرار:

تعمل المنظمات على تحقيق مجموعة من الأهداف عن طريق تمكين العاملين و منحهم صلاحيات، و إحلال ميكانيزمات تنظيمية و إقتصادية لضمان بقائها ونموها، ضمن النسق العام التنظيمي، و تمثل الأهداف التي يسعى متخذ القرار تحقيقها تنظيمية بدرجة الأولى كتحقيق التنافسية و الربحية و الإنتاجية العالية، وغيرها ، وبالمقابل هناك أهداف فردية يعمل الأفراد للوصول إليها كأطراف في عملية إتخاذ القرار و منفذين له.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم التويجري، محمد عبدالله البرعي، مرجع سابق، ص10.

<sup>2</sup> أحمد محمود خلف : دور نظم المعلومات الإدارية في دعم إتخاذ القرارات الإدارية في المنشآت التجارية، مكتبة القانون و الإقتصاد، الرياض ، 2015، ص74.

إن القرار المتخذ هو تعبير عن سلوك أو تصرف معين يراد القيام به من أجل هدف أو غاية معينة ،فكما هو معروف في مجال العلوم السلوكية و الإنسانية وراء كل سلوك دافع ، ووراء كل دافع حاجة يراد إشباعها<sup>1</sup>

### - بدائل ملائمة لاتخاذ القرار :

"غالبا ما يتضمن موقف القرار بديلين ملائمين على الأقل، ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر ملائمة وعملية من ناحية التنفيذ وأيضا مساهمته في حل مشكلة قائمة، فإذا كان خلاف ذلك فإنه يعتبر بديلا غير ملائم ويجب استبعاده من موقف القرار"<sup>2</sup>.

### - المعلومات و البيانات:

"أثناء إتخاذ قرار ما يتوجب توفر المعلومات الكافية حول الموقف أو المشكلة ، و إبعادها وذلك لأخذ رؤية واضحة لدى متخذ القرار"<sup>3</sup>

تشكل المعلومات المادة الخام لإتخاذ القرار، فغياب أو إحتكار أي معلومة من شأنه أن يجعل القرار غير صحيح ، وخاطئ فجمع وتوفير المعلومات من كل المستويات يساهم بشكل كبير في إيجاد البدائل المناسبة ومنه الوصول إلى قرار رشيد.

### - ترتيب البدائل :

يعمل متخذ القرار على ترتيب البداي بحسب أهميتها، حيث يكون الترتيب تنازلي من البديل الأكثر أهمية إلى الأقل منه أهمية،وقيد يخضع هذا الترتيب للمنطق الشخصي أو الموضوعي أو الإثنيين معا.

إن ترتيب البدائل يجب ان يقوم على مبدأ الفعالية ، و الرشد وليس بناءا على معايير أخرى لا تخدم المنظمة ،وتتعرض عليها سلبا حيث تكون النتائج وخيمة ،لعدم القدرة على الترتيب التفاضلي للبديل الأفضل الذي يخدم حل المشكلة والوصول إلى قرار سليم خال من العيوب و الأخطاء.

<sup>1</sup> ياسر عربيات، مرجع سابق ،ص 78-79

<sup>2</sup> أحمد محمود محمد خلف، مرجع سابق، ص74.

<sup>3</sup> ياسر عربيات ، مرجع سابق، ص79.

### - اختيار البدائل:

"ويمثل الاختيار الحقيقي بين البدائل المتاحة العنصر الأخير في موقف القرار إن هذا الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ، وأن على المديرين في حال اختيارهم للبدل يجب أن يركزوا على ذلك البديل الذي يضاعف من العائد طويل الأجل للمؤسسة"<sup>1</sup>

### - القيود:

"يواجه متخذ القرار عددا من القيود البيئية الداخلية و الخارجية تشكل معوقات أمامه عند إتخاذه القرار، وهذه القيود عليه أن يحسن التعامل معها ويخفف من آثارها السلبية قدر الإمكان كالمورد الإقتصادي و مستوى كفاءة العاملين"<sup>2</sup>.

### 3. أهمية إتخاذ القرار بالمنظمة:

- تعد عملية متغلغلة في جميع وظائف الإدارة و أنشطتها ،حيث أن الإدارة تمارس التخطيط و التنظيم والقيادة والرقابة تقوم بإتخاذ قراراتها بحسب كل وظيفة<sup>3</sup>.
- "تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولاً لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة .
- كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى"<sup>4</sup>.
- عملية إتخاذ القرار عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل و المتغيرات مما تجعلها عملية هامة في المنظمة.
- الوصول إلى حلول للمشكلات التي تواجه الأفراد و المنظمة ككل.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص75.

<sup>2</sup> ياسر عريبات، مرجع سابق، ص 80.

<sup>3</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص41.

<sup>4</sup> نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سابق، ص09.

- التكيف مع البيئة الخارجية بحكم التعامل الدائم مع مشكلات مماثلة ، حيث يمكن تقدير الأضرار في حالة المخاطرة و عدم التأكد.
- إشراك الأفراد و الجماعات لطرح مختلف الآراء و الأفكار و البدائل لحل المشكلات و تنفيذ القرار في آجاله ،حيث المشاركة تخفف من الرفض و التغيير لدى الأفراد كونهم شاركوا في إنتقائه .
- إعداد قيادات في مستوى الإدارة الوسطى و رفع الروح المعنوية للأفراد داخل المنظمة ، نتيجة الثقة المتبادلة بين الإدارة و الأفراد.
- تحقيق مختلف حاجات الأفراد كالإعتراف و الإنجاز، بحكم مشاركتهم في عملية إتخاذ القرار
- ربط أجزاء المنظمة و فتح قنوات الإتصال بفعل أن عملية إتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية.
- تحقيق التكامل و الإنسجام بين أهداف الأفراد و المنظمة ،و المستويات التنظيمية حيث القرارات تمس كل المنظمة والكل يعمل لتنفيذها ونجاحها.

#### 4. أهداف عملية إتخاذ القرار في المنظمة

إن الخوض و التفصيل في الهدف من عملية إتخاذ القرار يتطلب منا ، التحليل على مستوى مراحل إتخاذ القرار ، حيث تتطوي الاهداف المراد الوصول إليها وتحقيقها بحسب المرحلة التي يمر بها القرار ،فالقرار عملية معقدة ومتكاملة مترابطة بشكل واضح ، ولا يكتمل رشد القرار الا بوجود أفراد متفاعلين ضمن النسق التنظيمي الذين ينشطون به ، حيث يعمل الافراد على تقديم أفكارهم و آرائهم في الاجتماعات و مختلف اللجان و قنوات المشاركة كأجزاء اساسية لتحريك القرار في مساره الصحيح ومنه تحقيق أهداف المنظمة مع التوفيق بين أهداف الافراد و المنظمة.

ففي مرحلة تحديد المشكلة يكون الهدف منها ،ضبط كل المؤشرات و المتغيرات المتعلقة بالموقف او المشكلة التي تواجه المنظمة ، حيث يكون التحديد دقيقا و متعمقا ، مع استبعاد كل الاسباب الثانوية التي ادت الى ظهور المشكلة .

أما مرحلة إيجاد البدائل تهدف إلى حصر و إحصاء كل الأفكار و المقترحات و البدائل التي من شأنها ان تجعل القرار رشيد وعقلاني، ويتم تحديد وجمع كل البدائل و البحث بجدية عن الحلول

المناسبة للمشكلة او الموقف مع مراعاة كل الامكانيات المتاحة ، ودمج كل العناصر المؤثرة في القرار .

في حين تهدف مرحلة تقويم البدائل إلى وضع تقييم شامل للبدائل المطروحة للوصول الى تبني افضل البدائل و تجسيدها وتحقيقها ومنه تحقيق هدف المنظمة.

وفي مرحلة اختيار البدائل يتضح الهدف منها البحث عن البدائل و المفاضلة بينها في انتقاء البديل المناسب لأجل وضعه حيز التنفيذ و اختيار الادوات المناسبة و الافراد لإنجازه وتحقيقه لحل المشكلة او الموقف الموجود.

ثم في تنفيذ القرار يكون الهدف منه تنفيذ القرار بطرق جيدة و الابتعاد عن الأخطاء و المماثلة في التنفيذ و استخدام الادوات و الامكانيات المتاحة و الابتعاد عن النزاعات و العمل كفريق جماعي منسجم حتي يتحقق الهدف وهو تنفيذ القرار .

وفي اخر مرحلة وهي التقويم و المتابعة تهدف إلى متابعة و تقويم تنفيذ القرارات من خلال توجيه جهود الأفراد ، وملاحظة طرق التنفيذ و الأدوات المستخدمة و نسبة التكاليف و المتغيرات الدخيلة التي تعيق مسار القرار .

كما أن الهدف العام من عملية إتخاذ القرار يمكن تحديدها كالتالي:

- ازاحة كل العقبات و حل مختلف المشكلات في أنها
- البحث الجيد عن طرق لإحداث الفعالية التنظيمية
- التحكم في مختلف المتغيرات و المستجدات الداخلية و الخارجية.
- إعداد بعض القيادات و تدريب العمال على عملية إتخاذ القرار .
- التوفيق بين أهداف المنظمة و أهداف الافراد.
- اشراك العمال في عملية إتخاذ القرار ورفع الروح المعنوية واشباع حاجاتهم لتأكيد الذات.
- تنمية الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد.

وبالتالي فعملية إتخاذ القرار عملية شاملة و متكاملة و معقدة تهدف إلى تحقيق كفاءة المنظمة و استمرارها، حيث أن نجاح المنظمة يتوقف على قدرتها على إتخاذ قرارات رشيدة فعالة تؤهلها للبقاء في الساحة التنظيمية التي تتسم بالتنافسية ، ولا يتحقق فعالية المنظمة الا عن طريق تحقيق أهدافها بأقل كلفة ممكنة.

### 5. معوقات عملية إتخاذ القرار

إن عملية إتخاذ القرار هي عملية معقدة و تفاعلية، تتفاعل بها عدة عناصر ومجموعات و أفراد ضمن النسق العام المشكل للقرار، حيث ترتبط فعالية إتخاذ القرار بالعوامل المؤثرة كالعوامل الداخلية و الخارجية، كما ترتبط بشخصية متخذ القرار ومدى قابليته لإشراك ودمج أفراد المنظمة و درجة الإهتمام بمقترحاتهم و آراءهم و أفكاره في المشكلة المطروحة وإختيار البدائل و الأدوات التي ينفذ بها القرار، ومتطلباته لإنجاحه و تحقيق فعاليته في كل المستويات التنظيمية، لذلك توجد عدة معوقات تحيط بعملية اتخاذ القرار ، وتشير هذه المعوقات إلى كل من الاعتبارات التالية<sup>1</sup>:

- المفاضلات والاختيارات بين الأهداف البديلة.
- المفاضلات والاختيارات بين وسائل وطرق التنفيذ البديلة.
- كيفية دمج هذه الأهداف والوسائل في استراتيجية أو خطة عمل محددة.
- الموارد التي تدعم عملية صنع القرار ، مثل الوقت والخبرة والمعلومات.
- ضغوط البيئة الخارجية على متخذي القرار.

### - المعوقات الخارجية:

إن المعوقات الخارجية تشكل الواقع الموضوعي الذي لا يمكن إنكاره لعملية اتخاذ القرار وبالتالي فإن السلوك العقلاني لإتخاذ القرار يمنع من التركيز على الأهداف التي لا يملك القدرة الكافية على تحقيقها من ناحية أخرى ، لا يستطيع المبالغة في تقدير أهمية بعض الأساليب ، والتي لا يمكن أن تصل إلى المستوى الذي يمكن أن تحققه الطرق البديلة الأخرى.

<sup>1</sup> ثامر ملوح المطيري، مرجع سابق، ص250.

في أي موقف خارجي ، يمكن لمتخذ القرار التحقيق أو تحليل العقبات الخارجية التي قد يواجهها في إطار فهمه لوقائع وظروف هذا الموقف. بشكل عام فإن مشكلة المعوقات الخارجية يجب أن تنقسم إلى فئتين:

1- احتمال حدوث أخطاء أو أخطاء في الحسابات محدود نسبياً ، وكل ما يحتاجه صانعو القرار هو استخدام معايير مقبولة ومنطقية لإجراء بعض الاختبارات أو القياسات من منظور كمي ونوعي<sup>1</sup>.

2- وجود مشكلات لا يمكن قياسها كمياً، وإنما تحتاج تحليل كفي وهناك يكون التقدير الشخصي مهم لا يستند على المقاييس الكمية<sup>2</sup>.

### - المعوقات الداخلية:

مما لا شك فيه أن إتخاذ القرار في إطار المنظمات الكبيرة هو عملية معقدة تتطلب الكثير من المعرفة والمهارات المهنية ، ويشكل الافتقار إلى كل أو جزء من هذه القدرات اللازمة المصدر الرئيسي لهذه العوائق الداخلية التي تعيق العمل. . بشكل عام ، يمكن ذكر بعض مصادر هذه المعوقات الداخلية على النحو التالي<sup>3</sup>:

أ- البيانات والمعلومات: قد يفتقر متخذي القرار إلى المعلومات الضرورية حول المواقف التي يتناولها التحليل كما قد تكون البيانات المتاحة لديهم غير دقيقة كما قد تكون القيود الداخلية في شكل تفسير المعلومات و المعطيات وربطها بالموقف او الظاهرة، وهذا يؤثر في تقديرات متخذ القرار للخطة البديلة.

ب- الخلل في نظام الإتصال: ففي بعض المواقف و الحالات تتوفر المعلومة داخل جهاز القرار، ولكن المعلومات و البيانات لا تصل إلى المسؤول مما يعيق إشراك العامل في إتخاذ القرار.

<sup>1</sup> Tannenbaum, Weschler and Massarik: **Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach.** (NY: McGraw-Hill Book Co, Inc. 1961 ) PP. 276 - 279.

<sup>2</sup> ثامر ملوح المطيري، مرجع سابق، ص251.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص252.

ج- ندرة الموارد المادية و الإنسانية و التقنية: حيث تشكل هاته الموارد نطاق لإختيار البدائل التي يلجأ لها متخذي القرارات.

كما نجد معقيات أخرى لعملية إتخاذ القرار تتمثل في:

- تشكل قيم و إتجاهات ومبادئ متخذ القرار معوق لفعالية القرار حيث نجد بعضهم يتحيز للقيمهو إتجاهاته دون الفصل بين شخصه و القرار ، مما ينجر عنه فشل القرار وعدم القدرة على المفاضلة بين البدائل ،بالإضافة إلى تعارض قيمه ومعتقداته مع الواقع.
- يعمل بعض متخذي القرار على المخاطرة عن طريق إتخاذ قرارات فردية غير صحيحة وغير مبنية على اسس أو مدروسة تعمل على فشل المنظمة وتراجعها وتفاقم مشكلاتها.
- ضعف نظام الإتصال الداخلي و الخارجي وتركز المعلومة في المستوى الأعلى مما يعيق تنفيذ القرار ،بالإضافة إلى إحتكار المعلومة التي من شأنها حل المشكلة التي تواجه المنظمة.
- عدم إلمام متخذي القرار بكافة المعلومات و البيانات المرتبطة بالقرار المتخذ ، مما يعمل على إختيار بدائل ضعيفة غير مجدية، وبالتالي الوصول إلى قرارات غير عقلانية قائمة على العشوائية.
- عدم فهم متخذ القرار للأمور بشكل شامل وعميق في مراحل إتخاذ القرار ومن يقوم بتنفيذه.
- غياب الكفاءة والخبرة العلمية و التخصص لدى متخذي القرار في مجال الإدارة و التسيير وعدم تقبل النقد و المساعلة و تحمل المسؤولية.
- تعارض أهداف وغايات متخذ القرار مع أهداف الأفراد مما يؤدي إلى فشل القرارات و عدم تنفيذها بفعالية.
- عدم وجود أفراد متعاونين لهم رغبة حقيقية في المشاركة ، وذلك لتخوفهم من تحمل المسؤولية ولضعف العلاقة بين الفرد و الإدارة نتيجة لممارسات سابقة كتهميشهم أو معاملاتهم كآلات.
- عدم مرونة القوانين و اللوائح التنظيمية التي تحكم العمل من شأنها إعاقة القرار وتنفيذه.
- تناقض التعليمات وسرعة تغييرها، ونقص عدد العاملين مما يعيق تنفيذ القرار<sup>1</sup>.
- " التجنب المريح : بموجب هذه الحالة فإن المدير يمتنع عن اتخاذ القرار وذلك بعد أن يدرك بأن النتائج سوف لن تكون ذات فائدة، وأن تجنب عملية اتخاذ القرار هو الخيار المريح له.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم التويجري، محمد عبد الله البرعي، مرجع سابق، ص 20-21.

- التغيير المريح : بموجب هذه الحالة فإن المدير يعمد إلى عمل فعل ما بعد إدراكه بأن عدم القيام بأي فعل سوف ينطوي على نتائج سلبية<sup>1</sup> .
- "التجنب الدفاعي: بموجب هذه الحالة، يجد المدير نفسه في مواجهة المشكلة لكن غير قادر على إيجاد الحل بناءً على خبرته أو تجربته في الماضي، حيث يفكر في الهروب وقد يجعل غيره من يتخذ القرار ويتحمل نتائجه، أو أنه يفكر بالحل الواضح البسيط ويهمل مخاطرة ذلك"<sup>2</sup>.

### ثالثاً: مراحل إتخاذ القرار في المنظمة

#### 1. وضع أهداف ونتائج للقياس:

إن أول مرحلة تحدث قبل حل المشكلة أو الموقف الذي يواجهه المنظمة أو متخذ القرار، هو وضع مجموعة من الأهداف وذلك بهدف تحقيق الفعالية و ضمان الإستقرار و البقاء في المحيط التنظيمي و المنافسة مع باقي المنظمات التي لها نفس الحجم و الأهداف ، لذلك إن تحديد الأهداف تعد أول اللبانات الأساسية لأي منظمة مهما كان قطاعها، وحجمها ودرجة تنافسيتها ، كما أن الحكم على المنظمة الفعالة القوية يعتمد على فعالية أهدافها وقدرتها على تحقيق كل الأهداف وتقليل التكاليف في أنشطتها و إنتاجها و خدمتها وجودة منتجاتها ، هذا لا يتحقق إلا بوجود أهداف مسطرة في سياساتها و أنظمتها وعلى كل المستويات و الوظائف (التخطيط- التنظيم- التوجيه- التنسيق- الرقابة- القيادة) كما يجب تحديد المعايير التي تقيس النتائج ومدى تنفيذها للقرارات .

#### 2. مرحلة تحديد المشكلة:

"إن مرحله تحديد المشكلة من أهم المراحل الفكرية وأصعبها، فتحديد المشكلة يحدد الإتجاه الفكري الذي يلي ،فاذا لم يتم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون غير ملائم للمشكلة

<sup>1</sup> مؤيد الفضل، مرجع سابق،ص40.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص41.

التي صدر القرار فيها، ومن الضروري التفرقة بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية ، فالأولى سهلة التمييز أما الثانية فتحتاج إلى قدر كبير من المعرفة والخبرة والذكاء"<sup>1</sup>.

"يتوجب في هذه المرحلة تحديد مشكلة القرار بشكل واضح و مختصر، وتعتبر هذه الخطوة النقطة المحورية لخطوات إتخاذالقرار الأخرى، ويتم في هذه المرحلة تحديد المتغيرات الممكن التحكم فيها والمتغيرات التي لا يمكن التحكم فيها، وكذا تحديد القيود التي يجب مراعاتها عند حل مشكلة القرار"<sup>2</sup>.

"إن صنع القرار هو أساساً عملية حل المشكلة بإزالة الحواجز التي تعترض تحقيق الهدف التنظيمي، فمن الطبيعي إذن أن تكون الخطوة الأولى في عملية الإزالة هذه هي التحديد الدقيق للمشكلة أو للحواجز، وبعد أن يتم تحديد الحواجز أو المعوقات بدقة تتمكن الإدارة من إتخاذ الخطوات لإزالتها أو إبعادها.

يمكن أن يلفت نظر المديرين إلى هذه المشاكل من خلال:

✓ أوامر يصدرها المديرون للمشرفين.

✓ حالات يتم رفعها للمديرين من قبل مرؤوسيهيم.

✓ النشاط العادي الذي يقوم به المديرون أنفسهم"<sup>3</sup>.

إذا نستطيع القول بأن" المشكلة موضع القرار قد تأخذ أشكالاً متعددة ، لذا لا بد أن يبدأ صانع القرار بالبحث عن المشكلة الحقيقية التي يرغب حلها،كما لا بد لمتخذ القرار أن يفرق بين المشكلة الرئيسية والمؤشرات التي تدل على وجودها، إضافة إلى أن هذه المرحلة من مراحل صناعة القرار تتأثر بمتغيرات سلوكية تشمل الاستعداد المسبق لدى الفرد لفهم واستقهام، هو الحالة هو دعم القرار، قيم الفرد، اتجاهاته، مستوى إدراكه....الخ"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد العزيز النجار: الإدارة الذكية(التخطيط،التنظيم،إدارة الأفراد،إتخاذ القرارات)،المكتب العرب الحديث،2008، ص59.

<sup>2</sup> منعم رمزي الموسوي، إتخاذ القرارات الإدارية - مدخل كمي- . عمان: دار اليازوري، 1998، ص 15.

<sup>3</sup> ياسر عريبات ، مرجع سابق ،ص58.

<sup>4</sup> محمد عبدالفتاح،مرجع سابق،ص258.

**3. مرحلة تحديد وإيجاد البدائل:**

حيث يتم وضع جملة من البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة، حيث تكون بصورة ظاهرية و مختلفة، فبمجرد تحديد المشكلة يسعى المدير إلى وضع الحلول البديلة من مجموعة البدائل المقترحة و المطروحة و المتوفرة، إلا أنه من الصعب وضع بدائل جيدة حيث تتطلب مهارات التخيل و التصورو التحليل وغيرها من المهارات التي تتوفر لدى متخذ القرار<sup>1</sup>.

و يتم في هذه المرحلة من مراحل إتخاذ القرار، حيث يتم تحديد الحلول الممكنة للمشكلة وهنا تظهر مهارات القائد الإبداعية في إنتقاء و البحث على أكبر عدد من البدائل التي لها صلة بالموقف او المشكل الموجود، بالإضافة إلى تأثير عوامل أخرى على نوع البديل المختار كالسلطة المفوضة و درجة الصلاحيات المسموح بها للفرد، تحدد نوع البديل للمشكل المطروح، حيث قد تكون تكاليف البدائل أقل و أحسن لمتخذ القرار بما يتناسب و يسمح لإنفاقه لحل المشكل، الوقت المتاح لمتخذ القرار حيث لا يمكنه إحصاء جميع البدائل، بالإضافة للعوامل الإقتصادية التي لها صلة بوضع المنظمة وإمكانيتها في تحمل الأعباء المادية لوضع بدائل للتنفيذ، بالإضافة إلى المعايير الإجتماعية الموجودة بالمنظمة، وتوفر العنصر البشري و التكنولوجي التي تساعد متخذ القرار على التفكير<sup>2</sup>.

"قليس من اليسير على شخص واحد أن يكون عالما بكل الحلول المختلفة للمشكلة . فهو يعتمد في هذا على معلوماته وخبرته ، ومعلومات الآخرين وخبرتهم ، كما قد يعتمد على الأبحاث التي يقوم بها أو يقوم بها الآخرون ، سواء كانت أبحاث أولية بالأستقصاء أو أبحاث ثانوية ( دراسة السجلات وقراءة الكتب . والتفكير في هذه المرحلة غالبا ما يكون إبتكاريا ، أي يحاول الفرد بطريقة غير تقليدية الكشف عن حلول جديدة لم تكن معروفة من قبل"<sup>3</sup>.

<sup>11</sup> علي الشراوي، العملية الإدارية - وظائف المديرين - ، دار الجامعة لجديدة، الإسكندرية، 2002ص190.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص259-260.

<sup>3</sup> عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص59.

وفي هذه المرحلة لابد من توضيح أن مبادرة الإدارة في عملية تحديد و إيجاد البدائل يجب أن يكون في إتجاه إنساني عن طريق فسح المجال لأفراد التنظيم لطرح مقترحاتهم و آرائهم في الإجتماعات التي تعقد لحل المشكلات أو لإتخاذ القرارات ، حيث يجد الفرد فرصة لإبداء رأيه و إقتراح الحل المناسب بناء على موقعه في المنظمة و خبرته الميدانية و العلمية و كونه أكثر دراية بالمشكلة المطروحة بإعتبار تواجده الدائم و تعامله مع العمل من خلال أداءه لمهامه يوميا، ودرجة الصلاحيات الممنوحة له تخوله إختياره و طرح بدائل جيدة وقد تكون هي القرار الرشيد، كما أن في هاته المرحلة تتجسد المساهمة و المشاركة الفعلية للعامل في المنظمة إنطلاقا من طرح البدائل ووصولا إلى تنفيذ القرار، لذلك يتم في هذه المرحلة جمع كل الآراء و الأفكار و المقترحات كما يجب أن تخضع للنقد و الدراسة و التقييم .

#### 4. مرحلة تقويم البدائل:

بعد المراحل السابقة يعمل متخذ القرار على تقييم البدائل وإمكانية تنفيذها ، حيث يتم قياس ما تم إنجازه لتنفيذ القرار و درجة تنفيذه و تحقيقه للأهداف، حيث يعمل متخذ القرار على التمييز بين البدائل وإنتقاء أفضل حل بناء على معايير التي حددها سابقا في ضوء سياسة وأهداف المنظمة وخططها.

عادة يتم تقييم البدائل المختارة على ضوء معايير تقوم بالأساس على طبيعة الموقف وأو المشكلة ، و مورد الوقت، وقدرات متخذ القرار ومهارته ورغبته في حل المشكلة، و درجة إستشارة أو إشراك المصالح و الأفراد، ثم يقوم بالمفاضلة بين البدائل ومقارنتها للوصول إلى البديل المناسب<sup>1</sup>.

إن المعايير التي يعتمد عليها متخذ القرار تختلف باختلاف حجم المنظمة و المحيط التنظيمي الذي تنشط به، وإلى خصوصية المنظمة و درجة وعي أفرادها بأهمية عملية إتخاذ القرار ، ومن أهم

<sup>1</sup> حسن أمين عبد العزيز: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرون، دار قباء، القاهرة، 2001، ص156.

المعايير نجد مثلا الكفاءة و التهديدات الخارجية ودرجة المخاطرة و الوقت، و التكاليف ، و التفضيلات و القيم الشخصية<sup>1</sup>.

### 5. إختيار البديل أو الحل وتحديد العيوب و المزايا:

يعمل متخذ القرار بعد عملية البحث عن البدائل و المفاضلة بينها ، إلى إختيار البديل الأكثر عقلانية و كلفة حيث يمثل هذا البديل أحسن بديل من ضمن مجموعة البدائل المقترحة و المطروحة، وفي مرحلة إختيار البدائل يجب على القائد العمل على توفير جميع الامكانيات لتجسيد الحل على أرض الواقع، أخذاً بعين الإعتبار المتغيرات و التهديدات التي تعيق تنفيذه و تجسيده، لذلك أثناء إختيار البدائل يعمل متخذ القرار على تفحص و البحث على الأدوات الضرورية لضمان تطبيقه ، عن طريق إنتقاء الأفراد المؤهلين وإستغلال الذكاء في بلورة الحل لتحقيقه ومنه نجاح عملية إتخاذ القرار.

" فمن المستحيل على فرد واحد أن يكون عالماً بكل مزايا و عيوب كل البدائل . فهو يعتمد على معلوماته و خبرته ، و معلومات الآخرين، و خبرتهم كما يعتمد على الأبحاث الأولية والثانوية . والسبب في صعوبة هذه المرحلة هو أن المزايا والعيوب لا تظهر فعلاً إلا في المستقبل ، ومن هنا يكون الشك ، وعدم التأكد ، والخوف، فليس هناك من شخص يستطيع معرفة المستقبل ، وكل ما يستطيعه هو ان يتنبأ ما ستكون عليه الأمور في المستقبل ، والتنبؤ بالمستقبل شيء ، والمستقبل نفسه شيء آخر"<sup>2</sup> .

ومن جانب آخر على متخذي القرار التنبه أثناء عملية إختيار الحل أو البديل، أن يتم إختيار البديل بدقة تامة والتنبؤ بآثاره المحتملة في حال إختياره و تنفيذه، كما لا بد من مقارنة النتيجة للبديل بناء

<sup>1</sup> مغربي عبد الحميد: الأصول العلمية لإدارة الأعمال، المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر، 2001، ص257.

<sup>2</sup> عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص60.

على أهداف المنظمة، وبالتالي يتم إنتقاء البديل الذي يعود على المنظمة بأكبر الفوائد، ويمكن للمتخذ القرار الإعتماد على خبرته و التجربة و البحث و التحليل<sup>1</sup>.

لإختيار بديل جيد في مشكلة ما يجب أن تتوفر فيه شروط هي<sup>2</sup>:

- ✓ أن يحقق الهدف ويكون قابل للتطبيق واقعياً.
- ✓ أن يكون متوافق مع البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.
- ✓ أن يكون تنفيذه سهل ويحضى بالقبالية من قبل أفراد المنظمة.
- ✓ أن يتوافق تنفيذه مع المدة المحددة.
- ✓ يجب أن تكون قيم المنظمة وأنظمتها و لوائحها و إجراءاتها متوافقة مع البديل المختار.

### 6. مرحلة تنفيذ القرار:

قد تكون خطوات تنفيذ القرار هي المهمة الأكثر استهلاكاً للوقت ، ويرجع ذلك أساساً إلى تأثير ونتائج التنفيذ على المنظمة ، لذلك فإن القرار الفعال لن يكون مهماً إذا لم يحدد كيفية تنفيذه من البداية، ونجد نزل أكد إن جودة القرار واحتمالية تنفيذه هي دليل على نجاح القرار ويمكن الحكم على جودة القرار بناءً على المعايير التالية (قياس درجة الاتفاق على القرار بما يتوافق مع سياسات المنظمة، وممارساتها، الفترة الزمنية للقرار، تجسيده لكم من المعلومات، تأثير متخذ القرار)<sup>3</sup>.

لذلك ، فإن طريقة تحقيق القرار الناجح هي كما يلي:

- لا يوجد تضارب في المصالح - عوامل المخاطرة والمكافأة الإيجابية - فهم منفذو ومسؤولو القرار كيف وإلى أي مدى يتم إيصال القرار للآخرين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ياسر عريبات، مرجع سابق، ص87.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص261.

<sup>3</sup> محمد إبراهيم التويجري، محمد عبد الله البرعي، مرجع سابق، ص18.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص19.

إن تنفيذ القرار يتطلب تظافر جهود كل أفراد المنظمة بحسب تواجدهم في مختلف المستويات التنظيمية وبحسب طبيعة القرار المتخذ ، فالقرارات الهامة تتطلب جدية و مجهود كبير لإنجاحها وإلا أصبحت حبر على ورق، لذلك إن وسائل و جدية و درجة التعاون المشترك في تنفيذ القرار يسمح بتحقيق الأهداف التي من أجلها أتخذ القرار .

### 7. مرحلة المتابعة و التقييم:

"إن المنظمة الفعالة والفاعلة تتضمن قياسات دورية للنتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها بالنتائج التي كان من المرجو تحقيقها، فإذا ما وجد انحراف وجب إجراء بعض التغييرات التي تكفل تحقيق التوازن، من هنا يتضح لنا مدى أهمية تحديد الأهداف والتي بموجبها يتم تقييم مستوى الأداء. وفي حالة عدم توافق النتائج الحقيقية مع النتائج المطلوبة، يجب إحداث تغييرات ربما في الحل الذي تم اختياره، أو في مراحل تنفيذه، أو حتى إعادة صياغة أو تغيير الأهداف الأصلية لو وجد أنه من غير الممكن تحقيقها."<sup>1</sup>

هاته المرحلة تتطلب من متخذ القرار متابعة و تقييم تنفيذ القرارات من خلال توجيه جهود الأفراد ، وملاحظة طرق التنفيذ و الأدوات المستخدمة و نسبة التكاليف و المتغيرات الدخيلة لإمداد الأفراد بالإمكانيات اللازمة في حالة حوث مستجدات تعمل على التأثير او تعديل البديل، كما قد تتطلب أعمال إضافية إدارية أو تنفيذه كالاتصال وغيرها.

وفي ذات الصدد يرى سيمون بأن عملية إتخاذ القرار عملية معقدة و متكاملة تتداخل فيها عديد العناصر التي تشكل في النهاية القرار الرشيد، ويمكن توضيح مراحلها كمايلي بحسبه في ثلاث مراحل اساسية:

**المرحلة الأولى:** وهي اكتشاف الموقف او القضية او المشكلة لإتخاذ القرار.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم التويجري، مرجع سابق، ص19.

المرحلة الثانية: الكشف و البحث عن طرق العمل الممكنة للوصول للقرار الرشيد

المرحلة الثالثة: إنتقاء متخذ القرار من بين طرق العمل الممكنة لتجسيد القرار في الواقع.

وبالتالي فإن سيمون حدد مراحل إتخاذ القرار بناء على رؤيته وتحليلاته، وقد يكون هذا التحليل بناء على خصوصية المنظمة التي لاحظ فيها كيف تتم عملية إتخاذ القرار، بناء على خصوصية المسير أو متخذ القرار الذي يمتلك معايير و عادات و تقاليد وقيم وثقافة تختلف عن ما هو موجود بالمنظمات الأخرى ، وعلى وجه التحديد العربية منها أين تتداخل العناصر المؤثر على عملية إتخاذ القرار مما يؤدي إلى وجود مراحل كثيرة لعملية إتخاذ القرار.

كما قد تكون عملية إتخاذ القرار تتصف بالعقلانية و الرشد وذات هدف إذا تم فيها الإعتماد على الرؤية الدقيقة و التمييز الحسن و التقدير الجيد بناء على المعلومات الدقيقة و إستخدام المورد البشري الكفاء لتنفيذه، وحيث تظهر القرارات الرشيدة في:

- تحديد القضية أو الموقف أو المشكلة الموجودة.
- تحليل القضية و التدقيق في البدائل.
- تخمين النتائج و التفكير فيها ودراستها.
- الإنتقاء بين البدائل المطروحة.

إن نجاح القرار يرتبط بمدى تسلسل هذه المراحل و توفر الرشد و الدقة و التمييز و التأمل و التفكير و إنتقاء أفضل البدائل، إلا أنه لا يمكن إقصاء العوامل المؤثرة على عملية إتخاذ القرار ورشده خاصة تلك التي ترتبط بالقيم و المعايير ودرجة السلطة، و القوى المؤثرة بالمنظمة، وغيرها من العوامل الأخرى<sup>1</sup>.

## 8. الأساليب المستخدمة في عملية إتخاذ القرار:

<sup>1</sup> نواف كنعان ، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق ، ط1، 1983، ص83.

عملية إتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية، ونظرا لأهمية إتخاذ القرار بالمنظمة، حيث أن أهداف المنظمة تتحقق وتتجسد بفعل البدائل المختارة و إيجاد كافة الحلول و إنتقاء أفضل حل للمشكلة المطروحة او الموقف ، وتتعدد الأساليب في عملية إتخاذ القرار من منظمة إلى أخرى وبحسب طبيعة المشكل أو القضايا التي تتخذ بها القرارات، حيث قد تصلح بعض الأساليب في مشكلات ، ولا يمكن أن تكون صالحة في وضعيات أخرى ومن أهم الأساليب نجد :

### 1. الأساليب الفردية في إتخاذ القرار:

#### أ. أسلوب دراسة الحالات:

يعد من الأساليب المهمة، التي تعتمد في عملية إتخاذ القرارات، حيث يساهم في تطوير القدرات والمهارات الخاصة بالمدراء، كمهارة التحليل و التفكير الإبداعي، لحل المشكلات التنظيمية و الإدارية، حيث يمثل أداة لتطبيق أسلوب دراسة الحالة بكفاءة و فاعلية، وتكون المواقف متشابهة للحالة الفعلية التي تواجهه بالعمل، وذلك من خلال تلقيه لمجموعة من الرسائل عن طريق البريد، تحوي مشكلات و وضعيات مختلفة، ويطلب منه أخذ القرار بناء على المعلومات المقدمة، وهذا الأسلوب التدريبي قائم على دراسة الحالات التي يتعرض لها المدراء، يهدف إلى تكوين وتدريب المدراء على طرق إستخدام مهارتهم في التفكير و التفسير و التحليل، في حل المشكلات التي تعترضه<sup>1</sup>.

#### ب. أسلوب شجرة القرار<sup>2</sup>:

أكد كل من الباحثين أودنل و كوننتر على أن شجرة القرار تعتمد بالأساس على فسح المجال و منح الفرصة للمدراء، للتفكير في عملية إتخاذ القرار على أنها عملية شاملة تتضمن تحديد الأهداف للوصول إلى حلول بديلة وقرارات تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة، مما يساعد لإختيار أفضل القرارات والحلول، إنطلاقا من معايير ومقاييس كمية أثناء تجسيد القرار وتتمثل مراحل تطبيق شجرة القرارات في:

<sup>1</sup> كيت كينان: أسس الإدارة الناجحة ، تر: نعمت سليمان، مركز التعريب و البرمجة، بيروت، 1995، ص 21-22.

<sup>2</sup> علي السلمي: أساسيات الإدارة ، مركز جامعة القاهرة، القاهرة ، د س، ص 262-263.

- 1- تبين وتحديد المشكل أو الوضع المطلوب إتخاذ القرار فيه.
- 2- تحديد مجموعة الحلول و البدائل.
- 3- تحديد السلوكات و الأحداث المترتبة عن كل قرار
- 4- احتمال حدوث كل حدث من مجموعة الأحداث الممكنة.
- 5- عد الناتج المتوقع من كل حدث وفقا لمقاييس محددة.
- 6- إنتقاء أحسن البدائل و الحلول.

### ت - أسلوب تحليل التعادل<sup>1</sup>:

يعتمد هذا الأسلوب على تحليل العلاقة بين المدخلات و المخرجات و التكاليف المرتبطة بمجموعة البدائل المختارة ، وتضم هاته التكاليف الثابتة والتي تتحملها المنظمة، لتحقيق اهدافها المسطرة، دون مراعاة إن كانت المنظمة منتجة أو غير منتجة، وعادة تكون التكاليف متغيرة لها علاقة بالإنتاج (المواد الخام، الكهرباء ..) وغيرها.

### 2. الأساليب الجماعية في إتخاذ القرار:

#### أ- أسلوب الجماعة الإسمية<sup>2</sup>:

يستخدم في عملية إتخاذ القرار لتشخيص المشكلات التنظيمية، و البحث عن حلول لها تكون إبداعية، ويكون مصطلح إسمية على جماعة من العمال أو الأشخاص في حضور مشترك، وبدون وجود تفاعل بينهم، ويكون عدد أفراد المجموعة من 6 إلى 9 أفراد، يجتمعون على طاولة، ويطلب من كل فرد كتابة حل في ورقته يوضح فيها كيف يتم علاج المشكلة، مع عدم مناقشة مع الباقي، وذلك بهدف إنتاج أفكار إبداعية، وبعد الإنتهاء يطلب منهم رئيس الجلسة قراءة مقترحاتهم وتسجيلها على لوح كبير معلق أمامهم، مع عدم إصدار أحكام أو تعليقات، من قبل الجماعة أثناء

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي ، وعبد السلام أبو قحف: تنظيم إدارة الأعمال ،المكتب العربي الحديث،الإسكندرية،151،1993-152.

<sup>2</sup> مؤيد عبد الحسن الفضل: الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، مكتبة الجامعة، الأردن،2009،ص66

تسجيل المقترحات، وبعدها تتاح لهم المناقشة و الدفاع عن أفكارهم ومقترحاتهم، و تقديم النقد لآراء بعضهم البعض، وفي نهاية الجلسة يتم التصويت السري لأفضل بديل أو حل.

#### ب- طريقة دلفي:

تعتمد هذه الطريقة على معالجة المشكلات الإدارية من خلال الخبراء، و المختصين ويتصل بهم لمعرفة آرائهم وأفكارهم، بإستخدام قوائم الإستقصاء عن طريق لجنة تقوم بجمع المعطيات و المعلومات من طرف الخبراء، وتسمح لعدد كبير منهم لدراسة وتحليل المشكلات التي تعترض المنظمات<sup>1</sup>.

#### ت- العصف الذهني:

"وهو وسيلة للحصول على عدد كبير من الأفكار من جماعة بوقت معين في جلسة خاصة، حيث أن كل الأفكار والآراء مرحب بها، وهي تتراوح بين الأفكار الذكية إلى المتطرفة التي يمكن أن تخلق جو من المرح في الجلسة الابداعية، حيث يتراوح عدد أفراد الجماعة بين (5-20) ويمتد الوقت لعدة ساعات.

#### ث- بناء السيناريوهات:

إن اعتماد السيناريو سيسمح بوضع التصورات عن عدة مواقف بديلة للمشكلة التي لا يمكن معالجتها باستخدام أساليب التنبؤ الأخرى، أما Aris de Gevs، فقد أكد على أهمية استخدام أسلوب السيناريوهات لكونه يصور المتخذ القرار بدائل مختلفة لما سيكون عليه الحال في المستقبل وما يمكنهم من تقويم الموقف الحالي، وهذا التقويم سيعمل على تنشيط تفكيرهم الذهن<sup>2</sup>.

### رابعاً: المشاركة في عملية إتخاذ القرار

#### 1. مفهوم المشاركة في عملية إتخاذ القرار:

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم: إدارة الأعمال ، المكتبة العصرية، المنصورة، 2001، ص140.

<sup>2</sup> بلال ساسي: فعالية إتخاذ القرار في المنظمة الإقتصادية، مجلة الحكمة للدراسات التربوية و

النفسية، العدد248، 2015، 31.

"تعد عملية إتخاذ القرار التنظيمية عملية مهمة تساهم في التوصل إلى القرار السليم، وتؤثر عملية المشاركة على عملية إتخاذ القرار بدءاً من تحديد المشكلة و لغاية مرحلة الوصول إلى القرار، حيث يشارك العاملون في الإدارة في تجسيد المشكلة و جمع المعلومات و مناقشتها، و تحليلها، وبعد أن يتخذ المدير القرار المناسب فإن العاملين لا ينتهي عند المشاركة في القرار، بل قد يمتد كذلك إلى تنفيذ القرار"<sup>1</sup>.

ويختلف مفهوم " المشاركة في اتخاذ القرارات عن القرارات الجماعية ، ففي حالة القرار الجماعي تكون سلطة أو صلاحية اتخاذ القرار ممنوحة للمجموعة (لجنة أو مجلس) كوحدة، أما بالنسبة للمشاركة فالمدير هو الذي يكون لديه سلطة اتخاذ القرار ويختار أن يشرك معه آخرين في اتخاذ القرار، ويمكن أن تؤدي المشاركة في وضع قرار أفضل اذا كان المدير لا يمتلك التخصص أو الخبرة المناسبة أو المعلومات اللازمة لاتخاذ هذا القرار، فيلجأ إلى اشراك من لديهم التخصص والمعلومات والخبرة"<sup>2</sup>.

"كما أنه من الضروري إشراك المرؤوسين في عملية إتخاذ القرار، وذلك لضمان لتبادل الراي قبل إتخاذها وضمان تعاونهم الإختياري و إلتزامهم بتنفيذ القرارات و مشاركة أكثر من شخص في القرار، يعني أن هناك بدائل عديدة و أنظمة ومقترحات مختلفة فكثير من القرارات أو حل المشكلات يدركها المرؤوسين أكثر من إدراك المدير، وفي هذه الحالة فالمشاركة الجماعية في صنع القرار تدعم عامل الثقة و الدافعية إلى العمل"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> خالد سعيد أبو هنتلة: أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي (لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة

تبوك بالمملكة السعودية)، دار المأمون، 2009، ص 39

<sup>2</sup> حامد سوادى عطية، مرجع سابق، ص 124.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ، ص 40.

ويتطلب "التمكين الإداري مشاركة ذات مستوى عالي من جميع الأفراد العاملين و بمختلف المستويات الإدارية، حيث يجب على الإدارة الإستجابة لإقتراحات وأراء العاملين الإيجابية، لأن مشاركتهم تؤدي إلى رفع الروح المعنوية"<sup>1</sup>

"إن عملية المشاركة في إتخاذ القرارات تكون من أسفل إلى أعلى، وهذا يعني أن هناك مشاركة فعلية من قبل كافة العاملين المعنيين بهذا القرار، فمثلا إذا واجهت المنظمة مشكلة معينة يكون لهم الإدارة هو تشخيص تلك المشكلة تشخيصة دقيقة ومعرفة أسبابها وآثارها، وذلك بإتاحة الفرصة لكافة العاملين للمساهمة في تحديد هذه المشكلة، وبعد ذلك تتاح لهم الفرصة لتقديم المقترحات والتوصيات لإيجاد حلول فعالة لتلك المشكلة"<sup>2</sup>.

ومن جانب آخر نجد "أن الإشتراك في صنع القرار يعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة وإعلام صالح المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها كما يؤدي إلى تربية كوادر جديدة من القادة الإداريين تكون مدربة وذات خبرة في صنع القرارات هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين"<sup>3</sup>.

ومن جانب آخر لابد من التأكيد على أن إقصاء العامل من المشاركة في إتخاذ القرار، يجعله يشعر بالإغتراب و الإحباط و التمرد على قرارات المنظمة ، أو إلى التماطل في تأدية عمله كنوع من رد فعل مجابه نتيجة إستبعاده، كما تتخفف لديه الروح المعنوية و الدافعية نحو العمل، ويلجأ في ذلك إلى التعويض في أفعال و سلوكيات مضادة تضر بالمنظمة ، كالتخريب و التقاعس أو انضمام إلى الجماعات المضادة للتنظيم، بالإضافة إلى عدم إهتمام المنظمة بالبحث عن أدوات لزيادة الدافعية ، قدي يؤدي مع مرور الوقت إلى قتل كل القدرات و الإمكانيات لدة العامل مما

<sup>1</sup> موسى اللوزي، مرجع سابق، ص25.

<sup>2</sup> طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب، طلال مسلط الشريف، مرجع سابق، ص293.

<sup>3</sup> إبراهيم شيحا عبد العزيز: أصول الإدارة العامة، دار أبو العزم، القاهرة، ص358.

يؤدي الى فقدان كفاءتها إما برحيلها نهائيا أو إستقطابها من الخارج بحثا عن فرص أحسن لتلبي حاجاتها للنمو و التقدم الوظيفي.

نجد أن الفكرة الأساسية "هي أن العاملين يجب أن يكون لهم رأي أو قول في القرارات الإدارية التي تؤثر عليهم ، وتأتي المشاكل عندما نحاول تحديد الطريقة التي يتم بها إشراك العاملين والدرجة أو المدى الذي يصله تأثيرهم على القرارات الإدارية ، وفي هذا المجال نجد أن هناك من ينادي بأن يكون للعاملين السلطة الكاملة في الوصول للقرارات الإدارية ، وهذا ما يعرف بالإدارة بالمشاركة أو الإدارة الذاتية، ويكتفى آخرون بأن يكون إشراك العاملين خلال تمثيلهم في أعلى مستويات السلطة الإدارية كمجالس الإدارات أو في مستويات أدنى عن طريق مجالس ولجان الإنتاج ، وهناك من يعتقد أن نظام المفاوضات الجماعية بين ممثلي العمال ( النقابات ) والإدارة يمكن أن يعتبر وسيلة من وسائل إشراك العاملين في الإدارة"<sup>1</sup>.

فالإشتراك في عملية إتخاذ القرار يكون على عدة درجات ومستويات، بحسب نمط الإدارة في المنظمة حيث نوع القائد يحدد دجة ومستوى المشاركة إنطلاقا من السماح للعامل بالمشاركة في إتخاذ القرار او إقصاءه وبمكنا توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الجدول (08): مستويات المشاركة في عملية اتخاذ القرار حسب نمط الإدارة .

نمط الإدارة	درجة ونوع المشاركة في المنظمة
الإدارة المتسلطة المستغلة	عدم الإشتراك ومركزية القرار و الثقة منخفضة
الإدارة المتسلطة	تكون أقل مركزية في القرار،السماح بالمشاركة ضمن
الإدارة الإستشارية	وتكون المشاركة شكلية في نطاق محدد

<sup>1</sup> طه عبد الرحمان الطيب علي: إشراك العاملين في الإدارة: الفكرة و التطبيق، مجلة الدراسات السودانية، مجلد4، العدد1، 1973،ص 66.

الإدارة بالمشاركة	يسمح فيها بالمشاركة العاملين في إتخاذ القرارو تشجيعهم ومنحهم الثقة و الاحترام و تبادل الأفكار و
-------------------	--

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على آراء الباحثين

تراعي عدد من الإعتبارات نذكر منها :

#### - الوقت المتاح:

الوقت المتاح "هو المتغير المتحكم ببقية المتغيرات والتي تضم أيضا المعلومات، القبول، والقدرة. لا نقصد بالوقت المتاح هنا شهورا أو أيام أو ساعات وإنما وفقا لكل حالة يأخذ الوقت المتاح المعنى المقصود به ،ففي بعض الحالات يكون عدد الأيام كافية لدراسة وتحليل المشكلة، لكن ذات العدد من الأيام قد يكون غير كاف في دراسة وتحليل مشكلة من نوع آخر"<sup>1</sup>.

يلعب عنصر الوقت دور مهم بالنسبة للمدراء و الرؤساء لإتخاذ القرارات، حيث يكون الوقت محدد وقصير لإتخاذ قرارات مستعجلة و ملحة، وبالتالي قد تشكل المشاركة عائقا وتعطل بعض الأهداف الأخرى، التي تكون أكثر أهمية، لذلك عنصر الوقت يشكل أهمية لإتخاذ بعض القرارات على وجه السرعة<sup>2</sup>، في حين توجد قرارات أخرى تتطلب الدراسة الكافية ومعرفة كل جوانبها حتى يتم إتخاذها بناء على دراسة التهديدات الخارجية و الداخلية ،وتأخذ وقتها كونها تكون مصيرية ترتبط بالمعطيات الخارجية و القوانين التي تحكم النشاط التنظيمي.

#### - العامل الإقتصادي:

إن إتخاذ القرار عملية معقدة تتداخل فيها العديد من العناصر وتحتاج إلى العديد من الموارد اللازمة ، للوصول للقرارات فعالة وجيدة، فبعض القرارات تتطلب ميزانية وموارد مالية خاصة ، حيث تحتاج

<sup>1</sup> فريد فهمي زيارة: وظائف الإدارة ،ط1، دار اليازوري،2011،ص169.

<sup>2</sup> عبد الهادي أحمد الجوهري: صنع القرار (دراسة سوسيولوجيا الإدارة)،مجلة كلية العلوم الإجتماعية ، العدد4،

1980،ص177.

بعض المنظمات تجهيزات و أدوات ومواد، لإنجاح القرارات وضمان تنفيذها، لذلك يعمل المدراء على تحديد التكلفة المناسبة ، وفقا لمتطلبات الحقيقية و الأساسية للمنظمة. فقد تكون في بعض الأحيان عملية إتخاذ القرار مكلفة، من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها<sup>1</sup>.

#### - المسافة بين الرؤساء و المرؤوسين:

ينبغي ألا يكون اعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة ، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة<sup>2</sup>.

#### -المعلومات:

"إن أدرك المدير بأن لديه المعلومات الكافية واللازمة لاتخاذ قرار معين بصدد مشكلة ما فلا حاجة له من تحويل ذلك إلى مجموعة أو لجنة لغرض دراسة وتحليل تلك المشكلة والتوصية إليه بقرار ما، أما إن كان المدير لديه المعلومات وهو بحاجة للمزيد منها خصوصا تلك المعلومات المتخصصة فإن الاستشارة والتداول مع مجموعة من الأعضاء يكون أمر مفضل في هذه الحال"<sup>3</sup>.

#### - سرية القرارات :

عند إتخاذ القرارات الهامة والإستراتيجية المرتبطة بالمنظمة ، على المرؤوسين التقييد بالسرية التامة وعدم تسريب المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها، وفي هذه الحالة يجب أن لا تكون المشاركة في إتخاذ القرار كفرصة تشكل مخاطر على المنظمة، حيث منح العامل فرصة للمشاركة في إتخاذ القرار قد يشكل مصدر لتسرب المعلومات<sup>4</sup>.

ويقول «لانديج» " بينما يمكن أن يشار إلى شخص واحد بصانع القرار نيابة عن المنظمة إلا أنه يمكن بسهولة إدراك أن آخرين قد ساهموا في تمييز المشكلات وفي تحديد وتقويم البدائل ، وبالمثل

<sup>1</sup> محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص24

<sup>2</sup> عبد الهادي أحمد الجوهري، مرجع سابق، ص177.

<sup>3</sup> فريد فهمي زيارة، مرجع سابق، ص 170.

<sup>4</sup> جوه صلاح: إدارة المؤسسات الإجتماعية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1973، ص 130-131

الاختبار النهائي .. ، وعلى ذلك يجب النظر إلى أن عملية صنع القرارات في المنظمات تعني في ذاتها جهد مشتركة لأكثر من فرد وليست بأية صورة جهدا فردية لشخص معين مهما كان موقعه في الهيكل الاداري للتنظيم حتى ولو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل هذا الفرد"<sup>1</sup>.

## 2. بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد:

- 1/ إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها .
- 2/ إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة"<sup>2</sup>.
- 3/ وفرة المعلومات و المعطيات للأفراد لأجل تحليلها و دراستها وانتقاء أفضل البدائل .
- 4/ توفير ظروف جيدة لتحقيق التفاعل الإجتماعي لعملية إتخاذ القرار .

## 3. مزايا المشاركة في إتخاذ القرار:

- يساعد على تحسين جودة اتخاذ القرار ، مما يجعل القرار أكثر استقرارًا ومقبولًا لدى العمال ، الذين ينفذه بحماس كبير ورغبة صادقة.
- تؤدي المشاركة أيضًا إلى الثقة المتبادلة بين المديرين وأعضاء المنظمة من جهة ، والثقة المتبادلة بين المنظمة والجمهور الذي تتعامل معه من جهة أخرى.
- المشاركة في عملية صنع القرار لها تأثير على تطوير القادة الإداريين ذوي المستوى الأدنى في المنظمة ، مما يزيد من إحساسهم بالمسؤولية وفهم أهداف المنظمة ، مما يجعلهم أكثر استعدادًا لقبول التعامل مع المشكلات وتنفيذ القرارات التي شاركوا فيها.

<sup>1</sup> عبد الهادي أحمد جوهرى مرجع سابق،ص176.

<sup>2</sup> نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سابق،ص09.

- تساعد المشاركة في صنع القرار على تحسين الروح المعنوية لأعضاء المنظمة وتلبية احتياجات الاحترام وتأكيد الذات<sup>1</sup>.
- "توفر المشاركة جواً من ديمقراطية الإدارة وذلك يسهم بدوره في تهيئة الثقة المتبادلة و العلاقات الإنسانية الطيبة، و الشعور الأقوى بالمسؤولية"<sup>2</sup>.
- "غالبا ما تأخذ المجموعة اتجاها وسط بين التفاوض والتشاؤم لاسيما في مرحلة تقييم البدائل، بينما قد ينجح صانع القرار الفرد للمخاطرة أو التحفظ.
- يستطيع المشاركون أن يتفهموا طبيعة و أبعاد الموقف الذي يواجهونه في منظماتهم إدارتهم أو قسمهم. و باعتبارهم مشاركين في صنع القرار سيكونوا أكثر استعدادا لقبول ما يقضي به من تغيير في أمور مثل إجراءات العمل وساعات العمل.. الخ"<sup>3</sup>
- "تقوية الإتصال بين الرؤساء و المرؤوسين و الزملاء وتنمية روح الفريق و الشعور بالعضوية و الإنتماء"<sup>4</sup>.
- "تكامل آراء وتجارب ومعلومات المشاركين في عملية اتخاذ القرار، وللمجموعة طاقة أكبر لتوليد الأفكار"<sup>5</sup>.

#### 4. عيوب المشاركة في إتخاذ القرار<sup>6</sup>:

- ✓ تأخذ القرارات الجماعية وقت طويل مقارنة بالقرارات الفردية التي يتخذها المدراء.
- ✓ إهدار وقت العمل حيث يترك الأفراد أعمالهم وينصرفون لدراسة موضوع القرار.
- ✓ سيطرة أحد أعضاء المجموعة على النقاش و التحليل الذي يقوم به الجماعة مما يتفق النقاش و التحليل مع تفضيلاتهم.

<sup>1</sup> زيد منير عوي: دور القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق، الأردن، 2010، ص248.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة و التنظيم، ط1، دار الجنان، الأردن، 2016، ص271.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص168

<sup>4</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص47.

<sup>5</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص272.

<sup>6</sup> فريد فهمي زيارة، مرجع سابق، ص168.

- ✓ معارضة أعضاء المجموعة أو أحدهم لمجرد معارضة الإقتراحات التي تصدر من عضو آخر بهدف إفشال ذلك الإقتراح وليس بهدف الوصول إلى أفضل حل.
- ✓ "سيطرة الإعتبارات الشخصية على عملية إتخاذ القرار مما يعرقل الوصول إلى حل ناجح للمشكلة التي هم بصدد مواجهتها.
- ✓ الخوف و التردد من أحد أعضاء المجموعة من عرض رأيه خشية الإنتقاد و الإعتراض و قبول رأي الآخرين خاصة إن لم تكن مستويات المجموعة مناسبة أو موحدة"<sup>1</sup>.

### خامسا: علاقة الإدارة بالمشاركة بعملية إتخاذ القرار:

إن الإدارة بالمشاركة نموذج حديث ،تسعى المنظمات الكبرى لإحتكاره بهدف تحقيق فعاليتها و ضمان بقائها على الساحة التنظيمية، حيث أصبح التنافس في العصر الحالي يتمركز حول تامين العنصر البشري و الحفاظ عليه داخل المنظمة، وتأمين جهوده المبذولة فهو المحرك الأساسي لمختلف العمليات الإدارية كعملية إتخاذ القرار و غيرها، والفاعل الرئيسي لإنجاحها و تحقيق فعالية أدائها، ولا يمكن تحقيق نموذج الإدارة بالمشاركة من طرف المدراء إلا عن طريق البحث الجدي عن الآليات الفعالة لإشراك العمال ، فعليا وليس شكليا أو ظاهريا، حيث يعد مكسب حقيقي في ظل المتغيرات الحالية القائمة بدرجة الأولى على الانفجار التكنولوجي و المعرفي و المعلوماتي ، أين أصبحت المنظمات تتجه نحو عالم إلكتروني معرفي متغير الملامح يعتمد على قدرات وإمكانيات أكثر تخصصية و معرفة، وبصبح العامل هو الخزان المعرفي لتحريك كل أركان الإدارة.

### 1- القيادة التشاركية و فعالية إتخاذ القرار:

#### أ. مفهوم القيادة التشاركية:

تعتبر عن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بحيث يتم الإشراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكل يشجعه على تحقيق أهدافها وعلى أنه يتحمل المسؤولية الجماعية معهم، وبالتالي هي التأثير على الأفراد داخل المنظمة في تقدير أمور العمل والأمور التي تهمهم

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 169.

وتمس مصالحهم بما يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية ويحفزهم على إجادة العمل والتعاون والانسجام<sup>1</sup>.

ويقصد "بهذا النوع من القيادة، مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه، بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وتوفر نظام فعال للاتصالات، واستثارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية"<sup>2</sup>.

"القائد التشاركي هنا هو الفاعل للإقناع والاستشهاد بالحقائق وهو الذي يأخذ في اعتباره أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم وأهميتهم في تحقيق الأهداف ويرى ضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات من أجل حفزهم على التعاون والاستئناس بأراء أتباعه، وإعارة أفكارهم الاهتمام اللازم، وهو يعمل على ضمان تماسك الجماعة وولائها ويتعامل مع الآخرين باحترام، ويعمل على بناء الروح المعنوية العالية بين أفراد الجماعة داخل المنظمة"<sup>3</sup>.

إن القيادة التشاركية تتيح للفرد مجال للمشاركة في إتخاذ القرارات ، حيث تكون المشاركة إختيارية و طوعية أو إجبارية بطلب من القائد وتوضح من خلال عدة اشكال وهي:

- مشاركة مباشرة: "وهي التي تتمثل في المناقشات، والاجتماعات، التي تعقدتها الإدارة من جميع العاملين، من أجل إبداء وجهة نظرهم وإشراكهم في إتخاذ القرار.

- المشاركة غير المباشرة: وهي التي لا تتيح إشراك لجميع العاملين في إتخاذ القرار إلا الذين لهم عضوية مجالس الأمانة أو مجالس الإدارة أو في اللجان الاستشارية.

هذا ويترتب على النمط القيادي للمدير نوع المشاركة وبالتالي تشكيل المناخ، فبناء على النمط القيادي يكون هناك أما مناخا استبدادية أو مناخية ديمقراطية، أو مناخا تسيبية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ناريمان يونس لهلوب: مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج، 2017، ص198.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 21.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 199.

<sup>4</sup> محمود أبو النور عبد الرسول: علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الإبتدائية في مصر دراسة ميدانية، مجلة المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة، مجلد13، العدد27، فيفري، 2010، ص127.

**ب. فوائد القيادة التشاركية كآلية للمشاركة:**

تقوم القيادة التشاركية على التأثير في أفراد المنظمة ويظهر هذا التأثير في المشاركة و الإهتمام بآراء و أفكار العامل بالمنظمة، وفسح المجال له في تحقيق ذاته من خلال تشجيعه على المبادرة في مواقع العمل، بالإضافة إلى منحه الصلاحيات الكافية و فتح قنوات الإتصال، وتدريبه لتطوير قدراته ومعالجة الاختلالات في الأداء، وللقيادة التشاركية الكثير من الفوائد التي تتحقق جراء إحلال هذا النمط من القيادة و للتعرف أكثر على الفوائد يمكننا توضيح ذلك في:

**- التنسيق و ترسيخ مبدأ التعاون:**

إن عمل الإدارة إي كان مجالها و نوعها ،ونشاطها يتم من خلال التنسيق الدائم بين الوحدات و الفروع و المصالح التي تتكون منها المنظمة، وينطوي التنسيق أساسا على توحيد الجهود و تحقيق العمل التعاوني بين الأفراد داخل المنظمة، حيث يعمل القائد التشاركي على إحلال الجو التعاوني و يوحد جهود الأفراد وينسق بينهم حتى يتم تحقيق الأهداف المسطرة في أجالها. كما أن وجود التعاون و التنسيق بالمنظمة يؤكد وجود قيادة تشاركية تعمل على زيادة الترابط بين أعضاء المنظمة.

**- مشاركة العامل في قيادة المنظمة:**

إن القائد الجيد في المنظمة ، يعمل بصفة دائمة على إعداد قيادات في المستوى الأدنى ، فهو يعلم جيدا أن إيجابياته كثيرة تخفف من عبء العمل و تزيد من فعالية التنظيمية، حيث يتم تفويض السلطات لجعل العمل أكثر مرونة و سهولة بدلا من المركزية التي تعرقل الفعالية.

**- تفويض الواجبات و المسؤوليات:**

يعد التفويض أحد المتطلبات الأساسية التي تقوم عليها المنظمة،لذلك القائد التشاركي يعمل على تفويض السلطة لما لها من آثار إيجابية للمنظمة و العامل ، حيث تتم المهام بمرونة و يتحمل العاملون المسؤولية وترتفع مستوى الرقابة الذاتية، والانتماء .وعادة يكون تفويض السلطة متوافق مع حجم المسؤولية التي يتحملها العامل.

**- إقامة العلاقات الإنسانية:**

تعمل القيادة التشاركية على رفع الروح المعنوية للعاملين، كونه جانب مهم يؤثر على أداء العامل بالمنظمة، وإهتمام الإدارة بهذا الجانب يتم عن طريق توفير جو تعاوني وتحريك الدافعية و تحفيز العامل ماديا ومعنويا، لأجل رفع مستوى العطاء وتقدير ما يقدمونه من أعمال واحترام انسانيته<sup>1</sup>.

لذلك يعمل القائد التشاركي على التعامل مع العاملين بإحترام و تقدير ،حيث يزودهم بالمعلومات الكافية التي تساعد في دراسة القرارات، وتنفيذه بطريقة مناسبة، كما يتيح جو ديموقراطي، وزيادة درجة الثقة ، وتحقيق التفاهم والوضوح بين الإدارة و العاملين، وتنمية الشعور بالمسؤولية<sup>2</sup>.

#### - تشجيع العاملين لطرح مقترحاتهم:

عند إنعقاد الإجتماعات يطرح العاملون أفكارهم وآراءهم و مقترحاتهم، فيقوم القائد التشاركي بالإهتمام بكل ما يقدمونه ، حيث يثمن جهد العاملين فكريا و ماديا، لأنه على دراية بأهمية العنصر البشري، في إحداث التغيير و الإبداع و يسعى إلى تثمين آرائهم و إنقاء المقترحات الجيدة ومناقشتها لتجسيدها بحسب درجة فعاليتها ،ونجاحها وبالتالي يفسح المجال للعاملين لتفجير قدراتهم وإبراز امكانياتهم و الإعتراف بها.

#### - المشاركة في إتخاذ القرار:

كما تعمل القيادة التشاركية على إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار، حيث يتم إشراك العامل بحسب تواجده في الهرم التنظيمي، وفي كل مرحلة من مراحل القرار ، حيث يفسح المجال للعاملين في طرح البدائل ، ومناقشتها ويولي لها إهتمامه ، ويتم تفويض الصلاحيات الكافية لتنفيذ القرارات ومنه تحقيق فعالية إتخاذ القرار بفعل العمل التشاركي الجماعي القائم على التعاون و لإندماج.

#### - توفير البيئة التنظيمية :

<sup>1</sup> سمة الحجيج: القيادة التشاركية لدى ميري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة

نظر مساعدي المديرين و المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص16.

<sup>2</sup> حنان أحمد: مستوى ممارسة قيادات كليات جامعة عدن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم، رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة عدن ،اليمن، ص53

يعمل القائد التشاركي على توفير البيئة التنظيمية المناسبة للعمال ، حيث يوفر الظروف الحسنة لأداء مهامهم وتنفيذ القرارات، بالإضافة إلى تكوين فرق العمل كونه يفضل العمل الجماعي القائم على المشاركة، لأجل تحقيق أهداف المنظمة و ضمان بقائها.  
ومن فوائد القيادة التشاركية أيضا نجد<sup>1</sup>:

- 1-الرفع من الروح المعنوية للعاملين، كونهم يشاركون في عملية إتخاذ القرار، التي تجعلهم يتحملون المسؤولية في مسار العمل لتحقيق الأهداف.
- 2-القبول بالتغيير حيث عادة يكون رد العاملين على التغيير بصفة مرفوضة و سلبية، إذا كانت من جانب واحد، وعندما يشاركونهم القائد التغيير يقررون ويلتزمون به، ولا يرفضونه.
- 3-تطوير العاملين من خلال إشراكهم حيث يفسح المجال لهم لحل المشكلات .
- 4-تحسين الإتصال في كل مستوياته ،حيث يتم مشاركة المعلومات في المنظمة لكل المستويات التنظيمية و عدم إحتكار المعلومة لدى القائد على عكس القائد الإستبدادي.
- 5-سهولة إدارة العاملين ، لأن العمال جزء من متخذ القرار في المنظمة.
- 6-زيادة الثقة بين العاملين و الإدارة ، لأنهم يشاركون في مختلف العمليات خاصة عملية إتخاذ القرار، مما يساعد في بناء الثقة و العلاقات المتماسكة ويضمن الإستقرار و التقدم للمنظمة.
- 7-تعمل القيادة التشاركية على تحسين جود القرار،من خلال الكم الهائل للبدائل المطروحة، وإختيار أفضلها.

#### ت. خصائص وسمات القائد التشاركي:

ومن سمات هذه القيادة هي:

- "القدرة على إدارة المناقشات الجماعية، وذلك من خلال تشجيع أعضاء الجماعة كلها على الإشتراك في المناقشة.
- الحكمة في إصدار الأوامر القرارات والمهارة في معاملة العاملين معه.
- التقمص الوجداني وهو قدرة الفرد على إدراك وفهم مشاعر الآخرين ودوافعهم ووجهات نظرهم.

<sup>1</sup> Iidahos, S. A., & F. Nchuchuwe: **The case for participative Leaderships As an instrument for effectiveness and efficiency in public organizations**, Benin Journal of social sciences, Vol 8 & 9, No. 1& 2.2000,P39-40

- احترام الآخرين<sup>1</sup>.

- "القدرة على إثارة الدافعية اللازمة لأفراد الجماعة التي تعمل معه؛ لتحقيق النتائج المطلوبة.

- إدراك أهمية مشاركة العاملين معه في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.

- قدرة القائد على تفويض الصلاحيات لبعض المرؤوسين لديه كل حسب قدراته وإمكانياته<sup>2</sup>.

**ث. أهداف القيادة التشاركية:** نظرا لما تحققه القيادة التشاركية من فوائد عديدة بالمنظمات يمكننا

تحديد أهدافها في ما يلي:

-إعداد القيادات الإدارية في المستوى الأدنى للإدارة، ومنحها الإهتمام وتقدير مجهوداتها وفعاليتها في المنظمات.

-جعل الأفراد يمارسون التعبير عن آراءهم ومقترحاتهم وأفكارهم ، حيث يسهم في تعديل و تثمين العلاقة بين الإدارة و العاملين ،ويرفع الروح المعنوية لهم، حيث تتم المشاركة في إتخاذ القرار وترشيده ،فالمشاركة تعمل على تحسين القرارات بحسب نوعها، ويتم الإستفادة القصوى من الأفراد ذوي الخبرة و المهارة في إنتقاء أفضل البدائل،كما أن المشاركة تحد من معارضة القرارات وتقلل العوائق التي تمنع تنفيذ القرار<sup>3</sup>.

-دمج الفرد داخل المنظمة ، من خلال فتح قنوات الحوار و مشاركته في كل مراحل إتخاذ القرار بحسب موقعه في المنظمة ومهامه، حيث يتحقق الإلتزام للمنظمة ويشعر أن جزء منها ويعمل لتحقيق أهدافها.

-تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد و إحداث التوازن مما يؤدي إلى تخفيف الصراعات و الدعوة إلى العمل في جو تعاوني نحو تحقيق الفعالية التنظيمية .

<sup>1</sup> محمود أبو النور عبد الرسول، مرجع سابق،ص125.

<sup>2</sup> ناريمان يونس لهلوب،مرجع سابق،ص21.

<sup>3</sup> القيسي هناء محمود: الإدارة التربوية مبادئ ،نظريات،إتجاهات حديثة،ط1،دار المناهج،الأردن،2010،ص131.

تعمل على إشباع حاجات الفرد ،حيث يسعى من بداية انتماءه إلى تحقيق حاجاته المختلفة كالحاجة للإنجازو الإعتراف و الاحترام و تقدير ذاته من خلال ما يقدمه كفرد إجتماعي بالمنظمة ،فضلا عن الحاجات الإقتصادية.

-تحقيق مبدأ الإستقلالية في العمل لدى الأفراد ، حيث يعمل القائد على تقاسم سلطته وتفويضها مما يساعد الفرد على إنجاز مهامه بسرعة و مرونة دون العودة إلى مركز القرار.

## 2- تمكين العاملين وعملية إتخاذ القرار :

إتجهت الكثير من المؤسسات والمنظمات نحو تطبيق النماذج التنظيمية القائمة على مشاركة العنصر البشري بالمنظمة، حيث أصبحت تعترف بوجوده،وانجازاته،وقدراته الفكرية،و مهاراته كفكر، وكمورد أساسي وقوة إجتماعية خاصة مع تغيرات البيئة، وعليه سيتم في هذا الصدد تحديد الإطار المفاهيمي والنظري للتمكين العاملين من خلال مايلي:

### 1. مفهوم تمكين العاملين:

يعد مفهوم التمكين من المفاهيم المعقدة التي تتداخل مع العديد من المفاهيم الأخرى،كالتفويض السلطة،ومفهوم المشاركة،و اللامركزية،وغيرها من المفاهيم إلا ان مفهوم التمكين يختلف نوعا ما،عن المفاهيم الأخرى السابقة رغم اقتراب معناه لكل منها، ومثل غيره من المفاهيم قد تعرض للمفهوم التمكين العديد من الباحثين، والمفكرين في مجال الإدارة الذين لم يتفقوا،على تعريف محدد له، فلكل باحث عرف هذه العملية وفقا لوجهة نظرة وتخصصه ويمكن ذكر أهم المفاهيم منها نجد :

MCSHANE.S.GLINOW عرفه انه الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تنبثق عندما يمنح الأفراد القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها<sup>1</sup> أما الباحث DAFT فقد أشار أن

<sup>1</sup> Mcshane, G. *organization behavioral*. irwin mcgrew hill: realities for the workplace revolution.2000.p15

التمكين هو منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذ القرارات<sup>1</sup> ، كما أن السيد<sup>2</sup> يُنظر إلى التمكين على أنه نقل متساوي للصلاحيات والمسؤولية من القادة إلى الموظفين، ودعوة الموظفين للمشاركة في عملية إتخاذ القرار التي يكون فيها الموظف المحتمل مسؤولاً عن نوعية ما يقرره أو ينفذه، مما يسمح بتعزيز تمكين الموظفين. وبالنسبة للآخرين، فإن التمكين لا يعني القيام بالأمر على أساس قوانين جامدة، لذلك يرى المدراء أن القوانين وسيلة تتميز بالمرونة لأجل الوصول إلى أهداف المؤسسة. لكن البيروقراطي يرى القوانين على أنها غاية وأداة في نفس الوقت. ومنه فالبيروقراطية تفعل ذلك من أجل كبت الإبداع والإبتكار الفكري، إلا أن التمكين يجعل الفرد مستقل عن الرقابة الشديدة والتعليمات الصارمة والسياسات الراكدة ويمنحه ان يكون حر في التقييد بالمسؤولية عن الأنشطة والمهام والإجراءات التي يؤديها، حيث تسمح بظهور إمكانات ومواهب الفرد، رغم أنها لاتستغل وتستثمر خاصة بتواجد الإدارة التقليدية ذات الطابع البيروقراطي<sup>3</sup>.

## 2. فوائد تمكين العاملين كآلية للمشاركة:

إن فسح المجال في محيط العمل ومنح الحرية للعنصر البشري في اداء مهامه من خلال منح ونقل بعض الصلاحيات واعطاء العامل حرية التصرف لفترة طويلة والسماح للعامل بالمشاركة في اتخاذ القرار حيث يسعى الى تنفيذ القرار وتقبله بدلا من رفضه ومقاومته كونه شارك في طرح البدائل والوصول إلى البديل المناسب الأكثر نجاعة،ويمكننا ذكر العديد من فوائد التمكين على مستويين:

### أ. فوائد خاصة بالعاملين:

<sup>1</sup> Dafet.. *organisation theory and design*. south western college publishing. new york, usa.2000.p501

<sup>2</sup> أحمد مصطفى السيد. المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005.ص126.

<sup>3</sup> يحيى ملح، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص8-9

تتعدد المزايا والفوائد الخاصة بتمكين العاملين بالمنظمة بالنسبة للعامل ويمكن توضيحها في:

- إشباع حاجات الفرد للتقدير وإثبات الذات وزيادة ولائهم.
- تشجيع قدرة الموظفين على إتخاذ قراراتهم بشكل فردي ومنه تعديل تصورهم الذاتي حول أنفسهم عن طريق زيادة تقديرهم للعمل الذي يؤدونه.
- التقليل من مقاومة التغيير بالمنظمة.
- تحسين الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد ودمج المصالح الفردية والجماعية للمنظمة<sup>1</sup>.
- "العمل على تحقيق الإلتئام للأنشطة و الواجبات المكلف بها العامل و للمنظمة.
- تحقيق فعالية الأداء الوظيفي وطرح أفكار عملية و إبداعية لحل المشكلات.
- إكتساب المعرفة و المهارة وخلق رقابة ذاتية و المبادرة للتنفيذ التغيير الناتج عن أفكار العامل.
- المحافظة على تسرب وهجرة العاملين من المنظمة.
- شعور العامل بمعنى الوظيفة وتحقيق الرضا الوظيفي<sup>2</sup>.
- توظيف إستراتيجية الفاعل بالمفهوم كروزيه بما يخدم أهداف المنظمة.
- التوزيع العادل للسلطة داخل المنظمة و الإلتقال إلى الشكل المشارك الفعال.

#### ب. فوائد خاصة بالمنظمة:

أصبحت المنظمات في العصر التطور التكنولوجي تتجه نحو التمكين لما له من ايجابيات وفوائد يمكن تجسيدها فيمايلي:

- توفير محيط عمل محفز يتماشى ومتطلبات العمل.
- استجابة المنظمة بشكل سريع للمتطلبات الأساسية لآجل التطوير والتغيير.

<sup>1</sup> أحمد محمد الشيباب، وعنان محمد أبو حمور. مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص225-227.

<sup>2</sup> حضاونة لطفي عاطف. إدارة الإبداع و الإبتكار في منظمات الأعمال(ط1)، دار حامد، الأردن. 2011. ص99.

- رفع الإنتاجية كما ونوعا وإنخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
- إلغاء فكرة المديرين كمخططين والعاملين كمنفذين<sup>1</sup>
- زيادة فرص الإبداع و الابتكار.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة .
- إمكانية الوصول إلى نتائج جيدة ذات جودة في الخدمة و الأداء الوظيفي.
- تنمية العلاقة بين الموظفين و الإدارة العليا من خلال الثقة و إعتراف الإدارة بمجهود العامل و إحترامه<sup>2</sup>
- القضاء على الإغتراب الوظيفي لدى العامل وتحسين الوظائف.
- تحقيق الإندماج الإجتماعي و التنظيمي و الإلتزام داخل المنظمة.
- الإستثمار في مخزون الذكاء الإنساني و إستغلال أفكار ومقترحات العاملين للتطوير المنظمة وتحقيق فعاليتها.
- إعداد كفاءات وقيادات إنسانية في كل مستويات الإدارة و تدريبهم على تحمل المسؤولية.
- الإستثمار في قوة العمل الجماعي من خلال توجيه فرق العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- رفع الروح المعنوية إنطلاقا من تحقيق حاجات العاملين الإجتماعية.
- المساهمة و المشاركة في عملية إتخاذ القرار كفاعل إجتماعي داخل المنظمة.
- مواجهة المشكلات وحلها في ظل المخاطر بفعالية بدلا من اللجوء إلى الإدارة<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد محمد الشيايب، وعنان محمد أبو حمور، مرجع سابق، ص227.

<sup>2</sup> حضاونة لطفي عاطف، مرجع سابق، ص99

<sup>3</sup> جلغيم سعد عبدالله، واقع تطبيقات البرامج و التقنيات الحديثة و علاقتها بالتمكين و الإغتراب الوظيفي(ط1)، دار الكتاب

الجامعي، الرياض، 2016، ص15.

### 3. أسس عملية تمكين العاملين:

#### - تدعيم الإحساس والشعور بالأمان :

ويظهر من خلال رغبة جادة للإدارة في التمكين الفعلي للعاملين والإستفادة من قدراتهم وامكانياتهم ويتطلب هذا:

- "صدور كتيبات وتعليمات ودليل رسمي يوضح كيفية التمكين ونتائجه.

- إصدار مناشير تحدد نظرة المنظمة أو الإدارة لطريقة تنفيذ التمكين .

- معرفة الموظفين التطورات والمستجدات والمشاكل التي يتوقعون حدوثها وقبول المنظمة لمختلف الأفكار المطروحة من العمال"<sup>1</sup>.

#### - مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا:

"إن الإدارة الناجحة المتمكنة هي من تعمل على إيجاد نظرة مستقبلية ذات أهداف قابلة للتطبيق ميدانيا، مع ضرورة بناء إطار مستقبلي واضح الرؤية تظهر من خلاله صورة المنظمة مستقبلا، وما سيتم إحداثه فيها مع ضرورة تثمين مايقدمه الأفراد كمبادرات"<sup>2</sup>.

وبالمقابل إن أي إقصاء أو إستبعاد للعامل ذو الخبرة الطويلة، في عملية إتخاذ القرار، من شأنه أن يؤدي إلى فقدان العامل لشعوره بالانتماء إلى منظمته، نظرا لتهميشه على الرغم من طول مدة العمل فيها.

#### - وجود نظام وقواعد للعمل:

"ويقصد به توضيح الأنشطة والمهام التي يجب أن يؤديها الموظف، وأي فرد ينتمي إلى المنظمة، كما يتم وضع قواعد وقوانين كما يسعى العامل للتكوين علاقات اجتماعية حسنة، التي تشكل وتنظم

<sup>1</sup> أحمد محمد الشيايب، وعنان محمد أبو حمور، مرجع سابق، ص229.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص228.

عملية التشاركية للادارة نحو توحيد العمل والجهد والقرار، وتكون المنافسة والقدرة على الإبداع وتحدد الضوابط التي تقييم الأداء الوظيفي لكل عامل ان كانت مقبولة أو مرفوضة " 1.

#### 4. أساليب التمكين المعاصرة:

تكشف معظم الدراسات و البحوث، التي إهتمت بموضوع التمكين داخل المنظمة أهمية بالنسبة للعامل و للمنظمة، حيث أجمعت الكتابات المعاصرة حول التمكين على عدة أساليب و إتجاهات للتمكين يمكن ذكرها:

##### أ. أسلوب القيادة:

يلعب أسلوب القيادة دور هام في رفع فعالية المنظمات، حيث تعمل القيادة التشاركية على تفعيل ميكانيزمات لدمج العاملين و تحقيق إنتمائهم و حاجاتهم ،إنطلاقا من منحهم صلاحيات كافية تمكنهم من إنجاز مهامهم، وبالتالي تمكين العاملين ،حيث يظهر نموذج الإدارة التشاركية القائمة على اللامركزية و تثمين العامل كقوة إجتماعية وفكرية و إنسانية داخل مواقع العمل وجعلهم شركاء في قرارات منظماتهم، ويركز هذا الأسلوب على جعل السلطة بيد الأفراد حيث تتموضع من الأعلى إلى الأسفل.

##### ب. أسلوب تمكين الأفراد:

"يتمحور هذا النموذج على فكرة تمكين الذات، بمعنى قبول الفرد للمسؤولية و الإستقلالية في عملية إتخاذ القرار،حيث توصلت spretizer إلى أن العاملين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة و التحكم في المتطلبات الوظيفة التي يشغلونها،حيث يكون التمكين تجربة فردية تمكن الفرد من التحكم الجيد في المعلومات و المسؤولية ، ويتحقق الإندماج الإجتماعي و التنظيمي و يحدث التفاعل بناءً على ما يقدمه الفرد داخل منظمته" 2.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص229.

<sup>2</sup> سعد علي الريحان المحمدي، نماذج من الإدارة المعاصرة، دار اليازوري العلمية، بدون سنة، ص441.

### ت. أسلوب تمكين الفريق:

في هذا النموذج يتضح المعنى الحقيقي للتمكين حيث يكون العمل جماعي و درجة التفاعل كبيرة بين الأفراد، وبالتالي يكون هدف الجماعة أقوى باعث أو دافع لتحقيق الفعالية و منه أهداف المنظمة، حيث يتحقق التعاون الجماعي و الشراكة و العمل، حيث أكد بعض الباحثين على أن عمل الفريق يساعد على تطوير القدرات و الأداء، فتمكين الفريق ينسجم مع التغييرات على مستوى الهيكل في المنظمة، ويكون الإشراف واسع النطاق و تتجه المنظمة نحو الشكل الأفقي بدلاً من الهرمي، بالإضافة إلى أن الإعتمادية المتبادلة الجماعة تعمل على إحلال الإستقلالية لدى الفرد، فضلاً على تحقيق الأهداف نتيجة تعاون الفريق وتحقيق أيضا المهارة و المعرفة لكل فرد من خلال مساهمته النوعية في القرار بدلا من الرأي الفردي، الذي يكون عرضة للقصور و الخطأ<sup>1</sup>.

### ث. أسلوب إدارة الجودة الشاملة:

"دعاة هذا الأسلوب أكدوا على ضرورة تغيير العمليات و الأنشطة، التي تعمل على أساسها المنظمة إنسجاما مع تمكين العاملين و يعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمنج حول الجودة، وإدارة الجودة الشاملة، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساس وهو عملية التحسين المتواصل و التدريجي في كل أبعاد المنظمة، ومجالاتها من خلال إنخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، ويحتاج هذا إلى مساحة من الإستقلالية و المساهمة في إتخاذ القرار"<sup>2</sup>.

### ج. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

"يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويرفض الإعتماذ على بعد أحادي الجانب لتفسير التمكين ويقول honold بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة و ناجحة، لا بد أن تقوم على

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 441-442.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 442.

جوانب وأسس متعددة، وهذا الأسس هي (التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم و التشجيع المستمر، الهيكل المناسبة) و أخيرا التفاعل بين هذه جميعاً<sup>1</sup>.

وبالتالي فالكل شركاء وبيادرون ويتفاعلون ضمن الفريق أو الجماعة التي ينتمون إليها، ويعملون على إتخاذ القرارات لذلك فالتمكن لا يمكن أن يكون فردي لأنه الفرد بطبعه يحتاج، إلى الإنضمام للجماعة حيث يحقق مختلف حاجاته الإجتماعية و الإنسانية، بالإضافة إلى توفير المقومات التنظيمية و الثقة المتبادلة بين العامل و الإدارة العليا، وتوفر المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

إن تمكين العاملين عن طريق تفويض السلطة في المنظمات يعد أحد الآليات التي تركز عليها الإدارة بالمشاركة لتحقيق فعالية اتخاذ القرار، حيث تعمل المنظمة على تفويض السلطة للعمال بهدف تنمية مشاركتهم في عملية إتخاذ القرار وتسعى في ذلك إلى منح الصلاحيات الكافية وبقدر اللازم لإنجاز مهمه محددة، وتعتمد في ذلك على الأفراد ذوي الكفاءة العالية كما قد تمنح العمال الباقين التفويض بناءً على ما يسمح به القانون حتى لا تفقد الجانب الشرعي للتنظيم، فعندما تبادر الإدارة إلى منح الصلاحيات للأفراد فهي بذلك وكأنها تصرح لهم بثقتها بقدراتهم فتمنحهم التفويض حتى يكون العمل مرنا وسريع ويتسم بسهولة من خلال إلغاء الحواجز السلطوية، إن الصلاحيات التي تمنحها الإدارة وإن كانت بسيطة ومحدودة فهي تساعد العمال في إنجاز المهام بسرعة حيث تتيح لهم الحرية والإستقلالية في العمل بدلاً من اللجوء الدائم إلى المركزية التي تقضي إلى الركود والجمود وتحقق العمل بأقل تكلفة ممكنة، كما تعتبر وسيلة جيدة لتحسين درجة المشاركة فكلما منح العامل أو الفرد صلاحيات شعر بأنه يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة وترتفع لديه الروح المعنوية، كما أنه يحقق للأفراد الحرية والمرونة والإستقلالية في العمل وتحقق لهم إشباع حاجاتهم للإحترام والتقدير والإعتراف والأمن والتقدم الوظيفي نتيجة شعورهم بأن الإدارة تثق بهم وبقدراتهم.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 443.

3- الاجتماعات و عملية إتخاذ القرار:أ. مفهوم الإجتماعات:

يعرف قاموس" ويبستر مصطلح الاجتماع بأنه حركة أو عملية لجمع الأفراد، أو تجمع من أجل هدف مشترك. ويعرف قاموس أوكسفورد مصطلح الإجتماع بأنه لقاء أو جلسة تجمع مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف محدد.

فالإجتماع إحدى وسائل الإتصال الجمعي المباشر وجها لوجه التي يستخدمها الإنسان حتى يلتقي بالآخرين لمناقشة موضوع معين أو لدراسة مشكلة ما أو لإتخاذ قرار أو لتوزيع الأعمال أو المهام<sup>1</sup>.

والمدير "يحتاج إلى عقد الاجتماعات عندما يتطلب الأمر ذلك، بمعنى أن المشكلة المطلوب حلها أو القرار المطلوب اتخاذه لا يستطيع أن يقوم بهاتين المهمتين بمفرده، كذلك يحتاج المدير إلى عقد الاجتماعات عندما يكون في حاجة إلى معرفة آراء أعضاء آخرين ومعرفة المعلومات التي لديهم حول المشكلة أو هذا القرار"<sup>2</sup>

إن الاجتماع" هو إحدى وسائل الاتصال الجماعي والهادف والمخطط والمباشر وجها لوجه، ومن حيث أنواع الاتصال، فإن الاجتماعات من أهم طرق الاتصال الشفوي، حيث فيها يتم تبادل وجهات النظر الخاصة بموضوع ما أو مشكلة معينة، وذلك بهدف تدارس الموضوع واتخاذ قرار فيه، أو دراسة المشكلة والوصول إلى حل، كذلك تعتبر الاجتماعات من طرق الاتصال المكتوب، حيث التواصل بين الأعضاء يتم في ضوء جدول أعمال الاجتماع، ومن خلال تبادل المعلومات والمذكرات"<sup>3</sup>و"التقارير، ومن خلال محضر الاجتماع الذي يتم كتابته وطباعته وتوزيعه على جمع الأعضاء، وأي اجتماع له طرفان هما: رئيس الاجتماع وأعضاء الاجتماع، يجتمعون معا بغرض

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنظيم الاجتماعات كمدخل لتطوير العمل بالمنظمات، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2012، ص18.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص20.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص19.

تحقيق هدف أو أهداف محددة، وذلك خلال مدة زمنية معينة، يتحاورون ويتناقشون معا حول موضوعات مشتركة تهم المنظمة يطلق عليها جدول الأعمال"<sup>1</sup>.

### ب. خصائص الإجتماعات:

تعمل الإجتماعات على تغطية حاجات كثيرة، فهي وسيلة ممتازة للإتصال الإداري، وأحد الأدوات التابعة للإتصال مثلها مثل المذكرة و التقرير و الهاتف و تبادل المعلومات عن طريق الأجهزة الإلكترونية، والنشرات الخاصة و الدوريات، وغيرها وللإجتماعات خصائص نذكر منها:

- وسيلة جيدة لرصد التفاعل الإنساني من خلال حضور الأفراد ومشاهدة تعابيرهم وإنطباعاتهم لدى الآخرين، وبالتالي هم أداة تفاعلية تفوق الأدوات الأخرى كالمذكرة و النشرة و الهاتف وغيرها.
- وسيلة فعالة في حالة لقاء أكثر من شخص، لهدف واحد سواء نقل معلومة أو تبادل أفكار ومقترحات وإتخاذ القرارات، فهو أحسن طريقة من اللقاءات الفردية و الإتصال الهاتفية، خاصة إذا كان الإتصال غير متعذر كبعد المسافة للأفراد المعنيين<sup>2</sup>.
- وعليه فإن الإجتماعات إذا كانت مخططة وفعالة، فإنها تتصف بالصفات التالية<sup>3</sup>:
  - تساعد على خفض التكلفة من خلال توفير الوقت و الموارد المالية.
  - تعمل على تواجد الأعضاء المناسبين وتكون نظرتها شموليتها للمشكلة
  - وفرة البدائل الشاملة و الكاملة لحل المشكلات.
  - تقديم مساعدة كافية للمدراء لإتخاذ قرارات جيدة وسليمة ورشيدة.
  - غزارة المعلومات و المعطيات المطلوبة في وقت قصير.
  - قبول الجماعي للقرارات التي يتم إتخاذها و القدرة على تصحيح الإنحرافات و الأخطاء والتعامل معها بموضوعية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص20.

<sup>2</sup> باسم الحميري:مهارات إدارية، دار حامد، 2010، ص101.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص25.

إن فعالية الاجتماعات تتحقق بفعل توفر الخصائص لإدارة الاجتماع، حيث أن الاجتماعات قد تكون مصدر جيد لمختلف البدائل و الأفكار و المقترحات المرتبطة الأعمال المختلفة التي يقوم بها الفرد، كما تتطوي الاجتماعات على التفاعل الإجتماعي الذي يحدث بين مختلف الشرائح العمالية ، وتحدث الكثير من النقاشات التي تثري القرار، لذلك على المدراء تنظيم الاجتماعات بطريقة فعالة حتى لا تعم الفوضى و العشوائية وتصبح الاجتماعات وسيلة للنقاشات خارجية تقضي على الصراعات الموجودة بين العاملين او بين الإدارة و العاملين.

### ت. فوائد الاجتماعات كآلية لتشاركية:

تشير "أفا بنثر في كتابها عن «إدارة الاجتماعات» إلى أن الاجتماعات تعبر عن ثقافة الشركة وطريق تعامل الموظفين والعلاقة بينهم وبين الإدارة وهي تقاس الطريقة التي يتم بها العمل داخل الشركة. هل هي تعاونية تقوم على المشاركة أم استبدادية تقوم على تفرد كل قسم، وكل مدير، برأيه وبأسلوب عمله، أم خلافية، بمعنى أن نجاح أحد الأقسام يعتبر فشلا للأقسام الأخرى".<sup>1</sup>

وبالرغم من إختلاف وجهات النظر، "بين مؤيد ومعارض، فإن الاجتماعات مازالت وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية، فعن طريقها وبها يتم تبادل وجهات النظر والإفادة من خبرات الآخرين، كما أنها وسيلة فعالة ومقبولة للتنسيق بين وجهات النظر وتوصل المعلومات بين الأفراد والدراسة العلمية للموضوعات المطروحة للنقاش ،ومن هنا فإن القضية الأساسية ليست في المفاضلة بين أن تكون الاجتماعات أولاً تكون، بل هي في المفاضلة بين هذه الوسيلة وغيرها من الوسائل، وإذا ما تم اختيار هذه الوسيلة فكيف يمكن أن نجعل منها وسيلة فعالة؟"<sup>2</sup>

ومساهمة الفرد في المنظمة " تتبع من قدرته على التفكير والتخطيط والمبادرة وضبط سلوكه ، ومن هنا فإن الاجتماعات المنتظمة للموظفين لبحث مختلف الأفكار تعتبر أمراً ضروريا لتمكين الموظف من مناقشة فكرته ومشاركته في تقييمها ، ويتطلب نجاح تلك الاجتماعات تعريف الموظفين المسبق باهداف تلك الاجتماعات ، والقواعد التي سيتم تطبيقها لتزداد الرغبة في المساهمة من أجل نتيجة

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 23.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 24.

ناجحة ، فإذا كانت فكرته جيدة فإنه حصل على التشجيع ، أما إذا كانت فكرته في دور التكوين فإن الموظف يرى نفسه في حالة تشجعه على البحث<sup>1</sup>

ويعد إشراك العامل بالإجتماعات المختلفة و فسخ المجال له لإبداء آراءه و مقترحاته و أفكاره و مراعاتها و الإهتمام بها وسيلة من وسائل الدمج الإجتماعي لتعميق مبدأ المشاركة في المنظمة، فالإدارة التي تولي أهمية كبيرة للعنصر الإنساني باعتباره الشريك الحقيقي و الأساسي في كل مراحل العملية الإنتاجية و الإدارية تسعى دائما إلى عقد إجتماعات دورية مفتوحة ليتم إشراك العامل، حيث تعتبر الإجتماعات وسيلة جيدة لإطلاع الأفراد بالمستجدات التي تطرأ على المنظمة و لتناقش مختلف قضايا العمل كما تعتبرها أداة فعالة لتحقيق الإتصال و توزيع المهام و الواجبات و التنسيق أثناء التنفيذ. وللإجتماعات أهمية كبيرة في ترسيخ التعامل الإنساني بين العاملين و أداة جد فعالة لتوظيف المشاركة الفعلية في المنظمة، فكما سعت المنظمة إلى فتح قنوات الإتصال عن طريق الإجتماعات كلما كان مجال مشاركة الأفراد أوسع فمن خلال المناقشات الجماعية التي تحدث في الإجتماعات يتمكن الفرد من إبداء آراءه و أفكاره و مقترحاته و يحدث بذلك التفاعل المباشر بين الأفراد سواء في القضايا التي تتعلق بالعمل أو مشاكله و تتيح لهم أيضا البحث عن طرق جديدة لتطوير العمل تتناسب مع الظروف المادية و البيئة الداخلية و تشكل لديهم متنفس من الضغوط ،كما تساعدهم في تحقيق مختلف حاجاتهم الإنسانية كالحاجة للانتماء و الإحترام و التقدير كونهم يشاركون من خلال إبداء آراءهم و مقترحاتهم.

### ث. أنواع الإجتماعات:

توجد العديد من الإجتماعات التي تعقد على مستوى الإدارة ، حيث تكتسي بعضها طابع الرسمية والأخرى لا تكون رسمية ويمكننا إدراج أهم الإجتماعات التي تعقد ، حيث سنركز على أهمها دون ذكر جميع أنواع الإجتماعات ومنها مايلي:

### - إجتماعات إعلامية:

<sup>1</sup> أحمد مفلح الحوراني: إحتياجات الموظفين وإمكانية إشباعها، مجلة الفيصل، العدد 27، الرياض، 1979، ص 68.

"تستخدم هذه الإجتماعات لتوصيل معلومات إلى المشاركين في الإجتماع قد يحضر هذه الإجتماعات عدد كبير من الناس للإستماع إلى ما يقال، وليس هناك مجال للأسئلة في هذا النوع من الإجتماعات، ولا بد أن تكون مستعدا لكي تجذب الإنتباه و توصل المعلومة بوضوح"<sup>1</sup>.

#### - إجتماعات المناقشات:

هذا النوع من الإجتماعات يكون لأجل تبادل الأفكار و الآراء و البيانات، المرتبطة بموضوع معين، من أجل تأكيد الفهم الكامل ، ويحدث فيه هذا النوع من الإجتماع قرار أو خطة، ويستخدم عادة لإيضاح موضوع ما لفريق العمل ، أو الجماعة، أو لفهم وجهات نظر الآخرين أو الحصول على معلومات كافية قبل عملية إتخاذ القرار، وينبغي توفير الظروف الملائمة لإنجاحه في جو تعاوني ايجابي يشعر المشاركين به بالراحة لإبداء مقترحاتهم وأفكارهم<sup>2</sup>.

#### - إجتماعات حل المشكلات:

تعقد مثل هذا النوع من الإجتماعات ، بهدف حل المشكلات العالقة أو التي تحدث بالمنظمة و تستدعي البحث و جمع المعلومات لدى المشاركين بها، وتستخدم من طرف الإدارة عادة عند عدم تيقنها بسبب المشكلة وطرق علاجها، ويساهم هذا النوع من الإجتماعات في إيجاد حلول ويقتصر على الأعضاء الذين لهم معلومات حول المشكلة أو الموضوع.

#### - إجتماعات إتخاذ القرار:

"حيث يجب عقد إجتماعات إتخاذ القرار عندما يحتاج الأمر إلى تأييد الجماعة، لضمان التطبيق الناجح لهذا القرار، تختلف إجتماعات إتخاذ القرار من حيث العدد الحاضرين ، وذلك اعتمادا على عدد الأفراد المطلوب الحصول على تأييدهم، فإذا زاد عدد الحاضرين عن عشرة يصبح التصويت أفضل وسيلة للوصول إلى قرار"<sup>3</sup>.

### 4- الإتصال ودور نظم المعلومات لإتخاذ القرارات:

#### أ. مفهوم الإتصال:

<sup>1</sup> محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث، دار المعترف، الأردن، 2014، ص159.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 160.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 160.

تعددت وجهات النظر حول مفهوم الإتصال لدى الباحثين و المهتمين في مختلف المجالات ، كالإدارة وعلوم الإتصال و الإعلام و علم الإجتماع ، حيث ركز كل باحث على تحديد مفهوم الإتصال حسب الحقل العلمي الذي ينتمي إليه، ومع تعدد وجهات النظر المختلفة يمكن التمييز بين مختلف المفاهيم المطروحة، الأ أنها تشترك معظمها في هدف الإتصال ، وتختلف من ناحية تصنيفاته ومن بين الآراء التي تناولت الإتصال سنركز على الإتصال كعملية تحدث في المنظمة حيث عرف الإتصال بأنه:"العملية التي من خلالها يحدث تفاعل بين كل من المرسلون و المستقبليون للرسائل في إطار إجتماعي معين"<sup>1</sup>.

يعرف Haber Gold<sup>2</sup> الاتصال التنظيمي بأنه تبادل الرسائل في المنظمة داخل شبكة علاقات معقدة تتعامل مع البيئة كما يضيف للمفهوم ثلاث أساسيات هي:

- يحدث الإتصال داخل نظام مفتوح ومعقد.
- يضم الإتصال التنظيمي كل من الأهداف و الإتجاهات و الرسائل و تكون عملية تدفق المعلومات .
- الأدوات متعددة لنشرها. تتضمن عملية الإتصال قدرات وقيم وإتجاهات الأفراد وعلاقاتهم.

#### ب. خصائص الإتصال و طبيعته:

بما أن الإتصال عملية تفاعلية تحدث داخل المنظمة، وتتداخل فيها العناصر المشكلة له، بين المرسل و المستقبل ، وحتى تتجح العملية الإتصالية يجب أن تكون متكاملة وواضحة ،ومتسلسلة بحيث تغطي كل المنظمة ،دون تركزها في مستوى محدد لكي تتحقق أهداف المنظمة ومنه فعالية المنظمة، ومن بين خصائص الإتصال هو:

#### - عملية ذات إتجاهين:

"يقصد بالإتجاهين أن هناك مرسل ومستقبل وأن عملية الإتصال لا يحدث بين طرف واحد ولا بد أن يشار كه طرف آخر ولكي تتم عملية الإتصال يجب أن يفهم المستقبل الرسالة ،وأحيانا يتم

<sup>1</sup> GERBNER, G- MASS MEDIA HUMAN COMMUNICATION HEORY; IN F.E.X. DANCE (ED) HUMAN COMMUNICATION THEORY, NEW YORK : 1967, p. 43.

<sup>2</sup>Gold haber G. organizational communication Dubuque Iowa: WM.C. Brown publishers, 1983 - 1986 p.17.

الإلتصال بين الطرفين وقد يفهم المستقبل الرسالة بطريقه غير التي يقصدها الراسل وقد يرجع لأسباب كثيرة تتعلق بالمستقبل مثل "خبراته ، إتجاهاته ، معتقداته ، إنطباعاته عن المرسل، ... الخ وهنا يجب على الإدارة أن تكون على علم ودرايه بأسباب التشويش حتى يتم إزالته."<sup>1</sup>

وعلى القائم على الإلتصال الإلتنباه حيدا لتكون العملية الإلتصالية فعالة وجيدة وذلك بإدراكه بمحتوى الرسالة كونها عملية قائمة على التغذية الراجعة ،وفي نفس الحين يصبح المرسل مستقبلا لها،بمعنى أنها عملية ذات إتجاهين.

#### - عملية إدراكية وتفسيرية:

"شروط أساسي لكي تؤدي عملية الاتصال الأهداف المرجوة منها يجب أن يفهم المستقبل الرسالة ويدركها بالمعنى الذي يدركه المرسل وأن عملية الإدراك تؤثر فيها مجموعة من العوامل الذاتية مثل (ميول ، دوافع ، قيم ، معتقدات . إتجاهات ، خبرات ، معارف ، مهارات ، الفرد )

ولذلك يجب على المرسل قبل أن يقوم بإرسال رسالته لايد من تفهم كل هذه العوامل الذاتية للمستقبل، وبناء على هذه المعلومات يتم إعداد الرسالة وصياغتها بالطريقة والأسلوب والوسيلة والوقت المناسب التي تمكن المستقبل فهمها وإدراكها كما لو كان هو المرسل"<sup>2</sup>.

#### - العمومية والشمول:

"- تتسم عملية الإلتصال بالعمومية والشمول أي أنها تشمل جميع الأفراد والجماعات فهي ليست قاصرة على فرد دون فرد آخر أو جماعة دون أخرى كما أنها ليست قاصرة فقط على داخل المنظمة أو خارجها بل تتم داخل المنظمة،وخارجها وجميع الأفراد بكافة مستوياتهم عاملين ومديرين في أشد الحاجة إلى عملية الإلتصال لإشباع رغباتهم وحاجاتهم أو لإنجاز أعمالهم بكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة"<sup>3</sup>.

#### - عملية هادفة:

<sup>1</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية : مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ص189

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق،ص190

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق،ص191

"عملية الإتصال ليست هدف في حد ذاتها وإنما وسيلته لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف وتمثل هذه الأهداف في الاستعلام، الأخبار، التأثير"<sup>1</sup>.

### ت. أنواع الإتصال في المنظمة:

يعد الإتصال عملية تفاعلية معقدة تحدث بين المرسل والمستقبل ، وتتطوي على مؤثرات و عوامل خارجية تؤثر فيه مما يجعله في حالة ديناميكية مستمرة ، لذلك توجد العديد من التصنيفات للإتصال فمنها الإتصال الهابط و منها الصاعد و الإتصال الأفقي حيث تتدفق المعلومات و الأفكار بين المصالح و الوحدات و الإدارات، في نفس المستوى التنظيمي، حيث يعد أهم أنواع الإتصال بالمنظمة، وهناك العديد من الأنواع للإتصال يمكن ذكرها فيما يلي:

#### أ. الإتصال الرسمي:

يكون الإتصال مباشر بين عناصر الإتصال ( المرسل و المستقبل )، ويجب أن تتدفق الأفكار و البيانات و المعلومات و الأوامر و التعليمات، من أعلى نحو الأسفل ، أي من مستوى الإدارة العليا نحو مستويات الأخرى، إلى أن تصل قاعدة الهرم التنظيمي، حيث تقوم الإتصال على تحديد:

- حجم السلطة و المسؤولية بالمنظمة حسب كل مستوى .
  - تحديد الهرم التنظيمي و مستوياته.
  - عدد الأفراد الذين يقومون بإرسال و إستقبال المعطيات و المعلومات.
  - نوع المعلومات التي يتم إيصالها في كل مستوى<sup>2</sup>.
- و"يأخذ الإتصال الرسمي عدة أشكال فمنها :

#### - الإتصال اللغوي:

أي يتم الإتصال بين طرفين مستخدمين اللغة وسيلة وأداة للإتصال وقد يكون شفوي وكتابي ودلت البحوث والدراسات أن الإتصال الشفوي يصلح في المواقف التي تحتاج إلى إجراء فوري ويكون

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 191.

<sup>2</sup> عابدة نخلة وآخرون: العلوم السلوكية، دار قباء، 2001، ص 127.

أكثر فاعلية عند استخدامه لإعادة الضبط والربط بين العاملين ،أما الإتصال الكتابي يفضل استخدامة عندما تكون المعلومات المراد نقلها تتصف بالعمومية<sup>1</sup>.

#### - الإتصال الغير لغوي :

"ويقع بين كل من الإتصال الشفوي والكتابي وتعد أشكاله مثل السكوت ، الإستماع ، الإنصات ، التعبيرات الحركية ، حركات الرأس واليدين والأكتاف والعينين ، التدريب العلمي"<sup>2</sup>.

#### ب. الإتصال الغير رسمي:

"هي التي تتم بين الأفراد رؤساء ومرؤوسين وزملاء بغض النظر عن موقعهم الوظيفي يتضمن هذا الإتصال العلاقات الشخصية والاجتماعية ولا توجد قناة محددة أو معروفة لدى الإدارة لهذا النوع من الإتصال، ولا يمكن رؤيته على الخريطة التنظيمية. وإنما يجري بشكل عفوي، وغير رسمي، وغير مكتوب، وغير موقوت، أو محدد بفترة زمنية أو مرحلة معينة من مراحل العمل، وإنما هو مستمر وينقطع، وينساب ويتعطل، حسب ديناميكية الجماعة أو التنظيم الغير رسمي"<sup>3</sup>.

#### ث. الإتصال الفعال آلية للمشاركة في إتخاذ القرار :

وللإتصال" دور بارز فيما يتعلق عملية إتخاذ القرارات وتنفيذها، ذلك أن عملية إتخاذ القرار الرشيد يعتمد على جميع البيانات والحقائق والمعلومات وعلى نوع ودقة تلك المعلومات التي تصل من المستويات التنظيم المختلفة إلى متخذي القرار في الإدارة العليا أو الوسطى. كما يساعد الإتصال في عملية نقل القرار بعد إتخاذه وتوصيله إلى سائر أفراد العاملين والوحدات في المستويات الوظيفية المختلفة بالتنظيم الإداري. وعند ذلك فقط يحدث رد الفعل من جانب العاملين بمعنى آخر يساعد الإتصال الإداري في عملية صنع وتنفيذ القرار"<sup>4</sup>.

ونظرا لأهمية الإتصال غير الرسمي "فانه يمكن لمتخذ القرار أن يستفيد بشكل كبير من هذا النوع من الإتصال نظرا لما يتيح من معلومات وبيانات قد تغيب في حالة الإتصال الرسمي، وتحدد

<sup>1</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سابق، ص199-200.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص200.

<sup>3</sup> محمد القومى، محمد هاني محمد، زيد عبوي: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار المعتز، عمان، 2015، ص256.

<sup>4</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص164.

درجة استفادة المنظمة من هذا النوع من الإتصال تبعا لحجمها وطبيعة عملها والهدف الذي تسعى لتحقيقه، وإذا ما توفر نظام اتصال غير رسمي إلى جانب نظام اتصال رسمي فذلك سيجعل المنظمة قادرة على جمع كم كبير من المعلومات والبيانات وبالتالي تكون قادرة على إتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب"<sup>1</sup>.

لذلك "تعتبر المعلومات مادة القرار الإداري و يتوقف نجاح القرار على مدى صحة المعلومات و دقتها وطريقة تنظيم تأمينها، والتي قد تعترضها عدة صعوبات و مشاكل يتعلق بعضها بتضارب البيانات أو نقصها أو عدم صحتها أو عدم القدرة على الحصول عليها من مصادرها الأصلية و كلما زادت جودة المعلومات المتاحة و زادت كفايتها و مقدار الدقة فيها... كلما زادت القدرة على إتخاذ القرارات الرشيدة و الملائمة إن توفر المعلومات بالكمية و النوعية المناسبين وفي الوقت الملائم يعتبر العمود الفقري لاتخاذ القرار، حيث يعتبر القاعدة في تحديد البدائل و تقييمها وإختيار البديل الأفضل"<sup>2</sup>.

ونلاحظ أن المعلومات و البيانات تعد المواد الخام للقرارات ، حيث تمثل المدخلات الضرورية وعامل مهم في رصد وإحصاء البدائل، المتاحة وتحديد أفضلها للنجاح عملية إتخاذ القرار، كما أن المعلومات الكافية تتيح لمتخذ القرار الكم الهائل من المعطيات للتعرف جيد على المشكلة من مختلف جوانبها، وأسبابها ودوافعها و العوامل المتداخلة التي من الممكن ان تعرقل القرار في كل مرحلة من مراحل تنفيذه، وفي الواقع القرار يقوم أساسا على كم نوع المعلومات التي يمكن لمتخذ القرار الوصول لها، ومن جانب آخر يجب التأكيد على أن التنظيم الغير الرسمي يعد أحد المصادر الجيدة للمعلومات و المعطيات ، لذلك يجب أن تكون أهدافه تتوافق مع التنظيم الرسمي حتي تضمن المنظمة تعاون العاملين و رغبتهم في المشاركة الفعلية.

إن المعلومات من وجهة نظرنا توفر لمتخذ القرار كل البدائل الممكنة لنجاح القرار، وفعاليتها ومشاركة العاملين من خلال المعلومات التي يوفرها بحسب موقعه في المنظمة ، لذلك يعد الإتصال أحد الآليات الجيدة للمشاركة في إتخاذ القرار و المنظمة ككل، فإذا كان الإتصال جيد في كل مستوياته وإتجاهاته

<sup>1</sup> دليلة بركان: تأثير الإتصال على عملية إتخاذ القرار دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ببسكرة، مجلة أبحاث إقتصادية، العدد10، ديسمبر، 2011، ص224.

<sup>2</sup> عثمان مداحي: أهمية ودور المعلومات في إتخاذ القرارات، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات، العدد13، جوان، 2018، ص240.

الصاعد و النازل و الأفقي ، سيققق بالفعل المشاركة الفعلية للفرد ويجعله يندمج كليا و يسعى إلى تحقيق اهداف المنظمة كونها تعتبر جزء من أهدافه ، حيث توفر له المشاركة نوع من الإعتراف و الشعور بالإندماج الكلي، وبالتالي تحقيق ما يدعى بالإتصال التشاركي.

وبحسب "مستوى الإدارة فإن طبيعة المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار تختلف، حيث تحتاج الإدارة العليا إلى معلومات تسمح لها بتقييم البيئة و التنبؤ بأحداث و ظروف المستقبل، و يكون مصدر المعلومات من خارج المنظمة، أما الإدارة التكتيكية (الوسطى) فتحتاج إلى معلومات ذات صلة بالوحدات التشغيلية و تتميز بأنها أكثر تفصيلا و دقة من المعلومات التي تحتاجها الإدارة العليا، بينما تحتاج الإدارة التشغيلية (الدنيا) إلى معلومات محددة و أكثر تفصيلا و أكثر دقة و مصدرها من داخل المنظمة"<sup>1</sup>.

إذا في كل مستوى يتم إتخاذ قرارات و إنتقاء البدائل ،وتتفيذ القرار لذلك في كل مستوى نجد خصوصية في الحصول على معلومات القرار، كما أن هذه المعلومات تعتمد على بعضها البعض في شكل تكاملي حيث أن كل معلومة تكمل المعلومات الأخرى، بإعتبار ان المنظمة كل متكامل وعلى متخذ القرار التجديد و البحث الدائم على أفضل الطرق الإتصالية ، بهدف ضمان سيولة المعلومات و نقلها ، حيث تحتاج قرارات ما في أي مستوى إلى وصول المعلومة في أنها وأي شكل من أشكال إحتكار المعلومة أو بطئها يخل بفعالية القرار و تنفيذها.

## 5- العمل الجماعي و جودة القرارات:

### أ. مفهوم الجماعة

يقضي الفرد معظم أوقاته بالعمل ، داخل المنظمة التي يزوال عمله فيها حيث يتفاعل مع زملاءه و باقي أفراد المنظمة، ويكون هذا التفاعل في شكل سلوك و أداء و إتخاذ قرارات ،حيث يتأثر الفرد بشكل كبير بالجماعة التي يكون عضو فيها<sup>2</sup>، وبناءا على ذلك ليس هناك إتفاق على تعريف الجماعة ، حيث تظهر أغلب التعاريف أنه تقوم على أساس خصائص الجماعة ، كالعلاقة أو

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص242.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص96.

دافعية الأعضاء أو الخصائص التنظيمية، أو درجة الإعتماذية القائمة بين الأفراد أو على أساس العلاقات التبادلية بين أعضاء الجماعة، ومن أبرز التعاريف نذكر<sup>1</sup>:

عرفت بأنها عبارة عن "وحدة إجتماعية تتكون من مجموعة من الأشخاص يحدث بينهم تفاعل إجتماعى و أخذ و عطاء ، عن طريق أداة إتصال في أغلب الأحوال تكون اللغة وتربطهم علاقات إجتماعية مشتركة ،وتوجد لديهم مجموعة من الأهداف والآمال والطموحات والمصالح ودوافع واحدة أو قريبة ويسعون لتحقيقها كما توجد معايير ومعتقدات وقيم وعرف ، عادات و تقاليد شائعة بين أفراد الجماعة وهي التي تحدد وتنظم سلوك أعضائها"<sup>2</sup>.

أما دافيس فقد عرف الجماعة على أنها "عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها"<sup>3</sup> ، وعرف كرينتروكينيك: الجماعة بأنها "مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشاطرون أهداف ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة"<sup>4</sup>.  
ومما سبق نستنتج أن للجماعة مجموعة من الخصائص وهي<sup>5</sup>:

- وجود تفاعل بين الأفراد أثناء القيام بأدوراهم من أجل تحقيق الأهداف الجماعية.
- لكل فرد دور يقوم به لتحقيق هدف الجماعة.
- للجماعة قيم و معايير إجتماعية تنظم العلاقات بينهم ، وتحكم علاقاتهم وتحدد السلوك المقبول و الغير مقبول والمتوقع.
- يكون للجماعة أهداف مصدرها حاجات الفرد.
- الرؤية الموحدة بين أفراد الجماعة حيث كل فرد يمثل جزء منها.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005، ص191.

<sup>2</sup> مصطفى كامل أبو العزم، مرجع سابق، ص191.

<sup>3</sup> Keith Davis and John New Storm, Human Behaviour at Work, 8th ed. (N.Y: Mc Graw-Hill Book Co., 1989) P. 266.

<sup>4</sup> Robert kreitner and angelo kiniick:consumer behavior,7<sup>th</sup> ed,new jersey,prentice hall2000, p322

<sup>5</sup> نبيل عبد الزهار : علم النفس الإجتماعي، الناشر العربي، القاهرة ، دس، ص68.

– وجود الإعتمادية بين الأفراد حيث كل فرد يعي و يدرك العضو في الجماعة، ويشاركون القيم و الإتجاهات و الأهداف.

– إشباع مختلف حاجات الأفراد الإجتماعية بفعل العضوية.

ب. أنواع الجماعة:

إن جذور تكوين الجماعات يمكن أن يساعد في الكشف عن أنواع الجماعة القائمة على العلاقات الحركية بين أعضائها ، وتأثير الجماعة على الفرد حيث يساعد في توجيه الفرد للعمل مع الجماعة بناء على نوع ومستوى تكوينها ويجدر الإشارة أن هناك الكثير من التصنيفات الخاصة بالجماعة ، وهنا سوف نركز على تصنيف واحد يرتبط بالجماعات العمل بالمنظمة فقط.

### 1- الجماعات الرسمية:

تتكون هذه المجموعة داخل المنظمات الرسمية للقيام بأداء مهام أو وظائف معينة لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت هذه المنظمات بموجب قرار من سلطة رسمية أو قانون، داخل هذه الجماعة يظهر بوضوح تقسيم العمل ويتم تحديد دور كل عضو وفقا لطبيعة وظيفته، وتكون أهداف الجماعة متماشية مع أهداف المنظمة، كما يحدد داخلها طبيعة الإلتصال بين الأفراد سواء ممثل السلطة فيها الأعلى مركزاً، أو المرؤوسين من أعضائها أي ما يسمى بالتسلسل القيادية و الأوامر داخل المنظمة، ولا يسمح في هذه الجماعة تبادل العواطف<sup>1</sup>.

ويمكن التمييز بين نوعين من الجماعة الرسمية حيث توجد:

– جماعات رسمية دائمة:

تتمثل في جماعات الإدارة العليا، و الجماعات الإستشارية ، وجماعات العمل في الإدارة المختلفة، اللجان الدائمة.

– جماعات رسمية مؤقتة:

<sup>1</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سابق، ص104

وتتمثل في اللجان و الفرق التي يتم إنشاؤها لتنفيذ مهمة ما ، أو مكلفة بإنجاز عمل معين ثم يتم حل هاته الجماعة بعد إنهاء المهمة أو العمل الموكل لها<sup>1</sup>.

## 2- الجماعات الغير رسمية:

وهي "جماعات تظهر كرد فعل طبيعي للحاجات الإجتماعية للإنسان وهي تعمل بأقل قدر من القواعد و أكبر قدر من الحرية ، في التفكير و العمل من جانب كل أعضائها وتتكون بسبب شعور الأفراد بالراحة النفسية نتيجة إنتمائهم لمثل هذه الجماعات التي لهم نفس الظروف، وإحساس الأفراد بالقيمة و الأهمية ، وعدم قدرة الجماعة العمل ارسمية على إشباع حاجاتها الإجتماعية و النفسية"<sup>2</sup>.

وتكون هذه الجماعة مستقرة ووجود قائد غير رسمي، وتعمل على اشباع مختلف حاجات أعضائها وتندرج ضمنها نوعين من الجماعات وهي :

### - جماعات المصلحة(الضغط):

تعمل هاته الجماعة لأجل تحقيق مجموعة من الأهداف المتبادلة ، حيث تتعارض أهدافها مع أهداف المنظمة.

### - جماعات الصداقة:

وهي تلك الجماعات التي تتشكل من مجموعة من الأفراد حيث ينضم إليها الفرد لأسباب خاصة كتقارب السن ، ويكون تفاعل الأفراد إلى مجالات النشاط خارج نطاق الوظيفة التي يؤديها<sup>3</sup>.

نلاحظ بان الأفراد بمجرد إنضمامهم للجماعات داخل العمل، يتهيكلون من خلال العضوية في أكثر من جماعة رسمية و أكثر من جماعة غير رسمية، وبالتالي يعيش حالة من الضغط كفاعل في النسق التنظيمي ، فمن جهة الجماعة الرسمية تمارس ضغطها على الفرد بالترغيب و الترهيب من خلال اللوائح التنظيمية و التعليمات ولا مجال للعاطفة و الإنسانية، والجماعة الغير رسمية تلبي حاجاته للتقبل و التعاطف وتمثل له متنفس من ضغط السلطة و الأوامر ، حيث ترفضه مهما كانت مكانته الرسمية في التنظيم.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص105.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص197.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص197-198.

"الإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تستثمر طاقة الجماعة غير الرسمية على تسيير أعضائها في خدمة أهداف الجماعة الرسمية. ويمكن أن يتم ذلك بشكل نموذجي بتكوين الجماعة الرسمية على غرار تكوين الجماعة غير الرسمية، فمثلا إذا كان المطلوب تكوين جماعة رسمية تعمل كطاقم، على آلة معينة ..، فيمكن عند ذلك أن تعلن الإدارة عن رغبتها في تكوين هذه الجماعة الرسمية وتطلب أن يختار عدد من الأفراد فيما بينهم أن يكونوا هذه الجماعة للعمل سوية"<sup>1</sup>.

إن الإدارة التشاركية هي التي تمنح للعامل حرية الإنضمام إلى جماعات العمل دون ضغط على الأفراد ، ويتم عن طريق الإختيار الحر، حيث تجعل عضوية الفرد محببة إلى الأعضاء ، لأنها عضوية قائمة على الإستقلالية و الإختيار الحر، وليست مفروضة من الخارج. فوجود الفرد في جماعة يرغب في العمل معها يمنحه معنويات عالية، وتجعله مقبل على العمل ويسعى إلى تحقيق أعلى معدلات الأداء ،كون أن الجماعة توفر له حاجاته المختلفة و تتقبله، وسودها التعاون و القيم المشتركة.

### ج. العمل الجماعي كآلية للمشاركة في إتخاذ القرار:

"إن المشاركة من خلال الجماعة توفر فرصة كبيرة للتوصل لقرارات أسلم وأكثر نضج في حل المشاكل المعقدة . فمن المحتمل أن يكون اعتماد الجماعة ملائمة أكثر في معالجة المشكلات غير المتكررة خصوصا تلك في ظروف المخاطرة واللاتأكد .

وفقا لحالة التداؤوب ، والتي هي العمل سوية حيث يكون أداء الكل أكبر من مجموع الأداء للأجزاء منفردة ، فإن القرارات عبر الجماعة توفر مناخ أكثر كفاءة من مجرد المجموع لكفاءة العناصر المكونة لتلك المجموعة. فالقرار عبر الجماعة يجمع أفضلية تفوق تلك التي هي لجميع الأفراد وهم منفردين. إن دراسة المشكلة من قبل مجموعة توفر من دون شك الفرصة لعدد أكثر من البدائل، فالنتوع في وجهات النظر قد يساهم وبصورة إيجابية في إيجاد جوانب إبداعية وخلاقة في توفير بدائل جديدة مصدرها أفكار لأعضاء المجموعة، وهذا ما يوفر فرصة أمام المدير في التوصل إلى أفكار وحلول لم يكن ليديرها بمفرده و بإمكاناته المحدودة فقط"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 275.

<sup>2</sup> فريد فهمي زيارة، مرجع سابق ص 167.

"جانب آخر في القرارات الجماعية لا بد من الإشارة إليه هنا، هو أننا جميعا نعلم بأن مشاركة كل من يهمله أمر القرار في عملية إعداد ذلك القرار يوفر التزاما وقناعة كبيرة لديه وبما يوفر الفرصة الكبيرة لنجاح تطبيق موضوع ذلك القرار أكثر مما لو اتخذ ذلك القرار بعزل عن مشاركة من ينصل عمله بموضوع ذلك القرار ، فمثلا اشتراك مجموعة العاملين في قسم معين باختيار توقيتات معينة الأداء مجموعة العمليات اللازمة يوفر الفرصة لأن يلتزم الجميع بما اختاروه بأنفسهم من تلك التوقيتات أفضل بكثير مما لو فرضت عليهم دون مشاركتهم في إعدادها . إن تلك الحال توفر قناعة للأفراد وتكون لمشاركتهم الآثار الإيجابية الخاصة بكل الأطراف. فمشاركة العاملين ترفع من الروح المعنوية لديهم بشكل واضح يفيد كثيرة في خلق جو من الانسجام لعمل المجموعة ككل"<sup>1</sup>.

### خلاصة

لاحظنا من خلال هذا الفصل أن عملية إتخاذ القرار عملية معقدة تتداخل فيها العديد من العوامل و المؤثرات و المتغيرات، للوصول إلى إختيار بدائل جيدة، أمام متخذ القرار، لحل المشكلات المختلفة بالمنظمة، حيث أن القرار هو إختيار بين عدد من البدائل ، وهذا الإنتقاء يتم بعد دراسة متعمقة لكل الجوانب المشكلة للموضوع القرار .

إن عملية إتخاذ القرار عملية هامة وجوهرية في المنظمة ، حيث تشكل ركيزة أساسية لكل الوظائف و الأنشطة للمنظمة، في علاقاتها و تفاعلها مع البيئة الداخلية و الخارجية، وأي تعطيل و توقف لعملية إتخاذ القرار يؤدي إلى شلل تام في نشاطات ووظائف المنظمة، وبالتالي إنهيار المنظمة وتراجعها وفناءها، ومن جانب آخر إن المواقف التي تحتاج إلى قرارات دائما بحاجة لتوفر عدد من البدائل ، وعلى متخذ القرار الإختيار بين البدائل وفي بعض الأحيان تكون غير واضحة، لذلك قد يعجز في الإختيار بين البدائل المتاحة، من أجل بلوغ الأهداف .

وقد تعرفنا أيضا في هذا الفصل على اساليب إتخاذ القرار ، حيث تتنوع الأساليب بحسب نوع المشكلة و المستوى التنظيمي ، كما يعد الحدس و التخمين و الرأي الشخصي أسهل الأدوات لحل

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص168.

المشكلات، وأحسن الأساليب الفعالة لإتخاذ القرار هي الأساليب العلمية ، حيث تكون دقيقة وقائمة على لغة الأرقام ، وهي أيضا معقدة وتتوقف هي الأخرى على طبيعة المشكلات ، ودرجة توفر المعلومات وطبيعة القيادة الموجودة بالمنظمة، وبالتالي توجد العديد من الأساليب المعتمد لإتخاذ القرار ولا يقتصر الامر على طريقة أو أسلوب واحد فقط، فطبيعة المشكلة هي من تفرض الأسلوب المناسب لإتخاذ القرار، حيث توجد مشكلات تحتاج إلى أكثر من أسلوب او المزج بين اسلوبين.

القسم الثاني

الجانب الميداني

للدراسة

## الفصل الاول:

### الإجراءات المنهجية المتبعة.

تمهيد.

1. التعريف بميدان الدراسة.
  2. المنهج المتبع.
  3. مجتمع و عينة الدراسة.
  4. التقنيات المستخدمة لجمع البيانات.
  5. الأساليب الإحصائية.
- خلاصة.

**تمهيد:**

لا يمكن للباحث أن ينتقل إلى الجانب الميداني مباشرة، دون التطرق إلى الجانب النظري الذي يبرز كل تفاصيل و الجوانب المختلفة للموضوع المراد دراسته، فالجانب النظري يساعد الباحث في وصف و تحديد خصائص ، و أبعاد الظاهرة المدروسة ، ومن خلال دراستنا فقد حاولنا الإقتراب من الظاهرة من الناحية النظرية ، حيث تناولنا مختلف وجهات النظر السوسيولوجية التي تناولت موضوع الإدارة بالمشاركة وإتخاذ القرار ، و أهمية هذا النمط من التسيير القائم بالأساس على إشراك العامل في مختلف العمليات الإدارية الهامة كإتخاذ القرار، و تفويض السلطة و غيرها من الجوانب.

فلتحقق من فرضيات الدراسة و جب على الباحث في ميدان العلوم الإجتماعية ، الإعتماد على الدراسة الميدانية لإثبات أو نفي الفروض ، فالعلاقة بين موضوع الدراسة و المنهج المتبع علاقة وطيدة جدا ، كون أن الموضوع أو الظاهرة المدروسة هي من تحدد المنهج الملائم، كما أن المصادر المنهجية تعد ضرورية، لتحقيق الترابط بين النظري و الميداني ، لذلك سنتناول من خلال هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة ، بتطرق إلى التعريف بالميدان البحث، و المنهج المتبع ، و عينة الدراسة ، ثم الأداة المستخدمة لجمع البيانات.

**1. التعريف بالميدان الدراسة:**

قبل الشروع في تقديم تعريف شامل لميدان البحث، يتوجب علينا المرور و البحث عن تاريخ تأسيسه حيث تؤكد الحقائق التاريخية أن فكرة التعاون الصحي بين الجزائر و كوبا، تعود جذورها الأولى إلى العلاقات التي تربط الشعبين قبل إنتصار و إستقلال كوبا في الفاتح من جانفي سنة 1956، أي قبل إستقلال الجزائر من الإحتلال الفرنسي، حيث نشأ رابط قوي بين الدولتين و الشعبين الجزائري و الكوبي، نظرا لوقوعهما في نفس الحقبة التاريخية وبعد نجاح و تحرر كوبا و إنتصار ثورتها أصبح الشعبين متقاربين أكثر مما سمح لتقديم دعم الكفاح المسلح للثورة الجزائرية و ثم إنتصار الجزائر و الإستقلال في عام 1962.

**- تطور العلاقات التعاونية في المجال الصحي:**

بعد إستقلال الجزائر سنة 1962 إتصلت أول بعثة طبية كوبية لتعاون الدولي سنة 1963، متكون من 59 طبيب ممارس في حين لم يتجاوز فيه الأطباء الجزائريين 30 طبيب، في إطار التعاون بين البلدين في مجال الصحة العمومية و التضامن مع الدول الأخرى. حيث عملت على تقديم الخدمات الصحية للفقراء و الدول المتضررة في العالم الثالث، و نظرا لعدم قدرة العديد من الدول على تغطية الخدمة الصحية إضطرت الدول لعقد إتفاقيات تعاونية لتبادل الخبرات و التجارب، حيث ساهمت دولة كوبا في تغطية النقص في القطاع الصحي من بينها الجزائر، حيث قدمت الخدمة الصحية في مجال طب العيون، " كما إن أحد المبررات الأساسية لتوجه نحو التعاون الدولي الصحي مع كوبا يرجع إلى أن نظامها الصحي من أحسن الأنظمة في العالم رغم أنه كان يدعم النظام الإشتراكي، و يجدر الإشارة أيضا أن ميزانية الصحة في كوبا تصل إلى أكثر من 6560 مليون بيزو سنويا، ما يقارب 247 مليون دولار سنويا، حيث تأتي بعدها ميزانية التعليم، ما يمثل حوالي 16% من الإنفاق العام الكوبي"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد بن عمر: نموذج لتسيير المؤسسات الاستشفائية الخاصة بالجزائر دراسة بمستشفى الصداقي كوبا-الجزائر لطب العيون بالجلفة، الأيام المتوسطة للتصرف الإستشفائي تحت عنوان: الشراكة في القطاع الصحي، الجمعية التونسية للتصرف لإستشفائي، تونس، 6.7.8. أكتوبر 2016. ص 6-7.

حيث "أشادت المديرية العامة المنظمة الصحة العالمية مارغريت تشان خلال زيارتها الأخيرة إلى هافانا في تموز عام 2014، بالنظام الصحي الكوبي وأعجبت بالإنجازات التي تحققت في هذا المجال من خلال ما قالت": كوبا هي البلد الوحيد التي استطاع أن يجعل ارتباطا وثيقا بين نظام الصحة و البحث العلمي والتطوير ، وقالت هذا هو الطريق إلى الأمام، لأن صحة الإنسان يمكن أن تحسن فقط من خلال الابتكار . "ورحبت بالجهود التي تبذلها قيادة هذا البلد لجعل الصحة ركيزة أساسية للتنمية"<sup>1</sup>

### - إنجازات على المستوى العالمي للنظام الصحي الكوبي:

"إستطاعت كوبا غطية ما يقارب 165 مؤسسة صحية شاركت في العملية التضامنية لعلاج مرضى العيون في القارة اللاتينية، كما إمتد التضامن إلى قارة إفريقيا سنة 2014 حيث دعمت الأعمال التجارية الصناعات الصيدلانية البيولوجية الكيمائية الكوبية، و أطلقت حملة تطعيم ضد الملاريا فر غرب إفريقيا فيما لا يقل عن 15 دولة"<sup>2</sup> وعليه فإن مجال التعاون الدولي بين كوبا و الجزائر في القطاع الصحي تركز على طب العيون مكونة من فريق طبي مختلط منه أطباء كوبيين وجزائريين لتقديم خدمات صحية عالية الدقة و الجودة للإرتقاء بالصحة العامة.

"كما قامت كوبا بتدريب أطباء في جميع أنحاء العالم في المدرسة الأمريكية اللاتينية ELAM منذ نشأتها 1998، وقد تخرج منها 20.000 طبيب من 123 دولة، وبالتالي ووفقا لجان كي مون الأمين العام للأمم المتحدة و ELAM إنها المدرسة الطبية الأكثر تقدما في العالم"<sup>3</sup>.

وفي الجزائر يوم 10 مايو 2016 "وقعت الجزائر وكوبا على اتفاقية للتعاون الصحي بينهما في ختام أعمال الدورة ال 20 للجنة المشتركة للتعاون الجزائري الكوبي حيث وقع عن الجانب الجزائري وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات عبد الملك بوضياف وعن الجانب الكوبي وزير التجارة الخارجية والاستثمار الأجنبي رودريغو مالميركا دياز .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 7.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 8.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 7-8.

اتفق الطرفان على تحديث الجوانب القانونية في مجالات طب الأورام وجراحة الكلى والمسالك البولية وطب العيون وصحة الأم والطفل بالإضافة إلى تطوير آفاق التعاون بين البلدين في القطاعات الأخرى<sup>1</sup>.

### - مستشفى الصداقة لطب العيون كويا - الجزائر:

#### النشأة و التنظيم:

جاءت فكرة إنشاء مشفى لطب العيون بالجزائر منذ زيارة وزير الصحة الكوبي السيد سيليز روكي سنة 2005 في حوار مع رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة حيث تم طرح إمكانية تقديم الخدمات الصحية لتكفل بمرضى العيون، المتواجدون في جنوب البلاد ومنه ظهرت فكرة الإنشاء مستشفيات متخصصة في طب العيون في الجزائر، حيث برمجت سبع مستشفيات على المستوى الوطني بطاقم طبي كوبي وبد عاملة جزائرية، وتزويدها بأجهزة حديثة و متطورة، ويجدر القول أن إختيار ولاية الجلفة من بين ولايات الوطن لإنجاز هذا المشروع جاء نتيجة إنتشار أمراض العيون بصورة كبيرة بسبب الزوابع الرملية و الظروف المناخية للمنطقة، وهذا ما جعل وزارة الصحة تصنف الجلفة من الولايات الأكثر تضرراً.

أسس مستشفى الصداقة لطب العيون الكوبي الجزائري بالجلفة في شكل قطاع خاص في مجال الصحة، من قبل المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة **SERVICIOS MEDICOS CUBANOS** حيث كانت بداية الأشغال في أبريل 2006 وقد تم إفتتاحه رسميا عام 2008، حيث تم تدشينه من قبل وزير الصحة الجزائري عمار تو ونظيره الكوبي خوسي رامون بلاقير كابريرا ، وبلغت كلفة إنجازه 20مليون دولار ويحوي 120 سرير يشرف عليه طاقم طبي متخصص متكون من 21 طبيب. وفي سنة 2012 صدر المرسوم التنفيذي 12-281 المؤرخ في 9 جويلية 2012 يتضمن إنشاء مرسات إستشفائية لطب العيون وتنظيمها وسيرها يخضع للقوانين و التنظيمات المعمول بها.

وتم تحديد مهام المؤسسات الإستشفائية لطب العيون:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص9.

- تتولى المؤسسات، في إطار السياسة الوطنية للصحة، التكفل بأمراض العيون .
- يمكن أن تستخدم المؤسسات كميدان للتكوين الطبي وشبه الطبي والتسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التعليم والتكوين.
- يمكن المؤسسات لتأدية مهامها وتطوير نشاطاتها، إبرام كل صفقة أو اتفاقية أو عقد أو اتفاق مع كل هيئة عمومية أو خاصة وطنية أو أجنبية.
- يتعين على المؤسسات إعداد وتنفيذ ما يأتي:

✓ مشروع المؤسسة يحدد الأهداف العامة السنوية والمتعددة السنوات واستراتيجيات تطوير نشاطاتها، ولا سيما في ميادين العلاج والتكوين والبحث والمسعى الاجتماعي والاتصال الداخلي والخارجي وتسيير منظومة الإعلام.

✓ المشروعان المنصوص عليهما أعلاه، وجوبا، في إطار سياسات الصحة والتكوين المقررة.

✓ إبرام عقود أهداف مع السلطات الصحية وسلطات التكوين المعنية.

لقد وضح لنا المرسوم التنفيذي الطبيعة القانونية للمؤسسة ونظامها ،حيث منحها طبيعة قانونية مختلفة عن ما كان موجود سابقا في إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية ،حيث جعلها مؤسسة إستشفائية ذات طابع خاص ،وبما أنها مختلطة من عمال كوبيين و جزائريين فهي مجانية ومرفق عام من ناحية ، وتكتسي طابع الإقتصادي حيث يوجد نظامها المحاسبي المطبق بها وهذا ما نص عليه المرسوم وفي مادته 24 الذي أنشأ المؤسسة<sup>1</sup>.

وبالتالي فإن الخصوصية التي منحها المشرع الجزائري جعلها تتصف بأنها مؤسسة ربحية أي تهدف إلى تحقيق الربح وبالتالي فهي مؤسسة تجارية.

### - الأجهزة التنظيمية التشاركية:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص11

إن المرسوم التنفيذي الخاص بإنشاء مؤسسات إستشفائية لطب العيون رقم 12-281 المؤرخ في 9 جويلية 2012 ، حدد فيه بعض المجالس التي تعقد بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون، حيث يوجد مجلس الإدارة و المجلس الطبي كأحد الأجهزة أو القنوات التي تتخذ عن طريقها القرارات، وبدون الخوض في التفاصيل و الإلمام بجميع المجالس في المؤسسات الإستشفائية حيث عادة يكون أعضاؤها، من كافة عمال المشفى بناء على رتبته و مهامه و صنفه، بالإضافة إلى قنوات المشارك الأخرى، كاللجان و الإجتماعات وغيرها و سنوضح أكثر حول المجالس بناء على المرسوم فيمايلي:

- مجلس الإدارة : يعد من أهم المجالس التي تعقد في المؤسسات الإستشفائية لطب

العيون، ويضم المجلس عدد من الأعضاء هم:

- ممثل عن وزير الصحة، رئيسا
- ممثل عن الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي
- ممثل عن وزير المالية
- ممثل عن وزير الضمان الاجتماعي
- ممثل عن التأمينات الاقتصادية
- ممثل عن المجلس الشعبي الولائي
- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي
- ممثلان عن جمعيات المرتفقين يعينهما وزير الصحة من ضمن الجمعيات الممثلة.
- ممثل عن المستخدمين الطبيين
- ممثل عن المستخدمين شبه الطبيين
- ممثل عن المستخدمين
- رئيس المجلس الطبي للمؤسسة.

كما انه يسمح للمجلس بأن يستعين بأي فرد يساعده في أشغاله، وبشارك المدير بالإجتماعات بصفة إستشارية ، وتكون عهدة المجلس 3 سنوات قابلة لتجديد، بإقتراح من السلطات.

وتكون مداوات مجلس الإدارة على :

- السياسة العامة للمؤسسة و المشاريع السنوية ومشروع ميزانية المؤسسة .
- الحسابات التقديرية للإيرادات و النفقات.
- عمليات الاستثمار و إقتناء المنقولات و العقارات وعقود الإيجار.
- قبول الهبات و الوصايا أو رفضها
- مخططات توظيف المستخدمين وتكوينهم وكذا الأجور والتعويضات.
- النظام الداخلي للمؤسسة وتنظيمها واقتراح إنشاء مصالح و إلغائها
- الاتفاقيات والاتفاقات و العقود و الصفقات و القروض
- التسيير المالي للسنة المالية و إعداد الحصيلة و تقرير النشاط
- حقوق المرتفقين ونوعية الإستقبال و التكفل بالمرضى.

يتم دراسة كل القضايا و المسائل المطروحة التي يعرضها ويصادق على نظامه الداخلي في دورة المجلس الأولى ،حيث يجتمع المجلس مرة كل ستة اشهر كما يمكن إجتماعه بطلب من أعضائه ورئيسه حيث يعمل هذا الاخير على إعداد جدول أعماله بإقتراح من المدير العام ويتم تبليغ أعضائه قبل 15 يوم، ولا تصح مدولاته إلا برأي الأغلبية كما تتخذ قراراته بأغلبية الأعضاء.

### - المجلس الطبي:

يعد من المجالس الهامة بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون بعد مجلس الإدارة ، حيث يكلف بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي و التقني فيها ويتشكل هذا المجلس من هؤلاء الأعضاء :

-مسؤولي المصالح الطبية.

-الصيدلي المسؤول عن الصيدلية.

-شبه طبي منتخب.

ينتخب المجلس الطبي من ضمن أعضائه رئيسا و نائب وتكون عهده 3 سنوات قابلة للتجديد ،كما يمكن للمجلس استدعاء أو الإستعانة بكل كفاءة علمية أو خبير يفيد في أشغاله.

ويجتمع المجلس الطبي بإستدعاء من رئيسه مرة كل شهرين،ويمكن اجتماعه بناء على طلب من رئيسه أو أغلبية أعضائه أو المدير العام للمؤسسة.

ويكلف المجلس الطبي بإبداء رأيه فيما يأتي:

-برامج الصحة للمؤسسة و مشاريع البرامج الخاصة بالتجهيزات الطبية.

-إنشاء مصالح أو إلغاؤها وبرامج التظاهرات العلمية و التقنية.

- إتفاقية التكوين و البحث في مجال الصحة.

-برامج مشاريع البحث و المؤسسة و الإتصال و النوعية.

-تنظيم أشغال البحث و تقييمها،وبرامج التكوين.

-تقييم نشاطات العلاج و التكوين و البحث.

-كل مسألة يعرضها عليه المدير العام.

### - نمط التسيير القائم بمستشفى الصداقة لطب العيون كويا - الجزائر:

إن خصوصية تأسيس ونشأت التعاون الدولي الكوبي الجزائري، فرض بداية النشأة الملكية الكوبية للمؤسسة الإستشفائية ،حيث كانت الملكية كوبية و القرار أيضا، ماليا و إداريا و الربحية كنمط مفروض، حيث جميع الطواقم أجنبية كوبية من أطباء و تقنيين و أعوان ،وكل القرارات تتخذ من طرف الجانب الكوبي، بعدها تم تعديل الملكية لتصبح جزائرية ذات صبغة قانونية و تنظيمية جزائرية، بناء على ما نصت عليه الإتفاقية الخاصة بتسيير الخدمات الصحية سنة 2005، حيث تم منح التسيير لطرف الكوبي المؤسس للمستشفى، ويصدر المرسوم التنفيذي سنة 2012 تغير نمط التسيير ليصبح جزائري و القرارات الإدارية و المالية للطرف الجزائري، و أسندت بعض المهام للطرف

الكوبي كرئاسة المجلس الطبي و تسيير بعض المصالح كمصلحة الصحية و تنظيم العمليات العلاجية<sup>1</sup>.

ويجدر الإشارة أنه عانى الجزائريون من أسعار الخدم الصحية و العلاجية لذا قررت الحكومة الجزائرية نقل الملكية لتخفيف و السيطرة على الأسعار، مع الحفاظ على الطاقم الكوبي الطبي ، و قد تم إتمام الإجراءات من طرف الدولتين بعد زيارة الرئيس راؤول كاسترو سنة 2009 للجزائر، وبعد الإجتماع تجسد بنود الإتفاقية لدراسة قيمة الشراكة الكوبية ، ثم تحددت القيمة المالية لمستشفى الجلفة و القيمة الإجمالية لست المستشفيات الباقية، وتكفل الدولة بطاقم الطبي الكوبي بمبلغ سنوي ثابت.

### 8. المنهج المتبع :

يقوم الباحث في ميدان العلوم الإجتماعية أثناء القيام بدراسة ظاهرة ما، بالإستناد على منهج ما يمكنه من الوصول إلى الحقيقة العلمية ،حيث يكون البحث مبني على التقصي الحر و المنظم، وتتنوع المناهج بحسب الموضوع أو الظاهرة المدروسة، حيث لا تتناسب بعض مع بعض المواضيع بحسب طبيعتها ونوعها،حيث يتبع الباحثين مناهج علمية مختلفة باختلاف الموضوعات المطلوب بحثها.

" فتطبيق المناهج العلمية للبحث يهدف إلى توسيع آفاق المعرفة العلمية حول مختلف مجالات الإهتمام من قبل الباحثين في العالم من وقت لآخر و ذلك لأسباب أهمها تطور الحياة الإنسانية لبني البشر في النواحي الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية و التكنولوجية و غيرها"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص12

<sup>2</sup> محمد عبيدات و محمد أبو نحارو عقلة مبيضين : منهجية البحث العلمي (القواعد و المراحل و التطبيقات)، دار وائل ، الأردن ، طبعة 2، 1999، ص35.

و المنهج كما يعرفه بعضهم على أنه: " هو مجموع العمليات الذهنية التي يحاول من خلالها علم من العلوم بلوغ الحقائق المتوخاة ، والمنهج أيضا أنماط ملموسة في تنظيم خطوات البحث و السير فيه"<sup>1</sup>.

أما المنهج الكمي فيقوم بالأساس على تكميم الظاهرة ، من خلال تحديد أرقام إحصائية لها، ومن هذا المنطلق تم الإعتماد عليه في دراسة الموضوع، ويعرفه موريس أنجرس بأنه: " مجموعة من الإجراءات لقياس الظواهر... فالمنهج الكمي يهدف إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة من نوع ترتيبي (أكثر من أو أقل من)، أو عددية بإستخدام الحساب، إن غالبية البحوث في العلوم الإنسانية تستخدم القياس وكذلك الأمر في إستعمال المؤشرات، النسب، المتوسطات، أو الأدوات التي يوفرها الإحصاء"<sup>2</sup>

كما إستخدمنا المنهج الكيفي لتفسير وتعليل المعطيات الإحصائية، حيث أشار موريس أنجرس وعرفه بأنه: " مجموعة الإجراءات لتحديد الظواهر... حيث يهدف إلى فهم الظاهرة موضوع الدراسة ،ويكون إهتمامها أكثر في معنى الأقوال التي تم جمعها أو السلوكات التي تم ملاحظتها لذلك يركز الباحثون على دراسة الحالة ودراسة القليل من الأفراد"<sup>3</sup>

ويقوم المنهج الكيفي على وصف وتحديد خصائص الظاهرة و أبعادها ، و مميزاتها، ويندرج ضمن هذا المنهج عدد من المناهج كالمنهج الوصفي، حيث عرف بأنه: " طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي للوصول إلى حقائق لوضعية اجتماعية معينة"<sup>4</sup>.

كما أن المنهج الوصفي المستخدم في البحوث و الدراسات، لا يستند فقط على وصف الظاهرة وصفا دقيقا، فحسب بل يعمل على جمع المعلومات ويصف ظروفها ثم تحليل هاته البيانات و الوصول إلى إستنتاجات ومقارنة المعلومات و المعطيات، ومنه الوصول إلى

<sup>1</sup> إبراهيم عبد الله : علم الاجتماع (السوسيولوجيا )، المركز الثقافي العربي ، المغرب ، الطبعة 2، 2006، ص126.

<sup>2</sup> موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، تر بوزيد صحرابي وآخرون، دار القصة، طبعة 2، الجزائر، 2006، ص 100.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 100-101.

<sup>4</sup> صلاح الدين شروخ : منهجية البحث العلمي ، دار العلوم ، عنابة ، 2003، ص105.

نتائج تعميمها، لذلك فهو منهج يعمل على دراسة الظواهر الإجتماعية بشكل علمي منظم للوصول إلى أهداف محددة لوضع إجتماعي أو مشكلة ما<sup>1</sup>.

### 9. مجتمع و عينة الدراسة :

يعرف موريس أنجرس مجتمع البحث على أنه: "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجرى عليها البحث أو التقصي"<sup>2</sup>

لقد تمت دراستنا في مشفى الصداقة لطب العيون كوبا الجزائر بالجلفة ، فكان مجتمع دراستنا مقتصر على المتواجدين في المؤسسة ، حيث أن مشفى الصداقة لطب العيون كوبا الجزائر بالجلفة كان في فترة كورونا يعمل بنظام التناوب ، لذلك فقد تكون مجتمع دراستنا من العاملين المتواجدين بحسب فترة العمل المحددة في مرحلة كورونا والتي حددها المشرع و بناء على النظام الداخلي للمؤسسة، حيث بلغ عددهم 220 عامل، موزعين حسب تخصصاتهم و مهامهم ، منهم الإطارات ، و أعوان التحكم ، أعوان التنفيذ.

إختيار عينة الدراسة : يحاول الباحثون الوصول إلى عينة تمثيلية ، فالشرط الأساسي لأي

عينة أن تكون ممثلة قدر الإمكان للمجتمع الإحصائي الذي سحبت منه، و تعتبر العينة تمثيلية إذا حقق تحليل وحدات المعاينة نتائج مشابهة لتلك التي تم الحصول عليها عند تحليل المجتمع الإحصائي الكلي<sup>3</sup>.

إذا يعتمد الباحث في العلوم الإجتماعية على العينة التي يختارها من مجتمع البحث المراد دراسته ، حيث العينة مجموعة من الأشخاص ،أو الأفراد من مجتمع البحث الكلي، كما يجب أن تكون ممثلة له في مزاياها الديموغرافية ،و الإجتماعية ،و الحضارية،و الفكرية

<sup>1</sup> إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي، دارالطبعة ،بيروت،1982،ص157.

<sup>2</sup> موريس أنجرس، مرجع سابق، ص298.

<sup>3</sup> دافيد ناشمياز : طرائق البحث في العلوم الاجتماعية ، ترجمة: ليلي الطويل، بتر،سوريا، 2004، ص 190.

<sup>1</sup>. أي تعكس خصائص محددة للمجتمع البحث ، و بإعتبار أن مجتمع البحث يتكون من فئات سوسيو مهنية (إطارت و أعوان تحكم، و أعوان تنفيذ) ، وبما أننا أمام مجتمع معروف ونظرا لوقوع دراستنا في فترة جائحة كورونا إرتائنا أن نختار العينة الطبقية ، ولم نسحب منها إلا بعد إكتمال العدد كون أن جلهم كان في عطلة مرضية أو يداومون الفترة المسائية .

فإن العينة الملائمة والمناسبة لدراستنا هي العينة الطبقية ذات الحجم الأمثل، و تتدرج هذه العينة ضمن العينات الإحتمالية بمعنى أن هناك إحتمال أن يكون كل فرد من بين الأفراد المختارين في الإنتقاء ضمن قاعدة المجتمع، لتعطي لنا عينة ممثلة للمجتمع المدروس.

وتعتبر العينة الطبقية<sup>2</sup> صنف من المعاينة الإحتمالية، التي ينطلق منها فكرة أن هناك خاصية أو عدة خصائص تميز عناصر مجتمع البحث، والتي لا بد من أخذها بعين الإعتبار قبل الإنتقاء، يسمح هذا الإجراء بإنشاء مجموعات صغيرة أو طبقات، سيكون لها بعض الإنسجام كون أن العناصر المكونة لكل طبقة لها بعض التشابه، و أن كل منها يتميز في نفس الوقت عن المجموعات الأخرى".

<sup>1</sup> فريديك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية، مراجعة و إشراف : محمد دببس عن مادلين غرافيتش، بيروت ، 1993، ص 295.

<sup>2</sup> موريس أنجرس، مرجع سابق ، ص304.

ويقوم هذا النوع من العينة على تصنيف المجتمع المدروس، إلى مجموعات وفقا للفئات ، وقد تم إختيار مفردات العينة عشوائيا من كل مجموعة ، حيث يتكون المجتمع من 220 عامل ، لجأنا إلى عملية المعاينة الطبقية ذات الحجم الأمثل حسب الفئات السوسيو مهنية المكونة لهذا المجتمع كما هو آتي:

العدد	الفئة
98	الإطارات
67	أعوان التحكم
55	أعوان التنفيذ
220	المجموع

المصدر: البحث الميداني

وقد تم سحب العينة الطبقية ذات الحجم الأمثل بطريقة التالية:

$$\frac{\text{حجم العينة} \times \text{حجم الطبقة}}{\text{للدراسة الكلي المجتمع}} = \text{الحجم الأمثل: حجم كل طبقة}$$

$$103 = \frac{103 \times 220}{220} = \text{حجم الطبقة الكلي}$$

ونظرا لخصائص هذا المجتمع البحثي ، كونه يتكون من فئات سوسيو مهنية متنوعة ، فإنه سوف يخضع لنفس الطريقة في اختيار من كل طبقة لتحقيق المعاينة الطبقية ذات الحجم الأمثل المحددة في هذه الدراسة ، ويمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

عدد أفراد العينة		العدد	الفئة
46	$103 = \frac{99 \times 103}{220}$	98	الإطارات
31	$103 = \frac{66 \times 103}{220}$	67	أعوان التحكم
26	$103 = \frac{55 \times 103}{220}$	55	أعوان التنفيذ
103	$103 = \frac{103 \times 220}{220}$	220	المجموع

المصدر: البحث الميداني

وبعد تحقيق المعاينة الطبقيّة ذات الحجم الأمثل ، تم كتابة أسماء العاملين بناء على القائمة الإسمية التي حصلنا عليها من المؤسسة ، على قصاصات ورقية وتم إختيار العينة بناء على السحب العشوائي الطبقي من القصاصات التي قمنا بوضعها.

وقد وقع إختيارنا على هذا النوع من المعاينة الإحتمالية كون أن مجتمع الدراسة معروف، كما أنها الأكثر تلاؤماً مع الدراسة ، لضمان تمثيل المجموعات المختلفة في المجتمع الإحصائي بشكل كاف في العينة، وزيادة مستوى الدقة بالإضافة إلى أن هذا النوع من العينة يتيح للباحث مقارنة بين طبقتين ، أو أكثر ، أو تحليل طبقة واحدة بشكل مفصل و مكثف ، فطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته يفرض علينا إختيار العينة الطبقيّة كعينة جيدة توضح العلاقة و تفسر متغيراتها.

**10. التقنيات المستعملة في الدراسة:**

أدوات البحث العلمي هي تلك الوسائل المختلفة التي يستخدمها الباحث لجمع معطياته ، و معلوماته و بياناته المستهدفة ، و التي تخدم البحث ، إلا أنه رغم أن هناك نسبة إتفاق بين الباحثين حول تحديد معنى أدوات البحث العلمي ، إلا أنه اختلف عدد منهم على تحديد أنواع أدوات البحث العلمي و حدودها في العينة و المقابلة و المقاييس و الاختبارات ، و هناك من حصرها في العينة و المقابلة و الملاحظة ، و تحليل المحتوى و الإختبارات و آخرون حصرها في الملاحظة و المقابلة و الإستبيان ، و تحليل المضمون و التحليل الإحصائي.

وعلى الرغم من الاختلاف في وجهات النظر بين الباحثين في تحديد معنى أدوات البحث العلمي ، إلا أن ما يؤخذ على بعضهم هو إدخال العينة من بين أدوات البحث العلمي ، فالعينة يقصد بها مجتمع البحث و ليست أداة لجمع البيانات ، و كذلك الحال بالنسبة للتحليل الإحصائي.

ذا فالباحث يفضل الأدوات التي يراها تمكنه من الوصول إلى البيانات المستهدفة ، بأكثر دقة و موضوعية ، وذلك بحسب الموضوع و أهداف البحث و كيفية استجابة المبحوثين لها<sup>1</sup>.

اعتمدنا على تقنية الإستمارة كأداة للبحث الميداني، سعياً إلى التغطية الموسعة لموضوع البحث حيث يتم تصنيفها كإحدى التقنيات الأساسية للدراسات الكمية، و لأن الاستمارة ترتبط بنطاق إستقصائي واسع فهي غالباً ما تتطلب تقنيا موازياً في اللجوء إلى عينة بحث تكون ممثلة للمجتمع المدروس.

وقد تم بناء إستمارة الدراسة انطلاقاً من أبعاد ومؤشرات التي تم إستخراجها من فروض الدراسة ، ولتحقق من مدى تناسب الأسئلة المقترحة في الإستمارة ، قصدنا إستطلاع الميدان

<sup>1</sup> حامد خالد، مرجع سابق، ص126.

لضبط محاورها ، حيث تم توزيع الإستمارة التجريبية و إختبار مدى صلاحيتها، وملائمتها على عينة تجريبية مكونة من 10 عامل يتوزعون على مختلف المصالح و المستويات . التنظيمية ، وبعد إسترجاعها مباشرة قمنا بتعديلها بناءا على النقائص الموجودة ، لتتم صياغتها في شكلها النهائي حيث تم توزيعها بتاريخ 03 نوفمبر 2021 وتم إسترجاعها في 28 ديسمبر 2021، حيث قمنا بتوزيع 150 استمارة واسترجعنا 103 استمارة مكتملة الإجابة. وتنقسم الإستمارة إلى عدد من المحاور المتعلقة بالفرضية ، حيث تضمن كل محور عدد من الأسئلة المغلقة ، تعبر على أبعاد الدراسة و مختلف مؤشراتها حيث تضمنت :

**المحور الأول:** تضمن أسئلة حول البيانات العامة.

**المحور الثاني :** يضم البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى حول إشراك القادة للعامل في عملية إتخاذ القرار يساهم في ترشيد القرارات بالمنظمة .

**المحور الثالث:** ويتضمن البيانات الخاصة بالفرضية الثانية حضور العامل للإجتماعات التي تعقدها الإدارة وتستخدمها كآلية للمشاركة يساهم في إثراء القرارات حيث تتنوع وتتعدد البدائل و الحلول و الأفكار لحل مختلف المشكلات و إتخاذ القرارات

**المحور الرابع:** يضم البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة فتح قنوات الإتصال في كل المستويات التنظيمية كآلية لإشراك العامل يساهم في جودة القرار حيث تتوفر المعلومات الكافية وتنقل و تتوزع في مختلف المصالح و الأقسام .

**المحور الخامس:** يضم البيانات المتعلقة بالفرضية الرابعة تمكين العاملين عن طريق تفويض السلطة كشكل من أشكال الإدارة بالمشاركة يساهم في طرح بدائل جديدة لإتخاذ القرار، حيث منح الصلاحيات الكافية للعامل تساعده في تنفيذ القرار و طرح بدائل متعددة.

**المحور السادس:** يضم البيانات المتعلقة بالفرضية الخامسة العمل الجماعي كشكل من أشكال الإدارة بالمشاركة يساعد العاملين على تقبل القرار وتنفيذه.

كما قد تميزت معظم أسئلة الإستمارة ، بأن أغلب أسئلة مغلقة تقيد المبحوث بالإجابة محددة ، لكشف خبايا الموضوع المدروس .

## 11. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

يلجأ الباحث في العلوم الإجتماعية دائما إلى الأساليب الإحصائية المتنوعة لتكميم نتائج دراسته و تفسير العلاقة بين المتغيرات التي ترتبط بالظاهرة قيد الدراسة، فالأساليب الإحصائية التي يستعملها كل باحث ترتبط بالطبيعة الموضوع و نوع المتغيرات ، و نوع العلاقة بينهما ، و بناءا على ذلك يتم إختيار مختلف الوسائل و الأساليب الإحصائية بهدف تحويل ما هو كفيي إلى تكميم الظاهرة ، و تجسيد نتائجها في أرقام و معطيات إحصائية.

فبالأساليب الإحصائية تمكن الباحث من تحليل المعطيات و النتائج ، بمعنى أنه لا يمكن للباحث في أن يستغني على لغة الأرقام ، وذلك لتكامل بين الجانب الكيفي و الكمي ، وقد إعتدنا في دراستنا على بعض الأدوات الإحصائية التي ساعدتنا في تحليل نتائج الدراسة نذكر منها:

– الجداول فقد تم استخدامها على نطاق واسع ، في عرض البيانات و تنسيبها وهي من النوع المركب لتحليل الفروض.

– النسب المئوية وذلك لتحديد مختلف النسب المتعلقة بالظاهرة

### خلاصة:

من خلال هذا الفصل إستطعنا الإمام بكافة الإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا ، حيث تعرضنا لميدان الدراسة محاولين إبراز خصائص ميدان الدراسة ، كما قمنا بتحديد نوع المنهج المعتمد الذي يخدم دراستنا و توصلنا من خلال هذه الإجراءات المنهجية إلى تحليل نتائجنا التي تحصلنا عليها بعد توزيعنا لإستمارة البحث، وبالتالي فتحديد الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة يساعد الباحث كثيرا للخوض في الدراسة الميدانية.

## الفصل الثاني:

عرض البيانات العامة  
وتحليلها  
العينة ومواصفاتها .

1. عرض البيانات العامة و تحليلها:

الجدول رقم (09): توزيع المبحوثين حسب الجنس.

% النسبة	التكرار	التوزيع
		الجنس
53,40%	55	ذكر
46,60%	48	أنثى
100%	103	المجموع

إن الملاحظ من الجدول أعلاه أن الإتجاه العام يبين أن النسب بين الفئتين متقاربة حيث قدرت النسبة الأعلى ب نسبة53,40% لدى فئة الذكور، بينما سجلت فئة الإناث سجلات نسبة 46.60% كأقل نسبة.

يبين لنا الجدول أن مشاركة الذكور أعلى نسبيا في المناصب، بإعتبارها الفئة الطاغية في تسيير المنظمة، ونظرا لخصوصية المنطقة وتقاليدها المحافظة التي ترى بأن المناصب الإدارية حكرأعلى الرجل، لذلك أثبتت نتائج الجدول الحضور القوي لهذه الفئة مقارنة بالإناث، إلا أن حضور المرأة في المنظمات الصحية مرتفع نسبيا مقارنة بباقي القطاعات الأخرى ، ويرجع ذلك لتقبل المجتمع الجلفاوي تحديدا لقطاعات محددة لعمل المرأة كتعليم و الصحة نظرا لخصوصية العمل في هاته القطاعات ومن جانب آخر يرجع سبب حضور

المرأة تحديدا في مستشفى طب العيون للعمال الأجنبية النسوية الكويتية، كما يجدر الإشارة أن حضور المرأة في القطاعات الأخرى قد تطور عما كان سائدا في الفترة الماضية.

وبالتالي دخول العنصر النسوي في الإدارة، ويبدل ذلك على تراجع الذهنيات التقليدية، التي كانت ترى بأن عمل المرأة من الأمور المحظورة، ويرفضها المجتمع و العرف، فالمرأة الجزائرية بصفة عامة لم تخرج للعمل إلا مؤخرا، مقارنة بالمرأة في باقي دول العالم و المجتمع العربي خصوصا، كما يجدر الإشارة إلى أن خصوصية منطقة الجلفة، التي تتسم بدرجة عالية من التقاليد المحافظة، تجعل من نسبة حضورها ضعيف، على الرغم من التطور الملحوظ الذي عرفته في الآونة الأخيرة، أين إرتفعت نسبة حضورها في مجال العمل وخاصة المقاوله النسوية.

**الجدول رقم (10): توزيع المبحوثين حسب السن.**

التوزيع	التكرار	% النسبة
السن		
[29-23]	45	%43.70
[37-30]	40	%38.80
[44-38]	14	%13.60
[51-45]	4	%3.90
المجموع	103	%100

يبين لنا الجدول المتعلق بتوزيع المبحوثين حسب السن ،أو الفئة العمرية أن الإتجاه العام يؤكد على أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية [23-29] سنة،حيث سجلت نسبة 43.70% كأعلى نسبة وهي تمثل فئة الشباب، تليها نسبة 38.80% ينتمون إلى الفئة العمرية

[30-37] وهي تمثل فئة الشباب أيضا ، تليها نسبة 13.60% ينتمون إلى الفئة العمرية [38-44] وهي تمثل فئة متوسطي العمر، أما الفئة العمرية [45-51] أفراد العينة الذين ينتمون إليها ضئيل قدر ب 3.90% كأقل نسبة مسجلة.

تبين لنا نتائج الجدول، أن الفئة الغالبة في المنظمة هي فئة الشباب حيث تشكل الفئة الأكبر للمنظمة، ويدل ذلك على أن المنظمة الصحية تعتمد على الفئة الشبابية التي تتميز بطاقتها العالية، ودافعيتها للعمل فهي المحرك الأساسي لأي منظمة، كما انها تتميز بأنها فئة طموحة تمكنت من الحصول على عمل، من خلال شهادة أما جامعية أو من معاهد التكوينية للقطاع الصحي.

### الجدول رقم (11): توزيع المبحوثين حسب الحالة الإجتماعية

التوزيع	التكرار	% النسبة
أعزب (ة)	52	50,50%
متزوج(ة)	49	47,60%
مطلق (ة)	2	1,90%

المجموع	103	%100
---------	-----	------

إن الجدول الموضح أعلاه يؤكد لنا بأن نسبة 50.50% تعبر عن الإتجاه العام، وتمثل فئة المبحوثين العزاب، تليها نسبة 47.60% من المبحوثين المتزوجين، ثم تليها نسبة 1.90% تعبر عن المبحوثين المطلقين، أما نسبة الأراامل فلم تسجل أي نسبة أي 0%، وهاتين الفئتين هما أقل نسبة مسجلة في الجدول أعلاه.

نستخلص من الجدول بأن النسب تتقارب بين المبحوثين العزاب و المتزوجين، رغم ارتفاع النسبة لدى العزاب قليلا مقارنة بالمتزوجين، وبدل هذا على أن أغلب العزاب قد تكون أجورهم وحالتهم الإقتصادية متدنية تمنعهم من تكوين أسرة، كما أنهم قد يكونو معيلين لأسرهم وهم المصدر الوحيد للإنفاق، كما ترجع الأسباب أيضا الى تأخر وعزوف الشباب للإرتباط لأسباب أخرى كالسن بإعتبار نتائج الجدول السابق الخاص بالفئة العمرية حيث إرتفع سن الزواج في المجتمع مع تغيير الظروف الإقتصادية و الإجتماعية.

**الجدول رقم (12): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.**

التوزيع	التكرار	% النسبة
متوسط	8	%7.80
ثانوي	35	%34
جامعي	56	%54.40
دراسات عليا	4	%3.90

المجموع	103	%100
---------	-----	------

نلاحظ من خلال النتائج المسجلة في الجدول الخاص بالمستوى التعليمي للمبحوثين، بأن الإتجاه العام يمثل فئة الجامعيين بنسبة 54.40% كنسبة عالية، ثم تليها نسبة 34% للذين لديهم مستوى ثانوي ، في حين أقل نسبة قدرت ب7.80% مثلها الذين لديهم مستوى متوسط،تليها أقل نسبة لدى فئة المبحوثين المتحصلين على شهادة الدراسات العليا حيث سجلت 3.90% في حين لم نسجل أي أرقام إحصائية للذين لديهم مستوى إبتدائي و أمي.

يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية من الناحية السوسولوجية،أن أغلب المبحوثين متحصلين على شهادة جامعية،تؤهلهم لشغل مناصبهم بحسب التخصص حيث تقوم المنظمة الصحية على نشاطات وتقدم الخدمة الصحية، وتتطلب يد عاملة مؤهلة ذات تخصص يرتبط بالجانب الصحي حتى يضمن كفاءتها وفعاليتها و تقديم خدمات صحية عالية المستوى،حيث يؤكد تاريخ إنشاء مشفى الصداقة لطب العيون كوبا-الجزائر، انه منذ إنطلاق المشفى في العمل إستقطب الفئة الجامعية بناءا على متطلبات العمل الصحي ووفرت أيضا عمالة أجنبية لها شهادة جامعية وعليا،بالإضافة إلى الفئات الأخرى على مستوى التنفيذ و التسيير حيث يشكل المؤهل العلمي أهمية لضمان كفاءة وفعالية المنظمة.

ومن ناحية أخرى يجدر الإشارة أن المنظمة الصحية لها خصوصيتها الخاصة، التي تجعلها تستقطب فئات معينة لها خصائص مهنية،ولا يمكنها إنتقاء عامل إلا إذ توفرت فيه الشروط كالشهادة الجامعية بحسب التخصص المرتبط بالصحة أو العاملين في المستويات الأخرى بحسب تواجد العامل في المنظمة ، كما تعمل على توظيف العاملين الحائزين على شهادات من معاهد تكوينية صحية.

بالإضافة إلى أن الشهادة الجامعية تفتح أمام العامل آفاق مستقبلية ، حيث يستفيد من الترقية إلى مناصب عليا،وتحمل مسؤوليات هامة،كما تعكس الأرقام الإحصائية مدى حرص السياسة التنموية في مجال التعليم،على توفير كفاءات جامعية ذات تخصصات مختلفة و

متنوعة، لقيادة المنظمة الجزائرية نحو تحقيق التنافسية، وتوفير الإطارات ذوي المستوى العالي، فعدد الطلبة المتخرجين من الجامعات يرتفع سنويا مما يوفر لمختلف المنظمات المورد البشري الفعال ذو الكفاءة. كما تخصص الجزائر في إطار التعاون الدولي منح نحو الخارج لتكوين الطالب الجامعي.

أما الفئات الأخرى من العمال الذين لديهم مستوى ثانوي و متوسط فهم حاملو شهادات من التكوين المهني أو معاهد التكوين الطبي والشبه طبي، حيث أن السياسة التنموية في الجزائر ركزت أيضا على قطاع التكوين المهني كقطاع يستقطب فئات كثيرة . وينتج موارد بشرية ذات مهن متنوعة ومتخصصة، أو لديهم ملكات معرفية ، أو خبرات معترف بها ، لم تسمح لهم ظروفهم ، بإتمام الدراسة في مستوى أعلى ، أو أجبرتهم ظروف الحياة إلى التوجه نحو الحياة العملية ، لتلبية مختلف حاجاتهم ، أو لعيالة أهليهم ، يعني لم تتوفر لديهم الظروف للحصول على شهادة جامعية بحكم إما الظروف الإجتماعية ، أو الإقتصادية ، أو غيرها.

**الجدول رقم (13): توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.**

التوزيع	التكرار	% النسبة
[7-1]	76	73.80%
[14-8]	22	21.40%
[21-15]	5	4.90%
المجموع	103	100%

يبين لنا الجدول الموجود أعلاه بأن نسبة 73.80% تمثل الإتجاه العام للمبحوثين الذين لديهم خبرة ما بين [1-7] سنة، تليها نسبة 21.40% لديهم خبرة ما بين [8-14] سنة، بينما أقل نسبة في هذا الجدول قدرت ب4.90% لديهم خبرة ما بين [15-21] سنة.

نستخلص من الأرقام الإحصائية المسجلة في الجدول أعلاه، بان اغلب المبحوثين لديهم خبرة مهنية جيدة، وقد يعود السبب في ذلك إلى تواجدهم في هذا المشفى حديث النشأة، كما يدل على وجود إستقرار في مكان العمل، حيث أن الخبرة المهنية تمنح للعامل العديد من الفوائد وتمكنه من التعامل مع المواقف و المشكلات التي تعترضه في أداء مهامه، وإتخاذ القرارات المناسبة، كونه تعامل معها بإستمرار، وبالتالي تجعله يوفر من وقته وجهده و الإهتمام بإنجاز اعمال أخرى و تساعده كذلك في التطور والتقدم وتوظيف إمكانياته من خلال إكتشاف ذاته في بيئة العمل، وتمكنه من إكتساب مهارات و معارف أي المعرفة الوظيفية الخاصة بتدفق العمل داخل المنظمة، بالإضافة إلى المعرفة الإجرائية اللازمة لبعض الأعمال كتعيين العاملين و تحديد الأهداف وغيرها، و التحكم في مهامه، و الإندماج في عمله، كما تعد وسيلة للحصول على الترقية للمناصب أعلى.

كما أن الخبرة المهنية للعامل توفر له، الطرق والأساليب للتعامل مع زملاءه في إطار بناء العلاقات الوظيفية داخل المنظمة، حيث تتيح له التفاعل في الوسط المهني و التعامل مع مختلف الشرائح السوسيو مهنية خاصة العنصر الكوبي حيث يحدث التفاعل بين الثقافتين والإستفادة من خبرته في العمل وبالتالي هذا الدمج يوفر لهم الحصول على الخبرة الأجنبية في العمل.

الجدول رقم (14): توزيع المبحوثين حسب الفئة السوسيو مهنية.

التوزيع	التكرار	% النسبة
الإطارات	46	44,70%
أعوان التحكم	31	30,10%
أعوان التنفيذ	26	25,20%
المجموع	103	100%

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه أن الإتجاه العام ، يتجه نحو فئة الإطارات التي سجلت أعلى نسبة ،حيث قدرت ب 44.70%،وتتكون من حاملي الشهادات الجامعية ، ويشغلون مناصب هامة كمدير و الأمين العام والأطباء و غيرهم، بينما تمثل فئة أعوان التحكم نسبة 30.10% يشغلون مناصب لا تقل أهمية من بينهم أعوان الإدارة و المكاتب ، و التقنين، و غيرهم، في حين تمثل نسبة أعوان التنفيذ 25.20% كنسبة ضئيلة ، و تتكون من كل العمال أصحاب الأعمال البسيطة.

توضح لنا الأرقام الإحصائية سوسيوولوجيا أن مشفى الصداقة لطب العيون كويا- الجزائر،يعتمد على فئة الإطارات كفئة أساسية وطاقية ذات مستوى تعليمي عالي ومتخصص ، حيث يسند لها مهام التسيير وتحتاجها المنظمة الصحية لأنها العمود الفقري للمنظمة،لما لها من مهارة وكفاءة عالية تضمن إحترافية الأداء المقدم ومنه الفعالية التنظيمية،ونظرا لأهمية قطاع الصحة كونه مقياس حقيقي لتطور البلدان وجب توفير اليد العاملة المتخصصة والماهرة،وكذلك طبيعة العمل و القطاع يفرض ذلك كسياسة منتهجة من

الدولة، كما أن هاته الإطارات تضم العنصر الكوبي الذي يتميز كما هو معروف عالميا بالمهارة و الكفاءة العلمية و العملية، ويتم إختيار العامل بناء على مدى مطابقة التخصص مع طبيعة الوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فإن سياسة إدارة الموارد البشرية في المستشفى تفسح المجال لتقلد مناصب إدارية إذ توفر عنصر الكفاءة لدى العامل.

**الجدول رقم (15): توزيع المبحوثين حسب مستوى الأجر**

التوزيع	التكرار	% النسبة
مستوى الأجر		
جيد	8	7,80%
متوسط	60	58,30%
ضعيف	35	34%
المجموع	103	100%

نلاحظ من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه بأن الإتجاه العام يبين أن أغلب المبحوثين مستوى أجورهم متوسط حيث قدرت نسبتهم بـ 58.30%، تليها نسبة 34% تمثل المبحوثين الذين عبروا بان مستوى أجورهم ضعيف، وكأقل نسبة مسجلة في الجدول نجد نسبة 7.80% أكدوا على أن مستوى أجورهم جيد.

نستخلص من النتائج الإحصائية المسجلة سياسة الأجور بالمنظمة الصحية، حيث أن مشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر حسب المرسوم التنفيذي 12-281 المؤرخ في 9 جويلية 2012، مؤسسة إستشفائية ذات طابع خاص وتكتسي الطابع الإقتصادي، كما تتصف بأنها

ربحية أي تهدف لتحقيق الربح ، وهي مؤسسة تجارية، وعلى الرغم من أن طابعها إقتصادي إلا ان نظام الأجور ضعيف وقد يعود السبب إلى مجانية العلاج بها. ومن جانب آخر أكدت الدراسات و النظريات الكلاسيكية أثر الحوافز الإقتصادية على الأفراد داخل المنظمات، حيث ترفع من الدافعية نحو العمل، كما ان مستوى الأجر يحقق للأفراد إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم وتغطية مسؤولياتهم الإجتماعية و المعيشية.

## الفصل الثالث:

### مساهمة القيادة التشاركية في ترشيد القرارات

تمهيد.

1. الإجراءات التي تعتمد عليها الإدارة للمشاركة في عملية إتخاذ القرار.
2. مشاركة العامل في عملية إتخاذ القرار.
3. إيجابيات إشراك العامل في عملية إتخاذ القرار

الاستنتاج

## تمهيد:

في هذا الفصل سنركز إهتمامنا على تحليل الفرضية الأولى، حيث سيتم تفكيك كل المؤشرات الهامة التي سيتم التطرق لها، حيث تساعد الباحثة على تقديم قراءة تفسيرية و تحليلية لطبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرات، وتعتبر المؤشرات ظواهر قابلة للقياس ، ظواهر لدراسات أخرى مستقبلا، تناولت الفرضية الأولى متغير إتخاذ القرار كآلية من آليات الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بترشيد القرار بالمنظمة الصحية ،و تفترض بأن إشراك القادة للعاملين في عملية إتخاذ القرار كآلية للإدارة بالمشاركة يساهم في ترشيد القرار بالمنظمة، حيث يكون القرار يتسم بالرشد من خلال الوصول إلى قرار جيد وسليم مبني على أسس صحيحة وبأسلوب مناسب مع المشكل القائم بالمنظمة ،كما أنه قائم على دراسة منطقية و تحليلية تجعل القرار فعال وبأقل كلفة وجودة.

وعلى هذا الأساس سيتم تسليط الضوء على مختلف الجوانب المرتبطة بعملية إتخاذ القرار كشكل من أشكال الإدارة بالمشاركة و علاقته بترشيد القرار بالمنظمة.

1. الإجراءات التي تعتمدها الإدارة للمشاركة في عملية إتخاذ القرار.

الجدول رقم(16): توزيع المبحوثين حسب إشراك القادة للعمال في عملية إتخاذ

القرار حسب الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	إشراك القائد للعمال في إتخاذ القرار		رأي المبحوثين التصنيف المهني	
	لا	نعم	ك	إطارات
46	7	39	ك	إطارات
100%	15,20%	84,80%	%	
31	4	27	ك	متحكمين
100%	12,90%	87,10%	%	
26	11	15	ك	منفذين
100%	42,30%	57,70%	%	
103	22	81	ك	المجموع
100%	21,40%	78,60%	%	

توضح لنا الأرقام الإحصائية المسجلة في الجدول أعلاه بأن أغلب المبحوثين أكدوا على أن القائد يسعى إلى إشراك العمال في عملية إتخاذ القرار وذلك بنسبة 78.60%، حيث تمثل هذه النسبة الإتجاه العام، حيث نجد أن كل من فئة الإطارات والمتحكمين أكدت أن القائد يعمل على إشراكهم في القرارات حيث تتقارب النسب وتراوحت بين 84.80% و 87.10%، تليها نسبة فئة المنفذين بنسبة قدرت ب 57.70%. ومن جانب اخر أكد المبحوثين بأن القائد لا يعمل على إشراكهم في عملية إتخاذ القرار بنسبة قدرت

ب21.40% وهي نسبة ضعيفة، حيث نجد فئة المنفذين هم من أكدوا ذلك بنسبة قدرت ب42.30% مقارنة بكل ممن فئة الإطارات و المتحكمين.

يتبين لنا من خلال هذه النتائج الإحصائية سوسيولوجيا أن غالبية المبحوثين ، أكدوا من خلال إجاباتهم على أن القائد يعمل على إشراكهم في عملية إتخاذ القرار، ومنه فالإدارة تدرك جيدا ان عملية إتخاذ القرار عملية جوهرية ومعقدة وتفاعلية كما عبر عنها هيربرت سيمون ،لذلك يقوم القادة على إشراك الأفراد ودمجهم في المنظمة لأجل تحقيق الأهداف المسطرة في آجالها المحددة، وتؤكد نتائج الجدول على أن القيادة السائدة بالمنظمة الصحية مشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر هي القيادة التشاركية، حيث يتميز هذا النوع من القيادة بالديموقراطية و فسخ المجال للمشاركة وتفويض الصلاحيات الكافية للعمال لأجل تسهيل المهام و توفير جو استقلالي ، وتشجيع المبادرة في العمل و الإبداع من خلال تثمين الجهد الإنساني في المنظمة، ومشاركة المعلومات بشكل مفصل وتحديد الخطط المستقبلية، كما تدل أيضا النتائج على ان القائد يعمل على تثمين مشاركة الأفراد حسب تواجدهم في الهرم التنظيمي، وبالتالي يعمل على إعداد قيادات و تثمين العنصر البشري من خلال الإهتمام بآراءهم وأفكارهم خاصة فئة الإطارات التي تشكل عصب المنظمة وتطورها، وبإقي الفئات الأخرى لأنه يدرك ثمار الجهد الجماعي وأهمية العنصر البشري في تحريك المنظمات و ضمان بقائها و إستمراريتها، ومن جانب آخر خصوصية المنظمة الصحية تتطلب العمل الجماعي لذلك إحلال القيادة التشاركية أمر ضروري ومفروض ،كما قد " يلجأ المدير إلى إشراك العمال في عملية إتخاذ القرار بناء على قرار قد تم تحديده و إختياره من طرفه، فيستخدم هذا الأسلوب كنوع من إضفاء الشرعية ، أو نوع من الديموقراطية في ممارسته الوظيفية"<sup>1</sup>.

ويجدر التنويه على أن في بعض الحالات و المواقف قد يعمل القائد على إستبعاد العمال وإقصائهم من المشاركة، وهذا من شأنه أن يخلق الصراع نظرا لإقصائهم من المشاركة خاصة إذا كانت مشاركته في إتخاذ القرار، من حقوقه بحسب مهامه و النصوص القانونية

<sup>1</sup> كامل بربر ، مرجع سابق، ص169.

و يجدر الإشارة أن عدم السماح للعاملين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار ، من شأنه خلق فجوات كبيرة بين الإدارة و العامل ، فالعامل يبقى دائما في وضع المتخوف من قرارات الإدارة العليا ، كما أن إستبعاده المستمر ، يؤدي إلى شعوره بالإحباط و تنخفض الروح المعنوية لديه، بالإضافة إلى عدم تقبل القرارات الصادرة من الإدارة العليا ، و مقاومة التغيير و ينخفض الانتماء ، كما ينتج عنه نتائج وخيمة عل مستوى تحقيق الأهداف.

كما أن القائد قد يسعى إلى عدم إشراك بعض العمال، وغالبا هم المتواجدين في المستويات الدنيا، حيث يتخوف من أن تكون القرارات خاطئة وغير صحيحة، لكونه يدرك أن عملية إتخاذ القرار عملية معقدة تحتاج للعامل ذو خبرة و مؤهل ،خاصة في المنظمة الصحية التي لها خصوصيتها وطابعها وقد يكتفي بإشراكهم من خلال جمع المعلومات حول المواقف و القضايا التي تواجههم قبل و أثناء تنفيذ القرار .

وفي هذا الصدد فقد أكد الباحث **سعود بن غازي العتيبي** في دراسته، أسباب عدم قناعة بعض المنظمات بفكرة المشاركة العامل في عملية إتخاذ القرار، إلى إعتقادهم ،بأن قدرات الموظفين و خبراتهم في الوظائف المتوسطة و التنفيذية، لا ترقى إلى الوصول إلى قرار فعال، و هذا التحفظ من قبل هؤلاء المعارضين يعبر ، عن مدى حرصهم على وجود المخرجات داخل المنظمة، وفي بعض الأحيان عدم ثقتهم في مرؤوسيهم ، في حين نجد المدرسة اليابانية تؤكد على أهمية دور الجماعة في الحصول على عوائد إيجابية داخل المنظمة، كما يرى **وليم أوشي** أن المنظمة التي تسعى إلى الربح و التطوير يجب عليها إشراك المرؤوسين في القرارات ، حيث يزيد تأييدهم للقرارات و المشاركة في تحقيقها ، ومشاركة أكثر من شخص في قرار معين يعني أن هناك أكثر من خيار ، وتكون البدائل كثيرة و متنوعة بتنوع الخبرات ، مما يعطي للقرار الجودة و ينعكس على تطوير المنظمة.

**الجدول رقم (17): توزيع المبحوثين حسب معرفتهم للأجهزة الإدارية للمشاركة حسب المستوى التعليمي.**

المجموع	وجود أجهزة أو هيئات للمشاركة في القرار		رأي المبحوثين المستوى التعليمي	
	لا	نعم	ك	متوسط
8	/	8	ك	متوسط
100%	/	100%	%	
35	17	18	ك	ثانوي
100%	48,60%	51,40%	%	
56	18	38	ك	جامعي
100%	32,10%	67,90%	%	
4	2	2	ك	دراسات عليا
100%	50%	50%	%	
103	37	66	ك	المجموع
100%	35,90%	64,10%	%	

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 64.10% هي أعلى نسبة مسجلة، وهي تمثل الاتجاه العام للمبحوثين الذين أكدوا بأنهم يعرفون الأجهزة الإدارية التي تخصصها الإدارة للمشاركة ، فقد أكد فئة المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط ذلك بنسبة 100%، تليها نسبة 67.90% تمثلها فئة الجامعيين.

أما نسبة 35.90% أكد من خلالها المبحوثين أنهم لا يعرفون مختلف الأجهزة الإدارية التي تخصصها الإدارة للمشاركة ، خاصة فئة الذين يمتلكون مستوى دراسات عليا بنسبة 50% .

نلاحظ من خلال الجدول أن العمال يعرفون الأجهزة المختلفة للمشاركة، وهذا ما أكده المبحوثين حيث تساعدهم هذه الأجهزة في إبداء آرائهم ووجهات نظرهم و أفكارهم حول القضايا التي تواجههم وتشغل بالهم ، وتعرضهم في اداء مهامهم أو تنفيذ القرار، أو طرح إنشغلاتهم و مقترحاتهم ، حيث أكدوا من خلال إجاباتهم على أن هاته الأجهزة عادة ما تكون في شكل مجالس تعقدها المنظمة، أو لجان أو إجتماعات دورية، أو من خلال تكوين فرق للعمل مصغرة، ويرجع السبب الرئيسي أن طبيعة العمل في قطاع الصحة يتطلب العمل في شكل جماعات وفرق ،حيث لا يمكن العمل بشكل فردي. كما أكدوا من جانب اخر ان هاته الأجهزة بعضها محددة بقوانين كالمجالس الإدارة و المجالس الطبية وغيرها ، من اللجان الطبية الموجودة التي تكون عادة تمثيلية للعمال وقناة لنقل إنشغالاتهم.

وعليه فإن المبحوثين أكدوا على معرفتهم لمختلف الأجهزة و الهيئات للمشاركة ،حيث أنهم على إطلاع كافي بكل ما يتعلق بالعمل، وهذا ما يجعلنا نستنتج قوة نظام الإتصال داخل المنظمة الصحية، حيث تشكل المعلومة عنصر هام لكل عامل حسب موقعه كون أن العمل الصحي عمل جماعي،تكون المعلومة فيه في أنها،لتكامل وظائف المنظمة الصحية وترابط الأنشطة و الأعمال بين المصالح و الإدارات.

وللاشارة أكد بعض المبحوثين وهم فئة قليلة على أنهم لا يعرفون الأجهزة الخاصة بالمشاركة، وخاصة فئة المبحوثين الذين لديهم مستوى دراسات عليا، وقد يعود السبب لضبابية هاته الأجهزة أو أنها اجهزة شكلية لا تؤدي وظيفتها الحقيقية للمشاركة،أو أنهم ليسوا على إطلاع تام بكل الأجهزة المفعلة للمشاركة أو لانهم غالبا ما يتم إستبعادهم،أما الفئات الأخرى ذوي المستوى التعليمي الثانوي و الجامعي قد يرتبط بذهنية العامل المرتبطة بعدم الإستفسار على أمور العمل، والإغتراب والحيادية التامة، حتى لا يخسر وظيفته،فأي معلومة يسعى للحصول عنها قد تشكل تهديد للإدارة العليا وإن كان استفسار بشأن العمل ، أو الاضطلاع عن المصالح ، أو مختلف المهام ، أو رغبته في معرفة أي معلومة .

من ناحية أخرى يدل عدم معرفة العمال لمختلف الأجهزة الإدارية للمشاركة ، إلى ضعف نظام الإتصال ، فالمعلومة تتركز في المستوى الأعلى دون معرفة باقي الإدارات لما يدور في المنظمة ، لذلك تعمل كل مصلحة منفصلة عن المصالح الأخرى ، بالإضافة إلى الضبابية في النظام الداخلي للمنظمة و الهيكل التنظيمي.

**الجدول رقم (18): توزيع المبحوثين حسب دعوة القائد للمناقشة المشكلات التي**

**تواجه العامل بحسب متغير الفئة السوسيو مهنية**

المجموع	دعوة القائد العمال للمناقشة المشكلات التي تواجههم في العمل		رأي المبحوثين الفئة السوسيو مهنية	
	لا	نعم	ك	
46	9	37	ك	إطارات
100%	19,60%	80,40%	%	
31	3	28	ك	متحكمين
100%	9,70%	90,30%	%	
26	6	20	ك	منفذين
100%	23,10%	76,90%	%	
103	18	85	ك	المجموع
100%	17,50%	82,50%	%	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين يرون أن القائد يقوم بدعوتهم للمناقشة المشكلات التي تواجههم في العمل ، وذلك بنسبة قدرت بـ 82.50% كأعلى نسبة مسجلة تمثل الإتجاه العام ، حيث نجد فئة المتحكمين سجلت نسبة 90.30%، تليها فئة الإطارات بنسبة قدرت بـ 80.40%، وكأقل نسبة نجد المنفذين والتي قدرت بـ 76.90%، حيث نلاحظ أنها كلها نسب مرتفعة ومتقاربة.

كما نجد نسبة 17.50% كأقل نسبة مسجلة أكدوا من خلالها المبحوثين على أن القائد لا يقوم بدعوتهم للمناقشة المشكلات المتعلقة بالعمل، حيث نجد كل من فئة المنفذين و الإطارات سجلوا نسب مقارنة تتراوح بين 23.10% و 19.60% وكلها نسب ضئيلة وضعيفة .

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية أن المبحوثين أكدوا على أن القائد يقوم بدعوتهم للمناقشة المشكلات المتعلقة بالعمل، حيث أن القائد التشاركي كما ذكرنا في الجانب النظري له سمات و صفات محددة، حيث يتميز بفتح قنوات الإتصال و الحوار وفسح المجال للعمال لإبداء آراءهم ووجهات نظرهم حول القضايا المختلفة، المتعلقة بهم وبالأعمال التي يقومون بإنجازها، فهو يسعى بصفة مستمرة إلى الأمام بكل إنشغالاتهم و القضايا التي تواجههم لأجل تحقيق أهداف المنظمة، ومنحهم الإهتمام الكافي و الإعتراف بمجهوداتهم وتسهيل مهامه من خلال مناقشتهم وفتح أبواب الحوار .

و للإشارة القيادة التشاركية هي قيادة المنظمات العصرية التي تدرك مخاطر وتهديدات البيئة الخارجية، لذلك أصبحت سمة المنظمات العصرية المتقدمة كونها تدرك أهمية المورد البشري في تحريك وتطوير المنظمة بفعل ما تقدمه من مهارات معرفية وفكرية بدرجة الأولى، ولا تتم توظيف هاته المهارات إلا عن طريق تفعيل المناقشات، وإدراك قيمة الأفكار التي يقدمها الفرد داخل المنظمة، حيث تشكل منعطف نحو التقدم أو نحو الفشل ومنه زوال المنظمة أن لم تدرك قيمة المقترحات و الرصيد الفكري و المعرفي للفرد، وتتمين نكاهه الذي أصبح يشكل له عامل جذب و إستقطاب المنظمات الأخرى.

كما أكد بعض المبحوثين في ذات الصدد أن القائد لا يقوم بدعوتهم للمناقشة مشكلات التي تواجههم في العمل، ذلك لأن لديهم صراعات مع الإدارة العليا أو لأنهم ينتمون إلى جماعات ضاغطة تجعلهم يرفضون المشاركة في هاته المناقشات، أو لأنهم يدركون أن أفكارهم لا تلقى أهمية لدى القائد.

الجدول رقم (19): توزيع المبحوثين حسب المشاركة في إتخاذ القرار يجعلك

تتدرب على مهام جديدة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية

المجموع	المشاركة في إتخاذ القرار يجعلك تتدرب على مهام جديدة		رأي المبحوثين الفئة السوسيو مهنية	
	لا	نعم	ك	إطارات
46	11	35	ك	إطارات
100%	23,90%	76,10%	%	
31	3	28	ك	متحكمين
100%	9,67%	90,31%	%	
26	6	20	ك	منفذين
100%	23,07%	76,92%	%	
103	18	83	ك	المجموع
100%	17,47%	80,59%	%	

نلاحظ من خلال الجدول في الأعلى أن نسبة 80.59% تمثل الإتجاه العام، بالنسبة للعمال الذين يرون أن المشاركة في إتخاذ القرار تجعلهم يتدربون على مهام جديدة، حيث نجد العمال المتحكمين أجابو بنعم بنسبة 90.31%، أما فئة العمال المنفذين سجلت نسبة 76.92% وفئة الإطارات سجلت نسبة 76.10% كأقل نسبة.

ونجد نسبة 17.47% تم تسجيلها كأقل نسبة عبروا من خلالها المبحوثين على أن مشاركتهم في إتخاذ القرار لا تجعلهم يتدربون على مهام جديدة، حيث اكدت فئة الإطارات ذلك بنسبة قدرت ب 23.90%، ثم فئة المنفذين بنسبة 23.07%، وكأقل نسبة نجد فئة المتحكمين حيث قدرت ب 9.67%.

نلاحظ من خلال الجدول بأن المشاركة في عملية إتخاذ القرار تجعل العامل يتدرب على مهارات و مهام جديدة ، تؤهله على زيادة خبرته وتحكمه في العمل و تنفيذ القرارات المطلوبة منه، وبصاحب مشاركته في إتخاذ القرار فسح المجال لهم في تطوير العمل و طرقه وتوليد أفكار و بدائل بناءا على ترسيخ مشاركته ،حيث أن الفرد داخل المنظمة يعد فاعل أساسي لمختلف الأنشطة والأعمال التي يقوم بها،إنطلاقا من مهامه ،وتوضح نتائج الجدول أن فئة المتحكمين المتواجدون في الإدارة الوسطى هي من تتمكن من إكتساب مهارات و مهام جديدة كونها الفئة التي تربط الإدارة العليا بإدارة الدنيا، فالإدارة العليا تعمل على إتخاذ القرار و الإدارة الدنيا تسعى إلى تنفيذه أما الإدارة الوسطى فتطور القرار،ويتم إدماج الأفراد في مهام جديدة بهدف نجاح وفعالية القرار، الإأنه لا يمكننا فصل المستويات التنظيمية لأنها كل متكامل.

**الجدول رقم (20): توزيع المبحوثين حسب حرص الإدارة على استشارة العامل**

**المؤهل علميا في عملية إتخاذ القرار حسب الفئة السوسيو مهنية**

المجموع	استشارة العاملين ذوي المؤهل العلمي عند إتخاذ القرار		رأي المبحوثين	
	لا	نعم	الفئة السوسيو مهنية	
46	28	18	ك	إطارات
100%	60,90%	39,10%	%	
31	5	26	ك	متحكمين
100%	16,10%	83,90%	%	
26	14	12	ك	منفذين
100%	53,80%	46,20%	%	
103	47	56	ك	المجموع
100%	45,60%	54,40%	%	

نلاحظ من خلال الجدول في الأعلى أن نسبة 54.40% تمثل الإتجاه العام، بالنسبة للعمال الذين يرون أن الإدارة تحرص على إستشارة العاملين ذوي المؤهل العلمي عند إتخاذ القرار، حيث نجد فئة المتحكمين تدعمها بنسبة 83.90% كأعلى نسبة، أما فئة العمال المنفذين سجلت نسبة 46.20% وفئة الإطارات سجلت نسبة 39.10% كأقل نسبة.

ونجد نسبة 45.60% تم تسجيلها كأقل نسبة عبروا من خلالها المبحوثين على الإدارة لا تعمل على إستشارة العاملين ذوي المؤهل العلمي عند إتخاذ القرار، حيث اكدت فئة الإطارات ذلك بنسبة قدرت ب60.90%، ثم فئة المنفذين بنسبة 53.80%، وكأقل نسبة نجد فئة المتحكمين حيث قدرت ب16.10%.

توضح القراءة الإحصائية للجدول سوسيولوجيا، بأن الإدارة تقوم بإستشارة العاملين ذوي المؤهل العلمي عند إتخاذ القرار، وهذا أمر إيجابي وجيد خاصة بالنسبة للمنظمة في القطاع الصحي، حيث يقوم هذا القطاع على الكفاءة و الفعالية لأنه يمثل مستوى تطور الدولة من خلال ما تقدمه منظومة الصحة ومؤسساتها من خدمات للمجتمع المحلي و الدولي أيضا، إنطلاقا من إجابات المبحوثين يتبين لنا أن إدارة مشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر تهتم بإستشارة العاملين ذوي المؤهل العلمي في إتخاذ القرار، في مراحلها المختلفة وهي تعي وتفهم وتدرك أهمية العنصر البشري المؤهل علميا وعمليا، وقدرته على حل المشكلات و تقديم بدائل ومقترحات وأراء تخدم المنظمة، وتحقق أهدافها سواء التنظيمية أو الخدماتية، وبالتالي فإن الإدارة تركز على هذا النوع من اليد العاملة الماهرة و المؤهلة التي تتميز بخصائص وعادة ما تكون متخصصة، مستعدة لتقديم رصيد معرفي ومهارات متخصصة حسب الوظيفة و الموقع داخل المنظمة، بالإضافة إلى أن سعي الإدارة إلى إستشارة العاملين في عملية إتخاذ القرار يؤكد لنا بأن النمط السائد تشاركي، وأنها تثمن وجود وجهه العنصر البشري داخل المنظمة وتعتبره شريك اساسي أثناء عملية غتخاذ القرار وكذلك تعترف بمهاراته ومؤهله العلمي.

وللإشارة فالإدارة تعمل على إستشارة العاملين المؤهلين علميا في المستوى الأعلى حيث تتركز الإطارات، وبالتالي فهي تسعى إلى إعداد قيادات تتحمل المسؤولية، كما تعمل على

إستشارة باقي المتواجدين في المستويات الأخرى كل بحسب موقعه وطبيعة مهامه ، وتدريبهم على مهارات التحليل و الإختيار و طرق التنفيذ، فالإدارة تدرك ان عملية إتخاذ القرار ليس سهلة وتتطلب تظافر الجهود، و الحصول على أكبر قدر كافي من المعلومات، خاصة في المنظمات الإستشفائية التي تتميز بطابع الإستعجالي، فحدوث مشكلات بها يؤدي إلى تعطيل المنظمة ككل، وكما لا بد من الإشارة أن إستشارة الإدارة للعاملين في إتخاذ القرار يتضمن كلا الطرفين الكوبي و الجزائري وهذا ما اكدته دراسة عبد المجيد بكاي حول التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات المتعددة الجنسيات في الجزائر (دراسة عبر ثقافية ميدانية بمستشفى طب العيون كوبا -الجزائر بولاية الجلفة)، حيث أكد الباحث على أن القيم التنظيمية لدى الكوبيين يتشابه ويتمازج مع قيم التنظيمية للعمال الجزائريين. كما أكد من جانب اخر وهم فئة قليلة من المبحوثين على أن الإدارة لا تعمل على إستشارة العاملين المؤهلين علميا في إتخاذ القرار، حيث تعمل الإدارة على عدم إستشارتهم بحكم طبيعة عمل المنظمة الصحية، أو بناءا على موقع العامل في المنظمة حيث ليس لديهم رغبة في تقديم المقترحات و الحلول، وتعمل المنظمة على إستشارتهم بحسب آليات المشاركة المتاحة.

2. مشاركة العامل في عملية إتخاذ القرار:

الجدول رقم(21):توزيع المبحوثين حسب مشاركة العامل في إتخاذ القرار تمنحه

مكانة بالمنظمة بحسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	درجة مشاركة العامل في إتخاذ القرار تمنحه مكانة بالمنظمة		رأي المبحوثين الفئة السوسيو مهنية	
	لا	نعم	ك	إطارات
46	11	35	ك	إطارات
100,0%	23,90%	76,10%	%	
31	5	26	ك	متحكمين
100,0%	16,10%	83,90%	%	
26	11	15	ك	منفذين
100,0%	42,30%	57,70%	%	
103	27	76	ك	المجموع
100,0%	26,20%	73,80%	%	

يوضح الجدول اعلاه أن الإتجاه العام يؤكد على أن مشاركة العامل في إتخاذ القرار تمنحه مكانة بالمنظمة وذلك بنسبة قدرت ب73.80%، وتدعمها فئة المتحكمين بنسبة83.90% كأعلى نسبة مسجلة ،تليها فئة المنفذين بنسبة 57.70%كأقل نسبة مسجلة.

أما نسبة 26.20%مثلت الذين يرون أن المشاركة في إتخاذ القرار لا تمنحهم مكانة بالمنظمة، تدعمها فئة المنفذين بنسبة42.30% كأعلى نسبة مسجلة ، تليها نسبة 16.10% لدى فئة المتحكمين كأقل نسبة مسجلة.

يوضح لنا الجدول من خلال معطياته الإحصائية بأن أغلب العمال أكدوا على أن مشاركتهم في إتخاذ القرار تجعلهم يشعرون بان لهم مكانة داخل المنظمة، حيث أن مكانة الفرد تعتمد على مكانة الموقع الذي يتواجد به ويحتله، وهذا ما يؤثر على تواصله وإتصاله بإدارته، فالأفراد يميلون للإتصال بمن هم أعلى مكانه منه في أعلى الهرم التنظيمي، و تشكل المكانة مصدرا للإتصال حيث قد يتم الاستحواذ على المعلومات و الحوار و المناقشات لمن هم أعلى مكانة بالمنظمة، كما أن المكانة المستمدة في المشاركة في إتخاذ القرار تسمح للأفراد بالتقدم و التطور مستقبلا.

كما أن المكانة التي يتحصل عليها الفرد جراء مشاركته في عملية إتخاذ القرار، تجعله يدرك ويشعر بأنه شريك أساسي بالمنظمة حيث تهتم الإدارة بما يقدمه من آراء و أفكار وحلول وبدائل، وإقباله بكل حماس لتنفيذ القرار وإنجاحه لأنه يمثل له القرار امتداد لأفكاره و تطلعاته، وبمجرد شعوره بالمكانة داخل المنظمة يفهم جيدا أن علاقة الثقة بين العامل و الإدارة قائمة وقوية أساسها التعاون و التماسك، كما تساهم المكانة في تطوير ادائه حتى يحافظ عليها أو يصبح أعلى مكانة مما كان عليه.

### الجدول رقم(22): توزيع المبحوثين حسب أسباب المكانة في المنظمة حسب

#### متغير الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	حسب رأيك ترجع إلى:						رأي المبحوثين الفئة السوسيو مهنية
	إنتماذك للتنظيم نقابي	التأثير في فريق العمل	قدرتك على حل المشكلات	كفاءتك العالية في العمل	أفكارك وآرائك جيدة	قدرتك على التحكم في مهامك	
ع							

46	4	4	3	2	12	21	ك	إطارات
100%	8,69%	8,69%	6,52%	4,34%	26,08%	45,65%	%	
31	/	2	/	2	4	23	ك	متحكمين
100%	/	6,45%	/	6,45%	12,90%	74,19%	%	
26	/	2	3	3	10	8	ك	منفذين
100%	/	7,96%	11,53%	11,53%	38,46%	30,76%	%	
103	4	8	6	7	26	52	ك	المجموع
100%	3,88%	7,76%	5,82%	6,79%	25,24%	50,48%	%	

يبين الجدول في الأعلى أن الإتجاه العام يعبر عن أن مكانة العامل ترتبط بقدرته على التحكم في مهامه وذلك بنسبة 50,48%، وتدعمها فئة المتحكمين بنسبة قدرت ب74.19% كأعلى نسبة مسجلة، تليها فئة المنفذين كأقل نسبة ب30.76%.

أما الفئة التي أجابت أن المكانة ترجع إلى أن أفكارها آراءها جيدة ، فتمثلها نسبة 25.24%، تدعمها في ذلك نسبة 38.46% لدى فئة المنفذين كأعلى نسبة مسجلة، وأصغر نسبة نجدها لدى فئة المتحكمين بنسبة قدرت ب12.90%. أما الفئة التي أجابت أن المكانة ترجع إلى القدرة على التأثير في فريق العمل، فتمثلها نسبة 7.76%، تدعمها فئة الإطارات بنسبة 8.69% كأعلى نسبة مسجلة، وأقل نسبة نجدها لدى فئة المتحكمين بنسبة 6.45%. أما الفئة التي أجابت أن المكانة ترجع إلى الكفاءة العالية في العمل ، فتمثلها نسبة 6.79%، تدعمها فئة المنفذين بنسبة 11.53% كأعلى نسبة مسجلة، وأقل نسبة نجدها لدى فئة الإطارات بنسبة 4.34%.

أما الفئة التي أجابت أن المكانة ترجع إلى القدرة على حل المشكلات، فتمثلها نسبة 5.82%، تدعمها فئة المنفذين بنسبة 11.53% كأعلى نسبة مسجلة، وأقل نسبة نجدها لدى

فئة الإطارات بنسبة 6.52%، أما الفئة التي أجابت أن المكانة ترجع للإنتماء النقابي إلى، فتمثلها نسبة 3.88%، تدعمها فئة الإطارات بنسبة 8.69% كأعلى نسبة مسجلة.

هذا الجدول يوضح أن مشاركة العامل في إتخاذ القرار تمنحه مكانة داخل المنظمة، فتسجيل نسبة 50.48% والتي تمثل مكانة العامل مصدرها قدرته على التحكم في مهامه، حيث تعمل المنظمة الصحية على إشراكه في عملية إتخاذ القرار لأنه يمتلك قدرات و إمكانيات ومعرفة كافية لطبيعة عمله فبعض القرارات لها صلة وطيدة بأعمال ومهام العامل، والمهام التي توكل لكل عامل هي الخزان و المورد الأساسي لضمان نجاح القرار، ورشده حيث تتيح جملة من البدائل التي لا يمكن لمتخذ القرار الإحاطة بها لوحده، وقد أكدت كل من فئة المتحكمين و المنفذين ذلك، ويدل ذلك على رغبة الإدارة في دمج العمال في كل الخطوط و المستويات وبالتالي إشراكهم في القرار وتثمين أداؤهم وجهوداتهم و الإعتراف بها، ومن جانب آخر وضح لنا الجدول أنه تم تسجيل نسبة 25.24% مثلت إجابات المبحوثين بأن مكانة العامل تعود إلى أفكاره وأراءه ومقترحاته الجيدة التي يقدمها أثناء الإجتتماعات التي تعقدها الإدارة، وأكد ذلك كل من فئة المنفذين و الإطارات، ويدل هذا أيضا أن الإدارة في المنظمة الصحية تهتم وتعمل على إشراك العاملين من مختلف المستويات التنظيمية وتعمل على دمج كل أفرادها في إتخاذ القرار ولا تقصي بذلك أي شريحة مهنية، كما أن التركيز على فئة الإطارات و المنفذين يدل على أن هاتين الفئتين تشكلا أهمية كبيرة في المنظمة الصحية، حيث تشكل فئة الإطارات عقل المنظمة وكفاءتها و فئة المنفذين تعد محرك المنظمة وعمودها الفقري حيث تنفذ الأعمال بكفاءة وفاعلية لذلك تلقى أفكارها وأراءها إهتمام وتثمن من طرف الإدارة، وتؤكد على الترابط بين وظائف المنظمة.

أما فيما يخص التأثير في فريق العمل فقد كانت النسب ضعيفة، وهذا يدل على أن بمجرد مشاركة العامل في إتخاذ القرار يكون التأثير مجسد في كل مراحل عملية إتخاذ القرار، أما

فيما يخص أن مكانة العامل ترجع لكل من الكفاءة في العمل و القدرة على حل المشكلات والإنتماء النقابي فقد سجلت نسب كلها ضعيفة تؤكد أن مكانة العامل لا ترتبط بهذا معايير و الشروط، لأن مشاركته في إتخاذ القرار الهدف منها تحقيق الأهداف المشتركة، وبما أن الإدارة عملت على إشراك العامل، فعلى العامل إثبات أنه يستحق إشراكه من خلال إثبات ذاته وبذل كل طاقاته في سبيل إنجاح القرار الذي شارك فيه كما يدل على أن الإدارة لاتفرق بين العاملين وتعتبرهم شركاء أساسيين كل بحسب موقعه، فإذا عملت على إشراك العمال ذوي الإنتماء النقابي فهذا يؤدي إلى التحيز و إنحراف القرارات عن مسارها الصحيح وطغيان المصالح وبالتالي غياب الفعالية وتصبح المنظمة وعاء غير شرعي لكل الأنشطة.

**الجدول رقم (23): توزيع المبحوثين حسب مراحل المشاركة إتخاذ القرار في**

**المنظمة حسب الفئة السوسيو مهنية**

المجموع	مراحل المشاركة في عملية إتخاذ القرار			رأي المبحوثين الفئة السوسيو مهنية	
	مرحلة إختيار البديل	مرحلة وضع الحلول	مرحلة تشخيص المشكلة		
46	7	17	22	ك	إطارات
100%	15,20%	37%	47,80%	%	
31	2	3	26	ك	متحكمين
100%	6,50%	9,70%	83,90%	%	
26	3	5	18	ك	منفذين
100%	11,50%	19,20%	69,20%	%	

103	12	25	66	ك	المجموع
100%	11,70%	24,30%	64,10%	%	

نلاحظ من خلال معطيات الأرقام الإحصائية للجدول بأن الإتجاه العام قدر بـ 64.10%، أكد من خلاله المبحوثين أنهم يشاركون في مرحلة تشخيص المشكل، وقد دعمت ذلك فئة المتحكمين بنسبة 83.90% كأعلى نسبة مسجلة، أما أصغر نسبة لدى فئة الإطارات قدرت بـ 47.80%.

أما فئة المبحوثين الذين أكدوا أنهم يشاركون في مرحلة وضع الحلول فتمثلها نسبة 24.30%، حيث تدعمها فئة الإطارات بنسبة 37% كأعلى نسبة، وتليها نسبة 9.70% لدى فئة المتحكمين كأقل نسبة، أما فئة المبحوثين الذين أجابوا أنهم يشاركون في مرحلة إختيار البدائل تمثلها نسبة 11.70%، ودعمتها في ذلك فئة الإطارات بنسبة 15.20% كأعلى نسبة، تليها فئة المتحكمين كأقل نسبة قدرت بـ 6.50%.

توضح لنا النتائج المسجلة في الجدول سوسيوولوجيا، أن الإدارة الصحية تعمل على إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار، حيث تمر عملية إتخاذ القرار بمراحل مهمة ومعقد للوصول إلى قرار رشيد وصحيح وجيد، ولا يتم تحقيق ذلك إلا إذا أحاط متخذ القرار بكل العناصر المشكلة للقرار و العوامل المؤثرة به، ففي كل مرحلة يتأثر القرار بعوامل متداخلة أو قد تكون عوامل جديدة تؤثر به، ولأجل الوصول إلى قرارات جيدة وسليمة، يعتني متخذ القرار، بمختلف المشكلات و القضايا، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بالمرور بمراحل، كما يجب الإعتناء بكل مرحلة من مراحل إتخاذ القرار حتى ينجح القرار، كما تدل نتائج الجدول أن الإدارة تسعى إلى إشراك العامل في مرحلة تشخيص المشكل خاصة فئتي المتحكمين و المنفذين، هاته المرحلة من أهم المراحل الفكرية وأصعبها، حيث إن لم يتم التعرف على المشكلة الحقيقية، سيكون القرار غير مناسب وسليم، كما يتطلب تشخيصها إلى قدر كبير

من المعرفة و الخبرة و الذكاء، كما أن هذه المشكلة تأخذ أشكال متعددة ولا بد لمتخذ القرار البحث عن المشكلة الحقيقية التي يرغب في حلها، وتدل النتائج أن الإدارة تدرك جيدا أهمية فئة المتحكمين و المنفذين بحكم مواقعهم في العمل وهذا أمر إيجابي.

كما تم تسجيل نسبة 24.30% وتمثل مشاركة العامل في مرحلة وضع البدائل، حيث يعمل متخذ القرار على إشراك فئة الإطارات بشكل كبير وهذا ما دلت عنه النتائج الإحصائية المسجلة، في هذه المرحلة يعمل متخذ القرار تحديد الحلول الممكنة للمشكلة، وتظهر مهارات القائد في الإنتقاء و البحث عن أكبر عدد من البدائل، كما أنه من الصعب وضع الحلول البديلة من المجموع الكلي حيث تتطلب مهارات التخيل و التصور و التفسير و التحليل، وليس من السهل إلمام متخذ القرار بكل الحلول فهو يعتمد على خبرته ومعارفه من ناحية، وأيضاً يوظف خبرة ومعلومات العاملين وهم غالباً فئة الإطارات، حيث يفسح لهم المجال لطرح أفكارهم ومقترحاتهم والمفاضلة بين البدائل. وهاته الفئة تحديداً تمتلك من الخبرة و المعرفة ما يؤهلها لوضع البدائل وتحديدها كونها مؤهلة علمياً و عملياً.

أما ما يخص مرحلة إختيار البدائل، تؤكد نتائج الجدول أن الإدارة الصحية تعمل على إختيار البديل العقلاني، من مجموعة البدائل المقدمة، ويتم إختياره بدقة مع التنبؤ بنتائجه مستقبلاً، ويتم إنتقائه كونه يعود بفوائد كبيرة، ويحقق الهدف ويتوافق مع البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة. وترکز في ذلك المنظمة الصحية على كل من فئتي الإطارات و المنفذين، حيث تعمل الإطارات كونها مؤهلة علمياً و عملياً على وضع وإختيار البدائل، ويعمل أيضاً المنفذين على إختيار البدائل بناء على أنهم من يقومون بتنفيذ القرار.

الجدول رقم (24): توزيع المبحوثين حسب نوع المشكلات التي تواجه العامل أثناء تنفيذ القرار حسب متغير الخبرة المهنية

المجموع	نوع المشكلات أثناء تنفيذ القرارات				رأي المبحوثين	
	مشكلات تتعلق بالصلاحيات الممنوحة	مشكلات تتعلق بالمهام	مشكلات تتعلق بالأدوات اللازمة	مشكلات متعلقة بالوقت	سنوات الخبرة	
76	37	18	6	15	ك	من 1 سنة إلى 7
100%	48,70%	23,70%	7,90%	19,70%	%	
22	11	4	3	4	ك	من 8 سنة إلى 14
100%	50%	18,20%	13,60%	18,20%	%	
5	3	2	/	/	ك	من 15 إلى 21
100%	60%	40%	/	/	%	
103	51	24	9	19	ك	المجموع
100%	49,50%	23,30%	8,70%	18,40%	%	

يبين لنا الجدول أعلاه أن الإتجاه العام قدر بنسبة 49.50% أكد من خلاله المبحوثين بأن نوع المشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ القرار هي التي تتعلق بالصلاحيات الممنوحة، حيث نجد فئة العاملين الذين لديهم خبرة مهنية ما بين 15 و 21 سنة أكدوا ذلك بنسبة 60%، تليها فئة العاملين الذين لديهم خبرة مهنية ما بين 8 إلى 14 سنة بنسبة قدرت بـ 50%، أما نسبة 48.70% وهي أقل نسبة مسجلة لدى الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 1 إلى 7 سنوات.

أما نسبة المبحوثين الذين أكدوا على أن نوع المشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ القرار تتعلق بالمهام فقد قدرت بـ 23.30%، حيث نجد أن فئة ذوي الخبرة المهنية ما بين 1 إلى 7 سنة

هم من يعانون من هاته المشكلات، تليها نسبة 18.40% أكد من خلالها المبحوثين أن نوع المشكلات تتعلق بالوقت، وكأقل نسبة نجد نسبة 8.70% أكدوا على أن نوع المشكلات تتعلق بالأدوات اللازمة وهي نسبة قليلة جدا.

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول، بأن المبحوثين يؤكدون على أن المشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ القرارات هي مشكلات تتعلق بالصلاحيات الممنوحة، فقد أشار المبحوثين الذين لديهم خبرة كبيرة بالمنظمة أنهم لا يمتلكون صلاحيات كافية لإنجاز أعمالهم و تنفيذ القرارات الصادرة من الإدارة، وهذا من شأنه ان يعرقل عملية إتخاذ القرار حيث تتطلب بعض الوظائف الصلاحيات الكافية دون الرجوع الدائم إلى مركز القرار، وعلى الرغم من أن القيادة التشاركية تسعى إلى منح الصلاحيات الكافية للعمال، حتى تتفرغ للانشطة الهامة كالتخطيط و غيرها، وتخفيف العبء عن الإدارة العليا إلا أنها لا تسعى لمنح الصلاحيات بحسب خبرة العامل بالمنظمة الصحية، حيث تمنح الصلاحيات الكافية بحسب تواجد العامل وموقعه في الهرم التنظيمي، وقد لا تمنحه الصلاحيات الكافية لعدة أسباب منها طبيعة العمل و نوع القرار المتخذ، فبعض القرارات أثناء تنفيذها تتطلب ذلك.

ومن جانب آخر أكد البعض على أن المشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ القرار ترتبط بالمهام ويعود ذلك بالأساس للخبرة البسيطة للعامل، حيث أنه لم يكتسب بعد كل المهارات اللازمة ولم يلم بعد بكل الجوانب المرتبطة بعمله بإعتبار حادثة تواجهه وتوظيفه مما يجعله يواجه مشكلات أثناء تنفيذ القرار المرتبط بأعماله، وكذلك نجد فئة أكدت على ان المشكلات تتعلق بالوقت وهم نفس الفئة السابقة، حيث يفتقدون مهارة إدارة الوقت وتكتسب مع الخبرة و الممارسة الميدانية، أما المشكلات المتعلقة بالأدوات اللازمة فهي مشكلات تكاد تنعدم مما يعني أن مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا - الجزائر يوفر كل الإمكانيات و الأدوات و التجهيزات لضمان تنفيذ كل القرارات.

وللاشارة فإن منح الفرد الصلاحيات الكافية بناء على خبرته تجعله يثق بالمنظمة ويقوي لديه الشعور بالإنتماء و الإندماج، حيث تعد أحد الأدوات لترسيخ التشاركية لدى الأفراد من

خلال تقاسم السلطة وإعادة توزيعها بشكل عادل، حيث يعتبر العامل شريك أساسي وطرف فاعل.

**الجدول رقم (25): توزيع المبحوثين حسب خبرة العامل هي التي تفرض على**

**الإدارة العليا مشاركته في عملية إتخاذ القرارات**

المجموع	الخبرة تفرض على الإدارة العليا المشاركة في القرارات		رأي المبحوثين	
	لا	نعم	سنوات الخبرة	
76	51	25	ك	من 1سنة إلى 7
100%	67,10%	32,90%	%	
22	13	9	ك	من 8 سنة إلى 14
100%	59.09%	40.90%	%	
5	/	5	ك	من 15 إلى 21
100%	/	100%	%	
103	64	39	ك	المجموع
100%	62,13%	37,86%	%	

توضح نتائج الجدول الموجود أعلاه ، بأن أغلب أفراد العينة يرون أن المشاركة في عملية إتخاذ القرار لا ترتبط بالخبرة المهنية للعامل بنسبة 62.13%، وهي تمثل الاتجاه العام، حيث سجل نسب متباينة من فئة إلى أخرى، فقد أكد من لديهم خبرة من 1 إلى 7 سنة ذلك بنسبة 67.10%، في حين أكد من يملكون خبرة ما بين 8 إلى 14 سنة الأمر ذاته بنسبة متقاربة قدرت ب 59.09%، أما أقل نسبة سجلت لمن لديهم خبرة مهنية تتراوح من 15 إلى 21 حيث لم تسجل أي نسبة.

تبرز لنا النتائج الإحصائية المسجلة في الجدول، بأن أغلب المبحوثين يرون بأن الإدارة العليا لا تعتمد على الخبرة المهنية كمعيار للمشاركة في عملية إتخاذ القرار، والسبب في ذلك أن خبرتهم ضعيفة بالمقارنة مع بعض العاملين التي تعتمد عليهم ، فالإدارة ترى بان عملية إتخاذ القرار عملية هامة جدا ومعقدة ، وأي خطأ يحدث قد يعرض المنظمة إلى إحتتمالات الفشل، كما أن حادثة إنشاء المستشفى تفرض على الإدارة العليا توخي الحذر في إعتتماد الخبرة كمعيار للمشاركة كون أغلب الطاقم الطبي له خبرة معتبرة في العمل.

في المقابل لا بد من لفت الانتباه إلى نقطة هامة، أن أي إقصاء أو إستبعاد للعامل ذو الخبرة الطويلة ، في عملية إتخاذ القرار ، من شأنه أن يؤدي إلى فقدان العامل لشعوره بالانتماء إلى منظمته، نظرا لتهميشه على الرغم من طول مدة العمل فيها، كون أن المنظمة لا تقدره و لا تحترم آراءه ، و لا تحقق حاجاته للانتماء ، وترى فيه الجانب الميكانيكي ، وأنه مجرد أداة لغاية واحدة هي إنجاز العمل بطريقة روتينية خالية من الإنسانية، وأنه لا يعامل على أساس انه إنسان لديه حاجات اجتماعية لا بد من إشباعها ، فمن حقه أن يعبر عن آراءه و يدافع عن منظمته ، كما أن إقصائه قد يؤدي إلى شيوع السلبية في العمل و مظاهر أخرى كالتخريب والتخلي عن العمل ، الغيابات، الإنعزالية و فقدان المعنى ، أي الإغتراب .

### الجدول رقم (26): توزيع المبحوثين حسب القرارات التي تقوم الإدارة بإتخاذها

#### بشكل فردي حسب متغير سنوات الخبرة

المجموع	القرارات التي تقوم الإدارة بإتخاذها بشكل فردي			رأي المبحوثين سنوات الخبرة
	القرارات الإستعجالية	القرارات الخاصة بالعاملين	القرارات المهمة	

76	10	23	43	ك	من 1سنة إلى
100%	13,20%	30,30%	56,60%	%	7
22	5	7	10	ك	من 8 سنة إلى
100%	22,70%	31,80%	45,50%	%	14
5	2	1	2	ك	من 15 إلى 21
100%	40%	20%	40%	%	
103	17	31	55	ك	المجموع
100%	16,50%	30,10%	53,40%	%	

نلاحظ من خلال الأرقام المسجلة في الجدول أعلاه أن الإتجاه العام يقدر بنسبة 53.40%، حيث أكد المبحوثين أن القرارات التي تقوم الإدارة بإتخاذها بشكل فردي هي القرارات المهمة ،حيث أكد فئة العمال الذين لديهم خبرة تتراوح من 1 إلى 7 سنة ذلك بنسبة 56.60% كأعلى نسبة مسجلة، وتليها فئة العمال الذين لهم خبرة مهنية ما بين 8 إلى 8 سنوات بنسبة قدرت ب 45.50%، أما فئة الذين لهم خبرة مهنية تتراوح ما بين 15 إلى 21 سنة سجلت نسبة 40% كأقل نسبة.

أما الفئة التي أجابت بأن الإدارة تتخذ القرارات بشكل فردي في القرارات الخاصة بالعاملين فتمثلها نسبة 30.10%، تدعمها فئة العمال الذين لهم خبرة مهنية ما بين 8 إلى 14 سنة بنسبة 31.80%، كأعلى نسبة، أما أقل نسبة نجدها لدى العمال الذين لهم خبرة مهنية ما بين 15 إلى 21 سنة.

أما الفئة التي أجابت بأن القرارات التي تقوم الإدارة إتخاذها بشكل فردي هي القرارات الإستعجالية فتمثلها نسبة 16.50%، تدعمها في ذلك أكبر نسبة في هذه الفئة ب 40% لدى العمال الذين لهم خبرة مهنية من 15 إلى 21 سنة، اصغر نسبة في هذه الفئة قدرت ب 13.20%.

وكما أشرنا سابقا أن عملية إتخاذ القرار ،عملية معقدة ومتداخلة وتتم بمراحل متعددة ، ولكل مرحلة خصوصيتها ومتطلباتها ، فمتخذ القرار يعمل على تشخيص المشكلة ووضع البدائل و

إختيارها وتقويمها أيضا إلى غاية تنفيذ القرار، وإنجاحه، حيث يقوم بإشراك العاملين في المنظمة في إتخاذ القرارات كونهم يمثلون مصدر أساسي للعملية، وفي بعض القرارات يعمل متخذ القرار على إتخاذ القرار فرديا، وهذا ما وضحه لنا الجدول أعلاه، وبدل ذلك أن الإدارة الصحية تقوم بإتخاذ القرارات الفردية خاصة القرارات المهمة وعادة ما تكون هذه القرارات متعلقة بأهداف المنظمة، أو بفتح مصالح طبية أخرى، أو تعيين أطباء متخصصين، أو القرارات المتعلقة بشراء أجهزة أو مواد ضرورية وغيرها من القرارات، وهذا ما أكده لنا العمال ذوي الخبرة الحديثة، وعادة الإدارة لا تشركهم في مثل هذه القرارات إما لبعدهم عن مركز القرار، أو لأن خبرتهم بسيطة، كما تقوم الإدارة بإتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في بعض الأحيان حيث كانت نسب ضعيفة، كأخذ إجازة، أو توزيع العمل أو الغياب ومعالجة الشكاوي وغيرها، وقد دعم ذلك فئة العمال ذوي الخبرة المهنية المتوسطة، ولكن تعمل الإدارة على إتخاذها بشكل فردي في حالات إستثنائية فقط.

كما أشار بعض المبحوثين وهم فئة قليلة بأن الإدارة تتخذ القرارات الفردية، في حالة القرارات الإستعجالية وبدل ذلك على أن الإدارة تقوم بذلك في حالات خاصة تجعلها تضطر لأخذ القرار الإستعجالي وعادة ما يكون في حالة التأكد بعيداً عن المخاطرة، حيث أكد ذلك العمال ذو الخبرة الجيدة والطويلة.

### الجدول رقم (27): توزيع المبحوثين حسب نوع القرارات التي يشارك فيها

#### العامل حسب الفئة السوسيو مهنية

المجموع	نوع القرارات التي تسمح الإدارة بالمشاركة العمال فيها			رأي المبحوثين	
	القرارات الإستراتيجية	القرارات التنفيذية	القرارات الروتينية	الفئة السوسيو مهنية	
46	28	12	06	ك	إطارات
100%	60,90%	26,10%	13%	%	

31	1	1	29	ك	متحكمين
100%	3,20%	3,20%	93,50%	%	
26	3	21	2	ك	منفذين
100%	11,50%	80,80%	07,70%	%	
103	32	34	37	ك	المجموع
100%	31,06%	33%	35,92%	%	

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة يؤكدون أنهم يشاركون في القرارات الروتينية بنسبة 35.92% ، وهو الاتجاه العام ، فقد أكدت فئة المتحكمين ذلك بنسبة 93,50% كأعلى نسبة ، تليها فئة الإطارات بنسبة 13% ، بينما أقل نسبة هي 07,70% لدى فئة المنفذين.

أما المبحوثين الذين أكدوا مشاركتهم في القرارات التنفيذية ، قدرت نسبتهم بـ 33% ، فقد أكدت فئة المنفذين ذلك بنسبة 80,80% ، تليها فئة المتحكمين بنسبة 3,20% ، وهي نسبة ضئيلة جدا.

في حين أكد المبحوثين أنهم يشاركون في القرارات الإستراتيجية ، بنسبة 31.06% ، فقد أكدت فئة الإطارات ذلك بنسبة 60.90% ، أما فئة المتحكمين سجلت نسبة 3,20% كأقل نسبة.

من خلال الأرقام الإحصائية الموضحة في الجدول ، يمكننا أن نستشف النقاط الهامة سوسيلوجيا ، فمن الواضح أن الإدارة العليا تعتمد على مختلف المستويات التنظيمية ، في عملية إتخاذ القرار ، فهي تقوم بإتخاذ قرارات كثيرة و متنوعة ، تختلف باختلاف الظروف و المستجدات ، و كأى مؤسسة أخرى ذات طابع إقتصادي ، تسعى إلى إتخاذ القرارات، كالقرارات الهامة المستقبلية التي تتدرج ضمن القرارات الإستراتيجية ، حيث تقوم بإشراك مواردها البشرية ذات الكفاءة العالية، و المتواجدة في أعلى الهرم التنظيمي ، و تتمثل في الإطارات .

فقد أكدت النتائج بأن الإطارات ، هي الفئة الأكثر حظاً في المشاركة في عملية إتخاذ القرارات خاصة القرارات الإستراتيجية ، المتعلقة بإعداد البرامج ، و السياسات ، كل ما يتعلق بالخطط المستقبلية .حيث يسعى القائد أو المدير ، إلى الأخذ بآراء و مقترحات ، و أفكار الإطارات لإتخاذ أفضل القرارات المستقبلية ، فلا يمكن أن يقوم القائد وحده ، بإنجاز كافة الأعمال ، وهو بذلك يعتمد على الإطارات و مختلف الشرائح السوسيو مهنية لإدماجهم في العمل، و تحقيق أهداف المؤسسة للحفاظ على البقاء و النمو، و الإستمرارية ، كما أن تتوع الآراء و الأفكار خاصة في القرارات الإستراتيجية ، من شأنه أن يضمن للمنظمة النجاح ، بدراسة المعمقة للمختلف البدائل و المقترحات ، الخاصة بالخطط المستقبلية ، وأي خطأ قد يعرض المنظمة إلى الخطر و الإنهيار و التراجع ، لذلك تعتمد على الإطارات في القرارات الإستراتيجية ، لأنها أهم و أخطر نوع من القرارات.

كما أكدت النتائج بأن الإدارة تفسح المجال، لباقي العمال في المشاركة في إتخاذ القرار ، انطلاقاً من موقع العامل في الهرم التنظيمي، فالقرارات الروتينية يشارك فيها المتحكمين ،

مع منح بعض الصلاحيات وهذا ما أكدته النتائج في الجداول السابقة أي في مستوى الإدارة الوسطى، أما فئة المنفذين فالإدارة تسمح لهم بالمشاركة في القرارات التنفيذية بحكم موقعهم في التنظيم حيث يتواجدون في الإدارة الدنيا ، وهذا كله يدل على درجة ثقة المدير في عماله، حيث يعطي لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ، وأفكارهم ، ومقترحاتهم، كما أن طبيعة عمل المؤسسة تستدعي الاعتماد على كل مواردها في مختلف التخصصات.

إلا أنه في بعض الأحيان قد يتجنب المدير، إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار لظرف ما، كإتخاذ قرار مستعجل أو لوجود ضغوط من البيئة الخارجية.

### 3. إيجابيات إشراك العامل في عملية إتخاذ القرار

الجدول رقم (28): توزيع المبحوثين حسب رأيهم في أن المشاركة في عملية

إتخاذ القرار عملية شكلية حسب الفئة السوسيو مهنية

المجموع	المشاركة في إتخاذ القرار عملية شكلية		رأي المبحوثين الفئة السوسيو مهنية	
	لا	نعم	ك	
46	12	34	ك	إطارات
100%	26,10%	73,90%	%	
31	26	5	ك	متحكمين
100%	83,90%	16,10%	%	
26	19	7	ك	منفذين
100%	73,10%	26,90%	%	
103	57	46	ك	المجموع
100%	55,30%	44,70%	%	

يمكننا أن نلاحظ من خلال الأرقام الإحصائية في الجدول الموجود أعلاه ، أن نسبة 55.30% هي أعلى نسبة مسجلة ، تدل على الاتجاه العام لأفراد العينة من مختلف الفئات السوسيو مهنية ، وقد دعم الإتجاه العام الذي يؤكد على أن عملية المشاركة في إتخاذ القرار لا تعد عملية شكلية ، فئة المتحكمين بنسبة 83,90% ، تليها فئة المنفذين بنسبة 73,10% ، أما أقل نسبة سجلت لدى فئة الإطارات 26,10% .

أما نسبة 44.70% كانت أقل نسبة مسجلة ، برهن من خلالها المبحوثين أن المشاركة في عملية إتخاذ القرار عملية شكلية فحسب، وأكد ذلك فئة الإطارات بنسبة 73,90% ، ثم فئة المنفذين 26,90% ، تليها فئة المتحكمين بنسبة 16,10% .

تفسر لنا النتائج الإحصائية مجموعة من الدلالات السوسولوجية ، التي تفسر طبيعة المشاركة في عملية إتخاذ القرار فإن إشراك العامل في هذه العملية يعد أمر ضروري ، على الرغم من أنها مكلفة و تأخذ وقت طويل ، ونظرا لطبيعة عمل مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا-الجزائر، التي تفرض عليها التخطيط الجيد للمستقبل ، وفرض الصرامة لتحقيق الأهداف بالإعتماد على تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية، من تخطيط وتنظيم و توجيه و رقابة ، وفي ظل كل ذلك فهي تعتمد على أنظمة قانونية تفرض عليها أمور كثيرة ، من بينها إنشاء مجالس و اللجان و فرق العمل .

وتبين لنا نتائج الجدول أن المبحوثين أكدوا على أن المشاركة في إتخاذ القرار لا تعد عملية شكلية، بل مشاركة العاملين فعلية تدعمها المنظمة الصحية بقوة، وتعتبر المورد البشري شريك أساسي ،فطبيعة العمل في القطاع الصحي تقوم على عمل الفريق و الجماعي ،كما ان المشاركة تفرضها قوانين وطبيعة المهام ،حيث نص ذلك المرسوم التنفيذي لإنشاء المؤسسات الإستشفائية المختصة في طب العيون في 2012، أين أبرز المشرع قنوات المشاركة المتمثلة في المجلس الطبي و مجلس الإدارة.

كما أشار باقي المبحوثين على ان المشاركة في عملية إتخاذ القرار عملية شكلية، وهذا يعود إلى إقصاء بعض الشرائح السوسيو مهنية، أو لأن هاته الفئات لا ترغب في المشاركة وتتخوف منها ،أو لأن أفكارهم لا تلقى إهتمام من طرف المنظمة ، أو لأن متخذ القرار يتحيز لفئة محددة، وهذا ما يدل أيضا على ازدواجية التسيير الكوبي الجزائري وتأثيره على القرار، بالرغم من أن هناك تمازج ثقافة التسيير الإشتراكي،حيث أكدتها دراسة بكاي عبد المجيد، إلا أن الواقع أثبت أنه بالرغم من أن العمال الكوبيين كانوا ينتمون للمنظمات كوبية إشتراكية إلا أن قيمهم في العمل قوية ،وثقافتهم تقدر العمل عكس ما هو لدى العامل الجزائري، وبذلك فحال المنظمة الجزائرية في فترة التسيير الإشتراكي كانت أغلبها نفس الحالة على مستوى التسيير ، فأغلب المسؤولين كانوا يسيرون بطرق روتينية و تقليدية جافة، أما المرؤوسين فطغى لديهم فكر محدد ، يتمثل في فكرة البايك و التبعية للدولة في كل

أمر، والإتكالية، والتخوف من المسؤولية.. الخ، وغيرها نتيجة الفهم الخاطئ للنظام الإشتراكي الذي مس المجتمع بالدرجة الأولى ، ثم انتقلت القيم و المعتقدات و السلوكيات إلى المؤسسة بمختلف أشكالها و قطاعها، وهذا ما أكدته دراسة علي الكنز في دراسته العلاقة بين التصنيع و المجتمع حيث أكد أن علاقات الزمالة و الجهوية المبنية على المصالح هي التي تفرض في المؤسسة.

**الجدول رقم (29): توزيع المبحوثين حسب مدى تحيز الإدارة في اختيار**

**البدائل المقترحة من فئة سوسيو مهنية محددة**

المجموع	إختيار البدائل المقترحة من فئة مهنية محددة		رأي المبحوثين الفئة السوسيو مهنية	
	لا	نعم	ك	إطارات
46	28	18	ك	إطارات
100%	60,90%	39,10%	%	
31	2	29	ك	متحكمين
100%	6,50%	93,50%	%	
26	10	16	ك	منفذين
100%	38,50%	61,50%	%	
103	40	63	ك	المجموع
100%	38,80%	61,20%	%	

هذا الجدول يوضح لنا بأن الإتجاه العام يمثل 61.20%، أكد من خلاله أغلب أفراد العينة بأن الإدارة تتحيز في إختيار البدائل المقترحة ، فأعلى نسبة في الاتجاه العام بلغت 93,50% سجلت لدى فئة المتحكمين كأعلى نسبة، أما أقل نسبة لدى فئة الإطارات بنسبة 39,10%.

في مقابل نجد نسبة 38.80% أكد من خلالها المبحوثين المتبقين أن الإدارة لا تتحيز في إختيارها للبدائل المقترحة ، حيث دعمت هذه الإجابة بنسب معتبرة من طرف مختلف الفئات السوسيو مهنية، فقد سجلت فئة الإطارات أعلى نسبة حيث بلغت 60,90%، في حين نجد نسبة المتحكمين 6,50% وهي أصغر نسبة مسجلة.

يؤكد لنا الجدول و نتائجه الإحصائية أن الإدارة الصحية لمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا -الجزائر، تتحيز في إختيار البدائل و هذا أمر جيد وطبيعي خاصة إذا كان البديل أو الحل يخدم أهداف المنظمة، حيث يعمل متخذ القرار على إختيار البدائل المقترحة من فئة سوسيو مهنية محددة، بعد دراسة متعمقة وليس بشكل عشوائي لما يخدم مصالح المنظمة الصحية، وبهدف الإبتعاد عن نسب المخاطرة و التهديدات التي تعرض المنظمة إلى ضعف خدماتها الصحية، وتفاقم مشكلاتها مع العملاء ،حيث هدفها الأساسي تقديم خدمات صحية عالية المستوى، وضمان سمعتها ومكانتها في ظل التنافسية الموجودة.

إذا فكل مستوى تنظيمي معين يختص بأعمال و مهام و وظائف محددة ، تختلف عن باقي الأعمال الموجودة في مستويات تنظيمية أخرى ،فكل مستوى تتخلله مشاكل تستدعي معالجتها و البحث عن حلول لها، بإتخاذ قرارات سليمة و مناسبة مبنية على معطيات واقعية، كل مستوى تتوفر به فئات سوسيو مهنية تمتلك مهارات و خبرات يمكنها إثراء القرار المتعلق بها.

كما يمكن التأكيد على نقطة أخرى وهي أن الإدارة لا تتحيز كل الأوقات في اختيار البديل ، وذلك لإدراكها لخطورة مثل هذا التصرف الذي قد يهدد إستقرار المؤسسة ، أو قد يؤدي إلى ظهور صراعات من طرف النقابات.

فمتى شارك العمال في عملية إتخاذ القرار كان تقبلهم للقرار كبير، لأنهم شاركوا في إتخاذه و إقبالهم على تنفيذه بكل حماس و دافعية، أما في حال حدوث عكس ذلك فقد يؤدي ذلك إلى ظهور مقاومة للقرار.

الجدول رقم (30): توزيع المبحوثين حسب المشاركة في إتخاذ القرارات بعد تدخلها في وظيفة الإدارة العليا حسب الفئة السوسيو مهنية

المجموع	المشاركة في إتخاذ القرار بعد تدخلها في دور الإدارة العليا		رأي المبحوثين الفئة السوسيو مهنية	
	لا	نعم	ك	إطارات
46	31	15	ك	إطارات
100%	67,40%	32,60%	%	
31	6	25	ك	متحكمين
100%	19,40%	80,60%	%	
26	18	8	ك	منفذين
100%	69,20%	30,80%	%	
103	55	48	ك	المجموع
100%	53,40%	46,60%	%	

حسب الجدول التالي يؤكد الإتجاه العام على أن المشاركة في عملية إتخاذ القرار ، لا يعد تدخلها في وظيفة الإدارة العليا بنسبة 53.40%، حيث أقر فئة المنفذين بنسبة بلغت 69,20% ذلك، كذلك فئة الإطارات بنسبة 67,40% ، أما اقل نسبة سجلت لدى فئة المتحكمين قدرت بـ 19.40%.

أما نسبة 46.60% من المبحوثين أكدوا من خلالها بأن المشاركة في عملية إتخاذ القرار يعتبر تدخلها في صلاحيات الإدارة العليا ، فقد أكدت ذلك فئة المتحكمين بنسبة قدرت بـ 80.60%، تليها فئة الإطارات بنسبة 32,60%، أما اقل نسبة سجلها فئة المنفذين حيث بلغت 30,80%.

نلاحظ من خلال الأرقام الإحصائية المسجلة أن أغلب المبحوثين أشاروا إلى فكرة المشاركة في عملية إتخاذ القرار لا يعد تدخلا في صلاحيات الإدارة ، ويدل هذا على أنهم يدركون جيدا أن هاته المشاركة تكون بموافقة الإدارة العليا، وهذا ما أشار إليه كل من الإطارات و المنفذين حيث يتمتعون بدرجة من الوعي و المعرفة بحدود صلاحياتهم، و درجة المشاركة التي تسمح لهم بها الإدارة ، كما أن العامل بمجرد إلتحاقه بمنصبه يتم تكوينه من كل الجوانب المعرفية و التشريعية لمعرفة حقوقه وواجباته، وتتضح له الصورة الكاملة لمهامه و حدود مشاركته، بغض النظر على المشاركة التي تتيحها الإدارة عن طريق قنوات أخرى ، وبما أن العمل في القطاع الصحي يتطلب العمل الجماعي، فإن مشاركته أمر حتمي ومفروض بقوة القانون و طبيعة العمل.

كما أشار بعض المبحوثين على أن المشاركة في عملية إتخاذ القرار يعد تدخلا في صلاحيات الإدارة ،كونهم لا يزالون لا يعرفون مهامهم جيدا بحكم الخبرة الحديثة، أو لأنهم يتخوفون من تداخل الأعمال ويعتبرونه تجاوز وتدخل في صلاحيات الإدارة العليا، وبالتالي ينقصهم التكوين و الممارسة، أو لأنهم يريدون إلقاء المسؤولية ككل على الإدارة في القرار ونتائجه.

### الجدول رقم (31): يبين توزيع المبحوثين حسب فاعلية وجودة القرارات التي

#### تتم بالمشاركة حسب الفئة السوسيو مهنية

المجموع	القرارات التي تتم بالمشاركة تكون جيدة وفاعلة		رأي المبحوثين الفئة السوسيو مهنية	
	لا	نعم	ك	إطارات
46	6	40		

100%	13%	87%	%	
31	5	26	ك	متحكمين
100%	16,10%	83,90%	%	
26	6	20	ك	منفذين
100%	23,10%	76,90%	%	
103	17	86	ك	المجموع
100%	16,50%	83,50%	%	

إن الملاحظ من خلال هذا الجدول بأن الإتجاه العام يؤكد بأن القرارات التي تتم بالمشاركة تكون فاعلة وجيدة وذلك بنسبة 83.50%، تدعمها في ذلك فئة المتحكمين بنسبة 83.90%، حيث سجلت أكبر نسبة، أما أقل نسبة لدى فئة المنفذين بـ 76.90%.

أما الفئة التي أكدت على أن القرارات بالمشاركة لا تكون فاعلة وجيدة فتمثلها نسبة 16.50% وهي نسبة ضعيفة، وتدعمها في ذلك فئة المنفذين بنسبة قدرت بـ 23.10% كأعلى نسبة، أما أقل نسبة نجدها لدى فئة الإطارات بـ 13%.

نلاحظ من خلال النتائج المسجلة في الجدول، بأن القرارات التي تتم عن طريق المشاركة تتميز بأنها قرارات فاعلة و جيدة، حيث يتم تبادل الآراء ووجهات النظر، و تقديم جملة من المقترحات، حيث أوضح المبحوثين من كل الفئات المهنية فكانت النسب كبيرة ومقاربة تدل على إتفاقهم في أن القرارات التي تتم بالمشاركة فاعلة وجيدة، قبل إتخاذها وتضمن تعاونهم الإختياري والتزامهم بتنفيذها، كما أن القرارات التي تتم بالمشاركة تتيح العديد من البدائل فالكثير من المشكلات و القضايا و المواقف يدركها العاملين أكثر من المدراء بحكم تواجدهم في مواقعهم، والتعامل اليومي مع قضايا مشابهة لها، وبالتالي تكون قرارات فاعلة وجيدة كونها تبنى على الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين.

وتكون هاته القرارات ناجحة كون العامل يحرص على التفاني في تنفيذ القرارات التي شارك بها، كونها تعد قراراتهم وترتفع درجة القابلية لها لذلك تكون فاعلة وجيدة.

أما الفئة التي تؤكد على أن القرارات التي تتم بالمشاركة لا تكون فاعلة وجيدة، تكشف لنا عدم رغبتها في المشاركة في القرار كنوع من التهرب من المسؤولية أو لأن القرارات لاتمثلها ولا تعبر عنها، وتمثل فئة محددة تجعلها تنفي أهمية القرارات التي تتم بالمشاركة، وقد يعود السبب إلى إنتمائها لفئة مهمشة لا تلقى أفكارها و آراءها ومقترحاتها أي أهمية أو أن قراراتها سطحية كونها فئة حديثة التوظيف في الإدارة الصحية لمشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر.

**الجدول رقم (32): يبين توزيع المبحوثين حسب المشاركة في إتخاذ القرار يساعد في إختيار أفضل البدائل حسب الفئة السوسيو مهنية**

المجموع	المشاركة في إتخاذ القرار تساعد في إختيار أفضل البدائل		رأي المبحوثين الفئة السوسيو مهنية	
	لا	نعم	ك	إطارات
46	11	35	ك	إطارات
100%	23,90%	76,10%	%	
31	6	25	ك	متحكمين
100%	19,40%	80,60%	%	
26	7	19	ك	منفذين
100%	26,90%	73,10%	%	
103	24	79	ك	المجموع
100%	23,30%	76,70%	%	

يوضح الجدول أعلاه على أن الإتجاه العام قدر بنسبة 76.70% أكد من خلاله المبحوثين على أن المشاركة في عملية إتخاذ القرار تساعد على إختيار أفضل البدائل، وتدعمها في ذلك فئة كل الفئات بنسب متقاربة حيث نجد فئة المتحكمين بـ 80.60%، وفئة الإطارات بـ 76.10%، وأقل نسبة لفئة المنفذين بـ 73.10%

أما الفئة التي ترى بأن المشاركة في عملية إتخاذ القرار لا تساهم في إختيار أفضل البدائل، فتمثلها نسبة 23.30%، وتدعمها في ذلك فئة المنفذين بنسبة 26.90%، كأعلى نسبة، أما اقل نسبة قدرت بـ 19.40% لدى فئة المتحكمين.

هذا الجدول تشير أرقامه الإحصائية سوسيلوجيا أن كل الفئات السوسيومهنية أكدت أن المشاركة في إتخاذ القرار يساهم في إختيار أفضل البدائل بالمنظمة الصحية أي مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا - الجزائر، حيث في مرحلة إختيار البدائل كما أشرنا سابقا في الجداول التحليلية، أن فئة الإطارات هي من تعمل على إختيار ووضع البدائل، وهي فئة تستحق لما تمتلكه من مهارة وكفاءة وتخصص، و الإدارة الذكية هي من تسمح لهاته الفئة بإنتاج ذكاءها في مواقع العمل وتوظيفه في حل المشكلات من خلال ما تتطرحه من مقترحات و أفكار و آراء في شكل بدائل لحل المشكلات، ومواجهة المواقف المختلفة التي تعترض العمل وتعيق فعاليته وبالتالي تشكل مع باقي الفئات التي لا تقل أهمية عنها عناصر هامة محركة للنظام ككل.

وفي ذات السياق أكد لنا المبحوثين بأن المشاركة تساهم في إختيار أفضل البدائل، فهم يدركون أن المشاركة تتيح لهم عرض أفكارهم ومناقشتها، وعلى متخذ القرار الإستفادة و الإلمام بكل المقترحات المقدمة و الأفكار لأنها تشكل ثروة لإتخاذ القرار السليم وعقلاني بناءا على أفكار العاملين بحسب فئاتهم ومواقعهم.

أما الفئة التي تؤكد على أن المشاركة في إتخاذ القرار لا تساهم في إختيار أفضل البدائل وهم حسب الجدول فئة المنفذين، تدل على أن هؤلاء لا يهتم متخذ القرار بأراءهم وأفكارهم ولا تحظى مقترحاتهم بالإهتمام الكافي، حيث لاتضعها الإدارة في قائمة البدائل نظرا لضعفها أو لبعدها عن القرار المناسب، أو لأنها سطحية وغير مهمة ومبهمة، كما قد يعود السبب إلى تحييز الإدارة في إختيار البدائل لأسباب يجهلها هؤلاء العمال.

الجدول رقم (33): يبين توزيع المبحوثين حسب أسباب إختيار أفضل البدائل

حسب الفئة السوسيو مهنية

المجموع	يعود السبب في ان المشاركة تساعد على اختيار افضل البدائل الى الاسباب التالية:			رأي المبحوثين الفئة السوسيو مهنية	
	سهولة تنفيذ القرار	تقبل القرارات وعدم معارضتها	مدى فهمك لمراحل عملية إتخاذ القرار		
46	/	17	29	ك	إطارات
100%	/	37%	63%	%	
31	2	5	24	ك	متحكمين
100%	6,50%	16,10%	77,40%	%	
26	4	8	14	ك	منفذين
100%	15,40%	30,80%	53,80%	%	
103	6	30	67	ك	المجموع
100%	5,80%	29,10%	65%	%	

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 65% تمثل الإتجاه العام بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأن السبب في أن المشاركة في إتخاذ القرار يساعد على إختيار أفضل البدائل يرجع إلى درجة فهم العامل لمراحل عملية إتخاذ القرار، وتدعمها في ذلك فئة المتحكمين بنسبة قدرت بـ 77.40% كأعلى نسبة، وأقل نسبة لدى فئة المنفذين بـ 53.80%.

أما الفئة التي أجابت بأن السبب يرجع إلى تقبل القرارات وعدم معارضتها فتمثلها نسبة 29.10%، وتدعمها في ذلك نسبة 37% لدى فئة الإطارات كأعلى نسبة، أما أقل نسبة نجدها لدى فئة المتحكمين بنسبة 16.10%.

أما الفئة التي أجابت بأن السبب يرجع إلى سهولة التنفيذ فتمثلها نسبة 5.80%، تدعمها في ذلك نسبة 15.40% لدى فئة المنفذين.

مكننا من خلال الأرقام الإحصائية المقدمة في الجدول الإشارة أن أغلب المبحوثين أكدوا على أن السبب في أن المشاركة في إتخاذ القرار يساعد على إختيار أفضل البدائل يرجع بدرجة الأولى إلى مدى فهم العاملين لمراحل عملية إتخاذ القرار، حيث أن فهم الفرد للمراحل التي تتم لإتخاذ القرار مهم جدا لإدراك درجة التعقيد و التداخل الحاصل في كل مرحلة، بدءا من تشخيص المشكلة و البحث الجيد عنها، ومعرفة جوانبها و العوامل المؤثرة فيها وصولا إلى قرار سليم وعقلاني، من خلال كل مرحلة يسهم الفرد داخل المنظمة في إتخاذ القرار بأي شكل من الأشكال ، ولعل أن مرحلة إختيار البدائل تعد من المراحل الأساسية لأنها مرحلة دقيقة يتم فيها المفاضلة و ترتيب كل البدائل المقترحة ودراستها للوصول لأنسب البدائل، وبالتالي تحقيق القرار السليم، ويدل هذا على أن العاملين بالمستشفى طب العيون كوبا- الجزائر، على دراية كافية أن المشاركة في إتخاذ القرار يؤدي إلى الوصول إلى أنسب و أحسن البدائل وذلك لغزارة الأفكار و المقترحات المقدمة من كل الفئات المهنية، حيث لا تتم إلا بالإدراك الكامل لمراحل إتخاذ القرار.

أما فئة المجيبين على أن السبب يرجع إلى تقبل القرار وعدم معارضته، فهذا يدل أيضا على إدراك العاملين على أن أثناء إختيار أفضل البدائل بإشراك العاملين تضمن المنظمة تقبله وعدم معارضته، ويقبل العاملين على تنفيذه دون معارضة كونه شاركوا في القرار، إلا أنها تمثل فئة قليلة هذا يدل أيضا على إحتمالية معارضتهم وعدم تقبلهم للقرار في حال كان يتعارض جدا مع أهدافهم وإمكانياتهم وطاقاتهم.

أما فئة المبحوثين الذين يرون بأن السبب يرجع لسهولة تنفيذ القرار، فهذا يدل على أن هؤلاء يقبلون القرار ، كون أن أختيار البدئل المناسب قائم على أسس سليمة تتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم في تنفيذه و توفر الأدوات لتنفيذه و تحقيقه، كما أنها الفئة التي تشجع على العمل الجماعي وتتحمل المسؤولية الكاملة كونها شاركت في إختيار البدائل.

الجدول رقم (34): يبين توزيع المبحوثين حسب إيجابيات المشاركة في إتخاذ

القرار حسب الفئة السوسيو مهنية

المجموع	المشاركة في إتخاذ القرار تساعد على:				رأي المبحوثين الفئة السوسيو مهنية	
	القضاء على الصراعات وتحسين علاقات العمل	تحقيق التماسك و العمل بروح الجماعة	رفع مستوى التضامن و التعاون بين العمال	بناء قيم ومبادئ ايجابية اتجاه العمل		
46	5	11	13	17	ك	إطارات
100%	10,90%	23,90%	28,30%	37%	%	
31	/	1	2	28	ك	متحكمين
100%	/	3,20%	6,50%	90,30%	%	
26	2	8	8	8	ك	منفذين
100%	7,70%	30,80%	30,80%	30,80%	%	
103	7	20	23	53	ك	المجموع
100%	6,80%	19,40%	22,30%	51,50%	%	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المشاركة في إتخاذ القرار لها إيجابيات حيث تساعد على بناء قيم ومبادئ إيجابية اتجاه العمل وهي تمثل الإتجاه العام 51.50%، يدعمها في ذلك فئة المتحكمين بنسبة 90.30% كأعلى نسبة مسجلة، أما أقل نسبة نجدها لدى فئة المنفذين بـ30.80%.

أما الفئة التي أجابت بأن المشاركة في إتخاذ القرارات تساعد على رفع مستوى التضامن والتعاون بين العمال فتمثلها نسبة 22.30%، تدعمها في ذلك فئة المنفذين بنسبة 30.80% كأعلى نسبة، وفئة المتحكمين كأقل نسبة قدرت ب 6.50%.

أما الفئة التي أجابت بأن المشاركة في إتخاذ القرارات تساعد على تحقيق التماسك و العمل بروح الجماعة فتمثلها نسبة 19.40 تدعمها في ذلك فئة المنفذين بنسبة 30.80 كأعلى نسبة، وفئة المتحكمين كأقل نسبة قدرت ب 3.20.

أما الفئة التي أجابت بأن المشاركة في إتخاذ القرارات تساعد على القضاء على الصراعات و تحسن علاقات العمل فتمثلها نسبة 6.80 تدعمها في ذلك فئة الإطارات بنسبة 10.90 كأعلى نسبة.

تظهر لنا نتائج الجدول أن المشاركة في عملية إتخاذ القرار لها العديد من الإيجابيات داخل مستشفى طب العيون كوبا- الجزائر، حيث أشارت النتائج إلى أن المشاركة تساعد على بناء قيم ومبادئ إيجابية أتجاه العمل لدى كل الفئات السوسيو مهنية، بإستثناء فئة الإطارات التي سجلت نسبة ضعيفة ويعود ذلك إلى أنها فئة ذات كفاءة قد تكون لها صراعات داخل المنظمة كونها أقرب فئة لخطوط السلطة، ولها حضورها القوي في عملية إتخاذ القرار، ويجدر الإشارة إلى أن بناء قيم ومبادئ إيجابية تجاه العمل يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية قائمة على تقاليد وقيم ومبادئ التعاون، و العمل الجماعي و المشاركة الإيجابية، حيث تشكل المنظمة فضاء لتنشئة التنظيمية للأفراد كونهم ينتمون إلى المنظمة وهي وحدة إجتماعية بدرجة الأولى.

إن بناء قيم ومبادئ إيجابية أتجاه العمل ، يرتبط بأن تكون قيم و مبادئ الفاعلين في المنظمة متجانسة ، حيث ثقافة كل فاعل داخ امنظمة تؤثر على النسق الثقافي ككل

بالمنظمة، فالأفراد يحملون قيم و مبادئ ومعايير واتجاهات محددة بحكم التنشئة الإجتماعية التي تلقوها من مؤسسات التنشئة الإجتماعية المختلفة، وتعد المنظمة أحد هاته المؤسسات، وتؤكد دراسة عبد امجيد بكاي بأن هناك تجانس في القيم ومبادئ العمل لدى كل من عمال الجزائريين و الكوبيين مع إرتفاع طفيف لدى الجانب الكوبي حيث يلتزم بأوقات العمل أكثر من العامل الجزائري وهذا ما أسفرت عنه دراسته المتعلقة بالتنوع الثقافي بمستشفى طب العيون كوبا - الجزائر.

وبالمقابل أكد فئة من المبحوثين بأن المشاركة في إتخاذ القرار تساعد على رفع مستوى التعاون والتضامن بين العمال خاصة لدى فئة المنفذين و الإطارات، ويدل ذلك على درجة التعاون القائم بين المستويات التنظيمية، ودرجة الإنسجام والتوافق و التعاون بناء على متطلبات العمل في المنظمة الصحية، هذا التعاون و التضامن يؤكد على أن عملية إتخاذ القرار تسير في إتجاهها المناسب، حيث تتسم بالفعالية ،فالأفراد يثمنون العمل الجماعي كونهم يشاركون في القرار كما يحدث التعاون بفعل تقبلهم للقرار لمشاركتهم في وضعه، وتقل مقاومته للتغييره. كما تساعد المشاركة في إتخاذ القرار تحقيق التماسك وروح الجماعة، حيث يكون عمل الفريق أساسى و تحقيق الأهداف، فيحيث أكد بنسبة قليلة جدا أن الصراعات تقل وتتحسن علاقات العمل وهذا يدل على وجود صراعات داخل مستشفى طب العيون كوبا - الجزائر، حيث تعود الصراعات لأسباب كثيرة نتعرف عنها في باقي الجداول، وعلى الإدارة الإنتباه جيدا لهذا الأمر حتى تتجنب نتائجها الكارثية مستقبلا من خلال إدراته بمختلف الطرق وتقليله وتبني إستراتيجية لتخفيف حدته، والسيطرة عليه.

الإستنتاج:

من خلال تحليلنا للجداول السابقة ، و المتعلقة بالفرضية التي ترى بأن إشراك القادة للعاملين في عملية إتخاذ القرار كآلية للإدارة بالمشاركة يساهم في ترشيد القرار بالمنظمة، يمكننا التأكيد على أن القائد يعمل على إشراك العامل في عملية إتخاذ القرار، ومنه فالإدارة تدرك جيدا ان عملية إتخاذ القرار عملية جوهرية ومعقدة وتفاعلية كما عبر عنها هيربرت سيمون ،لذلك يقوم القادة على إشراك الأفراد ودمجهم في المنظمة لأجل تحقيق الأهداف المسطرة في آجالها المحددة، وتؤكد نتائج الجدول رقم (16) على أن القيادة السائدة بالمنظمة الصحية لمشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر هي القيادة التشاركية، حيث يتميز هذا النوع من القيادة بالديموقراطية و فسح المجال للمشاركة وتفويض الصلاحيات الكافية للعمال لأجل تسهيل المهام و توفير جو استقلالي ، وتشجيع المبادرة في العمل و الإبداع من خلال تثمين الجهد الإنساني في المنظمة.

المبحوثين أكدوا في الجدول رقم(17) على معرفتهم لمختلف الأجهزة و الهيئات للمشاركة ،حيث أنهم على إطلاع كافي بكل ما يتعلق بالعمل، وهذا ما يجعلنا نستنتج قوة نظام الإتصال داخل المنظمة الصحية، حيث تشكل المعلومة عنصر هام لكل عامل حسب موقعه كون أن العمل الصحي عمل جماعي،تكون المعلومة فيه في أنها،لتكامل وظائف المنظمة الصحية وترباط الأنشطة و الأعمال بين المصالح و الإدارات.

في الجدول رقم (18) أكد المبحوثين على أن القائد يقوم بدعوتهم للمناقشة المشكلات المتعلقة بالعمل، حيث أن القائد التشاركي كما ذكرنا في الجانب النظري له سمات و صفات محددة،حيث يتميز بفتح قنوات الإتصال و الحوار وفسح المجال للعمال لإبداء آراءهم ووجهات نظرهم حول القضايا المختلفة، المتعلقة بهم وبالأعمال التي يقومون بإنجازها، فهو يسعى بصفة مستمرة إلى الأمام بكل إنشغالاتهم و القضايا التي تواجههم لأجل تحقيق أهداف المنظمة، ومنحهم الإهتمام الكافي والإعتراف بمجهوداتهم وتسهيل مهامه من خلال مناقشتهم وفتح أبواب الحوار.

كما أن الإدارة تقوم بإستشارة العاملين ذوي المؤهل العلمي عند إتخاذ القرار، وهذا أمر إيجابي وجيد خاصة بالنسبة للمنظمة في القطاع الصحي، حيث يقوم هذا القطاع على الكفاءة و الفعالية لأنه يمثل مستوى تطور الدولة من خلال ما تقدمه منظومة الصحة ومؤسساتها من خدمات للمجتمع المحلي و الدولي أيضا.

أغلب العمال أكدوا في الجدول رقم (21) على أن مشاركتهم في إتخاذ القرار تجعلهم يشعرون بأن لهم مكانة داخل المنظمة، حيث أن مكانة الفرد تعتمد على مكانة الموقع الذي يتواجد به ويحتله، وهذا ما يؤثر على تواصله وإتصاله بإدارته، فالأفراد يميلون للإتصال بمن هم أعلى مكانه منه في أعلى الهرم التنظيمي، و تشكل المكانة مصدرا للاتصال حيث قد يتم الاستحواد على المعلومات و الحوار و المناقشات لمن هم أعلى مكانة بالمنظمة، كما أن المكانة المستمدة في المشاركة في إتخاذ القرار تسمح للأفراد بالتقدم و التطور مستقبلا.

كما أكد المبحوثين في الجدول رقم (22) على ان أسباب المكانة في المنظمة تعود إلى القدرة على التحكم في المهام بالدرجة الأولى حيث يمتلك الفرد قدرات و إمكانيات ومعرفة كافية لطبيعة عمله فبعض القرارات لها صلة وطيدة بأعمال ومهام العامل، والمهام التي توكل لكل عامل هي الخزان و المورد الأساسي لضمان نجاح القرار، ورشده حيث تتيح جملة من البدائل التي لا يمكن لمتخذ القرار الإحاطة بها لوحده، وقد أكدت كل من فئة المتحكمين و المنفذين ذلك، وبذل ذلك على رغبة الإدارة في دمج العمال في كل الخطوط و المستويات وبالتالي إشراكهم في القرار ونتمين أداءهم وجهوداتهم و الإعتراف بها، كما ترجع المكانة إلى الأفكار الجيدة التي يطرحونها.

أما الجدول (23) فيؤكد على أن الإدارة الصحية تعمل على إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار، حيث تمر عملية إتخاذ القرار بمراحل مهمة ومعقد للوصول إلى قرار رشيد وصحيح وجيد، وتسعى إلى إشراك العامل في مرحلة تشخيص المشكل خاصة فئتي المتحكمين و المنفذين، هاته المرحلة من أهم المراحل الفكرية وأصعبها، حيث إن لم يتم التعرف على

المشكلة الحقيقية، سيكون القرار غير مناسب وسليم، كما يتطلب تشخيصها إلى قدر كبير من المعرفة و الخبرة و الذكاء، كما أن هذه المشكلة تأخذ أشكال متعددة ولا بد لمتخذ القرار البحث عن المشكلة الحقيقية التي يرغب في حلها، وتدل النتائج أن الإدارة تدرك جيدا أهمية فئة المتحكمين و المنفذين بحكم مواقعهم في العمل وهذا أمر إيجابي، كما يعمل متخذ القرار على إشراك فئة الإطارات بشكل كبير في مرحلة وضع البدائل واختيارها وتظهر مهارات القائد في الإنتقاء و البحث عن أكبر عدد من البدائل، كما أنه من الصعب وضع الحلول البديلة من المجموع الكلي حيث تتطلب مهارات التخيل و التصور والتفسير و التحليل، وليس من السهل إمام متخذ القرار بكل الحلول فهو يعتمد على خبرته ومعارفه من ناحية، وأيضا يوظف خبرة ومعلومات العاملين وهم غالبا فئة الإطارات.

كما أكد الجدول رقم (24) على أن المشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ القرارات هي مشكلات تتعلق بالصلاحيات الممنوحة، فقد أشار المبحوثين الذين لديهم خبرة كبيرة بالمنظمة أنهم لا يمتلكون صلاحيات كافية لإنجاز أعمالهم و تنفيذ القرارات الصادرة من الإدارة، وهذا من شأنه ان يعرقل عملية إتخاذ القرار حيث تتطلب بعض الوظائف الصلاحيات الكافية دون الرجوع الدائم إلى مركز القرار، وعلى الرغم من أن القيادة التشاركية تسعى إلى منح الصلاحيات الكافية للعمال، حتى تتفرغ للأنشطة الهامة كالتخطيط و غيرها، وتخفيف العبء عن الإدارة العليا إلا أنها لا تسعى لمنح الصلاحيات بحسب خبرة العامل بالمنظمة الصحية، حيث تمنح الصلاحيات الكافية بحسب تواجد العامل وموقعه في الهرم التنظيمي.

وفي الجدول رقم (25) أكد المبحوثين بأن الإدارة العليا لا تعتمد على الخبرة المهنية كمعيار للمشاركة في عملية إتخاذ القرار، والسبب في ذلك أن خبرتهم ضعيفة بالمقارنة مع بعض العاملين التي تعتمد عليهم ، فالإدارة ترى بان عملية إتخاذ القرار عملية هامة جدا ومعقدة ، وأي خطأ يحدث قد يعرض المنظمة إلى إحتتمالات الفشل، كما أن حداثة إنشاء المستشفى

تفرض على الإدارة العليا توخي الحذر في إعتقاد الخبرة كمعيار للمشاركة كون أغلب الطاقم الطبي له خبرة معتبرة في العمل.

أكد الجدول رقم (26) أن الإدارة الصحية تقوم بإتخاذ القرارات الفردية خاصة القرارات المهمة وعادة ما تكون هذه القرارات متعلقة بأهداف المنظمة، أو بفتح مصالح طبية أخرى، أو تعيين أطباء متخصصين، أو القرارات المتعلقة بشراء أجهزة أو مواد ضرورية وغيرها من القرارات، وهذا ما أكدته لنا العمال ذوي الخبرة الحديثة، وعادة الإدارة لا تشركهم في مثل هذه القرارات إما لبعدهم عن مركز القرار، أو لأن خبرتهم بسيطة، كما تقوم الإدارة بإتخاذ القرارات المتعلقة بالعمال في بعض الأحيان حيث كانت نسب ضعيفة، كأخذ إجازة، أو توزيع العمل أو

الغياب ومعالجة الشكاوي وغيرها، وقد دعم ذلك فئة العمال ذوي الخبرة المهنية المتوسطة، ولكن تعمل الإدارة على إتخاذها بشكل فردي في حالات إستثنائية فقط.

فمن الواضح أن الإدارة العليا تعتمد على مختلف المستويات التنظيمية ، في عملية إتخاذ القرار، هذا ما أكدته الجدول رقم (27)، فهي تقوم بإتخاذ قرارات كثيرة و متنوعة ، تختلف بإختلاف الظروف و المستجدات ، و كأى مؤسسة أخرى ذات طابع إقتصادي ، تسعى إلى إتخاذ القرارات، كالقرارات الهامة المستقبلية التي تندرج ضمن القرارات الإستراتيجية ، حيث تقوم بإشراك مواردها البشرية ذات الكفاءة العالية، و المتواجدة في أعلى الهرم التنظيمي ، و تتمثل في الإطارات .

فقد أكدت النتائج بأن الإطارات ، هي الفئة الأكثر حظاً في المشاركة في عملية إتخاذ القرارات خاصة القرارات الإستراتيجية ، المتعلقة بإعداد البرامج ، و السياسات ، كل ما يتعلق بالخطط المستقبلية . حيث يسعى القائد أو المدير ، إلى الأخذ بآراء و مقترحات ، و أفكار الإطارات لإتخاذ أفضل القرارات المستقبلية ، فلا يمكن أن يقوم القائد وحده ، بإنجاز كافة الأعمال ، وهو بذلك يعتمد على الإطارات و مختلف الشرائح السوسيو مهنية لإدماجهم في العمل، و تحقيق أهداف المؤسسة للحفاظ على البقاء و النمو، و الإستمرارية ، كما أن تنوع الآراء و الأفكار خاصة في القرارات الإستراتيجية ، من شأنه أن يضمن للمنظمة النجاح ،

بدراسة المعمقة للمختلف البدائل و المقترحات، كما تسمح للباقي العمال بالمشاركة في القرار كل حسب موقعه ونوع القرار المتخذ.

وفي الجدول رقم (28) نجد أن المبحوثين أكدوا على أن المشاركة في إتخاذ القرار لا تعد عملية شكلية، بل مشاركة العاملين فعلية تدعمها المنظمة الصحية بقوة، وتعتبر المورد البشري شريك أساسي، فطبيعة العمل في القطاع الصحي تقوم على عمل الفريق و الجماعي، كما ان المشاركة تفرضها قوانين وطبيعة المهام، حيث نص ذلك المرسوم التنفيذي لإنشاء المؤسسات الإستشفائية المختصة في طب العيون في 2012، أين أبرز المشرع قنوات المشاركة المتمثلة في المجلس الطبي و مجلس الإدارة.

وأكد المبحوثين في الجدول رقم (29) بأن الإدارة الصحية تتحيز في إختيار البدائل و هذا أمر جيد وطبيعي خاصة إذا كان البديل أو الحل يخدم أهداف المنظمة، حيث يعمل متخذ القرار على إختيار البدائل المقترحة من فئة سوسيو مهنية محددة، بعد دراسة متعمقة وليس بشكل عشوائي لما يخدم مصالح المنظمة الصحية، وبهدف الإبتعاد عن نسب المخاطرة و التهديدات التي تعرض المنظمة إلى ضعف خدماتها الصحية، وتفاقم مشكلاتها مع العملاء، حيث هدفها الأساسي تقديم خدمات صحية عالية المستوى، وضمان سمعتها ومكانتها في ظل التنافسية الموجودة.

ونستنتج من الجدول رقم (30) أن أغلب المبحوثين أشاروا إلى فكرة المشاركة في عملية إتخاذ القرار لا يعد تدخلا في صلاحيات الإدارة، ويدل هذا على أنهم يدركون جيدا أن هاته المشاركة تكون بموافقة الإدارة العليا، وهذا ما أشار إليه كل من الإطارات و المنفذين حيث يتمتعون بدرجة من الوعي و المعرفة بحدود صلاحياتهم، و درجة المشاركة التي تسمح لهم بها الإدارة، كما أن العامل بمجرد إلتحاقه بمنصبه يتم تكوينه من كل الجوانب المعرفية و التشريعية لمعرفة حقوقه وواجباته، وتتضح له الصورة الكاملة لمهامه و حدود مشاركته، بغض النظر على المشاركة التي تتيحها الإدارة عن طريق قنوات أخرى، وبما أن العمل في

القطاع الصحي يتطلب العمل الجماعي، فإن مشاركته أمر حتمي ومفروض بقوة القانون و طبيعة العمل.

في الجدول رقم(31)أكد المبحوثين بأن القرارات التي تتم عن طريق المشاركة تتميز بأنها قرارات فاعلة و جيدة، حيث يتم تبادل الآراء ووجهات النظر، و تقديم جملة من المقترحات،حيث أوضح المبحوثين من كل الفئات المهنية فكانت النسب كبيرة ومتقاربة تدل على إتفاقهم في أن القرارات التي تتم بالمشاركة فاعلة وجيدة، قبل إتخاذها وتضمن تعاونهم الإختياري والتزامهم بتنفيذها، كما أن القرارات التي تتم بالمشاركة تتيح العديد من البدائل فالكثير من المشكلات و القضايا و المواقف يدركها العاملين أكثر من المدراء بحكم تواجدهم في مواقعهم، والتعامل اليومي مع قضايا مشابهة لها،وبالتالي تكون قرارات فاعلة وجيدة كونها تبنى على الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين.

وتكون هاته القرارات ناجحة كون العامل يحرص على التفاني في تنفيذ القرارات التي شارك بها ،كونها تعد قراراتهم وترتفع درجة القابلية لها لذلك تكون فاعلة وجيدة

إن كل الفئات السوسيو مهنية أكدت في الجدول رقم (32) أن المشاركة في إتخاذ القرار يساهم في إختيار أفضل البدائل بالمنظمة الصحية أي مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا - الجزائر، حيث في مرحلة إختيار البدائل، فئة الإطارات هي من تعمل على إختيار ووضع البدائل، وهي فئة تستحق لما تمتلكه من مهارة وكفاءة وتخصص، و الإدارة الذكية هي من تسمح لهاته الفئة بإنتاج نكاهها في مواقع العمل وتوظيفه في حل المشكلات من خلال ما تتطرحه من مقترحات و أفكار و آراء في شكل بدائل لحل المشكلات، ومواجهة المواقف المختلفة التي تعترض العمل وتعيق فعاليته وبالتالي تشكل مع باقي الفئات التي لا تقل أهمية عنها عناصر هامة محركة للنظام ككل.

أغلب المبحوثين أكدوا في الجدول رقم (33)على أن السبب في أن المشاركة في إتخاذ القرار يساعد على إختيار أفضل البدائل يرجع بدرجة الأولى إلى مدى فهم العاملين لمراحل عملية إتخاذ القرار، حيث أن فهم الفرد للمراحل التي تتم لإتخاذ القرار مهم جدا لإدراك درجة

التعقيد و التداخل الحاصل في كل مرحلة، بدءا من تشخيص المشكلة و البحث الجيد عنها، ومعرفة جوانبها و العوامل المؤثرة فيها وصولا إلى قرار سليم وعقلاني، من خلال كل مرحلة يسهم الفرد داخل المنظمة في إتخاذ القرار بأي شكل من الأشكال.

تظهر لنا نتائج الجدول رقم (34) أن المشاركة في عملية إتخاذ القرار لها العديد من الإيجابيات داخل مستشفى طب العيون كوبا- الجزائر، حيث أشارت النتائج إلى أن المشاركة تساعد على بناء قيم ومبادئ إيجابية أتجاه العمل لدى كل الفئات السوسيو مهنية، بإستثناء فئة الإطار التي سجلت نسبة ضعيفة ويعود ذلك إلى أنها فئة ذات كفاءة قد تكون لها

صراعات داخل المنظمة كونها أقرب فئة لخطوط السلطة، ولها حضورها القوي في عملية إتخاذ القرار، كما تساعد المشاركة على رفع مستوى التعاون والتضامن بين العمال خاصة لدى فئة المنفذين و الإطار، ويدل ذلك على درجة التعاون القائم بين المستويات التنظيمية، ودرجة الإنسجام والتوافق و التعاون بناء على متطلبات العمل في المنظمة الصحية، هذا التعاون و التضامن يؤكد على أن عملية إتخاذ القرار تسير في إتجاهها المناسب، حيث تتسم بالفعالية ، فالأفراد يثمنون العمل الجماعي كونهم يشاركون في القرار كما يحدث التعاون بفعل تقبلهم للقرار لمشاركتهم في وضعه، وتقل مقاومته للتغييره. كما تساعد المشاركة في إتخاذ القرار تحقيق التماسك وروح الجماعة، حيث يكون عمل الفريق أساسيا و تحقيق الأهداف، حيث أكد بنسبة قليلة جدا أن الصراعات تقل وتتحسن علاقات العمل.

## الفصل الرابع:

### المشاركة في الاجتماعات يساهم في إثراء القرارات

#### تمهيد.

1. الاجتماعات التي تقوم بعقدتها الإدارة العليا.
2. فوائد المناقشات الجماعية في إثراء القرار.
3. معوقات المشاركة بالاجتماعات

#### الاستنتاج

**تمهيد:**

سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى تحليل الجداول المتعلقة بالفرضية الثانية ، التي ترى بأن حضور العامل للاجتماعات التي تعقدها الإدارة وتستخدمها كآلية للمشاركة يساهم في إثراء القرارات حيث تتنوع وتتعدد البدائل و الحلول لحل مختلف المشكلات و إتخاذ القرارات، وسوف يتم تحليل هذه الفرضية بالتركيز على نقاط هامة منها الاجتماعات التي تقوم الإدارة العليا بعقدها و فوائد المناقشات الجماعية في طرح بدائل وحلول ومقترحات لإثراء القرارات ، والكشف عن معوقات المشاركة بالاجتماعات.

فالأدارة بالمشاركة تعتمد على آليات للمشاركة منها الاجتماعات حيث يتم بها المناقشات الجماعية و تبادل الآراء و الأفكار وتتعدد البدائل و الإختيارات ، هاته الآليات ترسخ فعل المشاركة لدى الفاعلين بالمنظمة الصحية.

**1. الاجتماعات التي تقوم بعقدتها الإدارة العليا.**

**الجدول رقم (35): يبين توزيع المبحوثين حسب قيام الإدارة بعقد اجتماعات دورية مفتوحة في مختلف المصالح بحسب سنوات الخبرة**

من خلال الجداول التالية سوف نتعرف على أهمية الاجتماعات التي تعقدتها المنظمة في إثراء القرارات ، فالمشاركة بالاجتماعات و إبداء الإقتراحات و الأفكار يساهم في تحسين عملية إتخاذ القرار من خلال طرح مختلف الآراء و الأفكار و المشكلات التي يواجهونها.

المجموع	عقد إجتماعات دورية في الأقسام و الإدارات		رأي المبحوثين	
	لا	نعم	سنوات الخبرة	
76	19	57	ك	من 1سنة إلى 7
100%	25%	75%	%	
22	11	11	ك	من 8 سنة إلى 14
100%	50%	50%	%	
5	1	4	ك	من 15 إلى 21
100%	20%	80%	%	
103	31	72	ك	المجموع
100,0%	30,10%	69,90%	%	

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة 69,90% ، أكد من خلالها أغلب المبحوثين بأن الإدارة تقوم بعقد إجتماعات دورية مفتوحة في مختلف المصالح ، وهذه النسبة تمثل الاتجاه العام ، وقد أكد ذلك الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح من 15 إلى 21سنة بنسبة

80% ، تليها نسبة 75% للذين لديهم خبرة من 1 إلى 7 سنوات ، أما أقل نسبة أكدها الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح من 8 إلى 14 سنة بـ50%.

في المقابل نجد نسبة 30,10% أكد من خلالها المبحوثين أن الإدارة لا تقوم بعقد

إجتماعات دورية مفتوحة في مختلف المصالح ، وقد دعمت هذه الإجابة بنسب متنوعة و

متفاوتة، فقد أكد الذين لديهم خبرة مهنية من 8 إلى 14 سنة ذلك بنسبة 50% ، تليها نسبة

25% للذين لديهم خبرة مهنية من 1 إلى 7 سنة ، أما أقل نسبة سجلها الذين لديهم خبرة من 15 إلى 21 سنة حيث قدرت بـ20%.

من خلال النتائج المسجلة يمكننا تناول بعض النقاط السوسولوجية ، فقد أكد أغلب أفراد العينة بأن إدارة مستشفى طب العيون كوبا- الجزائر، تسعى إلى عقد إجتماعات دورية مفتوحة في مختلف المصالح شهريا وبحسب الضرورة، فقد أكد أصحاب الخبرة المهنية ،بحكم الفترة الطويلة التي قضاها في العمل ذلك، ويدل هذا الأمر على أن إدارة مستشفى طب العيون كوبا -الجزائر تولي إهتماماً للإجتماعات ، و تعتبرها وسيلة جد فعالة لمناقشة مختلف قضايا العمل و المستجدات التي تطرأ على المنظمة ، كما تعتمد عليها كوسيلة لتفعيل الاتصال في مختلف مستوياته ، فالإجتماع له أهمية كبيرة في توضيح الكثير من الأمور و النقاط الأساسية ، كما يخلق نوع من الثقة و الجدية في العمل ، ويفسح المجال لتبادل الآراء و الأفكار و اقتراح الحلول و طرح المشاكل باختلاف أنواعها لتدارك الأوضاع قبل أن تزداد في التعقيد و الصعوبة.

كما أكد المبحوثين من خلال إجاباتهم أن الإدارة تقوم بعقد إجتماعات دورية مفتوحة في مختلف المصالح ، بهدف توزيع المهام و الواجبات و التنسيق أثناء التنفيذ كما تعقد الإجتماعات لأغراض متعددة ، فقد تعقد إجتماعات لمناقشة مسائل هامة أو لتطوير طرق العمل أو لحل مشكلات العمل.

إن إدارة مستشفى طب العيون كوبا-الجزائر، تعتمد على عقد إجتماعات في مختلف المصالح كوسيلة لتنشيط الأفكار و المقترحات و الخبرات بين العاملين في المنظمة من فترة إلى أخرى ،مما يتيح للعامل فضاء للمشاركة بأفكاره التي تخدم بدرجة الأولى المنظمة التي ينتمي إليها ، كما "أن الاجتماعات تلعب دور هام جدا في تشخيص مختلف المشكلات التي تتطلب المتابعة و التقييم المستمر .

كما تلعب الاجتماعات في أي منظمة دور هام ، ولها فوائد عظيمة حيث تساعد على تبادل الخبرات و الأفكار التي تعود بالنفع على المنظمة ،فمن طريقها يتم تقديم أحدث و أوضح المعلومات من أوثق مصدر هو المسئول المباشر"<sup>1</sup> ، فهو أداة حقيقية للاتصال الفعال في المنظمة ،و يجدر الإشارة أيضا إلى أن المؤسسة قد تلغي الاجتماعات في الكثير من الأحيان أو تقوم بعقدها من وقت لآخر بحكم طبيعة عملها، أو نظرا لضيق الوقت.

**الجدول رقم (36): يبين توزيع المبحوثين حسب العضوية في الاجتماعات التي تعقد حسب متغير المستوى التعليمي.**

المجموع	العضوية في الاجتماعات التي تعقد بالمنظمة		رأي المبحوثين	
	لا	نعم	المستوى التعليمي	
8	8	/	ك	متوسط
100%	100%	/	%	
35	30	5	ك	ثانوي
100%	85,70%	14,30%	%	
56	42	14	ك	جامعي
100%	75%	25%	%	

<sup>1</sup> عبد الكريم كاظم، مرجع سابق، ص22.

4	2	2	ك	دراسات عليا
100%	50%	50%	%	
103	82	21	ك	المجموع
100%	79,60%	20,40%	%	

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه بأن أغلب المبحوثين يرون بأن ليسوا أعضاء في الاجتماعات التي تعقدها إدارة مستشفى طب العيون كوبا- الجزائر، بنسبة 79.60% وهو الإتجاه العام، وتدعمها في ذلك فئة المبحوثين الذين لديهم مستوى دراسي متوسط بدرجة الأولى بنسبة 100%، تليها فئة المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي وجامعي بنسب متقاربة تتراوح ما بين 85.70% و 75%، أما أقل نسبة فنجدها لدى فئة الدراسات العليا بنسبة 50% ونجد نسبة 20.40% تمثل الفئة التي أجابت بأنهم يمتلكون العضوية بالاجتماعات، وتدعمها في ذلك فئة الدراسات العليا بنسبة 50% كأعلى نسبة، أما أقل نسبة نجدها لدى فئة المبحوثين الذين لديهم مستوى دراسي متوسط حيث لم تسجل أي نسبة.

توضح لنا الأرقام الإحصائية المسجلة في الجدول سوسيولوجيا بأن اغلب المبحوثين أكدوا على أنهم لا يمتلكون عضوية بالاجتماعات التي تعقد بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا-الجزائر، وهذا يشير إلى أن العمال ليسوا على دراية كافية بعضويتهم بحسب النصوص القانونية و التشريعية، خاصة فئة الذين لديهم مستوى دراسي جامعي وثانوي، كما أن أغلب المجالس التي تعقد إما طبية أو تتعلق بالإدارة وحسب المرسوم التنفيذي المؤرخ في 9 جويلية 2012 فالأعضاء الشرعيون محددين، كما يمكن للإدارة إستدعاء أي أطراف تساعد في ذلك.

إن عضوية الأفراد بالاجتماعات تتيح لهم المشاركة في عملية إتخاذ القرار، وعرض افكارهم ومناقشتها، وتبادل وجهات النظر، حيث يحدث التفاعل، كما تمكن كل فرد من الإطلاع عن

المستجدات و الأخذ بعين الإعتبار التعليمات ومناقشة طرق العمل المطلوبة، وعرض العوامل المؤثرة في مختلف القرارات.

كما يرى فئة من المبحوثين أن لهم عضوية بالاجتماعات خاصة فئة الدراسات العليا بحكم أنها الفئة التي تتواجد بأعلى الهرم التنظيمي، وعضويتها بالاجتماعات أو المجالس مضمونة بفعل النصوص القانونية و التشريعية بدرجة الأولى، بالإضافة أن الإدارة من غير الممكن أن تقصيتها من الحضور للاجتماعات.

ويجدر الإشارة بأن حضور الاجتماعات لا يرتبط بالعضوية الشرعية للعامل ، فالإدارة تعمل على عقد إجتماعات متنوعة بحسب الوضع و المواقف التي تتطلب عقد إجتماعات، وتقوم بدعوة العاملين لحضورها وهذا ما سنتعرف عليه في باقي الجداول.

إن حضور العامل كعضو وطرف بالاجتماعات أمر جد ضروري، كون عضويته تؤكد أنه شريك أساسي في المنظمة ، وتمكنه من تحقيق العديد من الحاجات التي يسعى إلى تحقيقها كفرد في المنظمة.

### الجدول رقم ( 37): يبين توزيع المبحوثين حسب عقد إجتماعات عن بعد

#### باستخدام تقنيات و برامج حديثة بحسب الفئة السوسيو مهنية

المجموع	عقد إجتماعات عن بعد بإستخدام تقنيات وبرامج حديثة		رأي المبحوثين الفئة السوسيو مهنية	
	لا	نعم	ك	إطارات
46	38	8	ك	إطارات
100%	82,60%	17,40%	%	
31	8	23	ك	متحكمين
100%	25,80%	74,20%	%	

26	24	2	ك	منفذين
100%	92,30%	7,70%	%	
103	70	33	ك	المجموع
100%	68 %	32,03%	%	

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة 68% تمثل الإتجاه العام حيث أشار من خلاله المبحوثين أن الإدارة لا تعمل على عقد إجتماعات عن بعد بإستخدام تقنيات و برامج حديثة، فالبنسبة إلى فئة المنفذين نجد أن الذين يرون أن الإدارة لا تعقد إجتماعات عن بعد وصلت نسبتهم إلى 92.30%، أما فئة الإطارات فقدرت نسبتهم 82.60% هي نسب متقاربة، في حين نجد فئة المتحكمين سجلت نسبة 25.80%.

نجد نسبة 32.03% تمثل الفئة التي أجابت بأن الإدارة تعقد إجتماعات عن بعد بواسطة تقنيات و برامج حديثة، فالبنسبة لفئة المتحكمين وصلت نسبتهم إلى 74.20%، أما فئة الإطارات سجلت نسبة 17.40%، في حين نجد فئة المنفذين نسبتهم وصلت إلى 7.70%.

نلاحظ من خلال الجدول المقدم اعلاه أن النتائج الإحصائية تؤكد على أن اغلب المبحوثين يرون أن الإدارة لا تعقد إجتماعات عن بعد، حيث أكد ذلك كل من فئة الإطارات و المنفذين بنسب متقاربة، وهذا يدل على أن الإدارة بمستشفى الصداقة لطب العيون كويا- الجزائر تحرص على عقد إجتماعات حضوريا، لما لها من أهمية حيث تجعل العامل ملتزم ويحدث التفاعل، كما أن الإجتماعات في مواقع العمل لها طابعها وخصوصيتها وجدول خاص، وتتيح العديد من المزايا إذا تمت التحضير لها جيدا و إدارتها بفعالية، وتتيح للعامل تبادل الآراء و الأفكار مع باقي العمال المتواجدين في مختلف المستويات التنظيمية، بالإضافة أن هيكل و طبيعة العمل الصحي تفرض الإجتماعات في مكان العمل.

وقد أشار بعض المبحوثين إلى أن الإدارة تعمل على عقد إجتماعات عن بعد بإستخدام تقنيات و برامج حديثة، كالإيميل وبرنامج زووم وميكروسوفت تايمز وسكايب وغيرها، ويدل هذا على أن الإدارة الصحية إضطرت في فترة جائحة كورونا إلى إستخدامها تطبيقا لبرتكول الصحي والإجراءات الإحترازية الخاصة بالتباعد الإجتماعي حيث تعذر عقد الإجتماعات

ومنعها لفترة محددة، بالإضافة الى كثرة العطل الإستثنائية وغلغ مستشفى طب العيون لفترات تجنبا لإنتشار الحالات و العدوى وإصابة بعض العاملين، فقد تم عقد إجتماعات عبر الفيديو خاصة مع فئة الإطارات التي أكدت ذلك.

إن عقد الاجتماعات عن بعد مهم في الحالات الإستثنائية، إلا أن هناك عوامل تحد من فعاليتها خاصة في ظل ضعف شبكة الإنترنت، وغياب الوسائل كأجهزة الحاسوب وغيرها ، فالنجاح هاته الاجتماعات الأمر يتطلب إمكانيات وأدوات لتفعيلها، وكذلك إدارة هاته البرامج يتطلب مهارات يجب أن يكتسبها العامل و الإدارة.

**الجدول رقم (38): يبين توزيع المبحوثين حسب أنواع الاجتماعات التي تعقدها**

**الإدارة حسب الفئة السوسيو مهنية**

المجموع	عندما يتم عقد إجتماعات عادة تكون من أجل:				رأي المبحوثين الفئة السوسيو مهنية	
	إجتماعات المناقشة	إجتماعات إعلامية	إجتماعات لإتخاذ القرار	إجتماعات لحل المشكلات		
46	6	6	13	21	ك	إطارات
100%	13%	13%	28,30%	45,70%	%	
31	1	22	3	5	ك	متحكمين
100%	3,20%	71%	9,70%	16,10%	%	
26	9	/	6	11	ك	منفذين
100%	34,60%	/	23,10%	42,30%	%	
103	16	28	22	37	ك	المجموع
100%	15,50%	27,20%	21,40%	35,90%	%	

إن الإتجاه العام في هذا الجدول يؤكد على أن الاجتماعات التي تقوم بعقدتها المؤسسة عادة ما تكون إجتماعات لحل المشكلات بنسبة 35.90%، كأعلى نسبة وقد تم دعم الإتجاه العام بنسب متباينة ، فقد أكدت فئة المنفذين ذلك بنسبة 75%، تليها فئة الإطارات بنسبة 45,70%، أما أقل نسبة فقدت ب 16,10% سجلت لدى فئة المتحكمين.

في المقابل نجد نسبة 27.20% تمثل المبحوثين الذين يرون أن الإدارة تقوم بعقد إجتماعات من نوع إجتماعات إعلامية ، فقد أقر فئة المتحكمين ذلك بنسبة 71% ، تليها فئة الإطارات بنسبة 13% ، في حين لم تسجل فئة المنفذين أي نسبة.

أما نسبة 21.40% تبين أن المؤسسة تقوم بعقد إجتماعات لإتخاذ القرار ، فالبنسبة لفئة الإطارات نجد أعلى نسبة سجلت ب28.30% ، أما فئة المنفذين سجلت نسبة 23.10%، في حين نجد فئة المتحكمين سجلت نسبة 9.70%.

نجد نسبة 15.50% تمثل الفئة التي ترى بأنه يتم عقد إجتماعات المناقشة، بالنسبة لفئة الإطارات سجلت نسبة 13%، أما فئة المتحكمين سجلت نسبة 3.20%، في حين نجد المنفذين سجلوا نسبة 34.60%.

إن نتائج الجدول توضح لنا سوسيولوجيا ، بأن أغلب المبحوثين أكدوا على أن الاجتماعات التي تقوم الإدارة بعقدتها عادة ما تكون إجتماعات لحل المشكلات بدرجة الأولى ، كما تقوم بعقد إجتماعات إعلامية بدرجة الثانية ، كما تعقد إجتماعات لإتخاذ القرارات و المناقشة .

يمكن القول أن إدارة مستشفى طب العيون كوبا- الجزائر تعطي أهمية كبيرة لعقد إجتماعات لحل المشكلات ، حيث تقوم بإشراك العامل من مختلف التخصصات والفئات السوسيو مهنية، نظرا لكثرة المشاكل التي تعترض العاملين أثناء عملهم، فهي بذلك تولي إهتماما بالغا لحل المشكلات من خلال تبادل الأفكار و طرح المشاكل و تحليلها و مناقشتها و البحث عم حلول لها في أقرب الآجال ،لأن تفاقم المشاكل في العمل من شأنه أن يعطل و يعرقل سير المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

إن عقد إجتماعات لحل المشكلات، يساعد متخذ القرار على تشخيص المشكلة و البحث الدقيق على المشاكل الحقيقية ، وكما ذكرنا في الجانب النظري ليس من السهل تحديد المشكل و التفريق بين المشكلة الحقيقية و المشكلات الثانوية أو البسيطة، وتتيح هاته الإجتماعات لمتخ القرار المعلومات الكافية حول المشكلة لأجل إتخاذ القرارات السليمة، و الدقيقة ،ولخصوصية المنظمة الصحية يجب البحث عن المشكلات بعقد هاته الإجتماعات وإستدعاء الفئات المهنية لتشخيصها وتحديدتها ومعرفة كل جوانبها.

أما الإجتماعات الإعلامية التي تسعى الإدارة إلى عقدها عادة ما تكون إجتماعات تسعى إلى توضيح أو تقديم معلومات متعلقة بالعمل ، وهي إجتماعات مهمة كونها تعد وسيلة أساسية للإتصال و الحصول على معلومات الضرورية في العمل، وقد أكدت نتائج الجدول ذلك وهاته الإجتماعات تعد ضرورية لأن طبيعة العمل في مستشفى طب العيون كوبا- الجزائر تفرض ذلك،حيث تعد المعلومات المحرك الأساسي لمختلف الأعمال.

كما تقوم الإدارة بعقد إجتماعات من نوع آخر كالإجتماعات إتخاذ القرار ، حيث يتم عقدها بهدف تبادل الأفكار و الآراء المختلفة و المقترحات للوصول إلى قرارات رشيدة قائمة على التوفيق بين أهداف المنظمة و الأفراد ، وتعمل أثناء عقد مثل هذه الإجتماعات على تفعيل مشاركة العمال خاصة فئة الإطارات بحكم كفاءتها و خبرتها في تحليل المشكلة ، وطرح بدائل جديدة تخدم المنظمة،كما يتم في مثل هذه الإجتماعات مناقشة وتبادل الأفكار و الآراء و المقترحات بالمواضيع المتصلة بالسياسات العامة للمنظمة و إعداد البرامج ومناقشة محتواها، وطرح مختلف الأفكار حول المشاريع التي تسعى المؤسسة إلى إنجازها ،حيث يتم طرح أفكار و بدائل ومقترحات للوصول إلى قرارات رشيدة .

من جانب آخر أكدت لنا نتائج الجدول بأن الإدارة تسعى إلى عقد إجتماعات مناقشة ، ويتم في مثل هذه الإجتماعات مناقشة بعض المسائل الهامة ، و النقاط الأساسية ، عن طريق تبادل وجهات النظر وفسح المجال لإبداء الآراء و الأفكار لمختلف القضايا التي يتم مناقشتها أثناء الإجتماع ، ويكون الحوار قائم على أسس و قواعد .

2. فوائد المناقشات الجماعية في إثراء القرارات.

الجدول رقم (39): يبين توزيع المبحوثين حسب المناقشات الجماعية في الاجتماعات حسب الفئة السوسيو مهنية

المجموع	المناقشات الجماعية تساعد على:				رأي المبحوثين الفئة السوسيو مهنية	
	تطوير طرق العمل المعتمدة	توليد أفكار جديدة	تقديم معلومات حول المشكلة	طرح بدائل جديدة		
46	7	6	10	23	ك	إطارات
100%	15,20%	13%	21,70%	50%	%	
31	4	4	23	/	ك	متحكمين
100%	12,90%	12,90%	74,20%	/	%	
26	3	6	8	9	ك	منفذين
100%	11,50%	23,10%	30,80%	34,60%	%	
103	14	16	41	32	ك	المجموع
100%	13,60%	15,50%	39,80%	31,10%	%	

إن الإتجاه العام للجدول يؤكد لنا بأن 39.80% ، يرون بأن حدوث مناقشات جماعية أثناء حضورهم للاجتماعات يساعدهم في طرح أفكار تتعلق بمشاكل العمل، فقد أكد فئة المتحكمين ذلك بنسبة بلغت 74,20%، تليها نسبة 30,80% لدى فئة المنفذين ، أما الإطارات فقد سجلوا نسبة 21,70%.

في المقابل سجلت أقل نسبة ب 31.10% أكد من خلالها المبحوثين بأن حدوث مناقشات جماعية في الإجتماع يساعد في طرح بدائل جديدة، و قد أكد الإطار ذلك بنسبة 50% ، تليها نسبة 34,60% مثلها فئة المنفذين.

من ناحية أخرى نجد نسبة 15.50% أكد من خلالها المبحوثين بأن حدوث مناقشات جماعية في الإجتماع يساعد في توليد أفكار جديدة، و قد أكد المنفذين ذلك بنسبة 23.10% ، تليها فئة الإطار حيث بلغت 13% ، أما أقل نسبة فقد تم تسجيلها 12,90% مثلها فئة المتحكمين.

في المقابل سجلت أقل نسبة ب 13.60% من المبحوثين أشاروا إلى أن حدوث مناقشات جماعية في الاجتماع يساعدهم على تطوير طرق العمل ، و قد أكد الإطار ذلك بنسبة 15,20%، تليها نسبة 12,90% مثلها فئة المتحكمين ، أما أقل نسبة فقد تم تسجيلها لدى فئة المنفذين حيث بلغت 11,50%.

إن النتائج المسجلة في الجدول تبين لنا بأن المناقشات الجماعية التي تقع في الإجتماعات، تفيد الفاعلين أو الأفراد داخل المنظمة في طرح أفكار تتعلق بمشاكل العمل التي يواجهونها، حيث أن طبيعة العمل في مستشفى طب العيون كوبا - الجزائر، لها خصوصيتها من ناحية أنها منظمة تسعى إلى تقديم خدمات طبية، حيث يحدث التفاعل مع العملاء، هذا التفاعل يحدث عنه مشاكل تحد من فعالية بعض القرارات التي تصدرها الإدارة، وبالتالي الإجتماعات تشكل متنفس لضغوطات التي تعترض العاملين بالمنظمة لإيجاد حلول بديلة، وتتيح هذه الإجتماعات تبادل وجهات النظر و تقديم الأفكار و المقترحات و البدائل وتثري عملية إتخاذ القرار، حيث تتفاعل كل الفئات السوسيو مهنية وتتبادل الروى و الآراء وهذا ما أكدته فئة المتحكمين والمنفذين في حين نجد الإطار تكون لديها مشكلات قليلة بحكم تواجدها في أعلى الهرم كما أن مشكلاتها تتعلق بعلاقات العمل غالبا والصلاحيات الممنوحة، كما تتيح للفرد الإحتكاك بالمسئول المباشر أو الرئيس لطرح مطالبهم وإيجاد حلول بديلة تجعل العمل مرنا وسهلا.

يمكننا أن نستشف من خلال نتائج الجدول بأن العامل في إدارة مستشفى طب العيون كوبا- الجزائر، تعترضه مشاكل متنوعة إما داخليا أو خارجيا بالنسبة للعاملين حيث يكون تعاملهم مع العملاء لحجز موعد أو في إستقبالهم أو مع زملاء العمل أو مشكلات ترتبط بالمواد و الأجهزة، لذلك فأغلب انشغالاتهم تدور حول المشاكل التي يواجهونها في العمل، لذلك عند حدوث نقاشات جماعية يستغلون الفرصة لطرح أفكارهم تتعلق بمشاكل العمل التي يواجهونها بحثاً عن حلول أو بدائل مؤقتة.

إن حدوث مناقشات جماعية يساعد العامل على مناقشة أفكار الآخرين حتى وإن كانت مخالفة، فقد يقوم أحد العمال من مستوى إداري معين بطرح فكرة جيدة تخدم المنظمة أو العكس، ويتم مناقشتها بتحديد أبعادها و مدى صلاحيتها . فقد تتبنى الإدارة الفكرة و تختارها كبديل أمثل لحل مشكلة ما.

كما بينت نتائج الجدول أن المناقشات الجماعية بالإجماعات تساعد أيضا على طرح بدائل جديدة، حيث تظهر الأفكار و البدائل الجيدة و الجديدة عندما يتواجد العمال من مختلف المستويات التنظيمية، وتكون الأفكار متنوعة و متعددة كل فرد يطرح فكرته بناء على موقعه وطبيعة عمله، للوصول إلى حل للمشكلة أو إتخاذ قرار في مصلحة ما، وقد أكد ذلك فئة الإطارات حيث تشارك عادة في إجماعات إتخاذ القرار كما رأينا سابقا، هاته الفئة تلعب دور أساسي في إختيار البدائل ووضعها أيضا.

كما أكد بعض المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية على أن حدوث مناقشات جماعية في الإجماع يساعد العامل على توليد أفكار جديدة ، فعملية التفاعل التي تحدث بين مختلف الشرائح السوسيو مهنية ، تجعل الأفكار تتولد لتطوير العمل وتنسيقه ، فوجود أفكار عديدة ومتنوعة يثري الاجتماع .

كما أكدت مجموعة من المبحوثين بأن حدوث مناقشات جماعية يساعد العامل على تطوير طرق العمل وتنفيذ القرارات، حيث يستغل العاملون المناقشات الجماعية للبحث عن طرق جديدة لتطوير العمل وتنفيذ القرارات ، وبالتالي فهم يستفيدون في المناقشات الجماعية فهم

يتبادلون الأفكار والآراء والمقترحات لتحسين مهاراتهم وقدراتهم بالبحث عن طرق جديدة تنسجم مع ظروفهم ، وهذا من شأنه أن يرفع الروح المعنوية لدى العامل بصفة مستمرة ، كما يلبي حاجاته للنمو باكتشافه لطرق عمل جديدة تطوره وتجعله ينمو مهنيا ويكتسب خبرات. إذافالإدارة تفسح المجال لحدوث مناقشات جماعية ، لما لها من أهمية حيث تساعد العامل في طرح أفكاره و التعبير عن وجهات نظره و آراءه المختلفة حول العمل والمشكلات التي تواجهه، بالإضافة إلى طرح بدائل جديدة متنوعة حسب الخبرات و الكفاءات المتواجدة في كل مواقع العمل بالمنظمة، كما تساعد المناقشات الجماعية على طرح أفكار تتعلق بتطوير طرق العمل ، وتفسح المجال للعامل لفتح الحرية و الاستقلالية لمناقشة الآخرين ، أين يستفيد من أفكارهم و يتفاعل معهم ، كما تساعده في توليد أفكار جديدة قد تكون هذه الأفكار حلول لمشكلة ما.

**الجدول رقم (40): يبين توزيع المبحوثين حسب تقديم الأفكار و المقترحات في**

**الإجماع حسب الفئة السوسيو مهنية.**

المجموع	درجة تقديم أفكار ومقترحات بالإجماعات			رأي المبحوثين الفئة السوسيو مهنية	
	نادرا	لا	نعم	ك	%
46	12	8	26	ك	إطارات
100%	26,10%	17,40%	56,50%	%	
31	2	5	24	ك	متحكمين
100%	6,50%	16,10%	77,40%	%	
26	8	8	10	ك	منفذين
100%	30,80%	30,80%	38,50%	%	
103	22	21	60	ك	المجموع
100%	21,40%	20,40%	58,30%	%	

يبين لنا الجدول الموضح في الأعلى ، بأن الإتجاه العام يشير إلى أن أغلب المبحوثين يرون بأنهم يرغبون في تقديم أفكار ومقترحات بالاجتماعات بنسبة 58.30% ، فالبنسبة لفئة المتحكمين سجلت نسبة 77.40%، تليها فئة الإطار بنسبة 56.50%، ثم فئة المنفذين بنسبة 38.50%

كما نجد نسبة 21.40% تمثل نسبة المبحوثين الذين يرون أنهم نادرا ما يقومون بتقديم الأفكار و المقترحات في الاجتماعات، فقد أكد فئة المنفذين ذلك بنسبة 30,80%، تليها نسبة 26,10% لدى فئة الإطار، أما اقل نسبة فقدت ب 6,50% لدى فئة المتحكمين.

أما نسبة 20.40% عبر من خلالها المبحوثين بأنهم لا يقومون بتقديم أفكار و مقترحات في الاجتماعات، ودعمت هذه الإجابة بنسب معتبرة من طرف الفئات السوسيومهنية، فقد سجلت نسبة 30,80% لدى فئة المنفذين ، أما نسبة 17,40% مثلتها فئة الإطار ، في حين أقل نسبة قدرت ب 16,10% لدى فئة المتحكمين.

نلاحظ من خلال الجدول بأن أغلب الفاعلين داخل المنظمة أي العاملين يرون أنهم يقومون بتقديم أفكار و مقترحات و حلول بالاجتماعات خاصة فئة الإطار و المتحكمين، وكما دلت الجداول السابقة حيث أن القيادة التشاركية بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر، تفسح المجال للفاعلين لإبداء وتقديم آراءهم وأفكارهم حول مختلف القضايا و المواقف و المشكلات، كل بحسب طبيعة عمله ومعرفته، وبالتالي فهي تسعى إلى إستثمار مخزون الذكاء و المعرفة لدى الفاعلين وتعول عليهم لتحقيق فعالية القرار من ناحية و فعالية التنظيم ككل من ناحية أخرى، وهذا يشير أن الإدارة تعامل الفاعل داخل المنظمة كشريك أساسي تضمن له تحقيق حاجاته للتعبير و معرفة كل تفاصيل جوانب عمله، لتحكم فيه وتطويره .

وبالمقابل نجد بعض المبحوثين أقروا بأنهم نادرا ما يقوم الفاعل بتقديم الأفكار والآراء في الإجماعات، ويعود ذلك إلى أسباب عديدة كعدم الرغبة في إبداء الآراء في موضوع محدد نظرا لأنه غير مهم أو لعدم معرفتهم معلومات حوله، أو الرغبة في الحياد و الابتعاد عن كل بؤر الشك ، و تجنبه الوقوع في الأخطاء، فقد يعتقد بعض الفاعلين بأن الإجماعات ما هي إلا فرصة لتصيد الأخطاء ، بالإضافة إلى سبب آخر و هو الرغبة في عدم كشف إتجاهات العامل نحو موضوع أو مشكلة ما، كما قد يتخوفون من الإدارة العليا في حال طرح أي أفكار مضادة أو تتعارض مع أهداف التنظيم ، لأنه في حال وجود أمر يشعر الفرد أنه مهدد في موقعه.

كما يعود السبب الرئيسي لعزوف العمال في تقديم أفكارهم و آرائهم و مقترحاتهم في الإجماعات إلى طبيعة الموضوعات المتناولة في الإجماع، كالإهتمام بمواضيع روتينية غير هامة ، وغياب الجدية في الإجماع ، إضافة إلى عنصر آخر وهو الجماعات الضاغطة حيث ينتمي بعض الفاعلين إلى جماعات غير رسمية، لها نفس القيم و الإتجاهات و المعايير، وتفرض على العامل عدم إبداء رايه أو مقترحاته خاصة عندما تتعارض أهدافها مع أهداف المنظمة، ويكون الفاعل هنا طرف مساند للجماعة ومؤيد لكل قراراتها و تعليماتها. وقد أكدت النتائج على أن فئة المنفذين المتواجدة أسفل الهرم لا تحظى بإهتمام أثناء طرح أفكارها و آراءها فقد وضحت نتائج الجدول ذلك فالإدارة تهتم لأفكار و آراء الإطارات أكثر من الفئات الأخرى .

هناك أمر آخر يجدر الإشارة إليه، وهو أن أغلب الاجتماعات في المنظمة الجزائرية تتميز بنقائص و مشاكل في تطبيقها مهما كان نوعها ، فحضور عدد هائل من الأعضاء و غياب أساسيات الحوار ، تجعل الفرد ينسحب ويشعر بالتشويش و الفوضى لذلك لا يركز في طرح أفكاره ، ولا يجد الفرصة لذلك لكثرة النقاشات وعدم الجدية و الجدلات العقيمة .

**الجدول رقم (41):** يبين توزيع المبحوثين مناقشة الأفكار والمقترحات بشكل موضوعي في الاجتماعات حسب الفئة السوسيو مهنية

المجموع	درجة الموضوعية أثناء مناقشة أفكار و آراء العمال في الاجتماعات		رأي المبحوثين الفئة السوسيو مهنية	
	لا	نعم	ك	إطارات
46	23	23	ك	إطارات
100%	50%	50%	%	
31	8	23	ك	متحكمين
100%	25,80%	74,20%	%	
26	11	15	ك	منفذين
100%	42,30%	57,70%	%	
103	42	61	ك	المجموع
100%	40,80%	59,20%	%	

نلاحظ أن ما نسبته 59.20% من المبحوثين أجابوا بأنه توجد الموضوعية أثناء مناقشة أفكار و آراء العمال في الاجتماعات ،مقابل 40.80% أجابوا بأنه لا توجد الموضوعية أثناء مناقشة أفكار و آراء العمال في الاجتماعات ، ونلاحظ أنها نسب متقاربة جدا، ونجد الإجابات تتقارب لدى كل الفئات المهنية ، فبنسبة لفئة الإطارات نجد نسبة 50% ، أجابوا بأنه توجد الموضوعية أثناء مناقشة أفكار و آراء العمال في الاجتماعات ، مقابل 50% أجابوا بأنه لا توجد الموضوعية أثناء مناقشة أفكار و آراء العمال في الاجتماعات ، أما بالنسبة للفئة المتحكمين نجد نسبة 74.20% أجابوا بأنه توجد الموضوعية أثناء مناقشة أفكار و آراء العمال في الاجتماعات ، مقابل 25.80% أجابوا بأنه لا توجد الموضوعية أثناء مناقشة أفكار و آراء العمال في الاجتماعات ، أما فئة المنفذين نجد نسبة 57.70

%أجابوا بأنه توجد الموضوعية أثناء مناقشة أفكار و آراء العمال في الإجماعات ، مقابل 42.30% أجابوا بأنه لاتوجد الموضوعية أثناء مناقشة أفكار و آراء العمال في الإجماعات ،وبالتالي كل النسب متقاربة جدا .

يمكننا الإشارة أن الإدارة بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر، تهتم بعقد الإجماعات و تحرص على حضور العاملين وطرح أفكارهم وآراءهم ومقترحاتهم، وهذا يدل كما ذكرنا في الجداول السابقة في الفرضية الأولى أن نمط القيادة التشاركي يفسح المجال للأفراد للتعبير عن آراءهم و أفكارهم، حيث تكون لغة الحوار و التعاون و المشاركة هي السائدة، إلا أن النتائج تؤكد لنا في هذا الجدول على أن متخذ القرار لا يتعصب لرأيه وبتحيز أثناء مناقشة العمال لأفكار و الآراء التي يطرحونها بالإجماعات، خاصة عندما يتم مناقشة أفكار وآراء الإطارات وهذا ما أكدته فنتي المتحكمين و المنفذين بنسب عالية، ومن الواضح أن الإدارة تتخذ الموضوعية أساس في مناقشة مختلف وجهات النظر فهي تغلب المصلحة المنظمة، وترى ما هو مناسب وجيد وأفضل بديل ممكن يحقق نتائج جيدة، كونها تدرك جيدا أن القرارات معقدة ومتداخلة، ولا يمكنه الإلمام بكل البدائل المتاحة وبالتالي يكون منخذ القرار موضوعي في مناقشة البدائل المطروحة، بما يحقق الأهداف، ولكن وحسب رأينا على متخذ القرار التحيز أحيانا لفئة الإطارات كونها أكثر فئة مؤهلة وكفاءة، وعلى دراية كافية ولها رؤية مستقبلية بحكم قدراتها و مهاراتها التي تتمتع بها لإختيار أجودو أفضل البدائل ومنه تحقيق الأهداف المسطرة في آجالها.

ومن جانب آخر نجد أن هناك فئة يرون بأنه لاتوجد موضوعية أثناء مناقشة الآراء و المقترحات و الأفكار والبدائل، وهي نسبة معتبرة ومتقاربة جدا، وهذا يدل أن فعلا أن متخذ القرار لا يكون موضوعي في بعض الحالات أثناء مناقشة البدائل و الأفكار بالإجماعات، وقد أكد ذلك فنتي الإطارات و المنفذين، كون حضورهم في كثير من الإجماعات مقارنة بفئة المتحكمين، يمكننا تفسير ذلك أن متخذ القرار رغم أنه تشاركي إلا أنه لا يمتلك مهارات مناقشة البدائل وتسيطر لديه العصبية و التحيز اتجاه فاعلين محددين قد تربطه به علاقة وظيفية قوية أو شخصية أو جماعة ضاغطة، وبالتالي يفقد متخذ القرار صفة القائد

التشاركي، كونه يتحيز لأفراد بناء على إعتبرات أخرى قد تكون شخصية مصالحة بدرجة الأولى، ويختار البدائل التي تطرحها ولو كانت خاطئة أو غير فعالة، ومن خلال بعض تصريحات العاملين أن متخذ القرار الكوبي إكتسب الكثير من سلوكيات الإدارة الجزائرية وتتمذج بها، حتى تتم العملية التنظيمية ويضمن بقاءه في أعلى هرم السلطة.

### 3. معوقات المشاركة بالإجتماعات.

**الجدول رقم (42): يبين توزيع المبحوثين حسب أسباب ضعف المشاركة في الاجتماعات حسب الفئة السوسيو مهنية**

المجموع	بعض المشاركين في الاجتماعات يفضلون الصمت وعدم مشاركة مقترحاتهم بسبب:			رأي المبحوثين الفئة السوسيو مهنية	
	يتخوفون من تحمل المسؤولية	يعلمون أن أفكارهم لا تنال إهتمام الإدارة	لتهميشهم من طرف الإدارة		
46	10	17	19	ك	إطارات
100%	21,70%	37%	41,30%	%	
31	1	23	7	ك	متحكمين
100%	3,20%	74,20%	22,60%	%	
26	9	7	10	ك	منفذين
100%	34,60%	26,90%	38,50%	%	
103	20	47	36	ك	المجموع
100%	19,40%	45,60%	35%	%	

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ 45.60% و هي تمثل الإتجاه العام ، حيث أوضح من خلالها المبحوثين على أن أسباب ضعف المشاركة العاملين في الاجتماعات يعود إلى علمهم بأن أفكارهم لا تلقى إهتمام من الإدارة وقد أكد ذلك فئة المتحكمين بنسبة فقدت نسبتهم بـ 74,20% ، أما أقل نسبة نجدها لدى فئة الإطارات بـ 37% وفئة المنفذين بنسبة 26.90%.

أما نسبة 35% أكد من خلالها بعض أفراد العينة ، بأن سبب ضعف المشاركة في الاجتماعات يتمثل في التهميش من طرف الإدارة ، لان أفكارهم و آرائهم لا تحضى بالاهتمام وقد تم تأكيد ذلك من طرف فئة الإطارات بنسبة 41,30% ، أما المنفذين سجلت نسبة 38.50% ، في حين نجد نسبة 22.60% لدى فئة المتحكمين وكلها نسب متقاربة.

نسبة تقدر بـ 19.40% وهي تمثل الإتجاه العام ، حيث أوضح من خلالها المبحوثين على أن أسباب ضعف المشاركة العاملين في الاجتماعات يعود بالأساس إلى أنهم يتخوفون من تحمل المسؤولية ، فقد أكد فئة المنفذين ذلك بنسبة بلغت 34,60% ، أما فئة الإطارات سجلوا نسبة 21,70% ، في حين أقل نسبة قدرت بـ 3,20% لدى فئة المتحكمين.

يمكننا أن نفسر من خلال الأرقام الإحصائية المسجلة في الجدول بعض النقاط سوسولوجيا، حيث يرى الفاعلين بالمنظمة خاصة فئة المتحكمين بأن ضعف المشاركة في الاجتماعات يرجع أساسا إلى أنهم يعلمون بأن الإدارة لا تهتم بأفكارهم وآراءهم، وهذا ما أكدته الجداول السابقة حيث تركز إدارة مستشفى الصداقة لطب العيون على الإطارات وكذلك المنفذين ولذلك لخصوصية العمل بالقطاع الصحي، حيث تشكل فئة المتحكمين الفئة الأضعف في المشاركة بأفكارها و آراءها، ويعود سبب عدم إهتمام الإدارة بأفكار هاته الفئة إلى طبيعة المواضيع و المواقف و القضايا التي يتم طرحها في الاجتماعات حيث عادة ما تترتب بمشكلات تقع في مستوى الإدارة العليا حيث تتخذ القرارات الإستراتيجية الهامة أعلى مستوى

الإدارة التنفيذية أين يتم تنفيذ القرارات، وتلقى أفكار هاته الفئة إهتماما في حالات أخرى لها إرتباط بطبيعة عملها ومجالها وتخصصها.

وترى مجموعة من المبحوثين أن سبب ضعف المشاركة في الاجتماعات هو تهميش الإدارة للعامل حيث تقوم إدارة مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر الإدارة عندما تعقد اجتماع ما ، بإستبعاد وتهميش بعض العاملين وتحرمهم من المشاركة خاصة فئة الإطارات و المنفذين هذا ماكدته النتائج، فيشعر الفرد بالإحباط وتنخفض معنوياته ، كما يخلف مظاهر سلبية نتيجة استبعاده وتهميشه فيكون رد فعل الفرد بقدر التهميش ويظهر في أشكال متعددة من السلوك الإنساني ككبح الإنتاج، والتخريب، والغيابات المتعددة، وإنشاء جماعات مضادة لتنظيم ،أو ترك العمل كما قد ينتج عنه شيوع العزلة الاجتماعية و اللامعيارية و اللامعنى و العجز أي ملامح إغتراب وظيفي واضح لدى فئة أخرى.

كما أن فئة من المبحوثين وهي قليلة من المنفذين و الإطارات يتخوفون من المسؤولية ، حيث يفضل العامل أن يكون في موقع التابع أو الخاضع للإدارة ، لان تحمل المسؤولية يتطلب إلتزامات و جدية في العمل ، وأي خطأ ينجر على إهمال العمل يتحملة العامل، إذا يتخوف العامل من تحمل المسؤولية خوفا من العقاب ، فالفرد يفضل دائما أن يجد شخصا يقوده و يوجهه ويشرح له ماذا يعمل ، فقد أكد دوجلاس ماغريغور ذلك في إفتراضاته في نظرية X وأشار إلى أن الفرد خامل و يتهرب من تحمل المسؤولية ،فالتهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع العامل على العمل، أي أن الفرد يعمل خوفا من العقاب وليس حبا في العمل ، وفي المقابل هذا لا ينفي وجود أفراد يحبون العمل ويرغبون في تحمل المسؤولية وتنطبق عليهم افتراضات نظرية Y.

إن التخوف من تحمل المسؤولية لدى العامل في المنظمة قد يرتبط بالتنشئة الاجتماعية ، فالمنظمة لا تشكل فضاء للتنشئة الاجتماعية ، كما أنها لا تحرص على ترسيخ قيم وثقافة تنظيمية مشجعة على تحمل المسؤولية ، بل تسعى دائما إلى إحباط العامل وتخويفه من تحمل المسؤولية.

إذا على الإدارة بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا-الجزائر، أن تحرص على معرفة أسباب عزوف بعض العاملين عن المشاركة بالاجتماعات، والعمل على دمجهم في العملية التنظيمية، لضمان تقديم الخدمات الصحية عالية الجودة، من خلال كشف اتجاهات الفاعلين ومعرفة لماذا يفضلون الصمت وعدم مشاركة مقترحاتهم وتشجيعهم على تقديمها مع الإهتمام ومناقشة أفكارهم وآراءهم وتبادل الآراء وتقديم الأسباب الكافية لرفضها حتى لا يشعر العامل أن أفكاره لا تلقى إهتمام أو أنه مهمش من طرف الإدارة، فقد يفقد القائد مهارة الحوار و الإقناع و التبرير في قبول أو رفض الفكرة.

**الجدول رقم (43): يبين توزيع المبحوثين حسب مدى العقبات التي تواجهه**

**العامل أثناء المشاركة في الاجتماعات حسب الفئة السوسيو مهنية**

المجموع	وجود عقبات للمشاركة بالمقترحات و الأفكار و البدائل		رأي المبحوثين الفئة السوسيو مهنية	
	لا	نعم		
46	33	13	ك	إطارات
100%	71,74%	28,26%	%	
31	5	26	ك	متحكمين
100%	16,12%	83,87%	%	
26	19	7	ك	منفذين
100%	73,07%	26,92%	%	
103	57	46	ك	المجموع
100%	55,34%	44,66%	%	

نلاحظ أن ما نسبته 55.34% من المبحوثين أجابوا بأنه لا توجد عقبات للمشاركة بالأفكار والبدائل، مقابل 44.66% أجابوا بأنه توجد عقبات للمشاركة بالأفكار و البدائل ونجد أن الإجابات تتقارب لدى كل الفئات المهنية ، فبنسبة لفئة الإطارات نجد نسبة 71.74%، أجابوا بأنه لا توجد عقبات للمشاركة بالأفكار و البدائل، مقابل 28.26% يقرون بوجود عقبات للمشاركة بالأفكار و البدائل، أما بالنسبة للفئة المتحكمين نجد نسبة 16.12% أجابوا بأنه لا توجد عقبات للمشاركة بالأفكار و البدائل ، مقابل 83.87% أجابوا ان هناك عقبات للمشارك بالأفكار والبدائل، أما فئة المنفذين نجد نسبة 73.07% أجابوا بأنه لا توجد عقبات للمشاركة بالأفكار و البدائل، مقابل 26.92% أجابوا بأنه توجد عقبات للمشاركة بالأفكار و البدائل، إلا أن نسبة 44.66% تعتبر نسبة معتبرة.

نستنتج من خلال القراء الإحصائية للجدول، سوسيولوجيا بأن المبحوثين يرون على أنهم لا يواجهون عقبات أثناء المشاركة في الاجتماعات خاصة فئة الإطارات و المنفذين، فالإدارة تفسح لهم المجال للمشاركة و الحضور في الاجتماع ، كما أنها تهتم بآرائهم و أفكارهم و مقترحاتهم وإنشغالهم ، وتمنحهم الفرصة للتفاعل و المناقشة ، وهذا ما يدل على أن الإدارة بمستشفى الصداقة لطب العيون تسعى إلى دمج الفرد من خلال إشراكه، والإهتمام بأفكاره و آراءه و البدائل التي يقدمها لحل مشكلة ما، حيث يدل هذا على درجة اعتماد الإدارة على فئة الإطارات في وضع البدائل و إختيارها بعد جمع أكبر عدد منها، كما ذكرنا في مراحل إتخاذ القرار، ولكي تتم العملية بفعالية ونجاح تقوم الإدارة بعقد إجتماعات لإتخاذ القرارات ويتم إشراك فئة الإطارات كونها فئة ذات كفاءة والعمود الفقري للمنظمة الصحية إلى جانب باقي الفئات حيث أن عملية إتخاذ القرار معقدة وملتسلة و متكاملة و مترابطة جدا.

إن أغلب إجابات المبحوثين جاءت لتدل على أن العمال في المنظمة الصحية لا يواجهون أدنى معوقات لتعبير عن آرائهم و أفكارهم و مقترحاتهم أثناء مشاركتهم في الاجتماعات ، وهذا ما يؤكد على سعي الإدارة لتبني فكرة حرية التعبير عن الآراء و الأفكار و المقترحات حتى وإن كانت مخالفة ، حيث يتم سماع العامل و معرفة أفكاره للاستفادة من جهة، و لتصحيح و الترشيح من جهة أخرى ، إن فسح المجال للعامل لتعبير عن آرائه و مقترحاته

يؤكد على أن المؤسسة تفضل الإدارة ذات النمط الديمقراطي لما له من آثار ايجابية خاصة في تحقيق الأهداف و توحيد الجهود البشرية ذات الكفاءة و دمجها بدلا من توسيع الفجوة بين العامل و الإدارة الذي ينتهي في العادة إلى نتائج عكسية.

كما أن الإدارة العليا تسعى إلى تبني الديمقراطية في التنظيم ، وذلك نظرا للمنافسة الشرسة ، بالإضافة إلى إنتشار مفاهيم الديمقراطية ، كتوسيع المشاركة في التنظيم عن طريق العديد من الوسائل ، من بينها توسيع المشاركة في عملية اتخاذ القرار،وتفويض السلطة، أو عن طريق الإجتماعات و المؤتمرات و الملتقيات و حلقات الجودة و الجماعات النصف مستقلة و غيرها من الأساليب الشائعة في العالم حاليا، فالكثير من المنظمات أصبحت تتجه نحو إشراك العامل من خلال الأرباح و منحه أسهم في المنظمة التي يعمل بها.

كما عبر مجموعة من المبحوثين وهم فئة المتحكمين أن هناك معيقات أثناء مشاركتهم في حيث أن أغلب المعوقات ترتبط بتنظيم الإجتماع و موضوعاته ، ففي بعض الحالات يتم حضور أعداد كبيرة في الاجتماع ، مما يؤدي إلى عدم إتاحة الفرصة للمشاركين في التعبير عن آرائهم و طرح أفكارهم ، كما أن آراءهم لا تلقى إهتمام من طرف الإدارة و يشعرون بالتهميش ويفضلون الصمت بدلا من المشاركة حيث وضحت نتائج الجدول السابق ذلك، بالإضافة إلى كثرة المقاطعات و المناقشات الجانبية و الذاتية في إتخاذ القرار وفرض الأفكار، وفي بعض الأحيان سوء اختيار المشاركين و عدم تزويدهم بالمواد العلمية ، كما أن الإدارة في بعض الحالات تعلن عن الإجتماع و لكنها لا تنقيد بالوقت الرسمي و المخصص له ، وهذا ما يجعل العامل يحبط في رفع إنشغاله أو الفكرة و المقترح لأن الأمر يكون أحيانا متكرر، فتأجيل يقتل أفكار العامل ويجعله يحبط و لا يبادر في أي مجال.

**الجدول رقم (44): يبين توزيع المبحوثين حسب الصراعات الموجودة بين العمال ودرجة المشاركة حسب الفئة السوسيو مهنية**

المجموع	الصراعات الموجودة بين العمال تمنع المشاركة في الاجتماعات		رأي المبحوثين الفئة السوسيو مهنية	
	لا	نعم	ك	إطارات
46	22	24	ك	إطارات
100%	47,80%	52,20%	%	
31	3	28	ك	متحكمين
100%	9,70%	90,30%	%	
26	12	14	ك	منفذين
100%	46,20%	53,80%	%	
103	37	66	ك	المجموع
100%	35,90%	64,10%	%	

نلاحظ أن ما نسبته 64.10% من المبحوثين أجابوا بأنه الصراعات الموجودة بين العمال تمنع المشاركة في الاجتماعات ،مقابل 35.90% أجابوا بأنه الصراعات الموجودة بين العمال لا تمنع المشاركة في الاجتماعات ،ونجد الإجابات تتفاوت لدى كل الفئات المهنية ، فبنسبة لفئة الإطارات نجد نسبة 52.20% ،أجابوا بأنه الصراعات الموجودة بين العمال تمنع المشاركة في الاجتماعات ، مقابل 47.80% بأنه الصراعات الموجودة بين العمال لا تمنع المشاركة في الاجتماعات ،أما بالنسبة لفئة المتحكمين نجد نسبة 90.30% أجابوا بأنه الصراعات الموجودة بين العمال تمنع المشاركة في الاجتماعات، مقابل 9.70% أجابوا بأنه الصراعات الموجودة بين العمال لا تمنع المشاركة في الاجتماعات، أما بالنسبة للفئة المنفذين نجد نسبة 53.80% أجابوا بأنه الصراعات الموجودة بين العمال تمنع المشاركة

في الاجتماعات،مقابل 46.20%أجابوا بأنه الصراعات الموجودة بين العمال لا تمنع المشاركة في الاجتماعات.

توضح لنا النتائج المسجلة في الجدول بأن الصراعات الموجودة بين العمال تمنع المشاركة بالاجتماعات بمستشفى طب العيون كوبا- الجزائر، حيث أن كل الفئات السوسيومهنية أكدت ذلك بنسب مرتفعة، وتختلف طبيعة الصراعات الموجودة بين العمال بمستشفى طب العيون كوبا- الجزائر، حيث تزداد حدتها بحسب الفئة المهنية، ففئة الإطارات يكون عادة الصراع أفقي يحدث بين العامل و رؤساء الأقسام في نفس المستوى، أما فئة المنفذين و المتحكمين يكون الصراع على مستوى العمودي بين المشرف وتابعيه، كما يكون الصراع بين الجماعات عندما يكون هناك تعارض و إختلاف بين أفراد المنظمة في الآراء و الأهداف و آليات العمل و تحدث الصراعات لعدة أسباب كالتفسير الخاطئ لسلوك الآخرين حين فشلهم في تحقيق الأهداف، فبعضهم يرى أنه بسبب خطأ متعمد من شخص أو جماعة، و ضعف الإتصال حيث يتم إحتكار المعلومة في المستوى الأعلى،يولد للفاعل شعور بالظلم والإقصاء والحاجة إلى الثأر،كما أن الإعتقاد بأن رأي شخص ما يتسم دائما بصواب وآراء الآخرين متحيزة حيث تتسع الفجوة بين الفاعلين و المنظمة، وينشأ الصراع، كما أن غياب التعاون و إثارة المشاكل لدى بعض الفئات وضعف الإنضباط والإلتزام، والنزعات العدائية والحقد و المشاحنات الطويلة و عدم الشعور بالأمان و الرغبة في الحصول على المكانة و المنصب و السلطة يوجب من ظهور الصراع بالمنظمة، وتضعف مشاركة العامل في طرح آراءه وأفكاره حيث تكون الآراء و البدائل مختلفة بين الأفراد و يكون حضوره بالاجتماعات قائم على تسوية وتجنب الصراع، وتظهر في هذه الاجتماعات مهارة القائد في إدارة الصراع وتوجيهه بشكل صحيح من خلال البحث عن أساليب فعالة.

فمن الواضح أن الصراعات الموجودة بين العاملين في المنظمة تمنعهم من المشاركة بآراءهم و أفكارهم في مختلف الاجتماعات التي تعقد، حيث تتضارب الآراء و تتعارض ويبحث بعض الفاعلين عن فرصة لفرض آراءهم وتمير أهدافهم وإن كانت لا تخدم المنظمة، وإضافة إلى ما سبق فقد أكد فئة من المبحوثين في الجدول رقم 41 أنهم لا يشاركون

بأفكارهم بالإجتماعات بسبب تهميش الإدارة لمقترحاتهم وآراءهم، حيث أن شعور العامل بالتهميش مما يؤدي بالإضرابات وينشأ بذلك الصراع.

بالمقابل نجد نسبة معتبرة للمبحوثين أكدوا على أن الصراعات التي تحدث بالإجتماعات لا تمنعهم من المشاركة بآراءهم و أفكارهم وهذا إن دل فإنه يدل على أنهم حياديين وليسوا جزء من الصراعات، كما أن الفاعلين يختلفون ويتفاوتون من ناحية الشخصية و الخلفية الثقافية و الإجتماعية والتعليمية خاصة أنهم مزيج بين العمال الكوبيين و الجزائريين، حيث تتداخل العوامل المؤثرة و المسببة للصراع.

### الإستنتاج:

إنطلاقاً من تحليل الجداول السابقة المرتبطة بالفرضية الثانية، التي ترى بأن حضور العامل للإجتماعات التي تعقدها الإدارة كآلية للمشاركة يساهم في إثراء القرارات حيث تتنوع وتتعدد البدائل و الأفكار و الحلول لحل مختلف المشكلات و إتخاذ القرارات حيث نستنتج من خلال الجداول الإحصائية السابقة على أن الإجتماعات هي أحد آليات الإدارة بالمشاركة، فالإدارة الصحية تقوم بعقد إجتماعات دورية مفتوحة في مختلف المصالح، و تعتبرها وسيلة جد فعالة لمناقشة مختلف قضايا العمل و المستجدات التي تطرأ على المنظمة ، كما تعتمد عليها كوسيلة لتفعيل الاتصال في مختلف مستوياته ، فالإجتماع له أهمية كبيرة في توضيح الكثير من الأمور و النقاط الأساسية ، كما يخلق نوع من الثقة و الجدية في العمل، ويفسح المجال لتبادل الآراء و الأفكار و اقتراح الحلول و طرح المشاكل باختلاف أنواعها لتدارك الأوضاع قبل أن تزداد في التعقيد و الصعوبة.

فعلى الرغم من إحلال الإجتماعات كآلية للإدارة بالمشاركة إلا أن أغلب العمال لا يزالوا يجهلون عضويتهم في مختلف المجالس والإجتماعات، نظراً لعدم إطلاعهم الكافي لنصوص القانونية، فعضويتهم تتيح لهم المشاركة في عملية إتخاذ القرار وعرض أفكارهم و آراءهم وتبادل وجهات النظر، وتحديد بدائل جديدة وبالتالي إثراء القرارات المختلفة، أما التقنيات و

البرامج المعتمدة لعقد إجتماعات عن بعد فمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر لم يعقد إجتماعات عن بعد إلا في فترة جائحة كورونا في بداياتها، وتفضل الإدارة حضور الأفراد للإجتماعات.

ولتجسيد المشاركة الفعلية للفاعلين داخل المنظمة تعمل الإدارة على عقد إجتماعات لحل المشكلات بدرجة الأولى، والإجتماعات الإعلامية بدرجة الثانية، وإجتماعات إتخاذ القرار و المناقشة أيضا، ولكل إجتماع أهدافه وأعضائه، حيث يقوم متخذ القرار بفسح المجال للفاعلين بتعبير و الحوار و المناقشة وعرض آراءهم وتشجيعهم على ذلك، مع الإخذ بعين الإعتبار و الإهتمام بكل الأفكار و البدائل الجيدة و المفاضلة بينها.

إن المناقشات الجماعية التي تقع في الإجتماعات، تقيد الفاعلين أو الأفراد داخل المنظمة في طرح أفكار تتعلق بمشاكل العمل التي يواجهونها، حيث أن طبيعة العمل في مستشفى طب العيون كوبا - الجزائر، لها خصوصيتها من ناحية أنها منظمة تسعى إلى تقديم خدمات طبية، حيث يحدث التفاعل مع العملاء، هذا التفاعل يحدث عنه مشاكل تحد من فعالية بعض القرارات التي تصدرها الإدارة، وبالتالي الإجتماعات تشكل متنفس لضغوطات التي تعترض العاملين بالمنظمة لإيجاد حلول بديلة، وتتيح هذه الإجتماعات تبادل وجهات النظر و تقديم الأفكار و المقترحات و البدائل وتثري عملية إتخاذ القرار، حيث تتفاعل كل الفئات السوسيو مهنية وتتبادل الروى و الآراء وهذا ما أكده فئة المتحكمين والمنفذين في حين نجد الإطارات تكون لديها مشكلات قليلة بحكم تواجدها في أعلى الهرم كما أن مشكلاتها تتعلق بعلاقات العمل غالبا والصلاحيات الممنوحة، كما تتيح للفرد الإحتكاك بالمسئول المباشر أو الرئيس لطرح مطالبهم وإيجاد حلول بديلة تجعل العمل مرنا وسهلا.

تساعد المناقشات الجماعية على طرح بدائل جديدة، حيث تظهر الأفكار و البدائل الجيدة و الجديدة عندما يتواجد العمال من مختلف المستويات التنظيمية، وتكون الأفكار متنوعة و متعددة كل فرد يطرح فكرته بناء على موقعه وطبيعة عمله، للوصول إلى حل للمشكلة أو

إتخاذ قرار في مصلحة ما، وقد أكد ذلك فئة الإطارات حيث تشارك عادة في إجتماعات إتخاذ القرار كما رأينا سابقا، هاته الفئة تلعب دور أساسي في إختيار البدائل ووضعها أيضا.

كما تساعد المناقشات الجماعية على توليد أفكار جديدة، حيث تكون عملة التفاعل وتشكل الإجتماعات فضاء مناسب للإبداع الفكري، ويتم تبادل أفكار حديثة مبتكرة لحل القضايا و المشكلات الجديدة ، بالإضافة على تطوير طرق العمل حيث يتم تبادل الخبرات و الأفكار بين الفاعلين داخل المنظمة.

إن فعل المشاركة يتجسد عن طريق إحلال المناقشات الجماعية و يظهر من خلال الإهتمام الجاد و الفعلي بما يقدمه الفاعل من آراء و أفكار وبدائل تكون قرارات فعالة وسليمة، فبرغم من أن الفاعلين يقومون بالمناقشات الجماعية حيث تساعدهم في طرح إنشغالاتهم ومشكلاتهم وتوليد أفكار جديد و تطوير طرق العمل إلا أنها تحتاج الكثير من السلوكيات التنظيمية لتجسيدها بالفعل، وتثمينها، فالعامل يقوم بتقديم أفكاره و آراءه وبالتالي يسعى مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر على إستثمار مخزون الذكاء و المعرفة ويعتبر الفاعل داخل المنظمة شريك أساسي يحقق فعالية إتخاذ القرار.

كما أن فعل المشاركة لدى الفاعلين بالمنظمة يتسم أيضا في بعض الأحيان بالضعف فعلى الرغم من إحلال المناقشات الجماعية بالإجتماعات، إلا أن المبحوثين يرون أن هناك أسباب تجعل مشاركتهم ضعيفة منها عدم إهتمام الإدارة بأفكارهم وآراءهم خاصة فئة المتحكمين، إلا أنها تهتم بما يقدمه الإطارات والمنفذين من حلول و بدائل، بالإضافة تهميش الإدارة لهم وتخوف فئة منهم من تحمل المسؤولية، ففعل المشاركة يرتبط أيضا بدرجة ورغبة الفرد في تحمل المسؤولية وهذا ما أكده ماجريغور.

كما أن الفاعل داخل المنظمة لا يواجه عقبات في المشاركة بآراءه و أفكاره في الإجتماعات، خاصة فئتي الإطارات و المنفذين هنا نستنتج أن الإدارة لا تفرق بين الفاعلين في المستوى الأعلى و الأدنى حيث تثمن تواجدهم، وتمنحهم فرصة للتفاعل و الحوار و التعبير عن

وجهاً النظر وطرح البدائل لإتخاذ القرارات و إثراءها، وعلى الرغم من عدم وجود عقبات للمشاركة فإن الصراعات الموجودة بين العاملين في المنظمة تمنعهم من المشاركة بأرائهم و أفكارهم في مختلف الاجتماعات التي تعقد، حيث تتضارب الآراء و تتعارض و يبحث بعض الفاعلين عن فرصة لفرض آراءهم وتمرير أهدافهم وإن كانت لا تخدم المنظمة.

ومنه نستنتج أن الفرضية تثبت لنا بأن حضور العامل للاجتماعات كآلية للمشاركة يساعد على إثراء القرارات حيث تتنوع وتتعدد لمختلف المشكلات و القضايا التي تحدث بالمنظمة، هاته الاجتماعات هي الآلية الأساسية لتجسيد فعل المشاركة لدى الفاعلين بالمنظمة الصحية.

## الفصل الخامس:

### الإتصال وتجسيد المشاركة في الإدارة

تمهيد.

1. أشكال الإتصال بالمنظمة.
2. الإتصال كآلية للمشاركة في إتخاذ القرار.
3. توفر المعلومات وجودة القرارات

الاستنتاج

## تمهيد:

سنهتم في هذا الفصل بتحليل الفرضية الثالثة التي مفادها أن فتح قنوات الإتصال في كل المستويات التنظيمية كآلية لإشراك العامل يساهم في جودة القرار حيث تتوفر المعلومات الكافية و تنتقل وتتوزع في مختلف المصالح و الأقسام.

وسوف يتم تحليل هذه الفرضية من خلال التعرف على عملية الإتصال وأشكاله المتعددة، وقنواته وطبيعته حيث يتم نقل المعلومات بين المستويات التنظيمية، فالإتصال أحد آليات الإدارة بالمشاركة يتم عن طريقه المشاركة بالمعلومات وعدم إحتكارها من طرف الإدارة، في كل إتجاهاته والإتصال وسيلة جيدة لإحداث التفاعل الإيجابي وتسهيل الأعمال وربطها ببعضها البعض ويوفر للفاعلين الإمكانيات اللازمة لإتمام الأعمال وتنفيذ القرارات، وسنركز أيضا على دور الإتصال كآلية للتشاركية في عملية إتخاذ القرار، أهمية توفر المعلومات لدى المشاركين بالقرار.

فالإدارة بالمشاركة تعتمد على آليات للمشاركة منها الإتصال ليتم تشارك المعلومات وتبادلها بحسب الموقع وطبيعة المهام المسندة للفاعلين فهو يربط كل أجزاء المنظمة وأفرادها نحو تحقيق الأهداف المسطرة ، هاته الآليات ترسخ فعل المشاركة لدى الفاعلين بالمنظمة الصحية.

## 1. أشكال الإتصال بالمنظمة

إن عملية الإتصال مهمة جدا بالمنظمة أي كانت طبيعتها، حيث تضمن التفاعل بين مكونات المنظمة وترتبط أجزاءها، لذلك تحرص الإدارة على أن يتم الإتصال بصورة جيدة معتمدة في ذلك على أدوات وقنوات للإتصال حسب كل مستويات المنظمة، وكلما كان الإتصال جيد وفعال توفرت المعلومات الكافية لإتمام وإنجاز العمال بكفاءة عالية.

**الجدول رقم (45): يبين توزيع المبحوثين من خلال مدى حدوث إتصال جيد**

**بالمنظمة حسب الجنس**

المجموع	حدوث الإتصال بصورة جيدة		الإجابة الجنس	
	لا	نعم		
55	24	31	ك	ذكر
100%	43,60%	56,40%	%	
48	11	37	ك	أنثى
100%	77,10%	22,90%	%	
103	35	68	ك	المجموع
100%	34 %	66 %	%	

نلاحظ أن ما نسبته 66% من المبحوثين أجابوا بأن الإتصال يحدث بصورة جيدة، مقابل 34% أجابوا بأن الإتصال لا يحدث بصورة جيدة، فبنسبة لفئة الذكور نجد نسبة 56.40%، أجابوا بأن الإتصال يحدث بصورة جيدة، مقابل 43.60% بأنه بأن الإتصال لا يحدث بصورة جيدة، أما بالنسبة للفئة الإناث نجد نسبة 22.90% أجابوا بأن الإتصال يحدث بصورة جيدة، مقابل 77.10% أجابوا بأن الإتصال لا يحدث بصورة جيدة.

نلاحظ من خلال الجدول بأن الإتصال يحدث بصورة جيدة، حيث تولي الإدارة الصحية أهمية لنظام الإتصال وتعمل على ربط كل أجزاء المنظمة مع بعضها البعض، فالإتصال يعد وسيلة جيدة لتنظيم علاقات العمل وتوفير المعلومات حسب الموقع الذي يتواجد به الفاعلين، وحدوث الإتصال بشكل جيد يدل أيضا أن القائم بالإتصال يحسن إستخدام الوسيلة الجيدة للإتصال وبراعي محتوى الرسالة من ناحية وضوح ودقة اللغة والرموز المستخدمة، حتى يحدث الإتصال بشكل صحيح وفي الوقت المناسب، ويتحقق الهدف من الإتصال.

إذا فالإدارة تدرك جيدا أن الإتصال أساسي حيث ترتبط به كل الوظائف من التخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وغيرها، ولا يمكن إنجاز الأعمال إلا بتبادل المعومات ونقلها في كل المستويات التنظيمية، ولخصوصية المنظمة الصحية خاصة أنها تقدم خدمات صحية فيكون الإتصال الداخلي ويكون نازل أو صاعد، والإتصال الخارجي يتم مع العملاء أي المرضى.

أما الفئة التي أجابت بأن الإتصال لا يحدث بصورة جيدة، هي فئة معتبرة، وهذا يدل من جانب آخر أن هؤلاء لا تصلهم المعلومة في وقتها المناسب، كما قد يتم إحتكار المعلومات في المستوى الأعلى، أو لضعف وسائل الإتصال، أو غياب مهارات الإتصال، أو لعدم قدرتهم على فهم مضامين الرسائل المرسله للمستقبل، بسبب صعوبة اللغة المستخدمة أو لإستخدام اللغة الأجنبية، وتشير نتائج الجدول أن فئة الإناث أكثر فئة أكدت على أن الإتصال ضعيف ومنه نستنتج، أن عدم وصول المعلومة أو إحتكارها يتم من طرف الذكور حيث بحكم العلاقات الوظيفية يتناقلون المعلومة ويتبادلونها فيما بينهم، عكس ما يحدث بين النساء.

**الجدول رقم (46): يبين توزيع المبحوثين حسب الأدوات المستخدمة في نقل**

**المعلومة حسب الفئة السوسيو-بومهنية**

المجموع	الأدوات المستخدم في نقل المعلومة		الإجابة	
	مكتوبة	شفوية	الفئة السوسيو مهنية	
46	29	17	ك	إطارات
100%	43,60%	37 %	%	
31	28	3	ك	متحكمين
100%	90,30%	9,70%	%	
26	19	7	ك	منفذين
100%	73,10%	26,90%	%	
103	76	27	ك	المجموع
100%	73,80%	26,20 %	%	

إن الإتجاه العام للجدول يؤكد لنا بأن 73.80%، يرون الأدوات المستخدم في نقل المعلومة مكتوبة، فقد أكد فئة المتحكمين ذلك بنسبة بلغت 90,30%، تليها نسبة 73,10% لدى فئة المنفذين ، أما الإطارات فقد سجلوا نسبة 43,60%.

في المقابل سجلت أقل نسبة ب 26.20% أكد من خلالها المبحوثين بأن الأدوات المستخدم في نقل المعلومة شفوية، و قد أكد الإطارات ذلك بنسبة 37% ، تليها نسبة 26,90% مثلها فئة المنفذين، أما فئة المتحكمين سجلت نسبة 9.70%.

نستنتج من الجدول بأن الوسائل المستخدمة للإتصال من طرف الإدارة، هي الوسائل المكتوبة بدرجة الأولى وهذا أمر طبيعي جدا في المنظمات أي كان نوعها، كما تعتمد عليها أغلبها، فالوسائل المكتوبة توفر للفاعلين المعلومات الكافية و المطلوبة، وقد تكون في شكل مراسلات إدارية او تقارير أو تعليمات أو مذكرات أو شكاوي أو محاضر الإجتماعات اي كل ما هو مدون في الورق، وتهدف هاته الوسيلة إلى تحقيق أهداف المنظمة، إلا أنها لا تتيح للعامل التفاعل مع المسئول المباشر من أجل الإستفسار عن كل ما هو مبهم وغامض ورد

في المراسلة أو أي وسيلة كتابية، وبالتالي فالإدارة تستخدم الوسائل المكتوبة مع كل الفئات المهنية كونها تعتمد على هذه الوسيلة بشكل كبير .

وللاشارة فإن نجاح الإتصال بأي منظمة يتطلب أن تتوفر الوسائل الفعالة لنقل الرسالة نحو المستقبل، وأي نقص في المعلومة أو غموض يؤثر بدرجة كبيرة في فهم الأعمال و الأنشطة وتنفيذ القرارات وعلى متخذ القرار أن يولي إهتمام بالغ للرسالة و اللغة المستخدمة لنقل الأفكار و التوصيات و المعلومات بدقة ووضوح، وعقد إجتماعات لتوضيح كل ما هو غامض ومبهم من شأنه أنه يحرف مسار القرار ومنه فشل المنظمة في تجسيد القرار .

أما الفئة التي ترى بأن الإدارة تستخدم الوسائل الشفوية فيمكن القول أن هذا الأمر جيد وإيجابي بالنسبة للمنظمة، حيث أنها تمزج بين الوسائل وتستخدم كل الأدوات لإيصال المعلومات ،فالإتصال الشفوي له إيجابياته حيث يوفر للفاعلين فرصة الإحتكاك بالمسئول و مقابله فيحدث التفاعل ويتم معرفة كل ما هو مبهم وغير واضح وطرح الأسئلة و الحصول على المعلومات الكافية لتنفيذ القرارات أو طرح البدائل، وحسب النتائج يحدث الإتصال الشفوي خاصة مع فئة الإطارات و المنفذين وبذل هذا على التعاون الموجود بين المستويات التنظيمية، كما أن طبيعة العمل الصحي تفرض الإتصال التشاركي حسب رأينا.

**الجدول رقم (47): يبين توزيع المبحوثين حسب أدوات الإتصال المعتمدة بالمنظمة حسب الفئة السوسيو مهنية**

المجموع	تعتمد الإدارة في الإتصال بالعمال					الإجابة	
	وسائل تكنولوجية	الإعلانات	إستدعاءات	الهاتف	المراسلات الإدارية	الفئة السوسيو مهنية	
46	1	2	11	10	22	ك	إطارات
100%	2,20%	4,30%	23,90%	21,70%	47,80%	%	

31	/	/	4	3	24	ك	متحكمين
100%	/	/	12,90%	9,70%	77,40%	%	
26	/	/	7	5	14	ك	منفذين
100%	/	/	26,90%	19,20%	53,80%	%	
103	1	2	22	18	60	ك	المجموع
100%	1%	1,90%	21,40%	17,50%	58,30%	%	

نلاحظ من خلال الجدول الموضح اعلاه أن الإتجاه العام يبين أن الإدارة تعتمد في الإتصال الفعال على المراسلات الإدارية بنسبة 58.30%، فقد أكد فئة المتحكمين ذلك بنسبة 77.40%، أما فئة المنفذين سجلت نسبة 53.80%، ثم فئة الإطارات بنسبة 47.80% وهي نسب مقارنة نوعا ما.

نجد نسبة 21.40% تمثل المبحوثين الذين أجابوا بأن أن الإدارة تعتمد في الإتصال الفعال على الإستدعاءات، وقد أكد فئة المنفذين ذلك بنسبة 26,90%، تليها فئة الإطارات بنسبة 23.90% أما فئة المتحكمين سجلت نسبة 12.90%.

أما نسبة 17.50% أكد من خلالها المبحوثين أن الإدارة تعتمد في الإتصال الفعال على الهاتف، وقد أكد الإطارات ذلك بنسبة 21.70%، تليها نسبة 19,20% مثلها فئة المنفذين، أما فئة المتحكمين سجلت نسبة 9.70%.

في المقابل سجلت أقل نسبة تتحصر بين ب 1.90% أكد من خلالها المبحوثين أن الإدارة تعتمد في الإتصال الفعال على الإعلانات، مقابل نسبة 1% أكد من خلالها المبحوثين أن الإدارة تعتمد في الإتصال الفعال على الوسائل التكنولوجية، فبنسبة لفئة الإطارات نجد نسبة 4.30% أجابوا أن الإدارة تعتمد في الإتصال الفعال على الإعلانات، مقابل نسبة 2,20% لفئة الإطارات أجابوا أن الإدارة تعتمد في الإتصال الفعال على الوسائل التكنولوجية، نلاحظ أنها أقل نسب مسجلة في الجدول.

نلاحظ من خلال الأرقام الإحصائية المسجلة بأن الإدارة تركز على المراسلات الإدارية بدرجة الأولى للإتصال الفعال مع كل الفئات المهنية المختلفة، حيث توفر المراسلات الإدارية كم هائل من المعلومات الهامة لإنجاز العمال و القرارات وتركز أيضا على الإستدعاءات للإتصال بكل من الإطارات و المنفذين، حيث تقوم بتوضيح كل ما هو متعلق بالأعمال وبالتالي فهي تعمل على التنسيق بين مختلف المصالح و المستويات وتحديث التوازن في نقل المعلومات وتبادلها، كما أن الإدارة تستخدم الهاتف للإتصال بالعاملين لتقديم المعلومات ونقلها وتوضيح التعليمات وطرق إنجاز المهام وتنفيذ القرارات مع كل الفئات المهنية ويتيح للفرد شرح وجهة نظره ومناقشتها.

إذا الإدارة تركز على المراسلات الإدارية و الإستدعاءات و الإتصال الهاتفي للإحداث التفاعل داخل المنظمة، وربط أجزائها و تنظيم العلاقات بين العاملين وبين الإدارة و العاملين وتعتبر هاته الوسائل أساسية لإنجاز الأعمال و تنفيذ القرارات و جمع المعلومات حول أي مشكلات أو قضايا تواجه المنظمة أو العاملين.

ونلاحظ أن فئة قليلة جدا أكدت أن الإدارة تعتمد على الإعلانات و الوسائل التكنولوجية (البريد الإلكتروني وتقنيات التحاضر المرئي) في الإتصال، حيث هذا يدل أن الإدارة لا تولي لها إهتمام نظرا لخصوصية وطابع القطاع الصحي، حيث لا تتوفر الإمكانيات الكافية لإستخدام الوسائل التكنولوجية من حيث التكلفة و التجهيز و المهارات في الإتصال، هاته الوسائل تتطلب مهارات وقدرات لتعلمها وإقتناء أجهزة أيضا، وإدارتها بشكل فعال .

**الجدول رقم (48): يبين توزيع المبحوثين حسب فعالية الوسائل المستخدمة في**

**الإتصال حسب الفئة السوسيو-مِهنية**

المجموع	فعالية الوسائل المستخدمة في الإتصال		الإجابة	
	لا	نعم	الفئة السوسيو مهنية	
46	19	27	ك	إطارات
100%	41,30%	58,70%	%	
31	5	26	ك	متحكمين
100%	16,10%	83,90%	%	
26	11	15	ك	منفذين
100%	42,30%	57,70%	%	
103	35	68	ك	المجموع
100%	34%	66%	%	

إن الإتجاه العام للجدول يؤكد لنا بأن 66%، يرون بأن الوسائل المستخدمة في الإتصال فعالة، فقد أكد فئة المتحكمين ذلك بنسبة بلغت 83,90%، تليها نسبة 58,70% لدى فئة الإطارات، أما المنفذين فقد سجلوا نسبة 57,70% وكلها نسب مرتفعة.

من ناحية أخرى نجد نسبة 34% تمثل الذين أجابوا بأن أن الوسائل المستخدمة في الإتصال غير فعالة و قد أكد المنفذين ذلك بنسبة 42.30%، تليها فئة الإطارات بنسبة 41.30%، أما فئة المتحكمين فسجلت نسبة 16.10%.

يبين لنا الجدول من خلال أرقامه الإحصائية بأن الوسائل المستخدمة في الإتصال فعالة، حيث توفر المعلومات وتنقلها بشكل جيد يتوافق مع طبيعة العمل ودرجة فهم الفاعلين لهاته الوسائل، ويعتبرون أن هاته الوسائل تحقق الغرض منها في نقل وتبادل المعلومات والأفكار، وتزودهم بكل معلومة لإتمام الأعمال وتنفيذ القرارات.

إن الإتصال الفعال بالمنظمة يركز بالأساس على نوع الوسيلة أو الأداة المستخدمة، حيث لابد من الحرص على كشف متطلبات و إحتياجات العاملين للمعلومات و العمل على

تغطيتها من خلال البحث الجاد و الدقيق على أنسب وأفضل أداة لنقلها وتداولها وتزويدها بالقدر الكافي، ونجاح الإتصال كما ذكرنا سابق يتربط بمحتوى الرسالة ودقتها و اللغة المستخدمة، فكلما تحقق الفهم الجيدة لمحتوى الرسالة وتوسيع الإتصال بما يغطي حاجة الفرد و المنظمة تحققت الفعالية التنظيمية، وتحقق الإنتقال إلى نمط الإتصال التشاركي.

أما الفئة التي أجابت بأن وسائل الإتصال غير فعالة، يمكننا القول أن ضعف الوسائل يرتبط بدرجة تناسب الوسيلة المستخدمة مع الفئة المهنية، فقد يكون هؤلاء العمال متواجدين أسفل الهرم ولا تصلهم المعلومة في الوقت المناسب لذلك أقرو بعدم فعالية الإتصال بناء على عدم حصولهم على المعلومات الكافية، أو لعدم فهمهم للمراسلات و المذكرات الإدارية.

**الجدول رقم (49): يبين توزيع المبحوثين حسب درجة توفر المعلومات لإتخاذ القرار حسب الفئة السوسيو مهنية**

المجموع	المراسلات و التقارير في المنظمة توفر معلومات كافية لإتخاذ القرار		الإجابة الفئة السوسيو مهنية	
	لا	نعم		
46	10	36	ك	إطارات
100%	21,70%	78,30%	%	
31	6	25	ك	متحكمين
100%	19,40%	80,60%	%	
26	11	15	ك	منفذين
100%	42,30%	57,70%	%	
103	27	76	ك	المجموع
100%	26,20%	73,80%	%	

إن الإتجاه العام للجدول يؤكد لنا بأن 73.80% ، يرون المراسلات و التقارير في المنظمة توفر معلومات كافية لإتخاذ القرار ، فقد أكد فئة المتحكمين ذلك بنسبة بلغت 80,60% ، تليها نسبة 78,30% لدى فئة الإطارات ، أما المنفذين فقد سجلوا نسبة 57,70% .

في المقابل سجلت أقل نسبة ب 26.20% أكد من خلالها المبحوثين بأن المراسلات و التقارير في المنظمة لا توفر معلومات كافية لإتخاذ القرار، وقد أكد المنفذين ذلك بنسبة 42.30% ، تليها نسبة 21,70% مثلها فئة الإطارات، أما فئة المتحكمين فقد سجلت نسبة 19.40% .

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن العمال يرون بأن المراسلات و التقارير بالمنظمة توفر معلومات كافية لإتخاذ القرارات، حيث أشار كل الفئات المهنية إلى ذلك، وهذا يدل على أن المراسلات و التقارير مصادر مهمة جدا للقرارات التي تتخذ وهي أيضا مرجع للمعلومات عند الحاجة لها وتوفر الوقت و الجهد، حيث تشكل المعلومات المادة الخام للإحصاء كل البدائل و المقترحات بهدف إتخاذ القرارات خاصة في القرارات الإستراتيجية، كونها قرارات تتطلب الدقة و التركيز وعدم إغفال أي معلومة ومهما كانت المعلومة صغيرة قد تشكل الفارق لقرارات مصيرية، ومن الواضح أن التقارير توفر للفاعلين و متخذ القرار الرؤية الواضحة لما يحدث بالمنظمة، كما توفر معلومات إحصائية وتقديرات كمية لبعض القرارات التي لها علاقة بالتكاليف و الميزانية وغيرها.

ويجدر الإشارة إلى أن هذه التقارير تعد من طرف الأفراد أي الفئات المهنية المتواجدة بمختلف المستويات الإدارية، وتتضمن نسب الإنجاز و المعوقات و مقترحات لتطوير العمل، بالإضافة إلى بعض الإنشغالات كل هاته المعلومات يقدمها الفرد للإدارة ، أي أن الفرد يشارك بأفكاره والتوصيات في عملية الإتصال، وبالتالي هو شريك أساسي بالمنظمة.

أما الفئة التي أجابت بأن المراسلات و التقارير لاتوفر المعلومات الكافية لإتخاذ القرارات، هذا يدل بأن المعلومات التي تكون بالمراسلات و التقارير غير كافية لإتخاذ القرارات وهذا ما أكده فئة المنفذين بحكم تواجده في أسفل الهرم أين يتم تنفيذ القرارات، فبحكم تواجدهم ميدانيا يعني هناك معلومات أخرى غير واردة في التقارير وتكون هاته المعلومات متجددة ومتغيرة، لذلك يجب على الإدارة الإنتباه لها النوع من المعلومات بهدف الإطلاع على كل المستجدات و المعلومات الجديدة.

**الجدول رقم (50): يبين توزيع المبحوثين حسب نوع المعلومات التي توفرها الإدارة حسب متغير سنوات الخبرة .**

المجموع	عادة ما تكون المعلومات متعلقة ب			الإجابة سنوات الخبرة	
	توضيح مشكلات المنظمة	تبليغ مختلف القرارات	للابلاغ عن المهام و الأنشطة		
76	19	46	19	ك	من 1سنة إلى 7
100%	25 %	60,50%	25 %	%	
22	8	8	8	ك	من 8سنة إلى 14
100%	36,40%	36,40%	36,40%	%	
5	3	/	3	ك	من 15سنة إلى 21
100%	60 %	/	60 %	%	
103	30	54	30	ك	المجموع
100%	29,10%	52,40%	29,10%	%	

إن الإتجاه العام للجدول يؤكد لنا بأن 52.40%، يرون بأن المعلومات عادة ما تكون تتعلق بتبليغ مختلف القرارات، فقد أكد العمال الذين لهم خبرة 1إلى 7 سنوات ذلك بنسبة

بلغت 60,50%، تليها نسبة 36,40% لدى العمال الذين لهم خبرة ما بين 8 إلى 14 سنة ، في حين لم يسجل العمال الذين لهم خبرة ما بين 15 إلى 22 سنة أي نسبة.

أما نسبة 29.10% تمثل الذين أجابوا بأن المعلومات عادة ما تكون تتعلق بالإبلاغ عن المهام و الأنشطة و توضيح مشكلات المنظمة، فقد أكد العمال الذين لهم خبرة 15 إلى 21

سنوات ذلك بنسبة بلغت 60% أجابوا بأن المعلومات عادة ما تكون تتعلق بالإبلاغ عن المهام و الأنشطة و توضيح مشكلات المنظمة ، تليها نسبة 36.40% لدى العمال الذين لهم خبرة ما بين 8 إلى 14 أجابوا بأن المعلومات عادة ما تكون تتعلق بالإبلاغ عن المهام و الأنشطة و توضيح مشكلات المنظمة ، مقابل نسبة 25% أجابوا بأن المعلومات عادة ما تكون تتعلق بالإبلاغ عن المهام و الأنشطة و توضيح مشكلات المنظمة.

نلاحظ من خلال الجدول حيث توضح الأرقام الإحصائية بأن المعلومات عادة ماتكون تتعلق بتبليغ مختلف القرارات بدرجة الأولى، فعلى الإدارة تبليغ كل العاملين بالقرارات المتخذة او الصادرة من طرف وزارة الصحة، بهدف إطلاعهم عن مستجدات المنظمة وكيفية إنجاز الأعمال و الأنشطة، إذا الإدارة تحرص على تبليغهم القرارات في آجالها وتعمل على إيصال المعلومات الكافية.

إن معرفة العامل بالقرارات لا يعني عدم مشاركته بها، بل يشير على حرص الإدارة على تبليغ العاملين بالقرارات لإطلاعهم على المستجدات وتزويدهم بالمعلومات و البيانات المناسبة والمتوافقة مع المرحلة و الظروف المستجدة والتغييرات التي تحدث.

من جانب اخر أكد فئة من العاملين ذوي الخبرة الطويلة بالعمل أن المعلومات ترتبط بالإبلاغ عن المهام و الأنشطة وتوضيح مشكلات المنظمة، وهذا أمر إيجابي يدل على حرص الإدارة على تزويد العاملين بكافة المعلومات و المعطيات المرتبطة بمهامهم والمشكلات التي تواجه الفرد و المنظمة، لكي يكون العامل على دراية و إطلاع كافي وإشباع حاجته للمعلومة و الإتصال، وبالتالي تقوم الإدارة بإشراكه بالمعلومة بدلا من إحتكارها دائما وتعطيل الأنشطة و الأعمال.

## 2. الإتصال كآلية للمشاركة في إتخاذ القرار

الجدول رقم (51): يبين توزيع المبحوثين من خلال درجة فهم العامل للتقارير المرسله من المنظمة بحسب متغير الخبرة

المجموع	فهم التقارير المرسله من المنظمة		الإجابة	
	لا	نعم	سنوات الخبرة	
76	43	33	ك	من 1سنة إلى 7
100%	56,60%	43,40%	%	
22	15	7	ك	من 8 سنة إلى 14
100%	68,20%	31,80%	%	
5	2	3	ك	من 15 إلى 21
100%	40%	60%	%	
103	60	43	ك	المجموع
100%	58,30%	41,70%	%	

إن الإتجاه العام للجدول يؤكد لنا بأن 58.30% ، يرون بأنهم لا يفهمون التقارير المرسله من المنظمة، فقد أكد العمال الذين لهم خبرة من 8 إلى 14 ذلك بنسبة بلغت 68,20%، تليها نسبة 56,60% لدى العمال الذين لهم خبرة ما بين 1 إلى 7 سنوات ، أما العمال الذين لهم خبرة من 15 إلى 21 سنة فقد سجلوا نسبة 40%.

في المقابل سجلت أقل نسبة ب 41.70% أكد من خلالها المبحوثين بأنهم يفهمون التقارير المرسله من طرف المنظمة، فقد أكد العمال الذين لهم خبرة من 15 إلى 21 ذلك بنسبة بلغت 60% ، تليها نسبة 43,40% لدى العمال الذين لهم خبرة ما بين 1 إلى 7 سنوات ، أما العمال الذين لهم خبرة من 8 إلى 14 سنة فقد سجلوا نسبة 31.80%.

يبين لنا الجدول أعلاه درجة فهم العامل للتقارير المرسله من طرف الإدارة، حيث تتقارب النسب ويدل هذا على أن فئة من المبحوثين أكدوا على أنهم لا يفهمون محتوى التقارير المرسله ، فعلى الرغم من أن التقارير تعد مصدر من مصادر المعلومات للقيام بالعملية الإتصالية، كما ذكرنا سابقا إلا أن العاملين لا يفهمون محتواها وهذا راجع حسب تصريحات بعض العاملين إلى أن بعض التقارير لا توجد بها كل المعلومات أوتكون باللغة الفرنسية،فأساس الإتصال توفر اللغة المشتركة، مقابل فئة من المبحوثين أشارو على فهمهم للتقارير المرسله من الإدارة هؤلاء لديهم خبرة مهنية طويلة ويتقنون اللغات، تؤهلهم لفهم بعض التقارير المرسله من طرف الإدارة.

إن التقارير المرسله من الإدارة أحد المصادر الرئيسية للمعلومات، حيث توفر بيانات و معلومات ويمكن الرجوع إليها كلما تطلب الأمر ذلك ودعت الضرورة له، وعلى الإدارة إدراك ومعرفة إمكانيات ومهارات وقدرات العاملين لضمان فهمهم لمحتوى التقارير، كما أن عدم فهم التقارير قد يعود إلى نقص بعض المعلومات في التقرير وهذا أمر عادي ووارد كون أن التقارير لا تحصي جميع المعلومات خاصة الميدانية والمتغيرة.

### الجدول رقم (52): يبين توزيع المبحوثين حسب نوع المعلومات و تأثيرها على

#### القرار حسب متغير الفئة السوسيو مهنية

المجموع	القرار يتأثر بنوع المعلومات ووقت توفرها		الإجابة	
	لا	نعم	الفئة السوسيو مهنية	
46	9	37	ك	إطارات
100%	19,60%	80,40%	%	
31	3	28	ك	متحكمين
100%	9,70%	90,30%	%	

منفذين

26	3	23	ك	منفذين
100%	11,50%	88,50%	%	
103	15	88	ك	المجموع
100%	14,60%	85,40%	%	

نلاحظ أن ما نسبته 85.40% من المبحوثين أجابوا بأن القرار يتأثر بنوع المعلومات ووقت توفرها، مقابل 14.60% أجابوا بأن القرار لا يتأثر بنوع المعلومات ووقت توفرها ، ونلاحظ أنها نسب متباينة جدا، فبنسبة لفئة الإطارات نجد نسبة 80.40%، أجابوا بأن القرار يتأثر بنوع المعلومات ووقت توفرها ، مقابل 19.60% بأن القرار لا يتأثر بنوع المعلومات ووقت توفرها ، أما بالنسبة للفئة المتحكمين نجد نسبة 90.30% أجابوا بأن القرار يتأثر بنوع المعلومات ووقت توفرها ، مقابل 9.70% أجابوا بأن القرار لا يتأثر بنوع المعلومات ووقت توفرها ، أما فئة المنفذين نجد نسبة 88.50% أجابوا بأن القرار يتأثر بنوع المعلومات ووقت توفرها ، مقابل 11.50% بأن القرار لا يتأثر بنوع المعلومات ووقت توفرها.

نلاحظ من خلال الجدول المبين أمامنا أن القرار يتأثر بنوع المعلومات ووقت توفرها، حيث أكد ذلك كل الفئات المهنية، فكما ذكرنا في الجداول السابقة أن المعلومة تشكل المصدر الأساسي للقرارات، حيث يتأثر القرار بنوع المعلومة وكميتها، ووقت توفرها أيضا، فبعض المعلومات تكون جديدة، فمعرفة المعلومة في وقتها عن المرضى حتى يتم تقديم العلاج المناسب ولا يمكن الاستفادة منها ما لم تكن دقيقة وصحيحة وتعكس الواقع، فالمعلومة لها أهمية كبيرة في الوقت المناسب، فإذا توفرت قبل الوقت أو بعده فلا قيمة لها، فالإجراء عملية جراحية للمريض مصاب بمرض في العيون يجب معرفة إذا كان مصاب بسكري قبل إجراءها أمر غاية في الأهمية ، فإذا توفرت هذه المعلومة بعد إجراء العملية يكون قد فات الآوان ولا قيمة لمعرفتها.

لذلك توفر المعلومة في وقتها يؤثر على القرارات المختلفة التي تتخذها المنظمة الصحية، لذلك يعمل الإتصال كآلية للتشارك المعلومات في أنها ووقتها دون التأجيل الذي يؤدي إلى تعطيل القرارات وفشلها ونتائج وخيمة مستقبلا.

أما الفئة التي ترى أن القرار لا يتأثر بنوع المعلومات ووقت توفرها وهم فئة قليلة، وبديل هذا على أنهم يقصدون القرارات الإدارية التي تقبل التأجيل في بعض الحالات، فتأخير وصول المعلومة لا يؤثر على هكذا نوع من القرارات الروتينية البسيطة أو التي تتعلق بالعاملين كأخذ إجازة وغيرها.

**الجدول رقم (53): يبين توزيع المبحوثين حسب نقص المعلومة يؤثر على**

**جودة القرار حسب الفئة السوسيو مهنية**

المجموع	نقص المعلومة يؤثر على جودة القرار		الإجابة	
	لا	نعم	الفئة السوسيو مهنية	
46	7	39	ك	إطارات
100%	15,20%	84,80%	%	
31	4	27	ك	متحكمين
100%	12,90%	87,10%	%	
26	2	24	ك	منفذين
100%	7,70%	92,30%	%	
103	13	90	ك	المجموع
100%	12,60%	87,40%	%	

إن الإتجاه العام للجدول يؤكد لنا بأن 87.40%، يرون بأن نقص المعلومة يؤثر على جودة القرار، فقد أكد فئة المنفذين ذلك بنسبة بلغت 92,30%، تليها نسبة 87,10% لدى فئة المتحكمين، أما الإطارات فقد سجلوا نسبة 84,80%.

في المقابل سجلت أقل نسبة ب 12.60% أكد من خلالها المبحوثين بأن نقص المعلومة لا يؤثر على جودة القرار، و قد أكد الإطارارات ذلك بنسبة 15.20% ، تليها نسبة 12,90% مثلها فئة المتحكمين، ثم فئة المنفذين بنسبة 7.70%.

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية للجدول أعلاه أن المبحوثين من كل الفئات المهنية يرون أن نقص المعلومات يؤثر على جودة القرار، وهذا أمر صحيح لأن جودة القرار ترتبط بقلة التكلفة وكفاءة تنفيذه، وتوفر قدر كبير من المعلومات و البيانات من كل الفئات المهنية بحسب تخصصاتهم، ويتم دراسة المشكلات وتحليلها بدرجة عالية من الضبط و الدقة وإتخاذ القرار المناسب بشأنها.

إن جودة القرار ترتبط بمدى مشاركة الفاعلين داخل المنظمة ،حيث يتم إستغلال الموارد و خفض التكاليف إلى أقل حد ممكن وزيادة الخدمات الصحية و جودتها، لأن القرار سيؤدي على تقليل فرص المخاطرة.

وللإشارة إن نقص المعلومات يحدث إختلالات للكثير من القرارات التي تتخذها المنظمة، خاصة القرارات الإستراتيجية و المهمة كونها تقوم بالأساس على المعلومات الهامة و الدقيقة أي نقص في هاته المعلومات يعرض المنظمة للمخاطرة، لذلك على الإدارة أن تحرص على تجميع كافة المعلومات والبحث عن طرق أخرى للتوصل للمعلومات من خلال إشراك الفرد حتى تضمن تعاونهم وتقديم كل المعلومات وتجنب نقصها، حيث يعمل بعض الفاعلين على إحتكار المعلومة كرد فعل لتهميشهم من طرف الإدارة وهذا من شأنه أن يؤثر على القرار ككل و المنظمة كذلك.

**الجدول رقم (54): يبين توزيع المبحوثين من خلال أسباب نقص المعلومة**

**لاتخاذ القرار حسب الفئة السوسيو مهنية**

المجموع	يرجع نقص المعلومة المتعلقة بالقرار إلى:			الإجابة الفئة السوسيو مهنية	
	الحصول على المعلومة في وقت غير مناسب	ضعف وسائل الإتصال	إحتكار المعلومة في المستوى الأعلى		
46	16	17	13	ك	إطارات
100%	34,80%	37%	28,30%	%	
31	1	7	23	ك	متحكمين
100%	3,20%	22,60%	74,20%	%	
26	6	16	4	ك	منفذين
100%	23,10%	61,50%	15,40%	%	
103	23	40	40	ك	المجموع
100%	22,30%	38,80%	38,80%	%	

نلاحظ أن ما نسبته 38.80% من المبحوثين أجابوا بأن نقص المعلومة المتعلقة بالقرار يرجع إلى إحتكار المعلومة في المستوى الأعلى وضعف وسائل الإتصال ،مقابل 22.30% أجابوا بأن نقص المعلومة المتعلقة بالقرار يعود إلى الحصول على المعلومة في وقت غير مناسب، ونلاحظ أنها نسب متقاربة جدا،ونجد الإجابات تتقارب لدى كل الفئات المهنية ، فبنسبة لفئة الإطارات نجد نسبة 28.30% ،أجابوا بأن نقص المعلومة المتعلقة بالقرار يرجع إلى إحتكار المعلومة في المستوى الأعلى، مقابل 37% أجابوا بأن نقص المعلومة المتعلقة بالقرار يرجع إلى ضعف وسائل الإتصال ،مقابل 34.80% أجابوا بأن نقص المعلومة المتعلقة بالقرار يرجع إلى الحصول على المعلومة في وقت غير مناسب ،أما بالنسبة للفئة المتحكمين نجد نسبة 74.20% أجابوا بأن نقص المعلومة المتعلقة بالقرار يرجع إلى إحتكار المعلومة في المستوى الأعلى ، مقابل 22.60% أجابوا بأن نقص المعلومة المتعلقة بالقرار

يرجع إلى ضعف وسائل الإتصال ،مقابل 3.20% أجابوا بأن نقص المعلومة المتعلقة بالقرار يرجع إلى الحصول على المعلومة في وقت غير مناسب ، أما فئة المنفذين نجد نسبة 15.40% أجابوا بأن نقص المعلومة المتعلقة بالقرار يرجع إلى إحتكار المعلومة في المستوى الأعلى، مقابل 61.50% أجابوا بأن نقص المعلومة المتعلقة بالقرار يرجع إلى ضعف وسائل الإتصال ،مقابل 23.10% أجابوا بأن نقص المعلومة المتعلقة بالقرار يرجع إلى الحصول على المعلومة في وقت غير مناسب ،وبالتالي كل النسب متقاربة جدا .

إن الأرقام المسجلة في الجدول أعلاه توضح أن نقص المعلومات المتعلقة بمختلف القرارات المتخذة سببها الأساسي إحتكار المعلومة في المستوى الأعلى وضعف وسائل الإتصال حيث أكد ذلك فئة المتحكمين و المنفذين ، بالإضافة إلى سبب آخر وهو الحصول على المعلومة في وقت غير مناسب متأخر حيث أكد ذلك فئة الإطارات، وهذا يدل على أن إدارة مستشفى طب العيون كوبا- الجزائر، تعاني من مجموعة من المعوقات التي تحد من فعالية الإتصال، حيث تقوم الإدارة العليا بإحتكار المعلومة وهذا يؤدي بعرقلة القرارات وعدم فعاليتها، كما أن ضعف وسائل الإتصال ووصول المعلومات متأخر عامل ومعيق كبير أما عملية إتخاذ القرار .

إن إحتكار المعلومة في المستوى الأعلى يؤثر على إختيار البدائل ووضعها، حيث يتم إختيار بدائل ضعيفة وغير سليمة للقرارات التي تتخذ، وتجعل عملية إتخاذ القرار مفرغة لا معنى لها، فهؤلاء الذين يعملون على إحتكار المعلومة يبحثون على هامش للمناورة ومنه تحقيق الأهداف الشخصية وعرقلة فعالية التنظيم.

على الإدارة الإنتباه جيدا للمعلومات وتدققها من المستوى الأعلى إلى الأسفل ، لضمان سيولة الإتصال ونقل المعلومات في آجالها ووقتها حيث هناك قرارات ترتبط بمعلومات محددة لا تقبل التأخير، كما أن الوسائل المستخدمة قد تكون فعالة في مستوى تنظيمي محدد، وتتسم بالضعف ولا تغطي إحتياجات الإتصال في المستوى الأسفل.

**الجدول رقم (55): يبين توزيع المبحوثين حسب نقص المعلومة بشكل عائق في تحديد البدائل و مقارنتها حسب الفئة السوسيو مهنية**

المجموع	نقص المعلومات يشكل عائقا في تحديد البدائل و مقارنتها والوصول إلى قرار جيد		الإجابة الفئة السوسيو مهنية	
	لا	نعم	ك	
46	8	38	ك	إطارات
100%	17,40%	82,60%	%	
31	4	27	ك	متحكمين
100%	12,90%	87,10%	%	
26	5	21	ك	منفذين
100%	19,20%	80,80%	%	
103	17	86	ك	المجموع
100%	17,20%	83,49%	%	

إن الإتجاه العام للجدول يؤكد لنا بأن 83.49%، يرون بأن نقص المعلومات يشكل عائق في تحديد البدائل ومقارنتها و الوصول إلى قرار جيد، فقد أكد فئة المتحكمين ذلك بنسبة بلغت 87,10%، تليها نسبة 82,60% لدى فئة الإطارات ، أما المنفذين فقد سجلوا نسبة 80,80%.

في المقابل سجلت أقل نسبة ب 31.10% أكد من خلالها المبحوثين بأن نقص المعلومات لا يشكل عائق في تحديد البدائل ومقارنتها و الوصول إلى قرار جيد ، و قد أكد المنفذين ذلك بنسبة 19.20% ، تليها نسبة 17,40% مثلها فئة الإطارات، أما فئة المتحكمين سجلت نسبة 12.90%.

نلاحظ من خلال الجدول أن نقص المعلومات يشكل عائق في تحديد البدائل و مقارنتها و الوصول إلى قرار جيد، حيث أشار كل الفئات المهنية إلى ذلك كما ذكرنا سابقا أن المعلومات والبيانات التي ترتبط بمشكلات أو قضايا تعمل الإدارة على إتخاذ القرارات بها تعد مهمة جدا وتتووع مصادر المعلومات حيث يشكل الفرد أحد اهم مصادر المعلومات و المعطيات لإتخاذ القرار، إلى جانب المصادر الأخرى المذكورة آنفا، فمتخذ القرار عندما يتم تشخيص المشكلة و تحديدها بشكل دقيق وجيد يسعى إلى جمع كل المعلومات الكبيرة و الصغيرة منها، وبعد ذلك يقوم بإحصاء ووضع البدائل ودراستها ومقارنتها وتحليلها لإختيار أفضل بديل لتحقيق الهدف، وبالتالي نقص المعلومات الضرورية يجعل البدائل قليلة وضعيفة تفنقر للدقة والجودة، لهذا كما رأينا سابقا تحرص الإدارة على حصر كل المعلومات للوصول إلى أجود القرارات.

وبالمقابل نجد فئة أجابت أن نقص المعلومات لا يشكل عائقا في تحديد البدائل و مقارنتها و الوصول إلى قرار جيد ، وهذا قد يدل على أن هؤلاء يرون أن القرارات تتسم بفعالية وأنه لم يحدث من قبل بمستشفى طب العيون كويا- الجزائر، نقص بالمعلومات ، نظرا لكونهم فئة تصل إلى المعلومة بصورة رسمية وغير رسمية.

**الجدول رقم (56): يبين توزيع المبحوثين حسب الإتصال الجيد يعزز المشاركة في المنظمة حسب متغير سنوات الخبرة.**

المجموع	الإتصال الجيد يعزز مشاركتك في اتخاذ القرار		الإجابة	
	لا	نعم	سنوات الخبرة	
76	9	67	ك	من 1سنة إلى 7
100%	11,80%	88,20%	%	
22	2	20	ك	من 8 سنة إلى 14
100%	9,10%	90,90%	%	

5	1	4	ك	من 15 إلى 21
100%	20%	80%	%	
103	12	91	ك	المجموع
100%	11,70%	88,30%	%	

نلاحظ أن ما نسبته 88.30% من المبحوثين أجابوا بأن الإتصال الجيد يعزز مشاركتهم في إتخاذ القرار ،مقابل 11.70% أجابوا بأن الإتصال الجيد لا يعزز مشاركتهم في إتخاذ القرار ونلاحظ أنها نسب متباينة جدا،ونجد الإجابات متباعدة لدى كل الفئات ، فبنسبة لفئة الذين لهم خبرة من 1 إلى 7 سنوات نجد نسبة 88.20%،أجابوا بأن الإتصال الجيد يعزز مشاركتهم في إتخاذ القرار ، مقابل 11.80%أجابوا بأن الإتصال الجيد لا يعزز مشاركتهم في إتخاذ القرار ،أما بالنسبة للفئة الذين لهم خبرة من 8 إلى 14 سنة نجد نسبة 90.90% أجابوا بأن الإتصال الجيد يعزز مشاركتهم في إتخاذ القرار ، مقابل 9.10% أجابوا بأن الإتصال الجيد لا يعزز مشاركتهم في إتخاذ القرار ، أما فئة الذين لهم خبرة من 15 إلى 21 سنة نجد نسبة 80% أجابوا بأن الإتصال الجيد يعزز مشاركتهم في إتخاذ القرار ، مقابل 20% أجابوا بأن الإتصال الجيد لا يعزز مشاركتهم في إتخاذ القرار .

توضح لنا النتائج المسجلة في الجدول بأن أغلب المبحوثين يرون أن الإتصال الجيد يعزز مشاركتهم في إتخاذ القرار، ويدل هذا على أن الإتصال آلية جيدة لمشاركة الفاعلين في عملية إتخاذ القرار، حيث تمر هذه الأخير بمراحل ففي مرحلة تشخيص المشكل تقوم الإدارة بدعوة الأفراد لتشخيص المشكلة ويتم في هذه المرحلة تقديم مجموعة من المعلومات و المعطيات حول المشكلة بهدف تحديدها تحديد دقيق، ويشارك الفرد في تشخيصها بحسب موقعه في التنظيم وبمجرد مشاركته يحدث الإتصال و المشاركة في إتخاذ القرار، ثم يتم وضع البدائل و اختيارها بتقديم معلومات ومقترحات وتوصيات وحقائق ويتم حصرها وكلها تشكل مادة خام لإتخاذ القرار، حيث يتم إختيار البدائل و تنفيذها ، وبالتالي ما يقدمه العامل في كل مراحل إتخاذ القرار هو نقل للمعلومات و الأفكار و المقترحات وغيرها تؤكد أهمية

العنصر البشري في إحداث التغيير، حيث تكون مشاركته واضحة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة ويحدث الإتصال التشاركي.

إن المعلومات من وجهة نظرنا توفر لمتخذ القرار كل البدائل الممكنة لنجاح القرار، وفعاليتيه ومشاركة العاملين من خلال المعلومات التي يوفرها بحسب موقعه في المنظمة ، لذلك يعد الإتصال أحد الآليات الجيدة للمشاركة في إتخاذ القرار و المنظمة ككل، فإذا كان الإتصال جيد في كل مستوياته وإتجاهاته الصاعد و النازل و الأفقي ، سيحقق بالفعل المشاركة الفعلية للفرد ويجعله يندمج كلياً و يسعى إلى تحقيق اهداف المنظمة كونها تعتبر جزء من أهدافه ، حيث توفر له المشاركة نوع من الإعتراف و الشعور بالإندماج الكلي، وبالتالي تحقيق ما يدعى بالإتصال التشاركي.

الإ أن المشاركة الفعلية عن طريق الخذ بعين الإعتبار و الإهتمام بمقترحات وآراء العاملين وإنتقاءها كبدائل يؤكد درجة إشراكه في عملية إتخاذ القرار، كما أن تقبله للقرار وتنفيذه يندرج كفعل مشارك في القرار، وتكون المشاركة فعلية وفعالة و متجسدة بتوفر نظام إتصال جيد.

### 3. توفر المعلومات وجودة القرارات

الجدول رقم (57): يبين توزيع المبحوثين حسب الإتصال الجيد يساعد على

تنفيذ القرار في وقته حسب متغير سنوات الخبرة.

المجموع	الإتصال الجيد يجعلك تقتنع بتنفيذ القرار في وقته		الإجابة	
	لا	نعم	سنوات الخبرة	
76	12	64	ك	من 1 سنة إلى 7
100%	15,80%	84,20%	%	
22	3	19	ك	من 8 سنة إلى 14
100%	13,60%	86,40%	%	

5	1	4	ك	منفذين
100%	20%	80%	%	
103	16	87	ك	المجموع
100%	15,50%	84,50%	%	

نلاحظ أن ما نسبته 84.50% من المبحوثين أجابوا بأن الإتصال الجيد يجعلهم يقتنعوا بتنفيذ القرار في وقته ،مقابل 15.50% أجابوا بأن الإتصال الجيد لا يجعلهم يقتنعوا بتنفيذ القرار في وقته ونلاحظ أنها نسب متباينة جدا،ونجد الإجابات متباعدة لدى كل الفئات ، فبنسبة لفئة الذين لهم خبرة من 1 إلى 7 سنوات نجد نسبة 84.20%، أجابوا بأن الإتصال الجيد يجعلهم يقتنعوا بتنفيذ القرار في وقته ، مقابل 15.80% أجابوا بأن الإتصال الجيد لا يجعلهم يقتنعوا بتنفيذ القرار في وقته ،أما بالنسبة للفئة الذين لهم خبرة من 8 إلى 14 سنة نجد نسبة 86.40% أجابوا بأن الإتصال الجيد يجعلهم يقتنعوا بتنفيذ القرار في وقته ، مقابل 13.60% أجابوا بأن الإتصال الجيد لا يجعلهم يقتنعوا بتنفيذ القرار في وقته ، أما فئة الذين لهم خبرة من 15 إلى 21 سنة نجد نسبة 80% أجابوا بأن الإتصال الجيد يجعلهم يقتنعوا بتنفيذ القرار في وقته ، مقابل 20% أجابوا بأن الإتصال الجيد لا يجعلهم يقتنعوا بتنفيذ القرار في وقته.

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن الإتصال الجيد القائم على وسائل فعالة تكون اللغة مفهومة وواضحة ودقيقة، يساعد العاملين على تنفيذ القرارات، حيث تعد مرحلة تنفيذ القرار مرحلة مهمة جدا يتم فيها تجسيد القرار في الواقع، فكلما تم تنفيذ القرار بكفاءة وفاعلية نحجت المنظمة في تحقيق أهدافها، ولا يتم تنفيذ القرارات إلا إذا فهم العاملين جيد محتوى القرار و المطلوب منهم لإتمام الأعمال، حيث أن المعلومات تشكل فارق في كل مراحل القرار، إذا يمكننا القول أن مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر، يوفر نظام إتصال جيد وفعال يربط كل أجزاء المنظمة ، وينظم العلاقات بين الفاعلين، ويوفر المعلومات التي يحتاجها الأفراد في مواقعهم لتنفيذ القرار في آجاله وبطرق عالية الجودة و الدقة.

فعقب إتخاذ القرار تبدأ مرحلة عملية التنفيذ ويتم نقل القرار من صيغة عمل كامنة في ذهن متخذ القرار إلى فعل واقعي، ويعتمد متخذ القرار على البحث على الأداة المناسبة لتحقيق

الهدف، ويجدر الإشارة أن عملية التنفيذ معقدة تتطلب قرارات اخرى مكملة للقرار، حيث تعمل العملية على إنتاج سلوك متخذ القرار الذي هو محصلة تفاعل بين إتخاذ القرار و تنفيذه وردود الفعل عليه، كما أن تحقيق الهدف من القرار يرتبط بالوسيلة المستخدمة بالإتصال حيث لا يكفي توجيه جهود الفاعلين لتنفيذه فحسب وإنما في إبتكار وتوفير نظام إتصال جيد في التنفيذ.

أما الفئة التي أجابت على أن الإتصال الجيد لا يجعلهم يقتنعون بتنفيذ القرار في وقته، هذا وإن دل فهو يدل بحسب تصريحات العاملين بأن عملية تنفيذ القرار عملية معقدة تتطلب مجهود جماعي، تعاوني قائم على التضامن لتجسيد القرار في الواقع، وتجنب إنحرافه عن الهدف الرئيسي، كما أن عملية تنفيذ القرار تتطلب الكثير من العناصر و الإمكانيات في بعض القرارات فالمعلومات لا تكفي لوحدها لتنفيذ القرار رغم أنها عنصر أساسي لتنفيذه، وبالتالي عملية تنفيذ القرار عملية متكاملة ومتسلسلة وقائمة على الكثير من العناصر.

**الجدول رقم (58): يبين توزيع المبحوثين حسب توفر المعلومات يساعد على**

**القرار الجيد حسب متغير الفئة السوسيو مهنية**

المجموع	تتخذ القرارات بشكل جيد عندما تتوفر:		الإجابة	
	بعض المعلومات	كل المعلومات	الفئة السوسيو مهنية	
46	5	41	ك	إطارات
100%	10,90%	89,10%	%	
31	6	25	ك	متحكمين
100%	19,40%	80,60%	%	
26	4	22	ك	منفذين
100%	15,40%	84,60%	%	

103	15	88	ك	المجموع
100%	14,60%	85,40%	%	

نلاحظ أن ما نسبته 85.40% من المبحوثين أجابوا بأن توفر كل المعلومات يساعد على الوصول للقرار الجيد، مقابل 14.60% أجابوا بأن توفر بعض المعلومات لا يساعد على الوصول إلى قرار جيد، ونجد الإجابات متباينة لدى كل الفئات المهنية، فبنسبة لفئة الإطار نجد نسبة 89.10%، أجابوا بأنه بأن توفر كل المعلومات يساعد على الوصول للقرار الجيد، مقابل 10.90% أجابوا بأن توفر بعض المعلومات لا يساعد على الوصول للقرار الجيد، أما بالنسبة للفئة المتحكمين نجد نسبة 80.60% أجابوا بأن توفر كل المعلومات يساعد على الوصول للقرار الجيد، مقابل 19.40% أجابوا بأن توفر بعض المعلومات لا يساعد على الوصول للقرار الجيد، أما فئة المنفذين نجد نسبة 84.60% أجابوا بأن توفر كل المعلومات يساعد على الوصول للقرار الجيد، مقابل 15.40% أجابوا بأن توفر بعض المعلومات لا يساعد على الوصول للقرار الجيد.

يتبين لنا من خلال الجدول أن توفر كل المعلومات المتعلقة بالقرار ضروري جدا، فكما ذكرنا سابقا أي معلومة تشكل فارق في عملية إختيار البدائل، فبعض المعلومات يعتقد العامل أنها لا أهمية ولكنها تكون مهمة لمتخذ القرار وتعكس أبعاد متعددة في القرار، فأحيانا نظرة العامل للمواضيع و المشكلات تختلف عن نظرة متخذ القرار، وهذا الأخير لا يمكنه الإلمام بكل المعلومات أو طرح كل البدائل لأسباب عديدة أولها أن هاته المشكلات تتصل بالفاعلين في مواقعهم داخل الهرم التنظيمي، وتتعلق بأعمالهم وهم أكثر دراية بها بناء على تخصصاتهم ومهامه التي تجعلهم يبدون آراءهم حول مختلف القرارات وقابلية تنفيذها و تجسيدها، لذلك كل ما يقدمه الفاعلين من معلومات ومقترحات وأفكار لحل مختلف المشكلات و القضايا مهم للغاية ويصنع الفارق في القرار، فمتخذ القرار الذكي هو من يعرف قيمة المعلومات المقدمة من طرف كل الفئات المهنية، ويعمل على المفاضلة بينها، وإختيار أنسب وأفضل الحلول كقرارات، كما يستخدم المعلومات ويوفر نظام إتصال يوفر معلومات دقيقة وواضحة لإتمام الأعمال و تحقيق الأهداف.

ومن جانب آخر أكدت فئة من المبحوثين على أن القرارات تكون جيدة عندما تتوفر بعض المعلومات وهي فئة قليلة جدا، وهذا يدل على أن هناك بعض القرارات خاصة القرارات الروتينية والخاصة بالعاملين كأخذ عطلة مثلا، تتطلب معلومات قليلة وهذا أمر بديهي كونها قرارات بسيطة لا تتطلب كم هائل من المعلومات ، مقارنة بالقرارات الإستراتيجية أو غيرها.

**الجدول رقم (59): يبين توزيع المبحوثين حسب الجهة التي يعتمد عليها العامل عندما يواجه مشكلة في تنفيذ القرار حسب متغير الفئة السوسيو مهنية**

المجموع	الجهة التي يتصل بها العامل عندما تواجهه مشكلة في تنفيذ القرار			الإجابة الفئة السوسيو مهنية	
	ايجاد حل	العمال	المدير	ك	إطارات
46	14	8	24	ك	إطارات
100%	30,40%	17,40%	52,20%	%	
31	5	25	1	ك	متحكمين
100%	16,10%	80,60%	3,20%	%	
26	5	7	14	ك	منفذين
100%	19,20%	26,90%	53,80%	%	
103	24	40	39	ك	المجموع
100%	23,30%	38,80%	37,90%	%	

إن الإتجاه العام للجدول يؤكد لنا بأن 37.90%، يرون بأن الجهة التي يتصل بها العامل عندما تواجهه مشكلة في تنفيذ القرار هي العمال، فقد أكد فئة المتحكمين ذلك بنسبة بلغت 80,60%، تليها نسبة 26,90% لدى فئة المنفذين ، أما الإطارات فقد سجلوا نسبة 17,40%.

من ناحية أخرى نجد نسبة 37.90% أكد من خلالها المبحوثين الجهة التي يتصل بها العامل عندما تواجهه مشكلة في تنفيذ القرار هي المدير، وقد أكد المنفذون ذلك بنسبة 53.80%، تليها نسبة 52,20% مثلها فئة الإطارات، أما أقل نسبة نجدها لدى فئة المتحكمين 3.20%.

في المقابل سجلت أقل نسبة ب 23.30% أكد من خلالها المبحوثين بأنهم عندما تواجههم مشكلة في تنفيذ القرار يحاولون إيجاد حل، وقد أكد الإطارات ذلك بنسبة 30.40% ، تليها نسبة 19,20% مثلها فئة المنفذين، أما أقل نسبة نجدها لدى فئة المتحكمين بنسبة 16.10%.

يتبين لنا من خلال الجدول الإحصائي أعلاه أن العمال عندما تواجههم مشكلة في تنفيذ القرارات بمستشفى الصداقة لطب العيون كويا- الجزائر، يتصلون ببعضهم البعض لإيجاد حلول للمشكلة التي تواجههم، حيث تحدث الإتصالات الأفقية بين العاملين أو الأقسام أو المدراء ولهذا الإتصال أهمية في تنسيق النشاطات وتجنب سوء الفهم وغيابه يجعل الأفراد معزولين وأدوارهم تتسم بالغموض، وهم بالتالي يتبادلون الخبرات و المهارات فيما بينهم وهذا أمر جيد يدل على مستوى التعاون العالي بينهم، حيث يعمل العامل على البحث عن معلومة أو حل لتجاوز مشكلاته، والسيطرة عنها كما أن إتصالهم ببعضهم البعض لمواجهة المشكلات و التحكم فيها قائم على المعرفة، حيث هناك مشكلات متكررة تم التعامل معها سابقا وتتطلب تخصصات أو فئة مهنية محددة، وتتطلب تدخل أفراد ذوي مهارات وكفاءات، هذا التعاون يدل على درجة التضامن و التماسك بين مختلف المستويات التنظيمية، .

كما أن العمال عندما تواجههم مشكلات عند تنفيذ القرارات يلجأون في بعض الحالات إلى الإتصال بالمدير خاصة فئة الإطارات و المنفذين وهذا راجع لطبيعة القرارات والأعمال المطلوبة منهم فالمدير يعد المصدر الرئيسي للمعلومات و البيانات التي لا يمكن توفرها في باقي المستويات التنظيمية، ويقوم العاملين بالتبليغ ونقل الأخبار عن النشاطات وسير العمل و المشاكل والتطلعات والشكاوي المختلفة، ويلتمسون الاقتراحات لتحسين العمل وتنفيذ القرار، إذا تقوم المنظمة الصحية بتشجيع الإتصال الصاعد حيث تدور هذه الاتصالات

حول إحاطة الرؤساء علما عن سير العمل و المشكلات المختلفة في شكل تقارير تحتوي معلومات بصورة روتينية عن طريق الإتصال الرسمي، ونستطيع إدراك أن مستشفى طب العيون كوبا- الجزائر، يشجع على تدفق المعلومات نحو الأعلى حيث تشجع العامل على التعبير عن آراءه أو تقديم إقتراحات لحل المشكلات وغيرها.

كما أكدت فئة من العمال على أنهم يحاولون إيجاد حل عندما تواجههم مشكلات وهذا يدل على درجة تحمل هؤلاء الفئة من العمال للمسؤولية، حيث عندما تواجههم مشكلات يسعون إلى البحث عن حل دون الرجوع المتكرر للزملائهم او المدير، مما يفسح المجال لهم للإبداع و إكتساب الخبرة و الكفاءة مستقبلا.

**الجدول رقم (60): يبين توزيع المبحوثين حسب عوامل ضعف القرار وجودته**

**حسب متغير الفئة السوسيو مهنية**

المجموع	عدم جودة القرار يرجع إلى:			الإجابة الفئة السوسيو مهنية	
	عدم وجود مهارات في الإتصال	ضعف وسائل الإتصال	سلطات متعددة		
46	13	20	13	ك	إطارات
100%	28,30%	43,50%	28,30%	%	
31	30	/	1	ك	متحكمين
100%	96,80%	/	3,20%	%	
26	9	6	11	ك	منفذين
100%	34,60%	23,10%	42,30%	%	
103	52	26	25	ك	المجموع
100%	50,50%	25,20%	24,30%	%	

نلاحظ أن ما نسبته 50.50% من المبحوثين أجابوا على أن عدم جودة القرار تعود بالأساس إلى عدم وجود مهارات في الإتصال، مقابل 25.20% أجابوا على أن عدم جودة القرار تعود بالأساس إلى ضعف وسائل الإتصال، كما نجد نسبة 24.30% أجابوا على أن عدم جودة القرار تعود بالأساس إلى سلطات متعددة، ونلاحظ أنها نسب متفاوتة، فبنسبة لفئة الإطارات نجد نسبة 28.30%، أجابوا على أن عدم جودة القرار تعود بالأساس إلى سلطات متعددة، مقابل 43.50% أجابوا على أن عدم جودة القرار تعود بالأساس إلى ضعف وسائل الإتصال، مقابل 28.30% أجابوا على أن عدم جودة القرار تعود بالأساس إلى عدم وجود مهارات في الإتصال، أما بالنسبة لفئة المتحكمين نجد نسبة 3.20%، أجابوا على أن عدم جودة القرار تعود بالأساس إلى سلطات متعددة، مقابل 96.80% أجابوا على أن عدم جودة القرار تعود بالأساس إلى عدم وجود مهارات في الإتصال، أما بالنسبة لفئة المنفذين نجد نسبة 42.30%، أجابوا على أن عدم جودة القرار تعود بالأساس إلى سلطات متعددة، مقابل 23.10% أجابوا على أن عدم جودة القرار تعود بالأساس إلى ضعف وسائل الإتصال، مقابل 34.60% أجابوا على أن عدم جودة القرار تعود بالأساس إلى عدم وجود مهارات في الإتصال.

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن المبحوثين يرون أن عدم جودة القرار يعود بالأساس إلى عدم وجود مهارات في الإتصال، كمهارة الإهتمام بمحتوى المراسلات و المذكرات ومضمونها والفروقات الفردية بين العاملين والوقت المناسب للإتصال وأثره على الأفراد بالمنظمة، وغياب مهارة الكتابة حيث تتسم كتابة بعض التقارير و المراسلات و المذكرات بالأخطاء الإملائية أو بالتعقيد و الغموض، وعدم الموضوعية وغياب الدقة، أيضا غياب مهارة القراءة حيث تكون قراءة المراسلات و التقارير خاطئة وغير صحيحة، وغياب مهارة الإنصات وانتقاء المعلومات الجيدة للقرار، وغياب مهارة التفكير حيث يكون متخذ القرار له مهارة التحليل و التركيب و الفهم و التفسير لكل ما يطرح من أفكار و آراء لإختيار أفضل أنسب الحلول.

أما الفئة التي أجابت أن عدم جودة القرار ترجع إلى سلطات متعددة وضعف وسائل الإتصال نجد النسب تتقارب، وهذا يدل إلى أن ضعف جودة القرارات بمستشفى طب العيون كويا- الجزائر، يرتبط بوجود سلطات متعددة وضعف وسائل الإتصال ونجد كل فئة مهنية أشارت حسب موقعها في الهرم التنظيمي على أسباب ضعف جودة القرار، فنجد فئة الإطارات ركزت على ضعف وسائل الإتصال، أما فئة المتحكمين ترى أن عدم جودة القرار سببه عدم وجود مهارات للإتصال، أما فئة المنفذين فتركز على السلطات المتعددة بحكم تواجدها أسفل الهرم التنظيمي حيث تكون فيه إصدار الأوامر بهدف تنفيذ القرار.

إذا يمكننا القول أن نظام الإتصال بمستشفى طب العيون كويا- الجزائر، يعاني من إختلالات تتمثل في غياب مهارات الإتصال بدرجة الأولى، فنجاح الإتصال يرتبط بالمهارات التي يمتلكها كل فرد من أفراد التنظيم بإعتبار أن الإتصال شبكة متسلسلة تربط العلاقات بعضها ببعض، والإتصال أساسي في كل العمليات الإدارية وعلى رأسها إتخاذ القرار، فغياب مهارة الإتصال يؤثر على القرار وجودته خاصة القرارات الإستراتيجية و المستعجلة، بالإضافة إلى أن السلطات المتعددة تجعل من القرار ضعيف كونها ترتبط بعدد من الأفراد الذين من شأنهم إتخاذ قرارات، بحكم السلطة الممنوحة لهم، ومن جانب آخر ضعف وسائل الإتصال يؤثر بشكل مباشر على جودة القرارات.

### الإستنتاج:

نستنتج من خلال قراءتنا أن فتح قنوات الإتصال في كل المستويات التنظيمية كآلية للإشراك العامل يساهم في جودة القرار حيث تتوفر المعلومات الكافية وتتوزع في مختلف المصالح والأقسام، فالإتصال يحدث بصورة جيدة، حيث تولى الإدارة الصحية أهمية لنظام الإتصال وتعمل على ربط كل أجزاء المنظمة مع بعضها البعض، فالإتصال يعد وسيلة جيدة لتنظيم علاقات العمل وتوفير المعلومات حسب الموقع الذي يتواجد به الفاعلين، و حدوث الإتصال بشكل جيد يدل أيضا أن القائم بالإتصال يحسن إستخدام الوسيلة الجيدة للإتصال ويراعي

محتوى الرسالة من ناحية وضوح ودقة اللغة والرموز المستخدمة، حتى يحدث الإتصال بشكل صحيح وفي الوقت المناسب، ويتحقق الهدف من الإتصال.

كما أن الوسائل المستخدمة للإتصال من طرف الإدارة، هي الوسائل المكتوبة بدرجة الأولى وهذا أمر طبيعي جدا في المنظمات أي كان نوعها، كما تعتمد عليها أغلبها، فالوسائل المكتوبة توفر للفاعلين المعلومات الكافية و المطلوبة، وقد تكون في شكل مراسلات إدارية او تقارير أو تعليمات أو مذكرات أو شكاوي أو محاضر الاجتماعات اي كل ما هو مدون في الورق، بالمقابل تعتمد أيضا على الإتصال الشفوي حيث له إيجابياته و يوفر للفاعلين فرصة الإحتكاك بالمسئول و مقابله فيحدث التفاعل ويتم معرفة كل ما هو مبهم وغير واضح وطرح الأسئلة و الحصول على المعلومات الكافية لتنفيذ القرارات أو طرح البدائل، وحسب النتائج يحدث الإتصال الشفوي خاصة مع فئة الإطارات و التنفيذيين وبدل هذا على التعاون الموجود بين المستويات التنظيمية، كما أن طبيعة العمل الصحي تفرض الإتصال التشاركي.

ومن جانب آخر أكد المبحوثين على أن هذه الوسائل فعالة توفر المعلومات وتنقلها بشكل جيد يتوافق مع طبيعة العمل ودرجة فهم الفاعلين لهاته الوسائل، ويعتبرون أن هاته الوسائل تحقق الغرض منها في نقل وتبادل المعلومات والأفكار، وتزودهم بكل معلومة لإتمام الأعمال وتنفيذ القرارات، إلا ان ضعفها يرتبط بدرجة تناسب الوسيلة المستخدمة حسب الفئة المهنية فقد يكون هؤلاء العمال متواجدين أسفل الهرم ولا تصلهم المعلومة في الوقت المناسب لذلك أقررو بعدم فعالية الإتصال بناء على عدم حصولهم على المعلومات الكافية، أو لعدم فهمهم للمراسلات و المذكرات الإدارية.

كما نستنتج من خلال الجداول أن المراسلات و التقارير بالمنظمة توفر معلومات كافية لإتخاذ القرارات، حيث أشار كل الفئات المهنية إلى ذلك، وهذا يدل على أن المراسلات و التقارير مصادر مهمة جدا للقرارات التي تتخذ وهي أيضا مرجع للمعلومات عند الحاجة لها وتوفر الوقت و الجهد، حيث تشكل المعلومات المادة الخام للإحصاء كل البدائل و

المقترحات بهدف إتخاذ القرارات خاصة في القرارات الإستراتيجية، كونها قرارات تتطلب الدقة

و التركيز وعدم إغفال أي معلومة ومهما كانت المعلومة صغيرة قد تشكل الفارق لقرارات مصيرية، ومن الواضح أن التقارير توفر للفاعلين ومنتخذ القرار الرؤية الواضحة لما يحدث بالمنظمة، كما توفر معلومات إحصائية وتقديرات كمية لبعض القرارات التي لها علاقة بالتكاليف و الميزانية وغيرها، إلا أن هذه التقارير و المراسلات أحيانا لا توفر المعلومات وتكون غير كافية خاصة لدى الفئات المتواجدة على مستوى الإدارة الدنيا حيث تتوفر معلومات أخرى ترتبط بالميدان.

ويجدر الإشارة إلى أن هذه التقارير تعد من طرف الأفراد أي الفئات المهنية المتواجدة بمختلف المستويات الإدارية، تتضمن نسب الإنجاز و المعوقات و مقترحات لتطوير العمل، بالإضافة إلى بعض الإنشغالات كل هاته المعلومات يقدمها الفرد للإدارة ، أي أن الفرد يشارك بأفكاره والتوصيات في عملية الإتصال، وبالتالي هو شريك أساسي بالمنظمة ، ومن ناحية أخرى بعض العمال لا يفهمون محتوى التقارير المرسلة حيث لا تتوفر على كل المعلومات أو تكون باللغة الفرنسية فأساس الإتصال اللغة المشتركة.

كما أن المعلومات عادة ماتكون تتعلق بتبليغ مختلف القرارات بدرجة الأولى، فعلى الإدارة تبليغ كل العاملين بالقرارات المتخذة أو الصادرة من طرف وزارة الصحة، بهدف إطلاعهم عن مستجدات المنظمة وكيفية إنجاز الأعمال و الأنشطة، إذا الإدارة تحرص على تبليغهم القرارات في آجالها وتعمل على إيصال المعلومات الكافية.

من جانب اخر أكد فئة من العاملين ذوي الخبرة الطويلة بالعمل أن المعلومات ترتبط بالإبلاغ عن المهام و الأنشطة وتوضيح مشكلات المنظمة، وهذا أمر إيجابي يدل على حرص الإدارة على تزويد العاملين بكافة المعلومات و المعطيات المرتبطة بمهامهم والمشكلات التي تواجه الفرد و المنظمة، لكي يكون العامل على دراية و إطلاع كافي وإشباع حاجته للمعلومة و الإتصال، وبالتالي تقوم الإدارة بإشراكه بالمعلومة بدلا من إحتكارها دائما وتعطيل الأنشطة و الأعمال.

إن القرار يتأثر بنوع المعلومات ووقت توفرها، حيث أكد ذلك كل الفئات المهنية، فالمعلومة تشكل المصدر الأساسي للقرارات، حيث يتأثر القرار بنوع المعلومة وكميتها، وودقتها ووقت توفرها لذلك يعمل الإتصال كآلية للتشارك المعلومات في أنها ووقتها دون التأجيل الذي يؤدي إلى تعطيل القرارات وفشلها ونتائج وخيمة مستقبلا.

كما أكد المبحوثين من كل الفئات المهنية يرون أن نقص المعلومات يؤثر على جودة القرار، وهذا أمر صحيح لأن جودة القرار ترتبط بقلّة التكلفة وكفاءة تنفيذه، وتوفر قدر كبير من المعلومات و البيانات من كل الفئات المهنية بحسب تخصصاتهم، ويتم دراسة المشكلات وتحليلها بدرجة عالية من الضبط و الدقة وإتخاذ القرار المناسب بشأنها.

إن جودة القرار ترتبط بمدى مشاركة الفاعلين داخل المنظمة، حيث يتم إستغلال الموارد و خفض التكاليف إلى أقل حد ممكن وزيادة الخدمات الصحية و جودتها، لأن القرار سيؤدي على تقليل فرص المخاطرة.

وللإشارة إن نقص المعلومات يحدث إختلالات للكثير من القرارات التي تتخذها المنظمة، خاصة القرارات الإستراتيجية و المهمة كونها تقوم بالأساس على المعلومات الهامة و الدقيقة أي نقص في هاته المعلومات يعرض المنظمة للمخاطرة، لذلك على الإدارة أن تحرص على تجميع كافة المعلومات والبحث عن طرق أخرى للتوصل للمعلومات من خلال إشراك الفرد حتى تضمن تعاونهم وتقديم كل المعلومات وتجنب نقصها، حيث يعمل بعض الفاعلين على إحتكار المعلومة كرد فعل لتهميشهم من طرف الإدارة وهذا من شأنه أن يؤثر على القرار ككل و المنظمة كذلك.

كما أشارت نتائج الجداول إلى أن هناك معيقات كنقص المعلومات المتعلقة بمختلف القرارات المتخذة سببها الأساسي إحتكار المعلومة في المستوى الأعلى وضعف وسائل الإتصال حيث أكد ذلك فئة المتحكمين و المنفذين ، بالإضافة إلى سبب آخر وهو الحصول على المعلومة في وقت غير مناسب متأخر حيث أكد ذلك فئة الإطارات، وهذا يدل على أن إدارة مستشفى طب العيون كويا- الجزائر، تعاني من مجموعة من المعوقات التي تحد من فعالية

الإتصال، حيث تقوم الإدارة العليا بإحتكار المعلومة وهذا يؤدي بعرقلة القرارات وعدم فعاليتها، كما أن ضعف وسائل الإتصال ووصول المعلومات متأخر عامل ومعيق كبير أما عملية إتخاذ القرار وبالتالي نقص المعلومات الضرورية يجعل البدائل قليلة وضعيفة تفتقر للدقة والجودة.

إن إحتكار المعلومة في المستوى الأعلى يؤثر على إختيار البدائل ووضعها، حيث يتم إختيار بدائل ضعيفة وغير سليمة للقرارات التي تتخذ، وتجعل عملية إتخاذ القرار مفرغة لا معنى لها، فهؤلاء الذين يعملون على إحتكار المعلومة يبحثون على هامش للمناورة ومنه تحقيق الأهداف الشخصية وعرقلة فعالية التنظيم.

كما أكد المبحوثين أن الإتصال الجيد يعزز مشاركتهم في إتخاذ القرار، ويدل هذا على أن الإتصال آلية جيدة لمشاركة الفاعلين في عملية إتخاذ القرار، حيث تمر هذه الأخير بمراحل ففي مرحلة تشخيص المشكل تقوم الإدارة بدعوة الأفراد لتشخيص المشكلة ويتم في هذه المرحلة تقديم مجموعة من المعلومات و المعطيات حول المشكلة بهدف تحديدها تحديد دقيق، ويشارك الفرد في تشخيصها بحسب موقعه في التنظيم وبمجرد مشاركته يحدث الإتصال و المشاركة في إتخاذ القرار، ثم يتم وضع البدائل و اختيارها بتقديم معلومات ومقترحات وتوصيات وحقائق ويتم حصرها وكلها تشكل مادة خام لإتخاذ القرار، حيث يتم إختيار البدائل و تنفيذها ، وبالتالي ما يقدمه العامل في كل مراحل إتخاذ القرار هو نقل للمعلومات و الأفكار و المقترحات وغيرها تؤكد أهمية العنصر البشري في إحداث التغيير، حيث تكون مشاركته واضحة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة ويحدث الإتصال التشاركي.

إن المعلومات من وجهة نظرنا توفر لمتخذ القرار كل البدائل الممكنة لنجاح القرار، وفعاليتها ومشاركة العاملين من خلال المعلومات التي يوفرها بحسب موقعه في المنظمة ، لذلك يعد الإتصال أحد الآليات الجيدة للمشاركة في إتخاذ القرار و المنظمة ككل، فإذا كان الإتصال جيد في كل مستوياته وإتجاهاته الصاعد و النازل و الأفقي ، سيحقق بالفعل المشاركة الفعلية للفرد ويجعله يندمج كليا و يسعى إلى

تحقيق اهداف المنظمة كونها تعتبر جزء من أهدافه ، حيث توفر له المشاركة نوع من الإعتراف و الشعور بالإندماج الكلي، وبالتالي تحقيق ما يدعى بالإتصال التشاركي.

الإ أن المشاركة الفعلية عن طريق الخذ بعين الإعتبار و الإهتمام بمقترحات وآراء العاملين وإنتقاءها كبداية يؤكد درجة إشراكه في عملية إتخاذ القرار، كما أن تقبله للقرار وتنفيذه يندرج كفعل مشارك في القرار، وتكون المشاركة فعلية وفعالة ومتجسدة بتوفر نظام إتصال جيد.

وكما سجلنا أن المبحوثين أكدوا على ان الإتصال الجيد يجعلهم يقتنعون بتنفيذ القرار، حيث تعد مرحلة تنفيذ القرار مرحلة مهمة جدا يتم فيها تجسيد القرار في الواقع، فكلما تم تنفيذ القرار بكفاءة وفاعلية نجحت المنظمة في تحقيق أهدافها، ولا يتم تنفيذ القرارات إلا إذا فهم العاملين جيد محتوى القرار و المطلوب منهم لإتمام الأعمال، كما سجلنا أن توفر كل المعلومات المتعلقة بالقرار ضروري جدا، فكما ذكرنا سابقا أي معلومة تشكل فارق في عملية إختيار البدائل، فبعض المعلومات يعتقد العامل أنها لا أهمية ولكنها تكون مهمة لمتخذ القرار وتعكس أبعاد متعددة في القرار، فأحيانا نظرة العامل للمواضيع و المشكلات تختلف عن نظرة متخذ القرار، وهذا الأخير لايمكنه الإلمام بكل المعلومات أو طرح كل البدائل لأسباب عديدة أولها أن هاته المشكلات تتصل بالفاعلين في مواقعهم داخل الهرم التنظيمي، وتتعلق بأعمالهم وهم أكثر دراية بها بناء على تخصصاتهم ومهامه التي تجعلهم يبدون آراءهم حول مختلف القرارات وقابلية تنفيذها و تجسيدها، لذلك كل ما يقدمه الفاعلين من معلومات ومقترحات وأفكار لحل مختلف المشكلات و القضايا مهم للغاية ويصنع الفارق في القرار.

كما سجلنا أن العمال عندما تواجههم مشكلة في تنفيذ القرارات بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر، يتصلون ببعضهم البعض لإيجاد حلول للمشكلة التي تواجههم، حيث تحدث الإتصالات الأفقية بين العاملين أو الأقسام أو المدراء ولهذا الإتصال أهمية في تنسيق النشاطات وتجنب سوء الفهم وغيابه يجعل الأفراد معزولين وأدوارهم تتسم بالغموض، وهم بالتالي يتبادلون الخبرات و المهارات فيما بينهم وهذا أمر جيد يدل على مستوى التعاون العالي بينهم، كما أن العمال عندما تواجههم مشكلات عند تنفيذ القرارات

يلجأون في بعض الحالات إلى الإتصال بالمدير خاصة فئة الإطارات و المنفذين وهذا راجع لطبيعة القرارات والأعمال المطلوبة منهم فالمدير يعد المصدر الرئيسي للمعلومات و البيانات التي لا يمكن توفرها في باقي المستويات التنظيمية، أما باقي العمال أكدوا على أنهم يحاولون إيجاد حل للمشكلة وهذا يدل على درجة تحمل هؤلاء الفئة من العمال للمسؤولية، حيث عندما تواجههم مشكلات يسعون إلى البحث عن حل دون الرجوع المتكرر للزملائهم او المدير، مما يفسح المجال لهم للإبداع و إكتساب الخبرة و الكفاءة مستقبلا.

وسجلنا أيضا أن المبحوثين يرون أن ضعف جودة القرار يعود بالأساس إلى عدم وجود مهارات في الإتصال، كمهارة الإهتمام بمحتوى المراسلات و المذكرات ومضمونها والفروقات الفردية بين العاملين والوقت المناسب للإتصال وأثره على الأفراد بالمنظمة، وغياب مهارة الكتابة حيث تتسم كتابة بعض التقارير و المراسلات و المذكرات بالأخطاء الإملائية أو بالتعقيد و الغموض، وعدم الموضوعية وغياب الدقة ، أيضا غياب مهارة القراءة حيث تكون قراءة المراسلات و التقارير خاطئة وغير صحيحة، وغياب مهارة الإنصات و إنتقاء المعلومات الجيدة للقرار، وغياب مهارة التفكير حيث يكون متخذ القرار له مهارة التحليل و التركيب و الفهم و التفسير لكل ما يطرح من أفكار و آراء لإختيار أفضل أنسب الحلول.

## الفصل السادس:

### تفويض السلطة وطرح بدائل جديدة لإتخاذ القرار

تمهيد.

1. درجة تفويض السلطة لتمكين الفرد ومشاركته .
2. فوائد تفويض السلطة كآلية لتعميق المشاركة.

الاستنتاج

**تمهيد:**

سنتناول في هذا الفصل تحليل الجداول المتعلقة بالفرضية الرابعة، التي ترى بأن تمكين العاملين عن طريق تفويض السلطة كآلية للمشاركة يساهم في طرح بدائل جديدة لإتخاذ القرار وتنفيذه، وسيتم تحليل هذه الفرضية بالتركيز على نقاط هامة منها درجة تفويض السلطة من طرف المفوض وتمكين الفرد داخل المنظمة وتعزيز مشاركته من خلال طرح البدائل المختلفة للقضايا التي تواجهه، بالإضافة إلى فوائد تفويض السلطة في تعميق المشاركة، وكذا أهميتها كأداة لبناء علاقة الثقة بين الفرد و الإدارة.

إن تمكين الفرد داخل المنظمة بحسب موقعه ومهاراته وإمكانياته وخبرته، ينمي لديه الشعور بالإنتماء و المسؤولية أتجاه القرارات المختلفة التي تتخذها المنظمة ويعمل الفرد على إنجاحها كونه المشارك فيها ويتقبلها، وبالتالي فمنح الصلاحيات الكافية للأفراد يعد آلية حقيقية وجيدة لإحلال نموذج الإدارة بالمشاركة ودمجه، والإعتراف به كشريك أساسي من خلال تقاسم وتشارك السلطة ليحقق أهداف المنظمة، وترسيخ الفعل التشاركي .

**1. درجة تفويض السلطة لتمكين الفرد ومشاركته**

**الجدول رقم (61):** يبين توزيع المبحوثين حسب تفويض السلطة من طرف المدير لتنمية المشاركة في إتخاذ القرار حسب الفئة السوسيو مهنية

المجموع	درجة تفويض السلطة و تنمية المشاركة في إتخاذ القرار		الإجابة الفئة السوسيو مهنية	
	لا	نعم		
46	6	40	ك	إطارات
100%	13%	87%	%	
31	2	29	ك	متحكمين
100%	6,50%	93,50%	%	
26	6	20	ك	منفذين
100%	23,10%	76,90%	%	
103	14	89	ك	المجموع
100%	13,60%	86,40%	%	

الإتجاه العام في الجدول الموضح في الأعلى يعبر، على أن أغلب المبحوثين يؤكدون على أن الإدارة تفوض السلطة لبعض الأعضاء لتنمية مشاركتهم في عملية إتخاذ القرار، حيث بلغت نسبة الإتجاه العام 86.40% كأعلى نسبة مسجلة في الجدول، وتم دعمه من طرف المتحكمين التي أكدت ذلك بنسبة 93,50%، تليها نسبة 87% لدى فئة الإطارات، أما أقل نسبة بلغت 76,90% مثلها فئة المنفذين.

ونجد نسبة 13.60% أشار من خلالها المبحوثين بأن الإدارة نادرا ما تقوم بتفويض السلطة لبعض الأعضاء لتنمية مشاركتهم في عملية إتخاذ القرار، حيث أكد ذلك فئة المتحكمين بنسبة بلغت 23,10% كأعلى نسبة، تليها نسبة 13% لدى فئة الإطارات، أما أقل نسبة بلغت 6,50% لدى فئة المتحكمين.

من خلال النتائج الإحصائية المسجلة ، يتضح لنا من الناحية السوسولوجية بأن أغلب المبحوثين أكدوا على أن الإدارة تسعى إلى تفويض السلطة لبعض الأعضاء بهدف تنمية مشاركتهم في عملية إتخاذ القرار ، فعملية تفويض السلطة مهمة وضرورية ، حيث تمنح العامل حق التصرف و إتخاذ القرارات في نطاق محدد و بالقدر اللازم ، لإنجاز مهمة معينة و الواقع إن صفة المدير الكفاء هي تفويض السلطة لمعاونيه ليعفي نفسه من التفاصيل الجزئية للإدارة و يكرس نفسه لوظائفه الأساسية وهي التخطيط العام و رسم السياسة و التنظيم والرقابة ، إلى جانب حل المشكلات ، و تفويض السلطة لا يعني فقدان المفوض سلطته بل يظل محتفظا بها كاملة وله الحق استردادها في أي وقت، كما يجدر الإشارة إلى أن الثقة هي الأساس في تفويض السلطة ، ويمكن أن يكون التفويض شفهي أو كتابي ، فالتفويض يحمل في داخله معنى اللامركزية السلطة.

ويمكن القول أن إدارة مستشفى طب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، تسعى إلى تفويض السلطة لأنها عملية مهمة ، ونظرا لطبيعة العمل في القطاع الصحي، حيث أن خصوصية وكبر المؤسسة أصبح دافعا قويا لتفويض السلطة ، لأن المركزية الشديدة تعرقل سير العمل، فهي تقوم بتفويض جزء من سلطتها إلى أفرادها ذوي الكفاءة و تركز على الإطار ، كونهم يمثلون الأداة الفعالة التي تسير العمل و تضمن استقراره و نموه وهذا ما بينته نتائج الجدول.

في المقابل إن تفويض السلطة يعد أمر حساس في المنظمات البيروقراطية ، فقد أكد سيلزنيك " على أن البيروقراطية تواجه دائما الحاجة إلى تفويض السلطة للأنساق الفرعية داخل التنظيم ، نظرا لتعدد مهام الإدارة و تعدد مسؤوليتها، غير أن ذلك التفويض يؤدي إلى تمييع الأهداف العامة للتنظيم ، لأن وحداته الفرعية سوف تتجه أكثر فأكثر نحو تحقيق أهدافها الخاصة ، و إعتبارها غايات في حد ذاتها ، ويتطلب بالضرورة إستعادة مركزية الضبط و الإدارة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> لظفي طلعت إبراهيم ، مرجع سابق، ص 159.

إذا فقد أكد أغلب المبحوثين أن الإدارة تسعى إلى تفويض السلطة لبعض أعضائها لتنمية مشاركتهم في إتخاذ القرار ، كونها تعلم أهمية تفويض السلطة ، وما تحققه من مزايا و فوائد و تركز في ذلك على الإعتماد على فئات محددة كالإطارات بإعتبارها الفئة الأكثر كفاءة وخبرة.

في المقابل أكد فريق آخر من المبحوثين بأن الإدارة لا تقوم بتفويض السلطة لبعض الأعضاء لتنمية مشاركتهم في إتخاذ القرار ، بحكم قلة خبرتهم أو كفاءتهم وتعتبر أن التفويض أمر هام لا بد من تحديد صلاحياته لدى الأفراد انطلاقا من تواجدهم في الموقع الوظيفي و مؤهلاتهم وكفاءتهم و خبرتهم و يتبع التفويض رقابة من طرف الإدارة.

**الجدول رقم (62): يبين توزيع المبحوثين حسب مراعاة المفوض لقدرات العامل عند توزيع المهام حسب سنوات الخبرة.**

المجموع	مراعاة القائد أثناء منح السلطة لقدرات العامل عند توزيع المهام		الإجابة	
	لا	نعم	سنوات الخبرة	
76	14	62	ك	من 1سنة إلى 7
100%	18,40%	81,60%	%	
22	6	16	ك	من 8 سنة إلى 14
100%	27,30%	72,70%	%	
5	1	4	ك	من 15 إلى 21
100%	20%	80%	%	
103	21	82	ك	المجموع
100%	20,40%	79,60%	%	

المصدر: البحث الميداني

نلاحظ أن ما نسبته 79.60% من المبحوثين أجابوا بأن القائد أثناء منح السلطة يراعي قدرات العامل عند توزيع المهام، مقابل 20.40% أجابوا بأن القائد أثناء منح السلطة لا يراعي قدرات العامل عند توزيع المهام، فبنسبة لفئة العمال الذين لهم خبرة من 1 إلى 7 سنوات نجد نسبة 81.60%، أجابوا بأن القائد أثناء منح السلطة يراعي قدرات العامل عند توزيع المهام، مقابل 18.40% أجابوا بأن القائد أثناء منح السلطة لا يراعي قدرات العامل عند توزيع المهام، أما بالنسبة للفئة الذين لهم خبرة من 8 إلى 14 سنة نجد نسبة 72.70% أجابوا بأن القائد أثناء منح السلطة يراعي قدرات العامل عند توزيع المهام، مقابل 27.30% أجابوا بأن القائد أثناء منح السلطة لا يراعي قدرات العامل عند توزيع المهام، أما فئة الذين لهم خبرة من 15 إلى 21 سنة نجد نسبة 80% أجابوا بأن القائد أثناء منح السلطة يراعي قدرات العامل عند توزيع المهام، مقابل 20% أجابوا بأن القائد أثناء منح السلطة لا يراعي قدرات العامل عند توزيع المهام.

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن جل المبحوثين أقرروا أن القائد أثناء منح السلطة يراعي قدرات العامل عند توزيع المهام، حيث أكد ذلك العمال الذين لهم أقدمية طويلة بالمستشفى وباقي العمال أيضا بنسب متقاربة وعالية، وهذا يدل على أن القائد بمستشفى الصداقة لطب العيون بالجلفة يحرص على منح السلطة بناء على قدرات وخبرة العمال، عند توزيع المهام و الأعمال وبالتالي فهو يثمن خبرة وقدرات العامل لإتمام و إنجاز الأعمال المطلوبة من العمال، بمختلف مستوياتهم التنظيمية، وعليه فإن القائد يدرك أهمية منح صلاحيات وسلطة كافية لتنفيذ القرارات وإنجاز العمال في آجالها، كما أن منح السلطة للعامل يؤكد على ثقة الإدارة بالعامل ومنه تحقيق التعاون بين الإدارة و العاملين دون رجوع الفرد كل مرة إلى مركز السلطة وتخفيف أعباء العمل عن القائد ليتفرغ للتخطيط و التنظيم.

بالمقابل نجد فئة أجابت على أن القائد أثناء منح السلطة لا يراعي لقدرات العامل عند توزيع المهام، تخوفا من المجازفة، أو عدم تحقيق النتائج المطلوبة، حيث يحرص على إستبعاده و الإعتماد على من يثق بهم.

**الجدول رقم (63): يبين توزيع المبحوثين حسب تفويض السلطة يساعد العامل على إنجاز مهامه بسرعة حسب الفئة السوسيو مهنية**

المجموع	تفويض السلطة وسرعة إنجاز المهام وحل المشكلات		الإجابة	
	لا	نعم	الفئة السوسيو مهنية	
46	9	37	ك	إطارات
100%	19,60%	80,40%	%	
31	4	27	ك	متحكمين
100%	12,90%	87,10%	%	
26	10	16	ك	منفذين
100%	38,50%	61,50%	%	
103	23	80	ك	المجموع
100%	22,30%	77,70%	%	

إن الجدول الموضح ف في الأعلى يؤكد لنا على أن الإتجاه العام يمثل 77.70%، أقر من خلاله أغلب المبحوثين على أن تفويض السلطة يساعد العامل على إنجاز مهامه بسرعة وحل المشكلات ، فقد أكد المتحكمين ذلك بنسبة 87,10%، أما فئة الإطارات بلغت نسبتها 80,40%، في حين سجل فئة المنفذين نسبة 61,50%.

أما الذين أكدوا إجابتهم بالنفي بلغت نسبتهم 22.30%، أكدوا من خلالها بأن تفويض السلطة لا يساعد العامل على إنجاز مهامه بسرعة وحل المشكلات ، وأكد ذلك فئة المنفذين بنسبة 38,50%، أما الإطارات فقدرت ب 19,60%، في حين نسبة المتحكمين بلغت 12,90%.

نستنتج من خلال الأرقام الإحصائية المتحصل عليها، بأن أغلب المبحوثين أجابوا ب(نعم) حيث أكدوا على أن تفويض السلطة يساعد العامل في إنجاز مهامه بسرعة وحل المشكلات،

و هذا يدل على أن تفويض السلطة إجراء جيد تتخذه الإدارة العليا بهدف تحقيق السرعة وحل المشكلات المختلفة التي تواجه العمال بالمنظمة ، حيث يتيح للعامل الحرية و الإستقلالية في العمل، دون الرجوع الدائم إلى مركز السلطة ، كما يساعده في إكتساب خبرات و مهارات ،والإلتزام بأداء مهامه على أكمل وجه، بالإضافة إلى أنه ينمي قدرات ومهارات المرؤوسين، ويعينهم على تنمية الجوانب القيادية في شخصياتهم ، و يرفع من روحهم المعنوية و يولد الثقة المتبادلة،والإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لإنجاز المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه، كما ينمي روح الإبتكار والمبادأة لديهم.

إذا تعمل إدارة مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، على تفويض السلطة للأفراد وتعتبره أداة للحل المشكلات قبل تفاقمها، وتعهدها حيث توجد مشكلات تتطلب حل سريع دون الرجوع إلى مركز السلطة.

يمكننا القول بأن أغلب المبحوثين من مختلف الفئات السوسيومهنية يؤكدون على أهمية التفويض الفعال الذي يساهم في إنجاز أعمالهم بسرعة وحل المشكلات ، كونه يحقق أكبر عوائد ممكنة للمؤسسة ، فالعمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة فهو من ناحية يوفر الوقت على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها، كما أنه يحقق سرعة إنجاز العمل و المرونة و التكيف مع الظروف المختلفة و ينمي روح المبادرة لدى العاملين.

فالتفويض السلطة للعامل يساعده في إنجاز مهامه بسرعة ومرونة و حرية وحل المشكلات، حيث أن منحه الصلاحيات يجعله أكثر حرية وسرعة في إتخاذ القرارات المختلفة، دون الرجوع إلى مركز السلطة الذي في الغالب يأخذ وقت طويل لإتخاذ القرار ، كما يعرقل ويجعل العمل بطيء ومتراكم.

كما أكد بعض المبحوثين على أن منح المفوض جزء من سلطته للعامل لا يحقق السرعة في إنجاز مهامه بسرعة وحل المشكلات، ويعود ذلك بالأساس إلى أن التفويض لم يكن كافي ، فقد تسعى الإدارة العليا إلى منح جزء من السلطة بحسب المستوى التنظيمي ، وعادة ما تفضل أن تحتفظ بالسلطة خوفاً من الخطأ الممكن حدوثه ، فالتفويض السلطة يقل كلما

إتجهنا نحو أسفل الهرم أي الإدارة الدنيا، وهذا ما أكدته النتائج المسجلة في الجدول، حيث أن المنفذين أقرروا بأن التفويض لا يساعدهم في أداء مهامهم بسرعة ، نظرا لأن الإدارة تمنحها تفويض بسيط لا يتعدى الأمور الروتينية ، كما أن الأعمال في المستوى الأسفل تكون في العادة أعمال مكثفة تتطلب التفويض حتى يتم تخفيفها و تحقيق المرونة و التنسيق مع باقي المستويات.

**الجدول رقم (64): يبين توزيع المبحوثين حسب تفويض السلطة يقتصر على الكفاءات حسب الفئة السوسيو مهنية**

المجموع	تفويض السلطة يقتصر على الكفاءات		الإجابة	
	لا	نعم	الفئة السوسيو مهنية	
46	12	34	ك	إطارات
100%	26,10%	73,90%	%	
31	3	28	ك	متحكمين
100%	9,70%	90,30%	%	
26	6	20	ك	منفذين
100%	23,10%	76,90%	%	
103	21	82	ك	المجموع
100%	20,40%	79,60%	%	

المصدر: البحث الميداني

نلاحظ أن ما نسبته 79.60% من المبحوثين أجابوا بأن تفويض السلطة يقتصر على الكفاءات ،مقابل 20.40% أجابوا بأن تفويض السلطة لا يقتصر على الكفاءات،فبنسبة لفئة الإطارات نجد نسبة 73.90%،أجابوا بأن تفويض السلطة يقتصر على الكفاءات ، مقابل 26.10% أجابوا بأن تفويض السلطة لا يقتصر على الكفاءات ،أما بالنسبة للفئة المتحكمين

وجد نسبة 90.30% أجابوا بأن تفويض السلطة يقتصر على الكفاءات ، مقابل 9.70% أجابوا بأن تفويض السلطة لا يقتصر على الكفاءات ، أما فئة المنفذين نجد نسبة 76.90% أجابوا بأن تفويض السلطة يقتصر على الكفاءات ، مقابل 23.10% أجابوا بأن تفويض السلطة لا يقتصر على الكفاءات.

يمكننا تفسير النتائج الإحصائية المبينة في الجدول ، من الناحية السوسولوجية حيث تظهر لنا بعض الدلالات الهامة، وتتمثل أساسا في أن أغلب أفراد العينة أكدوا على أن تفويض السلطة يقتصر على الكفاءات، وهذا يدل أن إدارة مستشفى الصداقة لطب العيون كويا- الجزائر بالجلفة، تعمل على فسح المجال لكفاءتها للمشاركة حيث تعمل على تفويض السلطة لهم وهي بالتالي تثق بهم وتعترف بقدراتهم و إمكانياتهم و مهاراتهم في حل المشكلات و إختيار البدائل وإتخاذ القرارات المناسبة و السليمة، حيث لهم كل الكفاءات التي تؤهلهم إلى إنجاز الأعمال و حل المشكلات، وقد أشار إلى ذلك سلزنيك لرفع من كفاءة العمال .

إذا تفويض السلطة للكفاءات يؤكد درجة ثقة القائد بكفاءة الأفراد المفوضين، وثقة الأفراد التي فوضت لهم السلطة بأهمية المهمة الملقاة على عاتقهم.

و يجدر الإشارة إلى أنه في بعض المؤسسات يعتقد المدراء أن تفويض السلطة يقلل من أهميتهم و يسلبهم إختصاصاتهم و يقوي معاونيهم ، وهم في ذلك ينسون بأن اللجوء إلى التفويض ربما يكون في بعض الأحيان ضرورة لا بد منها لتجنب الإنهيار ، فالتفويض الفعال يتحقق عندما يتساوى الرغبة و القدرة لدى المدير مع الاستعداد و التدريب لدى المرؤوسين.

كما أن تفويض السلطة يقتصر على الكفاءات خاصة فئة الإطارات فهي على علم بذلك بحكم موقعها القريب من مركز السلطة ، أن المفوض يختار الشخص المناسب و الذي تتوفر لديه القدرات و الإستعدادات التي تمكنه من الإستخدام الصحيح للسلطة المفوضة إليه ، فالإدارة تثق بالكفاءات لذلك تفوضهم السلطة و تعلم أنهم بإمكانهم تحمل المسؤولية الكاملة، خاصة و أنهم يمتلكون مهارات و خبرات و كفاءة عالية في أداء العمل.

كما أن نجاح عملية تفويض السلطة يتطلب توافر الثقة بين الرئيس و المرؤوسين الذين تفوض إليهم السلطة ، كما يجب توفر نظام رقابي فاعل يمكن من التأكد من حسن إستخدام السلطة و التعرف على ما قد يحدث من إنحرافات في الوقت المناسب.

كما أكد بعض المبحوثين وهم فئة قليلة على أن تفويض السلطة لا يقتصر على الكفاءات، وهذا يدل على أن الإدارة تعمل على تفويض السلطة لبعض الفئات المهنية بحسب حاجتهم للسلطة وطبيعة الأعمال التي يقومون بها و المشكلات التي تواجههم، وبما أن القائد تشاركي فهو يعي ويدرك جيدا أهمية التفويض السلطة، وياخذ بعين الإعتبار درجة تفويض السلطة بحسب تواجد الأفراد في مواقعهم التنظيمية ،حيث تكون درجة التفويض السلطة في أعلى الهرم مرتفعة، وتخفض في المستوى الأسفل ولا يعني ذلك عدم منحهم صلاحيات بل تمنح لهم صلاحيات بحسب طبيعة القرارات و المشكلات و الأعمال المطلوبة منهم.

**الجدول رقم (65): يبين توزيع المبحوثين حسب تفويض السلطة يساعد العامل في تنمية مهاراته وإختيار أفضل البدائل و الحلول حسب الفئة السوسيومهنية**

المجموع	تفويض السلطة يساعد في تنمية مهارات و إختيار أفضل و أنسب البدائل		الإجابة	
	لا	نعم	الفئة السوسيومهنية	
46	9	37	ك	إطارات
100%	19,60%	80,40%	%	
31	6	25	ك	متحكمين
100%	19,40%	80,60%	%	
26	6	20	ك	منفذين
100%	23,10%	76,90%	%	
103	21	82	ك	المجموع
100%	20,40%	79,60%	%	

يتجه الإتجاه العام في هذا الجدول نحو نسبة 79.60% وهي تمثل المبحوثين الذين أجابوا بـ(نعم) ، حيث أكدوا على أن تفويض السلطة يساعد العامل في تنمية مهاراته المختلفة، وتم دعم الإتجاه العام بنسب متنوعة من مختلف الفئات السوسيو مهنية ، فقد أقر الإطارات بذلك بنسبة بلغت 80,40% ، يليها فئة المتحكمين بنسبة بلغت 80,60% ، أما المنفذين فقد سجلوا نسبة 76.90%، وكلها نسب تتقارب من بعضها البعض.

كما نجد أن نسبة 20.40% أجابوا من خلالها المبحوثين بالنفي ، وأكدوا على أن تفويض السلطة لا يساعد العامل في تنمية مهاراته المختلفة ، حيث أكد ذلك فئة المنفذين بنسبة 23.10%، وكذا فئة المتحكمين بنسبة 19,40%، أما فئة الإطارات فقدت ب 19,60% ، وكلها نسب ضعيفة.

نستنتج من القراءة الإحصائية أن أغلب المبحوثين يؤكدون على أن تفويض السلطة يساعد العامل في تنمية مهاراته المختلفة وإختيار أفضل وأنسب البدائل، وخاصة فئة الإطارات و في مستوى الإدارة الوسطى حيث أن بعض المنظمات تسعى إلى إعداد قيادات يعتمد عليها من خلال منح الصلاحيات لها ، وهذا ينمي لديها مختلف المهارات و الخبرات و القدرات التي تكفل لها الترقيّة، ومن الواضح أن إدارة مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، تركز في تفويض السلطة على المستويات تنظيمية محددة، و ذلك بهدف تدريبها أو ترقيتها إلى مناصب أعلى ، لأنها تعلم أن بقاء واستمرارية و نمو المنظمة مرهون بتنمية كفاءتها و الإعتماد عليها لرفع التحديات الكبرى للمنظمة ، وفي المقابل توظف جهاز رقابة حتى تضمن عدم الوقوع في الخطأ الذي يعرض المنظمة إلى المخاطرة.

إن تفويض السلطة يساعد العامل على تنمية قدراته ومهاراته ، حيث يكتسب العامل مجموعة متنوعة من المهارات ، كالمهارة التحليلية و البحثية و الربط و التقييم و غيرها لإتخاذ القرارات اللازمة وإختيار أفضل و أنسب البدائل ،حيث يعمل العامل على طرح آراءه وأفكاره ومقترحاته في الإجتماعات التي تعقدها المنظمة لحل المشكلات و إتخاذ القرارات وبحكم الصلاحيات الممنوحة يمكن للعامل طرح أفكار و بدائل جيدة لمختلف القرارات خاصة

القرارات الهامة للمنظمة، كما يكتسب مهارات العمل الجماعي و مهارة تحمل المسؤولية و الإتصال و مهارة إتخاذ القرار .

في المقابل سجلنا بأن هناك مجموعة من المبحوثين أكدوا أن تفويض السلطة لا يساعد في تنمية مهاراتهم وإختيار أفضل وأنسب البدائل و يدل ذلك على أن بعض العمال لم يشبعوا حاجاتهم بعد نتيجة للتفويض الضيق للسلطة ، فكما ذكرنا سابقا فالإدارة لا تفوض كل صلاحيتها إلى كل العمال بل تركز على فئات محددة حتى تحقق أهداف المنظمة.

### 1. فوائد تفويض السلطة كآلية لتعميق المشاركة

الجدول رقم (66): يبين توزيع المبحوثين حسب تفويض السلطة يحسن من الإحساس بالمسؤولية وإتخاذ القرار المناسب حسب الفئة السوسيو مهنية

المجموع	منح الصلاحيات للعامل يساعد على الشعور بالمسؤولية وإتخاذ القرار المناسب		الإجابة	
	لا	نعم	الفئة السوسيو مهنية	
46	5	41	ك	إطارات
100%	10,90%	89,10%	%	
31	6	25	ك	متحكمين
100%	19,40%	80,60%	%	
26	8	18	ك	منفذين
100%	30,80%	69,20%	%	
103	19	84	ك	المجموع
100%	18,40%	81,60%	%	

نلاحظ أن ما نسبته 81.60% من المبحوثين أجابوا بأن منح الصلاحيات للعامل يساعد على الشعور بالمسؤولية وإتخاذ القرار المناسب، مقابل 18.40% أجابوا بأن منح الصلاحيات للعامل لا يساعد على الشعور بالمسؤولية وإتخاذ القرار المناسب، فبنسبة لفئة الإطارات نجد نسبة 89.10%، أجابوا منح الصلاحيات للعامل يساعد على الشعور بالمسؤولية وإتخاذ القرار المناسب، مقابل 10.90% أجابوا بأن منح الصلاحيات للعامل لا يساعد على الشعور بالمسؤولية وإتخاذ القرار المناسب، أما بالنسبة للفئة المتحكمين نجد نسبة 80.60% أجابوا بأن منح الصلاحيات للعامل يساعد على الشعور بالمسؤولية وإتخاذ القرار المناسب، مقابل 19.40% أجابوا بأن منح الصلاحيات للعامل لا يساعد على الشعور بالمسؤولية وإتخاذ القرار المناسب، أما فئة المنفذين نجد نسبة 69.20% أجابوا بأن منح الصلاحيات للعامل يساعد على الشعور بالمسؤولية وإتخاذ القرار المناسب، مقابل 30.80% أجابوا بأن منح الصلاحيات للعامل لا يساعد على الشعور بالمسؤولية وإتخاذ القرار المناسب.

من خلال النتائج المسجلة في الجدول يتبين لنا بأن أغلب المبحوثين أكدوا على أن تفويض السلطة يحسن و يرفع من مستوى شعورهم بالمسؤولية أتجاه الأعمال الموكلة إليهم، وهذا يدل على رغبة العامل في تحمل المسؤولية، من خلال الصلاحيات الممنوحة لهم من طرف المفوض، فقد أكد ماغريغور من خلال نظريته Y على أنه من الضروري النظر إلى الأفراد باعتبارهم ملتزمين و مسؤولين و مبتكرين و لديهم طاقات ذاتية للعمل، وأنهم يشعرون بالمسؤولية أتجاه ما يوكل إليهم من أعمال بل إنهم يسعون إلى تحملها، و ما على المدراء إلا إعطائهم و منحهم الفرصة من خلال إشراكهم في إتخاذ القرارات و تفويض سلطات و حرية أكثر لإختيار البديل لحل المشاكل.

يتبين لنا أن المبحوثين من خلال الأرقام المسجلة في الجدول يؤكدون على أن تفويض السلطة وسيلة جد فعالة للمشاركة الغير مباشرة و تحمل المسؤولية الكاملة إتجاه الأعمال الموكلة إليهم، كما أن تفويض السلطة يسمح لهم بإكتساب مهارات و خبرات متنوعة جراء ممارسة السلطة من خلال الصلاحيات التي يتم الحصول عليها من طرف المفوض لوقت

محدد ، وأن التفويض يحسن من شعورهم بالمسؤولية و الثقة في الإدارة و بناء علاقات إنسانية ، كما يساعدهم في إتخاذ قرارات رشيدة.

كما يجدر الإشارة إلى أن تفويض السلطة يعتبر وسيلة جد فعالة لترسيخ الديمقراطية في التسيير و إزاحة الكثير من العقبات و العراقيل كالمركزية الشديدة فقد أكد الذين يدعون إلى الإدارة بالمشاركة أن توزيع السلطة في التنظيم يجب أن يحقق غرضين هما:

زيادة الفعالية التنظيمية و إيجاد بيئة ملائمة لتحقيق ذات الفرد في التنظيم<sup>1</sup>.

لذلك فتفويض السلطة يحقق الكثير من المزايا حيث يعتبر أداة لترسيخ المشاركة بطرق غير مباشرة ،أي الإتجاه نحو الإشتراك في التسيير و بالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية ، كما أنها تساعد في تحقيق ذات الفرد حيث تحقق له الكثير من إشباع الحاجات كالحاجة لتقدير و الإحترام و الإعتراف و الإستقلالية ، وترفع من مستوى الدافعية و الروح المعنوية نتيجة لشعور العامل أنه يعامل كشريك تثق به الإدارة.

في المقابل أكد المبحوثين على أن تفويض السلطة لا يحسن من شعورهم بالمسؤولية ، و يبدل ذلك على أن بعض العاملين لا يحبذون تحمل المسؤولية إطلاقا و يفضلون أن يكونوا في موقع الخاضع أو التابع لأنهم لا يتقنون بالإدارة و بأنفسهم وتطغى لديهم روح الإتكالية و الإعتماد على الغير في كل النواحي .

**الجدول رقم (67): يبين توزيع المبحوثين حسب تفويض السلطة يساعد على**

**طرح أفكار جديدة حسب الفئة السوسيومهنية**

المجموع	تفويض السلطة يساعد على إقتراح أفكار جديدة		الإجابة الفئة السوسومهنية
	لا	نعم	

<sup>1</sup> فيصل مرار ، مرجع سابق، ص95.

46	6	40	ك	إطارات
100%	13%	87%	%	
31	6	25	ك	متحكمين
100%	19,40%	80,60%	%	
26	6	20	ك	منفذين
100%	23,10%	76,90%	%	
103	18	85	ك	المجموع
100%	17,50%	82,50%	%	

نلاحظ أن ما نسبته 82.50% من المبحوثين أجابوا بأن تفويض السلطة يساعد على إقتراح أفكار جديدة، مقابل 17.50% أجابوا بأن تفويض السلطة لا يساعد على إقتراح أفكار جديدة، فبنسبة لفئة الإطارات نجد نسبة 87% أجابوا بأن تفويض السلطة يساعد على إقتراح أفكار جديدة، مقابل 13% أجابوا بأن تفويض السلطة لا يساعد على إقتراح أفكار جديدة، أما بالنسبة للفئة المتحكمين نجد نسبة 80.60% أجابوا بأن تفويض السلطة يساعد على إقتراح أفكار جديدة، مقابل 19.40% أجابوا بأن تفويض السلطة لا يساعد على إقتراح أفكار جديدة، أما فئة المنفذين نجد نسبة 76.90% أجابوا بأن تفويض السلطة يساعد على إقتراح أفكار جديدة، مقابل 23.10% أجابوا بأن تفويض السلطة لا يساعد على إقتراح أفكار جديدة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يرون بأن تفويض السلطة يساعدهم على إقتراح الأفكار الجديدة، وهذا يدل على أن منح الصلاحيات الكافية للفرد داخل المنظمة بحسب موقعه، يتيح له التفكير في مشكلات التي تواجهه بشكل كافي كما أن العمل وتنفيذ القرار يكون بشكل أسرع ومرن، ويتعرف بذلك على معلومات جديدة تساعده في إقتراح أفكار و معطيات وآراء و مقترحات لم تطرح من قبل، بهدف تقديم بدائل أفضل لمختلف القرارات المتخذة، ففي الإجتماعات التي تعقدها المنظمة يعمل الفرد على تقديم وطرح أفكار جديدة بناء على الصلاحيات المفوضة له من طرف الإدارة، حيث أن توزيع السلطة يشعره أنه

شريك حقيقي في إتخاذ القرار مما يتيح له الإستقلالية في العمل وتحمل المسؤولية ومنه دمج العامل كفرد مشارك وعضو أساسي للقيادة المنظمة.

إن الأفكار والمقترحات و الحلول الجديدة التي يطرحها العمال بناء على ما تم تفويضه لهم من السلطة، يجعل عملية إتخاذ القرار جيدة حيث يتم إثراء القرارات من خلال الأفكار الجديدة و الحلول المبتكرة، القائمة على الخبرة و الكفاءة و التخصصية بحسب تواجد كل عامل بالمنظمة، ففي بعض الحالات يقوم متخذ القرار بعقد إجتماعات لحل المشكلات ولايمكنه الحضور وإدارتها، وبناء على التفويض يتم إدارة الإجتماعات من طرف الأفراد بموافقة متخذ القرار، وهنا يمكن للعامل إبراز مهاراته وإمكانياته و مناقشة الأفكار و الآراء المختلفة و الجديدة و المفاضلة بين الحلول، وإختيار أنسبها حتى وإن كانت جديدة، وبالتالي لاتكون المشاركة شكلية بل تتجسد فعليا في القرارات والإجماع عنها وقبولها وتمكين الفرد بمشاركته عضو مهم في المنظمة.

بالمقابل نجد فئة أجابت أن تفويض السلطة لا يساعدهم على طرح أفكار جديدة، وهذا يدل على أن هاته الفئة تعاني من التهميش أو يتخوفون من طرح أفكار جديدة كحلول وبدائل لإتخاذ القرار في مسائل و قضايا تخص المنظمة، حيث يشعرون بالتخوف أتجاه الأفكار الجديدة الغير مجربة ميدانيا ويفضلون إحلال الحلول و الأفكار السابقة التي كانت موجودة من قبل لضمان نفس النتائج والإبتعاد عن فرص التهديد والهدر في المواد وتجنب ضياع الوقت أيضا، كما أن الحلول أو الأفكار الجديدة قد تتطلب منه مهارات أخرى جديدة لتعلمها وإتقانها.

**الجدول رقم (68): يبين توزيع المبحوثين حسب تفويض السلطة يمنح العامل**

**فرصة لتحليل المشكلات وطرح المقترحات حسب الفئة السوسيو مهنية**

المجموع	منح السلطة يتيح للعامل تحليل المشكلات وإبداء رأيه ومقترحاته في العمل		الإجابة	
	لا	نعم	الفئة السوسيو مهنية	
46	10	36	ك	إطارات
100%	21,70%	78,30%	%	
31	5	26	ك	متحكمين
100%	16,10%	83,90%	%	
26	3	23	ك	منفذين
100%	11,50%	88,50%	%	
103	18	85	ك	المجموع
100%	17,50%	82,50%	%	

نلاحظ من خلال الجدول المبين في الأعلى بأن أغلب المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية ، أكدوا بنسبة 82.50% كأعلى نسبة مسجلة في الجدول على أن تفويض السلطة يمنح العامل فرص لتحليل المشكلات وإبداء آراءه و مقترحاته ، حيث أكد ذلك فئة المنفذين بنسبة 88,50% ، تليها نسبة 83,90% لدى فئة المتحكمين ، في حين سجل فئة الإطارات نسبة 78.30% كلها نسب عالية نسبيا و متقاربة.

في المقابل نجد نسبة 17.50% كأقل نسبة مسجلة في الجدول أكد من خلالها بعض المبحوثين من مختلف الفئات السوسيو مهنية على أن تفويض السلطة لا يمنح العامل فرصة لتحليل المشكلات و إبداء الآراء و المقترحات ، و أكد ذلك فئة الإطارات بنسبة 21.70%، أما فئة المتحكمين بلغت نسبتهم 16,10% ، في حين سجل المنفذين نسبة 11,50% كلها نسب ضعيفة.

تبين لنا نتائج الجدول بأن أغلب المبحوثين من إطارات و متحكمين و منفذين ، أكدوا من خلال إجاباتهم على أن تفويض السلطة يتيح لهم فرصة لتحليل المشكلات و إبداء الآراء و المقترحات ، ويدل ذلك على أن العامل في إدارة مستشفى الصداقة لطب العيون كويا- الجزائر بالجلفة لديه الرغبة في تحليل المشكلات المرتبطة بالعمل إبداء رأيه ومقترحاته خاصة في إجتماعات حل المشكلات وإتخاذ القرارات، لإيجاد حلول لها فصلاحيات الممنوحة من طرف المفوض تتيح له الحرية و الاستقلالية لتعامل مع مختلف المشكلات و تحليلها و البحث عن حلول و بدائل لها ،ومن ثم تقديم آراء و أفكار و مقترحات تساهم في تحسين طرق إنجاز وإتمام المهام ، فالتفويض السلطة يساعد العامل في تعميق المشاركة الغير مباشرة في تحسين و تنسيق الأعمال و إتمامها و بالتالي تحقيق فعالية المنظمة نتيجة تحمله للمسؤولية .

كما سجلنا في المقابل أن هناك بعض المبحوثين الذين أكدوا خلاف ذلك، فالتفويض السلطة لا يمنحهم الفرصة لتحليل المشكلات و إبداء الآراء و المقترحات ، ويعود السبب في ذلك إلى أن التفويض في المستويات الدنيا لا يكون بقدر الكافي كما ذكرنا سابقا، كما أن الأعمال تتراكم و المشاكل تكثر لذلك فيكون الشغل الشاغل للعامل الذي يركز عليه هو إتمام وإنجاز مهامه في وقتها المحدد.

ويجدر الإشارة إلى أن تركيز السلطة في المستوى الأعلى قد يؤثر سلبا على العامل و يشعره بأن الإدارة العليا لا تثق به و لا تولي إهتماما لوجوده ، فعدم منحه بعض الصلاحيات التي تسهل العمل و تجعله مرن يؤثر على الروح المعنوية للعامل.

**الجدول رقم (69): يبين توزيع المبحوثين حسب منح الصلاحيات الكافية**

**وفعالية إتخاذ القرار حسب الفئة السوسيو مهنية**

المجموع	منح الصلاحيات الكافية يرفع مستوى فعالية إتخاذ القرار		الإجابة	
	لا	نعم	الفئة السوسيو مهنية	
46	12	34	ك	إطارات
100%	26,10%	73,90%	%	
31	4	27	ك	متحكمين
100%	12,90%	87,10%	%	
26	10	16	ك	منفذين
100%	38,50%	61,50%	%	
103	26	77	ك	المجموع
100%	25,20%	74,80%	%	

نلاحظ أن ما نسبته 74.80% من المبحوثين أجابوا بأن منح الصلاحيات الكافية يرفع مستوى فعالية إتخاذ القرار ،مقابل 25.20% أجابوا بأن منح الصلاحيات الكافية لا يرفع مستوى فعالية إتخاذ القرار ،فبنسبة لفئة الإطارات نجد نسبة 73.90%،أجابوا بأن منح الصلاحيات الكافية يرفع مستوى فعالية إتخاذ القرار ، مقابل 26.10% أجابوا بأن منح الصلاحيات الكافية لا يرفع مستوى فعالية إتخاذ القرار ،أما بالنسبة للفئة المتحكمين نجد نسبة 87.10% أجابوا بأن منح الصلاحيات الكافية يرفع مستوى فعالية إتخاذ القرار ، مقابل 12.90% أجابوا بأن بأن منح الصلاحيات الكافية لا يرفع مستوى فعالية إتخاذ القرار ، أما فئة المنفذين نجد نسبة 61.50% أجابوا بأن منح الصلاحيات الكافية يرفع مستوى فعالية إتخاذ القرار ، مقابل 38.50% أجابوا بأن منح الصلاحيات الكافية لا يرفع مستوى فعالية إتخاذ القرار .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أقرروا بأن منحهم الصلاحيات الكافية يرفع مستوى فعالية إتخاذ القرار،وهذا يدل على أن إدارة مستشفى طب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، تعمل على منح الصلاحيات للبعض الأفراد بحسب مواقعهم داخل المنظمة

الصحية، وهذا ما أكده كل الفئات المهنية من إطارات ومتحكمين و منفذين، وبالتالي منح السلطة للعامل ونقلها من القائد إلى العامل ودعوته للمشاركة في إتخاذ القرار يتيح له تحمل المسؤولية عن نوعية مايقدره أو ينفذه، مما يعزز تمكينه بالمنظمة، كما أن منح الصلاحيات للفرد تحفزه للمشاركة بأفكاره وأراءه ومقترحاته في كل مراحل إتخاذ القرار، ولا يمكن الوصول إلى قرارات سليمة وجيدة ورشيده إلا بإحصاء كل المعلومات و الأفكار و الحلول المقترحة و البدائل للمفاضلة بينها و إختيار القرارات المناسبة.

إن منح الصلاحيات الكافية للأفراد هو إجراء جيد تتخذه الإدارة، لدمج العامل و إشراكه في العملية التنظيمية حيث كلما تحمل العامل مسؤولية العمل كلما شارك في إنجازاه بفعالية و في آجاله، حيث تكون الرقابة ذاتية، ويحاول إيجاد الحلول المناسبة بناء على خبرته ومهارته ومعرفته التخصصية، هذا من ناحية ، أما فعالية إتخاذ القرار تتحقق بفعل الجهود الجماعية و المشاركة الفعلية وتعاونهم نحو تحقيق هدف موحد تعمل المنظمة على الوصول إليه، حيث تشجع العامل على إتخاذ القرار بشكل فردي بحسب الصلاحيات الممنوحة ومنه تعديل تصورهم الذاتي حول أنفسهم عن طريق زيادة تقديرهم للعمل الذي يؤدونه.

**الإستنتاج:**

من خلال تحليلنا للجداول السابقة و المتعلقة بالفرضية الثالثة التي ترى بأن تمكين العاملين عن طريق تفويض السلطة كآلية للمشاركة يساهم في طرح بدائل جديدة لإتخاذ القرار وتنفيذه ، تبين لنا من خلال ما ورد في التحليل بأن إدارة مستشفى طب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، تسعى إلى تفويض السلطة لأنها عملية مهمة ، ونظرا لطبيعة العمل في القطاع الصحي، حيث أن خصوصية وكبر المؤسسة أصبح دافعا قويا لتفويض السلطة ، لأن المركزية الشديدة تعرقل سير العمل، فهي تقوم بتفويض جزء من سلطتها إلى أفرادها ذوي الكفاءة بدرجة الأولى وتركز على الإطار كما تفوض الصلاحيات للفئة المتحكمين و المنفذين، كونهم يمثلون الأداة الفعالة التي تدير العمل و تضمن استقراره و نموه، وهذا يدل على درجة وجود قيادة تشاركية تسعى إلى إشراك العامل ودمجه.

ونستنتج أيضا بأن القائد بمستشفى الصداقة لطب العيون بالجلفة يحرص على منح السلطة بناء على قدرات وخبرة العمال، عند توزيع المهام و الأعمال إلا في بعض الحالات تخوفا من المجازفة أو عدم تحقيق النتائج المرغوبة، وبالتالي فهو يثمن خبرة وقدرات العامل لإتمام و إنجاز الأعمال المطلوبة من العمال، بمختلف مستوياتهم التنظيمية، كما أكد المبحوثين على أن تفويض السلطة يساعد العامل في إنجاز مهامه بسرعة وحل المشكلات، و هذا يدل على أن تفويض السلطة إجراء جيد تتخذه الإدارة العليا بهدف تحقيق السرعة وحل المشكلات المختلفة التي تواجه العمال بالمنظمة ، حيث يتيح للعامل الحرية و الإستقلالية في العمل، دون الرجوع الدائم إلى مركز السلطة ، كما يساعده في إكتساب خبرات و مهارات، والإلتزام بأداء مهامه وتنفيذ القرارات على أكمل وجه.

ومن جانب آخر أكد المبحوثين على أن تفويض السلطة يقتصر على الكفاءات، خاصة فئة الإطار بحكم موقعها القريب من مركز السلطة، وبالمقابل يتم التفويض لباقي الفئات بحسب طبيعة العمل التي يقومون به و المشكلات التي تواجههم وهذا يدل أن إدارة مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، تعمل على فسح المجال لكفاءتها للمشاركة حيث تعمل على تفويض السلطة لهم وهي بالتالي تثق بهم وتعترف بقدراتهم و إمكانياتهم و

مهاراتهم في حل المشكلات و إختيار البدائل وإتخاذ القرارات المناسبة و السليمة، حيث لهم كل الكفاءات التي تؤهلهم إلى إنجاز الأعمال و حل المشكلات، وقد أشار إلى ذلك سلزنيك لرفع من كفاءة العمال .

وأكدت النتائج أيضا على أن تفويض السلطة يساعد العامل في تنمية مهاراته المختلفة وإختيار أفضل وأنسب البدائل، وخاصة فئة الإطارات و في مستوى الإدارة الوسطى حيث أن بعض المنظمات تسعى إلى إعداد قيادات يعتمد عليها من خلال منح الصلاحيات لها، وهذا ينمي لديها مختلف المهارات و الخبرات و القدرات التي تكفل لها الترقية، ومن الواضح أن إدارة مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، تركز في تفويض السلطة على المستويات تنظيمية محددة، و ذلك بهدف تدريبها أو ترقيتها إلى مناصب أعلى ، لأنها تعلم أن بقاء وإستمرارية و نمو المنظمة مرهون بتنمية كفاءتها والإعتماد عليها لرفع التحديات الكبرى للمنظمة ، وفي المقابل توظف جهاز رقابة حتى تضمن عدم الوقوع في الخطأ الذي يعرض المنظمة إلى المخاطرة.

فتفويض السلطة يساعد العامل على تنمية قدراته ومهاراته ، حيث يكتسب العامل مجموعة متنوعة من المهارات ، كالمهارة التحليلية و البحثية و الربط و التقييم و غيرها لإتخاذ القرارات اللازمة واختيار أفضل و أنسب البدائل ،حيث يعمل العامل على طرح آراءه وأفكاره ومقترحاته في الإجتماعات التي تعقدها المنظمة لحل المشكلات و إتخاذ القرارات وبحكم الصلاحيات الممنوحة يمكن للعامل طرح أفكار و بدائل جيدة لمختلف القرارات خاصة القرارات الهامة للمنظمة، كما يكتسب مهارات العمل الجماعي و مهارة تحمل المسؤولية و الإتصال و مهارة إتخاذ القرار .

وبذلك يمكننا القول أن تفويض السلطة يعمل على تمكين وتفعيل مشاركة العامل بالمنظمة، حيث يعد إجراء فعال لإدماج العامل وتنمية مشاركته وإنتماؤه كعضو فعال وأساسي في تحريك أنشطة المنظمة ككل وعملية إتخاذ القرار بشكل خاص.

كما أن النتائج المسجلة أكدت على أن للتفويض السلطة فوائد كآلية لتعميق المشاركة بالمنظمة، حيث يرى المبحوثين على أن تفويض السلطة يحسن و يرفع من مستوى شعورهم بالمسؤولية أتجاه الأعمال الموكلة إليهم وفي المقابل هناك فئة قليلة يتجنبون تحمل المسؤولية ويفضلون أن يكونوا في موقع التابع ، وهذا يدل على رغبة العامل في تحمل المسؤولية ، من خلال الصلاحيات الممنوحة لهم من طرف المفوض، فقد أكد ماغريغور من خلال نظريته Y على أنه من الضروري النظر إلى الأفراد باعتبارهم ملتزمين و مسؤولين و مبتكرين و لديهم طاقات ذاتية للعمل ، وأنهم يشعرون بالمسؤولية أتجاه ما يوكل إليهم من أعمال بل إنهم يسعون إلى تحملها ، و ما على المدراء إلا إعطائهم و منحهم الفرصة من خلال إشراكهم في إتخاذ القرارات و تفويض سلطات و حرية أكثر لإختيار البديل لحل المشاكل.

سجلنا أيضا من خلال الجدول رقم(67) أن أغلب المبحوثين يرون بأن تفويض السلطة يساعدهم على إقتراح الأفكار الجديدة، حيث يتيح له التفكير في مشكلات التي تواجهه بشكل كافي كما أن العمل وتنفيذ القرار يكون بشكل أسرع ومرن، ويتعرف بذلك على معلومات جديدة تساعده في إقتراح أفكار و معطيات وآراء و مقترحات لم تطرح من قبل، بهدف تقديم بدائل أفضل لمختلف القرارات المتخذة، ففي الإجتتماعات التي تعقدها المنظمة يعمل الفرد على تقديم وطرح أفكار جديدة بناءا على الصلاحيات المفوضة له من طرف الإدارة، حيث أن توزيع السلطة يشعره أنه شريك حقيقي في إتخاذ القرار مما يتيح له الإستقلالية في العمل وتحمل المسؤولية ومنه دمج العامل كفرد مشارك وعضو أساسي للقيادة المنظمة.

إن الأفكار والمقترحات و الحلول الجديدة التي يطرحها العمال بناءا على ما تم تفويضه لهم من السلطة، يجعل عملية إتخاذ القرار جيدة حيث يتم إثراء القرارات من خلال الأفكار الجديدة و الحلول المبتكرة، القائمة على الخبرة و الكفاءة و التخصصية بحسب تواجد كل عامل بالمنظمة، ففي بعض الحالات يقوم متخذ القرار بعقد إجتماعات لحل المشكلات ولايمكنه الحضور وإدارتها، وبناءا على التفويض يتم إدارة الإجتماعات من طرف الأفراد بموافقة متخذ القرار، وهنا يمكن للعامل إبراز مهاراته وإمكانياته و مناقشة الأفكار و الآراء المختلفة و الجديدة و المفاضلة بين الحلول، وإختيار أنسبها حتى وإن كانت جديدة، وبالتالي

لا تكون المشاركة شكلية بل تتجسد فعليا في القرارات والإجماع عنها وقبولها وتمكين الفرد بمشاركته عضو مهم في المنظمة.

كما أكدت النتائج المسجلة على أن منح الصلاحيات الكافية للأفراد هو إجراء جيد تتخذه الإدارة، لدمج العامل و إشراكه في العملية التنظيمية حيث كلما تحمل العامل مسؤولية العمل كلما شارك في إنجازه بفعالية و في آجاله، حيث تكون الرقابة ذاتية، ويحاول إيجاد الحلول المناسبة بناء على خبرته ومهارته ومعرفته التخصصية، هذا من ناحية ، أما فعالية إتخاذ القرار تتحقق بفعل الجهود الجماعية و المشاركة الفعلية وتعاونهم نحو تحقيق هدف موحد تعمل المنظمة على الوصول إليه، حيث تشجع العامل على إتخاذ القرار بشكل فردي بحسب الصلاحيات الممنوحة ومنه تعديل تصورهم الذاتي حول أنفسهم عن طريق زيادة تقديرهم للعمل الذي يؤديه.

## الفصل السابع:

### العمل الجماعي كآلية للتشاركية ودرجة تقبل وتنفيذ القرار

تمهيد.

1. الجماعة وشكل المشاركة .
2. درجة المشاركة في إتخاذ القرار.
3. نتائج مشاركة الجماعة في إتخاذ القرار.

الاستنتاج

**تمهيد:**

سننتاول في هذا الفصل تحليل الجداول المتعلقة بالفرضية الخامسة، التي ترى بأن العمل الجماعي كشكل من أشكال الإدارة بالمشاركة يساعد العاملين على تقبل القرار وتنفيذه، وسيتم تحليل هذه الفرضية بالتركيز على نقاط هامة منها الجماعة وشكل المشاركة، ودرجة مشاركة أعضاء الجماعة في إتخاذ القرار، ونتائج مشاركة الجماعة في إتخاذ القرار.

إن العمل الجماعي يعد آلية جيدة للمشاركة، حيث تتعدد الجماعات في المنظمة ويكون الفرد عضو بها، ويتفاعل مع باقي الأعضاء حيث الجماعة هي الموجه و المحرك للسلوك الفرد، وتهدف الجماعات إلى تحقيق التساند و التعاون فيما بينها وتتوافق قيمها و مبادئها و أهدافها، وبالتالي العمل الجماعي قائم على التعاون و التماسك و الإنسجام و المشاركة، بفعل توحيد الجهود المشتركة للتنفيذ القرارات المختلفة، وسنتعرف من خلال هذا الفصل على أهمية العمل الجماعي ودرجة مشاركة الأعضاء و نتائج مشاركة الجماعة في إتخاذ القرار، وكيف تعتمد المنظمة الصحية على العمل الجماعي كآلية لتجسيد الإدارة بالمشاركة.

1. الجماعة و شكل المشاركة

الجدول رقم (70): يبين توزيع المبحوثين حسب رغبة العامل في العمل مع الجماعة حسب الفئة السوسيو مهنية

المجموع	رغبة العامل في العمل مع:		الإجابة الفئة السوسيو مهنية	
	بمفردك	الجماعة		
46	14	32	ك	إطارات
100%	30,40%	69,60%	%	
31	1	30	ك	متحكمين
100%	3,20%	96,80%	%	
26	7	19	ك	منفذين
100%	26,90%	73,10%	%	
103	22	81	ك	المجموع
100%	21,40%	78,60%	%	

نلاحظ أن ما نسبته 78.60% من المبحوثين أجابوا بأنه توجد رغبة لدى العامل في العمل مع الجماعة ،مقابل 21.40% أجابوا بأنه لا توجد رغبة لدى العامل في العمل مع الجماعة ، ونلاحظ أنها نسب متباينة جدا،ونجد الإجابات تتقارب لدى كل الفئات المهنية ، فبنسبة لفئة الإطارات نجد نسبة 69.60% ،أجابوا بأنه توجد رغبة لدى العامل في العمل مع الجماعة ، مقابل 30.40% بأنه لا توجد رغبة لدى العامل في العمل مع الجماعة ،أما بالنسبة للفئة المتحكمين نجد نسبة 96.80% أجابوا بأنه توجد رغبة لدى العامل في العمل مع الجماعة ، مقابل 3.20% أجابوا بأنه لا توجد رغبة لدى العامل في العمل مع الجماعة ، أما فئة المنفذين نجد نسبة 73.10% أجابوا بأنه توجد رغبة لدى العامل في العمل مع

الجماعة ، مقابل 26.90% أجابوا بأنه توجد رغبة لدى العامل في العمل مع الجماعة، وبالتالي كل النسب متقاربة جدا .

نلاحظ من خلال الجدول أن العامل يرغب بشكل كبير في العمل مع الجماعة، بدلا من العمل بمفرده حيث أشارت كل الفئات المهنية على رغبتهم في العمل مع الجماعة، وهذا يدل أن الأفراد يفضلون العمل الجماعي نظرا لخصوصية العمل في مستشفى طب العيون كوبا - الجزائر بالجلفة، حيث يكون العمل قائم على العمل الجماعي لأنه يوفر التعاون و التنسيق و الفعالية، لتحقيق الأهداف المسطرة وتقديم الخدمات الصحية الجيدة، كما أن تشكيل الجماعة يلبي أهداف المنظمة والأفراد، حيث تعمل المنظمة على استخدام الجماعة لأجل تحسين الكفاءة و الفعالية، ويعمل الأفراد على تحقيق حاجاتهم الإجتماعية ،وبالتالي فإن رغبة العامل في العمل مع الجماعي ترجع أسبابها إلى<sup>1</sup>:

- إمكانية تحقيق الجماعة للأهداف من خلال إنجاز ما لا يستطيع الأفراد إنجازهم وتحقيقه لوحدهم.
- تقديم الأفراد لمهارات وقدرات و إمكانيات و المزيد من الأفكار ووجهات النظر أكثر مما يقدمه الفرد الواحد.
- يستطيع كل مشارك المساهمة بما يقدر بأفضل وجه.
- تعاون الأفراد مع بعضهم البعض وتبادل وجهات النظر وبذل كل جهودهم وإمكانياتهم تجعلهم في جاهزية لمعالجة ما يصادف البيئة من حالات معقدة.
- إمكانية قيادة وتحفيز الأفراد لبعضهم البعض ،حيث أن العمال يعملون بجهد أكبر نحو الأهداف المشتركة ، وعند وصولهم الى قرار كمجموعة فإنهم يلتزمون بتنفيذه بعناية وحرص.

إذا فالعمال في مستشفى طب العيون كوبا-الجزائر بالجلفة يفضلون ويرغبون بالعمل الجماعي لما يحققه لهم من مزايا حيث تتوحد الجهود المشتركة لإنجاز الأهداف التي

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، يوسف ذيب عطاري:الإتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي(فريق العمل)،ط1،دار الخليج، عمان،2015،ص20.

تسعى إليها المنظمة من ناحية و الأهداف التي يسعى لها الأفراد من ناحية أخرى، خاصة أنها تلبي لهم الحاجات الإجتماعية للإنتماء و الإعتراف و تقدير الذات وغيرها من الحاجات التي تشكل أساس لدى كل عضو بالجماعة.

وبالمقابل نجد فئة من العمال أشاروا إلى أنهم لا يرغبون بالعمل مع الجماعة ويفضلون العمل بمفردهم وهم فئة قليلة من مختلف الفئات السوسيو مهنية ، وحسب المقابلات التي أجريت مع بعضهم أكدوا على أن عدم الإنسجام و توافق المعايير بين الجماعة لا تسمح بتحقيق و إنجاز العمل و الأهداف، وأنهم يركزون على العمل بشكل فردي كون أنهم يشعرون بالمسؤولية أكبر من زملاءهم و يبتعدون بالوقت اللازم لإتمام ما طلب منهم في آجاله.

إن رغبة العامل في العمل الجماعي يؤكد لنا رغبته في المشاركة الفعلية، داخل المنظمة حيث أساس العمل مع الجماعة هو التعاون المتبادل بين أعضاء الجماعة ككل، نحو تحقيق الأهداف وبمجرد إنتماء العامل للجماعة يصبح يحمل معاييرها و قيمها وعاداتها و مبادئها و يصبح سلوكه ضمن إطار محدد، وبالتالي توفر الجماعة القيم و المعايير المشتركة نحو الفعل المشارك داخل المنظمة.

### الجدول رقم (71): يبين توزيع المبحوثين مشاركة الأفكار و الآراء مع الزملاء

#### حسب سنوات الخبرة.

المجموع	مشاركة الأفكار و الآراء مع أعضاء الجماعة		الإجابة	
	لا	نعم	سنوات الخبرة	
76	8	68	ك	من 1 سنة إلى 7
100%	10,50%	89,50%	%	
22	2	20	ك	من 8 سنة إلى 14

100%	9,10%	90,90%	%	
5	2	3	ك	من 15 إلى 21
100%	40%	60%	%	
103	12	91	ك	المجموع
100%	11,70%	88,30%	%	

إن الإتجاه العام للجدول يؤكد لنا بأن 88.30%، يؤكدون أنهم يقومون بمشاركة الأفكار و الآراء مع أعضاء الجماعة، يدعمها في ذلك فئة العمال الذين لهم خبرة مهنية من 8 إلى 14 سنة بنسبة بلغت 90,90%، تليها نسبة 89,50% لدى فئة العمال الذين لهم خبرة من 1 إلى 7 سنوات ، أما العمال الذين لهم خبرة من 15 إلى 20 سنة فقد سجلوا نسبة 60%.

ونجد نسبة ب 11.70% أكد من خلالها المبحوثين أنهم لا يقومون بمشاركة الأفكار و الآراء مع أعضاء الجماعة، و قد أكد ذلك العمال الذين لهم خبرة من 15 إلى 21 سنة ذلك بنسبة 40%، تليها نسبة 10,50% مثلها العمال الذين لهم خبرة مهنية من 1 إلى 7 سنوات، أما العمال الذين لهم خبرة من 8 إلى 14 سنة أكدوا ذلك بنسبة أقل قدرت ب 9.10%.

نلاحظ من خلال الأرقام الإحصائية المسجلة أعلاه من الناحية السوسولوجية، أن أغلب الأفراد المتواجدين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، خاصة ذوي الخبرة المهنية أنهم يقومون بمشاركة آراءهم و أفكارهم ومقترحاتهم مع أعضاء الجماعة وهذا يدل على رغبة العامل في التعبير و تقديم وجهات نظره و أفكاره حيث يشعر الفرد بأنه عضو فعال وأساسي ومشارك بالمنظمة، ويطرح أفكاره و آراءه بناء على خبرته المهنية و إمكانياته و مهاراته و قدراته حيث يشعر بالإنتماء و الإندماج مع زملاءه، ويرغب في مناقشة و طرح أفكاره ، وقد سبق تحليل أهمية المناقشات الجماعية في طرح البدائل والحلول للمشكلات التي تواجهه في العمل في الجداول السابقة، كما أن هاته الأفكار تشكل مخزون من البدائل و الحلول التي يجب على الإدارة إستثماره لتجاوز وإزالة كل العقبات و المشكلات التي تحد من فعالية الأفراد و المنظمة.

إن تشارك الأفكار و الآراء مع زملاء العمل يوفر لباقي العمال معلومات و أفكار لتطوير العمل وطرق إتخاذ القرار، كما أن هاته الأفكار تنتج أفكار أخرى إبتكارية و مختلفة قد تكون في شكل حلول وبدائل لمشكلات العمل وقضايا اخرى مختلفة.

وبالمقابل نجد بعض العمال أكدوا على عدم مشاركتهم للأفكار و الآراء مع أعضاء الجماعة وذلك كونهم يتخوفون من سرقة أفكارهم أو تبنيها من طرف أعضاء آخرين،حيث يستغلونها لصالحهم إما لتسريب معلومات أو للحصول على إمتيازات أو لإبراز نواتهم داخل المجموعة و السيطرة عليها.

ويمكننا الإشارة إلى أن الجماعات التي ينتمي لها الأفراد داخل مستشفى الصداقة للطب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، سواء الرسمية أو الغير رسمية قد تحمل معايير وقيم وإتجاهات مشتركة مع الأفراد ، كما قد تتعارض هاته القيم و الإتجاهات مع قيم ومعايير الأفراد وإستراتيجياتهم و الحكم على درجة إنسجام وتماسك الجماعة يرتبط بمدى قوة وترابط القيم و المعايير و الأهداف وتوافقها مع أهداف المنظمة، لذلك يحدث كثيرا أن يكون الفرد عضو داخل جماعة لا تمثله، ولا يندمج مع أعضاءها.

**الجدول رقم (72): يبين توزيع المبحوثين حسب الصراعات بين أعضاء**

**الجماعة حسب الفئة السوسيو مهنية**

المجموع	وجود صراعات بين أعضاء الجماعة		الإجابة	
	لا	نعم	الفئة السوسيو مهنية	
46	27	19	ك	إطارات
100%	58,70%	41,30%	%	
31	4	27	ك	متحكمين
100%	12,90%	87,10%	%	

26	14	12	ك	منفذين
100%	53,80%	46,20%	%	
103	45	58	ك	المجموع
100%	43,70%	56,30%	%	

نلاحظ أن ما نسبته 56.30% من المبحوثين أجابوا بأنه توجد صراعات بين أعضاء الجماعة، مقابل 43.70% أجابوا بأنه لا توجد صراعات بين أعضاء الجماعة، ونلاحظ أنها نسب متقاربة جدا، ونجد الإجابات تتقارب لدى كل من فئة الإطارات و المنفذين، فبنسبة لفئة الإطارات نجد نسبة 41.30%، أجابوا بأنه توجد صراعات بين أعضاء الجماعة، مقابل 58.70% أجابوا بأنه لا توجد صراعات بين أعضاء الجماعة، أما بالنسبة للفئة المتحكمين نجد نسبة 87.10% أجابوا بأنه توجد صراعات بين أعضاء الجماعة، مقابل 12.90% أجابوا بأنه لا توجد صراعات بين أعضاء الجماعة، أما فئة المنفذين نجد نسبة 46.20% أجابوا بأنه توجد صراعات بين أعضاء الجماعة، مقابل 53.80% أجابوا بأنه لا توجد صراعات بين أعضاء الجماعة، وبالتالي كل النسب متقاربة جدا.

توضح لنا الأرقام الإحصائية الموجودة أعلى الجدول رأي المبحوثين في وجود صراعات بين أعضاء الجماعة، وقد أقر أغلب المبحوثين على أنه هناك صراعات قليلة تحدث بين أعضاء الجماعة، حيث يحدث الصراع بين فردين أو أكثر بسبب إختلاف حاجاتهم وثقافتهم وقيمهم ومبادئهم ومعاييرهم وميولاتهم وأدوراهم، أو لإختلاف وجهات نظرهم حول موضوعات وقضايا تتعلق بالعمل في مستوى تنظيمي محدد، فمن الواضح أن الصراعات تكون في المستوى الأعلى أين يتواجد الإطارات، أو المستوى الأدنى أين يتواجد المنفذين، بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، وهذا يدل على أن الصراع يحدث بين الأعضاء الجماعة لعدم توافق الأهداف أو الإجراءات و الطرائق و الوسائل و المواد و الأجهزة، بالإضافة إلى السلبية الشائعة بين الأفراد كعدم الثقة و الرفض و المقاومة خاصة بين الرئيس و المرؤوسين، وغالبا ما تكون تراكمية قبل وجود الصراع.

ويمكننا الإشارة أن الصراع الذي يحدث بين أعضاء الجماعة يختلف حسب الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، سواء الرسمية أو الغير رسمية، أو المستوى التنظيمي الذي يتواجد به الفرد، فيخذ الصراع حسب ما صرح به العديد من العمال شكل صراع في الأدوار حيث تتوقع الجماعة من الأفراد القيام بأدوراهم كاملة في الأنشطة التي يقومون بها، فكل مستوى تنظيمي وإدارة وقسم يتوقع ادوار معينة من الإدارة الأخرى، بالإضافة إلى صراع إصدار الأوامر في إتخاذ القرارات حيث تتباين القيم و المعايير، و أيضا صراع الأعمال و النشاطات حيث تترابط الأنشطة بين الأقسام و الإدارات ، أي تاخير او اخلال في أنشطة الأقسام يؤثر على نجاح و فشل المنظمة.

إذا يمكننا الإشارة أن الصراعات التي تحدث بين أعضاء الجماعة بمستشفى طب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، له أسباب كثيرة منها عدم التوافق بين القيم و المعايير و الثقافة و الميول والأدوار، حيث يعمل بعض الأعضاء على عدم القيام بأدورهم في إتمام وإنجاز وتنفيذ القرارات إما تقاعسا أو لعدم توفر الأجهزة و الموارد ، أو للشيع السلبية بين الأعضاء نتيجة لفقدان الثقة بالإدارة، أو بضغط من جماعات غير رسمية تعمل على تحقيق أهدافها، وعرقلة المنظمة الصحية.

**الجدول رقم (73): يبين توزيع المبحوثين حسب نوع الصراعات و الخلافات التي تحدث بين أعضاء الجماعة حسب الفئة السوسيو مهنية**

المجموع	نوع الصراعات و الخلافات بين أعضاء الجماعة			الإجابة الفئة السوسيو مهنية	
	صراع من أجل العلاقات	صراع من أجل المهام	صراع من أجل السلطة		
46	12	17	17	ك	إطارات

100%	26,10%	37%	37%	%	
31	1	28	2	ك	متحكمين
100%	3,20%	90,30%	6,50%	%	
26	7	15	4	ك	منفذين
100%	26,90%	57,70%	15,40%	%	
103	20	60	23	ك	المجموع
100%	19,40%	58,30%	22,30%	%	

إن الإتجاه العام للجدول يؤكد لنا بأن 58.30%، يرون بأن نوع الصراعات و الخلافات بين أعضاء الجماعة من أجل المهام، فقد أكد فئة المتحكمين ذلك بنسبة بلغت 90,30%، تليها نسبة 57,70% لدى فئة المنفذين، أما الإطارات فقد سجلوا نسبة 37%.

وجد نسبة 22.30% تمثل الفئة التي أجابت بأن نوع الصراعات و الخلافات التي تحدث بين أعضاء الجماعة من أجل السلطة، و قد أكد الإطارات ذلك بنسبة 37% ، تليها نسبة 15,40% مثلها فئة المنفذين، أما فئة المتحكمين فسجلت نسبة 6.50%

في المقابل سجلت أقل نسبة ب 19.40% أكد من خلالها المبحوثين بأن نوع الصراعات و الخلافات بين أعضاء الجماعة من أجل العلاقات، و قد أكد المنفذين ذلك بنسبة 26.90%، تليها نسبة 26,10% مثلها فئة الإطارات، ثم فئة المتحكمين بنسبة 3.20%.

توضح لنا النتائج الإحصائية للجدول رأي المبحوثين في نوع الصراعات المتواجدة بين أعضاء الجماعة التي ينتمي إليها الأفراد من مختلف المستويات التنظيمية، حيث أن نوع الصراع يرتبط بطبيعة المستوى التنظيمي وموقع العامل في المنظمة، فقد أكد الإطارات أن نوع الصراعات الموجودة بين أعضاء الجماعة من أجل السلطة و المهام، وهذا يدل على أن بعض أعضاء الجماعة يسعون إلى إكتساب السلطة أو توسيع الصلاحيات بهدف إنجاز مهامهم وإتخاذ قرارات دون الرجوع الدائم لمركز القرار، أو أنهم يعتمدون على العمل الجماعي لأجل الحصول على السلطة الكافية، ومنه التوزيع العادل للسلطة إذا تم إستخدامها بشكل

صحيح، وبالمقابل نجد فئة المتحكمين أكدت على أن نوع الصراعات بين أعضاء الجماعة لأجل المهام بدرجة الأولى ، وهي صراعات قائمة على توزيع الموارد و الإجراءات و السياسات، وحسب رأينا هذا نوع من الصراعات له تأثيرات مفيدة تحفز النقاش الذي يرتبط بالتفوق في الأداء، أما فئة المنفذين فنوع الصراعات الذي يحدث بين أعضاء الجماعة يكون من أجل المهام و العلاقات ويدل ذلك بحكم تواجدها أسفل الهرم ومطالبة بالعمل التنفيذي، ويهدف إتمام وإنجاز الأعمال المطلوبة و الأنشطة المختلفة تظهر الصراعات المتعلقة بالمهام لأجل الحصول على الموارد و الجهة و مناقشة السياسات و الإجراءات لتنفيذ القرارات المختلفة في آجالها، كما تكون الصراعات لأجل العلاقات حيث يسعى بعض الأعضاء إلى بناء علاقات مع المتواجدين أعلى الهرم التنظيمي لأجل تحقيق أهدافهم أو الحصول على المعلومات أو لمصالح شخصية .

إذا نوع الصراعات الموجودة بين أعضاء الجماعة في مستشفى طب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، بغض النظر أي كان نوع الجماعة التي ينتمي لها الفرد ، تكون بدرجة الأولى لأجل المهام حيث يحتاج العمال بحسب طبيعة مهامه وتواجده في الهرم التنظيمي إلى الموارد و التجهيزات و الأدوات و الإجراءات الكافية لإتمام أعمالهم وتنفيذ القرارات المختلفة، كما تكون الصراعات لأجل السلطة حيث يعمل بعض أعضاء الجماعة على الحصول على سلطة كافية خاصة الإطارات بهدف تحمل المسؤولية والمرونة في العمل دون الرجوع المستمر لمركز القرار، كما تكون الصراعات لأجل العلاقات بهدف بناء علاقات جيدة للوصول إلى إمتيازات أو الحصول على معلومات كافية.

**الجدول رقم (74): يبين توزيع المبحوثين حسب تأثير الصراعات على المشاركة**

**حسب المستوى التعليمي:**

المجموع	تشكل الصراعات حاجز للمشاركة في قبول وتنفيذ القرارات		الإجابة المستوى التعليمي
	لا	نعم	

8	/	8	ك	متوسط
100%	/	100%	%	
35	6	29	ك	ثانوي
100%	17,10%	82,90%	%	
56	21	35	ك	جامعي
100%	37,50%	62,50%	%	
4	2	2	ك	دراسات عليا
100%	50%	50%	%	
103	29	74	ك	المجموع
100%	28,20%	71,80%	%	

نلاحظ أن ما نسبته 71.80% من المبحوثين أجابوا بأن الصراعات تشكل حاجز للمشاركة في قبول وتنفيذ القرارات، مقابل 28.20% أجابوا بأنه بأن الصراعات لا تشكل حاجز للمشاركة في قبول وتنفيذ القرارات، ونلاحظ أنها نسب متباعدة جدا، فبنسبة لفئة المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط نجد نسبة 100%، أجابوا بأن الصراعات تشكل حاجز للمشاركة في قبول وتنفيذ القرارات، أما بالنسبة للمبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي نجد نسبة 82.90% أجابوا بأن الصراعات تشكل حاجز للمشاركة في قبول وتنفيذ القرارات، مقابل 17.10% أجابوا بأن الصراعات لا تشكل حاجز للمشاركة في قبول وتنفيذ القرارات، أما المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي نجد نسبة 62.50% أجابوا بأن الصراعات تشكل حاجز للمشاركة في قبول وتنفيذ القرارات، مقابل 37.50% بأن الصراعات لا تشكل حاجز للمشاركة في قبول وتنفيذ القرارات، في حين نجد فئة المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي دراسات عليا سجلوا نسبة 50% أجابوا بأن الصراعات تشكل حاجز للمشاركة في قبول وتنفيذ القرارات، مقابل 50% أجابوا بأن الصراعات لا تشكل حاجز للمشاركة في قبول وتنفيذ القرارات.

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية المبحوثين يرون أن الصراعات تشكل حاجزا على مشاركتهم في قبول وتنفيذ القرارات، وهذا يدل على الوعي الكامل للعمال حول ما يحدث من صراعات داخل الجماعة، فالصراع له سلبيات وإيجابيات، حيث يعرقل تنفيذ مختلف القرارات من ناحية، كما يشجع على التنافس بين أعضاء الجماعة للبلوغ الهدف وتخطي كل العقبات و التعقيدات و التعاون لأجل الأهداف المشتركة من ناحية و أهداف المنظمة من ناحية أخرى.

إن وجود صراعات بين الأعضاء يحد من مشاركة الفرد في المنظمة، حيث يتراجع الفرد في طرح أفكاره و آراءه و يتحفظ في التعبير و طرح مقترحاته لحل المشكلات أو تنفيذ القرارات بفعالية ، ففي حين يحاول الأعضاء الذين هم أطراف الصراع فرض بدائلهم أو أفكارهم وإختيارها كطول، ينحصر مجال أو فضاء المشاركة لدى باقي الفاعلين الذين يمتلكون المعلومة الجيدة و الفكرة المبتكرة و الممتازة التي تشكل الحل أو البديل الأنسب، وفي حال إختيار الحلول التي يقترحها أطراف الصراع لا تحضى بالقبول و التأييد بعض الأعضاء الذين قد يشكلون الأقلية، وبالتالي تقل وينحصر مجال التشاركية لدى الفرد.

وعلى الرغم من وجود صراعات بين أعضاء الجماعة بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، إلا أنها تعد صراعات قليلة كما وضح الجدول السابق، وهذا يدل على قدرة متخذ القرار على إدارة الصراع داخل المنظمة بإستخدام أساليب تتوافق مع طبيعة الأفراد وخصوصية المنظمة وطابعها الصحي.

## 2. درجة مشاركة الجماعة في إتخاذ القرار.

الجدول رقم (75): يبين توزيع المبحوثين حسب مدى تقبل أفكار و آراء الجماعة حسب المستوى التعليمي

المجموع	درجة تقبل أفكار و آراء الجماعة		الإجابة	
	لا	نعم	المستوى التعليمي	
8	/	8	ك	متوسط
100%	/	100%	%	
35	10	25	ك	ثانوي
100%	28,60%	71,40%	%	
56	24	32	ك	جامعي
100%	42,90%	57,10%	%	
4	2	2	ك	دراسات عليا
100%	50%	50%	%	
103	36	67	ك	المجموع
100%	35%	65%	%	

نلاحظ أن ما نسبته 65% من المبحوثين أجابوا بأنهم يتقبلون آراء و أفكار الجماعة ،مقابل 35% أجابوا بأنهم لا يتقبلون آراء و أفكار الجماعة ، ونلاحظ أنها نسب متباعدة جدا، فبنسبة لفئة المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط نجد نسبة 100%، أجابوا بأنهم يتقبلون آراء و أفكار الجماعة ، أما بالنسبة للمبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي نجد نسبة 71.40% أجابوا بأنهم يتقبلون آراء و أفكار الجماعة ، مقابل 28.60% أجابوا بأنهم لا يتقبلون آراء و أفكار الجماعة ، أما المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي نجد نسبة 57.10% أجابوا بأنهم يتقبلون آراء و أفكار الجماعة ، مقابل 42.90% أجابوا بأنهم لا يتقبلون آراء و أفكار الجماعة ، في حين نجد فئة المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي دراسات عليا سجلوا نسبة 50% أجابوا بأنهم يتقبلون آراء و أفكار الجماعة ،مقابل 50% أجابوا بأنهم لا يتقبلون آراء و أفكار الجماعة.

نلاحظ من خلال الأرقام الإحصائية للجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين يقرون على أنهم يتقبلون آراء و أفكار الجماعة، حيث يحدث التفاعل بين أفراد الجماعة ويسود النقاش الجماعي حول الأفكار و المقترحات والآراء المقدمة من طرف باقي الأعضاء، ويقوم الأفراد على تبادل الأفكار و الآراء حول مختلف القضايا و المسائل و المشكلات المرتبطة بالعمل، وتنفيذ القرارات وتجسيدها بفعالية بالمنظمة، وتدل نتائج الجدول على أن درجة تقبل العمال للأفكار وآراء الجماعة عامل مهم جدا للمشاركة وتثمينها، حيث يقوم الفرد بالمشاركة برغبة وقبول منه، وترتفع دافعيته وحماسه نحو تطبيق قرارات شارك فيها ووافق وقبل بها.

وبالمقابل نجد فئة أجابت بأنهم لا يتقبلون أفكار وآراء الجماعة، وهذا يدل على أن هؤلاء يرفضون قرارات الجماعة و أفكارها ومقترحاتها، حيث لا تتوافق أفكارهم وآراءهم وقيمهم وأدوارهم مع قيم وأفكار و آراء وثقافة الجماعة، ولهم أفكار تختلف عن ما يطرحه باقي أعضاء الجماعة و أفكارهم قائمة على الخبرة و التخصص و الميدان، وبالتالي تضعف مشاركتهم في تقديم الأفكار والمقترحات حول مختلف القضايا، وتنعكس في أداءهم للأعمال و الأنشطة و المهمات المطلوبة منهم وتنفيذ القرارات المختلفة، حيث نقل دافعيتهم نحو الإنجاز كونهم غير مقتنعين بالفكرة أو الحل الجماعي، كما أنه لا يتوافق مع أدوارهم ويتداخل أحيانا مع أدوار أخرى تشكل لهم عبء مضاعف للأعمالهم.

يمكننا الإشارة إلى أن درجة تقبل أفكار وآراء الجماعة بمستشفى الصداقة لطب العيون كويا- الجزائر بالجلفة، له علاقة وطيدة بقيم وثقافة ومبادئ و معايير وأدوار الأفراد ، حيث كلما كان هناك توافق و إنسجام مع أفكار وآراء الجماعة كانت المشاركة قوية وفعالية، تحقق الإدماج و الإنتماء ومختلف الحاجات الإجتماعية للأفراد كحاجتهم للتعبير عن آراءهم و تقديرهم والإعتراف بما يقدمونه، وحاجتهم للتقبل والتأثير في القرارات، حيث مشاركتهم من خلال أفكارهم وتقبلها من طرف الجماعة تشكل حلول لمشكلات وتكون حل وبديل جيد للقرارات المختلفة، وتقبل أفكار وآراء الجماعة يدل على موافقة وإجماع وقبول الجماعي للحلول التي تطرح دون تغليب الآراء و الأفكار الفردية.

**الجدول رقم (76): يبين توزيع المبحوثين حسب مدى الأخذ برأي الجماعة في إتخاذ القرار حسب الفئة السوسيو مهنية**

المجموع	اخذ رأي الجماعة في إتخاذ القرار		الإجابة	
	لا	نعم	الفئة السوسيو مهنية	
46	9	37	ك	إطارات
100%	19,60%	80,40%	%	
31	4	27	ك	متحكمين
100%	12,90%	87,10%	%	
26	6	20	ك	منفذين
100%	23,10%	76,90%	%	
103	19	84	ك	المجموع
100%	18,40%	81,60%	%	

إن الإتجاه العام للجدول يؤكد لنا بأن 81.60%، يرون بأن القرار يتخذ بعد أخذ رأي الجماعة ، فقد أكد فئة المتحكمين ذلك بنسبة بلغت 87,10%، تليها نسبة 80,40% لدى فئة الإطارات، أما المنفذين فقد سجلوا نسبة 76,90%.

في المقابل سجلت أقل نسبة ب 18.40% أكد من خلالها المبحوثين أن القرار لا يتخذ بعد أخذ رأي الجماعة، وقد أكد المنفذين ذلك بنسبة 23.10% ، تليها نسبة 19,60% مثلها فئة الإطارات، ثم فئة المتحكمين بنسبة قدرت ب 12.90%.

نلاحظ من الجدول أن الأرقام الإحصائية تشير إلى أن القرارات تتخذ بعد أخذ رأي الجماعة، وهذا يدل على أن متخذ القرار بمستشفى طب العيون كوبا- الجزائر يعمل على تشجيع الجماعة للمشاركة في القرارات، بحسب تواجدها بالهرم التنظيمي ، وتتخذ القرارات بالإجماع و الموافقة والقبول الجماعي لإحلال القرار المناسب لحل بعض القضايا و

المشكلات، فتراكم المشكلات يعقد و يعرقل مختلف الأنشطة، ونظرا لخصوصية العمل الصحي حيث يتطلب العمل الجماعي القائم على التعاون ولا يمكن تجسيد التعاون و التضامن إلا عن طريق أخذ رأي الجماعة حول المشكلات المختلفة و المسائل التي لهم علاقة بها كونهم الأقرب والأكثر دراية بأعمالهم وترابطها مع باقي أقسام المنظمة.

إذا أكد المبحوثين على أن القرارات تتخذ بعد مشاوره و نقاش الجماعة أي أن القرارات محصلة تفاعل كل الأفراد المتواجدين بالمنظمة كل حسب موقعه وطبيعة عمله في المنظمة، حيث أنه لا توجد منظمة لا تعتمد على العمل الجماعي، كون الإدارة عملية تقوم على نشاط الإنساني وتوحيد الجهود البشرية لتحقيق الأهداف، وبالتالي إتخاذ القرار بعد أخذ رأي الجماعة يدل على درجة مشاركة العمال في إتخاذ القرارات بعد دراستها و تحليلها و المفاضلة بين البدائل و الإجماع حول القرار الذي يشكل أفضل وأنسب حل للمختلف القضايا و المستجدات.

وبالمقابل أكد فئة على أن القرارات لا تتخذ بعد أخذ رأي الجماعة، حيث تكون القرارات في بعض الحالات و المسائل تتسم بالفردية نتيجة لتحالف عضوان لإسكات رأي أحد أعضاء الجماعة أو لتمرير رأي أو بديل معين لمصلحة فرد أو جماعة بغض النظر عن جودة القرار، وبالتالي على الإدارة الإنتباه لمثل هكذا ممارسات قد تؤدي إلى إحلال قرارات غير سليمة تؤثر على المنظمة وتجعلها عرضة للكثير من المخاطر.

إذا يمكننا الإشارة إلى أن القرارات تتخذ بناء على رأي الجماعة بمستشفى الصداقة لطب العيون كويا- الجزائر بالجلفة، ويعني هذا أن متخذ القرار يفسح المجال للمشاركة جماعات العمل في عملية إتخاذ القرار، ويهتم بآراءها وأفكارها والبدائل التي تطرحها ويعتبر الجماعة أداة لترسيخ و تفعيل المشاركة نحو إحلال الإدارة بالمشاركة، حيث أن إتخاذ القرار في شكل مجموعة يكون مفيد وعندما يصل الأفراد إلى قرار جماعي سيدعمونه ويشعرون بالدافعية لجعل قرارهم ناجحاً، وإن كانت المشكلات معقدة يمكن أن يطوروا القرار ويحسنوه من خلال المساهمة بقدراتهم وخبراتهم في تعريف المشكلة وتقييم البدائل.

**الجدول رقم (77): يبين توزيع المبحوثين من خلال مدى تقديم المساعدة أثناء تنفيذ القرار من طرف الجماعة حسب سنوات الخبرة**

المجموع	تقديم المساعدة من طرف الجماعة أثناء تنفيذ القرارات		الإجابة	
	لا	نعم	سنوات الخبرة	
76	12	64	ك	من 1سنة إلى 7
100%	15,80%	84,20%	%	
22	4	18	ك	من 8 سنة إلى 14
100%	18,20%	81,80%	%	
5	2	3	ك	من 15 إلى 21
100%	40%	60%	%	
103	18	85	ك	المجموع
100%	17,50%	82,50%	%	

إن الإتجاه العام للجدول يؤكد لنا بأن 82.50%، يؤكدون أن الجماعة تقدم لهم المساعدة أثناء تنفيذ القرارات، يدعمها في ذلك فئة العمال الذين لهم خبرة مهنية من 1 إلى 7 سنة بنسبة بلغت 84,20%، تليها نسبة 81,80% لدى فئة العمال الذين لهم خبرة من 8 إلى 14 سنوات ، أما العمال الذين لهم خبرة من 15 إلى 21 سنة فقد سجلوا نسبة 60%.

ونجد نسبة 17.50% مثلها المبحوثين الذين أجابوا بأن الجماعة لا تقدم لهم المساعدة أثناء تنفيذ القرارات ، وقد أكد ذلك العمال الذين لهم خبرة من 15 إلى 21 سنة ذلك بنسبة 40%، تليها نسبة 15,80% مثلها العمال الذين لهم خبرة مهنية من 1 إلى 7 سنوات، أما العمال الذين لهم خبرة من 8 إلى 14 سنة أكدوا ذلك بنسبة أقل قدرت بـ 18.20%.

يتبين لنا من خلال الجدول الموضح أعلاه أن المبحوثين يرون أن الجماعة تقدم لهم المساعدة الكافية أثناء تنفيذ القرارات، خاصة الأفراد ذوي الخبرة المهنية البسيطة والمتوسطة

وبدل هذا على ان الجماعة التي ينتمي لها الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية تشكل الداعم الأساسي للأفراد، حيث تعمل على تقديم الإعانة اللازمة لضمان تنفيذ القرار و نجاحه، حيث تتحمل المسؤولية الكاملة وتشعر بالاندماج و الإنتماء وتعتبر أهدافها تتوافق مع أهداف المنظمة، وتبذل كل ما لديها لإحلال التعاون و العمل المشترك وتوحيد الجهود وتذليل كل العقبات و المشكلات ومعالجة أي مستجدات تعرقل تنفيذ القرار في آجاله وتحرص على تقديم المساعدة للأفراد كلما شعروا انهم بحاجة إليها.

ويمكننا الإشارة إلى أن تقديم المساعدة للتنفيذ القرار يجعل العامل أكثر إنسجام وتوافق وإنتماء للجماعة، كونها تشكل قوة حقيقة له من خلال ما تقدمه من تعاون وتضامن وتعتبره جزء أساسي يتناغم مع باقي الأفراد، وللجماعة تأثير واضح على الفرد في مقدار إنتاجيته ودقته وقدرته على إتخاذ القرار السليم وسرعة إستجابته و تنمية الطموح لديه، وسرعة تعلمه من خلال المشاركة في الجماعة ، فالجماعة هي المحدد الاساسي لسلوك الفرد في إكتساب سوك مرغوب أو مضاد، ولها قوة تأثير في ثقافته .

إذا الجماعة توفر للعامل المساعدة أثناء تنفيذ القرارات خاصة العمال الذين لهم خبرة بسيطة ومتوسطة وبالتالي فهي تراعي خبرتهم وتعمل على تقديم المساعدة الكافية لهم، من أجل إكسابهم خبرات وتعليمهم مهارات ايضا، وتزيل العقبات وتجعل التعاون قائم بينهم حتي يتم إنجاز وتنفيذ المطلوب دون شعور الفرد بضغط بسبب كثافة العمل أو غموض الدور المطلوب منهم في تنفيذ قرارات محددة، ومنه فإن طبيعة العلاقة القائمة بين الفرد و الجماعة قوية ومتماسكة وقائمة على التعاون و المشاركة، نحو ترسيخ فعل وسلوك مشارك بالمنظمة عن طريق إحلال التعاون وقيم المشاركة.

وبالمقابل أشار فئة العمال الذين لهم خبرة طويلة بالعمل أن الجماعة لا تقدم لهم المساعدة الكافية أثناء تنفيذ القرار، وهذا يدل أن الجماعة تثق بهؤلاء وتعتبره الركيزة الأساسية لإنجاح القرار كونها على دراية كافية بطرق تنفيذه لأنها الفئة التي لها الخبرة و المهارة و القدرة على حل المشكلات، لذلك تمنح المساعدة لباقي الأفراد كونهم الأكثر حاجة لبناء خبرات و تعلم مهارات.

## 3. نتائج مشاركة الجماعة في إتخاذ القرار.

الجدول رقم (78): يبين توزيع المبحوثين حسب رغبة اعضاء الجماعة في تحمل المسؤولية حسب سنوات الخبرة

المجموع	رغبة أعضاء الجماعة في تحمل المسؤولية		الإجابة	
	لا	نعم	سنوات الخبرة	
76	13	63	ك	من 1سنة إلى 7
100%	17,10%	82,90%	%	
22	5	17	ك	من 8 سنة إلى 14
100%	22,70%	77,30%	%	
5	2	3	ك	من 15 إلى 21
100%	40%	60%	%	
103	20	83	ك	المجموع
100%	19,40%	80,60%	%	

إن الإتجاه العام للجدول يؤكد لنا بأن 80.60%، يؤكدون أن أعضاء الجماعة يرغبون في تحمل المسؤولية، يدعمها في ذلك فئة العمال الذين لهم خبرة مهنية من 1 إلى 7 سنة بنسبة بلغت 82,90%، تليها نسبة 77,30% لدى فئة العمال الذين لهم خبرة من 8 إلى 14 سنوات ، أما العمال الذين لهم خبرة من 15 إلى 21 سنة فقد سجلوا نسبة 60%.

ونجد نسبة 19.40% مثلها المبحوثين الذين أجابوا أن أعضاء الجماعة لا يرغبون في تحمل المسؤولية ،وقد أكد ذلك العمال الذين لهم خبرة من 15 إلى 21 سنة ذلك بنسبة 40%، تليها نسبة 22,70% مثلها العمال الذين لهم خبرة مهنية من 8 إلى 14 سنوات، أما العمال الذين لهم خبرة من 1 إلى 7 سنة أكدوا ذلك بنسبة أقل قدرت بـ 17.10%.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أعضاء الجماعة يرغبون في تحمل المسؤولية أتجاه ما يقومون به من الأعمال والأنشطة المطلوبة منهم، وهذا يدل على أن الأفراد من خلال إنتمائهم للجماعة يعلمون أن المسؤولية تكون جماعية، مما يشجعهم أكثر على تنفيذ القرارات، وهذا يدل على أن العمال لا يتخوفون من تحمل المسؤولية نتيجة إنتمائهم للجماعة وبالتالي يمكننا القول ان الفرد بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة يحب العمل وله طموح في التطوير و الإرتقاء ويفضل الإستقلالية في العمل، حيث تتوفر القيادة التشاركية، ويهتم بتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يتوافق مع طرح دوغلاس ماغريغور، فالإدارة تسعى إلى توفير الظروف المناسبة وتمكين الفرد داخل المنظمة من تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة في نفس الوقت، ورفع دافعيته نحو العمل وتحمل المسؤولية وتحريك وتعزيز السلوك الإيجابي لإتاحة الفرصة لهم للمشاركة .

وعلى الرغم من أن غالبية أعضاء الجماعة أكدوا على رغبتهم في تحمل المسؤولية إلا أن هناك فئة قليلة مثلها العمال الذين لهم خبرة طويلة في عدم رغبتهم لتحمل المسؤولية ونفسر ذلك على أنهم جربوا تحمل المسؤولية فيما سبق وتعرضوا للمساءلة أو قاموا بأخطاء جعلتهم يعزفون عن تحملها مجددا، تخوفا من فقدان مناصبهم أو تأثيرها على ترقيةهم مستقبلا.

### الجدول رقم (79): يبين توزيع المبحوثين حسب القرارات التي تصدر عن

#### الجماعة تكون مقبولة حسب الفئة السوسيو مهنية

المجموع	القرارات التي تصدر من الجماعة تكون مقبولة		الإجابة	
	لا	نعم	الفئة السوسيو مهنية	
46	13	33	ك	إطارات
100%	28,30%	71,70%	%	
31	5	26	ك	متحكمين
100%	16,10%	83,90%	%	

26	3	23	ك	منفذين
100%	11,50%	88,50%	%	
103	21	82	ك	المجموع
100%	20,40%	79,60%	%	

نلاحظ أن ما نسبته 79.60% من المبحوثين أجابوا بأن القرارات التي تصدر عن الجماعة تكون مقبولة من طرف أعضاء الجماعة ،مقابل 20.40% أجابوا بأن القرارات التي تصدر من الجماعة تكون غير مقبولة من طرف أعضاء الجماعة ، ونلاحظ أنها نسب متباعدة جدا، فبنسبة لفئة الإطارات نجد نسبة 71.70% ،أجابوا بأن القرارات التي تصدر عن الجماعة تكون مقبولة من طرف أعضاء الجماعة ، مقابل 28.30% أجابوا بأن القرارات التي تصدر عن الجماعة لا تكون مقبولة من طرف أعضاء الجماعة ،أما بالنسبة للفئة المتحكمين نجد نسبة 83.90% أجابوا بأن القرارات التي تصدر عن الجماعة تكون مقبولة من طرف أعضاء الجماعة ، مقابل 16.10% أجابوا بأن القرارات التي تصدر عن الجماعة لاتكون مقبولة من طرف أعضاء الجماعة ، أما فئة المنفذين نجد نسبة 88.50% أجابوا بأن القرارات التي تصدر عن الجماعة تكون مقبولة من طرف أعضاء الجماعة ، مقابل 11.50% بأن القرارات التي تصدر عن الجماعة لاتكون مقبولة من طرف أعضاء الجماعة.

يتضح من معطيات الجدول الإحصائية أن المبحوثين من كل الفئات المهنية أقروا على فعالية القرارات الصادرة عن الجماعة حيث تكون مقبولة لدى كل الأفراد بالمنظمة في كل المستويات التنظيمية، ويدل هذا على أن الأفراد تكون مشاركتهم الفعلية كبيرة، كالقرارات التي تصدر من اللجان أو المجالس ، فاللقاء المباشر بين عدد من الأفراد أو الفاعلين لمناقشة مشكلة معينة للوصول لحلها، قد يأخذ وقت طويل، نظرا للمناقشات المستمرة وتبادل الأفكار و المقترحات.

إذا قبول القرارات التي تصدر من الجماعة من طرف أعضاء الجماعة دلالة واضحة على مشاركتهم للقرار ولذلك يعتبرون أن القرار يمثلهم ويمثل قيمهم ومعاييرهم و أدوارهم وثقافتهم،

كما أن هاته القرارات الصادرة من الجماعة تحقق اهدافهم وأهداف المنظمة، كما أن قبولها يكون قائم على اقتناعهم بقوة القرار وطرق تجسيده ونتائجه أيضا، كونه قائم على الدراسة و المناقشة و التحليل و المفاضلة بين عدد من البدائل للوصول إلى القرار الأنسب الذي يمثل الجماعة ويعكس إحتياجاتها ويشخص الوضعية بدقة كحل جيد للمشكلات و المسائل و القضايا التي تواجههم.

وعلى الرغم من المزايا التي تحقها القرارات الجماعية مقارنة بالقرارات الفردية، إلا ان بعض القرارات تكون لصالح مجموعة ما تسعى إلى الوصول إلى مصالحها، أو ما يسمى بجماعة المصالح التي تكون في حالة تضاد مع الإدارة، حيث تتبني إستراتيجية محددة لخدمة مصالحها، وفي بعض الحالات تجد الإدارة نفسها في وضع يدفعها إلى القرار الجماعي لضمان تنفيذه و تأييده.

**الجدول رقم (80): يبين توزيع المبحوثين حسب مدى تنفيذ القرار بدافعية**

**حسب الفئة السوسيو مهنية**

المجموع	تنفيذ القرار بالدافعية		الإجابة الفئة السوسيو مهنية	
	لا	نعم		
46	9	37	ك	إطارات
100%	19,60%	80,40%	%	
31	4	27	ك	متحكمين
100%	12,90%	87,10%	%	
26	4	22	ك	منفذين
100%	15,40%	84,60%	%	
103	17	86	ك	المجموع
100%	16,50%	83,50%	%	

إن الإتجاه العام للجدول يؤكد لنا بأن 83.50% ،يؤكدون أنهم اثناء تنفيذ القرارات الصادرة من الإدارة تنفذ برغبة وحماس، فقد أكد فئة المتحكمين ذلك بنسبة بلغت 87,10%، تليها نسبة 84,60% لدى فئة المنفذين ، أما الإطارات فقد سجلوا نسبة 80,40% وكلها نسب متقاربة وعالية.

في المقابل سجلت أقل نسبة ب 16.50% أكد من خلالها المبحوثين أنهم اثناء تنفيذ القرارات الصادرة من الإدارة لا يشعرون برغبة وحماس ، و قد أكد الإطارات ذلك بنسبة 19.60% ، تليها نسبة 15,40% مثلها فئة المنفذين،أما فئة المتحكمين سجلت أقل نسبة قدرت بـ12.90%.

من خلال النتائج الإحصائية المسجلة، يظهر لنا بأن العمال المتواجدون من مختلف المستويات التنظيمية بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، يعملون على تنفيذ القرارات بدافعية وحماس، كلما شاركوا في عملية إتخاذ القرار، ويفسر ذلك بأن الإعتماد على مبدأ المشاركة يساعد على تحسين الدافعية نحو العمل ، فالمنظمات اليابانية الرائدة تقوم بتطبيق هذا المبدأ، كنوع من أنواع التحفيز الجيد للعامل، حيث تراعي في ذلك تحقيق حاجاته المختلفة، إنطلاقا من تحقيق التفاعل بين أفراد التنظيم، فالعمل في إطار الجماعة يساهم في زيادة الدافعية نحو العمل، وقد اكدت الكثير من البحوث و الدراسات ذلك، و أحسن دليل على ماحققته المدرسة الإنسانية في رفع الإنتاجية، بفعل التركيز على العوامل الإجتماعية و الإنسانية في التنظيم.

إذا يتضح لنا أن غالبية العمال من مختلف المستويات التنظيمية يعملون على تنفيذ القرارات بدافعية و حماس كونهم شاركوا في القرار، فكلما كان درجة قبول القرار من طرف الأفراد كلما قاموا بتنفيذه بحماس ودافعية لأن القرار لا يتعارض مع أهدافهم ويتوافق مع أهداف التنظيم كما أن تنفيذ القرار يتطلب نوع من المتابعة وتعاون الأفراد ومراقبة التنفيذ للتأكد من سلامة التنفيذ.

ومن جهة أخرى لا بد من التأكيد على أن إقصاء العامل من المشاركة في القرار، يجعله يشعر بالإغتراب و الإحباط و التمرد على قرارات المنظمة، أو إلى التماطل في تنفيذ القرارات وتضعف لديه الدافعية نحو العمل وتنفيذ القرارات المختلفة، ويلجأ إلى التعويض في أفعال وسلوكات مضادة للمنظمة، كالتخريب و التقاعس أو الإنضمام إلى الجماعات المضادة للتنظيم، بالإضافة إلى عد إهتمام المنظمة بالبحث عن أدوات ووسائل لزيادة دافعيته، ومع مرور الوقت تتراجع مهاراته ويفقد كفاءته في العمل، ويتم إستقطابه من منظمات أخرى تلبي حاجاته للنمو و التطور.

فالعاملين كما يقول سايمون لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية، بل كأفراد ولكل منهم رغبات ودوافع كما أنهم ليسوا مجردين من كل معرفة، وقدرة على التعلم، وعلى حل المشكلات بل من الممكن أن يسهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختارها متخذ القرار من بينها البديل الأفضل.

**الجدول رقم (81): يبين توزيع المبحوثين حسب درجة إهتمام أعضاء الجماعة بحل المشكلات في وقتها حسب الفئة السوسيو مهنية**

المجموع	إهتمام أعضاء الجماعة بحل المشكلات في وقتها		الإجابة	
	لا	نعم	الفئة السوسيو مهنية	
46	16	30	ك	إطارات
100%	34,80%	65,20%	%	
31	6	25	ك	متحكمين
100%	19,40%	80,60%	%	
26	12	14	ك	منفذين
100%	46,20%	53,80%	%	
103	34	69	ك	المجموع

100%	33%	67%	%	
------	-----	-----	---	--

نلاحظ أن ما نسبته 67% من المبحوثين أجابوا بأن الجماعة تهتم بحل المشكلات في وقتها، مقابل 33% أجابوا بأن الجماعة لا تهتم بحل المشكلات في وقتها، فبنسبة لفئة الإطارات نجد نسبة 65.20%، أجابوا الجماعة تهتم بحل المشكلات في وقتها ، مقابل 34.80% أجابوا بأن الجماعة لا تهتم بحل المشكلات في وقتها ، أما بالنسبة للفئة المتحكمين نجد نسبة 80.60% أجابوا بأن الجماعة تهتم بحل المشكلات في وقتها ، مقابل 19.40% أجابوا بأن الجماعة لا تهتم بحل المشكلات في وقتها، أما فئة المنفذين نجد نسبة 53.80% أجابوا بأن الجماعة تهتم بحل المشكلات في وقتها ، مقابل 46.20% أجابوا بأن الجماعة لا تهتم بحل المشكلات في وقتها.

تفسر لنا النتائج الإحصائية مجموعة من الدلالات السوسولوجية، حيث أن أعضاء الجماعة يقومون بحل المشكلات في وقتها ، وهذا يدل على حرص الجماعة على إيجاد حلول جماعية بصفة دائمة لأجل والتحكم في مختلف المشكلات التي تواجه الأفراد أثناء ممارسة أعمالهم وأدوارهم، وهذا أمر إيجابي يعكس درجة الإلتزام و الدافعية نحو العمل، حتى لا تتعقد المشكلات وتصبح أكبر مع مرور الوقت، كما أن خصوصية وطبيعة العمل بمستشفى طب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، تقتضي التحكم في المشكلات بمجرد حدوثها وظهورها فبعض المشكلات لا تتحمل التأجيل في حلها، لذلك تعمل أعضاء الجماعة بحل بمجرد ظهورها لتفادي آثارها.

ومن جهة أخرى يجب التأكيد على أن هناك مشكلات لا تهتم بها أعضاء الجماعة وتسارع في إيجاد و البحث عن حلول لها، لأنها ليست مهمة من ناحية أو لأنها تتطلب جهود خاصة أو لدرجة تعقدها، فعند وجود مشكلات كبرى أو معقدة لا يمكن للأعضاء الجماعة حلها دون الإجماع و الإلتفاق و الإلتصال بالإدارة ، وجمع كل المعلومات عن المشكلة لطرح بدائل و أفكار و مقترحات لمعالجتها بدقة وتجنب آثارها ونتائجها مستقبلا و السيطرة عليها.

إذا إن حدوث مشكلات بالمنظمة في مختلف مواقع الهرم التنظيمي ،لا يمكن إيجاد حلول لها بصفة فردية، حيث لا يمكن أن يحيط متخذ القرار بكل المعلومات و المعرفة و الخبرة

لإتخاذ قرارات بشأنها، خاصة تلك المشكلات التي لها علاقة بطبيعة الأعمال الفرعية بالمنظمة أين يقوم الأفراد بمختلف تخصصاتهم ومؤهلاتهم ومهامهم وأدوارهم، وتكون المشكلة لها علاقة بالأقسام و المهام وغيرها ، لذلك يعمل القائد على إشراك الأفراد لحل المشكلات بناءا على أدوارهم ومواقعهم وطبيعة العمل الذين يقومون به، وبالتالي تكون المشاركة في شكلها المباشر و الغير مباشر أيضا، فما يقدمه الأفراد من مقترحات و معلومات كلها تتدرج ضمن المشاركة الفكرية.

**الجدول رقم (82): يبين توزيع المبحوثين حسب درجة إلتزام الجماعة بتنفيذ القرار بناءا على الصلاحيات الممنوحة حسب سنوات الخبرة**

المجموع	درجة إلتزام الجماعة بتنفيذ القرار بناءا على الصلاحيات الممنوحة		الإجابة	
	لا	نعم	سنوات الخبرة	
76	10	66	ك	من 1سنة إلى 7
100%	13,20%	86,80%	%	
22	2	20	ك	من 8 سنة إلى 14
100%	9,10%	90,90%	%	
5	1	4	ك	من 15 إلى 21
100%	20%	80%	%	
103	13	90	ك	المجموع
100%	12,60%	87,40%	%	

إن الإلتجاه العام للجدول يؤكد لنا بأن 87.40% ،يؤكدون أن درجة إلتزام الجماعة بتنفيذ القرار بناءا على الصلاحيات الممنوحة، يدعمها في ذلك فئة العمال الذين لهم خبرة مهنية من 8 إلى 14 سنة بنسبة بلغت 90,90%، تليها نسبة 86,80% لدى فئة العمال الذين لهم

خبرة من 1 إلى 7 سنوات ، أما العمال الذين لهم خبرة من 15 إلى 21 سنة فقد سجلوا نسبة 80%.

ونجد نسبة 12.60% مثلها المبحوثين الذين أجابوا أن درجة إلتزام الجماعة بتنفيذ القرار لا يكون بناء على الصلاحيات الممنوحة ، وقد أكد ذلك العمال الذين لهم خبرة من 15 إلى 21 سنة ذلك بنسبة 20%، تليها نسبة 13,20% مثلها العمال الذين لهم خبرة مهنية من 1 إلى 7 سنوات، أما العمال الذين لهم خبرة من 8 إلى 14 سنة أكدوا ذلك بنسبة أقل قدرت بـ 9.10%.

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن الجماعة تلتزم بتنفيذ القرارات بناء على الصلاحيات الممنوحة لهم من طرف متخذ القرار، حيث أكد ذلك كل العمال بحسب خبرتهم المهنية بنسب مرتفعة متقاربة، وهذا يدل أن تنفيذ القرارات يكون أسهل و بطريقة جيدة حيث يمكن للعامل بناء على الصلاحيات الممنوحة التدخل الجيد والتنفيذ المناسب للقرار، دون الرجوع لمركز القرار، كما يدل هذا على درجة الإستقلالية و الحرية الممنوحة للعامل لإتمام الأعمال و الأنشطة، وإنجاح القرارات ، كما أن القرارات التي يكون الفرد مشارك فيها يلتزم بتنفيذها و نجاحها كونه يكون مقتنع بها وبنجاحتها وبالتالي يرتفع لديه الإحساس بالمسؤولية و الإلتزم بتنفيذها في آجالها.

أما الفئة التي أجابت بأنها لا تلتزم بتنفيذ القرار بناء على الصلاحيات الممنوحة، هؤلاء الأفراد هم لا يحبون تحمل المسؤولية ويتجنبون ذلك ويتخوفون من الأخطاء رغم خبرتهم المهنية الطويلة، أو لأنهم يعلمون أن القرار غير مناسب، كونهم يمثلون الفئة الراضة للقرار والتي لم تشارك في وضعه، وبالتالي هم يعملون على إستخدام الصلاحيات الممنوحة في إطار مهامهم ويقدر محدد تجنباً للمشاكل و الأخطاء المهنية.

ونشير في هذا الصدد أن درجة إلتزام العامل بتنفيذ القرار إنطلاقاً من الصلاحيات الممنوحة له، تؤكد على درجة إحلال المشاركة و تمكينه داخل المنظمة، ومن الواضح أن متخذ القرار يعمل على تثمين العمل الجماعي كأداة لتجسيد المشاركة وأيضاً لخصوصية مستشفى

الصداقة لطب العيون كويا - الجزائر بالجلفة، فالمنظمة الصحية تقوم أساسا على العمل الجماعي و التشاركي ولا يمكن لأي نموذج آخر إرساء الفعالية التنظيمية، حيث أن النمط البيروقراطي لا يصلح للمنظمات الصحية خاصة.

**الجدول رقم (83): يبين توزيع المبحوثين حسب القرارات الصادرة عن المجموعة أحسن من القرارات الفردية حسب الفئة السوسيو مهنية**

المجموع	القرارات التي تكون صادرة من المجموعة أحسن من القرارات الفردية		الإجابة	
	لا	نعم	الفئة السوسيو مهنية	
46	16	30	ك	إطارات
100%	34,80%	65,20%	%	
31	6	25	ك	متحكمين
100%	19,40%	80,60%	%	
26	12	14	ك	منفذين
100%	46,20%	53,80%	%	
103	34	69	ك	المجموع
100%	33%	67%	%	

نلاحظ أن ما نسبته 67% من المبحوثين أجابوا بأن القرارات التي تكون صادرة عن المجموعة أحسن من القرارات الفردية ،مقابل 33% أجابوا بأن القرارات التي تكون صادرة عن المجموعة لا تكون أفضل من القرارات الفردية ، فبنسبة لفئة الإطارات نجد نسبة 65.20% ، أجابوا بأن القرارات التي تكون صادرة عن المجموعة أحسن من القرارات الفردية ، مقابل 34.80% أجابوا بأن القرارات التي تكون صادرة عن المجموعة لا تكون أفضل من القرارات الفردية ،أما بالنسبة للفئة المتحكمين نجد نسبة 80.60% أجابوا بأن القرارات التي تكون صادرة عن المجموعة أحسن من القرارات الفردية ، مقابل 19.40% أجابوا بأن القرارات

التي تكون صادرة عن المجموعة لاتكون أفضل من القرارات الفردية ، أما فئة المنفذين نجد نسبة 53.80% أجابوا بأن القرارات التي تكون صادرة عن المجموعة أحسن من القرارات الفردية ، مقابل 46.20% أجابوا بأن القرارات التي تكون صادرة عن المجموعة لاتكون أفضل من القرارات الفردية، وبالتالي كل النسب مختلفة ومتباينة.

يمكننا من خلال النتائج التالية توضيح بعض القراءات السوسولوجية ، فقد دعم أغلب المبحوثين من خلال إجاباتهم بأن القرارات التي تصدر عن المجموعة أحسن من القرارات الفردية ، ويعود ذلك بالأساس إلى أن القرارات التي تنبثق من المجموعة تكون قرارات مثرية نظرا لمشاركة العديد من الفئات السوسيو مهنية فيها، و من مختلف التخصصات حيث تمتلك مهارات و معارف و خبرات متنوعة، بالإضافة إلى أنها خلاصة أفكار الأعضاء و توفر عدد هائل من البدائل ، وتعمل على التنسيق فوجود شخص يمثل كل إدارة يسهل عملية التنسيق ، وتحقيق التعاون، فالمشاركة في القرار تخلق الحماس وتزيد من الروح المعنوية.

وعلى الرغم من كل المزايا و الإيجابيات التي تحققها القرارات الجماعية، مقارنة بالقرارات الفردية ، إلا أن بعض القرارات تسعى إلى خدمة مصلحة مجموعة ما ، أو ما يسمى بمجموعة المصالح التي تكون في حالة تضاد مع الإدارة ، حيث تتبنى إستراتيجية معينة لخدمة مصالحها، وفي بعض الحالات تجد الإدارة نفسها في وضع يدفعها إلى القرار الجماعي لضمان تنفيذه في كل مراحلها وتقبله.

### الإستنتاج:

من خلال تحليلنا للجداول السابقة، المتعلقة بالفرضية التي ترى بأن العمل الجماعي كشكل من أشكال الإدارة بالمشاركة يساعد العاملين على تقبل القرار وتنفيذه، حيث تبين لنا من خلال التحليل أن العامل يرغب بشكل كبير في العمل مع الجماعة حيث تكون في شكل لجان أو مجالس أو فرق صغيرة، بدلا من العمل بمفرده حيث أشارت كل الفئات المهنية على رغبتهم في العمل مع الجماعة، وهذا يدل أن الأفراد يفضلون العمل الجماعي نظرا لخصوصية العمل في مستشفى طب العيون كوبا - الجزائر بالجلفة، حيث يكون العمل قائم

على العمل الجماعي لأنه يوفر التعاون و التنسيق و الفعالية، لتحقيق الأهداف المسطرة وتقديم الخدمات الصحية الجيدة، كما أن تشكيل الجماعة يلبي أهداف المنظمة والأفراد، حيث تعمل المنظمة على إستخدام الجماعة لأجل تحسين الكفاءة و الفعالية، ويعمل الأفراد على تحقيق حاجاتهم الإجتماعية، كما أن هناك فئة قليلة لا تفضل العمل الجماعي وذلك لأن أفكارهم لا تتسجم وتتوافق مع الجماعة ويفضلون العمل الفردي، ويجدر الإشارة أن رغبة العامل في العمل الجماعي يؤكد لنا رغبته في المشاركة الفعلية، داخل المنظمة حيث أساس العمل مع الجماعة هو التعاون المتبادل بين أعضاء الجماعة ككل، نحو تحقيق الأهداف وبمجرد إنتماء العامل للجماعة يصبح يحمل معاييرها و قيمها وعاداتها و مبادئها ويصبح سلوكه ضمن إطار محدد، وبالتالي توفر الجماعة القيم و المعايير المشتركة نحو الفعل المشارك داخل المنظمة.

وأكد المبحوثين في الجدول رقم(71) ذوي الخبرة المهنية أنهم يقومون بمشاركة آراءهم و أفكارهم ومقترحاتهم مع أعضاء الجماعة وهذا يدل على رغبة العامل في التعبير و تقديم وجهات نظره و أفكاره حيث يشعر الفرد بأنه عضو فعال وأساسي ومشارك بالمنظمة، ويطرح أفكاره و آراءه بناء على خبرته المهنية و إمكانياته و مهاراته و قدراته حيث يشعر بالإنتماء و الإدماج مع زملاءه، ويرغب في مناقشة و طرح أفكاره.

ويمكننا الإشارة إلى أن الجماعات التي ينتمي لها الأفراد داخل مستشفى الصداقة للطب العيون كوبا- الجزائر بالحلقة، سواء الرسمية أو الغير رسمية قد تحمل معايير وقيم وإتجاهات مشتركة مع الأفراد ، كما قد تتعارض هاته القيم و الإتجاهات مع قيم ومعايير الأفراد وإستراتيجياتهم و الحكم على درجة إنسجام وتماسك الجماعة يرتبط بمدى قوة وترابط القيم و المعايير و الأهداف وتوافقها مع أهداف المنظمة، لذلك يحدث كثيرا أن يكون الفرد عضو داخل جماعة لا تمثله، ولا يندمج مع أعضاءها.

كما إستنتجنا أن هناك صراعات قليلة تحدث بين أعضاء الجماعة ، حيث يحدث الصراع بين فردين أو أكثر بسبب إختلاف حاجاتهم وثقافتهم وقيمهم ومبادئهم وميولاتهم وأدوراهم، أو لإختلاف وجهات نظرهم حول موضوعات وقضايا تتعلق بالعمل في مستوى

تنظيمي محدد ،فمن الواضح أن الصراعات تكون في المستوى الأعلى أين يتواجد الإطارات،أو المستوى الأدنى أين يتواجد المنفذين، بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، وهذا يدل على أن الصراع يحدث بين الأعضاء الجماعة لعدم توافق الأهداف أو الإجراءات و الطرائق و الوسائل و المواد و الأجهزة ،بالإضافة إلى السلبية الشائعة بين الأفراد كعدم الثقة و الرفض و المقاومة خاصة بين الرئيس و المرؤوسين،وغالبا ما تكون تراكمية قبل وجود الصراع.

إذا يمكننا الإشارة أن الصراعات التي تحدث بين أعضاء الجماعة بمستشفى طب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، له أسباب كثيرة منها عدم التوافق بين القيم و المعايير و الثقافة و الميول والأدوار، حيث يعمل بعض الأعضاء على عدم القيام بأدوارهم في إتمام وإنجاز وتنفيذ القرارات إما تقاعسا أو لعدم توفر الأجهزة و الموارد ، أو للشيوخ السلبية بين الأعضاء نتيجة لفقدان الثقة بالإدارة، أو بضغط من جماعات غير رسمية تعمل على تحقيق أهدافها، وعرقلة المنظمة الصحية.

و أكد المبحوثين في الجدول رقم(73) نوع الصراعات الموجودة بين أعضاء الجماعة في مستشفى طب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، بغض النظر أي كان نوع الجماعة التي ينتمي لها الفرد ، تكون بدرجة الأولى لأجل المهام حيث يحتاج العمال بحسب طبيعة مهامه وتواجده في الهرم التنظيمي إلى الموارد و التجهيزات و الأدوات و الإجراءات الكافية لإتمام أعمالهم وتنفيذ القرارات المختلفة، كما تكون الصراعات لأجل السلطة حيث يعمل بعض أعضاء الجماعة على الحصول على سلطة كافية خاصة الإطارات بهدف تحمل المسؤولية والمرونة في العمل دون الرجوع المستمر لمركز القرار، كما تكون الصراعات لأجل العلاقات بهدف بناء علاقات جيدة للوصول إلى إمتيازات أو الحصول على معلومات كافية.

ومن جانب آخر يرى العمال أن الصراعات تشكل حاجزا على مشاركتهم في قبول وتنفيذ القرارات، وهذا يدل على الوعي الكامل للعمال حول ما يحدث من صراعات داخل الجماعة، فوجود صراعات بين الأعضاء يحد من مشاركة الفرد في المنظمة، حيث يتراجع الفرد في طرح أفكاره و آراءه ويتحفظ في التعبير وطرح مقترحاته لحل المشكلات أو تنفيذ القرارات

بفعالية ، ففي حين يحاول الأعضاء الذين هم أطراف الصراع فرض بدائلهم أو أفكارهم وإختيارها كحل، ينحصر مجال أو فضاء المشاركة لدى باقي الفاعلين الذين يمتلكون المعلومة الجيدة و الفكرة المبتكرة و الممتازة التي تشكل الحل أو البديل الأنسب، وفي حال إختيار الحل التي يقترحها أطراف الصراع لا تحضى بالقبول و التأييد بعض الأعضاء الذين قد يشكلون الأقلية، وبالتالي تقل وينحصر مجال التشاركية لدى الفرد.

وعلى الرغم من وجود صراعات بين أعضاء الجماعة بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، إلا أنها تعد صراعات قليلة، وهذا يدل على قدرة متخذ القرار على إدارة الصراع داخل المنظمة بإستخدام أساليب تتوافق مع طبيعة الأفراد وخصوصية المنظمة وطابعها الصحي.

ونستج أيضا أن العمال يتقبلون آراء و أفكار الجماعة، حيث يحدث التفاعل بين أفراد الجماعة ويسود النقاش الجماعي حول الأفكار و المقترحات والآراء المقدمة من طرف باقي الأعضاء، ويقوم الأفراد على تبادل الأفكار و الآراء حول مختلف القضايا و المسائل و المشكلات المرتبطة بالعمل، وتنفيذ القرارات وتجسيدها بفعالية بالمنظمة، وتدل نتائج الجدول على أن درجة تقبل العمال للأفكار وآراء الجماعة عامل مهم جدا للمشاركة و تميمها، حيث يقوم الفرد بالمشاركة برغبة وقبول منه، وترتفع دافعيته وحماسه نحو تطبيق قرارات شارك فيها ووافق وقبل بها.

يمكننا الإشارة إلى أن درجة تقبل أفكار وآراء الجماعة بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، له علاقة وطيدة بقيم وثقافة ومبادئ و معايير وأدوار الأفراد ، حيث كلما كان هناك توافق و إنسجام مع أفكار وآراء الجماعة كانت المشاركة قوية وفعالية، تحقق الإدماج و الإنتماء ومختلف الحاجات الإجتماعية للأفراد كحاجتهم للتعبير عن آراءهم و تقديرهم والإعتراف بما يقدمونه، وحاجتهم للتقبل والتأثير في القرارات، حيث مشاركتهم من خلال أفكارهم وتقبلها من طرف الجماعة تشكل حلول لمشكلات وتكون حل وبديل جيد للقرارات مختلفة، وتقبل أفكار وآراء الجماعة يدل على موافقة وإجماع وقبول الجماعي للحلول التي تطرح دون تغليب الآراء و الأفكار الفردية.

وقد اكد الجدول رقم(76) أن القرارات تتخذ بناء على رأي الجماعة بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، ويعني هذا أن متخذ القرار يفسح المجال للمشاركة جماعات العمل في عملية إتخاذ القرار، ويهتم بأراءها وأفكارها والبدائل التي تطرحها ويعتبر الجماعة أداة لترسيخ و تفعيل المشاركة نحو إحلال الإدارة بالمشاركة، حيث أن إتخاذ القرار في شكل مجموعة يكون مفيد وعندما يصل الأفراد إلى قرار جماعي سيدعمونه ويشعرون بالدافعية لجعل قرارهم ناجحاً، وإن كانت المشكلات معقدة يمكن أن يطوروا القرار ويحسنوه من خلال المساهمة بقدراتهم وخبراتهم في تعريف المشكلة وتقييم البدائل، وأكد الجدول رقم(77) أن الجماعة تقدم المساعدة الكافية للأفراد أثناء تنفيذ القرارات، خاصة الأفراد ذوي الخبرة المهنية البسيطة والمتوسطة ويدل هذا على ان الجماعة التي ينتمي لها الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية تشكل الداعم الأساسي للأفراد، حيث تعمل على تقديم الإعانة اللازمة لضمان تنفيذ القرار و نجاحه، حيث تتحمل المسؤولية الكاملة وتشعر بالاندماج و الإنتماء وتعتبر أهدافها تتوافق مع أهداف المنظمة، وتبذل كل ما لديها لإحلال التعاون و العمل المشترك وتوحيد الجهود وتذليل كل العقبات و المشكلات ومعالجة أي مستجدات تعرقل تنفيذ القرار في آجاله وتحرص على تقديم المساعدة للأفراد كلما شعروا انهم بحاجة إليها.

ونستج أيضاً من خلال الجداول السابقة أن نتائج مشاركة الجماعة في إتخاذ القرار تظهر من خلال أن أعضاء الجماعة يرغبون في تحمل المسؤولية أتجاه ما يقومون به من الأعمال والأنشطة المطلوبة منهم، وهذا يدل على أن الأفراد من خلال إنتمائهم للجماعة يعلمون أن المسؤولية تكون جماعية، مما يشجعهم أكثر على تنفيذ القرارات، وهذا يدل على أن العمال لا يتخوفون من تحمل المسؤولية نتيجة إنتمائهم للجماعة وبالتالي يمكننا القول ان الفرد بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة يحب العمل وله طموح في التطوير و الإرتقاء ويفضل الإستقلالية في العمل، حيث تتوفر القيادة التشاركية، ويهتم بتحقيق أهداف المنظمة ،وهذا ما يتوافق مع طرح دوغلاس ماغريغور، فالإدارة تسعى إلى توفير الظروف المناسبة وتمكين الفرد داخل المنظمة من تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة في نفس الوقت، ورفع دافعيته نحو العمل وتحمل المسؤولية وتحريك وتعزيز السلوك الإيجابي لإتاحة الفرصة لهم للمشاركة، وأكد الجدول رقم(79) أن القرارات الصادرة عن الجماعة تكون مقبولة

لدى كل الأفراد بالمنظمة في كل المستويات التنظيمية، ويدل هذا على أن الأفراد تكون مشاركتهم الفعلية كبيرة، كالقرارات التي تصدر من اللجان أو المجالس ، فاللقاء المباشر بين عدد من الأفراد أو الفاعلين لمناقشة مشكلة معينة للوصول لحلها، قد يأخذ وقت طويل، نظرا للمناقشات المستمرة وتبادل الأفكار و المقترحات. إذا قبول القرارات التي تصدر من الجماعة من طرف أعضاء الجماعة دلالة واضحة على مشاركتهم للقرار ولذلك يعتبرون أن القرار يمثلهم ويمثل قيمهم ومعاييرهم و أدوارهم وثقافتهم، كما أن هاته القرارات الصادرة من الجماعة تحقق اهدافهم وأهداف المنظمة.

ومن نتائج مشاركة الجماعة في إتخاذ القرار زيادة الدافعية لدى الأفراد بالمنظمة حيث أمد الجدول رقم(80) بأن العمال المتواجدون من مختلف المستويات التنظيمية بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، يعملون على تنفيذ القرارات بدافعية وحماس، كلما شاركوا في عملية إتخاذ القرار، فكلما كان درجة قبول القرار من طرف الأفراد كلما قاموا بتنفيذه بحماس ودافعية لأن القرار لا يتعارض مع أهدافهم ويتوافق مع أهداف التنظيم كما أن تنفيذ القرار يتطلب نوع من المتابعة وتعاون الأفراد ومراقبة التنفيذ للتأكد من سلامة التنفيذ، ويفسر ذلك بأن الإعتقاد على مبدأ المشاركة يساعد على تحسين الدافعية نحو العمل، فالمنظمات اليابانية الرائدة تقوم بتطبيق هذا المبدأ، كنوع من أنواع التحفيز الجيد للعامل، حيث تراعي في ذلك تحقيق حاجاته المختلفة، إنطلاقا من تحقيق التفاعل بين أفراد التنظيم. وفي الجدول رقم(81) أكد المبحوثين أن أعضاء الجماعة يقومون بحل المشكلات في وقتها، وهذا يدل على حرص الجماعة على إيجاد حلول جماعية بصفة دائمة لأجل والتحكم في مختلف المشكلات التي تواجه الأفراد أثناء ممارسة أعمالهم وأدوارهم، وهذا أمر إيجابي يعكس درجة الإلتزام و الدافعية نحو العمل.

إذا إن حدوث مشكلات بالمنظمة في مختلف مواقع الهرم التنظيمي ،لا يمكن إيجاد حلول لها بصفة فردية، حيث لا يمكن أن يحيط متخذ القرار بكل المعلومات و المعرفة و الخبرة لإتخاذ قرارات بشأنها، خاصة تلك المشكلات التي لها علاقة بطبيعة الأعمال الفرعية بالمنظمة أين يقوم الأفراد بمختلف تخصصاتهم ومؤهلاتهم ومهامهم وأدوارهم، وتكون

المشكلة لها علاقة بالأقسام و المهام وغيرها ، لذلك يعمل القائد على إشراك الأفراد لحل المشكلات بناء على أدوارهم ومواقعهم وطبيعة العمل الذين يقومون به، وبالتالي تكون المشاركة في شكلها المباشر و الغير مباشر أيضا، فما يقدمه الأفراد من مقترحات و معلومات كلها تدرج ضمن المشاركة الفكرية.

ونستنتج كذلك من نتائج مشاركة الجماعة في إتخاذ القرار إرتفاع درجة الإلتزام بتنفيذ القرار في آجاله حيث أكد المبحوثين في الجدول رقم(82) على أن الجماعة تلتزم بتنفيذ القرارات بناء على الصلاحيات الممنوحة لهم من طرف متخذ القرار، حيث أكد ذلك كل العمال بحسب خبرتهم المهنية بنسب مرتفعة متقاربة، وهذا يدل أن تنفيذ القرارات يكون أسهل و بطريقة جيدة حيث يمكن للعامل بناء على الصلاحيات الممنوحة التدخل الجيد والتنفيذ المناسب للقرار، دون الرجوع لمركز القرار، كما يدل هذا على درجة الإستقلالية و الحرية الممنوحة للعامل لإتمام الأعمال و الأنشطة، وإنجاح القرارات ، كما أن القرارات التي يكون الفرد مشارك فيها يلتزم بتنفيذها و نجاحها كونه يكون مقتنع بها وبنجاحتها وبالتالي يرتفع لديه الإحساس بالمسؤولية و الإلتزم بتنفيذها في آجالها.

ونشير في هذا الصدد أن درجة إلتزام العامل بتنفيذ القرار إنطلاقا من الصلاحيات الممنوحة له، تؤكد على درجة إحلال المشاركة و تمكينه داخل المنظمة، ومن الواضح أن متخذ القرار يعمل على تثمين العمل الجماعي كأداة لتجسيد المشاركة وأيضا لخصوصية مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا - الجزائر بالحلقة، فالمنظمة الصحية تقوم أساسا على العمل الجماعي و التشاركي ولا يمكن لأي نموذج آخر إرساء الفعالية التنظيمية، حيث أن النمط البيروقراطي لا يصلح للمنظمات الصحية خاصة.

### الإستنتاج العام:

من خلال تحليلنا لكل الفرضيات المتعلقة بموضوعنا، توضح لنا الجداول الإحصائية مجموعة من النتائج نذكرها كالتالي:

إدارة مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا-الجزائر بالجلفة تعتمد على نموذج الإدارة بالمشاركة، حيث تتبنى إجراءات محددة، لتسمح للأفراد بالمشاركة في إتخاذ القرارات ،حيث تعمل على تفعيل آليات المشاركة في مختلف المستويات التنظيمية،حيث تدرك جيدا ان عملية إتخاذ القرار عملية جوهرية ومعقدة وتفاعلية كما عبر عنها هريرت سيمون ،لذلك يقوم القادة على إشراك الأفراد ودمجهم في المنظمة لأجل تحقيق الأهداف المسطرة في آجالها المحددة، كما أن القيادة السائدة بالمنظمة الصحية لمشفى الصداقة لطب العيون كوبا-الجزائر بالجلفة هي القيادة التشاركية، حيث يتميز هذا النوع من القيادة بالديموقراطية و فسح المجال للمشاركة وتفويض الصلاحيات الكافية للعمال لأجل تسهيل المهام و توفير جو استقلالي،وتشجيع المبادرة في العمل و الإبداع من خلال تثمين الجهد الإنساني في المنظمة، كما تدل معرفتهم لمختلف الأجهزة والهيئات للمشاركة على أنهم على إطلاع كافي بكل ما يتعلق بالعمل ،ويقوم القائد بدعوتهم للمناقشة المشكلات المتعلقة بالعمل،حيث أن القائد التشاركي كما ذكرنا في الجانب النظري له سمات و صفات محددة،حيث يتميز بفتح قنوات الإتصال والحوار وفسح المجال للعمال لإبداء آراءهم ووجهات نظرهم حول القضايا المختلفة.

كما أن الإدارة تقوم بإستشارة العاملين ذوي المؤهل العلمي عند إتخاذ القرار،وهذا أمر إيجابي وجيد خاصة بالنسبة للمنظمة في القطاع الصحي، حيث يقوم هذا القطاع على الكفاءة و الفعالية لأنه يمثل مستوى تطور الدولة من خلال ما تقدمه منظومة الصحة ومؤسساتها من خدمات للمجتمع المحلي و الدولي أيضا ، وبالمقابل أشار المبحوثين أن مشاركتهم في إتخاذ القرار تجعلهم يشعرون بأن لهم مكانة داخل المنظمة، حيث أن مكانة الفرد تعتمد على مكانة الموقع الذي يتواجد به ويحتله،وهذا ما يؤثر على تواصله وإتصاله بإدارته،فالأفراد يميلون للإتصال بمن هم أعلى مكانه منه في أعلى الهرم التنظيمي،و تشكل المكانة مصدرا للاتصال حيث قد يتم الاستحواذ على المعلومات و الحوار و المناقشات لمن هم أعلى مكانة بالمنظمة،كما أن المكانة المستمدة في المشاركة في إتخاذ القرار تسمح للأفراد بالتقدم و التطور مستقبلا.

كأن أسباب المكانة في المنظمة تعود إلى القدرة على التحكم في المهام بالدرجة الأولى حيث يمتلك الفرد قدرات و إمكانيات ومعرفة كافية لطبيعة عمله فبعض القرارات لها صلة وطيدة بأعمال ومهام العامل، والمهام التي توكل لكل عامل هي الخزان و المورد الأساسي لضمان نجاح القرار، ورشده حيث تتيح جملة من البدائل التي لا يمكن لمتخذ القرار الإحاطة بها لوحده، وقد أكدت كل من فئة المتحكمين و المنفذين ذلك، ويدل ذلك على رغبة الإدارة في دمج العمال في كل الخطوات و المستويات وبالتالي إشراكهم في القرار وتثمين أداءهم وجهوداتهم و الإعتراف بها، كما ترجع المكانة إلى الأفكار الجيدة التي يطرحونها.

ونسنتج أيضا أن الإدارة الصحية تعمل على إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار، حيث تمر عملية إتخاذ القرار بمراحل مهمة ومعقد للوصول إلى قرار رشيد وصحيح وجيد، وتوسعي إلى إشراك العامل في مرحلة تشخيص المشكل خاصة فئتي المتحكمين و المنفذين، هاته المرحلة من أهم المراحل الفكرية وأصعبها، حيث إن لم يتم التعرف على المشكلة الحقيقية، سيكون القرار غير مناسب وسليم، كما يتطلب تشخيصها إلى قدر كبير من المعرفة و الخبرة و الذكاء، كأن هذه المشكلة تأخذ أشكال متعددة ولا بد لمتخذ القرار البحث عن المشكلة الحقيقية التي يرغب في حلها، وتدل النتائج أن الإدارة تدرك جيدا أهمية فئة المتحكمين و المنفذين بحكم مواقعهم في العمل وهذا أمر إيجابي، كما يعمل متخذ القرار على إشراك فئة الإطارات بشكل كبير في مرحلة وضع البدائل واختيارها وتظهر مهارات القائد في الإنتقاء و البحث عن أكبر عدد من البدائل، كما أنه من الصعب وضع الحلول البديلة من المجموع الكلي حيث تتطلب مهارات التخيل و التصور والتفسير و التحليل، وليس من السهل إلمام متخذ القرار بكل الحلول فهو يعتمد على خبرته ومعارفه من ناحية، وأيضا يوظف خبرة ومعلومات العاملين وهم غالبا فئة الإطارات، أما المشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ القرارات هي مشكلات تتعلق بالصلاحيات الممنوحة.

وقد إلتمنا أن الإدارة العليا لا تعتمد على الخبرة المهنية كمييار للمشاركة في عملية إتخاذ القرار، والسبب في ذلك أن خبرتهم ضعيفة بالمقارنة مع بعض العاملين التي تعتمد عليهم، فالإدارة ترى بان عملية إتخاذ القرار عملية هامة جدا ومعقدة ، وأي خطأ يحدث قد يعرض المنظمة إلى إحتتمالات الفشل، كما أن حادثة إنشاء المستشفى تفرض على الإدارة العليا توخي الحذر في إعتداد الخبرة كمييار للمشاركة كون أغلب الطاقم الطبي له خبرة معتبرة في العمل.

إن الإدارة الصحية تقوم بإتخاذ القرارات الفردية خاصة القرارات المهمة وعادة ما تكون هذه القرارات متعلقة بأهداف المنظمة، أو بفتح مصالح طبية أخرى، أو تعيين أطباء متخصصين، أو القرارات المتعلقة بشراء أجهزة أو مواد ضرورية وغيرها من القرارات، وهذا ما أكده لنا العمال ذوي الخبرة الحديثة، وعادة الإدارة لا تشركهم في مثل هذه القرارات إما لبعدهم عن مركز القرار، أو لأن خبرتهم بسيطة.

فمن الواضح أن الإدارة العليا تعتمد على مختلف المستويات التنظيمية ، في عملية إتخاذ القرار، فهي تقوم بإتخاذ قرارات كثيرة و متنوعة ، تختلف بإختلاف الظروف و المستجدات ، و كأى مؤسسة أخرى ذات طابع إقتصادي، تسعى إلى إتخاذ القرارات، كالقرارات الهامة المستقبلية التي تدرج ضمن القرارات الإستراتيجية ، حيث تقوم بإشراك مواردها البشرية ذات الكفاءة العالية، و المتواجدة في أعلى الهرم التنظيمي، وتتمثل في الإطارات.

فقد أكدت النتائج بأن الإطارات ، هي الفئة الأكثر حظاً في المشاركة في عملية إتخاذ القرارات خاصة القرارات الإستراتيجية ، المتعلقة بإعداد البرامج ، و السياسات ، كل ما يتعلق بالخطط المستقبلية . حيث يسعى القائد أو المدير، إلى الأخذ بآراءو مقترحات ، و أفكار الإطارات لإتخاذ أفضل القرارات المستقبلية ، فلا يمكن أن يقوم القائد وحده ، بإنجاز كافة الأعمال ، وهو بذلك يعتمد على الإطارات و مختلف الشرائح السوسيو مهنية لإدماجهم في العمل، و تحقيق أهداف المؤسسة للحفاظ على البقاء و النمو، و الإستمرارية ، كما أن تنوع الآراء و الأفكار خاصة في القرارات الإستراتيجية ، من شأنه أن يضمن للمنظمة النجاح ،

بدراسة المعمقة للمختلف البدائل و المقترحات، كما تسمح للباقي العمال بالمشاركة في القرار كل حسب موقعه ونوع القرار المتخذ.

كما أن المشاركة في إتخاذ القرار لا تعد عملية شكلية، بل مشاركة العاملين فعلية تدعمها المنظمة الصحية بقوة، وتعتبر المورد البشري شريك أساسي، فطبيعة العمل في القطاع الصحي تقوم على عمل الفريق و الجماعي، كما ان المشاركة تفرضها قوانين وطبيعة المهام، حيث نص ذلك المرسوم التنفيذي لإنشاء المؤسسات الإستشفائية المختصة في طب العيون في 2012، أين أبرز المشرع قنوات المشاركة المتمثلة في المجلس الطبي و مجلس الإدارة. وقد إلتمنا بأن الإدارة الصحية تتحيز في إختيار البدائل و هذا أمر جيد وطبيعي خاصة إذا كان البديل أو الحل يخدم أهداف المنظمة، حيث يعمل متخذ القرار على إختيار البدائل المقترحة من فئة سوسيو مهنية محددة، بعد دراسة متعمقة وليس بشكل عشوائي لما يخدم مصالح المنظمة الصحية، وبهدف الإبتعاد عن نسب المخاطرة و التهديدات التي تعرض المنظمة إلى ضعف خدماتها الصحية، وتفاقم مشكلاتها مع العملاء، حيث هدفها الأساسي تقديم خدمات صحية عالية المستوى، وضمان سمعتها ومكانتها في ظل التنافسية الموجودة.

كما أن المبحوثين أكدوا على أن فكرة المشاركة في عملية إتخاذ القرار لا يعد تدخلا في صلاحيات الإدارة، ويدل هذا على أنهم يدركون جيدا أن هاته المشاركة تكون بموافقة الإدارة العليا، وهذا ما أشار إليه كل من الإطارات و المنفذين حيث يتمتعون بدرجة من الوعي و المعرفة بحدود صلاحياتهم، و درجة المشاركة التي تسمح لهم بها الإدارة، كما أن العامل بمجرد إلتحاقه بمنصبه يتم تكوينه من كل الجوانب المعرفية و التشريعية لمعرفة حقوقه وواجباته، وتتضح له الصورة الكاملة لمهامه وحدود مشاركته، بغض النظر على المشاركة التي تتيحها الإدارة عن طريق قنوات أخرى، وبما أن العمل في القطاع الصحي يتطلب العمل الجماعي، فإن مشاركته أمر حتمي ومفروض بقوة القانون و طبيعة العمل.

كما سجلنا من خلال الجداول السابقة بأن القرارات التي تتم عن طريق المشاركة تتميز بأنها قرارات فاعلة و جيدة، حيث يتم تبادل الآراء ووجهات النظر، و تقديم جملة من المقترحات، حيث أوضح المبحوثين من كل الفئات المهنية فكانت النسب كبيرة و متقاربة تدل على إتفاقهم في أن القرارات التي تتم بالمشاركة فاعلة و جيدة، قبل إتخاذها و تضمن تعاونهم الإختياري و التزامهم بتنفيذها، كما أن القرارات التي تتم بالمشاركة تتيح العديد من البدائل فالكثير من المشكلات و القضايا و المواقف يدركها العاملون أكثر من المدراء بحكم تواجدهم في مواقعهم، و التعامل اليومي مع قضايا مشابهة لها، وبالتالي تكون قرارات فاعلة و جيدة كونها تبنى على الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين.

ونستنتج من خلال تحليل نتائج الجداول أن المشاركة في إتخاذ القرار يساهم في إختيار أفضل البدائل بالمنظمة الصحية أي مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا - الجزائر بالجلفة، حيث في مرحلة إختيار البدائل، فئة الإطارات هي من تعمل على إختيار و وضع البدائل، وهي فئة تستحق لما تمتلكه من مهارة و كفاءة و تخصص، و الإدارة الذكية هي من تسمح لهاته الفئة بإنتاج ذكاءها في مواقع العمل و توظيفه في حل المشكلات من خلال ما تتطرحه من مقترحات و أفكار و آراء في شكل بدائل لحل المشكلات، و مواجهة المواقف المختلفة التي تعترض العمل و تعيق فعاليته وبالتالي تشكل مع باقي الفئات التي لا تقل أهمية عنها عناصر هامة محركة للنظام ككل.

كما أن المشاركة في عملية إتخاذ القرار لها العديد من الإيجابيات داخل مستشفى طب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، حيث أشارت النتائج إلى أن المشاركة تساعد على بناء قيم و مبادئ إيجابية أتجاه العمل لدى كل الفئات السوسيو مهنية، ، كما تساعد المشاركة على رفع مستوى التعاون و التضامن بين العمال خاصة لدى فئة المنفذين و الإطارات، و يدل ذلك على درجة التعاون القائم بين المستويات التنظيمية، ودرجة الإنسجام و التوافق و التعاون بناء على متطلبات العمل في المنظمة الصحية، هذا التعاون و التضامن يؤكد على أن عملية إتخاذ القرار تسير في إتجاهها المناسب، حيث تتسم بالفعالية، فالأفراد يثمنون العمل الجماعي كونهم يشاركون في القرار كما يحدث التعاون بفعل تقبلهم للقرار لمشاركتهم في

وضعه، وتقل مقاومته للتغييره. كما تساعد المشاركة في إتخاذ القرار تحقيق التماسك وروح الجماعة، حيث يكون عمل الفريق أساسي و تحقيق الأهداف، حيث أكد بنسبة قليلة جدا أن الصراعات تقل وتتحسن علاقات العمل.

وإنطلاقا من النتائج التي توصلنا إليها أثبتت صحة فرضيتنا الأولى حيث أن إشراك القادة للعاملين في عملية إتخاذ القرار يساهم في ترشيد القرارات بالمنظمة بمستشفى الصداقة الجزائر-كوبا بولاية الجلفة.

أما فيما يخص نتائج الفرضية الثانية التي ترى بأن حضور العامل للإجتماعات التي تعدها الإدارة وتستخدمها كآلية للمشاركة يساهم في إثراء القرارات حيث تتنوع وتتعدد البدائل و الحلول و الأفكار لحل مختلف المشكلات و إتخاذ القرارات بمستشفى الصداقة الجزائر-كوبا بولاية الجلفة، فقد سجلنا من خلال تحليل الجداول ،حيث نستنتج من خلال الجداول الإحصائية على أن الإجتماعات هي أحد آليات الإدارة بالمشاركة، فالإدارة الصحية تقوم بعقد إجتماعات دورية مفتوحة في مختلف المصالح، و تعتبرها وسيلة جد فعالة لمناقشة مختلف قضايا العمل و المستجدات التي تطرأ على المنظمة، كما تعتمد عليها كوسيلة لتفعيل الاتصال في مختلف مستوياته ، فالإجتماع له أهمية كبيرة في توضيح الكثير من الأمور و النقاط الأساسية ، كما يخلق نوع من الثقة و الجدية في العمل، ويفسح المجال لتبادل الآراء و الأفكار و اقتراح الحلول و طرح المشاكل باختلاف أنواعها لتدارك الأوضاع قبل أن تزداد في التعقيد و الصعوبة.

فعلى الرغم من إحلال الإجتماعات كآلية للإدارة بالمشاركة إلا أن أغلب العمال لا يزالوا يجهلون عضويتهم في مختلف المجالس والإجتماعات، نظرا لعدم إطلاعهم الكافي لنصوص القانونية، فعضويتهم تتيح لهم المشاركة في عملية إتخاذ القرار وعرض أفكارهم و آراءهم وتبادل وجهات النظر، وتحديد بدائل جديدة وبالتالي إثراء القرارات المختلفة، أما التقنيات و البرامج المعتمدة لعقد إجتماعات عن بعد فمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر لم

يعقد إجتماعات عن بعد إلا في فترة جائحة كورونا في بداياتها، وتفضل الإدارة حضور الأفراد للإجتماعات.

ولتجسيد المشاركة الفعلية للفاعلين داخل المنظمة تعمل الإدارة على عقد إجتماعات لحل المشكلات بدرجة الأولى، والإجتماعات الإعلامية بدرجة الثانية، وإجتماعات إتخاذ القرار و المناقشة أيضا، ولكل إجتماع أهدافه وأعضائه، حيث يقوم متخذ القرار بفسح المجال للفاعلين بتعبير و الحوار و المناقشة وعرض آراءهم وتشجيعهم على ذلك، مع الإخذ بعين الإعتبار و الإهتمام بكل الأفكار و البدائل الجيدة و المفاضلة بينها.

إن المناقشات الجماعية التي تقع في الإجتماعات، تقيد الفاعلين أو الأفراد داخل المنظمة في طرح أفكار تتعلق بمشاكل العمل التي يواجهونها، حيث أن طبيعة العمل في مستشفى طب العيون كوبا - الجزائر، لها خصوصيتها من ناحية أنها منظمة تسعى إلى تقديم خدمات طبية، حيث يحدث التفاعل مع العملاء، هذا التفاعل يحدث عنه مشاكل تحد من فعالية بعض القرارات التي تصدرها الإدارة، وبالتالي الإجتماعات تشكل متنفس لضغوطات التي تعترض العاملين بالمنظمة لإيجاد حلول بديلة، وتتيح هذه الإجتماعات تبادل وجهات النظر و تقديم الأفكار و المقترحات و البدائل وتثري عملية إتخاذ القرار، حيث تتفاعل كل الفئات السوسيو مهنية وتتبادل الروى و الآراء وهذا ما أكده فئة المتحكمين والمنفذين في حين نجد الإطارات تكون لديها مشكلات قليلة بحكم تواجدها في أعلى الهرم كما أن مشكلاتها تتعلق بعلاقات العمل غالبا والصلاحيات الممنوحة، كما تتيح للفرد الإحتكاك بالمسئول المباشر أو الرئيس لطرح مطالبهم وإيجاد حلول بديلة تجعل العمل مرنا وسهلا.

تساعد المناقشات الجماعية على طرح بدائل جديدة، حيث تظهر الأفكار و البدائل الجيدة و الجديدة عندما يتواجد العمال من مختلف المستويات التنظيمية، وتكون الأفكار متنوعة و متعددة كل فرد يطرح فكرته بناء على موقعه وطبيعة عمله، للوصول إلى حل للمشكلة أو إتخاذ قرار في مصلحة ما، وقد أكد ذلك فئة الإطارات حيث تشارك عادة في إجتماعات إتخاذ القرار كما رأينا سابقا، هاته الفئة تلعب دور أساسي في إختيار البدائل ووضعها أيضا.

إن فعل المشاركة يتجسد عن طريق إحلال المناقشات الجماعية و يظهر من خلال الإهتمام الجاد و الفعلي بما يقدمه الفاعل من آراء و أفكار وبدائل تكون قرارات فعالة

وسليمة، فبرغم من أن الفاعلين يقومون بالمناقشات الجماعية حيث تساعدهم في طرح إنشغالاتهم ومشكلاتهم وتوليد أفكار جديد و تطوير طرق العمل إلا أنها تحتاج الكثير من السلوكيات التنظيمية لتجسيدها بالفعل، وتثمينها، فالعامل يقوم بتقديم أفكاره و آراءه وبالتالي يسعى مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر على إستثمار مخزون الذكاء و المعرفة ويعتبر الفاعل داخل المنظمة شريك أساسي يحقق فعالية إتخاذ القرار .

كما أن الفاعل داخل المنظمة لا يواجه عقبات في المشاركة بآراءه و أفكاره في الإجتماعات، خاصة فئتي الإطارات و المنفذين هنا نستنتج أن الإدارة لا تفرق بين الفاعلين في المستوى الأعلى و الأدنى حيث تثمن تواجدهم، وتمنحهم فرصة للتفاعل و الحوار و التعبير عن وجهات النظر وطرح البدائل لإتخاذ القرارات و إثراءها، وعلى الرغم من عدم وجود عقبات للمشاركة فإن الصراعات الموجودة بين العاملين في المنظمة تمنعهم من المشاركة بآراءهم و أفكارهم في مختلف الإجتماعات التي تعقد، حيث تتضارب الآراء و تتعارض ويبحث بعض الفاعلين عن فرصة لفرض آراءهم وتمير أهدافهم وإن كانت لا تخدم المنظمة.

ومنه نستنتج أن الفرضية تثبت لنا بأن حضور العامل للإجتماعات كألية للمشاركة يساعد على إثراء القرارات حيث تتنوع وتتعدد لمختلف المشكلات و القضايا التي تحدث بالمنظمة، هاته الإجتماعات هي الآلية الأساسية لتجسيد فعل المشاركة لدى الفاعلين بالمنظمة الصحية.

أما فيما يخص الفرضية الثالثة التي ترى أن فتح قنوات الإتصال في كل المستويات التنظيمية كألية لإشراك العامل يساهم في جودة القرار ، حيث تتوفر المعلومات الكافية وتنتقل و تتوزع في مختلف المصالح و الأقسام بمستشفى الصداقة الجزائر- كوبا بولاية الجلفة، فالإتصال يحدث بصورة جيدة، حيث تولي الإدارة الصحية أهمية لنظام الإتصال وتعمل على ربط كل أجزاء المنظمة مع بعضها البعض، فالإتصال يعد وسيلة جيدة لتنظيم علاقات العمل وتوفير المعلومات حسب الموقع الذي يتواجد به الفاعلين، كما أن الوسائل المستخدمة للإتصال من طرف الإدارة، هي الوسائل المكتوبة بدرجة الأولى وهذا أمر طبيعي جدا في المنظمات أي كان نوعها، كما تعتمد عليها أغلبها، فالوسائل المكتوبة توفر للفاعلين المعلومات الكافية و المطلوبة، وقد تكون في شكل مراسلات إدارية او تقارير أو تعليمات أو مذكرات أو شكاوي

أو محاضر الإجتماعات اي كل ما هو مدون في الورق، بالمقابل تعتمد أيضا على الإتصال الشفوي حيث له إيجابياته و يوفر للفاعلين فرصة الإحتكاك بالمسئول و مقابلته فيحدث التفاعل ويتم معرفة كل ما هو مبهم وغير واضح وطرح الأسئلة و الحصول على المعلومات الكافية لتنفيذ القرارات أو طرح البدائل، وحسب النتائج يحدث الإتصال الشفوي خاصة مع فئة الإطارات و المنفذين ويدل هذا على التعاون الموجود بين المستويات التنظيمية، كما أن طبيعة العمل الصحي تفرض الإتصال التشاركي.

كما نستنتج من خلال الجداول أن المراسلات و التقارير بالمنظمة توفر معلومات كافية لإتخاذ القرارات، حيث أشار كل الفئات المهنية إلى ذلك، وهذا يدل على أن المراسلات و التقارير مصادر مهمة جدا للقرارات التي تتخذ وهي أيضا مرجع للمعلومات عند الحاجة لها وتوفر الوقت و الجهد، حيث تشكل المعلومات المادة الخام للإحصاء كل البدائل و المقترحات بهدف إتخاذ القرارات خاصة في القرارات الإستراتيجية، كونها قرارات تتطلب الدقة و التركيز وعدم إغفال أي معلومة ومهما كانت المعلومة صغيرة قد تشكل الفارق لقرارات مصيرية، ويجدر الإشارة إلى أن هذه التقارير تعد من طرف الأفراد أي الفئات المهنية المتواجدة بمختلف المستويات الإدارية،تتضمن نسب الإنجاز و المعوقات و مقترحات لتطوير العمل، بالإضافة إلى بعض الإنشغالات كل هاته المعلومات يقدمها الفرد للإدارة ، أي أن الفرد يشارك بأفكاره والتوصيات في عملية الإتصال، وبالتالي هو شريك أساسي بالمنظمة ، كما أن المعلومات عادة ماتكون تتعلق بتبليغ مختلف القرارات بدرجة الأولى، فعلى الإدارة تبليغ كل العاملين بالقرارات المتخذة أو الصادرة من طرف وزارة الصحة، بهدف إطلاعهم عن مستجدات المنظمة وكيفية إنجاز الأعمال و الأنشطة، إذا الإدارة تحرص على تبليغهم القرارات في آجالها وتعمل على إيصال المعلومات الكافية.

من جانب اخر أكد فئة من العاملين ذوي الخبرة الطويلة بالعمل أن المعلومات ترتبط بالإبلاغ عن المهام و الأنشطة وتوضيح مشكلات المنظمة، وهذا أمر إيجابي يدل على حرص الإدارة على تزويد العاملين بكافة المعلومات و المعطيات المرتبطة بمهامهم

والمشكلات التي تواجه الفرد و المنظمة، لكي يكون العامل على دراية و إطلاع كافي وإشباع حاجته للمعلومة و الإتصال، وبالتالي تقوم الإدارة بإشراكه بالمعلومة بدلا من إحتكارها دائما وتعطيل الأنشطة و الأعمال.

كما أكد المبحوثين من كل الفئات المهنية يرون أن نقص المعلومات يؤثر على جودة القرار، وهذا أمر صحيح لأن جودة القرار ترتبط بقلّة التكلفة وكفاءة تنفيذه، وتوفر قدر كبير من المعلومات و البيانات من كل الفئات المهنية بحسب تخصصاتهم، فجودة القرار ترتبط بمدى مشاركة الفاعلين داخل المنظمة، حيث يتم إستغلال الموارد و خفض التكاليف إلى أقل حد ممكن وزيادة الخدمات الصحية و جودتها، لأن القرار سيؤدي على تقليل فرص المخاطرة.

كما أشارت نتائج الجداول إلى أن هناك معيقات كنقص المعلومات المتعلقة بمختلف القرارات المتخذة سببها الأساسي إحتكار المعلومة في المستوى الأعلى وضعف وسائل الإتصال حيث أكد ذلك فئة المتحكمين و المنفذين، بالإضافة إلى سبب آخر وهو الحصول على المعلومة في وقت غير مناسب متأخر حيث أكد ذلك فئة الإطار، وهذا يدل على أن إدارة مستشفى طب العيون كوبا- الجزائر، تعاني من مجموعة من المعوقات التي تحد من فعالية الإتصال، حيث أن إحتكار المعلومة في المستوى الأعلى يؤثر على إختيار البدائل ووضعها، حيث يتم إختيار بدائل ضعيفة وغير سليمة للقرارات التي تتخذ، وتجعل عملية إتخاذ القرار مفرغة لا معنى لها، فهؤلاء الذين يعملون على إحتكار المعلومة يبحثون على هامش للمناورة ومنه تحقيق الأهداف الشخصية وعرقلة فعالية التنظيم.

كما سجلنا أن الإتصال الجيد يعزز مشاركتهم في إتخاذ القرار، ويدل هذا على أن الإتصال ألية جيدة لمشاركة الفاعلين في عملية إتخاذ القرار، حيث تمر هذه الأخير بمراحل ففي مرحلة تشخيص المشكل تقوم الإدارة بدعوة الأفراد لتشخيص المشكلة ويتم في هذه المرحلة تقديم مجموعة من المعلومات و المعطيات حول المشكلة بهدف تحديدها تحديد دقيق، ويشارك الفرد في تشخيصها بحسب موقعه في التنظيم وبمجرد مشاركته يحدث الإتصال و المشاركة في إتخاذ القرار، ثم يتم وضع البدائل و اختيارها بتقديم معلومات ومقترحات وتوصيات وحقائق ويتم حصرها وكلها تشكل مادة خام لإتخاذ القرار، حيث يتم إختيار

البدائل و تنفيذها ، وبالتالي ما يقدمه العامل في كل مراحل إتخاذ القرار هو نقل للمعلومات و الأفكار و المقترحات وغيرها تؤكد أهمية العنصر البشري في إحداث التغيير، حيث تكون مشاركته واضحة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة ويحدث الإتصال التشاركي.

إن المعلومات من وجهة نظرنا توفر لمتخذ القرار كل البدائل الممكنة لنجاح القرار، وفعاليتيه ومشاركة العاملين من خلال المعلومات التي يوفرها بحسب موقعه في المنظمة ، لذلك يعد الإتصال أحد الآليات الجيدة للمشاركة في إتخاذ القرار و المنظمة ككل، فإذا كان الإتصال جيد في كل مستوياته وإتجاهاته الصاعد و النازل و الأفقي ، سيحقق بالفعل المشاركة الفعلية للفرد ويجعله يندمج كليا و يسعى إلى تحقيق اهداف المنظمة كونها تعتبر جزء من أهدافه ، حيث توفر له المشاركة نوع من الإعتراف و الشعور بالإندماج الكلي، وبالتالي تحقيق ما يدعى بالإتصال التشاركي.

وكما سجلنا أن المبحوثين أكدوا على ان الإتصال الجيد يجعلهم يقتنعون بتنفيذ القرار، حيث تعد مرحلة تنفيذ القرار مرحلة مهمة جدا يتم فيها تجسيد القرار في الواقع، فكلما تم تنفيذ القرار بكفاءة وفاعلية نجحت المنظمة في تحقيق أهدافها، ولا يتم تنفيذ القرارات إلا إذا فهم العاملين جيد محتوى القرار و المطلوب منهم لإتمام الأعمال.

كما سجلنا أن العمال عندما تواجههم مشكلة في تنفيذ القرارات بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، يتصلون ببعضهم البعض لإيجاد حلول للمشكلة التي تواجههم، حيث تحدث الإتصالات الأفقية بين العاملين أو الأقسام أو المدراء ولهذا الإتصال أهمية في تنسيق النشاطات وتجنب سوء الفهم وغيابه يجعل الأفراد معزولين وأدوارهم تتسم بالغموض، وهم بالتالي يتبادلون الخبرات و المهارات فيما بينهم وهذا أمر جيد يدل على مستوى التعاون العالي بينهم.

وإنطلاقا من النتائج التي توصلنا إليها أثبتت صحة فرضيتنا الأولى حيث أن فتح قنوات الإتصال في كل المستويات التنظيمية كآلية لإشراك العامل يساهم في جودة القرار ، حيث تتوفر المعلومات الكافية وتنقل و تتوزع في مختلف المصالح و الأقسام بمستشفى الصداقة الجزائر - كوبا بولاية الجلفة.

من خلال تحليلنا للجداول السابقة و المتعلقة بالفرضية الثالثة التي ترى بأن تمكين العاملين عن طريق تفويض السلطة كآلية للمشاركة يساهم في طرح بدائل جديدة لإتخاذ القرار وتنفيذه ،

تبين لنا من خلال ما ورد في التحليل بأن إدارة مستشفى طب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، تسعى إلى تفويض السلطة لأنها عملية مهمة ، ونظرا لطبيعة العمل في القطاع الصحي، حيث أن خصوصية وكبر المؤسسة أصبح دافعا قويا لتفويض السلطة ، لأن المركزية الشديدة تعرقل سير العمل، فهي تقوم بتفويض جزء من سلطتها إلى أفرادها ذوي الكفاءة بدرجة الأولى وتركز على الإطارات كما تفوض الصلاحيات للفئة المتحكمين و المنفذين، كونهم يمثلون الأداة الفعالة التي تسير العمل و تضمن استقراره و نموه، وهذا يدل على درجة وجود قيادة تشاركية تسعى إلى إشراك العامل ودمجه.

ونستنتج أيضا بأن القائد بمستشفى الصداقة لطب العيون بالجلفة يحرص على منح السلطة بناء على قدرات وخبرة العمال، عند توزيع المهام و الأعمال إلا في بعض الحالات تخوفا من المجازفة أو عدم تحقيق النتائج المرغوبة، وبالتالي فهو يثمن خبرة وقدرات العامل لإتمام و إنجاز الأعمال المطلوبة من العمال، بمختلف مستوياتهم التنظيمية، ومن جانب آخر أكد المبحوثين على أن تفويض السلطة يقتصر على الكفاءات، خاصة فئة الإطارات بحكم موقعها القريب من مركز السلطة، وبالمقابل يتم التفويض لباقي الفئات بحسب طبيعة العمل التي يقومون به و المشكلات التي تواجههم وهذا يدل أن إدارة مستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، تعمل على فسح المجال لكفاءتها للمشاركة حيث تعمل على تفويض السلطة لهم وهي بالتالي تثق بهم وتعترف بقدراتهم و إمكانياتهم و مهاراتهم في حل المشكلات و إختيار البدائل واتخاذ القرارات المناسبة و السليمة، حيث لهم كل الكفاءات التي تؤهلهم إلى إنجاز الأعمال و حل المشكلات، وقد أشار إلى ذلك سلزنيك لرفع من كفاءة العمال .

وأكدت النتائج أيضا على أن تفويض السلطة يساعد العامل في تنمية مهاراته المختلفة وإختيار أفضل وأنسب البدائل، وخاصة فئة الإطارات و في مستوى الإدارة الوسطى حيث أن بعض المنظمات تسعى إلى إعداد قيادات يعتمد عليها من خلال منح الصلاحيات لها، وهذا ينمي لديها مختلف المهارات و الخبرات و القدرات التي تكفل لها الترقية، فتفويض السلطة يساعد العامل على تنمية قدراته ومهاراته ، حيث يكتسب العامل مجموعة متنوعة من المهارات ، كالمهارة التحليلية و البحثية و الربط و التقييم و غيرها لإتخاذ القرارات اللازمة

واختيار أفضل و أنسب البدائل ،حيث يعمل العامل على طرح آراءه وأفكاره ومقترحاته في الاجتماعات التي تعقدها المنظمة لحل المشكلات و إتخاذ القرارات وبحكم الصلاحيات الممنوحة يمكن للعامل طرح أفكار و بدائل جيدة لمختلف القرارات خاصة القرارات الهامة للمنظمة، كما يكتسب مهارات العمل الجماعي و مهارة تحمل المسؤولية و الإتصال و مهارة إتخاذ القرار .

وبذلك يمكننا القول أن تفويض السلطة يعمل على تمكين وتفعيل مشاركة العامل بالمنظمة، حيث يعد إجراء فعال لإدماج العامل وتنمية مشاركته وإنتمائه كعضو فعال وأساسي في تحريك أنشطة المنظمة ككل وعملية إتخاذ القرار بشكل خاص.

كما أن النتائج المسجلة أكدت على أن للتفويض السلطة فوائد كآلية لتعميق المشاركة بالمنظمة، حيث يرى المبحوثين على أن تفويض السلطة يحسن و يرفع من مستوى شعورهم بالمسؤولية أتجاه الأعمال الموكلة إليهم وفي المقابل هناك فئة قليلة يتجنبون تحمل المسؤولية ويفضلون أن يكونوا في موقع التابع ، وهذا يدل على رغبة العامل في تحمل المسؤولية ، من خلال الصلاحيات الممنوحة لهم من طرف المفوض،فقد أكد ماغريغور من خلال نظريته Y على أنه من الضروري النظر إلى الأفراد باعتبارهم ملتزمين و مسؤولين و مبتكرين و لديهم طاقات ذاتية للعمل ، وأنهم يشعرون بالمسؤولية أتجاه ما يوكل إليهم من أعمال بل إنهم يسعون إلى تحملها ، و ما على المدراء إلا إعطائهم و منحهم الفرصة من خلال إشراكهم في إتخاذ القرارات و تفويض سلطات و حرية أكثر لإختيار البديل لحل المشاكل.

إن الأفكارو المقترحات و الحلول الجديدة التي يطرحها العمال بناء على ما تم تفويضه لهم من السلطة، يجعل عملية إتخاذ القرار جيدة حيث يتم إثراء القرارات من خلال الأفكار الجديدة و الحلول المبتكرة، القائمة على الخبرة و الكفاءة و التخصصية بحسب تواجد كل عامل بالمنظمة، ففي بعض الحالات يقوم متخذ القرار بعقد إجتماعات لحل المشكلات ولايمكنه الحضور وإدارتها، وبناء على التفويض يتم إدارة الاجتماعات من طرف الأفراد بموافقة متخذ القرار، وهنا يمكن للعامل إبراز مهاراته وإمكانياته و مناقشة الأفكار و الآراء المختلفة و الجديدة و المفاضلة بين الحلول، وإختيار أنسبها حتى وإن كانت جديدة، وبالتالي

لاتكون المشاركة شكلية بل تتجسد فعليا في القرارات والإجماع عنها وقبولها وتمكين الفرد بمشاركته عضو مهم في المنظمة.

ومما سبق فإن صحة الفرضية الرابعة أثبتت من خلال النتائج المتوصل إليها حيث أن تمكين العاملين عن طريق تفويض السلطة كألية للمشاركة يساهم في طرح بدائل جديدة لإتخاذ القرار وتنفيذه بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا-الجزائر .

من خلال تحليلنا للجدول السابقة، المتعلقة بالفرضية التي ترى بأن العمل الجماعي كشكل من أشكال الإدارة بالمشاركة يساعد العاملين على تقبل القرار وتنفيذه ،حيث تبين لنا من خلال التحليل أن العامل يرغب بشكل كبير في العمل مع الجماعة حيث تكون في شكل لجان أو مجالس أو فرق صغيرة، بدلا من العمل بمفرده حيث أشارت كل الفئات المهنية على رغبتهم في العمل مع الجماعة،وهذا يدل أن الأفراد يفضلون العمل الجماعي نظرا لخصوصية العمل في مستشفى طب العيون كوبا -الجزائر بالجلفة، حيث يكون العمل قائم على العمل الجماعي لأنه يوفر التعاون و التنسيق و الفعالية، لتحقيق الأهداف المسطرة وتقديم الخدمات الصحية الجيدة، ويجدر الإشارة أن رغبة العامل في العمل الجماعي يؤكد لنا رغبته في المشاركة الفعلية،داخل المنظمة حيث أساس العمل مع الجماعة هو التعاون المتبادل بين أعضاء الجماعة ككل، نحو تحقيق الأهداف وبمجرد إنتماء العامل للجماعة يصبح يحمل معاييرها و قيمها وعاداتها و مبادئها ويصبح سلوكه ضمن إطار محدد، وبالتالي توفر الجماعة القيم و المعايير المشتركة نحو الفعل المشارك داخل المنظمة.

ويمكننا الإشارة إلى أن الجماعات التي ينتمي لها الأفراد داخل مستشفى الصداقة للطب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، سواء الرسمية أو الغير رسمية قد تحمل معايير وقيم وإتجاهات مشتركة مع الأفراد ، كما قد تتعارض هاته القيم و الإتجاهات مع قيم ومعايير الأفراد وإستراتيجياتهم و الحكم على درجة إنسجام وتماسك الجماعة يرتبط بمدى قوة وترابط القيم و المعايير و الأهداف وتوافقها مع أهداف المنظمة، لذلك يحدث كثيرا أن يكون الفرد عضو داخل جماعة لا تمثله، ولا يندمج مع أعضاءها.

كما إستنتجنا أن هناك صراعات قليلة تحدث بين أعضاء الجماعة ، حيث يحدث الصراع بين فردين أو أكثر بسبب إختلاف حاجاتهم وثقافتهم وقيمهم ومبادئهم ومعاييرهم وميولاتهم

وأدوراهم، أو لإختلاف وجهات نظرهم حول موضوعات وقضايا تتعلق بالعمل في مستوى تنظيمي محدد، فمن الواضح أن الصراعات تكون في المستوى الأعلى أين يتواجد الإطار، أو المستوى الأدنى أين يتواجد المنفذين، بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، وهذا يدل على أن الصراع يحدث بين الأعضاء الجماعة لعدم توافق الأهداف أو الإجراءات و الطرائق و الوسائل و المواد و الأجهزة، بالإضافة إلى السلبية الشائعة بين الأفراد كعدم الثقة و الرفض و المقاومة خاصة بين الرئيس و المرؤوسين، وغالبا ما تكون تراكمية قبل وجود الصراع.

كما سجلنا أن نوع الصراعات الموجودة بين أعضاء الجماعة في مستشفى طب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، بغض النظر أي كان نوع الجماعة التي ينتمي لها الفرد ، تكون بدرجة الأولى لأجل المهام حيث يحتاج العمال بحسب طبيعة مهامه وتواجده في الهرم التنظيمي إلى الموارد و التجهيزات و الأدوات و الإجراءات الكافية لإتمام أعمالهم وتنفيذ القرارات المختلفة، كما تكون الصراعات لأجل السلطة حيث يعمل بعض أعضاء الجماعة على الحصول على سلطة كافية خاصة الإطارات بهدف تحمل المسؤولية والمرونة في العمل دون الرجوع المستمر لمركز القرار، كما تكون الصراعات لأجل العلاقات بهدف بناء علاقات جيدة للوصول إلى إمتيازات أو الحصول على معلومات كافية.

ومن جانب آخر يرى العمال أن الصراعات تشكل حاجزا على مشاركتهم في قبول وتنفيذ القرارات، وهذا يدل على الوعي الكامل للعمال حول ما يحدث من صراعات داخل الجماعة، فوجود صراعات بين الأعضاء يحد من مشاركة الفرد في المنظمة، حيث يتراجع الفرد في طرح أفكاره و آراءه ويتحفظ في التعبير وطرح مقترحاته لحل المشكلات أو تنفيذ القرارات بفعالية ، ففي حين يحاول الأعضاء الذين هم أطراف الصراع فرض بدائلهم أو أفكارهم وإختيارها كحل، ينحصر مجال أو فضاء المشاركة لدى باقي الفاعلين الذين يمتلكون المعلومة الجيدة و الفكرة المبتكرة و الممتازة التي تشكل الحل أو البديل الأنسب، وفي حال إختيار الحل التي يقترحها أطراف الصراع لا تحضى بالقبول و التأييد بعض الأعضاء الذين قد يشكلون الأقلية، وبالتالي تقل وينحصر مجال التشاركية لدى الفرد.

وعلى الرغم من وجود صراعات بين أعضاء الجماعة بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، إلا أنها تعد صراعات قليلة، وهذا يدل على قدرة متخذ القرار على إدارة الصراع داخل المنظمة باستخدام أساليب تتوافق مع طبيعة الأفراد وخصوصية المنظمة وطابعها الصحي.

ونستج أيضا أن العمال يتقبلون آراء و أفكار الجماعة، حيث يحدث التفاعل بين أفراد الجماعة ويسود النقاش الجماعي حول الأفكار و المقترحات والآراء المقدمة من طرف باقي الأعضاء، ويقوم الأفراد على تبادل الأفكار و الآراء حول مختلف القضايا و المسائل و المشكلات المرتبطة بالعمل، وتنفيذ القرارات وتجسيدها بفعالية بالمنظمة، وتدل نتائج الجدول على أن درجة تقبل العمال للأفكار وآراء الجماعة عامل مهم جدا للمشاركة وتأمينها، حيث يقوم الفرد بالمشاركة برغبة وقبول منه، وترتفع دافعيته وحماسه نحو تطبيق قرارات شارك فيها ووافق وقبل بها.

يمكننا الإشارة إلى أن درجة تقبل أفكار وآراء الجماعة بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، له علاقة وطيدة بقيم وثقافة ومبادئ و معايير وأدوار الأفراد ، حيث كلما كان هناك توافق و إنسجام مع أفكار وآراء الجماعة كانت المشاركة قوية وفعالية، كما أن القرارات تتخذ بناء على رأي الجماعة بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة، تبين أن متخذ القرار يفسح المجال للمشاركة جماعات العمل في عملية إتخاذ القرار، ويهتم بآراءها وأفكارها والبدائل التي تطرحها ويعتبر الجماعة أداة لترسيخ و تفعيل المشاركة نحو إحلال الإدارة بالمشاركة، حيث أن إتخاذ القرار في شكل مجموعة يكون مفيد وعندما يصل الأفراد إلى قرار جماعي سيدعمونه ويشعرون بالدافعية لجعل قرارهم ناجحا، وإن كانت المشكلات معقدة يمكن أن يطوروا القرار ويحسنوه من خلال المساهمة بقدراتهم وخبراتهم في تعريف المشكلة وتقييم البدائل،

ونستج أيضا من خلال الجداول السابقة أن نتائج مشاركة الجماعة في إتخاذ القرار تظهر من خلال أن أعضاء الجماعة يرغبون في تحمل المسؤولية أتجاه ما يقومون به من الأعمال والأنشطة المطلوبة منهم، وهذا يدل على أن الأفراد من خلال إنتمائهم للجماعة يعلمون أن المسؤولية تكون جماعية، مما يشجعهم أكثر على تنفيذ القرارات، وهذا يدل على أن العمال

لا يتخوفون من تحمل المسؤولية نتيجة إبتنائهم للجماعة وبالتالي يمكننا القول ان الفرد بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا- الجزائر بالجلفة يحب العمل وله طموح في التطوير و الإرتقاء ويفضل الإستقلالية في العمل، حيث تتوفر القيادة التشاركية، ويهتم بتحقيق أهداف المنظمة ،وهذا ما يتوافق مع طرح دوغلاس ماغريغور، فالإدارة تسعى إلى توفير الظروف المناسبة وتمكين الفرد داخل المنظمة من تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة في نفس الوقت، ورفع دافعيته نحو العمل وتحمل المسؤولية وتحريك وتعزيز السلوك الإيجابي لإتاحة الفرصة لهم للمشاركة

ونستنتج كذلك من نتائج مشاركة الجماعة في إتخاذ القرار إرتفاع درجة الإلتزام بتنفيذ القرار في آجاله حيث أن الجماعة تلتزم بتنفيذ القرارات بناء على الصلاحيات الممنوحة لهم من طرف متخذ القرار، حيث أكد ذلك كل العمال، وهذا يدل أن تنفيذ القرارات يكون أسهل و بطريقة جيدة حيث يمكن للعامل بناء على الصلاحيات الممنوحة التدخل الجيد والتنفيذ المناسب للقرار، دون الرجوع لمركز القرار، كما يدل هذا على درجة الإستقلالية و الحرية الممنوحة للعامل لإتمام الأعمال و الأنشطة، وإنجاح القرارات ، كما أن القرارات التي يكون الفرد مشارك فيها يلتزم بتنفيذها و نجاحها كونه يكون مقتنع بها وبنجاحتها وبالتالي يرتفع لديه الإحساس بالمسؤولية و الإلتزام بتنفيذها في آجالها.

### خاتمة:

إن الإدارة المشاركة لا تتجسد على أرض الواقع بفعل القوانين و اللوائح فقط، أو تظهر في الأجهزة التي تقر الإدارة بإمكانية تمثيل العمال عن طريقها، لذلك لم نركز على المشاركة الظاهرة من خلال مختلف الأجهزة والقوانين، ويجب الإقرار بالمشاركة الغير ظاهرة والتي لا تقر بها الإدارة وعادة تظهر فيما يقدمه العامل في أداءه ومشاركته لأفكاره هاته المشاركة الفكرية التي لم يتم توضيحها في أي دراسات سابقة ويمكننا إدراجها تحت ما يعرف بالإتصال التشاركي و السلطة التشاركية و العمل الجماعي .

وتتضح الإدارة بالمشاركة في دمج الفرد و إندماجه حيث يعتبر تواجهه مهم وهو في حد ذاته أحد مكونات الأساسية و الموارد الإدارة بالمشاركة، حيث يتقاسم مع الإدارة إنجاز الأنشطة والأعمال والسلطة و الإتصال و العمل الجماعي و الإجتماعات و التدريب و غيره، يعني أن تواجهه وما يقدمه بشكل مباشر أو غير مباشر كله يندرج في مفهوم افدارة بالمشاركة حيث أن الإدارة نشاط إنسانس بدرجة الأولى.

و ختاماً لما ذكرناه أنفا حاولنا من خلال دراستنا تسليط الضوء على ظاهرة الإدارة بالمشاركة و إتخاذ القرار محاولين الكشف على مختلف الأبعاد المرتبطة بها ومن خلال تحليلنا للجداول السابقة توصلنا إلى أن الإدارة بالمشاركة أسلوب تسيير مهم و فعال و قد أثبتت فعاليتها في كبرى المنظمات المتقدمة كالمنظمات اليابانية و يتجسد في أشكال متعددة و لكن كلها يدور حول الإعتراف بالإستقلالية العامل في محيط العمل ، أي تحقيق مبدأ الديمقراطية في العمل ، والإستفادة من تلك الإستقلالية بما يخدم أهداف المنظمة لتحقيق أعلى المعدلات الفعالية التنظيمية .

كما أنه يساهم في رفع الروح المعنوية للعامل نتيجة شعوره بأن الإدارة تثق به و بقدراته و تثمن مجهوده كالفكر يدعم المنظمة ، كما يعمل هذا النمط من التسيير على تحقيق فعالية إتخاذ القرار حيث أثبت الكثير من الدراسات أهمية المناخ التنظيمي و ضرورة ترسيخ ثقافة تنظيمية تعمل على كسب ولاء العاملين و البحث عن وسائل و أدوات

تحفيزية لتفعيلها من أجل بلوغ الأهداف تحقيق الفعالية ، إنطلاقاً من التوفيق بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة حيث يسود التعاون و التماسك بين أفراد المنظمة و بين العاملين و الإدارة من ناحية أخرى.

إضافة إلى ذلك فإن مزاياها و خصائص أسلوب التسيير بالمشاركة الذي أكد عليه الإتجاه الإنساني و الياباني و مختلف النظريات التي أشارت إليه بطرق غير مباشرة بتركيزها على جانب محدد وإهمالها لبعض الجوانب الأخرى ، كما أنه لا يمكن تحقيقه إلا بوجود عوامل أساسية قد تم الإشارة إليها في تحليلنا للموضوع من الناحية النظرية ، كالنمط القيادي و نظام الإتصال و التدريب و تفويض السلطة و إتخاذ القرارات و غيرها، كلها يجب النظر إليها كعوامل متكاملة لتحقيق هذا النمط من التسيير ، وبالتالي فإن نمط الإدارة بالمشاركة يسعى إلى تحقيق الإنتاجية المرتفعة من خلال تعبئة جهود و طاقات العاملين و ضمان اندماجهم مع الرؤساء الإداريين و توفير عوامل التقاهم بواسطة الشعور بالسلطة و المسؤولية ، فالمشاركة تساعد على رفع الإنتاجية الفرد و تحسين نوع المنتج و خفض التكاليف في المواد و السلع نتيجة للمجهود الإضافي للعامل بهدف إنجاز القرار الذي تم إشراكهم فيه ، كما يحقق الفعالية التنظيمية إنطلاقاً من إستغلال المخزون الفكر الإنساني من مهارات و قدرات و طاقات تنعكس على المنظمة ككل.

المراجع

قائمة المراجع:

1. الكتب العربية:

1. أمين عبد العزيز حسن : إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرون، دار قباء للطباعة ، القاهرة ، 2001 .
2. إبراهيم أبو الحسن عبد الموجود: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، الطبعة 1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2007 .
3. إبراهيم شيحا عبد العزيز: أصول الإدارة العامة، دار أبو العزم، القاهرة.
4. إبراهيم عبد الله : علم الاجتماع (السوسيولوجيا )، المركز الثقافي العربي ، المغرب ، الطبعة 2، 2006.
5. ابراهيم عبد الله المنيف: إستراتيجية الإدارة اليابانية ، الطبعة 1، مكتبة العبيكة، الرياض، 1998.
6. أبو الشكك محمد نائف، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير، عمان، 2006.
7. إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي، دارالطليلة، بيروت، 1982.
8. احمد إبراهيم احمد: العلاقات الإنسانية، الطبعة 1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2002.
9. أحمد بن عبد الرحمان الشميري و عبد الرحمان هيجان و بدير مرسي غنام: مبادئ إدارة الأعمال الأساسية و الإتجاهات الحديثة، الطبعة العاشرة، العبيكان للنشر، الرياض، 2014.
10. احمد زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة ، بيروت، 1985.
11. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط6، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
12. أحمد محمد الشياب، وعنان محمد أبو حمور. مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر، عمان، الأردن، 2014.
13. أحمد محمد غنيم: إدارة الأعمال ، المكتبة العصرية، المنصورة، 2001.

14. أحمد محمود خلف : دور نظم المعلومات الإدارية في دعم إتخاذ القرارات الإدارية في المنشآت التجارية، مكتبة القانون و الإقتصاد، الرياض ، 2015.
15. أحمد مصطفى السيد. المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005.
16. أسامة خيربي: القيادة الإدارية، ط1، دار الراية، عمان، الأردن، 2013.
17. اعتماد علام محمد: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلو المصرية، مصر ، ط1، 1994.
18. أكرم محمد الطويل و خالد عبد الرحمان الهيبي: التنظيم الصناعي ( المبادئ ، العمليات، المداخل، التجارب) ، دار حامد، عمان ، 2000.
19. أنتوني غدنز، تر:فايز الصباغ، علم الاجتماع، مركز الدراسات، بيروت، 2005.
20. باسم الحميري:مهارات إدارية ،دار حامد، 2010.
21. بشير هدفي: الوجيز في شرح قانون العمل ( علاقات العمل الفردية و الجماعية)، طبعة2، دار جسر ، الجزائر، 2003.
22. بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010.
23. ثامر ملوح المطيري: فلسفة الفكر الإداري و التنظيمي،دار اللواء، السعودية،1990.
24. جابر عوض سيد و أبو الحسن عبد الموجود : الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
25. جبارة عطية جبارة: الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء، الإسكندرية، 2001.
26. جلغيم سعد عبدالله، واقع تطبيقات البرامج و التقنيات الحديثة و علاقتها بالتمكين و الإغتراب الوظيفي(ط1)،دار الكتاب الجامعي،الرياض،2016.
27. جمال محمود عبدالله: إدارة الأعمال مبادئ و مفاهيم،دار المعنز ،الأردن، 2014،ص107.

28. جوزيف كاير و لويس ويسلر : الإدارة العامة التغيير الاجتماعي و الإدارة المتكيفة ، دار البشير، الأردن، 1996.
29. جوهر صلاح: إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1973.
30. حامد خالد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، الطبعة 1، جسور ، الجزائر، 2007.
31. حامد سوادي عطية: دليل الباحثين في الإدارة و التنظيم، دار الرياء، 1993.
32. حامد سوادي عطية: العملية الإدارية (معارف نظرية ومهارات تطبيقية)، بدون دار نشر، بدون بلد ، بدون سنة.
33. حجازي محمد حافظ : دعم القرارات في المنظمات، ط1 ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006 .
34. حسان جيلالي : التنظيم الغير رسمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1980.
35. حسن إبراهيم بلوط :المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1 ، دار النهضة العربية، بيروت، 2005 .
36. حسن أمين عبد العزيز: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي و العشرون، دار قباء، القاهرة، 2001.
37. حسن علي مشرقي: نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة، ط1، دار المسيرة، عمان، 1997.
38. حسن محمود حريم :تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، ط 1 ، دار الحامد ، عمان، 2006 .
39. حسين حريم : السلوك التنظيمي ( سلوك الأفراد و الجماعة في منظمات الأعمال ) ، دار الحامد ، عمان ، 2004 .
40. حسين رحيم، شفيق حداد و آخرون: أساليب إتخاذ القرارات الفعالة، دار حامد، الأردن، 1988.

41. حسين عبد الحميد رشوان: العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997 .
42. الحسيني السيد: علم إجتماع التنظيم، دار الجامعية، القاهرة، 1994.
43. حضاونة لطفي عاطف. إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال(ط1)، دار حامد، الأردن. 2011.
44. خالد سعيد أبو هتلة: أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي (لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة السعودية)، دار المأمون، 2009.
45. خضير كاظم حمود ، وروان منير الشيخ : إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2010.
46. خليل محمد حسن الشماخ و محمود كاظم خضير: نظرية المنظمة، دار المسيرة ، الأردن، 2007 ، ص 279.
47. دافيد ناشمياز : طرائق البحث في العلوم الاجتماعية ، ترجمة: ليلي الطويل، بتر، سوريا، 2004.
48. ربحي مصطفى عليان وآخرون : وسائل الإتصال و تكنولوجيا التعليم ، ط2، دار الصفاء ، عمان، 2013 .
49. رينشاردل ويليامز ترجمة عبد الكريم العقيلي: أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة :عبد الكريم العقيلي ، الطبعة 1، مكتبة جرير، الرياض ، 1999.
50. ريمون كفي ، فان لوك كوبنهود : دليل الباحث في العلوم الاجتماعية ، ترجمة :يوسف الجباعي ، بدون طبعة ، بيروت، 1986.
51. زكريا الدوري و زملاؤه: مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي و العشرون، دار اليازوري، 2011.
52. زهير عبد اللطيف عابد و أحمد العابد أبو السعيد : إدارة العلاقات العامة و برامجها ، بدون ط، دار اليازوري، بدون بلد، بدون سنة.

53. زواتيني عبد العزيز: تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2019.
54. زيد منير عبوي: دور القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق، الأردن، 2010.
55. زيد منير عبوي، يوسف ذيب عطاري: الإتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي (فريق العمل)، ط1، دار الخليج، عمان، 2015.
56. سعد الدين العشماوي: الإدارة الأسس و تطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية و الأمنية، مركز الدراسات و البحوث، الرياض، 2000.
57. سعد علي الريحان المحمدي، نماذج من الإدارة المعاصرة، دار اليازوري العلمية، بدون سنة.
58. سعيد مقدم : الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010.
59. سعيد يس عامر : الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها ، ط 2 ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2000 .
60. السيد أحمد عبد الغفار : الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة، بدون ط، دار المناهل، بدون بلد، 2013.
61. سيد الهواري: التنظيم: النظريات و الهياكل التنظيمية و السلوكيات و الممارسات، الطبعة السابعة، دار الجامعة ، القاهرة،، 1998.
62. شعلان الشمري : مفاهيم في الإدارة ، بدون دار نشر، جدة ، 2012.
63. شعيب عبد المنعم محمد: إدارة المستشفيات منظور تطبيقي (إدارة الأعمال و إدارة المستشفيات)، دار النشر للجامعات، بدون بلد، 2014.
64. صاحب عبد مرزوك الجنابي، استراتيجيات القيادة و الإشراف ، دار اليازوري، عمان ، 2019 .
65. صلاح الدين شروخ : منهجية البحث العلمي ، دار العلوم ، عنابة ، 2003.

66. طارق المجذوب: الإدارة العامة (العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري) ط 1 ، منشورات الجلي الحوقية ، بيروت، 2005 .
67. طارق علي جماز: إدارة الموارد البشرية ، الأكاديمية العربية المفتوحة ، الدنمارك ، بدون سنة.
68. طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب، طلال مسلط الشريف: الإدارة العامة (المفاهيم ، الوظائف، الأنشطة)، دار حافظ، جدة، بدون سنة.
69. عامر الكبيسي : الفكر التنظيمي ( التنظيم الإداري بين التقليد و المعاصر)، ط1 ، دار الرضا ، دمشق، ، 2004.
70. عامر سعيد يس: الإتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986.
71. عامر طارق عبد الرؤوف ، إيهاب عيسى المصري: صناعة و إتخاذ القرار، ط1، دار طيبة، القاهرة، 2016.
72. عايدة نخلة وآخرون: العلوم السلوكية، دار قباء، 2001.
73. عبد البارى درة : العامل البشري و الإنتاجية ، جامعة اليرموك ، الأردن ، 1981.
74. عبد الحميد احمد رشوان حسين: القيادة ( دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي)، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2010.
75. عبد الرحمان العيسوي: سكيولوجية الإدارة ، الدار الجامعية، مصر، 2000.
76. عبد الرحمان عزي و آخرون: عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
77. عبد العزيز النجار: الإدارة الذكية(التخطيط،التنظيم،إدارة الأفراد،إتخاذ القرارات)،المكتب العرب الحديث،2008.
78. عبد الغفار حنفي ، وعبد السلام أبو قحف:تنظيم إدارة الأعمال ،المكتب العربي الحديث،الإسكندرية،1993.

79. عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة منظمات الأعمال (الوظائف والممارسات الإدارية) ،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 .
80. عبد الغفار حنفي و د. عبد السلام أبو قحف: تنظيم و إدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
81. عبد الكريم كاظم : إدارة الاجتماعات و المؤتمرات (العمليات التفاوضية)، طبعة 1، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن، 2007.
82. عبد المعطي عبد الباسط: إتجاهات نظرية في علم الاجتماع، العدد 44 ، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الأداب ، الكويت، 1981.
83. عبد الهادي الجوهري و إبراهيم أبو الغار : إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2001.
84. عبد الوهاب سمير محمد ، و ليلي مصطفى البرادعي : " إدارة الموارد البشرية (المفاهيم و المجالات و الإتجاهات الجديدة) ، مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، القاهرة ، 2006.
85. عطية حسين افندي: تمكين العاملين محل لتحسين و التطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
86. علي السلمي :تطور الفكر التنظيمي، ط 2 ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980 .
87. علي الشرقاوي : التنظيم ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، د س ن.
88. علي محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، 1986.
89. علي السلمي : الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، بدون طبعة، دار غريب، القاهرة ، 1999.
90. علي السلمي: أساسيات الإدارة ،مركز جامعة القاهرة، القاهرة ، د س.
91. علي السلمي: السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، 1988.
92. علي الشرقاوي : العملية الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1992 .

93. علي الشراوي، العملية الإدارية - وظائف المديرين - ، دار الجامعة لجديدة، الإسكندرية، 2002.
94. علي شريف: الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
95. عمار عوابدي : مبدأ الديمقراطية الإدارية و تطبيقاته في النظام الإداري الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1984.
96. عمار عوابدي : نظرية القرارات الإدارية بين الإدارة العامة و القانون الإداري، طبعة 2، دار هومة ، الجزائر ، بدون سنة.
97. عمار عوابدي: نظريات القرارات الإدارية، دار هومة، الجزائر، 2003.
98. عمر سعيد وآخرون : مبادئ الإدارة الحديثة ، ط 1 ، مكتبة دار الثقافة ، عمان ، 2002.
99. فاروق عبده فيليه و عبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، الطبعة 1، دار ميسرة، الأردن، 2005.
100. فاروق مداس : التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002 .
101. فريد فهمي زيارة: وظائف الإدارة ، ط1، دار اليازوري، 2011.
102. فريديك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية، مراجعة و إشراف : محمد ديبس عن مادلين غرافيتش، بيروت ، 1993.
103. قاسم بن عائل الحربي: القيادة التربوية الحديثة ، دار الجنادرية للنشر ، الأردن.
104. القيسي هناء محمود: الإدارة التربوية مبادئ ، نظريات، اتجاهات حديثة، ط1، دار المناهج، الأردن، 2010.
105. كابير جوزيف و ويسلر، تر: محمود الخطيب، الإدارة العامة، دار البشير، الأردن، 1996.
106. كاسر نصر منصور : الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1 ، دار الحامد ، عمان ، 2006 .

107. كامل بربر : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2000 .
108. كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، الطبعة 1، المؤسسة الجامعية، بيروت، 1996 .
109. كمال حمدي أبو الخير : العملية الإدارية و التطبيق الإداري ،مكتبة عين الشمس،1987.
110. كنعان نواف : اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الثقافة ، عمان، 1992.
111. كول جيرالد: الإدارة في النظرية و التطبيق، ترج:حسام الدين خضور، دار الفرقد، دمشق،2014،ص284.
112. كيت كينان: أسس الإدارة الناجحة ، تر:نعمت سليمان،مركز التعريب و البرمجة، بيروت،1995.
113. لطفي طلعت إبراهيم: علم إجتماع التنظيم، دار غريب ، القاهرة، 2007.
114. ماجدة العطية : سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1 ، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .
115. محسن علي عطية: الجودة الشاملة ، دار صفاء ، عمان ، الطبعة 1، 2009 .
116. محمد إبراهيم التويجري، محمد عبدالله البرعي: الأسلوب القويم في صنع القرار السليم، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 1997.
117. محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية،2005.
118. محمد العزازي أحمد إدريس: المقومات السلوكية و التنظيمية للمدير العصري،التكامل للنشر،مصر،2006.
119. محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة و التنظيم، ط1، دار الجنان،الأردن،2016.
120. محمد القدومي، محمد هاني محمد، زيد عبوي: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار المعتز، عمان، 2015.

121. محمد الهادي: الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق و المعلومات، المكتبة الأكاديمية، 1990.
122. محمد بكري عبد العليم : مبادئ إدارة الأعمال ، كلية التجارة، بنها ، بدون سنة.
123. محمد بن عايد الدوسري: العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي و المعاصر، بدون طبعة، مركز الدراسات و البحوث، الرياض ، 2005.
124. محمد بهجت جاد الله كشك : المنظمات وأسس إدارتها، ط1 ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003 .
125. محمد حجازي، عبد الفتاح عبد الوهاب: وسائط الإتصال الرسمي في المملكة العربية السعودية :الخطط و المبادرات ، معهد الإدارة العامة، الرياض.
126. محمد سرور الحريري: علم النفس الإداري (علم الإدارة و علاقته بعلم النفس مدخل إستراتيجي لعلم النفس الإداري و السلوكي)، دار القلم، لبنان، 2015.
127. محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم و الأساليب، دار الشروق ، جدة، 1987.
128. محمد شاكر عصفور :أصول التنظيم والأساليب ، ط 1 ، دار المسيرة ، عمان، 1999.
129. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، دار الشروق، 1987.
130. محمد شهب: السلوك الإنساني في التنظيم ،القاهرة، 1982.
131. محمد عبد الفتاح الصرفي : مبادئ التنظيم و الإدارة ، دار المناهج ، الأردن، ط1 ، 2006.
132. محمد عبد الفتاح: مبادئ الإدارة العامة، بدون دارنشر، بدون بلد، 1983.
133. محمد عبد الله عبد الرحيم :أساسيات الإدارة والتنظيم، الشركة العربية ، القاهرة، 1993.
134. محمد عبيدات و محمد أبو نحارو عقلة مبيضين : منهجية البحث العلمي (القواعد و المراحل و التطبيقات)، دار وائل ، الأردن ، طبعة2، 1999.

135. محمد فتحي :266 مصطلح إداري إيضاح وبيان , دط , دار التوزيع و النشر الإسلامية , القاهرة,2003.
136. محمد فهمي طلبتو آخرون:الحاسب ونظم المعلومات الإدارية، مجموعة دالتا، جامعة الجزائر،1993.
137. محمد لطفي راشد: الإتصالات الإدارية ،مطابع الفرزدق، الرياض، 1983.
138. محمد محمد الهادي: الإدارة العلمية للمكتبات و مراكز التوثيق و المعلومات،ط2، المكتبة الأكاديمية، القاهرة،1990.
139. محمد منير حجاب :المعجم الإعلامي، ط1، دار الفجر ، القاهرة، 2001.
140. محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة 2003.
141. محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتز، الأردن، 2014.
142. محي الدين الأزهري :الإدارة ودور المديرين (أساسيات وسلوكيات)،ط1 ، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1993 .
143. مدحت محمد أبو النصر:إدارة وتنظيم الإجتماعات كمدخل لتطوير العمل بالمنظمات، المجموعة العربية للنشر، القاهرة،2012.
144. مراد منير فهمي : مبدأ المشاركة العمالية في القانون المصري ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1976.
145. مصطفى حجازي : الإتصال في العلاقات الإنسانية و الإدارية، ط2، دار الطليعة، بيروت 1992.
146. مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
147. مصطفى كامل أبو العزم عطية : مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية .
148. مغربي عبد الحميد: الأصول العلمية لإدارة الأعمال، المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر،2001.

149. منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الإتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002 .
150. منصور فهمي: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، 1971.
151. منعم الموسوي: إتخاذ القرارات الإدارية(مدخل كمي)، ط1، دار اليازوري، عمان، 1998.
152. منعم رمزي الموسوي، إتخاذ القرارات الإدارية - مدخل كمي- . عمان: دار اليازوري، 1998.
153. المهدي طاهر غنية :مبادئ إدارلة الأعمال (المفاهيم والأسس والوظائف) ط1،الجامعة المفتوحة ،طرابلس، 2000 .
154. موريس انجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، تر بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه، طبعة2،الجزائر،2006.
155. موسى اللوزي : التنظيم وإجراءات العمل، ط1 ، دار وائل ، عمان، 2002 .
156. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل، الأردن، 1999.
157. مؤيد السالم: تصميم المنظمات وتحليلها،دار حميثر للنشر و الترجمة،2018.
158. مؤيد الفضل: المنهج الكمي في إتخاذ القرارات الإدارية المثلى،دار اليازوري،عمان،2018.
159. مؤيد عبد الحسن الفضل: الإبداع في إتخاذ القرار الإداري، مكتبة الجامعة، الأردن،2009.
160. مؤيد عبد الحسين الفضل : نظرية اتخاذ القرار (مدخل كمي) ، ط1 ، دار المناهج ، عمان ، 2004 .
161. ميرفت محمد محمد راضي : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة و سبل التغلب عليها ، رسالة ماجستير: إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2006 .

162. نادرة أيوب: نظرية القرارات الإدارية، دار زهران، الأردن، 1997.
163. ناريمان يونس لهلوب: مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج، 2017.
164. ناصر دادي عدون: الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية و تطبيقية)، دار المحمدية، الجزائر ، 2003.
165. ناصر محمد العديلي : إدارة السلوك التنظيمي، ط 1 ، الرياض، 1993 .
166. نبيل عبد الزهار : علم النفس الإجتماعي، الناشر العربي، القاهرة ، دس.
167. نجم نجم عبود: نظام الوقت المحدد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 1995.
168. نواف كنعان ، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق ، ط1، 1983.
169. نواف كنعان :القيادة الإدارية ، ط1 ، مكتبه دار الثقافة ، الأردن ، 2002 .
170. نواف كنعان : اتخاذ القرارات الإدارية ، بين النظرية و التطبيق . دار الثقافة ، الجامعة الأردنية ،عمان،2003.
171. نوال عبد الكريم الأشهب: إتخاذ القرارات الإدارية أنواعها و مراحلها، دار أمجد، الأردن،2014.
172. هاشم زكي محمود : الإدارة العلمية ، وكالة المطبوعات، الكويت ، 1981.
173. هشام محمد نور جمجوم: سيكولوجيا الإدارة، بدون طبعة، دار الشروق، بيروت، 2007.
174. هناء محمود القيسي: الإدارة التربوية " مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2010.
175. وفاء رابيس: نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية و التطبيق، دار اليازوري، عمان، 2016.
176. وفاء محمد فؤاد شلبي و منار عبد الرحمان محمد خضر : إدارة و تنمية الموارد البشرية ، طبعة1، كلية الاقتصاد، حلوان،2003.
177. ياسر عربيات: الإدارة الحديثة، دار يافا، عمان، 2008.

178. يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.

179. يوسف رائد : إدارة السلوك الإنساني و التنظيمي ، بدون ط، دار غيداء، عمان ، 2008.

## 2. المجلات:

1. أحمد صالح الهزايمة: دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية ( دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة أربد) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 25، العدد الأول، 2009، الأردن.
2. أحمد مفلح الحوراني: إحتياجات الموظفين وإمكانية إشباعها، مجلة الفيصل، العدد 27، الرياض، 1979.
3. احمد مقدم : وضعية الشغل و أفاقه، المجلة الجزائرية للعمل ، العدد 19، 1986.
4. انظر : قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات الصادر بالأمر رقم 74.71 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971، المادة الأولى .
5. إيناس كاسب بدوي: إدخال مبدأ الإدارة بالمشاركة على النظام الإداري للدولة ليوواجه متغيرات العصر، مجلة المال و التجارة، العدد 462، أكتوبر، 2007.
6. بلال ساسي: فعالية إتخاذ القرار في المنظمة الاقتصادية، مجلة الحكمة للدراسات التربوية و النفسية، العدد 24، 2015.
7. جمال بن زروق: دور الإتصال التنظيمي في إنجاح التغيير داخل المنشأة ، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، العدد التجريبي ، تبسة ، افريل 2006.
8. جواد محسن راضي: التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين (دراسة ميدانية بكلية الإدارة و الاقتصاد)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010.
9. الداوي الشيخ: دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة

- و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ،10مارس، 2004.
10. دليلة بركان: تأثير الإتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، جامعة بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 10، ديسمبر 2011.
11. دليلة بركان: تأثير الإتصال على عملية إتخاذ القرار دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ببسكرة، مجلة أبحاث إقتصادية، العدد10،ديسمبر،2011.
12. سهام بن رحمون : بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي للإداريين (دراسة ميدانية بكليات جامعة باتنة)، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، العدد8، ديسمبر 2013.
13. صفاء سعدون السعيد، دور القيادة التشاركية في تقليل التسييس التنظيمي بحث تحليلي في جامعة كربلاء،مجلة Warith Journal of Scientific Research ،المجلد01، العدد01، 2019 .
14. طه عبد الرحمان الطيب علي: إشراك العاملين في الإدارة: الفكرة و التطبيق، مجلة الدراسات السودانية، مجلد4، العدد1، 1973.
15. الطيب كشرود عمار: إتخاذ القرارات في المنظمات ، مجلة كلية الآداب ، العدد 23، 2002.
16. عامر الكبيسي، المعوقات الإدارية في الدول النامية والطرق إلي حلها، مجلة العلوم الإدارية،،العدد الثالث، ديسمبر، 1972.
17. عبد الخالق زكري: الوسائل العلمية الحديثة التي تساعد على اتخاذ القرار ، مؤتمر القادة الإداريين ,الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة الدورة السادسة .
18. عبد الهادي أحمد الجوهري: صنع القرار ( دراسة سوسيولوجيا الإدارة)،مجلة كلية العلوم الإجتماعية ، العدد4، 1980.
19. عثمان مداحي:أهمية ودور المعلومات في إتخاذ القرارات، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات، العدد13،جوان،2018.

20. العنصر العياشي: الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي المدينة و المؤسسة غدا، 1997، وهران .
21. فيصل مرار : مشاركة العاملين في الإدارة ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت ، الكويت ، العدد3، أكتوبر ، 1979.
22. لطيفة طبال : عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم ، مجلة علوم الإنسان و المجتمع ، العدد2 ، جوان 2012.
23. ليندة رقام: " مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية : واقع و تحديات " ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد2، جوان 2002.
24. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد 11، 2013.
25. محمد بن عمر: نموذج لتسيير المؤسسات الاستشفائية الخاصة بالجزائر دراسة بمستشفى الصداقي كوبا-الجزائر لطب العيون بالجلفة، الأيام المتوسطة للتصرف الإستشفائي تحت عنوان: الشراكة في القطاع الصحي، الجمعية التونسية للتصرف لإستشفائي، تونس، 6.7.8. أكتوبر 2016.
26. محمود أبو النور عبد الرسول: علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الإبتدائية في مصر دراسة ميدانية، مجلة المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة، مجلد13، العدد27، فيفري، 2010.
27. محمود عصام الدين العناني: القيادة الإدارية الفعالية و فلسفة الإدارة بالمشاركة، مجلة الإدارة، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مجلد28، العدد02، أكتوبر 1995.
28. الميثاق الوطني 1986، الجزائر .
29. نور الدين تاويريت و نسيمة بومعراف: دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي، مجله علوم الإنسان و المجتمع، العدد 9، مارس 2014.
3. الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. أحمد زردومي : التقنوقراطيون واتخاذ القرارات في الإدارة العمومية (بالجزائر) رسالة دكتوراه دولة (في علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، 2003 .
2. بوكربوط عز الدين : المتبقين من العمال بعد عملية التقليل من عددهم وفعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية العمومية (دراسة مركب السيارات الصناعية بالروبية ) ، أطروحة دكتوراه دولة ، علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2007/2008.
3. حنان أحمد: مستوى ممارسة قيادات كليات جامعة عدن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن ،اليمن.
4. رماح احمد ديب حجو: معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين ،رسالة ماجستير: إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية ، غزة، 2014 .
5. سمة الحجيج: القيادة التشاركية لدى ميري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين و المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
6. سناء طباحي : دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني برج بوعريريج، رسالة ماجستير: اقتصاد و إدارة المعرفة و المعارف ، جامعة بسكرة ،2011.
7. السهلي مبارك بن بطيحان فهد ، المشاركة في اتخاذ القرار و أثرها على الحد من مقاومة التغيير (دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية) ، رسالة ماجستير : تخصص الإدارة العامة، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية، 2007.
8. سهيلة العمري : اثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الانروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011.
9. عبد الإله عبد الله الجبيري ، المعوقات التنظيمية و علاقتها بدرجة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية و التعليم و اقتراح أنموذج نظري للتغلب على هذه المعوقات ، أطروحة دكتوراه :تخصص إدارة تربية ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن ، 2003.

10. عبد العزيز براك محسن : أثر نمطي القيادة التشاركية و التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي ( دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية)، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، جامعة عمان، الأردن، 2012.
11. عبدالله خضر العثمان: أثر أنماط القيادة في عملية إتخاذ القرار الإداري و جودته في المصارف التجارية العاملة في الأردن، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، جامعة عمان، الأردن، 2013.
12. ليلي زروال : المشاركة و علاقتها بفعالية الإدارة الحديثة في التنظيم ( دراسة ميدانية في مؤسسة العمومية للصناعات النسيجية و القطنية كوتيتاس باتنة ) ،رسالة ماجستير: علم الاجتماع التنظيم و العمل ،جامعة باتنة ، الجزائر، 2001.
13. محمد حسين الرفاعي : "الإدارة بالمشاركة و أثرها على العاملين و الإدارة( دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص للاتصالات)" ، أطروحة دكتوراه : إدارة موارد بشرية ، جامعة سانت كليمانس ، بريطانيا ، 2009.
14. محمد حسين الرفاعي : الإدارة بالمشاركة و أثرها على العاملين و الإدارة دراسة حالة لشركة الاتصالات ، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية ، جامعة سانت كليمانس ، بريطانيا، 2011.

#### 4. الكتب الأجنبية:

1. AHMED BELGHNOU: **LE GESTION SOCIALIST DES ENTREPRISES EN ALGERIE, PARTICIPATION CONFLIT ,REVUE RELATION INDUSTRIELLES ,N 174, JUIN, 1992.**
2. Aimiri de Marbonne : **la communication d'entreprise, conception et pratique**, Ayrolles, paris, 1993.
3. Alex Mucherelli (a): **les science de l'information et de la communication**, édition Hachette, Paris, 2001.
4. ALEXIS.M AND WILSON.C.Z: **ORGANIZATION DECISION MAKING**, (ENGLOWOOD CLIFFS, N. J PRENTICE HALL, 1967.
5. Dafet.. *organisation theory and design*. south western college publishing. new york, usa.2000.
6. DICHTER.T.W: **BUILDING PARTICIPATION INTO URBAN UPGRADING PROJECTS :U.BUILDING COMMUNITY PARTICIPATION IN URBAN INNIROMENTAL UP GRADING PROJECTS**, U SAID, CAIRO, 1999.
7. ERNEST DALE : **MANGMENT THEORY AND PARCTICE**, MCGRAW HILL BOOK CO, NEW YORK, 1965.

8. **GERBNER, G- MASS MEDIA HUMAN COMMUNICATION HEORY; IN F.E.X. DANCE (ED) HUMAN COMMUNICATION THEORY, NEW YORK : 1967.**
9. **GILBERT RIEBOLD: THE MANAGMENT CONSULTANT: A PHYSICIAN FOR THE ENTERPRISE, AFRICAN ADMINISTRATIVE STUDIES,1976.**
10. <sup>1</sup>**Gold haber G. organizational communication Dubuque Iowa: WM.C. Brown publishers, 1983 - 1986 .**
11. **HABITAT(UNCHS): HUMAN SETTEMENTS DEVELOPMENT THROUGH COMMUNITY PARTICIPATION, NAIROBI,1990.**
12. **HERMEL PHILIPPE: LE MANAGEMENT PARTICIPATIF, SENS RéALITER, ACTION, EDITIONS D ORGANISATION, PARIS.**
13. **Iidahos, S. A., & F. Nchuchuwe: The case for participative Leaderships As an instrument for effectiveness and efficiency in public organizations, Benin Journal of social sciences, Vol 8 & 9, No. 1& 2.2000.**
14. **Jaen brilman, meilleures pratiques de mangement (au cœur de la performance), 3éme,editions d organisations, paris,2001.**
15. **Keith Davis and John New Storm, Human Behaviour at Work, 8th ed. (N.Y: Mc Graw-Hill Book Co., 1989.**
16. **Marie Heléne Westphalon : le dictionnaie triangle edition, Paris, 1992.**
17. **MARYS BAUDIER: NOUVEAU PARADIGME INDUSTRIEL ET PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS à LA GESTION DES ENTREPRISES, REVUE TRAVAIL ET SOCIETE , N (3),JUILLET,1965.**
18. **Mcgregor,d,m the human sid of enterprise,new york: M C G raw hill book company,1960.**
19. **Mcshane, G. organization behavioral. irwin mcgrow hill: realities for the workplace revolution.2000.**
20. **MOON H.M.,KAMDAR M.D., DISH A. & TAKEU CHI R: ME OR WE? THE ROLE OF PERSONALITY AND JUSTICE AS OTHER CENTERED ANTECEDENT TO INNOVATIVE**

- CITIZENSHIP BEHAVIORS WITHIN ORGANIZATION,**  
JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, VOL93, NO1,2008.
- NADEEM,MUBASHER: PARTICIPATIVE MANGMENT** .21  
**STYLE ,A TOOL TO ENHANCE QUALITY EDUCATION,**  
JOURNAL OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCE ,VOL 4,  
ISS 2,2012.
22. Philippe hermel, le mangment participatif :sens,réalites,actions  
ed organisation,paris,p112.
23. PHILIPPE MEGANI: **LES SYSTEMES DE**  
**MANGEMENT**,ED ORGANISATION,PARIS,1993.
- POLAT.S: ORANIZATIONAL CITIZENSHIP** .24  
**BEHAVIOR(O C B) DISPLAY LEVELS OF THE TEACHERS**  
**AT SECONDARY SHOOLS ACCORDING TO THE**  
**PERCEPTIONS OF THE SCHOOL**  
**ADMINISATRATORS**,PROCASDIA SOCIAL AND  
BEHAVIORAL SCIENCES, VOL01,2009.
25. ROBERT KREINER, **MANGMENT**,6TH ED,  
BOSTON:HUGHTON-MIFFLIN,1995.
26. Robert kreitner and angelo kiniick:consumer behavior,7<sup>th</sup> ed,new  
jersey,prentice hall2000.
27. Shabka,sh: anaproach users responsive housing in the egyptain  
contesct,cairo university,1991.
28. Tannenbaum, Weschler and Massarik: **Leadership and**  
**Organization: A Behavioral Science Approach.** (NY: McGraw-Hill  
Book Co, Inc. 1961 .
29. TANNENBAUN.R WSIER AND MASSARIK: **LEADERSHIP**  
**AND ORGANIZATION**,MC GRAWHILL BOOK, NEW  
YORK,1961.
30. Yves le diasorm : **Le japon miracle ou mirage** ,ellipes, édition  
marketing, paris, 1997.
1. .

الملاحق

جامعة الجزائر 2-الجزائر -  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
دائرة العلوم الاجتماعية  
قسم علم اجتماع

إستبيان الإدارة بالمشاركة و إشكالية إتخاذ القرار بالمنظمة  
دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة الجزائر - كوبا بولاية  
الجلفة

أختي ، أخي الموظف :

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة ، التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم  
بها استكمالا للحصول على شهادة الدكتوراه، والمرتبطة بإجاباتكم على كافة أسئلة الاستمارة،  
نأمل من حضرتكم قراءة كل الأسئلة بتمعن و بشكل جيد ثم تحديد إجاباتكم و ذلك من  
خلال وضع علامة (x) في الخانة المناسبة كما نعلمكم بان هاته المعلومات تبقى سرية و لا  
تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

ولكم منا أسمى عبارات التقدير و الاحترام و الشكر على تعاونكم معنا من اجل إتمام  
موضوعنا.

الموسم الجامعي

2023/2022

1/ الجنس:  ذكر  انثى

2/ السن : .....

3/ الحالة الإجتماعية: أعزب(ة)  متزوج (ة)  مطلق (ة)  ارملة(ة)

4/المستوى التعليمي: أمي  ابتدائي  متوسط

ثانوي  جامعي  دراسات عليا

5/عدد سنوات الخبرة : .....

6/التصنيف المهني: إطارات  متحكمين  منفذين

7/ مستوى الأجر: جيد  ضعيف  متوسط

**إشراك القادة للعامل في عملية إتخاذ القرار يساهم في ترشيد القرارات بالمنظمة**

8/ هل ترى بأن القائد يفسح المجال لك للمشاركة في عملية اتخاذ القرار؟ نعم  لا

إذا كانت إجابتك لا

وضح.....

.....

.....

.....

9/ هل هناك أجهزة أو هيئات إدارية للمشاركة في عملية اتخاذ القرار؟ توجد  لا توجد

إذا كانت إجابتك بنعم ماهي هاته الأجهزة؟

.....

10/ هل يسعى القائد الى دعوتك للمناقشة المشكلات التي تواجهك في العمل؟ نعم  لا

11/ ما نوع المشكلات التي تواجهك أثناء تنفيذ القرارات؟

مشكلات متعلقة بالوقت

مشكلات تتعلق بالأدوات اللازمة

مشكلات تتعلق بالمهام

مشكلات تتعلق بالصلاحيات الممنوحة

12/ هل مشاركتك في عملية إتخاذ القرار تجعلك تتدرب على مهام جديدة؟ نعم  لا

13/ هل تقوم الإدارة على استشارة العاملين ذوي المؤهل العلمي العالي عند اتخاذ القرار؟ نعم  لا

إذ كانت إجابتك بنعم حسب رأيك لماذا؟.....

.....

.....

14/ هل يهتم القائد بأراءك و أفكارك و مقترحاتك و البدائل التي تطرحها لحل المشكلة ما؟

دائماً  احيانا  غالبا  نادرا

15/ هل أراءك وأفكارك التي تطرحها يتم تبنيها وتنفيذها في المنظمة؟ نعم  لا

16/ هل تعتقد أن المشاركة في إتخاذ القرار يمنحك مكانة في المنظمة؟ نعم  لا

حسب رأيك هاته المكانة تعود الى:

قدرتك على التحكم في مهامك  أفكارك و آراءك جيدة  كفاءتك العالية في العمل

قدرتك على حل المشكلات  التأثير في فريق العمل  انتماءك للتنظيم نقابي

17/ في اي مرحلة من مراحل عملية إتخاذ القرار تتم مشاركتك؟

مرحلة تشخيص المشكل  مرحلة وضع الحلول  مرحلة إختيار البدائل

مرحلة تقييم البدائل  مرحلة القرار النهائي

18/ هل تمتلك صلاحية لاتخاذ القرارات الروتينية المتعلقة بالعمل؟

امتلك بعض الصلاحيات  لا أمتلك صلاحيات كافية

19/ هل ترى أن خبرتك هي من تفرض على الإدارة العليا مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك؟

نعم  لا

20/ ماهي القرارات التي تقوم الإدارة بإتخاذها بشكل فردي؟

القرارات المهمة  القرارات الخاصة بالعاملين  القرارات الاستعجالية

20/ ما نوع القرارات التي تسمح لك الإدارة بالمشاركة في اتخاذها؟

القرارات الروتينية  القرارات التنفيذية  القرارات الإستراتيجية

21/ هل تعتقد بأن المشاركة في عملية إتخاذ القرار عملية شكلية فقط ؟ نعم  لا

22/ هل تعتقد بأن الإدارة تختار البدائل المقترحة من فئة محددة بموضوعية؟

نعم  لا

إذا كانت اجابتك بنعم من هي هاته الفئة؟.....

ولماذا؟.....

.....

.....

23/ هل تعتقد أن رقابتك الذاتية تزيد عند تنفيذ قرارات شاركت في وضعها؟

نعم  لا

24/ هل تعتقد أن المشاركة في اتخاذ القرار يعد تدخلا في دور الإدارة العليا؟

نعم  لا

وضح:.....

.....

.....

25/ هل القرارات التي تتم بالمشاركة تكون جيدة و فاعلة ؟ نعم  لا

26/ هل مشاركتك في اتخاذ القرار تساهم في اختيار أفضل البدائل؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم يرجع السبب في ذلك إلى:

- مدى فهمك لمراحل عملية اتخاذ القرار

- تقبل القرارات وعدم معارضتها

- سهولة تنفيذ القرار

27/ هل تقوم الإدارة باستبعادك عن عملية اتخاذ القرار ؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم لماذا؟ وما نوع القرارات :

.....

28/ هل ترى أن المشاركة في إتخاذ القرار يساعدك على؟

بناء قيم و مبادئ إيجابية أتجاه العمل  رفع مستوى التضامن و التعاون بين العمال

تحقيق التماسك و العمل بروح الجماعة  القضاء على الصراعات و تحسين علاقات العمل

**حضور العامل للإجتماعات التي تعقدها الإدارة وتستخدمها كألية للمشاركة يساهم في إثراء**

**القرارات حيث تتنوع وتتعدد البدائل و الحلول و الأفكار لحل مختلف المشكلات و إتخاذ**

**القرارات**

29/ هل يتم عقد اجتماعات دورية مفتوحة في مختلف الأقسام و الادارت ؟ نعم  لا

30/ هل انت عضو في مختلف الاجتماعات التي تعقد بحسب رتبتك المهنية؟ عضو  لست عضو

31/ هل تم عقد اجتماعات عن بعد باستخدام تقنيات وبرامج حديثة؟ نعم  لا

31/ ماهي هاته البرامج والتقنيات؟

.....  
.....  
.....  
32/ عندما يتم عقد اجتماعات عادة ما تكون؟ اجتماعات لحل المشكلات  اجتماعات لاتخاذ القرار   
اجتماعات إعلامية  اجتماعات المناقشات   
33/ حدوث نقاشات جماعية يساعدك على:

- طرح بدائل جديدة
- تقديم معلومات حول المشكلة
- توليد أفكار جديدة
- تطوير طرق العمل

34/ هل تقوم بتقديم أفكار و مقترحات في الاجتماع؟ نعم  لا  نادرا

35/ هل لديك الرغبة في التعبير عن آراءك و مقترحاتك و اتخاذ القرار و تحمل المسؤولية؟ نعم  لا

36/ هل تعتقد أن بعض المشاركين في الاجتماعات لا يشاركون بآراءهم و يفضلون الصمت؟

نظرا: لتهميشهم من طرف الإدارة  يعلمون أن أفكارهم لا تلقى اهتماما من الإدارة   
يتخوفون من تحمل المسؤولية

37/ هل توجد عقبات لا تسمح لك في المشاركة بمقترحاتك و أفكارك و طرح البدائل؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم ماهي:.....

38/ هل تؤخذ أفكارك ومقترحاتك بعين الاعتبار من طرف الإدارة؟ نعم  لا

39/ هل يتم مناقشة أفكارك و مقترحاتك بشكل موضوعي أثناء الاجتماعات؟ نعم  لا

40/ هل الصراعات الموجودة بين مختلف العمال تمنعك من المشاركة بالاجتماعات؟ نعم  لا

**فتح قنوات الإتصال في كل المستويات التنظيمية كآلية لإشراك العامل يساهم في جودة القرار**

**حيث تتوفر المعلومات الكافية وتنقل و تتوزع في مختلف المصالح و الأقسام .**

41/ هل ترى أن الإتصال في المنظمة يتم بصورة جيدة؟ نعم  لا

42/ ماهي الأدوات المستخدمة في نقل المعلومة للعمال؟ مكتوبة  شفوية

43/ تعتمد الإدارة عادة في الاتصال بكم على: المراسلات الإدارية  الهاتف  إستدعاءات

الإعلانات  تقارير  وسائل تكنولوجية

44/ هل ترى ان الوسائل المستخدمة في الاتصال مناسبة و فعالة؟ نعم  لا

45/ ماهي الطرق التي تتواصل بها مع إدارتك؟ اتصال مباشر  الهاتف  كتابيا   
عن طريق وسيط

46/ هل المراسلات و التقارير في منظمك توفر معلومات كافية لإتخاذ القرار؟ نعم  لا   
حسب رأيك عادة ما تكون:

- للإبلاغ عن المهام و الانشطة

- تبليغ مختلف القرارات

- توضيح مشكلات في المنظمة

47/ هل وقعت في مشكل عدم فهم التقارير المرسله من المنظمة؟ نعم  لا

ما سبب ذلك.....

48/ هل تعتقد أن القرار يتأثر بنوع المعلومات ووقت توفرها؟ نعم  لا

49/ هل نقص المعلومات يؤثر على جودة القرار؟ نعم  لا

لماذا؟.....

50/ نقص المعلومات المتعلقة بالقرار راجع إلى:

- احتكار المعلومة في المستوى الأعلى

- ضعف وسائل الإتصال

- الحصول على المعلومة في وقت غير مناسب

51/ هل نقص المعلومات يعد عائقا في تحديد البدائل و مقارنتها و الوصول الى قرار جيد؟

نعم  لا

52/ هل الاتصال الجيد يعزز مشاركتك في إتخاذ القرار؟ نعم  لا

53/ هل الاتصال الجيد يجعلك تقنع بتنفيذ القرار في وقته؟ نعم  لا

54/ تتخذ القرارات بشكل جيد بالمنظمة عندما تتوفر: كل المعلومات  بعض المعلومات

وضح لماذا في الحاليتين؟.....

55/ عندما تواجه مشكلة أثناء تنفيذ القرار بمن تتصل؟ مدير  العمال  حاول ايجاد حل

56/ هل عدم جودة القرار يرجع إلى الأسباب التالية:

سلطات متعددة  ضعف وسائل الإتصال  عدم وجود مهارات في الاتصال

أخرى أذكرها.....

تمكين العاملين عن طريق تفويض السلطة كشكل من أشكال الإدارة بالمشاركة يساهم في طرح بدائل جديدة لإتخاذ القرار، حيث منح الصلاحيات الكافية للعامل تساعده في تنفيذ القرار وطرح بدائل متعددة

57/هل يقوم المدير بتفويض السلطة لبعض الأعضاء لتنمية مشاركتهم في اتخاذ القرار؟

نعم  لا  نادرا

58/هل ترى بان المدير أثناء منح سلطته يراعي قدرات العامل عند توزيع المهام؟ نعم  لا

59/هل تفويض السلطة تساعدك على انجاز مهامك بسرعة وحل مختلف المشكلات؟ نعم  لا

60/هل منحك صلاحيات يساعدك على الشعور بالمسؤولية واتخاذ القرارات المناسبة؟ نعم  لا

61/هل ترى أن تفويض السلطة من طرف المدير يقتصر على الكفاءات؟ نعم  لا

62/هل تعتقد أن تفويض السلطة يساعدك في تنمية مهاراتك واختيار أفضل البدائل وانسب الحلول؟

نعم  لا

63/هل ترى أن تفويض السلطة تزيد من خبرتك في عملك؟ نعم  لا

64/هل تعتقد أن تفويض السلطة يساعدك على اقتراح أفكار جديدة نتيجة منحك صلاحيات أكثر؟

نعم  لا

65/هل تعتقد أن منحك نوع من السلطة يتيح لك الفرصة في تحليل المشكلات و إبداء رأيك و مقترحاتك

في العمل؟ نعم  لا

66/هل تعتقد أن منحك الصلاحيات الكافية ترفع من مستوى فعالية اتخاذ القرار؟ نعم  لا

نوعا

العمل الجماعي كشكل من أشكال الإدارة بالمشاركة يساعد العاملين على تقبل القرار

وتنفيذه

67/هل ترغب في العمل مع الجماعة أو بمفردك؟ الجماعة  بمفردك

68/هل تشارك أفكارك و آراءك مع باقي زملائك في العمل؟ نعم  لا

69/هل توجد صراعات بين أعضاء الجماعة التي تنتمي إليها؟ نعم  لا

70/ما نوع الصراعات و الخلافات التي تحدث بين أعضاء المجموعة؟

صراع من أجل السلطة  صراع من أجل المهام  صراع من أجل العلاقات

71/هل تشكل هاته الصراعات و الخلافات حاجزا للمشاركتك في تنفيذ القرار؟ نعم  لا

- 72/ هل تتقبل أفكار وآراء الجماعة؟  بشكل كبير  نوعا ما
- 73/ هل تشارك الجماعة من خلال طرح حلول وبدائل للمشكلات العمل؟  نعم  لا
- 74/ هل يتخذ القرار بعد أخذ رأي الجماعة؟  نعم  لا
- 75/ هل تقوم المجموعة التي تعمل معها بتقديم المساعدة الكافية لك أثناء تنفيذ القرار؟  نعم  لا
- 76/ هل يرغب أعضاء المجموعة في تحمل المسؤولية؟  نعم  لا
- 77/ هل القرارات التي تصدر من المجموعة تكون مقبولة؟  نعم  لا
- 78/ هل أثناء تنفيذك لقرار ما تنفذه بحماس ورغبة؟  نعم  لا
- 79/ يهتم أعضاء المجموعة بحل المشكلات في وقتها؟  نعم  لا
- 80/ تلتزم الجماعة بتنفيذ القرار في إطار الصلاحيات الممنوحة؟  نعم  لا
- 81/ هل ترى بان القرارات الصادرة عن الجماعة تكون أحسن من القرارات الفردية؟  نعم

لماذا؟:.....

.....

## ملخص الأطروحة:

جاءت هذه الأطروحة لمحاولة فهم نموذج الإدارة بالمشاركة كنمط في تنظيم علاقات العمل وعلاقته بعملية إتخاذ القرار بالمنظمة الصحية، حيث أصبحت كبرى المنظمات العالمية تعتمد عليه لتحقيق فعالية التنظيم في كل مستوياته انطلاقا من دمج العامل كليا من خلال ما يقدمه بحسب موقعه في التنظيم ووفقا لطبيعة عمله، حيث يعد أسلوب جيد لترسيخ التشاركية في إتخاذ القرار وتفعيل الإجتماعات وتنشيط الإتصال في كل مستوياته، وادماج العاملين ضمن فرق العمل وارساء مبدأ المشاركة ضمن جماعات العمل المختلفة، في ظل وجود قيادة تشاركية تسعى إلى التأثير و التفاعل الجماعي من خلال تثمين أدوار الفاعلين بالمنظمة. وتمت الدراسة بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا-الجزائر بولاية الجلفة حيث تم توزيع استبيان على عينة 103 موظف بالمشفى، وتم إختيار العينة الطبقية، و إعتمدت الباحثة على المنهجي الكمي و الكيفي لتوضيح الدلالات السوسولوجية للمعطيات الميدانية، وتوصلت الباحثة إلى أن الإدارة بالمشاركة تساهم في ترشيد عملية إتخاذ القرار ، حيث تفسح الإدارة للعامل المشاركة وتعزز تواجده بالمنظمة كعضو مشارك وفاعل حيث يعمل القائد على ترسيخ الإستقلالية و الديمقراطية في المنظمة الصحية ويفوض الصلاحيات الكافية للفرد بحسب تواجده وأدواره.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة بالمشاركة، إتخاذ القرار، المنظمة ، القيادة التشاركية، الإتصال

، العمل الجماعي ، الإجتماعات ،تفويض السلطة.

**Thesis summary:**

This thesis came to try to understand the participatory management model as a pattern in organizing professional relations, and its relationship to the decision-making process in the health organization, as major international organizations have become dependent on it to achieve the effectiveness of the organization at all levels, based on integrating the worker completely through what he provides according to his position in the organization and according to the nature of His work, as it is a good method for consolidating participatory decision-making, activating meetings and activating communication at all levels, as well as integrating workers into work teams and establishing the principle of participation within the various work groups, in light of the presence of participatory leadership that seeks to influence and collective interaction by valuing the roles of actors in the organization.

The study was carried out at the Friendship Hospital for Ophthalmology, Cuba, Algeria, in the state of Djelfa, where a questionnaire was distributed to a sample of 103 hospital employees. The stratified sample was chosen, as the researcher relied on the quantitative and qualitative method to clarify the sociological implications of the field data. The researcher concluded that participatory management contributes to the rationalization of the decision-making process, as the management allows the worker to participate and enhances his presence in the organization as a participating and active member, as the leader seeks to establish independence and democracy in the health organization, and delegates sufficient powers to the individual according to his presence and roles.

**Keywords:** participatory management, decision-making, organization, participatory leadership, communication, teamwork, meetings, delegation of authority.