



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور المشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية

دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية بسكرة - شتمة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

محمد ناصر خان

عبد الرزاق عبيدالله

...../Master-GE/GO -GSO /2018	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَيَاةَ وَالْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالْمَوْتَ

شكر وتقدير

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا على نعمة العلم والبصيرة

يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الكثير إلى كل من أمدني يد العون وساهم معي في إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر:

- الأستاذ المشرف محمد ناصر خان الذي تفضل بقبوله الإشراف على هذا، والذي لم يبخل علي بتوجيهاته وإرشاداته القيمة.
- الأستاذ بوعزيز شيشون والأستاذة سلاف رجال اللذان لم يبخلا علينا بالمعلومات القيمة.
- الأستاذ الصديق بلقاسم عبدلي الذي قدم لي كل المساعدات المطلوبة.
- مدير الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة وكل إطارت مديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة.
- كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

الإهداء

إلى روح القلب ونبض الحنان ... إلى التي جنتي تحت قدميها ...

إلى الذي كان لي سندا في الحياة ... إلى الذي أدبني فكان لي مثالا ...

إلى أمي وأبي حفظهما الله تعال ورعاهما وأطال في عمرهما

إلى أخواتي الكريمات ... إلى أخوأي العزيزان ...

إلى كافة الأهل والأقارب والأصدقاء ...

إلى كل موظف يناضل في سبيل العلم ...

إلى كافة زملائي وزميلاتي دفعة 2018 ماستر إدارة إستراتيجية ...

إلى كافة زملائي وزميلاتي في العمل وخصوصا السيدة: بوشارب نعيمة ...

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع راجيا من المولى عز وجل التوفيق والسداد

ABDERREZAK
ABIDALLAH

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى توضيح دور المشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لإنجاز الدراسة، والتي تمت في جزئين نظري وتطبيقي، الجزء الأول تناول مفاهيم عديدة تتعلق بالمشاركة وإتخاذ القرارات الإستراتيجية بالإضافة إلى العلاقة بينهما، أما في الجزء التطبيقي تم تصميم إستبيان لخدمة أهداف الدراسة، وزعت (35) إستمارة على مجموعة من الإطارات المشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية وتم إسترجاع (31) إستمارة منها (30) صالحة للدراسة، حيث تمت معالجة بياناتها ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وبعد القيام بالتحليل الإحصائي تم التوصل لمجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد دور للمشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة.
- هناك علاقة إرتباط موجب قوي بين متغيري الدراسة المشاركة وإتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- يوجد دور للأبعاد الثلاثة الخاصة بالمشاركة (اللجان، الإجتماعات، الإتصالات الخارجية) دور في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة.

الكلمات المفتاحية: المشاركة، إتخاذ القرارات الإستراتيجية، اللجان، الإجتماعات، الإتصالات الخارجية.

Resumé de l'étude

Cette étude a pour objectif d'apporter des éclaircissements sur le rôle de la participation dans l'amélioration de la prise des décisions stratégiques au niveau de la direction des œuvres universitaires de Biskra- Chetma, il est suivi la méthode descriptive et analytique pour réaliser cette étude qui comprend deux chapitres théorique et pratique.

Le premier chapitre traite plusieurs notions ayant une relation entre la participation et la prise des décisions stratégiques.

Quant au chapitre, il est proposé un questionnaire qui servira aux objectifs de l'étude, il est distribué (35) formulaires sur un groupe des cadres qui participent à la prise de décisions où nous avons récupéré (31) formulaires comprendre (30) formulaires utiles à l'étude où il est traité les rapports par le programme des paquets statistiques des sciences sociales (SPSS). Après avoir fait l'analyse statistique, il est abouti à un ensemble de résultats. En voici les plus importants :

- Il existe un rôle de la participation dans l'amélioration des prises de décisions stratégiques au niveau de la direction des œuvres universitaires de Biskra- Chetma.
- Il existe une relation de liaison positive et forte entre les variables de l'étude : la participation et la prise des décisions stratégiques.
- Il existe un rôle des trois dimensions spécifiques de la participation (comités, les réunions, les télécommunications extérieures) dans l'amélioration des prises de décisions stratégiques au niveau de la direction des œuvres universitaires de Biskra- Chetma.

Mots-clés : participation, prise de décisions stratégiques, comités, réunions, Télécommunications extérieures.



قائمة الأشكال والجداول

الأشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	الخريطة التنظيمية لمديرية الخدمات الجامعية	7
02	الخريطة التنظيمية للإقامة الجامعية	8
03	تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية	17
04	أهمية إتخاذ القرار في العملية الإدارية	20
05	خطوات إتخاذ القرارات الإدارية	23
06	درجة مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات	41
07	خطوات المشاركة في إتخاذ القرارات بإستخدام أسلوب الدلفي (Delfi)	48
08	النموذج النظري للدراسة	68
09	التمثيل البياني لشكل الإنتشار وخط الإنحدار لمتغيري الدراسة (x.y)	93
الجداول		
01	تصنيف القرارات	18
02	خصائص القرارات الإستراتيجية مقارنة بالقرارات الإدارية	27
03	درجات المشاركة	37
04	معاملات الصدق والثبات	79
05	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية (N=30)	81
06	الحدود الدنيا والقصى لمقياس ليكرت الخماسي	83
07	إتجاهات الأراء بخصوص محور المشاركة (N=30)	84
08	إتجاهات الأراء بخصوص محور إتخاذ القرارات الإستراتيجية (N=30)	87
09	قيم معاملي الإلتواء والتفرطح	91
10	تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	91
11	تحليل الانحدار لاختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع	92
12	تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	94
13	تحليل الانحدار لاختبار دور البعد الأول للمتغير المستقل في المتغير التابع	94
14	تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	96
15	تحليل الانحدار لاختبار دور البعد الثاني للمتغير المستقل في المتغير التابع	96
16	تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	98
17	تحليل الانحدار لاختبار دور البعد الثالث للمتغير المستقل في المتغير التابع	98

يشهد المحيط اليوم العديد من التحديات المتمثلة في المنافسة الشديدة والتطورات التكنولوجية المتسارعة وكذا التغيرات الإقتصادية المستمرة، إذ تعد هذه التحديات من الأسباب المؤدية إلى كثرة المشكلات التنظيمية والإدارية والنتائج السلبية الناجمة عنها، لذا سعت المنظمات إلى التميز بغية ضمان إستمراريتها ونموها وتطورها وكذا تحقيق أهدافها المرسومة وخصوصا الإستراتيجية منها، والتميز مرتبط دوما بالأداء الإداري فالإدارة هي عملية إتخاذ قرارات تقوم على العلم والدراسة.

تعتبر عملية إتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، كون هذه الأخيرة في مضمونها عبارة عن مجموعة من القرارات المستمرة والمتواصلة، ويعتبر المورد البشري أهم عنصر في عملية إتخاذ القرارات في جميع المستويات التنظيمية، لذا وجب الإستفادة منه بإشراكه في إتخاذ القرارات وخصوصا الإستراتيجية منها، وتتم المشاركة من خلال توسيع دور المرؤوسين في عملية إتخاذ القرارات وكذا فتح أفقا واسعة للعاملين بالمنظمة لطرح أفكارهم وقدراتهم الفكرية في حل المشاكل ومواجهة المواقف الحرجة وكذا الإستفادة من الفرص المتاحة بالمنظمة.

وتعتبر المشاركة أهم وسيلة للإستفادة من كافة الطاقات الفكرية بالمنظمة، وكذا خلق جو إبداعي وعلاقة جيدة بين الإدارة ومستخدميها نتيجة القرارات المشتركة بينهما، وتتجلى المشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال إتاحة المدير الفرصة للمرؤوسين والعاملين في العملية لإيجاد البدائل الإستراتيجية وإختيار أهم وأحسن الحلول الممكنة التي تحقق الهدف الإستراتيجي، ما يخلق الرغبة لدى العاملين في تنفيذ القرارات الإستراتيجية المتخذة والسهر على نجاحها وتسهيل عملية الرقابة عليها.

إنطلاقا مما سبق جاءت هذه الدراسة كمحاولة لإبراز ومعرفة دور المشاركة في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال الكشف عن الأطر التي من شأنها تعزيز هذه المفاهيم وتوضيح أهمية تبنيتها من طرف المنظمات المحلية وخصوصا الإدارات العمومية، كما هدفت إلى معرفة دور المشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية بسكرة - شتمة، فتم تناول هذه الدراسة في أربعة فصول إشمئل الأول منها مدخل الدراسة حيث تم التطرق فيه إلى إشكالية الدراسة وتساؤلاتها بالإضافة لأهمية الدراسة وأهدافها وإبراز سياق الدراسة ومصطلحاتها، أما الفصل الثاني فتم التركيز فيه على الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينها وكذا بعض الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت الموضوع أو أحد متغيراته، وفي الفصل الثالث تم التطرق إلى الإطار المنهجي للبحث بغية الكشف عن المنهج المتبع وعرض مختلف الأساليب المعتمدة لتحقيق أهداف الدراسة، أما الفصل الرابع والأخير فتضمن عرض وتحليل النتائج التي توصلت لها الدراسة وتقديم بعض التوصيات والإقتراحات.

الفصل الأول:

مدخل الدراسة

تمهيد

في عصرنا الحالي تعددت وكثرت المؤسسات وقل إختلافها وتباين أدائها بسبب العولمة التي يعيشها العالم، لكن التنافس يبقى دوماً على أشده بين المنظمات ما يجعلها تعمل بكل طاقاتها للتكيف مع التغيرات المختلفة، لكن يبقى المجال والعمل الإداري يشكل الفارق والذي يتمثل في أحد ركائزه ألا وهي عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهذا من خلال سرعة ونجاعة عملية إتخاذ القرارات بالإضافة إلى نجاح وفعالية القرارات الإستراتيجية المتخذة وهي العوامل التي تجعل المنظمة قد تتميز عن باقي المنظمات الأخرى، ولمواجهة هذا الموقف كان لزاماً على المنظمات الإهتمام بتحسين إتخاذ قراراتها الإستراتيجية بغية الوصول للأهداف المسطرة بكل أريحية وسهولة وفي الوقت المخطط له، ولذا وجب الإهتمام بعدة عوامل كإختيار الطاقم الإداري المتميز لضمان الإستفادة من كل كبيرة وصغيرة يتميز بها الموظفون والعاملون بغية صنع الفارق في مجال الإدارة.

ولهذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى إشكالية الدراسة بطرح مجموعة من التساؤلات المعبرة عنها، كما سنحاول توضيح أهمية الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها مع التعريف بالسياق الميداني وشرح بعض المصطلحات الإجرائية.

المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

أصبحت المنظمات اليوم الخاصة منها والعمومية تسعى للوصول إلى أساليب جديدة ومنتطورة لتحقيق أهدافها المرجوة والتي دوماً ما تتحقق من خلال فعالية ونجاح قراراتها الإستراتيجية، ولنجاحها ترأهن المنظمات اليوم على نجاعة عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتطلب عدة عوامل مختلفة، وعليه سنتطرق في هذا المبحث في البداية لإشكالية البحث (الدراسة) وفي المطلب الثاني سنتطرق لتساؤلات الدراسة.

المطلب الأول: إشكالية الدراسة

مستوى نجاح المنظمات يعكسه دوماً مدى تحقيقها لأهدافها المخططة والموجودة لأجلها، ويبرز هذا النجاح من فاعلية إدارتها في إتخاذ القرارات الرشيدة، فبالرغم من أن عملية إتخاذ القرار هي المهمة الجوهرية للمدير وهي من أصعب المهمات في إدارة المنظمات لأن القيادي أو المدير لا يظهر نجاحه إلا بعد نجاح قراراته في المواقف الصعبة أو الأزمات التي تمر بها المنظمة، كما نشير إلى أن المشاركة هي عبارة عن توسيع الدور الذي يلعبه المرؤوسين في عملية إتخاذ القرار وهذا نظراً للتطور الذي شهدته الإدارة الحديثة والتطور التكنولوجي اللذان أديا إلى تعقيد الدور الذي يقوم به المدير، وفي هذا

السياق تأتي إشكالية الدراسة التي تسعى لإبراز دور المشاركة بأبعادها المختلفة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية ليصاغ التساؤل الرئيسي للدراسة كما يلي:

هل يوجد دور للمشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة؟

المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة

إنطلاقاً من الإشكالية الرئيسية التي تتمحور حول التساؤل: هل يوجد دور للمشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة؟ وللإجابة عليها يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- مالمقصود بالمشاركة في إتخاذ القرارات؟
- مالمقصود بإتخاذ القرارات الإستراتيجية؟
- هل يوجد دور للجوانب في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة؟
- هل يوجد دور للإجتماعات في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة؟
- هل يوجد دور للإتصالات الخارجية في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة؟

إن الهدف من التساؤل الفرعي الأول والثاني هو فهم وإدراك المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة من الجانب النظري، وذلك عن طريق عرض ما جاء في الكتب والمراجع والدراسات والأبحاث سواء ما توصل إليه المفكرون أو ما توصلت إليه الدراسات والبحوث الميدانية، أما الغاية من طرح التساؤلات الفرعية الثلاثة الأخرى هو التعرف على دور كل بعد من أبعاد المشاركة (اللجان، الإجتماعات، الإتصالات الخارجية) في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها

عند إجراء أي دراسة أو بحث هناك دوماً تساؤل يطرح نفسه وهو ما الجدوى من هذه الدراسة؟، وللإجابة على هذا التساؤل وجب إبراز أهمية البحث وأهدافه، ونظراً لحاجة مفهومي الدراسة لمزيد من الإثراء وخصوصاً المشاركة في إتخاذ القرار، وبمكّم معرفتنا وإطلاعنا البسيطين على واقع بعض المنظمات الوطنية وخصوصاً العمومية ذات الطابع الإداري جاء تطرقنا لهذا الموضوع من أجل المساهمة ولو بالشيء القليل لإبراز مدى ضرورة تبني أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية من طرف المنظمات التي تود الوصول إلى الأهداف المنوطة بها، ولذلك سنحاول عبر هذا المبحث التطرق إلى الأهمية التي يكتسبها موضوع الدراسة، كما نتطرق إلى إبراز الأهداف المرجوة منه.

المطلب الأول: أهمية الدراسة

إن أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية عبارة عن توسيع دور المرؤوسين في إتخاذ القرارات والتحسين من الأساليب المختلفة للمشاركة.

تتحلى أهمية الدراسة في إعتبار المشاركة من الأساليب الإدارية المستخدمة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية وخصوصاً في المنظمات العمومية التي يغلب عليها نمط القيادة البيروقراطية، كما تسعى هذه الدراسة إلى معرفة دور المشاركة ببعض أساليبها الكيفية العادية (التقليدية) الأكثر شيوعاً في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، إذ تعتبر المشاركة أسلوب يتبعه المدير أو متخذ القرار الواعي والحريص على إنجاز المنظمة للأهداف الخاصة بها من خلال تحسين إتخاذ قراراتها الإستراتيجية.

كما تهدف الدراسة إلى الإثراء المعرفي سواء من خلال ما سيتم التطرق له في الجانب النظري من الدراسة بالنسبة للمشاركة ومفاهيمها وأبعادها التي لها علاقة بتحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية، أو من خلال النتائج المتحصّل عليها والتي ستكون كميّار لدعم الدراسات السابقة أو لإقتراح توصيات ستساهم في توضيح المشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما أن تطبيق هذه الدراسة على إحدى المنظمات العمومية الجزائرية من شأنه أن يعرف متخذي القرارات الإستراتيجية بالمشاركة وتوسيع دور المرؤوسين في إتخاذها.

المطلب الثاني: أهداف الدراسة

تماشياً وإشكالية الدراسة المطروحة وتساؤلاتها قمنا بوضع مجموعة من الأهداف سواء المتعلقة بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي، ففي الجانب النظري تهدف الدراسة إلى توضيح متغيرات الدراسة من خلال إبراز مفهوم المشاركة وأنماط القيادة بالإضافة لأساليب المشاركة التقليدية والحديثة مع ذكر سلبيات وإيجابيات المشاركة بالإضافة إلى تحديد مفهوم القرارات الإستراتيجية ومفهوم عملية إتخاذها وشروط فاعليتها، أما في الجانب التطبيقي فتهدف الدراسة إلى إبراز العلاقة بين المتغيرين وتوضيح دور المشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال إبراز دور أبعاد المشاركة المتمثلة في اللجان والإجتماعات والإتصالات الخارجية في تحسن إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة، وهذا بتحليل آراء ووجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة الممثلة بعينة الدراسة.

ويمكن تلخيص أهداف الدراسة كما يلي:

- توضيح مفهوم المشاركة بمختلف أساليبها.
- توضيح مفهوم إتخاذ القرارات الإستراتيجية (القرارات الإستراتيجية، عملية إتخاذها).
- دراسة درجة إسهام المشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- تحديد أبعاد المشاركة التي تلعب دوراً بارزاً في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- التعرف لدور المشاركة بمختلف أبعادها في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة.
- تحديد مدى تطبيق متخذ القرار بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة لأساليب المشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

من خلال ماسبق نستخلص أن للدراسة أهمية وأهداف نظرية وأهمية وأهداف عملية، فالنظرية تتمثل في إضافة دراسة جامعية جديدة للدراسات السابقة وتوضيح مفهوم المشاركة في إتخاذ القرار الذي لا يزال فتياً ويحتاج للإثراء، أما العملية فتحاول الدراسة الكشف عن دور المشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية كما تحاول الكشف عن بعض المعطيات والرؤى العملية لإطارات مديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة ولجنة صفتها المحلية وكذا وعي مديرتها في إستخدام أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

لإستوفاء شروط الدراسة وجب توضيح ميدان الدراسة بتقديم مجموعة من المعلومات العامة عنه وإعطاء لمحة مختصرة له، كما وجب توضيح بعض المفاهيم والمصطلحات التي تساعد على فهم موضوع الدراسة. ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مطلبين، الأول يشمل السياق الميداني والثاني يشمل المصطلحات الإجرائية للدراسة.

المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة

قصد إستكمال أركان البحث لا بد من التطرق إلى المنظمة التي ستجرى فيها الدراسة الميدانية، حيث إخترتنا مديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة نظرا للمهام النبيلة التي تقوم بها والتي تتمثل في التكفل بالطالب في الجانب الإجتماعي (الإيواء، الإطعام، النقل، المنحة جامعية) وما تنفقه من أموال كبيرة لضمان التحصيل العلمي الجيد للطالب وتكملة الجانب البيداغوجي الذي تقوم به الجامعة. ولهذا الغرض سنتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف بالمديرية ومهامها وأهدافها ونشاطها، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي من خلال إبراز الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية.

1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة: مديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يقع مقرها بالقطب الجامعي شتمة وبالتحديد بحي 500 مسكن التساهمي بلدية شتمة بالإقامة الجامعية شتمة 01، وهي مؤسسة حديثة النشأة أنشئت سنة 2014 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 84/95 المؤرخ في: 22/03/1995 المتضمن إنشاء الديوان الوطني للخدمات الجامعية، وبموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22/12/2004 المعدل والمتمم والمتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقرها وقائمة الإقامات التابعة لها ومشمولاتها، ويبلغ عدد المستخدمين بها (731) مستخدما مقسمين إلى (190) موظف (إداريين + تقنيين) و(541) عامل مهني متعاقد. تسهر مديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة من خلال أقسامها والإقامات التابعة لها على تجسيد السياسة الوطنية في مجال الخدمات الجامعية وذلك بالتكفل وتلبية إحتياجات الطالب من إيواء، إطعام، نقل وتقديم المنح للطلبة الجزائريين والأجانب بغية المساعدة على التحصيل العلمي الجيد للطالب، وتضم المديرية ستة إقامات جامعية أربعة منها مخصصة للإناث وإقامتين للذكور بطاقة إستيعاب إجمالية تقدر ب 7000 سرير. وتقوم مديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة بإيواء مايقارب (6000) طالب، وتوزيع أكثر من (12 000) وجبة يوميا، توفير (69) حافلة لنقل الطلبة تغطي مختلف المناطق والخطوط الحضرية وشبه الحضرية بالولاية، كما تتكفل بتقديم منح جامعية لمايقارب (11 000) طالب جزائري وأجنبي في جميع الأطوار.¹

1 المصدر: وثائق المؤسسة.

2- الهيكل التنظيمي: تضمن مديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة تحت سلطة مدير الخدمات الجامعية تقديم أحسن تكفل بالطلبة الجامعيين، وذلك من خلال مجموعة من الأقسام والمصالح بالإضافة لستة إقامات تابعة لها تتكون من مجموعة من المصالح والفروع لكل منها دور خاص بها نلخصه فيما يلي:¹

- مديرية الخدمات الجامعية: تشمل أربعة أقسام كما يلي

01- قسم المراقبة والتنسيق: يتكفل هذا القسم بإعداد مخططات النقل الجامعي ومتابعة تنفيذها، مراقبة نشاطات الخدمات الجامعية المقدمة من قبل الإقامات الجامعية التابعة للمديرية وتنسيقها، دراسة برامج النشاطات الثقافية والعلمية والرياضية والسهر على تطبيقها، كما تتكفل بإقتراح كل التدابير لعقلنة إستعمال الوسائل البشرية والمالية والمادية المخصصة لنشاطات الخدمات، ويشمل قسم المراقبة والتنسيق مجموعة من المصالح المتمثلة في مصلحة النقل، مصلحة الإطعام، مصلحة الإيواء ومصلحة النشاطات الثقافية والعلمية والرياضية.

02- قسم المنح: يتكفل هذا القسم بضمان معالجة ملفات الطلبة المستفيدين من المنح، ضمان تحديد المنح بالتنسيق مع المؤسسات الجامعية الموجودة في مجال إختصاص مديرية الخدمات، ضمان معالجة منح الطلبة الأجانب والتكفل بها، ضمان الدفع المنتظم للمنح، ويشمل قسم المنح مصلحتين مصلحة تقديم المنح ومصلحة تجديد المنح.

03- قسم الموارد البشرية: يتكفل هذا القسم بتسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات والإقامات التابعة لها، وضع مخططات التكوين وتحسين المستوى وضمان متابعة تنفيذها، ويشمل القسم مصلحتين مصلحة تسيير المسارات المهنية ومصلحة التكوين وتحسين المستوى.

04- قسم المالية والصفقات العمومية: يتكفل هذا القسم بتسيير الوسائل المادية والمالية الموضوعة تحت تصرف المديرية، التكفل برواتب المستخدمين، ضمان التكفل بكل مراحل إبرام الصفقات العمومية ومراقبة تنفيذها من قبل الإقامات الجامعية التابعة للمديرية، ضمان متابعة عملية بناء وتجهيز الإقامات الجامعية بالتنسيق مع المصالح المعنية، ويشمل القسم مجموعة من المصالح المتمثلة في مصلحة الصفقات العمومية، مصلحة الميزانية والمحاسبة ومصلحة متابعة عمليات البناء والتجهيز.

- الإقامة الجامعية: تشمل الإقامة الجامعية خمسة مصالح موزعة كالأتي

01- مصلحة الإيواء: تضمن توفير الإيواء وتشمل فرع توفير الإيواء وفرع التسيير.

02- مصلحة الإطعام: تضمن تقديم خدمات الإطعام وتشمل فرع التموين، فرع المقتصدية وفرع وحدة الإطعام.

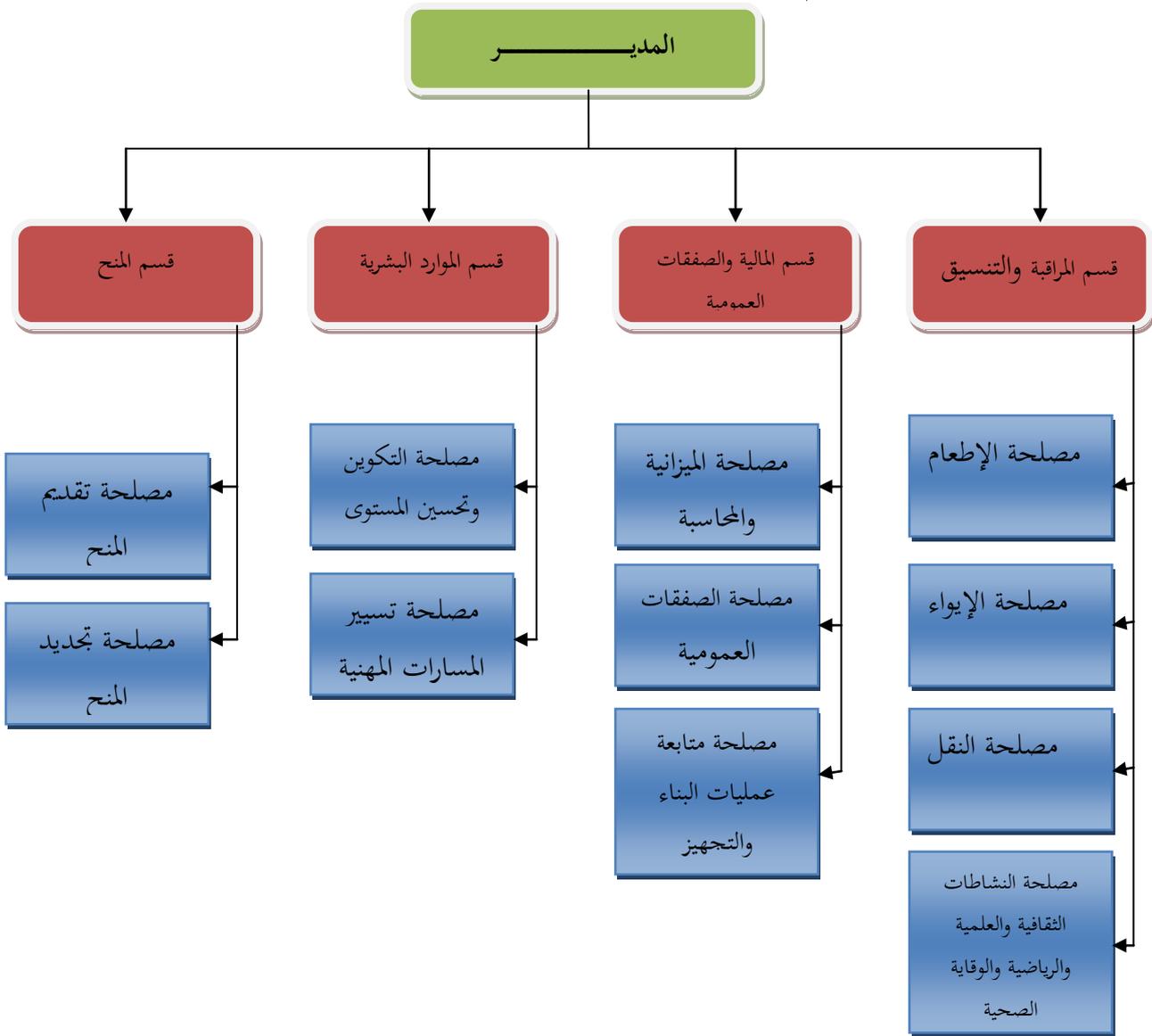
1 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الجريدة الرسمية العدد 08، المطبعة الرسمية، بئر مراد رايس، الجزائر، 2004، ص ص 20-21.

03- مصلحة النشاطات العلمية والثقافية والرياضية والوقاية الصحية: تضمن الترفيه عن الطالب بمختلف النشاطات وتوفير الرعاية الصحية للطالب، وتشمل فرع النشاطات العلمية والثقافية والرياضية وفرع الوقاية الصحية.

04- مصلحة النظافة والصيانة والأمن الداخلي: تسهر على نظافة أماكن المعيشة ومختلف المرافق بالإضافة إلى السهر على توفير الأمن، وتشمل فرع النظافة والصيانة وفرع الأمن الداخلي.

05- مصلحة إدارة الوسائل: تتكفل بتسيير الوسائل المادية والمالية الموضوعة تحت تصرف الإقامة لخدمة الطالب، وتشمل فرع المستخدمين، فرع الميزانية والمحاسبة وفرع الوسائل العامة.

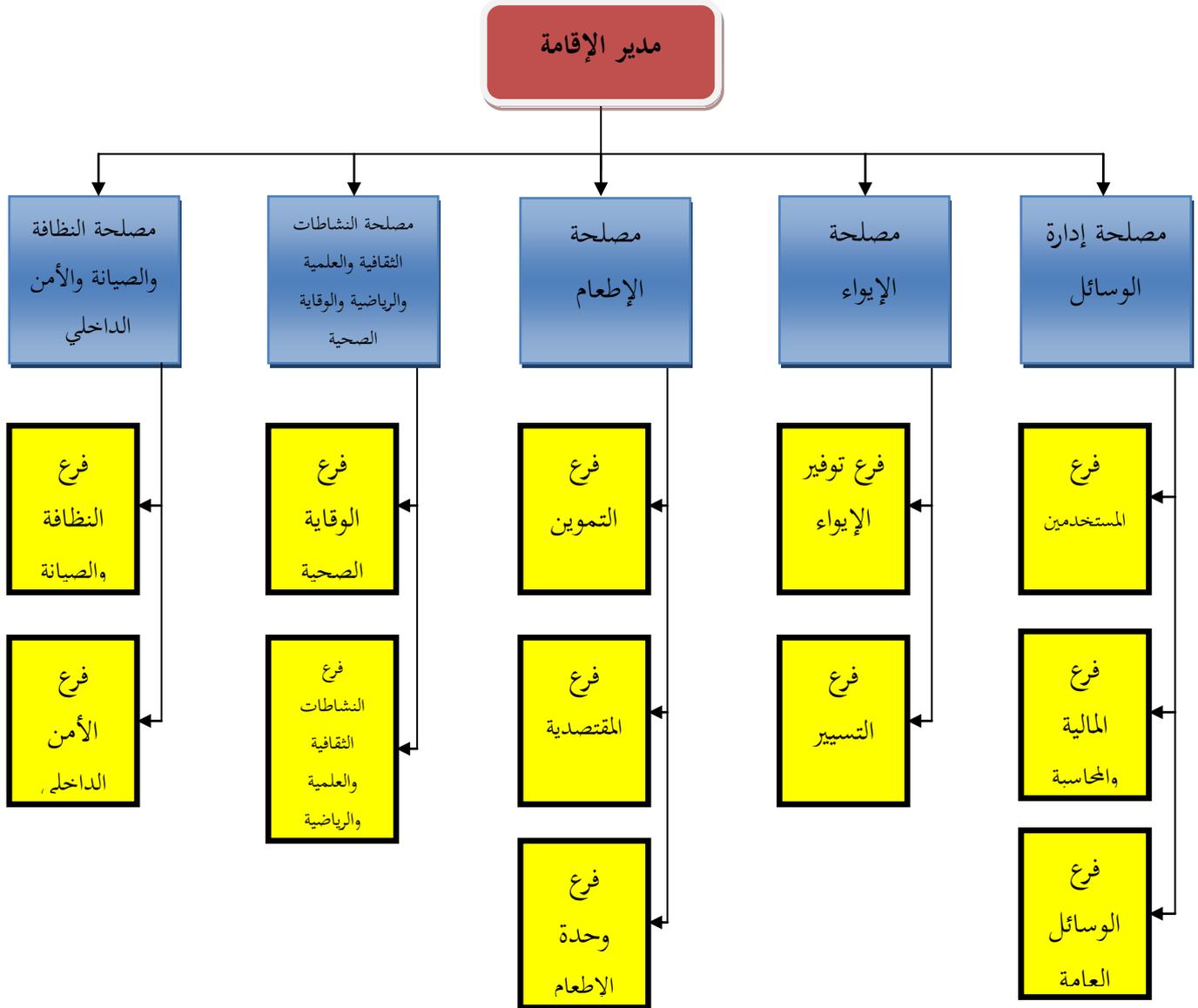
الشكل رقم (01): الخريطة التنظيمية لمديرية الخدمات الجامعية



مع العلم أن مديرية الخدمات الجامعية تتبعها مجموعة من الإقامات وتسهر على حسن سيرهما، والخريطة التنظيمية المصدر: من إعداد الطالب

للإقامة الجامعية تكون ممثلة فيما يلي:

الشكل رقم (02): الخريطة التنظيمية للإقامة الجامعية



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: مصطلحات الدراسة

تتميز كل دراسة حسب موضوعها والهدف منها بمجموعة من المصطلحات المميزة لها والمهمة في الدراسة، ومن خلال هذا المطلب سنحاول توضيح أهم وأبرز المصطلحات المستخدمة في دراستنا هاته، والمتمثلة في القرار الإداري،

القرار الإستراتيجي، عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية، المشاركة، النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، اللجان، الاجتماعات، الإتصالات الخارجية.

1- القرار الإداري: هو التصرف الناتج عن الإختيار العقلاني والمدرك بين عدة بدائل ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، ويكون أكثرها كفاءة وفعالية.

القرار الإستراتيجي: هو القرار الذي تقوم به الإدارة العليا ويتطلب مجهودا ذهنيا ويتعلق بالأهداف الأساسية للمنظمة على المدى الطويل عموما، ويكون له تأثير على كافة وظائف المنظمة.

2- عملية إتخاذ القرار الإستراتيجية: هي نشاط يقوم به متخذ القرار بالإدارة العليا، يتم وفق خطوات متسلسلة ومترابطة فيما بينها لتحديد المشكلة، تحديد البدائل الإستراتيجية، تقييمها، إختيار أحسن بديل إستراتيجي ثم تنفيذه ومراقبته قصد نجاحه.

3- المشاركة: هي عملية إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات، ويتم من خلالها تبادل الآراء والإقتراحات بين المدير ومرؤوسيه بغية الوصول لأحسن القرارات الصائبة التي يسهل تنفيذها.

4- اللجان: إحدى أشكال المشاركة ويتم فيها الإستعانة بالخبرات من خلال الإختيار الرسمي لأعضاء اللجنة من قبل الإدارة نظرا لكفاءتهم وخبرتهم.

5- الاجتماعات: أسلوب لتوسيع المشاركة وإعطاء فرصة مباشرة للمرؤوسين دون وسيط، والهدف منها الوصول إلى أكبر قدر من الإقتراحات والبدائل وإختيار أحسنها بالإجماع.

6- الإتصالات الخارجية: وهو أسلوب يتم بالإتصال بمختلف المختصين أو التقنيين أو الفنيين أو المستشارين بغية الإستفادة من تخصصهم ومعارفهم المركزة في شأن المشكلة محل إتخاذ القرار، وتتم بمختلف طرق الإتصال التقليدية والحديثة.

تم التطرق في هذا الفصل إلى إشكالية الدراسة والتي كانت بالصيغة "هل يوجد دور للمشاركة والمعبر عنها بأبعادها الثلاثة (اللجان، الاجتماعات، الإتصالات الخارجية) في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة شتمة، وإنطلاقاً من هذه الإشكالية تم طرح خمسة تساؤلات فرعية كما تم الإشارة إلى أهمية الدراسة وأهدافها، بالإضافة إلى تقديم شامل للمنظمة محل الدراسة التطبيقية وتقديم تعريف لبعض المصطلحات والمفاهيم المهمة في هذه الدراسة، وهذا بغية إعطاء صورة كاملة وواضحة لكل جوانب الموضوع.

ويمكن إعتبار هذا الفصل بمثابة مدخل للدراسة الغرض منه إعطاء نظرة أولية عن البحث وتمهيد لما سيتم تناوله في الفصل الموالي (الإطار النظري للدراسة) والذي سنقوم من خلاله بمحاولة إبراز الجانب المفاهيمي لكل من المشاركة وإتخاذ القرارات الإستراتيجية بعرض مختلف رؤى ووجهات نظر المفكرين والباحثين بالشكل الذي يخدم أهداف البحث، كما سيتم التطرق إلى بعض الدراسات والبحوث السابقة في الموضوع أو أحد متغيراته وإلى ما توصلت إليه من نتائج وتوصيات.

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

لنجاح العملية الإدارية وجب نجاح عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال نجاعتها وفعاليتها التي تتطلب مجموعة من العوامل والشروط، كما أن المشاركة في إتخاذ القرارات تعد من المواضيع التي لازالت تحتاج للبحث والتفكير فيها، ومن أجل معالجة إشكالية الدراسة لابد من التطرق إلى الإطار النظري بغية دعم هذه الإشكالية بمختلف المفاهيم التي وردت في مختلف الأدبيات المتعلقة بالموضوع ولهذا تم تقسيم هذا الفصل لأربعة مباحث بداية بالإطار النظري لإتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى الإطار النظري للمشاركة في إتخاذ القرارات، والمبحث الثالث تم التطرق فيه إلى العلاقة بين المتغيرين من خلال إبراز دور أبعاد المشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وفي المبحث الأخير تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي تطرقت إلى المتغيرين وأهم النتائج التي توصلت إليها.

المبحث الأول: الإطار النظري لإتخاذ القرارات الإستراتيجية

تكتسي القرارات الإدارية أهمية كبيرة في تسيير المنظمات، وأهمها القرارات الإستراتيجية، التي تعتبر الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها، كما تعتبر ناتج لعملية صعبة ومعقدة تدعى عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تعتبر من المهام الأساسية والمميزة للإدارة العليا داخل المنظمة، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مدخل حول القرار الإداري، ثم مدخل حول عملية إتخاذ القرارات الإدارية، مفاهيم حول إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وفي الأخير نتناول معوقات إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

المطلب الأول: مدخل حول القرار الإداري

القرار الإداري جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، كما أن نجاح هذه الأخيرة يعتمد على جودة ورشادة قراراتها المتخذة، ولهذا فإن القرارات الإدارية تعد من أكثر المفاهيم التي عرفت دراسات وأبحاث عديدة ومختلفة بين الباحثين في القانون والمفكرين في الإدارة، ولهذا سنتناول في هذا المطلب تعريف القرار الإداري، أهميته، مفهومه، وخصائصه.

1- تعريف القرار الإداري: تطرق باحثوا القانون الإداري في تعريفهم للقرار من حيث شروط صحته، كيفية تنفيذه، إلغائه وكيفية التظلم منه، فقد عرف بأنه "كل عمل قانوني يصدر عن هيئة خاصة لها إمتيازات السلطة العامة، ويكون موضوعه إداريا يصور تنفيذا للقوانين أو السلطات الممنوحة".¹

كما عرفه فقهاء القانون الإداري بأنه "وسيلة تستخدمها الإدارة لتمكينها من القيام بوظائفها ومباشرة النشاطات الموكلة إليها".²

أما مفكرو الإدارة العامة فركزوا على الجوانب المختلفة للقرارات وكيفية إتخاذها وصياغتها بغية الوصول لقرارات رشيدة وفعالة، لكن عرفت تعريفاتهم إختلافات طفيفة ويعود هذا الإختلاف إلى المدارس الفكرية المنتمون إليها، فقد عرفه المفكر (سايمون Simon) بأنه "إختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال".³

وعرفه المفكر (برنارد Barnard) بأنه "ذلك التصرف العقلاي الذي يتأتى نتيجة التدابير والحساب والتفكير".⁴ بالإضافة نذكر تعريف آخر حيث عرف بأنه "هو الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة وإختيار الحل الأمثل بينها".⁵

كما عرفه أحد المفكرين بأنه "سلوك أو تصرف واع منطقي ذو طابع إجتماعي ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم إختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل ممكنة ومتاحة لحل المشكلة ويعد هذا البديل الأكثر كفاءة وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار".⁶

كما عرفه الكاتب أحمد ماهر بشكل بسيط بأنه "أفضل بديل لحل المشكلة أو هو الحل".⁷

من خلال التعريفات السابقة يمكن ان نستخلص تعريفا شاملا و بسيطا للقرار، إذ يمكن القول بأنه الخيار المدرك أو البديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة، ويكون أداة تساعد الإدارة في تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة.

1 فيصل يونس محمد: إستراتيجيات إتخاذ القرارات الإدارية المفاهيم - النظريات - العوامل المؤثرة فيها، مجلة البحوث التربوية والنفسية، مركز البحوث النفسية والتربوية، العدد 36، العراق، 2013، ص.ص 21-57.

2 نواف كنعان: إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص.75.

3 مؤيد عبد الحسين الفضل، عبدالكريم هادي صالح: توشيد القرارات الإدارية بأسلوب التحليل الكمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة نشر، ص.22.

4 مؤيد عبد الحسين الفضل: الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية ، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.49.

5 خليل محمد العزاوي: إدارة إتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص.21.

6 محمد الصيرفي: القرار الإداري ونظم دعمه، دارالفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص.12.

7 أحمد ماهر: إتخاذ القرار بين العلم والإبتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008/2007، ص.21.

2- مفهوم القرار الإداري: عرف القرار الإداري عدة مفاهيم مختلفة، فقد ذكره أحدهم بأنه "هو العزم أو التصميم على قول فعل مبني على إختيار حر لتصرف أو مسلك ما، والقرار هو الخيار بين أمرين لا ثالث لهما"¹، ونستخلص من هذا المفهوم أن القرار هو إختيار طريق أو سبيل معين للوصول إلى الهدف المرغوب، وهو إختيار واع للتصرف أو التفكير بطريقة معينة. وأشار (أحمد فوزي) إلى مفهوم القرار على أنه "نشاط إنساني مركب يبدأ بالشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول مايجب عمله حيال مشكلة ما، وينتهي بإختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد، أي أن القرار هو إختيار بين بدائل مختلفة"²، ونجد أن هذا المفهوم يتفق مع طبيعة العديد من المواقف الإدارية، ونجد أن المدير دائما يطلب إليه إختيار بديلا معيناً من بين العديد من البدائل الموضوعية أمامه.

كما رأى أحد الباحثين بأن القرار في مفهومه يمكن ان يكون رفضاً لكل البدائل او الحلول المتاحة للإختيار، وعدم القيام بأي عمل محدد، حيث يكون القرار المتخذ في هاته الحالة هو لا قرار، وهذا النوع من القرارات أطلق عليها (برنارد Barnard) إسم القرارات السلبية (Negative Decisions)، ويرى أنها من صفات متخذ القرار الكفاء الذي يدرك المواقف التي تستلزم عليه عدم إتخاذ أي قرار بصدها.³

وبصفة عامة يمكن القول بأن القرار الإداري هو عملية عقلانية تتبلور في الإختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة و الأهداف المطلوبة.⁴

ويرى بعض المفكرين أن القرارات الإدارية من خلال مفهومها تتميز بتوفرها على ركنين أساسيين، الأول أن يكون هناك بديلين كحد أدنى وأن الشخص ملزماً بالإختيار بينهما، أما الركن الثاني فأن يختار الشخص ويأدرك بين البدائل المتاحة لمواجهة الموقف، فالقرارات تكون مقصودة وشعورية فلا يمكن أن تكون عفوية.⁵

3- أهمية القرارات الإدارية: للقرارات الإدارية أثر بالغ ومهم في العملية الإدارية بالمنظمة، فيعد القرار الإداري الأساس في العملية الإدارية، وأداة تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها، فنجاح المنظمة مرهون بجودة وفعالية قراراتها الإدارية، كما ان القرارات الإدارية تعد وسيلة تمييز الإدارة الكفؤة عن غيرها في ظل التغيرات السريعة.⁶

¹ منى عطية خزام خليل: **الإدارة وإتخاذ القرار في عصر المعلوماتية**، المكتب الجامعي الحديث، جامعة حلوان، مصر، 2009، ص 90.

² نفس المرجع السابق، ص 90.

³ منعم زمزير الموسوي: **إتخاذ القرارات الإدارية مدخل كمي**، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 14.

⁴ محمد الصيرفي: **مرجع سابق**، ص 11.

⁵ خليل محمد العزاوي: **مرجع سابق**، ص 21.

⁶ غسان فيصل عبد، قاسم أحمد حنظل: **أثر عناصر نظم المعلومات الإدارية في فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 05، العدد 13، العراق، 2009، ص ص 80-98.

كما يمكننا إبراز أهمية القرارات الإدارية من خلال عدة زوايا مختلفة كالآتي:¹

- وسيلة علمية وفنية وعملية ناجعة لتنفيذ وتطبيق إستراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها المرسومة.
- تؤدي دورا هاما في تجميع البيانات اللازمة للوظيفة الإدارية.
- تكشف عن مواقف وسلوكات المسؤولين وتبين القوى الداخلية والخارجية المؤثرة على متخذ القرار.
- تعتبر وسيلة لقياس وإختبار قدرة القادة والرؤساء الإداريين على القيام بوظائفهم والمهام الإدارية المسندة إليهم.
- ميدان للرقابة على النشاط الإداري بالمنظمة.

4- أنواع القرارات الإدارية: هناك العديد من أنواع القرارات الإدارية إختلف المفكرون في تصنيفها، ويمكننا ذكر وحصر أغلب هاته الأنواع واهمها، وهذا وفقا لعدة تصنيفات مختلفة

1.4- تصنيف (سايمون Simon) 1960 : إعتد هذا التصنيف على معيار التكرار، وقسمها إلى نوعين²:

1.1.4- قرارات مبرمجة: وهي تلك القرارات الروتينية، أي التي تتميز بالتكرار بصفة دورية وتكون بسيطة ومتشابهة عموما، ويتم التعامل مع مثل هذا النوع وفق تعليمات وأنظمة، مثل قرارات تخزين السلع والمواد داخل المخازن والمستودعات.

2.1.4- قرارات غير مبرمجة: تكون غير روتينية وغير مألوفة لم يسبق لمتخذ القرار التعامل معها من قبل، ولا تكون هناك تعليمات مسبقة حول الطريقة المناسبة للتعامل معها، وتكون في الغالب قرارات صعبة.

2.4- تصنيف (دافت Daft) 1992: إعتد هذا التصنيف على معيار نوع المشاركين، وقسمها إلى نوعين³:

1.2.4- قرارات فردية: وهي تلك القرارات التي يقوم بها متخذ القرار وحده (مدير واحد).

1 سهام عزي: دراسة المقاربة الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 03، 2012/2011، ص ص 18-19.

2 خليل محمد العزاوي: مرجع سابق، ص ص 145-146.

3 خالد عبدالله إبراهيم: دور إتخاذ القرارات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف غير الحكومية العراقية، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 12، العدد 35، العراق، 2015، ص ص 273-295.

- 2.2.4- قرارات تنظيمية:** وهي تلك القرارات التي يشارك فيها أكثر من فرد، أي تتميز باختلاف وجهات النظر، وغالبا ما تصنع من خلال اللجان أو الاجتماعات.
- 3.4- التصنيف حسب الهدف:** يعتمد هذا التصنيف على درجة بلوغ الهدف المرجو منها وتقسّم إلى نوعين¹:
- 1.3.4- قرارات فعالة:** وهي القرارات التي تتم على أعلى مستوى من الفهم الفكري، أي تتم وفق مفاهيم إستراتيجية وشاملة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة.
- 2.3.4- قرارات غير فعالة:** وهي القرارات التي تتم على مستوى من الفكر المجرد وفق مفاهيم جزئية لا يسعى من ورائها هدف مؤثر وفعال.
- 4.4- التصنيف حسب درجة التعقيد:** يعتمد هذا التصنيف على مدى توفر المعلومات وبساطة عملية إتخاذها، وتقسّم إلى نوعين²:
- 1.4.4- قرارات معقدة:** هي تلك القرارات التي تتميز بعدم الوضوح وعدم توفر المعلومات كون المتعامل معه مجهول لم يتم التعامل معه مسبقا، ولا تتوفر عنه المعلومات الكافية، بالإضافة إلى أنها تحتاج لبذل مجهود ذهني كبير وممكن أن تحتاج لإستشارات الآخرين أو إجراء بحوث ودراسات.
- 2.4.4- قرارات إنسيابية(غير معقدة):** وهي تلك القرارات التي لا تحتاج لبذل جهد ذهني كبير عند إتخاذها، وهذا نظرا إما لسهولة الموضوع أو لتوفر المعلومات عنه.
- 5.4- التصنيف حسب التعبير:** يعتمد هذا التصنيف على طريقة التعبير والإفصاح عن القرارات، وتقسّم إلى نوعين³:
- 1.5.4- قرارات صريحة:** وهي القرارات التي يفصح فيها متخذ القرار عن رأيه في موقف معين بالموافقة أو العكس.
- 2.5.4- قرارات ضمنية:** وهي القرارات التي لا يفصح فيها متخذ القرار على رأيه، وإنما تفهم من قوله أو فعله.

1 منى عطية خزام خليل: مرجع سابق، ص91.

2 علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي: المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 138-139.

3 سيد صابر تعلب: نظم ودعم إتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص ص50-51.

6.4- التصنيف حسب المستويات الإدارية: ويعتبر هذا التصنيف من أهم التصنيفات التي وضعها

المفكرون، ويعتمد هذا التصنيف على المستويات التنظيمية داخل المنظمة، وتقسم لثلاث أنواع¹:

1.6.4- قرارات تشغيلية: هي تلك القرارات التي تتم في المستوى التشغيلي (الإدارة المباشرة)، فهي

تتميز بالتكرار وتعتبر تجزئة للقرارات الإستراتيجية التي تتم وفق مراحل زمنية قصيرة، وتكون هذه القرارات تنفيذا للتوجيهات والتعليمات الصادرة عن الإدارة الوسطى.

2.6.4- قرارات وظيفية (الإدارية): وهي تلك القرارات التي تتم في المستوى الوظيفي (الإدارة

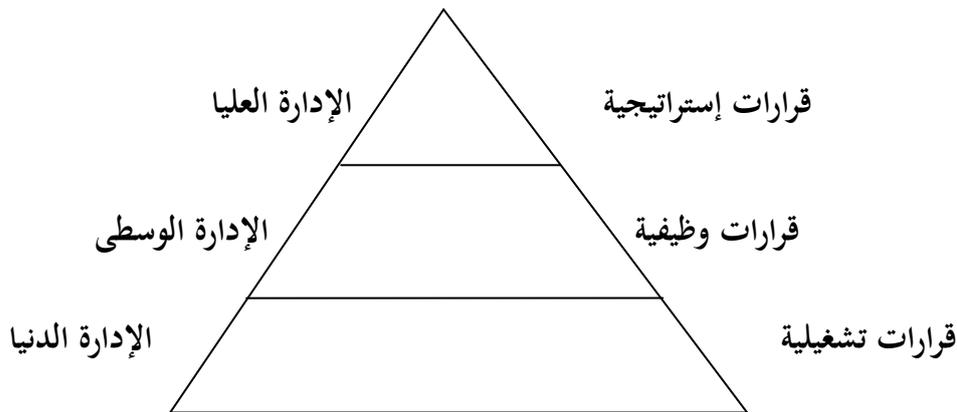
الوسطى) للمنظمة، أي تكون في الغالب متعلقة بالمجالات الوظيفية بحيث كل مسؤول عن الوظيفة يحدد مساهمته في تنفيذ إستراتيجية المنظمة بتوجيه تعليماته وتوجيهاته للمستوى التشغيلي التابع له.

3.6.4- قرارات إستراتيجية: هي تلك القرارات التي تتم على مستوى الإدارة العليا، وتكون متعلقة

بالقضايا المستقبلية طويلة الأمد، والتي تمس كامل المنظمة وتعتبر ركيزة الإدارة الإستراتيجية وأداة الإدارة العليا في تحديد أهدافها ورسم سياساتها العامة.

كون هذا التصنيف الأخير يعتبر أهم التصنيفات لأنواع القرارات نوضحه في الشكل الموالي، الذي يبين المستويات الإدارية بالمنظمة ونوع القرار الموافق لكل مستوى.

الشكل رقم (03): تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية



المصدر: إسماعيل مناصرة، دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية إتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2004/2003، ص9.

1 إسماعيل مناصرة: دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية إتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2004/2003، ص ص 6-7.

نلاحظ من الشكل السابق رقم (03) أن المنظمة تقسم لثلاثة مستويات تنتج عنها ثلاثة أنواع من القرارات، كل مستوى له نوع من القرارات الخاصة به، بداية من المستوى التشغيلي أو العملي (قرارات تشغيلية) ثم المستوى الوظيفي (قرارات وظيفية)، وأخرها المستوى أو القمة الإستراتيجية (قرارات إستراتيجية).

من خلال كل ما سبق ذكره من تصنيفات وأنواع القرارات الإدارية نضع جدولاً تلخيصياً لكل هاته الأنواع وفقاً للتصنيفات المختلفة

جدول رقم(01): تصنيف القرارات

ت	أساس التصنيف	صنف القرار
1	حسب درجة الأهمية	قرارات مستقبلية هامة قرارات تشغيلية (تكتيكية)
2	حسب درجة التكرار	قرارات نادرة (إستثنائية) قرارات متكررة (روتينية)
3	حسب صفة الشخص متخذ القرار	قرارات تنظيمية (رسمية) قرارات شخصية
4	حسب مدى أثر القرار	قرارات شمولية قرارات جزئية
5	حسب درجة التعقيد	قرارات معقدة قرارات إنسيابية
6	حسب عدد متخذي القرار	قرارات جماعية(تشاروية) قرارات فردية
7	حسب درجة الرشد	قرارات تخمينية قرارات رشيدة
8	حسب إمكانية برمجتها أو جدولتها	قرارات غير مبرمجة قرارات مبرمجة
9	حسب درجة التوقع	قرارات غير متوقعة قرارات متوقعة
10	حسب المدى الزمني	قرارات طويلة الأجل قرارات قصيرة الأجل
11	حسب درجة الموثوقية من المعلومات	قرارات مرتبطة بحالة التأكيد قرارات مرتبطة بحالة المخاطرة قرارات مرتبطة بحالة عدم التأكيد

المصدر: علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي: **المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 142.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أنواع القرارات عديدة لا يمكن حصرها، بسبب تعدد التصنيفات وكثرتها، والأمر يعود لإختلاف المدارس الفكرية وإختلاف مهام المنظمة ووظائفها، وما تم حصره في الجدول السابق ماهو إلا أكثرها إنتشاراً وتداولاً في المراجع.

المطلب الثاني: مدخل حول عملية إتخاذ القرار الإداري

عملية إتخاذ القرارات الإدارية عملية مهمة وحيوية في إدارة المنظمة، كونها تمكن المنظمة من مواصلة انشطتها وأعمالها بكفاءة عالية، لاسيما أن القرار الناجح والرشيد يعتمد على رؤية واضحة لتحقيق الاهداف المطلوبة والمرسومة، كما أن عملية إتخاذ القرارات الإدارية ليست وظيفة في ذاتها وإنما أداة الرؤساء الإداريين (القادة) للقيام بوظائفهم، سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم عملية إتخاذ القرار، أهميتها، خصائصها وخطوات عملية إتخاذ القرارات الإدارية.

1- مفهوم عملية إتخاذ القرارات الإدارية: نظرا لأهمية عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمة، فقد عرفت عدة تعاريف من قبل العديد من المفكرين والباحثين، فقد عرفها أحدهم أنها "عملية إدارية تركز على إختيار القرار (البديل) الأنسب من عدة بدائل وذلك على ضوء معايير وأسس موضوعية لتحقيق الأهداف الموضوعية".¹

كما عرفها آخر بأنها "أنشطة يتم إتباعها لتحديد المشكلة، وبدائل الحل، وتقييم البدائل، وإختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وأهم مشكلة تشير إلى إتخاذ القرار هو إختيار البديل المناسب".²

وفي تعريف آخر ذكر أن عملية إتخاذ القرار هي "الإختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن إتخاذه".³

أما مفهوم عملية إتخاذ القرار حسب أحد الباحثين فهو القيام بملاحظة ومعرفة جميع الوقائع بشكل عام، وكذا تقييم العناصر المختلفة للمشكلة، والتي من المفترض أن تحدد بوضوح، وبعدها يتم إعداد مجموعة من البدائل المرضية ودراسة كيفية الإختيار بين هذه البدائل بطريقة موضوعية وفعالة بشكل كبير.⁴

ومن الباحثين من يري أن عملية إتخاذ القرار بالمنظمة في مفهومها عبارة عن عملية إدارية، يتم فيها عزل عناصر معينة بالإضافة إلى وضع إجراءات تنظيمية لإختيار الأفراد والعناصر التي تحال و تحول لها هاته العمليات.⁵

من خلال التعاريف والمفاهيم المختلفة السالفة الذكر، يمكن القول أن عملية إتخاذ القرار هي عملية تعتمد على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين، أي هي إختيار لبديل من مجموعة البدائل المتاحة، وهي عملية تمتد في الماضي والحاضر والمستقبل، وأهم عنصر فيها إختيار البديل بالإستكشاف والتحليل.

1 فيصل يونس محمد: مرجع سابق.

2 أحمد ماهر: مرجع سابق، ص22.

3 جمال الدين لعويصات: الإدارة وعملية إتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2005، ص26.

4 Boutaleb Kouider: **Theories de la decision**, office des publication universitaires, Ben-Aknoun, Alger, 2006, p26.

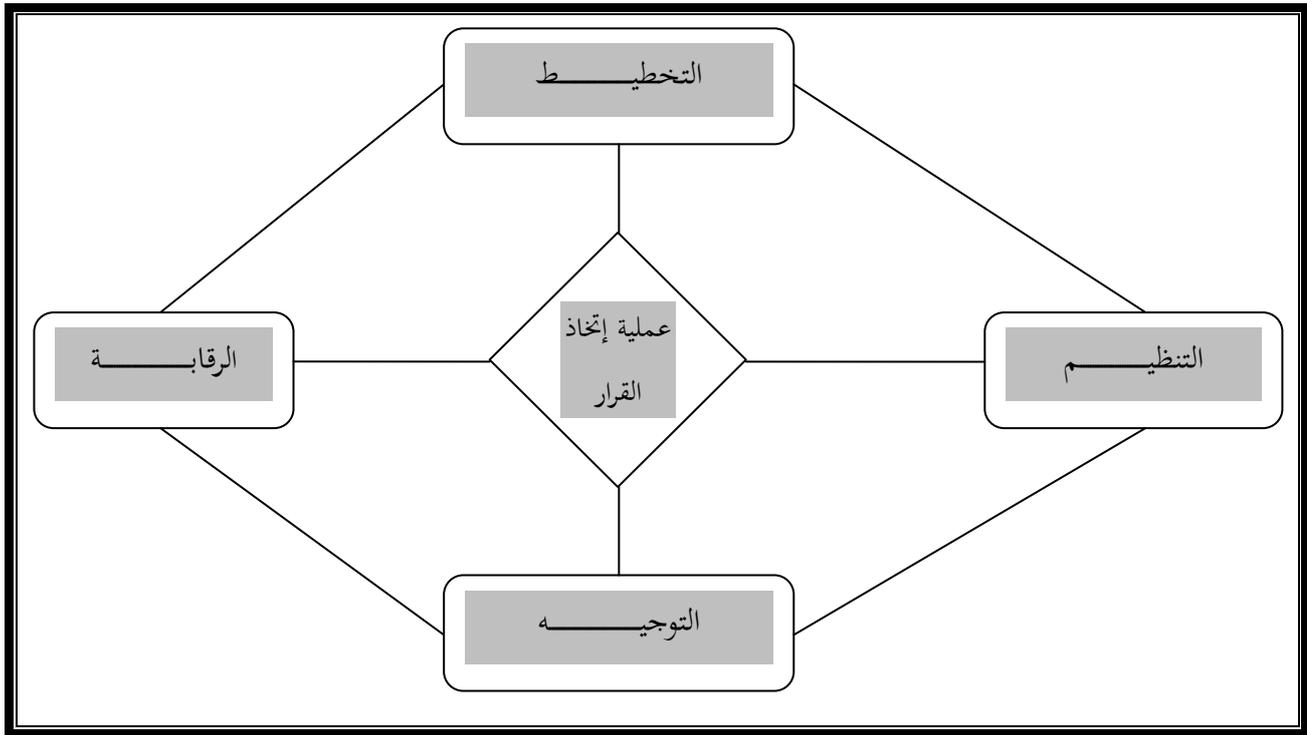
5 Herbert A. Simon: **Administration et processus de décision**, Jouve, Paris, France, 1983, p09.

2- أهمية عملية إتخاذ القرارات الإدارية: تكتسي عملية إتخاذ القرارات الإدارية أهمية كبيرة داخل المنظمات، وهذا لكون القرار الخاطيء يكون دوما ذو تكلفة وذو نتيجة سلبية على المنظمة، ولهذا فهذه العملية تترزايد أهميتها بفعل التطورات التي أدخلت على طرق جمع المعلومات، تحليلها، تصنيفها وتخزينها بالإضافة إلى أن عملية إتخاذ القرار ترتبط إرتباطا مباشرا بوظائف الإدارة المختلفة، كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة¹.

كما أن أهمية عملية إتخاذ القرارات تكمن في الدور المركزي والجوهرى في حياة المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيها، كما أن أهميتها تنبع من أهمية تحقيق أهدافها مع العلم أنه لايمكن للمنظمة الوصول إلى أهدافها وتحقيقها دون إصدار قرارات داخل المنظمة، فالقرارات الإدارية تهدف إلى تفعيل التنظيم الإداري للرفع من كفاءة التنظيم ومعالجة مشكلاته².

نستخلص مما سبق أن عملية إتخاذ القرار وسيلة للرفع من كفاءة التنظيم والوصول إلى الهدف وليست مجرد غاية داخل المنظمة، ويمكن أن نوضح هذه الأهمية في الشكل الموالي.

الشكل رقم (04): أهمية إتخاذ القرار في العملية الإدارية



المصدر: علاء فرحان طالب الدعمي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي: **المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 134.

1 علي الشرفاوي: **العملية الإدارية ووظائف المديرين**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 154.

2 خالد عبدالله إبراهيم: مرجع سابق.

نستنتج من الشكل السابق رقم (04) أن عملية إتخاذ القرارات ترتبط إرتباطا وثيقا بالإدارة من خلال وظائفها المتمثلة في التنظيم، التخطيط، الرقابة والتوجيه فكل وظيفة عبارة عن عملية إتخاذ قرارات دائمة ومستمرة في جميع مهامها.

3- خصائص عملية إتخاذ القرارات الإدارية: يعد إتخاذ القرارات الإدارية عملية إدارية تعتمد على طرق وأدوات وإجراءات خاصة، الشيء الذي يجعلها تتميز بعدة خصائص تميزها عن مختلف العمليات، وتمثل هذه الخصائص في¹ :

- الواقعية: تتصف عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالواقعية كونها تصل إلى الحد المعقول وليس إلى الحد الأقصى.
- الشمولية: عملية إتخاذ القرارات الإدارية عامة وتشمل كل المنظمات على غرار إختلاف طبيعتها ونشاطها بالإضافة إلى تواجدها في كل المستويات التنظيمية وكل المناصب الإدارية.
- الإستمرارية: عملية إتخاذ القرارات الإدارية تكون دوما مستمرة ومتسلسلة تنتقل من مرحلة لأخرى دون توقف.
- التركيب: تتكون عملية إتخاذ القرارات الإدارية من مجموعة من النشاطات المتكاملة والمتصلة فيما بينها.
- التأثير بالعوامل الإنسانية: تتأثر بالعوامل الإنسانية والحالة النفسية، بالإضافة إلى سلوكيات متخذ القرار أو الأفراد المشاركين في العملية.
- عملية إتخاذ القرارات الإدارية هي عملية إستمرار للماضي وإمتداد في الحاضر و المستقبل في الغالب.
- التأثير بالعوامل الخاصة بالبيئة المحيطة بها.
- تتكون عملية إتخاذ القرارات الإدارية من مجموعة من الخطوات المتسلسلة والمتتابعة فيما بينها.

4- خطوات عملية إتخاذ القرارات الإدارية: عملية إتخاذ القرار عملية مستمرة وقائمة بقيام الإدارة ونشاطها وإستمراريتها، وتتم وفق طريقة منهجية وعلمية مدروسة، وتمر بمجموعة من الخطوات المتسلسلة والمترابطة فيما بينها، والمكاملة لبعضها البعض في الاداء، إختلف الباحثون في عددها بالرغم من إتفاقهم في مضمونها، فقد وضع المفكر (سايمون Simon) ثلاث خطوات لعملية إتخاذ القرارات الإدارية نلخصها فيما يلي²:

1- البحث: يدرك متخذ القرار وجود مشكلة ويجمع المعلومات المتعلقة بها.

1 علي حسين علي: **نظرية القرارات الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 21-22.

2 Boutaleb Kouider: **référence précédent**, p31.

2- **التصميم:** يحاول متخذ القرار في هاته الخطوة الإتيان بحلول بديلة للمشكلة مع الحصول على معلومات إضافية عن هذه البدائل.

3- **الإختيار:** ويتم في الخطوة الأخيرة إختيار الحل المناسب ويعتمد بشكل كبير على مدى نجاعة مرحلة التصميم، فكلما كانت البدائل مثالية وجيدة فإن عملية الإختيار تتم بشكل سهل وواضح.

نلاحظ أن نموذج (Simon) الخاص بخطوات عملية إتخاذ القرارات الإدارية نموذج مختصر في عدد خطواته، لكن في مضمونه يتفق مع أغلب النماذج التي وضعها مختلف الباحثين، ويعود أساس إختلافهم في عدد الخطوات إلى إختلاف المدارس المنتهجة من قبلهم، لكن أغلبهم حدد نموذج عملية إتخاذ القرارات في أربعة (04) خطوات نلخصها ونوضحها فيما يلي :

1- **تحديد المشكلة (Identifying Problem):** يتم تحديد المشكلة المتعلقة بالقرار بشكل واضح ومختصر، بمقارنة الهدف المخطط له مع ماهو قائم حاليا وإيجاد الفرق (المشكلة)، وتعتبر هذه الخطوة النقطة المحورية والأساسية لخطوات إتخاذ القرار الأخرى، إن لم يتم إنجازها بشكل دقيق وصحيح فسيكون أداء الخطوات اللاحقة غير فعال ومضللا، ولهذا وجب في هذه الخطوة تحديد المتغيرات المتحكم فيها وغير المتحكم فيها، بالإضافة إلى تحديد القيود الواجب مراعاتها أثناء حل المشكلة.¹

2- **تحديد البدائل (Search alternatives):** وتتطلب هذه الخطوة التفكير السليم والشامل والنظر إلى المشكلة من زوايا متعددة ومختلفة، وتعتبر عملية تحديد الحلول البديلة للمشكلة أداة لمواجهة المشاكل وتدريب الخيال على الإستنباط، ومهما كانت هذه البدائل فيحتمل عدم فاعليتها في حل المشكلة وهذا الإختلاف مرغوب فيه لأنه يساعد على تجنب القرارات الخاطئة.²

3- **تقييم البدائل ومقارنتها (Compare and Evaluate Alternatives):** تتطلب هذه الخطوة جهد كبير من الإدارة لمعرفة مميزات وإيجابيات وكذا عيوب وسلبيات كل بديل على حدى، أي تقدير النتائج المحتملة إما سلبا أو إيجابا لكل بديل بغية إستبعاد تلك التي تفوق سلبياتها إيجابياتها، ولتكون المقارنة فعالة لا بد لكل منظمة أن تتوفر على معايير فنية وإدارية ومالية لمعرفة التكاليف والعائد المنتظر من الحلول المحتملة.³

1 منعم زمير الموسوي: مرجع سابق، ص15.

2 علي الشرفاوي: مرجع سابق، ص140.

3 علي حسين علي: مرجع سابق، ص23.

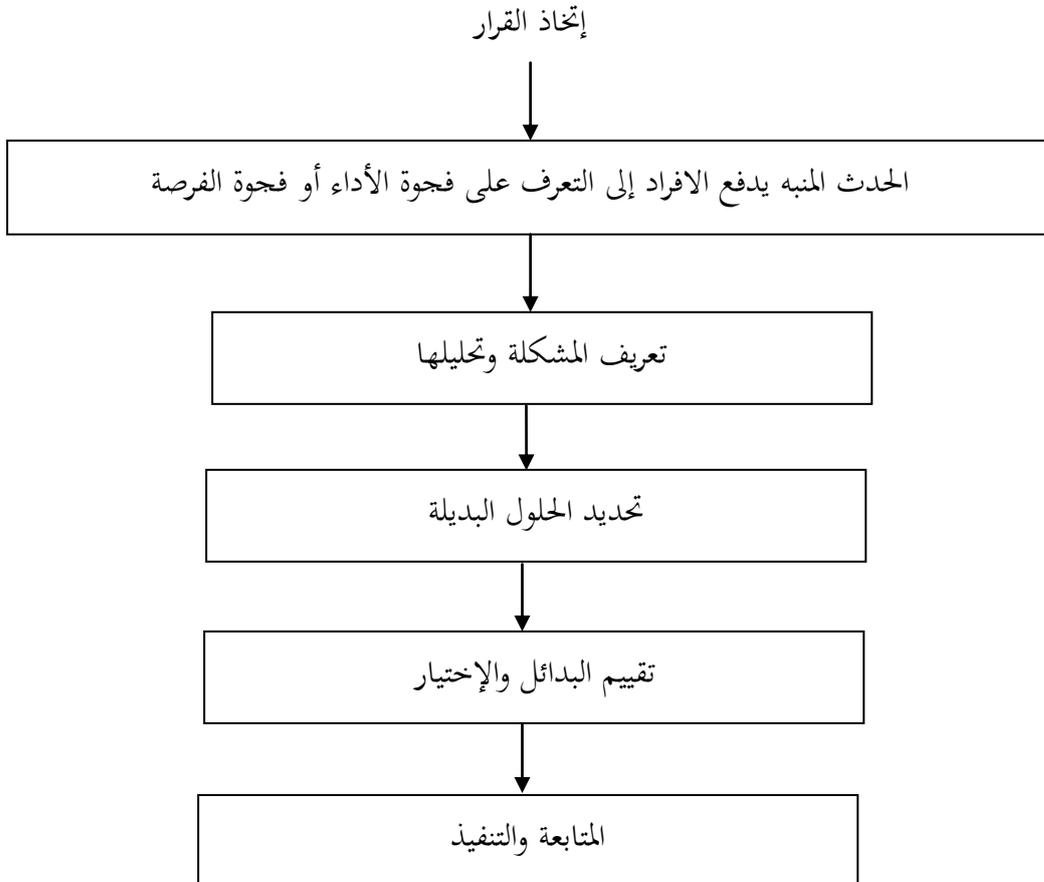
4- إختيار البديل المناسب -القرار- (Select the Alternative): هذه الخطوة أهم وأصعب

خطوات إتخاذ القرارات الإدارية، فتحديد الأصلح من البدائل وإستبعاد غيره يتأثر بشكل كبير بسلوكيات متخذ القرار وخبرته ومهارته، لذا يجب توفر معايير تحكم هذا الإختيار ليكون القرار مبني على أسس صحيحة، ووجب الأخذ بالإعتبارات التالية أثناء الإختيار.¹

- ✓ الموازنة بين تحقيق المطلوب (إختيار البديل) وما يتوقع الحصول عليه (تنفيذ البديل).
- ✓ إختيار البديل الذي يحقق المطلوب بأقل التكاليف وضمن الإمكانيات المتاحة.
- ✓ إختيار البديل المناسب الذي يتوافق مع أهداف المنظمة.

نوضح خطوات عملية إتخاذ القرارات الإدارية السالفة الذكر في الشكل الموالي، وهذا لتبسيط الفهم وتوضيح فكرة عملية إتخاذ القرارات الإدارية.

الشكل رقم (05): خطوات إتخاذ القرارات الإدارية



المصدر: منى عطية خزام خليل: الإدارة وإتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث، جامعة حلوان، مصر، 2009، ص108.

1 علي حسين علي: المرجع السابق، ص ص23-24.

من الشكل السابق رقم (05) نلاحظ أن عملية إتخاذ القرارات الإدارية عملية تتكون من مجموعة من الخطوات المتتالية والمتسلسلة فيما بينها، وتنطلق من الإحساس بوجود مشكلة أو الإحساس بظهور فرصة، ثم محاولة التعرف عليها وتحليلها ثم تحديد البدائل، فتأتي مرحلة تقييم البدائل وإختيار أحسنها لحل المشكلة أو إقتناص الفرصة، وفي الأخير يتم تنفيذ البديل الأحسن الذي يعتبر هو الحل.

نستخلص مما سبق ذكره في هذا المطلب أن عملية إتخاذ القرارات الإدارية هي عملية علمية مدروسة، وهي القلب النابض للإدارة ووظيفة الرؤساء الإداريين (القادة) وعملهم الأساسي الذي حوله لهم منصبهم، فنجد أن باقي وظائف الإدارة ماهي إلا نتائج لعملية إتخاذ قرارات معينة، وهذه الأخيرة مجموعة من الطرق والإجراءات لإختيار أحسن بديل من البدائل المتاحة بعد تحليلها وتقييمها، وفي الأخير نتوصل إلى أن عملية إتخاذ القرارات الإدارية كما يجزم أغلب المفكرين والباحثين تؤدي إلى إختيار العمل الواجب القيام به ومن يقوم به، أيـن، متى وكيف يقوم به.

المطلب الثالث: مدخل حول القرارات الإستراتيجية

يشكل القرار الإستراتيجي الركيزة الأساسية والمهمة لنجاح المؤسسة أو فشلها، وهو ناتج عن عملية جد مهمة بالمنظمة، وتعتبر أفضل أداة لتحديد الرؤى المستقبلية وتنفيذ إستراتيجيات المنظمة، والتأثير بعمق في نجاح مهامها، وبغية توضيح القرارات الإستراتيجية بشكل مفصل سنتناول في هذا المطلب تعريف ومفهوم القرارات الإستراتيجية، أهميتها وخصائصها، أنواعها، ونختتم هذا المطلب بفاعلية القرارات الإستراتيجية.

1- مفهوم وتعريف القرار الإستراتيجي: قبل التطرق لكل من مفهوم وتعريف القرارات الإستراتيجية، وجب في البداية معرفة كل من تعريف الإستراتيجية و تعريف الإدارة الإستراتيجية للوصول لمفهوم واضح للقرارات الإستراتيجية.

1.1- تعريف الإستراتيجية: عرفت الإستراتيجية عدة تعاريف منذ القدم من قبل الكثير من المفكرين و الباحثين، فقد عرفها شاندر (Chandler, 1962) أنها "تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمنشأة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف"¹.

2.1- تعريف الإدارة الإستراتيجية: تعتبر الإدارة الإستراتيجية من أحدث المجالات في علم الإدارة، وتركز إهتمامها بدرجة كبيرة على المزج والتفاعل بين كل من عوامل البيئة الخارجية والجوانب الإستراتيجية الداخلية للمنظمة،

1 نبيل محمد مرسي: إستراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص38.

كما يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية مجموعة من القرارات والتصرفات المتعلقة بتكوين وصياغة (Formulation) بالإضافة إلى تنفيذ ومراقبة (Implémentation) المعدة لإنجاز أهداف المنظمة¹.

عرفت القرارات الإستراتيجية تعريفات عدة من طرف العديد من الباحثين، وذلك لأهميتها الكبيرة وصعوبة إتخاذها الناجمة من حساسيتها وتأثيراتها على مستقبل المنظمة.

عرفها أحد الباحثين أنها الإختيارات الكبرى للمؤسسة والمتعلقة غالباً بالنشاط والنمو والتوجهات المستقبلية، وتنجم هذه القرارات وفق عمليات وإعداد تتميز بالتعقيد والصعوبة وإستعمال أدوات معينة في المجال الإستراتيجي².

وفي تعريف آخر لأحد الباحثين، رأى بأنه "قرار يتخذ في مستويات تسيير الإستراتيجية، ويتعلق بمستقبل المؤسسة والبيئة المحيطة بها، ويختص بدراسة المسائل الغامضة والمعقدة وعادة ما يغطي فترة طويلة الأجل"³.

وفي مفهوم القرارات الإستراتيجية فقد تعددت المفاهيم، فرأى بعض الباحثين أنها تللك القرارات التي تتطلب مجهوداً ذهنياً كبيراً ومتميزاً من طرف الإدارة العليا للمفاضلة بين بديلين إستراتيجيين على الأقل، ويمثل أفضل وسيلة للوصول إلى أهداف المنظمة ويؤثر في مستقبلها من خلال التوافق بين القرار الإستراتيجي المتخذ والبيئة المتغيرة، بالإضافة إلى أنها تللك القرارات التي بواسطتها يتم تحديد صورة المنظمة المستقبلية وإتجاهها العام⁴.

وفي مفهوم آخر للقرارات الإستراتيجية رأى أحد الباحثين أنها "ماهي إلا وسائل خاصة بيد الإدارة العليا في المنظمة تستخدم للوصول إلى تحقيق غايات وأهداف مستقبلية محددة، وهي بذلك تساعد المنظمة على تحقيق التعامل المستقبلي الفاعل مع محيط بيئي دائم التغير"⁵.

من خلال التعريفات والمفاهيم المختلفة والسابقة، يمكننا القول أن القرارات الإستراتيجية هي القرارات التي تقوم بها الإدارة العليا وتتطلب منها مجهوداً ذهنياً متميزاً، وتتعلق بالأهداف الأساسية والرئيسية للمنظمة على المدى الطويل عموماً، وتؤثر في كافة وظائف المنظمة والخطأ في هذه القرارات عواقبه وخيمة على المنظمة.

1 نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبدالرحمن العمري: الإدارة الإستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات علمية، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، الطبعة الثانية، 2014، ص 19-21.

2 ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص 123.

3 الطيب داودي، أحمد بن خليفة: فاعلية إدارة المعرفة في صناعة القرار الإستراتيجي، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد 13، الجزائر، 2013، ص ص 29-45.

4 سامي أحمد عباس، وآخرون: إدارة الموهبة وتأثيرها في دعم القرارات الإستراتيجية، مجلة كلية أمون الجامعة، العدد 29، العراق، 2017، ص ص 64-102.

5 علاء فرحان طالب الدعيمي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي: مرجع سابق، ص 144.

2- أهمية وخصائص القرارات الإستراتيجية:

للقرارات الإستراتيجية أهمية بالغة بالمنظمة بما لها من تأثير جوهري وفعال في جل نشاطات المنظمة، ودورها البارز والمحوري في تحديد الإتجاهات والرؤى المستقبلية المختلفة للمنظمة سواء قصيرة المدى أو بعيدة المدى، وكذا ضمائها الإستمرارية والنجاحة وفعالية الاداء داخل وخارج المنظمة، كما أن للقرارات الإستراتيجية أهمية لا يمكن تجاوزها لدورها الجلي في تحقيق أهداف المنظمة المرسومة وإكتشاف أهدافها المستقبلية، بالإضافة إلى أن القرارات الإستراتيجية أداة المنظمة لتحسين أدائها والوصول لجودة مخرجاتها¹.

تختلف القرارات الإستراتيجية عن نظيرتها التشغيلية (التكتيكية) والإدارية (الوظيفية)، ولهذا فهي تحظى بخصائص وسمات تميزها عنها، والوقوف عليها يساعد متخذ القرار على تحديد الوسائل المناسبة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية في إطار فعال نذكر منها²:

- القرار الإستراتيجي يشمل مجموعة واسعة من أنشطة المنظمة، عكس القرارات الروتينية.
 - القرار الإستراتيجي يركز على التفاعل بين أنشطة المنظمة والبيئة الخارجية التي تنشط فيها، وهذا قصد إستغلال الفرص وتجنب التهديدات.
 - القرار الإستراتيجي يهتم بمدى ملائمة أنشطة المنظمة مع مواردها.
 - القرارات الإستراتيجية من صميم مهام الإدارة العليا.
 - القرار الإستراتيجي بطبيعته طويل المدى فهو يؤثر على أداء المنظمة في المدى البعيد وليس في أنشطتها اليومية.
 - القرار الإستراتيجي ذو طبيعة مركبة، يتكون من مجموعة متداخلة من الأنشطة.
- وهناك من الباحثين من أضاف خصائص منها³:
- القرارات الإستراتيجية هي الإطار العام للقرارات الإدارية و التشغيلية واللذان تشتقان أهدافهما من الهدف العام.
 - القرارات الإستراتيجية تتطلب تخصيص موارد كبيرة من موارد المنظمة (مالية، مادية، مهارات وخبرات فنية).

1 سامي أحمد عباس، وأخرون: المرجع السابق، ص ص64-102.

2 حسن محمد أحمد محمد مختار: الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص07.

3 طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص159.

كما أضاف بعض الباحثين مجموعة من الخصائص المتمثلة في¹:

- تتأثر القرارات الإستراتيجية بقيم وتوقعات الأطراف ذات الصلة بالأهداف الإستراتيجية.
- تتعلق القرارات الإستراتيجية في أغلب الأحيان بالمشكلات التي تظهر لأول مرة، أو النادرة الوقوع.
- القرارات الإستراتيجية ذات درجة عالية من التعقيد.
- القرارات الإستراتيجية قرارات حتمية.

ويمكن القول أن هذه الخصائص و السمات الخاصة بالقرارات الإستراتيجية تشكل قاعدة مهمة للتعريف بالمعلومات التي ينبغي أن يحيط بها متخذ القرار الإستراتيجي، فضلا عن تحديد العوامل التي تؤثر عملية إتخاذها. وفي الجدول الموالي نوضح خصائص القرارات الإستراتيجية مقارنة بالقرارات الإدارية.

جدول رقم(02): خصائص القرارات الإستراتيجية مقارنة بالقرارات الإدارية

القرارات الإدارية	القرارات الإستراتيجية	الخصائص
روتينية وهيكلية	غير روتينية وغير مهيكلة	طبيعة القرار
جزئي	شاملة	نطاق القرار
قريبة ومتوسطة الأمد	بعيدة الأمد	أفق القرار
داخلي	داخلي وخارجي	مصدر المعلومات
عادية	كبيرة	نسبة الإبداع والرشد
إعتيادية	نادرة	الندرة
تأكدنسي	عدم التأكد	نسبة التأكد
منخفضة	كبيرة	درجة السرية
الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	ذوي القرارات
فردية	جماعية	المشاركة

المصدر: محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتمد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 177-180.

1 محمد عواد محمد الصميدعي، وآخرون: عوامل البيئة الخارجية وإتخاذ القرارات الإستراتيجية، مجلة الإدارة والإقتصاد، معهد الإدارة، الرصافة، السنة 38، العدد 104، العراق، 2015، ص ص 169-184.

3- أنواع القرارات الإستراتيجية : الأهمية البارزة للقرارات الإستراتيجية تجعلها تتعدد وتتفرع للعديد من الأنواع، وقد إختلف الباحثين في حصرها وعددها لإختلاف أنواع المنظمات وإختلاف المدارس الفكرية للباحثين، وأهم تصنيف إتفق فيه أغلب الباحثين يقسمها على أساس مستوياته إلى ثلاثة أنواع أساسية نحصرها في الأتي¹:

1.3- قرارات إستراتيجية على مستوى المنظمة ككل: يتركز هذا النوع من القرارات الإستراتيجية على درجة كبيرة من التفكير الإستراتيجي للمسؤولين على إتخاذها، وهي قرارات تتميز بالشمولية والعمومية أكثر من النوعين الأخرين القرارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي والقرارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، وتتميز بدرجة أكبر من الخطورة، التكلفة، الربحية والمدة الزمنية الطويلة الأجل وترتكز أكثر على الرؤية المستقبلية والتوجه الخاص بالمنظمة.

2.3- قرارات إستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: يتم هذا النوع من القرارات الإستراتيجية في المستوى الذي يتوسط المستويين الأول والثالث، ويعد هذا النوع الجسر الرابط بينهما، كما أنها قرارات أقل عمومية وتكلفة ومخاطرة وربحية مقارنة بالقرارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل.

3.3- قرارات إستراتيجية على المستوى الوظيفي: يتم هذا النوع في نهاية سلسلة القرارات وتأتي لتعالج الكثير من المشاكل التشغيلية، وتتخذ هذه القرارات بطريقة دورية ومتكررة بغية تنفيذ وتطبيق مكونات وعناصر الإستراتيجية الكلية للمنظمة وإستراتيجيات وحدات الأعمال، وتتميز بدرجة أقل من المخاطرة والتكلفة والربحية كما أنها تكون قصيرة الأجل نسبياً.

4- فاعلية القرارات الإستراتيجية: تشير فاعلية القرارات الإستراتيجية إلى درجة ومدى تحقيق الأهداف المرسومة والخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى ضمان وتعزيز مكانة ومستقبل المنظمة ونجاحها في مهامها، وتكون هذه القرارات فعالة في حال تكاملها مع بقية القرارات الأخرى، لقد لخص بعض الباحثين الصفات والمؤشرات الخاصة بالقرار الإستراتيجي الفعال في مجموعة من المؤشرات التالية²:

1 نبيل محمد مرسي: مرجع سابق، صص 61-62.

2 سلوى هاني السامرائي: عوامل النجاح الحرجة لنظام المعلومات الإستراتيجي وعلاقتها بفاعلية القرارات الإستراتيجية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 69، العراق، بدون سنة نشر، صص 95-111.

- قبول القرار من قبل المستويات الدنيا: للوصول إلى درجة القبول اللازمة والمطلوبة وجب المشاركة في إتخاذ القرار والثقة المتبادلة بين جميع الأفراد والمستويات.
 - جودة القرار: تتولد الجودة من القدرة على توليد البدائل والأفكار الجديدة، بالإضافة إلى تحقيقها للوقت اللازم للوصول إلى الهدف.
 - ملائمة القرار: وهذا من خلال الأخذ بالطرق والمتغيرات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية ومدى توفر المعلومات عنها.
 - كما أضاف بعض الباحثين مؤشرات أخرى خاصة بالقرار الإستراتيجي الفعال والمتمثلة في¹ :
 - تحقيق الهدف: يحقق القرار الفعال الهدف أو كل الأهداف المحددة مسبقا من قبل المنظمة، وتظهر مؤشرات نجاحه الأولى لحظة صنعه وإتخاذه.
 - النجاح: القرار الإستراتيجي الفعال هو الذي يحقق نجاح المنظمة في نشاطها بمعنى تحقيق نتيجة أو نتائج أكبر من الأهداف المخطط لها، ويتحقق هذا بالإعتماد على المعلومات الصحيحة والكاملة.
- نستشف مما تطرقنا إليه في هذا المطلب أن القرارات الإستراتيجية أهم انواع القرارات بالمنظمة، بإعتبار أنها الإطار العام لأنواع الأخرى فكل من القرارات الإدارية والقرارات التشغيلية هي تنفيذ للخطة الفرعية التي تصب في تحقيق الخطة العامة للمنظمة الناجمة من جودة وفعالية القرارات الإستراتيجية، كما أن أهمية هذه الأخيرة تتجلى في كونها من صميم مهام الإدارة العليا.

المطلب الرابع: عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية ومعوقاتها.

عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية عملية جد مميزة بالإدارة، والتي تستخدمها لتحقيق أهدافها المهمة والمرسومة، كما أنها جد مهمة وحساسة كونها من صميم مهام الإدارة العليا بالمنظمة التي تعمل بإستمرار على تحسين عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بشكل مستمر تفاديا وتجاوزا لكل معوقات وصعوباتها للوصول لقرارات إستراتيجية فعالة وذات جودة عالية وسندرس في هذا المطلب كل من خطوات عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية، فاعليتها، العوامل المؤثرة فيها ومعوقات عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

1 محمد هاني محمد: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص194.

1- خطوات عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية: عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية عملية معقدة وحساسة، تستلزم جهدين كبيرين فكري وذهني من متخذ القرار الإستراتيجي، فهي تتألف من مجموعة من الخطوات والمراحل المتسلسلة والمتراطة فيما بينها، والتي تتم وفق طرق علمية ومدروسة إختلف المفكرون والباحثون في عددها دون مضمونها، لكن أغلبهم لخصها فيما يلي¹:

- تحديد المشكلة.
- تحديد أهم البدائل.
- تقييم البدائل.
- إختيار أفضل بديل.
- تنفيذ القرار.
- التقييم.

بعد عرضنا لخطوات إتخاذ القرارات الإستراتيجية بشكل عام، سنقوم بتوضيح كل خطوة على حدى وفقا للأفكار المشتركة لأغلب الباحثين كما يلي²:

1.1- تحديد المشكلة: في هذه الخطوة يتم معرفة وتحديد المشكلة وفق مرحلتين، الأولى يتم فيها إدراك المشكلة والتعرف عليها من خلال تحديد الإنحراف عن الهدف، المرحلة الثانية تشخيص المشكلة وذلك بجمع كل المعلومات عنها كالأبعاد والمواصفات والحجم بالإضافة إلى طبيعة المشكلة وحقيقتها (مالية، إنتاجية، موارد بشرية...)، بالإضافة إلى الحصول على كل المعلومات والتفاصيل الخاصة بمضمون المشكلة.

2.1- تحديد أهم البدائل: في هذه الخطوة يتم وضع المشكلة في حالة إختبار موضوعي، والبحث عن الحلول الممكنة التي تحل المشكلة ويتم التحري عن الأثار الجانبية لكل بديل ومصادره من خلال الإستبصار بالأشياء، أي معرفة نتائجها ومميزاتها المحتملة وتتم بعدة طرق حديثة وتقليدية وبفعل الخبرات المتراكمة.

1 حسين وليد حسين: أثر المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الإستراتيجية، مجلة المنصور، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العدد 25، العرق، 2016، ص ص 67-92.

2 محمد هاني محمد: مرجع سابق، ص ص 200-212.

3.1- تقييم البدائل: يتم في هذه الخطوة البحث عن مزايا ومساوئ كل البدائل الإستراتيجية التي تم تحديدها، وذلك بإخضاعها لمعايير ومجموعة من الإختبارات العلمية والعملية بغية معرفة البدائل الإستراتيجية التي تقدم أحسن الحلول الإستراتيجية.

4.1- إختيار أفضل بديل: تعتبر هذه الخطوة أدق مراحل إتخاذ القرارات الإستراتيجية لأنه يتم فيها حسم الموقف والوصول إلى النتيجة النهائية، لذا فهي تحتاج لقدر كبير من الكفاءة والقدرات الذاتية لمتخذ القرار الإستراتيجي للوصول للإختيار السليم وذلك بالإعتماد على الحقائق والتحليل والإمكانات والخيارات من أجل المفاضلة بين تلك البدائل التي تم تحديدها وتقييمها وفق مجموعة من المعايير (التكلفة، الموارد المتاحة، حجم معالجة المشكلة، توافقه مع الأهداف، التوقيت، المخاطرة).

5.1- تنفيذ القرار: وفي هذه الخطوة يتم الإعلان عن البديل المختار بصفة نهائية وبعدها يتم تنفيذ ذلك البديل الإستراتيجي، مما يجعله يظهر بشكل مرضي أو العكس لجميع الأطراف، وذلك بإعتماد وانتهاج بعض الإجراءات كصياغة البديل بوصفه القرار الإستراتيجي، إختيار الوقت المناسب لإعلان القرار، تهيئة البيئة الداخلية وكذا الخارجية لضمان حسن التجاوب، مما يجعل البديل عبارة عن قرار إستراتيجي يؤثر بالواقع وتتأثر به الإجراءات التنفيذية للمشروع.

6.1- التقييم: تتم مراقبة تنفيذ القرار بالشكل الذي يعزز من إستمراره وضمان تحقيق الأهداف المنتظرة منه، كما يقوم متخذ القرار بالتقويم الموضوعي والمعالجة المستمرة للنتائج المحققة جراء تنفيذ القرار الإستراتيجي منذ مراحل الأولى لمعرفة التأثيرات التي أنتجها القرار ومدى تماشيها مع الأهداف المرسومة والمخطط لها، بغية معرفة صحة البديل من عدمه وإيجاد بديل ثاني عوضا عنه في حالة الفشل.

2- فاعلية عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية: بغية الوصول إلى قرارات إستراتيجية فعالة لابد من توفر عوامل ووسائل عدة، خصوصا في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية نفسها، ولكي تكون هذه الأخيرة فعالة وتصل إلى المخرجات المرغوبة منها وجب القيام بعملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية وفق شرطين أساسيين هما¹:

1.2- أن تتم عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية في ظل معطيات بيئية معينة وتشمل:

- دقة وكفاية المعلومات المتاحة.

1 محمد هاني محمد: مرجع سابق، ص 192-194.

- القدرة الإدارية والتحليلية لمتخذ القرار والناجحتين عن الخبرة والإدراك.
- توفر صراع فكري من خلال المشاركة.
- التحلي باليقظة وإستشراف المستقبل داخل المنظمة.
- المرونة الذهنية لمتخذ القرار.

2.2- أن تتوفر عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية على معايير معينة مثل:

- التركيز على الجوانب المهمة دون الثانوية في العملية.
- التسلسل والمنطقية في المراحل والخطوات.
- الجمع بين العاملين التحليلي والحدسي بالإضافة إلى العوامل الموضوعية.
- توفر القدر اللازم من المعلومات لحل مشكلة معينة.
- البساطة والمرونة وسهولة الإستخدام.

ففي حالة تراجع أو عدم توفر معيار من المعايير المذكورة فسوف يؤثر على العوامل الأخرى، الأمر الذي سيؤدي إلى التأثير على عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية ككل.

3- العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية: صعوبة وحساسية عملية إتخاذ القرارات ناتجة من مجموعة من الظروف التي تؤثر على متخذ القرار في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية والتي تؤدي لإختيار بديل معين دون آخر، وتنقسم هذه العوامل إلى نوعين عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية التي نلخصها في¹:

1.3- عوامل البيئة الداخلية: وهي تلك العوامل المتواجدة بداخل المنظمة والتي لها تأثير على عملية إتخاذ

القرارات الإستراتيجية، وتختلف درجة التأثير من منظمة لأخرى نظرا لأهمية وتأثير تلك العوامل منها.

✓ حجم المنظمة: يؤثر في صعوبة وعدد الأنشطة مما يعقد من عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي.

1 علي حامدي: أثر جودة المعلومات المحاسبية على صنع القرارات في المؤسسات الإقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011/2010، ص ص33-35.

✓ العوامل التنظيمية: وهي تلك التي لها علاقة بالهيكل التنظيمي للمنظمة، والمقصود هنا العلاقات الموجودة بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة والأسلوب المنتهج في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية (المركزية/اللامركزية).

✓ العلاقات بين الأفراد: يجب أن تتسم بالثقة والتحلي بروح التعاون بين الأفراد لتسهيل عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

✓ المعلومات المتاحة: نقص المعلومات وجودتها لدى متخذ القرارات إما عن المشكلة أو عملية إتخاذ القرارات يؤدي إلى قرارات غير فعالة.

2.3- عوامل البيئة الخارجية: تلك العوامل المتواجدة بمحيط المنظمة والتي لها تأثير على عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بطريقة أو بأخرى.

✓ العوامل الإقتصادية.

✓ العوامل السياسية والقانونية.

✓ العوامل الإجتماعية والثقافية.

✓ العوامل التكنولوجية.

✓ العوامل الدولية.

✓ المتعاملون مع المنظمة.

4- معوقات عملية إتخاذ القرار: من الصعب الوصول إلى قرار رشيد ذو جودة بسبب مجموعة من الصعوبات المختلفة في طبيعتها، فهناك ماهي متعلقة بالمشكلة محل القرارات، معوقات متعلقة بعملية إتخاذ القرارات، معوقات مرتبطة بفريق العمل، وفي الأخير المعوقات المتعلقة بالمعلومات ونوجز هذه المعوقات فيما يلي¹:

1.4- المعوقات المتعلقة بمتخذ القرار: أساسها يعود لكثرة المهام المسندة لمتخذ القرار ونفسيته ويمكن ذكر مجموعة منها.

1 غادة إسماعيل حسن عبيد: أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بإتخاذ القرار، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015، ص ص38-40.

- ✓ التردد في إتخاذ القرار وعدم الحسم فيه، فيقوم متخذ القرار بالإحجام عن إتخاذ القرار في المواقف الصعبة والخطيرة وعدم إمتلاكه الجرعة في المواقف المصيرية بالمنظمة وعدم إحترام عامل الزمن في القرارات التي تتطلب السرعة والعكس.
- ✓ الديكتاتورية والبيروقراطية في إتخاذ القرار التي تعيق النظرة الشمولية.
- ✓ نقص الخبرة وخصوصا المتعلقة بموضوع إتخاذ القرار.
- ✓ عدم الإحاطة بكل جوانب عملية إتخاذ القرار وأساليبه.

2.4- المعوقات المتعلقة بالمشكلة محل إتخاذ القرار: تتمثل في مجموعة من المعوقات والصعوبات التي تصادف

- متخذ القرار في تحديد وتشخيص المشكلة ومنها.
- ✓ قلة ونقص البيانات والمعلومات وقصورها.
- ✓ سرعة المشكلة وعدم توفر الوقت الكافي.
- ✓ عدم توفر بدائل لحل المشكلة.
- ✓ عدم وضوح بيئة القرار.

3.4- المعوقات المتعلقة بفريق العمل: وتخص الأفراد المشاركين في عملية إتخاذ القرارات ونذكر مجموعة منها .

- ✓ ضعف معلومات وخبرة أفراد الفريق.
- ✓ ضعف الخبرة والتكوين والتدريب لأفراد الفريق.
- ✓ عدم إمتلاك روح المنافسة وتبادل الأفكار بين أفراد الفريق.
- ✓ ضعف المشاركة في إتخاذ القرارات وإستغلالها بشكل جيد.

من خلال ما تم الإشارة إليه في هذا المبحث يمكننا القول بأن القرارات الإدارية هي جوهر العملية الإدارية ووسيلة الإدارة في ضمان سيرورة أنشطتها، وأهم هذه القرارات هي القرارات الإستراتيجية التي تعتبر الأساس في إستمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها وخصوصا على المدى البعيد، وهي ناتج ومخرجات عملية حساسة معقدة وحيوية تتم وفق خطوات مترابطة ومتسلسلة تتطلب الخبرة الكبيرة والمعلومات الجيدة، وتدعى عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تعتبر من صميم مهام الإدارة العليا بالمنظمة ووظيفة المديرين التي حولتها لهم مناصبهم وصلاحياتهم، وتتجلى حساسية وصعوبات هذه العملية من خلال تأثرها بالعوامل الداخلية والخارجية للمنظمة وكذا الصعوبات التي تصادف متخذ القرار.

المبحث الثاني: الإطار النظري للمشاركة في إتخاذ القرارات

أدى التطور الكبير الذي شهدته الإدارة نتيجة التطور التكنولوجي والتطور الاجتماعي إلى تعقد الدور المسند للمدير، ما صعب إدارة المنظمات وتسييرها من قبل فرد واحد، مما فرض على المديرين التعاون مع مرؤوسيههم وإشراكهم في الأعمال الإدارية بشكل عام، مما يستوجب بالضرورة المشاركة في إتخاذ القرارات لكونها عملية مكونة من الآراء والأفكار والإتصال والتحليل والتقييم والتي تتم على مستويات مختلفة بالمنظمة، ففي الإدارة الحديثة يزداد الإهتمام بالمشاركة وإشراك الجماعة في إتخاذ القرارات، ولتوضيح المشاركة سنتطرق في هذا المبحث إلى مدخل حول المشاركة، ثم أنماط المشاركة، صور المشاركة وأشكالها، وفي الأخير تقييم المشاركة (مزايا وسلبيات).

المطلب الأول: مدخل حول المشاركة في إتخاذ القرارات

ظلت عملية المشاركة في إتخاذ القرارات داخل المنظمات ضعيفة لسنوات عدة لإعتماد العديد من المدراء فلسفة ونظام البيروقراطية في الإدارة وساعدهم في ذلك ثبات محيط المنظمات، أما بعد الستينيات تغيرت الأفكار بظهور المدرسة السلوكية التي تبرز دور العنصر البشري في الإدارة الامر الذي أدى إلى ظهور الإدارة بالمشاركة، ومن أهم عناصرها المشاركة في إتخاذ القرارات، وبغية توضيح المشاركة سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف المشاركة، ثم مفهومها، أهميتها وعوامل ظهورها.

1- تعريف المشاركة في إتخاذ القرارات: نظرا لأهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرارات فقد عرفت عدة تعريفات من قبل الكثير من الباحثين والمفكرين فقد عرفها (David & Newstrom 1997) بأنها مشاورة مشتركة تجمع بين الموظفين والمديرين لمعالجة المشكلات والوصول إلى قرار كفريق واحد¹.

ومن وجهة نظر السلوك البشري عرفت على أنها "إندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم للإسهام في تحقيق أهدافها ومشاركتهم المسؤولية"².

وعرف أحد الباحثين المشاركة في إتخاذ القرارات بإختصار أنها تشارك بين المديرين والمرؤوسين في إتخاذ القرارات.³

1 Dodi w Irwanto: **Employee participation in decision-making**, Management journal, vol20.2015, 1, Indonesia, 2015, pp 159-172.

2 شوقي محمد الصباغ، وأخرون: نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، مخبر العولمة وإقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، السداسي الثاني، العدد17، الجزائر، 2017، ص ص141-158.

³ Owolabi Latif Kuye, Abdul-Hameed Adeola Sulaimon: **Employee involvement in decision making and firms performance**, Serbian journal management, sjm6(01), Serbie, 2011, pp 1-15.

وفي تعريف آخر في العلوم الإجتماعية والذي يعتبر من أقدم التعريفات للمشاركة فقد رأى بأنها "عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير كل في الأخر في وضع المخططات أو رسم السياسات وإتخاذ قرارات، وهي مقتصرة على القرارات التي لها تأثيرات إضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرار وعلى من يمثلهم"¹.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن إستنتاج تعريف شامل للمشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية إذ يمكن القول أنها عملية يتبادل فيها المدير أو الرئيس الإداري الآراء والإقتراحات مع مرؤوسيه من أجل الحصول على حلول تساعد على الوصول إلى قرارات صائبة تضمن التنفيذ الجيد.

2- مفهوم المشاركة في إتخاذ القرارات: يتميز مفهوم المشاركة في إتخاذ القرارات بوجهات نظر متعددة لتحديده، وهذا التعدد يعود إلى تعدد وإختلاف المدارس الفكرية والفلسفية والإجتماعية والإقتصادية وكذا إجتهادات العديد من الباحثين والمفكرين.

فحسب بعض الباحثين فإن المشاركة في مفهومها الإداري تعني دعوة الرئيس لمرؤوسيه والإجتماع بهم بغية طرحه لمشاكله الإدارية التي تواجهه، ومناقشتها معهم وتحليلها ومحاولة الولوج إلى أفضل الحلول الممكنة لها، الأمر الذي يخلق الثقة لدى المرؤوسين جراء إشراك الرئيس لهم في حل المشاكل الإدارية وإتخاذ القرارات فيها.²

وفي مفهوم آخر فالمشاركة في إتخاذ القرارات تعتبر إستراتيجية إدارية تؤثر على الأداء والتنظيم والتحفيز وهذا بالرفع من أداء المنظمة ككل، كما أن المشاركة في إتخاذ القرار تؤدي إلى الإبداع من خلال تحفيز العمال ورضاهم، فالمشاركة تزيد من التفاعلات بين الأفراد والمناقشات والتعاون ما يجعل للمشاركة تأثير إيجابي على الأداء بشكل عام من خلال جودة القرارات.³

أما (David Emery) فصور مفهوم المشاركة بأنها خلق المدير للعامل النفسي والظروف اللازمة لتحفيز العاملين على بذل كل طاقاتهم للوصول لأعلى أداء، كما يمكن للمدير التوفيق بين مصالح العاملين وأهداف المنظمة من خلال توسيع الدور الذي يلعبه المرؤوسون، وهو ما أطلق عليه (Emery) دور غير المديرين (non-managers role)⁴.

1 بن داود العربي: المشاركة في إتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الإتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة ورقلة، العدد16، الجزائر، 2014، ص ص167-180.

2 ماجد بن سفر بن صالح السفياني: درجة مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات المدرسية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012، ص27.

3 Ali Zubair, and others: **Employee's participation in decision making and managers encouragement of creativity**, Journal of service science and management, 2015.08.306-321, Pakistan, 2015, PP 307-321.

4 نواف كنعان: مرجع سابق، ص208.

يمكن أن نوضح مفهوم المشاركة من خلال الجدول الموالي والذي يبين نسبة إشراك المرؤوسين في عملية إتخاذ القرارات ومجال صلاحياتهم في العملية وفقا لما يلي:

جدول رقم(03): درجات المشاركة

نسبة المشاركة	نوع المشاركة
00 %	عدم إشترك المرؤوسين إطلاقا في عملية إتخاذ القرارات
25 %	السماح بقبول إقتراحات بسيطة في أمور بسيطة
50 %	إستشارة المرؤوسين أحيانا في أمور بسيطة
75 %	إستشارة المرؤوسين في قرارات هامة
100 %	إشترك المرؤوسين إشترাকা تاما في عملية إتخاذ القرارات

المصدر: محمد حسين الرفاعي: الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه، النسخة العربية، غير منشورة، كلية الإدارة، جامعة سانت كليمنتس، بريطانيا، 2009، ص24.

نستنتج من الجدول أعلاه أن المشاركة تختلف حسب درجة إشراك المرؤوسين، فهي تبدأ بتقديم إقتراحات في مشاكل بسيطة غير إستراتيجية لترتفع إلى الحصول على إستشارات في مشاكل بسيطة، ثم تتطور إلى الحصول على إستشارات في القرارات الهامة، إلى أن تبلغ أقصاها وهي الإشراك التام للمرؤوسين في جميع مراحل وخطوات عملية إتخاذ القرارات.

من خلال ما ذكر سابقا يمكن أن نضع مفهوما عاما للمشاركة في إتخاذ القرار، فالمشاركة هي قيام المدير أو الرئيس بإشراك مرؤوسيه في تقديمهم وإمداده بالمعلومات التي تساعد على تحديد المشكلة أو تزويده بإقتراحات أو حلول للمشكلة، وهذا بعد توفير المدير لكل الشروط والسبل للمرؤوسين لتقديم كل مالمديهم من أفكار وإقتراحات تخدمه وتخدم المرؤوسين ذاتهم.

3- أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات: هناك الكثير من الدراسات والبحوث التي تطرقت وأوضحت أهمية مشاركة العاملين (الموظفين) في إتخاذ القرارات نظرا لأهميتهم في القرار خاصة وفي المنظمة ككل.

فلا بد من مشاركة كل من سيتأثر بالقرار بمعنى إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات التي تسهم، فالمشاركة الواسعة تؤدي إلى قرار قوي وفعال يعكس تجانس كل الأطراف المشاركة فيه، القوة والفعالية هاته ناتجة بالدرجة الأولى من الإجماع على

القرار وهو الشيء الذي يمكن من الوصول إلى قرار بكل موضوعية وشفافية وقناعة بعيدا عن التلغيق والإصطناع، كما أن المشاركة تزيد شعور الافراد بالمسؤولية ورفع الروح المعنوية لديهم فبقدر مشاركة المدير لموظفيه في إتخاذ القرار بقدر ما يتم الوصول إلى القرار الأفضل، فالإدارة الناجحة هي التي تسعى إلى الإجماع في القرار وليس التحضير المسبق للقرار والمصادقة عليه لتمريره.¹

كما أن أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات بالدرجة الأولى تؤثر في العامل وتنعكس على أدائه وفعاليتة داخل المنظمة، وذلك من خلال شعوره بثقة المدير والمؤسسة بكاملها فيه، فالمشاركة تزيد من درجة الولاء والانتماء للمنظمة لدى العاملين، كما تعزز المشاركة الثقة بالمعلومات أو تصحيحها وكذا توفير العديد من البدائل والحلول ما يؤدي إلى الوصول لقرارات أكثر فعالية وواقعية.²

ويمكن أن نستخلص أن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة كبيرة، كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والمحيط الذي تتعامل معه من ناحية أخرى، كما تساعد المشاركة في إتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد المنظمة وتأكيد ذاتهم.

4- عوامل ظهور المشاركة في إتخاذ القرارات: خلص القائمون على الإدارة الحديثة إلى ضرورة إعتداد المشاركة في إتخاذ القرارات وتوسيع دائرتها كلما أمكن ذلك والتخلي عن تركيز القرار في يد فرد واحد، وتأكدت هذه النظرية بفعل عدة عوامل نوجزها فيما يلي³:

- تطور المنظمات ونموها وكبر حجمها.
- محدودية الفكر البشري فمهما توفرت القدرات والإمكانيات لدى الفرد فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف.
- تأثر القرارات بالمشاركة من خلال توفر المعلومات وتعدد الإقتراحات وتنوع الخبرات.
- زيادة تعاون الأفراد والعاملين بالمنظمة ناتج عن تفعيل المشاركة خصوصا في القرارات التي تمسهم.

1 بوزيد سليمة: المشاركة في إتخاذ القرارات آلية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد20، الجزائر، 2010، صص319-333.

2 بن داود العربي: مرجع سابق، صص167-180.

3 محمد حسين الرفاعي: الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه، النسخة العربية، غير منشورة، كلية الإدارة، جامعة سانت كليمنتس، بريطانيا، 2009، صص23.

المطلب الثاني: درجات وظروف تحقيق المشاركة في إتخاذ القرارات

تختلف السلوكيات الإدارية للمديرين باختلاف أفكارهم وثقافتهم والمدارس الفكرية التي يتأثرون بها، فالسلوكيات الإدارية هي التي تبين وتوضح درجة المشاركة في إتخاذ القرارات التي تواجه المدير متخذ القرار، ولا يمكن حصر السلوكيات لتعدد الأفكار وإختلاف نفسيات المديرين، حيث سنقوم بالتطرق في هذا المطلب إلى درجات المشاركة في ظل نمطين أساسيين من السلوك الإداري للمديرين، النمط الأوتوقراطي بأنواعه والنمط الديمقراطي بأنواعه بالإضافة إلى دراسة الظروف اللازمة لتحقيق مبدأ المشاركة .

1- درجة المشاركة في النمط الأوتوقراطي: النمط الأوتوقراطي سلوك إداري يعبر عنه بمجموعة من الخصائص والميزات، تركز في مجملها على سمة أساسية وهي إستغلال المدير سلطته الإدارية للتحكم والضغط على المرؤوسين لإجبارهم على أداء المهام المسندة إليهم، لكن يختلف الإستغلال والتركيز على السلطة ودرجات المشاركة في إتخاذ القرارات في ظل هذا النمط وتقسّم إلى ثلاثة أقسام¹ :

1.1- الأوتوقراطي الصالح (الخير): يتصف المدير متخذ القرار في هذا النمط بتركيز إهتمامه على تحقيق أداء مرتفع على المدى القصير والمدى الطويل، وتركيزه على مهارته لتنفيذ مرؤوسيه لما يريد هو دون خلق أي إستياء لديهم، أما فيما يتعلق بإتخاذ القرارات فلا يؤمن كثيرا بالمشاركة في إتخاذها، لكن في حالات خاصة يعمل على الترويج لقراراته ليتقبلها مرؤوسيه ويتفادى معارضتهم ومقاومتهم، والمشاركة عند متخذ القرار الأوتوقراطي الصالح محدودة جدا.

2.1- الأوتوقراطي المتعامل (اللبق): يتصف المدير متخذ القرار في هذا النمط بحسن التعامل مع مرؤوسيه والإعتماد على الإتصالات المباشرة والشخصية معهم لأداء المهام المطلوبة منهم، أما فيما يخص إتخاذ القرارات فيعتبرها وسيلة غير عملية وتفتقد للجدوى حيث يعمل على تحسيس مرؤوسيه بمشاركتهم وأحسن طريقة ينتهجها حسب (Mai & Hayes) هي طريقة المؤتمرات الإخبارية (Information Conference) والمغزى منها إعلام المرؤوسين بالحلول التي توصل إليها ومحاولة الحصول على موافقتهم وتأييدهم لقراراته دون الإهتمام برأيهم.

¹ نواف كنعان: مرجع سابق، ص ص 210-213.

3.1- الأوتوقراطي المتسلط (المتحكم): يتصف المدير متخذ القرار في هذا النمط بتركيزه لكل السلطات

في يده، ويكتفي بإصدار التعليمات والأوامر مع إصراره على تنفيذها من طرف مرؤوسيه، أما فيما يخص إتخاذ القرارات فلا يعطي الفرصة لأي من مرؤوسيه فهو لا يؤمن بمبدأ المشاركة إطلاقاً أي تنعدم المشاركة نهائياً في هذا النمط.

2- درجة المشاركة في النمط الديمقراطي: النمط الديمقراطي سلوك إداري يعتمد فيه المدير ويركز على العلاقات

الإنسانية السليمة بينه وبين مرؤوسيه وذلك من خلال خلق التعاون بينهم وحل مشكلاتهم، ويعتمد فيه متخذ القرار على إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات التي تواجهه، وتختلف درجة المشاركة في إتخاذ القرارات في ظل هذا النمط حيث قسمها أغلب الباحثين والمفكرين أمثال (Mcgregor) و(Taninpawm) إلى خمسة أنواع¹:

1.2- النموذج الأول: المدير الذي يتيح فرصة المشاركة لمرؤوسيه في عملية إتخاذ القرارات، وذلك بوضع المشكلة

التي تواجهه أمام مرؤوسيه للمشاركة دون مغامرته بإتخاذ القرار لوحده ويفتح المجال لمرؤوسيه لإستخدام ذكائهم وخبراتهم ومهاراتهم في إقتراح الحلول المناسبة والمقبولة لدى المدير، الذي يبادر في النهاية ويختار الحل الذي يراه الأفضل، ففي هذا النموذج متخذ القرار يتيح قدراً يسيراً من حرية المشاركة في إتخاذ القرارات لمرؤوسيه.

2.2- النموذج الثاني: المدير الذي يضع حدوداً معينة للمشاركة في إتخاذ القرارات، فالمدير يقوم بتحديد

المشكلة ويضع الحدود التي يمكن إتخاذ القرار ضمنها ويقوم بتفويض مرؤوسيه بإتخاذ القرار، ففي هذا النموذج متخذ القرار يفتح مجال حرية المشاركة للمرؤوسين.

3.2- النموذج الثالث: المدير الذي يتيح فرصة محدودة للمشاركة في عملية إتخاذ القرار وذلك بعد أن يرى

المدير أن ظروف إتخاذ القرار لا تساعد على إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرار مع إهتمامه بقبول القرار الذي يتخذه قدر الإمكان، فيعرض عليهم القرار الذي توصل إليه ويتيح لهم فرصة إثارة الأسئلة لفهم القرار، فإن لقي القبول يعتمد عليه وفي حالة العكس يقوم بتعديله.

4.2- النموذج الرابع: المدير الذي يتيح فرصة أكبر للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات، يقوم المدير بإتخاذ القرار

ويفتح باب مناقشة طريقة تنفيذه لمرؤوسيه ففي هذا النموذج متخذ القرار يتيح فرصة المشاركة للمرؤوسين في طريقة تنفيذ القرار.

1 نواف كنعان: مرجع سابق، ص 214-216.

5.2- النموذج الخامس: المدير الذي يتيح المشاركة لمؤوسيه في عملية إتخاذ القرارات، فيقوم المدير بترك أمر إتخاذ القرار للمؤوسين ويوافق عليه في حالة موافقتهم الكاملة عليه، وتكون في المشاكل التي لا تتغير أهميتها نسبيا بإختلاف القرار المتخذ، ففي هذا النموذج متخذ القرار يتيح أكبر فرصة وحرية للمشاركة في إتخاذ القرار.

من خلال الأنماط السابقة ونماذجها نلاحظ أن درجة إشراك متخذ القرار لمؤوسيه تختلف حسب النمط القيادي الذي يتبعه، وكذا حالة وظروف القرار المحيطة بصعوبته وسرعته وحساسيته وسنلخص أهمها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): درجة مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات

مشاركة الأفراد في إتخاذ القرار		السلطة التي يمارسها المدير			
(06)	(05)	(04)	(03)	(02)	(01)
المدير يطلب من الجماعة أن تقرر بنفسها	المدير يقرر مع الجماعة "صوت لكل فرد"	المدير يطلب من الجماعة إجراء مقترحات قبل إتخاذ القرار	المدير يطلب آراء ومقترحات العاملين قبل إتخاذ القرار	المدير يعرض القرار، وقابل للتعديل، ويطلب الآراء والمقترحات	المدير يتخذ القرارا ويعلنه للعاملين

المصدر: علي حامدي، أثر جودة المعلومات المحاسبية على صنع القرارات في المؤسسات الإقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011/2010، ص55.

نستخلص من الشكل السابق أن سلطة المدير وصلاحيته في إتخاذ القرار تقل بزيادة ورفع درجة مشاركة ومساهمة المرؤوسين في إتخاذ القرار، فتنتقل من سيطرة المدير على كافة الصلاحيات في إتخاذ القرار والذي تقابله نسبة مشاركة شبه معدومة ويقلل المدير من سيطرته التي توازيها زيادة درجة إشراك المرؤوسين إلى غاية الوصول إلى نسبة مشاركة عالية جدا توازيها سلطة بسيطة جدا للمدير في إتخاذ القرار.

3- ظروف تحقيق مبدأ المشاركة: لا يتحقق مبدأ المشاركة في إتخاذ القرارات في أي منظمة إلا في ظل توفر شروط اجتماعية وتنظيمية هامة وذلك بتوفر بيئة ملائمة للحو الديمقراطي في إتخاذ القرارات، وتتمثل الشروط الاجتماعية الهامة في شعور أعضاء التنظيم بالأمن والاستقرار، وبالعدالة، وفي قيام علاقات إنسانية جيدة بين المدير ومرؤوسيه، وزيادة الثقة بين المرؤوسين أنفسهم، وبينهم وبين الرئيس من جهة أخرى، بالإضافة إلى ضرورة توفر الرغبة والإرادة لدى المرؤوسين في المشاركة.

أما الشروط التنظيمية فتتمثل في وجود تنظيم جيد، من حيث التخصص وتقسيم العمل وتحديد المهام والاختصاصات، وتنظيم العلاقات بين مختلف أجزائه كما تتمثل في وجود نظام اتصال مرن داخل المنظمة.¹

من خلال ماسلف ذكره نستخلص أن درجة المشاركة تختلف من نمط إلى آخر، وتكون المشاركة بدرجة أوسع في النمط الديمقراطي القائم على العلاقات الإنسانية السليمة بين متخذ القرار ومرؤوسيه، كما تترتب عن المشاركة الفعالية في عملية إتخاذ القرارات والرشادة في القرارات المتخذة، وفي النمط الأوتوقراطي تقل المشاركة بنسب مختلفة حسب نوعه وتنعدم المشاركة في النمط الأوتوقراطي المتسلط (المتحكم)، كما أنه لا يكفي النمط المتبع من قبل المدير لضمان المشاركة فقط وإنما هناك مجموعة من العوامل الإجتماعية والتنظيمية الواجب توفرها لتحقيق المشاركة كضرورة توفر الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، توفر الإرادة من قبل كليهما مع ضرورة توفر نظام فعال للإتصال يضمن المشاركة وتسهيل تفعيلها.

المطلب الثالث: أساليب المشاركة في إتخاذ القرارات وشروط فاعليتها

عملية إتخاذ القرارات الإدارية تتم وفق عدة طرق مختلفة يمكن أن تكون عملية فردية تتم بالأساليب التقليدية القائمة على الخبرة والمشاهدة والتجربة أو الإلهام، كما يمكن أن تكون عملية جماعية أي تعتمد على مبدأ المشاركة بين المدير ومرؤوسيه أو غيرهم، وهذا لتطور المنظمة وتعقد المشكلات الإدارية التي تواجه المديرين وخصوصا القرارات الإستراتيجية ،

1 بن داود العربي: مرجع سابق، ص ص 167-180.

والتي تتطلب الإستعانة بخبرات كل من يمكنهم المشاركة في عملية إتخاذ القرارات بالمنظمة وخارجها، فهناك عدة صور وأشكال للمشاركة التقليدية وحديثة ولهذا سيتم التطرق في هذا المطلب إلى الأساليب التقليدية للمشاركة، الأساليب الحديثة كما سيتم التطرق إلى الشروط اللازمة مراعاتها لضمان فاعلية المشاركة.

1- الأساليب التقليدية للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات: بغية حل المشكلات ومناقشتها والوصول إلى حلول ناجحة وفق إجماع المشاركين وبإمكانات بسيطة وغير مكلفة وطرق بسيطة للوصول إلى قرارات رشيدة، هناك عدة أساليب للمشاركة في إتخاذ القرارات نوجز ذكرها في أشهر الأساليب ومنها:

1.1- اللجان: إحدى أشكال المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية وأكثرها إنتشارا وإستعمالا ويبرز

إنتشار وشيوع إستخدامها من خلال تواجدها في كل المجالس الإدارية (البلدية، الولائية، الوطنية، المركزية...)، يعتمد هذا الأسلوب على العمل الجماعي الذي يعتمد على الإستعانة بالخبرات المتخصصة فاللجنة في مجال الإدارة تعني مجموعة الأفراد الذين يتم إختيارهم رسميا من قبل الإدارة للنظر في المشكلة وجمع المعلومات حولها وإقتراح حلول لها بتقديم توصيات أو إقتراحات للإدارة بشأنها، فيمكن أن يستمر عمل اللجان لفترة طويلة بغية حل المشكلات داخل المنظمة وهناك نوعين من اللجان هما المؤقتة والدائمة.¹

تكتسي اللجان دورا مهما في الإدارة الحديثة بإعتبارها أسلوب جماعي لإتخاذ القرارات فاللجان عموما تبرز أهميتها في حل المشكلات التي لا تتميز بالطابع الإستعجالي ويتطلب حلها إسهام فنيين وأخصائيين لتبادل الآراء والأفكار معهم.

ونجاعة اللجان تنبع من حسن تكوينها وتنظيمها وتوجيهها لتنسيق وجهات نظر الأعضاء، كما يجب أن يتميز أعضائها بالكفاءة والقدرة على تبادل المعلومات بينهم كما أن اللجان تزيل الإعتبارات الشخصية والنزعات الفردية التي تؤثر في سلامة القرار المتخذ، ويعاب على اللجان حاجتها لوقت طويل لحل المشكلة بسبب كثرة المناقشات والآراء التي تؤدي إلى الخلافات التي قد تحدث بين الأعضاء كما يمكن أن تكون السبب في فقدان فرص وإضاعتها وقتل روح الإبتكار بالإضافة إلى تقليل روح المسؤولية لأعضائها كما أن أغلب حلولها هي حلولاً وسطية، ولتفادي كل هاته المشاكل ولتفعيل دورها والوصول إلى المبتغى منها وجب ما يلي:²

✓ حسن إختيار أعضاء اللجنة وفق الكفاءة.

¹ نواف كنعان: مرجع سابق، ص ص217-219.

² نواف كنعان: مرجع سابق، ص 220.

- ✓ حسن تنظيم اللجنة من خلال إعداد جدول الاعمال والإقتراحات المقدمة حول حل المشكلة.
- ✓ إستعانة اللجنة بهيئات مساعدة أخصائية أو فنية.
- ✓ حسن إختيار رئيس اللجنة على أساس صفات أهمها الحفاظ على المناقشة في الموضوع وإستخلاص خير الاراء من المناقشات.
- ✓ عدم المغالات في عدد أعضاء اللجنة والتركيز على كفاءة الأعضاء وليس العدد.

2.1- الاجتماعات: أسلوب من أساليب المشاركة في إتخاذ القرارات بواسطتها تعطى فرصة مباشرة

للمرؤوسين للمشاركة في إتخاذ القرارات دون وسيط بغية المشاركة في تقديم توضيحات عن المشكلة أو تقديم بدائل وحلول لها، وذلك بعقد إجتماعات دورية على مستوى الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة ليساهم الجميع بأرائهم وأفكارهم بصورة مباشرة للوصول لقرار نهائي بالإجماع وهذا الأسلوب يعطي الفرصة لأكبر شريحة ممكنة من المرؤوسين في إتخاذ القرارات، كما يعزز لديهم الرغبة والقدرة على المساهمة والمشاركة في إتخاذ القرارات، فحسب بعض الباحثين هناك أربعة أنواع من الاجتماعات تختلف حسب الغرض منها وحسب طريقة إدارتها وتسييرها وهي كالآتي:¹

1.2.1- إجتماعات إعلامية: الغرض من هذا النوع إيصال المعلومات إلى المشاركين في الإجتماع،

ويمكن أن يحضر الإجتماع عدد كبير من الأفراد ويقوم من خلالها المدير بتمرير قراراته وإقناع المرؤوسين بها، في هذا النوع من الاجتماعات لا يوجد مجال للمناقشة وطرح الأسئلة ويعتمد المدير فيها على مهاراته لجذب الإنتباه وتمرير قراراته بكل وضوح وإجماع المشاركين.

2.2.1- إجتماعات المناقشات: الغرض من هذا النوع تبادل الأفكار والآراء والإقتراحات والمعلومات

المتعلقة بالمشكلة والحلول الخاصة بها، ففي هذه الاجتماعات لا يتخذ القرار أو يلمح له وينبغي توفير جو خاص في الاجتماعات جو إيجابي وتعاوني ليشعر المشاركون في الإجتماع بالراحة عند إبداء آرائهم وإقتراحاتهم، وتوضع هذه الاجتماعات لغرضين، الأول تقديم وتوضيح المعلومات والحلول الممكنة للمرؤوسين والغرض الثاني معرفة وفهم وجهات نظر المرؤوسين والحصول على معلومات وإقتراحات بغية إتخاذ القرار.

¹ محمد حسين الرفاعي: مرجع سابق، ص ص41-42.

3.2.1- إجتماعات حل المشكلات: الغرض من هذا النوع الحصول على المعلومات والإقتراحات

المتوفرة لدى المشاركين عندما يكون متخذ القرار غير متأكد من سبب المشكلة، كما يمكن هذا النوع من الإجتماعات تقديم الحل الأفضل ولذلك وجب الإقتصار على دعوة الأفراد الذين لديهم معلومات مفيدة وكافية عن المشكلة محل إتخاذ القرار، ولا بد من توفير الجو الملائم وتسييرها وفق طريقة منظمة لتحديد المشكلة والحصول على الحلول والبدائل.

4.2.1- إجتماعات إتخاذ القرارات: الغرض من هذا النوع الحصول على تأييد المرؤوسين للقرار

لضمان التنفيذ الجيد والناجح له، وعدد المشاركين في هذه الإجتماعات يكون متعلقا بعدد الأفراد المراد الحصول على تأييدهم وعلى العموم إذا زاد عدد المشاركين عن عشرة أفراد فأفضل طريقة للوصول إلى القرار هي التصويت وإذا كان العدد أقل من ذلك فللمناقشة والإتفاق يعتبران الطريقة الأنجع في إتخاذ القرار.

3.1- مجالس الإدارة: يستخدم هذا الأسلوب في الشؤون والقضايا التي يصعب فيها تفويض السلطة، وتتم

من خلال مشاركة جميع أعضاء مجلس الإدارة لجعل عملية إتخاذ القرارات تتم بأعلى درجة من الكفاءة، وللوصول إلى هذه النتيجة بالمشاركة وجب على جميع الأعضاء القيام بدراسة جميع جوانب المشكلة محل القرار قبل إنعقاد الجلسات وذلك بتوجيه أسئلة تتصف بحسن التمييز والدقة.

ولإتخاذ قرارات فعالة بالمشاركة وفق هذه الألية وجب مراعاة التوازن في تشكيلها (ممثلوا الإدارة+ممثلو الهيئات الخارجية ذات المصلحة مع المنظمة+المساهمين+الخبراء...) وتفهم كل عضو من الأعضاء لدوره الذي يقوم به في المجلس كما يستحسن أن يكون رئيس المجلس ذو نزعة علمية وديمقراطية ليتمكن من خلق جو من الثقة والتفاهم والتعاون المتبادل الذي يساعد على إتخاذ القرارات في ظل هاته المجالس، وللوصول إلى قرارات ناجحة وفعالة وجب على أعضاء المجالس الإدارية عدم إتخاذ القرارات إلا بعد ضمان دراسة ومناقشة وتمحيص جميع الآراء وتلخيصها وإستخلاص أحسن القرارات بحضور الأعضاء، كما يجب تجاوز وتجنب التكتلات في حالة وجود أعضاء معينين وأعضاء منتخبين بالمجلس نظرا للإختلافات الطبقية للكتلتين فالإختلاف بينهما يؤدي إلى إقامة كل فريق لعقبات أمام الفريق الأخر ما يجعل من المشاركة عقيمة لاجدوى منها، فقد أثبتت أغلب الدراسات العلمية والتطبيقات العملية جدوى وأهمية دور مجالس الإدارة كأسلوب من أساليب المشاركة في إتخاذ القرارات.¹

1 نواف كنعان: مرجع سابق، ص 221-223.

4.1- المؤتمرات واللقاءات: وهي أسلوب ينتهجه المدير متخذ القرار لحل المشاكل التي تستهدفه وهذا بالتشاور وتبادل الآراء مع مرؤوسيه وذلك بتقديمهم إقتراحاتهم وأرائهم حول المشكلة، وهذه اللقاءات تتيح للمدير فرصة لتزويد مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية لأداء مهامهم وتتيح للمرؤوسين فرصة تبادل المعلومات فيما بينهم عن طريق تبادل الآراء والأفكار، بالإضافة إلى إمكانية المدير تفويض مرؤوسيه سلطة حل المشاكل التي تواجههم كمجموعة وتحميلهم مسؤولية الإختيار بين البدائل المتاحة لإتخاذ القرار، ولنجاح مثل هذا الأسلوب لابد على المدير تشجيع مرؤوسيه لتقديم إقتراحاتهم والإهتمام بها وتقديرها حتى وإن لم يأخذ بها، وتجنب إنساب إقتراحات المرؤوسين وأرائهم لنفسه كون هذه العملية يعتبرها المرؤوسين تحايل ومشاركة زائفة يود المدير من خلالها الحصول على موافقة مرؤوسيه فقط، كما أن مشاركة المرؤوسين في اللقاءات والمؤتمرات مع مديريهم يساعد على إلقاء الضوء على المشاكل محل إتخاذ القرارات ويجعل أي حل لها أفضل مما صدر عن شخص واحد، وتجعل هذه المشاركة المرؤوسين متحمسين لتنفيذ القرار، وفي التطبيق العملي لهذا الأسلوب أنها فعالة وتتيح للمدير فرصة شرح المواقف ووجهات النظر لمرؤوسيه وإبدائه حاجته لأرائهم وإقتراحاتهم مما يجعلهم يتعاونون في تنفيذ القرارات ومراقبة تنفيذها بغية تحقيق الهدف المرجو منها.¹

5.1- الإتصالات الخارجية: ويتم هذا الاسلوب بالإتصالات المختلفة بالمختصين أو التقنيين أو الفنيين أو المستشارين، وهذا بغية التباحث معهم والإستفادة من تخصصهم ومعارفهم المختصة في شأن المشكلة محل إتخاذ القرار، ويمتاز هذا الأسلوب بأنه لايسمح بالخروج كثيرا عن الموضوع المعروض للدراسة بالإضافة إلى أنه لايستغرق وقتا طويلا لكون عدد المشاركين يكون محدودا جدا، ويعاب عليه أنه لا يبدي وجهات نظر متعددة ولايسمح بالمواجهة بين رأي وآخر للحكم على أكثرها صوابا وفعالية بالإضافة إلى أنها تؤدي في أغلب الأحيان إلى إتباع قرار المختص، ويمكن أن يتم هذا الأسلوب بعدة طرق كالزيارة الميدانية للمشاركين في مكاتبهم أو مكان عملهم بغية إضفاء أهمية خاصة للقرار المراد إتخاذه، أو تتم عن طريق المراسلات المختلفة والمعروفة في حال توفر الوقت وعدم حساسية المشكلة، وفي حال عدم توفر الوقت والسرعة الملحة للمشكلة أو تواجد المختصين والمستشارين في أماكن بعيدة ومتباعدة يمكن أن تتم عن طريق الإتصالات الهاتفية أو الحديثة المختلفة.

2- الأساليب الحديثة للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات: بغية التغلب على نقائص ومعوقات المشاركة التقليدية في إتخاذ القرار تم إبتكار أساليب حديثة تعتمد على الطرق العلمية المبتكرة وتدعى الأساليب الفنية وتعمل على ربح الوقت والتكلفة وحسب أحد الباحثين هناك مايقرب الثلاثين طريقة لكن نحن سنتطرق إلى ثلاثة منها الأكثر قوة وشيوعا في المجال التطبيقي العملي وهي:¹

1.2- العصف الذهني (Brainstorming):

يعتمد هذا الأسلوب على السرعة العالية لدراسة المشكلة وحلها، بمحاولة إطلاق العديد من الأفكار والحلول والإقتراحات بسرعة إطلاق الحل الذي يكون فعالا لحل للمشكلة، هذا الأسلوب يستغرق نسبيا ما بين نصف ساعة إلى ساعتين تقريبا، ويعتمد المدير مفاجأة المشاركين في إتخاذ القرار وتنشيط أذهانهم وإثارة افكارهم لتوليد حلول بديلة وتقديم مناقشة سريعة لكل بديل للوصول إلى أحسنها وعموما حسب أغلب الباحثين فإن هذا الأسلوب يتم وفق خطوات، في البداية يتم الحصول على بدائل خلال الربع الساعة الأول وبعدها تقييم البدائل ومناقشتها للإبقاء على ثلاثة أو خمسة بدائل فقط خلال خمسة وأربعين دقيقة وفي الأخير يتم إختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتبقية خلال خمسة وأربعين دقيقة

2.2- الدلفي (Delfi):

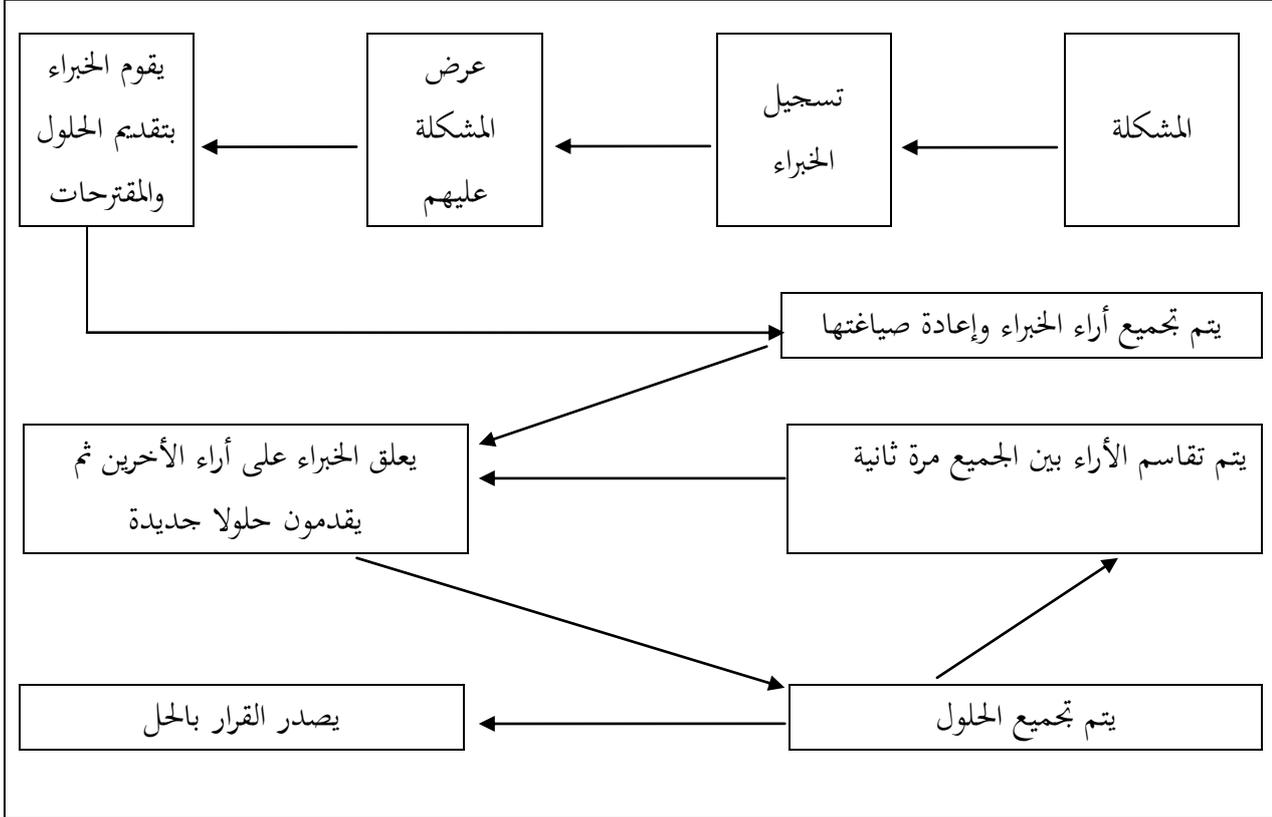
ويطلق عليه أيضا أسلوب الإجتماع عن بعد، وتسمية الدلفي إشتقت من إسم معبد يوناني كان يقصده الناس لطلب معلومات عن المستقبل، ومن خلال هذا الأسلوب يتم تحديد ومناقشة البدائل في إجتماع غير عادي لا يتواجد فيه الاعضاء وجها لوجه ويتم هذا الأسلوب وفق خطوات بالشكل الآتي:

- تحديد المشكلة بشكل مسبق.
- إرسال تقرير عن المشكلة للخبراء لمعرفة توقعاتهم عن الحلول.
- تحديد أعضاء الإجتماع من الخبراء والمشاركين في إتخاذ القرار.
- تحليل إجابات الخبراء وإختصارها وتجميعها وكتابتها في تقرير مختصر.
- وضع قائمة التساؤلات حول البدائل وإحتمالات نتائجها وإرسالها مع التقرير إلى الخبراء كل على حدى للإستشارة.
- تحليل الإجابات وإختصارها بنفس الطريقة السابقة.
- وضع قائمة التساؤلات بنفس الطريقة السابقة وإرسالها للخبراء مرة أخرى.
- تجميع الإجابات النهائية وإستخراج الحل النهائي للمشكلة بالتفصيل

1 محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص154-157.

هذا الأسلوب يستخدم لحل المشاكل وإتخاذ القرارات المعقدة والتي تحمل الإنتظار لكونه يتطلب وقت طويل لتطبيقه، وسنلخص الخطوات السابقة الخاصة بأسلوب الدلفي ونوضحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): خطوات المشاركة في إتخاذ القرارات بإستخدام أسلوب الدلفي (Delfi)



المصدر: ماجد بن سفر بن صالح السفياي: *درجة مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات المدرسية*، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012، ص34.

من الشكل أعلاه نستخلص أن عملية المشاركة بإستخدام أسلوب الدلفي (Delphi) تعتمد على آراء الخبراء ومناقشتها من قبل المرؤوسين المشاركين، وتتم هذه المرحلة مرتين متتاليتين ليتم إختيار الحل المناسب.

3.2- الجماعة الصورية (Nominal Group): أطلق على هذا الأسلوب هاته التسمية لأنه لا يوجد

نقاش فعلي وشفوي بين الأفراد المشاركين وإنما يتم على الورق فقط وهذا الأسلوب مزيج بين الأسلوبين

السابقين الذهني والدلفي ويتم وفق خطوات نوجزها فيما يلي:

- تحديد المشكلة من قبل المدير وعرضها أمام أعضاء اللجنة.
- تحديد البدائل من قبل المشاركين وذلك بكتابتها على الورق أمامه.
- تجمع البدائل وتكتب كلها على السبورة ليطلع عليها جميع المشاركين دون تحديد صاحب كل بديل.

- يسير المدير مناقشة وتحليل البدائل ويشجع كل الأفراد للمشاركة ويتم التوصل لعدة بدائل.
 - يقوم المشاركون بالتصويت على البدائل الموافق عليها بوضع رتبة لكل بديل فتعطى الرتبة 1 للبديل الأحسن في نظر المصوت والرتبة 2 لثاني أحسن بديل وهكذا لكل البدائل.
 - يقوم المدير بجمع الرتب المصوت بها لكل بديل والتي صوت بها كل مشارك، والبديل الذي يتحصل على أقل مجموع رتب يعتبر البديل الأفضل ويعتمد كقرار نهائي.
- هذا الأسلوب يستغرق وقتاً أقل من سابقه ويتميز بالإجماع على القرار المتخذ وكذلك الإعتماد على الأسلوب الكمي بشكل بسيط عكس الطرق المذكورة سابقاً التي لاتستعمل الطرق الكمية إطلاقاً.

3- شروط فاعلية المشاركة في إتخاذ القرارات: للمشاركة دور مهم في نجاعة عملية إتخاذ القرارات ورشادة القرارات المتخذة، ولكي تؤدي المشاركة أهدافها المرجوة ينبغي على المنظمة عامة ومتخذ القرار خصوصاً مراعات مجموعة من الإعتبارات وستنطرق إلى أهم هذه الإعتبارات فيما يلي:¹

- الوقت المتاح: على المدراء والمؤوسين الموازنة بين الوقت المتاح للمشاركة بين القرارات ذات الصفة العاجلة والملحة وبين الفوائد التي تترتب عن المشاركة وهذه الموازنة يجب أن تنصف بالسرعة في تنفيذها.
- العامل الإقتصادي: المشاركة في إتخاذ القرارات لها تكاليفها الإقتصادية المختلفة (المادية، الوقت، الجهد...) ولهذا ينبغي على الرؤساء والمؤوسين مراعات هذه التكاليف فلا يجب أن تفوق المزايا المترتبة عن المشاركة.
- سرية القرارات: أغلب المنظمات تعمل على حماية معلوماتها من التسريب، فيجب ألا تؤدي المشاركة في إتخاذ القرارات إلى تسريبها عن طريق المشاركين إلى خارج المنظمة.
- المسافة بين الرؤساء والمؤوسين: لا يجب أن تكون المشاركة في إتخاذ القرارات مصادرة للمؤوسين للإيقاع بهم في أخطاء متعمدة تؤثر عليهم وعلى مستقبلهم، كما لا يجب أن تكون على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

وذكر باحث آخر مجموعة أخرى من الشروط المتمثلة فيما يلي:²

- المناخ الملائم: على المدير أو الرئيس تهيئة الجو والمناخ الملائم من حيث الصراحة والتفاهم وتوفير كل البيانات والمعلومات اللازمة لتسهيل عمل المشاركين في تحديد البدائل ودراساتها.

¹ محمد حسين الرفاعي: مرجع سابق، ص 24-25.

² ماجد بن سفر بن صالح السفياني: مرجع سابق، ص 40.

- إعطاء الفرصة المناسبة للمشاركة: من خلال الأخذ بالأفكار والإقتراحات الملائمة والمناسبة التي يقدمها المشاركون والتي تقدم الإضافة في عملية إتخاذ القرارات.

من خلال ماتم ذكره في هذا المطلب يمكن القول بأن للمشاركة أثر إيجابي على عملية إتخاذ القرارات وهي عملية سهلة وبسيطة تتم بعدة أساليب وصور فهناك العديد من الأساليب التقليدية كاللجان، المؤتمرات واللقاءات، المجالس الإدارية، الإتصالات الخارجية، الإستشارات، الإجتماعات وهناك طرق حديثة كالدلفي، الجماعة الصورية، العصف الذهني، شجرة القرارات، كما يمكن أيضا تقسيم المشاركة إلى قسمين وفق تصنيف آخر فهناك أساليب فنية وأساليب كمية، الفنية تعتمد على مهارات المشاركين أما الكمية فتعتمد على العلوم الرياضية والإحصائية المختلفة، فالبرغم من سهولة عملية المشاركة وبساطة أساليبها لكن يجب مراعات عوامل عدة لضمان نجاعتها والوصول إلى الأهداف المرجوة منها وإلا فلا فائدة منها، كمراعات الوقت المتاح وتكلفتها وكذا سرية القرارات المشارك فيها وإحترام التنظيم والإتصال داخل المنظمة.

المطلب الرابع: تقييم المشاركة في إتخاذ القرارات

أثبتت بعض الدراسات العملية للمشاركة فعاليتها ودورها الإيجابي في عملية إتخاذ القرارات وذلك بترشيد العملية وفعالية مخرجاتها المتميزة بالدقة وإقتراحها من الصواب، فالبرغم من إيجابيات المشاركة لكن لايمكن أن ننسى أنه لأي آلية مهما كانت سليبات، ويعود هذا لمحدودية العقل البشري الذي هو أصل كل تلك الآليات، ولهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى إيجابيات المشاركة، سلبياتها، وفي الأخير شروط نجاح المشاركة.

1- إيجابيات المشاركة: تتضح مزايا المشاركة من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال وأهمها مايلي:¹

- المشاركة تتيح للمرؤوسين التعبير عن آرائهم وأفكارهم في كل المسائل التي تهمهم وتمس نشاطهم.
- تفهم المرؤوسين لأسباب التغيير التنظيمي داخل المنظمة جراء المشاركة.
- خلق المناخ الملائم للتعبير وتنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا.

1 نواف كنعان: مرجع سابق، ص 235-236.

- تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير ومرؤوسيه وبين المرؤوسين أنفسهم.
 - ترشيد عملية إتخاذ القرارات وتحسين نوعية القرار جراء تعدد الآراء والأفكار.
 - شمولية تنفيذ القرارات وعدم معارضتها لإحساسهم بأنهم من صناع القرار بالمنظمة.
 - وحسب باحث آخر فهناك إيجابيات تتمثل فيما يلي:¹
 - تنمية روح المبادرة والإبتكار لدى أفراد المنظمة.
 - رفع معنويات المشاركين داخل المنظمة وزيادة ثقتهم بالمنظمة جراء إحساسهم بأن دورهم فعال ومهم بالمنظمة.
 - بالإضافة إلى رأي أحد الباحثين هناك إيجابيات تتمثل فيما يلي:²
 - زيادة مستوى الرضا الوظيفي.
 - تحسين نظام الإتصال الإداري داخل المنظمة.
 - الوصول للإستخدام الأمثل للمعلومات بإستغلالها بالفعالية المطلوبة.
- 2- سلبيات المشاركة:** لما للمشاركة من إيجابيات عدة فهذا لايعني أنه ليس لها سلبيات على المنظمة بشكل عام وعلى إتخاذ القرار بشكل خاص وأهمها مايلي:³
- تنازل المدير عن بعض مهامه القيادية التي يخولها لها منصبه، كما تضعف المشاركة مركز المدير.
 - إمكانية تحول المشاركة إلى غاية في حد ذاتها وليست وسيلة وهذا بمطالبة المرؤوسين المشاركة في إتخاذ كل القرارات التي تمسهم والتي لا تمسهم وكذا السرية وغير السرية.
 - المشاركة أسلوب غير عملي ويتنافى مع الشخصية البيروقراطية للمدير بالنسبة لبعض المفكرين.
 - التشكيك في إمكانية وكفاءة المديرين.

1 حامدي علي: مرجع سابق، ص54.

2 شوقي محمد الصباغ، وآخرون: مرجع سابق، صص141-158.

3 نواف كنعان: مرجع سابق، صص236-238.

وحسب باحث آخر هنالك سلبيات أخرى تتمثل فيما يلي:¹

- نقص الخبرة الفنية والإدارية لدى الأفراد المشاركين في عملية إتخاذ القرارات.
- المشاركة تكون شكلية في حالة ضعف المستوى الثقافي للمشاركين والذي قد يؤدي بالمشاركين بالتسليم بوجهات نظر المديرين.

وحسب باحث آخر هنالك سلبيات أخرى تتمثل فيما يلي:²

- تزيد المشاركة من الوقت اللازم لإتخاذ القرار.
- لا يكون هناك مسؤول واضح عن القرار المتخذ.
- تضييع الموارد التنظيمية في حالة القرارات الروتينية والسهلة التي يمكن أن يتخذها شخص واحد.

3- شروط نجاح المشاركة: للمشاركة وجهين مشاركة فردية وتتم من خلال تأثير الفرد على القرارات

الرئيسية، ومشاركة جماعية تتم بالأساليب التشاورية أو الديمقراطية ولنجاح هذين النمطين من المشاركة هناك عدة عوامل وجب توفرها، نوجز أهمها حسب أحد الباحثين فيما يلي:³

- توفر الوقت اللازم للسماح بإعتماد المشاركة.
- الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق تكلفتها.
- المشكل الذي يتم المشاركة فيه يمس مصالحهم.
- توفر القدرات والكفاءات والمعلومات اللازمة لمعالجة المشكل لدى المشاركين.
- قدرة المشاركين على الإتصال.
- موضوع المشاركة يكون ضمن سلطات ومسؤوليات الجماعة أو الأفراد المشاركين.

1 شوقي محمد الصباغ، وآخرون: مرجع سابق، صص 141-158.

2 ماجد عبد المهدي المساعدة، وآخرون: مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، صص 129.

3 بن داود العربي: مرجع سابق، صص 167-180.

يمكن القول أن للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات نتائج إيجابية بالنسبة للمرؤوسين المشاركين وللمدير متخذ القرار ويترتب عنها ترشيد عملية إتخاذ القرارات وضمان الوصول إلى قرارات أقرب للصواب وأكثر فعالية، لكن المشاركة ذاتها لا تخلو من المآخذ والسلبيات على كلا الطرفين، ولتجنبها أو التخفيف منها وجب العمل على إنجاح المشاركة بإحترام مجموعة من الشروط وتوفير مجموعة من العوامل.

ومن خلال ما تم ذكره في هذا المبحث نستخلص أن المشاركة هي مدى مساهمة المرؤوسين والأفراد في إتخاذ القرارات داخل المنظمة إلى جانب متخذ القرار، كما تتفاوت درجة مشاركة الأفراد باختلاف ذهنيات متخذي القرارات وإلى نمط القيادة التي ينتهجها المدير، فيمكن أن تنعدم المشاركة داخل المنظمة كما يمكن أن يكون المرؤوسين والأفراد المشاركين هم من يتخذ القرار بنسبة كبيرة ولتعزير وتفعيل المشاركة داخل المنظمة وجب توفر عدة شروط وإعتبارات لضمان تحقيق مبدأ المشاركة والتي تتم وفق عدة طرق وأساليب مختلفة يمكن تقسيمها إلى أساليب تقليدية(عادية) وأساليب حديثة أو فنية تعتمد على طرق علمية ومهارات مختلفة يجب أن تتوافر في متخذ القرار والمشاركين معه، ولنجاح هذه الطرق والأساليب يجب توفير مجموعة من الشروط لضمان الوصول إلى عملية إتخاذ قرارات ناجعة تنجم عنها قرارات رشيدة وفعالة قريبة من الصواب.

المبحث الثالث: دور المشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية

أجمع أغلب المفكرين والباحثين والإداريين على أهمية وضرورة إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم، فالمدرسة الإدارية تنظر إلى عملية المشاركة في إتخاذ القرارات على أنها حل للمشكلات الإدارية وزيادة في رضا العاملين، فالمشاركة تضمن وضوح الرؤية وتبادل الآراء والإقتراحات للوصول إلى قرارات أكثر صحة وأبعد عن الخطأ فدوما المجموعة أقدر من الفرد الواحد مهما كانت قدراته، وهذا ما يستدعي منح فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية للمرؤوسين، ويمكن القول أن هناك علاقة بين المشاركة ونجاعة عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية، ولهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى دور المشاركة ممثلة بأبعادها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية كدور اللجان، الإجتماعات والإتصالات الخارجية.

المطلب الأول: دور اللجان في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية

تمثل اللجان أحد أشكال المشاركة في إتخاذ القرارات وأكثرها شيوعا في مجال الإدارة حسب أغلب الباحثين، وهذا لتعدد أنواعها فهناك لجان دائمة، لجان مؤقتة، لجان داخلية ولجان خارجية وكلها تستعمل كوسيلة للمشاركة في أغلب الهيئات والمنظمات (المجالس التشريعية، المجالس الولائية والبلدية، مجالس الجامعات والكليات...).

فاللجان تؤكد صفة العمل الجماعي في إتخاذ القرار (التشارك)، كون متخذ القرار يستعين بالخبرات المتخصصة لأعضاء اللجان في حل المشكلات، فيرى أحد الباحثين أن اللجنة في مجال إتخاذ القرارات تعني "مجموعة من الأفراد يتم إختيارهم رسميا من قبل الإدارة إما للنظر في مشكلة معينة وإتخاذ قرار لحلها"¹، فالجان تستخدم عموما لحل المشكلات التي لا تمتاز بالطابع الإستعجالي ودور اللجان في مثل هذا النوع مايلي:

- الحصول على آراء وإقتراحات مجموعة من الأشخاص (الأعضاء) يمتازون بالكفاءة.
- تنسيق وجهات نظر الأعضاء.
- تقديم معلومات وتوصيات وإقتراحات لمتخذ القرار حول حل المشكلة.
- تجنب الإعتبارات الشخصية والنزعة الفردية لمتخذ القرار.
- الموازنة بين آراء المشاركين أعضاء اللجنة للوصول لأحسن الإقتراحات.
- كثرة الآراء والمناقشات حول البدائل قصد إختيار أحسنها من خلال الأشغال المتكررة للجنة.

نلاحظ أنه من خلال اللجان يتم توضيح المشكلة وتبسيطها من خلال جمع العديد من الآراء والبيانات والمعلومات حولها والتي يقدمها أعضاء اللجنة، ونفس الشيء في تحديد البدائل المتعلقة بجلها حيث يتم الوصول لمجموعة من البدائل التي يتم

1 نواف كنعان: مرجع سابق، ص218.

دراستها كاملة والموازنة بينها بغية تقديم أحسنها لمتخذ القرار ويتم هذا من خلال أشغال اللجنة المتكررة التي تلغي إنفراد متخذ القرار في تحليل المشكلة وتحديد البدائل، ومن هنا يبرز الدور الكبير الذي تلعبه اللجان في تحليل المشكلة بشكل موسع وتقديم البدائل والحلول والإقتراحات التي تمكن من الوصول لأحسنها بغية الوصول لقرار فعال ورشيد من خلال تسهيل وتحسين عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

المطلب الثاني: دور الاجتماعات في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية

تعتبر الاجتماعات أسلوب من أساليب المشاركة المباشرة في إتخاذ القرارات، حيث يساهم الجميع بأرائهم بصورة مباشرة حتى يتم التوصل إلى القرار النهائي والاجتماعات تعطي فرصة المشاركة لكل العاملين لكن يستحسن إستدعاء عدد قليل من المشاركين كون المجموعات الصغيرة تتيح مجالاً للصراحة والإخلاص والمشاركة الكاملة ويبرز دور المشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية التي لا تمتاز بالطابع الإستعجالي ويتم من خلال الاجتماعات مايلي:

- تقديم الإقتراحات والبدائل بوضوح.
- تقديم عدد كبير من البدائل لكثرة المشاركين.
- الوصول لأفضل حل مقترح.
- إختيار أحسن البدائل بالتصويت أو المناقشة والإتفاق وذلك حسب عدد الحاضرين.

نلاحظ أنه من خلال الاجتماعات يتم الحصول على مجموعة كبيرة من المعلومات حول حل المشكلة بتقديم عدد معتبر من البدائل ناجم من العدد الكبير للمجتمعين والمشاركين والحرية الكاملة التي تنجم عن الجو الملائم الذي يخلقه مسؤول الاجتماع، كما يتم في بعض أنواع الاجتماعات إختيار أحسن بديل بطريقتين حسب عدد المشاركين إما عن طريق المناقشة والإتفاق أو عن طريق التصويت عندما يكون عدد المشاركين كبيراً، وهذا بغية الوصول لقرار بالإجماع ليتم قبوله من قبل كامل المستويات التنظيمية العامل الذي يضمن تنفيذه بسهولة ونجاحه بشكل كبير، ومن هنا يبر الدور الكبير للاجتماعات في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

المطلب الثالث: دور الإتصالات الخارجية في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية

أساس المشاركة بأسلوب الإتصالات الخارجية الحصول على معلومات وشروحات من أطراف خارجيين عن المنظمة، يتم الإتصال بهم بإستعمال أدوات الإتصال الخارجي المختلفة، وتتم في المشكلات الإستراتيجية المتخصصة والمعقدة التي ترهق متخذ القرار ومرؤوسيه حيث يتم الإستعانة بمستشارين مختلفين، مختصين، تقنيين وفنيين ويستعمل هذا الأسلوب عموماً في المشكلات الإستراتيجية المعقدة أو المستعجلة، ويتم من خلالها:

- الحصول على معلومات دقيقة ومتخصصة لاتتوفر داخل المنظمة.
- الحصول على بدائل جد مهمة.
- المساعدة على تقييم البدائل بتقنيات متخصصة وحديثة يتحكم فيها التقنيون والمتخصصون.
- الحصول على الطرق الفنية والقانونية لتنفيذ القرار الإستراتيجي المتخذ.

نستخلص أن الإتصالات الخارجية لاتستغرق الوقت الكبير نظراً لإستعمال وسائل حديثة ومختلفة للإتصال بالإضافة إلى نوعية الأفراد المشاركين في إتخاذ القرار فهم ذوي إختصاص وخبرة (مستشارين قانونيين وإداريين، تقنيين، فنيين...) الشيء الذي يجعل المعلومات المتعلقة حول المشكلة أو البدائل المقترحة من قبلهم تكون دقيقة ومميزة لاحتياج إلى الكثير من المناقشة والدراسة، وطرق تقييمهم للبدائل تكون علمية وحديثة مما يسهل ويفعل عملية إختيار البديل الأفضل أما طريقة التنفيذ القرارات المتوصل إليها تنجم عن خبراء أي تكون فعالة مما يحسن عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية وفعالية القرارات المتوصل إليها، وهذا ما يوضح دور الإتصالات الخارجية في تحسين عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

مما سبق نستخلص أن للمشاركة بأساليبها الثلاثة دور في تحسين عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي وهذا من خلال توفير معلومات وبدائل وطرق لتقييم البدائل وكيفيات تنفيذ القرار الإستراتيجي المتخذ، وأهم عنصر توفره المشاركة هو قبول القرار المتخذ من قبل المشاركين ما يسهل عملية تنفيذه بسهولة من خلال إلتزام المشاركين بالتنفيذ الصحيح والدقيق للقرار وهي أهم خطوة من خطوات عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية، كون تنفيذ القرار بشكل جيد هو الذي يحقق الأهداف المرجوة منه.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

هناك بعض الباحثين من قام بدراسات تناولت مواضيع المشاركة وإتخاذ القرارات الإستراتيجية بوجهات نظر مختلفة، سواء في إبراز الدور بين المشاركة وإتخاذ القرارات الإدارية، وعليه سنتناول في هذا المبحث الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع كما سنقوم بإستعراض الدراسات وترتيبها حسب التاريخ من الأقدم إلى الأحدث بداية في المطلب الأول بالدراسات ذات الصلة بالمشاركة، ثم الدراسات ذات الصلة بإتخاذ القرارات الإستراتيجية في المطلب الثاني، وفي المطلب الأخير نتطرق إلى دلالات الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات ذات الصلة بالمشاركة

المشاركة في إتخاذ القرارات من المواضيع المهمة في الإدارة بصفة عامة وفي إتخاذ القرارات كجزء من الإدارة، والتي تم البحث فيها بشكل مقبول ولا تزال تخضع للدراسة والبحث فيها.

1- دراسة طاهر محمود خلف الكلالدة: أثر مشاركة العاملين وإتخاذ القرارات والدافعية على الأداء الإداري، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2007.

تهدف الدراسة إلى إبراز وتحديد أثر مشاركة العاملين وإتخاذ القرارات على الأداء الإداري، وتقديم أساليب المشاركة في ظل النمطين الأوتوقراطي والديمقراطي وتوضيح أشكال المشاركة بالإضافة إلى أنماط القيادة، وتم الإعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لإبراز أثر مشاركة العاملين وإتخاذ القرارات على الأداء الإداري، وفي الجانب التطبيقي الذي تم فيه دراسة حالة أمانة عمان الكبرى وهذا بالإستعانة بإستبانة لمجموعة من الباحثين وتحليل وثائق تتضمن إنجازات مختلف أقسام ومناطق أمانة عمان الكبرى، كما تم الإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء الباحثين حول مفاهيم عدة مثل إتخاذ القرارات، المشاركة ومصفوفة معامل إرتباط سبيرمان لأراء الباحثين حول متغيرات الدراسة، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- تعتبر المشاركة في العملية الإدارية من أهم الأعمال التي يجب على متخذ القرار إتباعها.
- مشاركة العاملين في صنع القرار تحملهم مسؤولية تنفيذ القرارات وتجعلهم أكثر تفاعلاً في تحقيق النتائج.

2- دراسة ماجد بن سفر بن صالح السفياي: درجة مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات المدرسية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012.

تهدف الدراسة إلى تحديد وتوضيح درجة مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات المدرسية، كما تقدم الدراسة أهمية القرارات الإدارية وخصائص القرارات بالإضافة إلى إبراز أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية، وطرق تنفيذ المشاركة، بالإضافة إلى كشف درجة مشاركة المعلمين وفقا لعدة متغيرات كالمؤهل العلمي ونوعه وعدد سنوات الخبرة، وقد تم إعتتماد المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لتوضيح درجة مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات، وفي القسم التطبيقي الذي تم من خلال دراسة ميدانية على معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف والبالغ عددهم (1031) معلما أختيرت منهم عينة عشوائية تقدر ب(380) معلما، وزعت عليهم إستبانة تم إسترجاع (354) إستبانة بنسبة (34%) من مجتمع الدراسة الأصلي، كما تم الإعتتماد على المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والإعتتماد على الإحصاء التحليلي المتمثل في تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وإختبار شيفيه، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- درجة مشاركة المعلمين كانت متوسطة في القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة.

- درجة مشاركة المعلمين بصفة عامة وبأبعادها كانت منخفضة.

3- دراسة ريب الله محمد: واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، المجلة العربية لضمان جودة التعميم الجامعي، جامعة وهران، المجلد 06، العدد 11، الجزائر، 2013.

تهدف هاته الدراسة إلى توضيح مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار بالجامعات الجزائرية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق في المشاركة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية، كما تهدف إلى إبراز أهمية المشاركة في صناعة القرار وتحديد مفهوم كل من المشاركة المباشرة والمشاركة غير المباشرة، وقد تم الإعتتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لدراسة واقع مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس، وفيما يخص الدراسة التطبيقية تم الإستعانة بإستبيان يتكون من (43) عبارة قياس موزعة على مجالات أربعة (قرارات مجلس الكلية، قرارات المجلس العلمي، قرارات اللجنة العلمية للقسم، قرارات اللجنة البيداغوجية للقسم)، وزع على عينة عشوائية تتكون من (320) عضو تدريس من جامعة الجزائر، جامعة وهران وجامعة قسنطينة أختيرت من مجتمع يتكون من (1476) فردا أي مايعادل نسبة 21 % ، وتم إستخدام أساليب إحصائية كالنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية ومعامل بيرسون وهذا لمعرفة مدى المشاركة الكلية لأعضاء هيئة التدريس وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- تدني مستوى المشاركة في إتخاذ القرارات لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية.

- إعتقاد الإدارة الديكتاتورية في الجامعات الجزائرية.

- لا توجد فروق في المشاركة في إتخاذ القرارات بين الجامعات (الجزائر، وهران، قسنطينة).

4- دراسة حنان علي عبدالسلام القطراني: المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة، كلية الإقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2014.

تهدف الدراسة التعرف وإظهار مستوى مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية وكذا توضيح أكثر أساليب المشاركة إستخداما بالإضافة إلى تفعيل المشاركة في إتخاذ القرارات، كما تهدف الدراسة إلى تحديد أساليب المشاركة وشروط فعاليتها، ولهذا تم الإعتداد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والإعتداد على الكتب والدوريات والدراسات السابقة لإنجاز الجانب النظري، وتم الإعتداد على إستمارة إستبيان في الجانب التطبيقي للدراسة الذي تم بالشركات الليبية العاملة بقطاع النقل الجوي والناشطة بينغازي، ووزعت الإستمارة على عينة مكونة من (226) عاملا أختيرت عشوائيا تمثل نسبة (42%) من عينة بلغ عدد العمال فيها (537) عاملا، أسترجعت منها (220) إستمارة صالحة للتحليل الإحصائي أستخدم فيها برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وتم إستخدام المتوسطات الحسابية لإستخراج الترتيب لكل فقرة والانحراف المعياري لقياس مدى التشتت في الإجابات وتحليل التباين لمعرفة وجود فروقات ذات دلالات إحصائية في آراء الباحثين حول المشاركة في إتخاذ القرارات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية متوسطة.

- وجود معوقات للمشاركة في إتخاذ القرارات أبرزها المركزية المتبعة في أغلب الشركات.

- ضعف مستوى العلاقات الإنسانية بين القادة والمرؤوسين.

5- دراسة نسيم بن فرحات: دور المشاركة في إتخاذ القرارات في تحقيق الإبداع الإداري، مذكرة ماستر، غير منشورة، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2015.

تهدف الدراسة إلى التحقق من دور مشاركة العاملين في إتخاذ القرار لتحقيق الإبداع الإداري كما تهدف إلى التعرف على درجة العلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرار والإبداع الإداري وتهدف أيضا إلى الكشف عن دور الممارسات الإدارية في ترسيخ المشارك، وتعزيز أسلوب المشاركة بغية تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسة، وقد تم الإعتداد على المنهج الوصفي التحليلي بغية الوصول إلى نتائج بعد تحليل المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة التي أجريت على المؤسسة الصناعية

سوناطراك بتقرت وهذا من خلال الإستعانة بأداتين هما الإستبانة والمقابلة، فالإستبانة تضمنت (23) سؤالاً وزعت على (19) إطار أما المقابلة فقد أجريت مع مدير المؤسسة، وتم تحليل الإجابات بإستعمال النسب المئوية والتكرارات فتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- للمشاركة في إتخاذ القرارات دور كبير في تحقيق الإبداع الإداري.

- للمشاركة دور كبير في تنمية مهارات العاملين بالمنظمة.

مما سبق ذكره نستخلص أن للمشاركة دور مهم وفعال في إتخاذ القرارات وتنمية مهارات العاملين وتحقيق الإبداع الإداري بالإضافة إلى دورها في تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين وامتخذ القرار، كما نستخلص من أغلب الدراسات المتطرق لها أن إعتداد أسلوب مشاركة العاملين في إتخاذ القرار ليس بالدرجة المقنعة وأن أغلب المنظمات تعتمد نمط القيادة الأوتوقراطي.

المطلب الثاني: الدراسات ذات الصلة باتخاذ القرارات الإستراتيجية

إتخاذ القرارات الإستراتيجية عملية حيوية وجوهر العملية الإدارية ولهذا يعتبر من المواضيع المهمة في الإدارة الإستراتيجية، والبحث في الموضوع مقبول ولايزال يحتاج للإثراء والدراسة والبحث فيه.

1- دراسة مؤيد الساعدي وسلمان عبود زبار: جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الإستراتيجية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، المجلد 15، العدد 03، العراق، 2013.

تهدف الدراسة إلى فحص وإختبار العلاقة بين المعايير المستخدمة في تقييم جودة المعلومات وبين القرارات الإستراتيجية، بالإضافة إلى إظهار خصائص القرار الإستراتيجي وتأثير المعلومات على أبعاده المختلفة والمتمثلة في التنافس، الرقابة، التنبؤ، الصراع والواقعية، حيث تم الإعتداد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي قصد الوصول إلى النتائج، ففي الجانب التطبيقي الذي أجري على المصارف العراقية بمحافظة بابل تم الإستعانة بإستبانة وزعت على عينة قصدية تتألف من مديري الفروع ورؤساء الأقسام والشعب وتتكون من (40) فرداً، كما خضعت الإستبانة إلى إختبار

إتساق بواسطة معادلة ألفا كرونباخ أما الثبات فتم بطريقة التجزئة النصفية، كما تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية كالوسيط ومعامل الارتباط كندال ومعاملات الإنحدار أدت للتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة إرتباط موجبة بين القرارات الإستراتيجية وأبعاد جودة المعلومات.

- هناك دور لجودة المعلومات في القرار الإستراتيجي بكل أبعاده (التنافس، الرقابة، التنبؤ، الصراع، الواقعية).

2- دراسة عديدة مدور: أهمية اليقظة الإستراتيجية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسات، مذكرة ماستر، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012/2013.

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار أهمية اليقظة الإستراتيجية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسات، وتهدف إلى التعرف على القرار الإستراتيجي ومراحله والعوامل المؤثرة في إتخاذه، كما تهدف إلى إيجاد العلاقة والصلة بين ممارسة دور اليقظة الإستراتيجية وحسن تطبيقها لإتخاذ القرارات الإستراتيجية، للوصول إلى الأهداف السابقة تم إعتماد المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، فالمنهج الوصفي استخدم لعرض الجانب النظري والمفاهيمي والمنهج التحليلي استخدم للتعقيب على المفاهيم الواردة في الجانب النظري وتحليل بيانات ومعلومات الجانب التطبيقي من الدراسة الذي تم بدراسة حالة شركة الإتصالات موبيليس بورقلة وفق الإستبيان والمقابلة والملاحظة بشكل أقل كوسيلة مكتملة لجمع البيانات، حيث تم توزيع الإستبيان على عينة عشوائية مكونة من (50) إطار تم إسترجاع (44) إستمارة منها فكانت فقط (40) منها تصلح للتحليل، فتم إستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والمعلومات كالنسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، إختبار ألفا كرونباخ ومعامل إرتباط سبيرمان مما أدى إلى التوصل لمجموعة من النتائج أهمها:

- هناك علاقة إرتباط قوية بين إتخاذ القرارات الإستراتيجية واليقظة الإستراتيجية.

- القرارات الإستراتيجية تتخذ بناء على اليقظة الإستراتيجية أو ما يعرف بالترصد البيئي.

- القرارات الإستراتيجية تتأثر بمتغيرات البيئة الخارجية.

3- دراسة أسماء عيساني وجمال جابري: دور نظم دعم القرار في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، مذكرة ماستر، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، الجزائر، 2016/2015.

الهدف الرئيسي للدراسة إثراء المعارف حول إتخاذ القرار الإستراتيجي وعلاقته بالتكنولوجيا من خلال نظم دعم القرار، كما تهدف إلى إظهار مدى تطبيق نظم دعم القرار في إتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى الإحاطة بأهم المفاهيم التي تعبر عن التطور في إستخدام التكنولوجيا وتأثيرها على إتخاذ القرار الإستراتيجي، وللوصول إلى النتائج تم الإعتماد على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات والمنهج التحليلي من أجل تحليل الفقرات الموجودة في الإستمارة وكذا تحليل بعض الوثائق، والمنهج الإحصائي لتحليل البيانات وتحديدًا في الجانب التطبيقي الذي تم بدراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالة، حيث تمت الدراسة على مجتمع كلي يبلغ (125) عامل أختيرت منه عينة عشوائية تتكون من (37) إطار، وزعت عليهم إستمارات إستبيان وأسترجعت منها (36) إستمارة كما أُلغيت (01) إستمارة، كما تم إجراء مقابلة مع المدير العام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، بالإضافة إلى جمع معلومات من بعض وثائق المؤسسة، وتحليل النتائج تم إستخدام بعض الأساليب الإحصائية كالتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، النسب المئوية، التكرارات، معامل الارتباط وغيرها وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- لنظم دعم القرار دور كبير في إتخاذ القرار الإستراتيجي.

- نظم دعم القرار تعمل على توفير المعلومات المهمة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

4- دراسة حسين وليد حسين: أثر المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الإستراتيجية، مجلة المنصور، كلية المنصور، العدد 25، العراق، 2016.

تهدف الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقة المرونة الإستراتيجية وأثرها في ترشيد القرارات الإستراتيجية والتعرف على الصعوبات التي ترافق عمل القرارات الإستراتيجية، بالإضافة إلى تقديم إضافة في الجانب النظري كالعوامل المؤثرة في القرارات الإستراتيجية ومراحل إتخاذها، وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والدراسة التطبيقية التي تم إجرائها على الشركة العامة للزيوت النباتية بالعراق، وفيما يتعلق بجمع المعلومات تم إستعمال الإستبانة التي تم تكييفها لتلائم مع أغراض البحث وخصوصًا أبعاد إتخاذ القرارات الإستراتيجية المتمثلة في تحديد المشكلة، توليد البدائل، تقييم البدائل وإختيار البديل وقد تم إخضاع الإستبانة إلى إختبارات الصدق والثبات ووزعت على عينة البحث المختارة بطريقة عشوائية بسيطة من مجموع الموظفين والعاملين وبلغ عددها (76) فردًا، وفي تحليل البيانات تم إعتماد مجموعة من الأدوات

الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط لسبيرمان ومعامل الانحدار الخطي البسيط، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يمكن ترشيد القرارات الإستراتيجية بإستخدام المرونة الإستراتيجية ممثلة ببعده مرونة المهارات والأنشطة.
- المرونة الإستراتيجية تؤثر وبداالة معنوية في ترشيد القرارات الإستراتيجية بالمنظمة المدروسة.

5- دراسة سامي أحمد عباس وآخرون: إدارة الموهبة وتأثيرها في دعم القرارات الإستراتيجية للمنظمات، مجلة كلية المأمون الجامعة، كلية المأمون الجامعة، العدد 29، العراق، 2017.

تهدف الدراسة إلى معرفة وقياس مستوى كفاءة وفعالية إدارة الموهبة وتأثيرها على دعم القرارات الإستراتيجية، كما تهدف إلى تقديم خلفية نظرية عن كيفية إستقطاب المواهب بغية دعم وتطوير القرارات الإستراتيجية بمستشفى مدينة الطب بالعراق، بالإضافة إلى توضيح أهمية إدارة المعرفة في إيجاد الطرق الصحيحة في عملية دعم القرارات الإستراتيجية الفعالة، فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي للوصول إلى النتائج الخاصة بالدراسة التطبيقية بمستشفى مدينة الطب ببغداد وتم الإعتماد على إستبانة ذات مقياس خماسي (ليكرت) والتي وزعت على عينة البحث المتكونة من (50) فردا يمثلون القيادات العليا بدرجة مدير ورئيس قسم متخصص وهم المسؤولون عن إتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمستشفى، كما تم إستعمال مجموعة من الاساليب الإحصائية لمعالجة وتحليل البيانات المتحصل عليها مثل المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار ومعامل ألفا كرونباخ فتم التوصل لمجموعة من النتائج نذكر أهمها:

- إهتمام إدارة المستشفى بمشاركة العاملين الموهوبين في دعم القرارات الإستراتيجية.
- هناك علاقة إرتباط معنوية بين إدارة الموهبة ودعم القرارات الإستراتيجية.
- إدارة المستشفى تركز على البعد الشمولي لإدارة الموهبة في دعم قراراتها الإستراتيجية.

مما سبق ذكره نستخلص أن إتخاذ القرارات الإستراتيجية عملية حساسة بالإدارة لا بد العمل على نجاحها ونجاحتها مما يؤدي إلى فاعلية القرارات الإستراتيجية الناجمة عنها، على المنظمة التركيز على نجاح عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بتشجيع المشاركة فيها وكذا الإعتماد على الإتصالات الفعالة بين المستويات التنظيمية وضرورة إشراك المواهب في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتحفيز المشاركين في العملية، والإهتمام بالمرونة في التعامل والحصول على المعلومات الإستراتيجية المهمة في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

المطلب الثالث: دلالات الدراسات السابقة.

الدراسات العشرة السالفة العرض والتي أنجزت في الفترة الممتدة بين (2007-2017) كشفت تطرقا ودراسات مهمة لكل من أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات وإتخاذ القرارات الإستراتيجية والتي شكلت دعما لطرحنا النظري وتوجهنا المنهجي خاصة أنها كانت متوافقة وما أوردناه من مفاهيم في الجانب النظري لموضوع دراستنا وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على توافق الخلفية التي تم التوصل إليها من خلال التطرق والإطلاع على الأدبيات السابقة ذات الصلة بالموضوع سواء المتعلقة بالمشاركة أو التي خصت إتخاذ القرارات الإستراتيجية مع تلك التي جاءت بها هذه الدراسات.

الدراسات النظرية الخمسة التي تناولت المشاركة في إتخاذ القرارات لكل من (طاهر محمود خلف الكلالدة 2007، ماجد بن سفر بن صالح السفياني 2012، ررب الله محمد 2013، حنان علي عبد السلام القطراني 2014، نسيم بن فرحات 2016/2015) بينت المفاهيم المختلفة للمشاركة من تعاريف وأنماط للمشاركة بالإضافة إلى أساليب المشاركة، كما أجمعت الدراسات على إيجابيات وسلبيات المشاركة مع ما ورد في هاته الدراسة، أما فيما يخص الجانب التطبيقي (العملي) فكانت أغلب النتائج تؤكد وجود دور للمشاركة في إتخاذ القرارات، وأن للمشاركة دور في تنمية مهارات المدير والمرؤوسين بالإضافة إلى تعزيز العامل النفسي بينهما، كما خلصت معظم هذه الدراسات إلى أن جل المنظمات تعاني من ضعف إستخدام أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات وإعتمادها نمط القيادة البيروقراطية وسببهما طريقة التعيين في المناصب القيادية.

الدراسات النظرية الخمسة التي تطرقت لموضوع إتخاذ القرارات الإستراتيجية لكل من (مؤيد الساعدي وسلمان عبود زيار 2013، عديلة مدور 2013/2012، أسماء عيساني وجمال جابري 2016/2015، حسين وليد حسين 2016، سامي أحمد عباس وآخرون 2017) فقد ركزت على مفهوم القرارات الإستراتيجية وعملية إتخاذها بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيها وشروط فاعليتها، كما تطرقت بعضها إلى مراحل وخطوات إتخاذ القرارات الإستراتيجية (تحديد المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، إختيار البديل) والتي إعتبرها معظمهم أبعاد إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وكانت هذه الدراسات قريبة مما ذكرناه في الجانب النظري لدراستنا، كما أن أغلب الدراسات النظرية السابقة ركزت دوما على شروط فاعلية إتخاذ القرارات الإستراتيجية وخصوصا قبوله لدى الأطراف التي يمسها، وهو الشيء الذي يسهل عملية التنفيذ، أما في الجانب التطبيقي فأجمعت الدراسات على حساسية القرارات الإستراتيجية وصعوبة عملية إتخاذها، وأبرزت شروط نجاعة العملية وخصوصا ضرورة الإعتداد على المواهب المشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية وتشجيع مشاركة العاملين من كل المستويات التنظيمية لثفادي أي تعارض في تنفيذها كما تطرقت معظمها إلى ضرورة الإستثمار في قدرات المنظمة بغية دعم قراراتها الإستراتيجية.

مما سبق نستخلص أن الدراسات السابقة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي خلصت إلى أن للمشاركة دور في إتخاذ القرارات من خلال تقديم بدائل وإقتراحات عديدة يتم إختيار أحسنها، وأن عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية تحتاج لعدة عوامل وشروط لنجاحها أهمها المشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، والإعتماد على الكفاءات والمواهب المشاركة بالإضافة للمعلومات الإستراتيجية.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل المتعلق بالإطار النظري للدراسة من محاولة لإبراز وتوضيح مفهوم المشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في ظل المتاح من المراجع الأدبية حول هذه المفاهيم تم التطرق إلى أهم المفاهيم والجوانب التي من شأنها إعطاء فكرة ونظرة توضيحية عن دور المشاركة في إتخاذ القرارات والذي أضحي أسلوبا مهما تسعى إليه أغلب المنظمات والقيادات بما بغية الوصول لقرارات إستراتيجية فعالة من خلال تحسين نجاعة عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تعتبر جوهر العملية الإدارية وعمليتها الحيوية للوصول لإدارة حديثة وفعالة يتم الوصول من خلالها إلى الأهداف المرسومة للمنظمة، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى العلاقة بين كل من المشاركة وعملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية وكيفية تفعيل المشاركة لتحسين عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية، ولتعزيز كل ما جاء في الإطار النظري تم الإستعانة بمجموعة من الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع دراستنا وتوضيح ما توصلت إليه من نتائج وتوصيات بغية التشجيع على مواصلة البحث في هذا الموضوع ومساعدة بعض المؤسسات المحلية على إنتهاج هذا الأسلوب من الإدارة وإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

قبل إسقاط الإطار النظري على الجانب التطبيقي للدراسة وجب إبراز الإطار المنهجي الذي ستم وفقه الدراسة التطبيقية بتوضيح النموذج والفرضيات المطروحة وكذا المنهج المتبع وسيتم تفصيلها في الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

الإطار المنهجي للدراسة هو حلقة الربط بين الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية وبين تجسيد كل من هذه المعارف في واقع ونشاط منظمات الأعمال حالياً ومستقبلاً، كما يعتبر بمثابة الخريطة التي يتبعها الباحث في دراسته مما له من أهمية، ولهذا سنتناول في هذا الفصل نموذج الدراسة المتبع وفرضيات البحث المعتمدة، ثم نتطرق إلى منهج البحث وحدود الدراسة، كما نسلط الضوء على مجتمع البحث وأدوات الدراسة، وفي الأخير نتطرق إلى أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.

المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث

قصد إعطاء تصور واضح ودقيق عن الأسلوب المنتهج في الإجابة عن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، ثم صياغة الفرضيات بما يتوافق مع تساؤلات البحث وأهدافه، وذلك بصياغة أربعة فرضيات صفرية (عدمية) بغية المساهمة في تحقيق أهداف الدراسة ولذلك سنتناول في هذا المبحث نموذج الدراسة في المطلب الأول، وفرضيات البحث في المطلب الثاني.

المطلب الأول: نموذج الدراسة

على ضوء إشكالية البحث وأهدافه وكذا تساؤلات الدراسة، ومن خلال مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة تم إعداد نموذج للدراسة والذي يتألف من متغيرين:

- المتغير المستقل: يتمثل في المشاركة في إتخاذ القرار والذي تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد هي اللجان، الاجتماعات والإتصالات الخارجية.

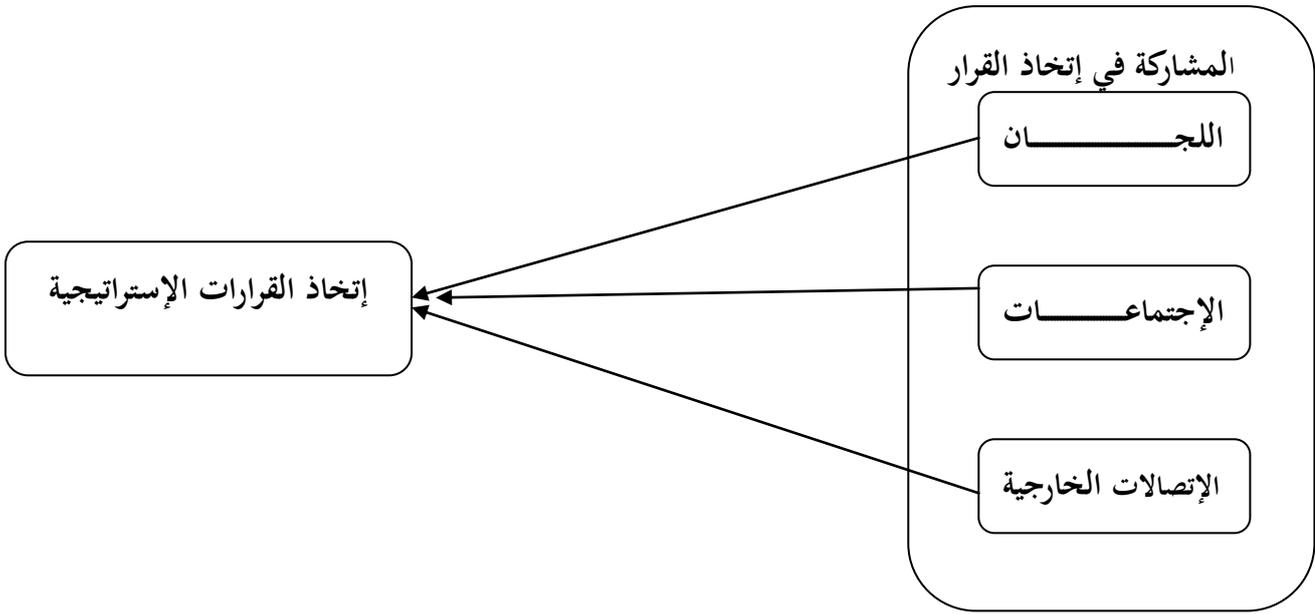
- المتغير التابع: ويتمثل في إتخاذ القرارات الإستراتيجية وهو ممثل في بعد واحد.

ويمكننا توضيح النموذج وتلخيص العلاقة بين المتغيرين في شكل معادلة كما يلي : $Y = f(x)$

حيث : (y) يمثل المتغير التابع وهو المشاركة و (x) يمثل المتغير المستقل وهو إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

كما يمكننا توضيح النموذج وتلخيصه في شكل بياني يمثل نموذج الدراسة وفقاً لما يلي :

الشكل رقم (08): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على دراسات سابقة

من المعادلة السابقة ومن الشكل أعلاه يتبين أننا نود إختبار العلاقة بين المتغير المستقل وهو المشاركة والمعبر عنها بالأبعاد الثلاثة المتمثلة في اللجان، الإجتماعات والإتصالات الخارجية وبين المتغير التابع إتخاذ القرارات الإستراتيجية ومعرفة التغييرات الحاصلة عليه وتفسيرها.

المطلب الثاني: فرضيات الدراسة

تماشيا مع إشكالية البحث المطروحة هل يوجد دور للمشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية وبعية التحقق من وجود هذا الدور ومن عدمه، ولبلوغ أهداف الدراسة نحاول الإجابة على أربعة تساؤلات لذا تم صياغة فرضية رئيسية والتي إنبثقت منها ثلاثة فرضيات فرعية والتي سنتطرق لها بشيء من التفصيل فيما يلي:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للجان في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإجتماعات في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإتصالات الخارجية في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

الهدف من هذه الفرضية الرئيسية الصفرية (العدمية) معرفة ما إذا كان للمشاركة بأبعادها الثلاثة (اللجان، الإجتماعات، الإتصالات الخارجية) دور ذو دلالة إحصائية في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

بالإستناد لنموذج الدراسة المعتمد والذي يشير إلى الأبعاد الثلاثة المعبرة عن المشاركة وعلاقتها بالمتغير التابع يمكن القول بأن إختبار الفرضية الرئيسية يفسر من خلال إختبار الفرضيات الفرعية المذكورة سابقا، وذلك بإظهار وتوضيح دور كل من اللجان، الإجتماعات والإتصالات الخارجية في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية وبعدها يتم الإجابة على الفرضية الرئيسية بوجود هذا الدور من عدمه.

المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة

تهدف كل دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهان عليها وهذا بإتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها، ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى منهجية البحث المعتمدة في المطلب الأول أما في المطلب الثاني سيتم التطرق لحدود الدراسة.

المطلب الأول: منهج البحث

يعرف منهج البحث بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة جملة من القواعد العامة تسيطر على سير العمل حتى تصل لنتيجة معلومة، ونظرا لطبيعة دراستنا هاته سنستخدم المنهج الوصفي والمنهج التحليلي اللذين يعتمدان على مجموعة من الإجراءات البحثية المرتبطة والمتكاملة، فالمنهج الوصفي يستخدم لعرض الجانب النظري والمفاهيمي والمنهج التحليلي يستخدم للتعقيب على المفاهيم الواردة في الجانب النظري وتحليل بيانات ومعلومات الجانب التطبيقي بتصنيفها ومعالجتها ثم تحليلها تحليلا كافيا ودقيقا وتفسيرها بالإعتماد على كل من المقابلة والملاحظة ووثائق المؤسسة، أي أن المنهجان يعبران عن الظاهرة المدروسة تعبيرا كميا وكيفيا وذلك بوصف وتشخيص موضوع البحث بغية إستخلاص دلالاته والوصول إلى نتائج ليتم تعميمها على الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة.

المطلب الثاني: حدود الدراسة

يجب إبراز وتوضيح الإطار أو المجال الذي ستم فيه هذه الدراسة قصد وضع صورة شاملة للظروف التي جرت فيها الدراسة، وذلك بتحديد الحدود سواء المكانية أو الزمانية أو البشرية أو الموضوعية وهذا لصعوبة تغطية الدراسة لمجتمع بأكمله وإستحالة دراسة الظاهرة على مدار كل الفترات لذا سنتطرق إلى كل هذه المحددات ومحاولة تبريرها وفقا لما يلي:

- المجال البشري: ويقصد به تحديد مجتمع البحث وتقتصر هذه الدراسة على مجموعة من إطارات مديرية الخدمات الجامعية بسكرة-شتمة، حيث إنحصر البحث على هذه الفئة نظرا لطبيعة موضوع الدراسة الذي يتطلب أن يكون المستجوبين على درجة مقبولة من التأهيل العلمي الأكاديمي والوظيفي بغية الحصول على إجابات موضوعية تساعد وتسهل على تحقيق هدف البحث.
- المجال المكاني: تم إجراء الدراسة الميدانية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة، وتم إختيارها لكونها تعد مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تركز على عمليات إتخاذ القرارات مما يساعد على إعطاء مصداقية أكبر للنتائج المترتبة عن هذه الدراسة.

- المجال الزمني: ويقصد به تحديد الوقت الذي تم فيه جمع البيانات، وتم إجراء الجانب الميداني من الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2018/2017 وبالتحديد خلال شهري أفريل وماي من سنة 2018، ويمكن القول أنها فترة غير كافية لإجراء بحث ميداني نظرا لإنشغالات وصعوبات عديدة.
- المجال الموضوعي: حدد المجال الموضوعي في هذه الدراسة بمعرفة ما إذا كان هناك دور للمشاركة في تحسين عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة-شتمة (DOU Biskra-Chetma)، وتمت الدراسة في ظل العديد من المعوقات الناجمة عن نقص المراجع والدراسات السابقة والمتخصصة في المشاركة في إتخاذ القرار، وقصر الفترة الزمنية التي تم فيها إجراء البحث، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على موافقة المنظمات على إجراء الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة

نظرا لأهمية موضوع البحث كونه يمس عملية من العمليات الحيوية والمهمة التي تعتبر عصب الإدارة، ومن أجل الوصول لنتائج أكثر صدق وواقعية لا بد من تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة بالإضافة لضرورة الإعتماد على الأدوات المناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مطلب خاص بمجتمع البحث ومطلب نتطرق فيه إلى أدوات جمع البيانات .

المطلب الأول: مجتمع البحث

يقصد بمجتمع البحث أو الدراسة المجموعة الكلية من العناصر أو المفردات التي لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة والتي ينصب عليها الإهتمام في البحث وتعمم عليها نتائج الدراسة¹.

يعد تحديد وإختيار مجتمع البحث (الدراسة) أمرا بالغ الأهمية كونه يضمن الحصول على بيئة ملائمة لدراسة المشكلة وإختبار الفرضيات والوصول للنتائج النهائية، وبغية الوصول للنتائج المتعلقة بدور المشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية تم إختيار مجتمع البحث الذي نرى فيه متطلبات البحث والمتمثل في مجموعة من إطارات وأعضاء لجنة الصفقات المحلية لمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة، وهم من حاملي الشهادات الجامعية مما يساعد على الإجابة بكل واقعية وموضوعية، ونظرا لهدف الدراسة تم إتباع أسلوب العينة الإحتمالية بإختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث والتي لها علاقة بالمشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمنظمة، حيث بلغ عدد الإستبيانات الموزعة (35) وتم إسترجاع (31) إستبانة بنسبة إسترجاع بلغت (88.57%)، كانت منها (30) إستبانة مقبولة وألغيت منها واحدة (01) لعدم إكتمال المعلومات بها.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

للتغلب على النقص في المعلومات وعدم القدرة على الحصول عليها في بعض الأحيان وبالإضافة إلى تعدد أدوات جمع البيانات والتي تختلف حسب طبيعة الموضوع.

تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات التي تضمن الوصول لأكبر قدر من المعلومات والبيانات المرغوب فيها واللازمة للوصول إلى النتائج المرجوة من البحث وهي:

1 حمزة محمد دودين: التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات بإستخدام SPSS، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص24.

- المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للدراسة تم الإعتماد على مصادر البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع البحث، وتمثلت في الكتب والمراجع العربية وبعض الكتب الأجنبية ذات الصلة بالموضوع، الدوريات والمقالات بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو أحد متغيراته، كما تم الإعتماد على البحث في مواقع الأنترنت المختلفة والتي تتميز بدرجة من المصداقية.

- المصادر الأولية: إعتمدنا على أداة الإستبيان التي صممت خصيصا لجمع المعلومات لأغراض الدراسة الأولية والتي تركز على إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفرضياتها، ليجيب عليها المستقصى ويتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها وإستخلاص النتائج منها للوصول لأهداف البحث، وقد تم تقسيم الإستبيان لثلاثة أقسام قسم البيانات العامة، قسم العبارات المتعلقة بالمشاركة وقسم العبارات المتعلقة بإتخاذ القرارات الإستراتيجية ونوضح هاته الأقسام كمايلي:

● قسم البيانات العامة: إشتمل هذا القسم على مجموعة من البيانات العامة الشخصية والوظيفية المتعلقة بالأفراد المستقصون والتي تمثلت في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة، عدد الدورات التكوينية في مجال الصفقات العمومية.

● قسم المشاركة: إشتمل هذا القسم على ثلاثة أبعاد تعبر عن المشاركة وهي:

1- المشاركة على مستوى اللجان: ويهدف هذا البعد من خلال العبارات التي تضمنها إلى معرفة

مدى إعتقاد المنظمة على هذا الأسلوب في المشاركة في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

2- المشاركة بالإجتماعات: ويهدف هذا البعد من خلال العبارات التي تضمنها إلى معرفة مدى

إعتقاد المنظمة على هذا الأسلوب في المشاركة في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

3- المشاركة من خلال الإتصالات الخارجية والإستشارات: ويهدف هذا البعد من خلال العبارات

التي تضمنها معرفة مدى إعتقاد المنظمة على هذا الأسلوب في المشاركة في عملية إتخاذ

القرارات الإستراتيجية.

● قسم إتخاذ القرارات الإستراتيجية: إشتمل هذا القسم على بعدين وهما:

1- نجاعة عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية: والهدف من عبارات هذا البعد معرفة دور المشاركة في

نجاعة عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

2- فعالية القرارات الإستراتيجية المتخذة: والهدف من عبارات هذا البعد معرفة دور المشاركة في

فعالية ونجاح القرارات الإستراتيجية المتخذة.

المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية

الأساليب الإحصائية تؤدي دورا مهما في تحليل وإستخراج النتائج لمختلف الدراسات والبحوث في كافة مجالات العلوم، وهناك العديد من الأساليب والطرق الإحصائية التي يستخدمها الباحثون في دراساتهم بغية الوصول لأهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى أساليب العرض الإحصائي وطرق الإختبار الإحصائي.

المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي

بعد جمع الإستمارات وترميزها يتم إدخال البيانات إلى الحاسوب وللإجابة على أسئلة البحث وإختبار صحة الفرضيات تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وذلك لإستخراج النسب المئوية والتكرارات وإستخدامها للإجابة على تساؤلات الدراسة.

- معامل الثبات Alpha Cronbagh: يستعمل هذا العامل لقياس مدى ثبات الاستبيان لإعطائه نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، مع العلم أن قيمة معامل الثبات تكون محصورة في المجال [0-1]، ويكون معامل الثبات مقبول في مجال العلوم الإجتماعية والإنسانية إبتداء من القيمة (0.60) وكلما إقتربت من الواحد فإنه يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبيان وصلاحيته لأغراض الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: الغرض منها التعرف ووصف الخصائص والبيانات العامة لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية: هي قيمة مفردة تمثل مجموعة من القيم، وتمثل جميع القيم وتقع بين القيمتين الصغرى والكبرى.¹
- والهدف منها معرفة إتجاهات الآراء لكل من محور المشاركة ومحور إتخاذ القرارات الإستراتيجية، بالإضافة إلى معرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالنسبة للبعد التابع له.
- الإنحرافات المعيارية: يقيس الإنحراف المعياري حجم الإختلاف في المشاهدات عن المتوسط الحسابي لها.²
- والغرض منها التعرف على مدى إنحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة، مع العلم أنه كلما إقتربت قيمته من الصفر تركزت الإجابات وإنخفض تشتتها، كما يفيد في ترتيب العبارات في حال تساوي متوسطاتها إبتداء من قيمة الإنحراف المعياري الأقل.

1 شفيق العتوم: طرق الإحصاء تطبيقات إقتصادية وإدارية بإستخدام SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص109.

2 المرجع السابق، ص161.

المطلب الثاني: طرق الإختبار الإحصائي

بعد التعرف على إتجاهات الأراء لأفراد عينة البحث بخصوص مختلف المتغيرات وأبعادها يتم التطرق إلى إختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها وهذا بإستخدام بعض الأساليب:

- معامل الارتباط بيرسون: هو مقياس يوضح نوع ودرجة العلاقة الثنائية الخطية بين متغيرين، ويعبر رياضيا عن الارتباط بين متغيرين بمعامل بيرسون الذي يأخذ قيما تتراوح في المجال $[-1, 1]$ ، ويمكن توضيح وتفسير قيمته كالآتي: ¹

- قيمته سالبة وتساوي الواحد (-1): هذا يعني وجود إرتباط عكسي تام بين متغيري الدراسة.
- قيمته سالبة وتقترب من الواحد: هذا يعني وجود إرتباط عكسي قوي بين متغيري الدراسة.
- قيمته سالبة وتقترب من الصفر: هذا يعني وجود إرتباط عكسي ضعيف بين متغيري الدراسة.
- قيمته معدومة تساوي الصفر: هذا يعني عدم وجود علاقة بين متغيري الدراسة.
- قيمته موجبة وتقترب من الصفر: هذا يعني وجود إرتباط طردي ضعيف بين متغيري الدراسة
- قيمته موجبة وتقترب من الواحد: هذا يعني وجود إرتباط طردي قوي بين متغيري الدراسة.
- قيمته موجبة وتساوي الواحد (+1): هذا يعني وجود إرتباط طردي تام بين متغيري الدراسة.

- إختبار التوزيع الطبيعي: وهو إختبار لمعرفة خضوع توزيع البيانات للتوزيع الطبيعي، وسيتم وفق حساب معامل الإلتواء والتفرطح.

- تحليل التباين للإنحدار (Anaysis of variance): ويستخدم للتأكد من صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية، وكذا الفرضيات الفرعية.

- الإنحدار الخطي البسيط: الإنحدار هو إمتداد للإرتباط وهو عبارة عن علاقة دالية من الدرجة الأولى تربط متغيرين أحدهما تابع يرمز له بالحرف Y والثاني مستقل يرمز له بالحرف X ، تهتم بتحديد مقدار التغير في أحد المتغيرات والمصاحب لتغير محدد في المتغير الثاني، أي أن الإنحدار البسيط يستخدم للتنبؤ بقيم أحد المتغيرين

بمعرفة قيم المتغير الأخر وفق المعادلة $Y = B_0 + B_1 X$ / يمثل قيمة الثابت، و (B_1) يمثل ميل خط الانحدار.¹

- إختبار جدول المعاملات: يساعد على توضيح العديد من النتائج أولها قيم الميل وخط الانحدار بالإضافة إلى أنه يجيب على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار.

خلاصة الفصل

قمنا بالتطرق في هذا الفصل إلى منهجية البحث التي تم إعتماها في دراستنا هاته محاولين إبراز وتوضيح نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة، كما تطرقنا إلى منهج البحث وحدود الدراسة بالإضافة إلى توضيح مجتمع البحث وأدوات الدراسة وفي الأخير قمنا بإبراز أساليب العرض الإحصائي المختلفة بالإضافة لمختلف المعالجة الإحصائية للبيانات. مع العلم أن كل ماتم التطرق له في هذا الفصل يساعد بشكل كبير على تكوين تصور لما سيتم إبرازه وعرضه في الفصل الأخير (الجانب التطبيقي) والذي حاولنا من خلاله إسقاط الجانب النظري المدروس على الجانب التطبيقي والتعبير عنه بلغة الأرقام بغية الوصول لهدف الدراسة.

1 حمزة محمد دودين: مرجع سابق، ص ص 151-155.

الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

على ضوء ما تم التطرق إليه في الفصول السابقة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة حيث تم من خلالها محاولة إبراز العلاقة بينها وتوضيح دور المشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية، تأتي الدراسة التطبيقية لإستكمال الإجابة عن الإشكالية المطروحة والمتمثلة في هل يوجد دور للمشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة-شتمة بالإضافة إلى توضيح العلاقة بين المتغيرين في شكلها العلمي انطلاقاً من معطيات تتعلق بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة-شتمة، كما سنحاول الإجابة على فرضيات الدراسة،

ومن خلال ماسبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول سيتم عرض نتائج الدراسة بينما في المبحث الثاني سيتم فيه تحليل نتائج الدراسة، وصولاً إلى أهم الاستنتاجات والاقتراحات في المبحث الثالث .

المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة

تم الإشارة سالفاً في الفصل النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في المشاركة وكذا إتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما حاولنا إبراز مختلف الجوانب المتعلقة بدور المشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية. ولهذا سنستعرض في هذا المبحث إختبار صدق و ثبات عبارات القياس المدرجة في إستبيان البحث المستخدم في جمع البيانات، إضافة إلى عرض البيانات العامة لعينة الدراسة ثم تحليل اتجاهات الآراء .

المطلب الأول : صدق وثبات الإستبيان

قمنا بإعداد إستبيان الدراسة وعرضه على مجموعة من الأساتذة لتحكيمه والأخذ بملاحظاتهم حول مدى وضوح فقراته من الناحية اللغوية وسلامة صياغتها، ومدى ملائمة الفقرات لتحقيق أهداف الدراسة.

يقصد بثبات الاستبيان إعطائه لنفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي أن ثبات الاستبيان يدل على استقرار نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير في حالة تكرار توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة خلال فترات زمنية معينة، ويتمثل معامل الثبات في معامل Alpha cronbach، ومعامل الصدق هو الجذري التربيعي لمعامل الثبات وكانت نتائج معاملات الصدق والثبات لفقرات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (04): معاملات الصدق والثبات

معامل الصدق	معامل الثبات Alpha cronbach	العبارات	محاو الاستبيان
0.917	0.841	(5 - 1)	المشاركة على مستوى اللجان
0.885	0.784	(12 - 6)	المشاركة بالإجتماعات
0.849	0.722	(17 - 13)	المشاركة من خلال الإتصالات الخارجية والإستشارات
0.853	0.728	(17 - 1)	المشاركة
0.844	0.713	(28 - 18)	نجاعة عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية
0.870	0.757	(33 - 29)	فعالية القرارات الإستراتيجية
0.801	0.643	(33 - 18)	إتخاذ القرارات الإستراتيجية
0.939	0.882	(33 - 1)	الإستبيان كاملا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل (Alpha cronbach) كانت مقبولة بالنسبة لجميع محاور الإستبيان ، فبالنسبة للمتغير التابع " إتخاذ القرارات الإستراتيجية " بلغت قيمته (0.643)، بينما كانت قيمة معامل (Alpha cronbach) للمتغير المستقل " المشاركة " (0.728)، وهي قيمة قوية، كما نلاحظ أن قيمة المعامل لكل العبارات بلغت (0.882) وهي قيمة مرتفعة ومقبولة، وعليه يمكن القول أن هناك علاقة قوية بين عبارات الإستبيان.

أما بالنسبة لمعامل الصدق فقد بلغت قيمته (0.801) بالنسبة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية وبلغت قيمته (0.853) بالنسبة للمشاركة، وهما قيمتين مرتفعتين ما يجعل العبارات التي تندرج ضمن كل متغير صادقة ونفس القول ينطبق على معامل الصدق الإجمالي الذي بلغت قيمته (0.939)، وهي قيمة مرتفعة.

بناء على ما سبق ذكره يمكن القول أننا تأكدنا من ثبات وصدق الاستبيان ما يجعلنا على ثقة تامة من صحته وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات الدراسة وإختبار فرضياتها.

المطلب الثاني: عرض البيانات العامة وتحليل اتجاهات آراء الباحثين

مما لاشك فيه أن أفراد العينة المدروسة يختلفون من حيث خصائصهم الشخصية، مما يجعل آرائهم حول أسئلة الاستبيان تحمل الإتفاق كما تحتمل الإختلاف، وسنقوم فيما يلي بعرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة وعدد الدورات التكوينية)، ومن ثم تحليل اتجاهات آرائهم .

1- عرض البيانات العامة: سنقوم بعرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية المتمثلة في كل من الجنس، العمر، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة وعدد الدورات التكوينية في مجال الصفقات العمومية، وهذا وفقا للجدول الموالي.

جدول رقم (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية (N=30)

النسبة (%)	التكرار	المتغيرات الشخصية والوظيفية	
86.70 %	26	ذكر	الجنس
13.30 %	04	أنثى	
100 %	30	المجموع	
10.00 %	03	من 25 إلى 30 سنة	السن
30.00 %	09	من 31 إلى 36 سنة	
20.00 %	06	من 37 إلى 42 سنة	
13.30 %	04	من 43 إلى 48 سنة	
20.00 %	06	من 49 إلى 54 سنة	
06.70 %	02	من 55 إلى 60 سنة	
100 %	30	المجموع	
16.70 %	05	بكالوريا	المستوى التعليمي
50.00 %	15	ليسانس	
33.30 %	10	ماستر	
100 %	30	المجموع	
26.70 %	08	مدير	الوظيفة
10.00 %	03	رئيس قسم	
46.70 %	14	رئيس مصلحة	
16.70 %	05	إطار	
100 %	30	المجموع	
16.70 %	05	من 00 إلى 05 سنوات	سنوات الخبرة
36.70 %	11	من 06 إلى 10 سنوات	
06.70 %	02	من 11 إلى 15 سنة	
10.00 %	03	من 16 إلى 20 سنة	
10.00 %	03	من 21 إلى 25 سنة	
20.00 %	06	من 26 إلى 30 سنة	
100 %	30	المجموع	
50.00 %	15	00	عدد الدورات التكوينية
23.30 %	07	01	
16.70 %	05	02	
06.70 %	02	04	
03.30 %	01	08	
100 %	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

1.1- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس:

يبين الجدول رقم (05) السابق أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة كانت من جنس الذكور الذين يبلغ عددهم 26 فردا بنسبة 86.70 %، في حين بلغ عدد الإناث 04 بنسبة 13.30 %، هذا يدل على أن الغالبية من الموظفين المشاركين في مجال الصفقات العمومية من جنس الذكور، وقد يكون السبب في ذلك راجع أن أغلبية إدارات مديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة ذكور بالإضافة إلى الحساسية والمسؤولية الناجمة عن إبرام الصفقات العمومية ما يجعل جنس الإناث يتجنب المشاركة فيها.

2.1- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن:

نلاحظ من خلال الجدول السابق رقم (05) أن أغلبية إدارات مديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة تتراوح أعمارهم بين (25-42) بنسبة إجمالية تعادل 60 %، ونسبة 40 % هم أفراد سنهم أكبر من 43 سنة، وهذا يشير إلى أن أغلب إدارات مديرية الخدمات الجامعية من فئة الشباب ويعود هذا إلى كون المؤسسة حديثة النشأة ومسؤوليها يحرصون على تدريب الإدارات الشابة على المسؤولية في إتخاذ القرارات وهذا بإشراكهم بمختلف الأساليب، كما نلاحظ أن الإدارات ذوي السن الأكبر من 49 سنة بلغت نسبتهم 26.70 % ودورهم الإشراف على تأطير وتدريب الإدارات الشابة.

3.1- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي:

نلاحظ من الجدول رقم (05) السابق الغالبية الكبرى من إدارات مديرية الخدمات الجامعية بسكرة شتمة من حاملي الشهادات الجامعية (الليسانس/ماستر) بنسبة إجمالية 83.30 %، أي أن التأطير في المديرية يتطلب الحصول على شهادة جامعية.

4.1- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة:

نلاحظ من الجدول السابق رقم (05) أن الأغلبية من الإدارات المستجوبين يشغلون مناصب عليا بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة وبالإقامات التابعة لها بنسبة إجمالية 83.30 % أغلبهم يشغلون منصب رئيس مصلحة ويليهما منصب مدير، والباقي لا يشغلون مناصب عليا بنسبة ضئيلة تقدر بـ 16.70 %، أي أن أغلب المشاركين في إتخاذ القرارات الإستراتيجية معنادون على إتخاذ قرارات بحكم سلطة مناصبهم.

5.1- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة:

يتضح لنا من معطيات الجدول السابق رقم (05) أن أغلبية الإطارات المستجوبين لمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة حديثي التوظيف تقل خبرتهم عن 10 سنوات حيث كان عددهم 16 إطار بنسبة إجمالية 53.40% ، بينما كان عدد الإطارات الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و 20 سنة 05 إطارات بنسبة 16.70% و 09 إطارات ذوي خبرة أكبر من 20 سنة بنسبة 30.00% ، ويمكن إرجاع سبب هذه النتائج لحداثة نشأة المؤسسة وتركيز الدولة على سياسة توظيف الإطارات بمختلف المصالح بداية من سنة 2008.

6.1- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية:

يتضح لنا من نتائج الجدول رقم (05) السابق أن 15 إطارا أي 50% من الإطارات المستجوبين لم يستفيدوا من أي دورة تكوينية في مجال الصفقات العمومية، بينما كان عدد الإطارات الذين إستفادوا من دورة واحدة فقط هو 07 إطارات بنسبة 23.30% و 05 إطارات إستفادوا من دورتين تكوينيتين بنسبة 16.70%، وإطارين إستفادوا من 04 دورات تكوينية بنسبة 06.70% وإطار واحد فقط إستفاد من 08 دورات تكوينية بحكم منصبه في مجال الصفقات العمومية وخبرته، كما يمكن إرجاع سبب هذه النتائج لضعف الميزانية المعتمدة في باب التكوين وتحسين المستوى وتلقي بعض الإطارات دورات تكوينية في مجالات أخرى بحكم تخصص وظائفهم التي يشغلونها بالمديرية والإقامات التابعة لها.

2- تحليل اتجاهات الآراء: سنقوم بعرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات الإستبيان التي بلغ عددها (33) عبارة، وقد تم إعطاء أوزان ترجيحية لكل فقرة من فقرات محاور الإستبيان وفق مقياس ليكرت الذي يتضمن خمسة مستويات أداها (01) وأقصاها (05)، وسنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، وقد تم تحديد الوزن النسبي لقيم المتوسطات الحسابية لتحديد أي فئة تقع، حيث تم تحديدها بالعملية كما يلي:

حساب طول المدى (5-1=4) ويقسم على عدد الفئات (05) والنتيجة تكون (0.80) تضاف للحد الأدنى لمقياس ليكرت (01) لتحديد الفئة الأولى وتكون الفئة الأولى (01-1.79)، وهكذا لبقية الفئات ونحصل على المقياس التالي:

جدول رقم (06): الحدود الدنيا والقصى لمقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	(01)	(02)	(03)	(04)	(05)
المتوسط الحسابي	(1 - 1.79)	(1.8 - 2.59)	(2.6 - 3.39)	(3.4 - 4.19)	(4.20 - 5)
درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالب

1.2- عبارات المشاركة: تهدف عبارات القسم الثاني المتعلقة بالمشاركة بأبعادها الثلاثة لمعرفة مدى اعتماد

المنظمة محل الدراسة على المشاركة في إتخاذ القرارات، وفيما يلي جدول يتضمن النتائج المحصل عليها.

جدول رقم (07): إتجاهات الآراء بخصوص محور المشاركة (N=30)

المرتبة وفق الإتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة	المعد
2	موافق	0.884	3.67	تتكون اللجان من أعضاء ذوي خبرة وتكوين.	01	المشاركة على مستوى اللجان
5	محايد	1.074	3.13	يتم إختيار أعضاء اللجان حسب الكفاءة.	02	
3	موافق	0.922	3.67	لأعضاء اللجان القدرة على تبادل المعلومات والمناقشة البناءة.	03	
4	موافق	0.898	3.57	يقوم أعضاء اللجان بتجاوز الخلافات في الآراء.	04	
1	موافق	0.995	3.90	يتصف رئيس اللجنة بالكفاءة وحسن تسييره للمناقشات واستخلاص الرأي الأحسن	05	
2	موافق	0.748	3.58	المتوسط العام للعبارات		
2	موافق	0.868	3.93	تقدم الإدارة التوضيحات اللازمة عن المشكلة المراد إتخاذ القرار بشأنها من قبل المشاركين.	06	المشاركة بالإجتماعات
6	محايد	1.213	2.90	تعقد الإجتماعات بحضور عدد كبير من المشاركين.	07	
3	موافق	1.048	3.73	تعقد الإجتماعات بحضور المعنيين بإتخاذ القرار فقط .	08	
7	محايد	1.042	2.87	تهدف الإجتماعات إلى إقناع المرؤوسين والمشاركين بقرار المدير .	09	
1	موافق	0.765	3.97	تقوم المؤسسة بتوفير الجو الملائم في الإجتماع للحصول على حلول وإقتراحات .	10	
5	محايد	1.224	3.13	تقوم المؤسسة بدعوة الأفراد ذوي الإختصاص فقط والذين يمتلكون معلومات كافية ومفيدة.	11	
4	موافق	0.937	3.47	يتم الحصول على تأييد المرؤوسين والمشاركين بالمناقشة أو التصويت .	12	
3	موافق	0.677	3.42	المتوسط العام للعبارات		
3	موافق	0.785	3.73	تقوم الإدارة بتحديد النقاط المهمة والرئيسية في المشكلة المراد حلها، لتقديمها للإستشاريين.	13	المشاركة من خلال الإتصالات الخارجية والإستشارات
2	موافق	0.980	3.93	تقوم الإدارة بمراسلة المستشارين القانونيين والإداريين بغية الحصول على حلول مهمة.	14	
4	موافق	1.163	3.60	يتم الإلتقاء مع المختصين والإستفادة من معارفهم وخبرتهم المختصة في موضوع المشكلة.	15	
5	محايد	0.874	3.17	يتم الإعتماد على رأي المختص وتقليل المناقشة وتبادل الآراء.	16	
1	موافق	0.850	4.03	يتم الإتصال بالتقنيين والفنيين لإستشارتهم عن طريق الهاتف أو طرق الإتصال الحديثة.	17	
1	موافق	0.646	3.69	المتوسط العام للعبارات		
	موافق	0.557	3.56	المعدل العام		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

1.1.2- المشاركة على مستوى اللجان: من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد (3.58) بإنحراف معياري قدره (0.748) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى إتجاه آراء بدرجة موافق، كما نلاحظ من خلال متوسطات إجابات أفراد المجتمع على عبارات قياس بعد المشاركة على مستوى اللجان نسبة مقبولة تراوحت أغلبها بين (3.57- 3.90) بدرجة موافق بإنحرافات معيارية تتراوح بين (0.884- 0.995)، بإستثناء العبارة رقم (02) فكانت بمتوسط (3.13) وإنحراف معياري (1.074) بدرجة محايد ويمكن تفسير هاته الإجابة بالحياد لأفراد مجتمع بعدم فهم أفراد مجتمع البحث للعبارة وهو احتمال ضئيل جداً لبساطة العبارة ومعناها الصريح والأرجح أن إدارة المؤسسة لا تعتمد على معيار الكفاءة في إختيار أعضاء اللجان المختلفة وأنها تملك معايير أخرى كمعيار حفظ السر المهني نظراً لحساسية الصفقات العمومية ومبالغها المالية الكبيرة.

2.1.2- المشاركة بالإجتماعات: نلاحظ من الجدول رقم (13) أن البعد جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد (3.42) بإنحراف معياري قدره (0.677) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى إتجاه آراء بدرجة موافق، كما نلاحظ من خلال متوسطات إجابات أفراد المجتمع على عبارات قياس بعد المشاركة بالإجتماعات نسبة مقبولة تراوحت النسبة الكبيرة منها بين (3.47- 3.97) بدرجة موافق بإنحرافات معيارية تتراوح بين (0.765- 1.048)، أما النسبة الأخرى المتمثلة في العبارات رقم (07، 09، 11) فكانت بمتوسط حسابي محصور بين (2.87- 3.13) وإنحراف معياري يتراوح بين (1.042- 1.224) بدرجة محايد ويمكن إرجاع هاته الإجابات بالحياد لأفراد المجتمع بعدم فهمهم للعبارات السابقة كونها تتضمن معاني خاصة يتخذ القرارات وهناك من المشاركين من يحمل شهادات العلوم القانونية وعلوم الإعلام والاتصال، كما يمكن تفسير هذه الإجابات بأن متخذ القرار لا يعتمد على كل من الإجتماعات الجماعية لصعوبة تنظيمها وتسييرها، الإجتماعات الإعلامية فمتخذ القرار يعتمد على المشاركة ولا يسعى إلى حصوله على التأييد فقط وكذا إجتماعات حل المشكلات مباشرة بالإعتماد على ذوي الإختصاص في الصفقات العمومية وهو ما يؤيده عدد الدورات التكوينية في مجال الصفقات العمومية فأغلب المشاركين في إبرام الصفقات وتنفيذها لم يستفيدوا من دورات تكوينية في الإختصاص، وإنما يعتمد متخذ القرار وهو مدير

المؤسسة على المشاركة عن طريق إجتماعات المناقشات وأحيانا على إجتماعات إتخاذ القرار الذي تكون في الغالب مع لجنة الصفقات المحلية للمديرية.

3.1.2-المشاركة من خلال الإتصالات الخارجية والإستشارات: من الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد (3.69) بإنحراف معياري قدره (0.646) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى إتجاه آراء بدرجة موافق، كما نلاحظ من خلال متوسطات إجابات أفراد المجتمع على عبارات قياس بعد المشاركة من خلال الإتصالات الخارجية والإستشارات نسبة مقبولة تراوحت أغلبها بين (3.60- 4.03) وهي قيم قوية بدرجة موافق بإنحرافات معيارية تتراوح بين (0.785- 1.163)، بإستثناء العبارة رقم (16) فكانت بمتوسط (3.17) وإنحراف معياري (0.874) بدرجة محايد ويمكن تفسير هاته الإجابة بالحياد لأفراد مجتمع بعدم فهمهم للعبارة وهو إحتمال ضعيف لبساطة العبارة ومعناها الصريح والأرجح أن إدارة المؤسسة لا تأخذ الرأي والحل الذي يقدمه المختص على شكل قرار نهائي وإنما لا بد أن يخضع إلى المناقشة وهذا ما يعلل تفسيراتنا السابقة بأن مدير المؤسسة يعتمد على إجتماعات المناقشات في المشاركة عن طريق الإجتماعات وكذا تفسيرنا الذي جاء بأن الإطارات تكتسب الخبرة والتدريب من المشاركة وهذا من خلال مناقشة حتى آراء المختصين للإستفادة منها بشكل أكبر ولا تستعمل كحلول مباشرة.

مما سلف ذكره وتوضيحه ومن خلال المتوسط الحسابي لمحور المشاركة بمختلف أبعادها الذي بلغ (3.56) بإنحراف معياري قدره (0.557) نلاحظ أن المتوسط ينتمي إلى الفئة التي تعبر عن درجة موافق حسب سلم ليكرت الخماسي بمعنى أن متخذ القرار بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة يعتمد على المشاركة في إتخاذ قراراته الإستراتيجية بعدة أساليب أهمها حسب رأي المستجوبين المشاركة من خلال الإتصالات الخارجية والإستشارات وتليها المشاركة عن طريق اللجان وبنسبة أقل أهمية المشاركة بالإجتماعات.

2.2- عبارات إتخاذ القرارات الإستراتيجية: يبين الجدول التالي عبارات القسم الثالث المتعلق بإتخاذ القرارات الإستراتيجية ومتوسطاتها الحسابية وانحرافها المعياري واتجاه الآراء وفق سلم ليكرت الخماسي وترتيبها وفق اتجاهها. جدول رقم (08): إتجاهات الآراء بخصوص محور إتخاذ القرارات الإستراتيجية (N=30)

المرتبة وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة	المعدل
7	موافق	1.037	3.60	تسهيل معرفة الفرصة أو فهم المشكل محل إتخاذ القرار الإستراتيجي .	18	بجاعة عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية
4	موافق	0.847	3.80	وضوح مصادر كل المعلومات المتعلقة بالمشكل محل إتخاذ القرار الإستراتيجي .	19	
8	محايد	0.971	3.23	تقوم الإدارة بتوليد وتحديد عدد معتبر من الحلول والبدائل .	20	
9	محايد	1.031	3.20	تقوم الإدارة بتقليل الوقت والجهد في الحصول على الحلول والبدائل .	21	
2	موافق	0.913	3.83	يتم تقييم الحلول والبدائل وفق أهداف المنظمة .	22	
3	موافق	1.053	3.83	يتم تقييم الحلول والبدائل وفق إمكانيات المؤسسة .	23	
10	محايد	1.064	3.20	تقوم الإدارة بتوسيع صلاحيات المشاركين في إختيار البديل المناسب .	24	
11	غير موافق	1.189	2.37	يختار المدير البديل المناسب بمفرده .	25	
1	موافق تماما	0.890	4.37	عدم تعارض عملية إتخاذ القرار الإس مع القوانين والمراسيم واللوائح التنظيمية	26	
5	موافق	1.155	3.67	البحث عن تقنيات جديدة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية .	27	
6	موافق	0.932	3.60	وضوح أوجه القصور ومواطن الضعف في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية .	28	
2	موافق	0.514	3.51	المتوسط العام للعبارات		
2	موافق	0.928	3.63	الرضا بنتائج القرارات الإستراتيجية المتخذة .	29	
3	موافق	0.974	3.5	القرار المتخذ يحقق النتائج المرجوة .	30	
4	موافق	0.968	3.4	سهولة تنفيذ القرار ورقابته .	31	
5	محايد	1.048	3.07	سهولة معالجة النقائص ومعوقات تنفيذ القرار .	32	
1	موافق تماما	0.915	4.30	التدريب وإكتساب الخبرة للمشاركين و للمدير .	33	
1	موافق	0.689	3.58	المتوسط العام للعبارات		
	موافق	0.522	3.54	المعدل العام		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

1.2.2- نجاعة عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية: نلاحظ من الجدول رقم (12) أن هذا البعد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد (3.51) بإنحراف معياري قدره (0.514) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى إتجاه أراء بدرجة موافق، كما نلاحظ من خلال متوسطات إجابات أفراد المجتمع على عبارات قياس بعد نجاعة عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية نسبة مقبولة تراوحت أغلبها بين (3.83- 3.60) بدرجة موافق بإنحرافات معيارية تتراوح بين (0.847- 1.155)، بإستثناء بعض العبارات كالعبارة رقم (26) فكانت بمتوسط (4.37) وإنحراف معياري (0.890) بدرجة موافق تماما ويمكن تفسير الإجابة بالموافقة التامة لأفراد مجتمع البحث بأن إدارة مديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة تحرص على تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بتنظيم الصفقات العمومية بشكل صارم ودقيق، والعبارة رقم (26) فكانت بمتوسط (2.37) وإنحراف معياري (1.189) بدرجة غير موافق ويمكن تفسير إجابة أفراد مجتمع الدراسة بأن مدير الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة لا يختار المتعامل المتعاقد وحده وإنما يشرك في قراره مختلف إطارات المديرية، بالإضافة للعبارات التي تحمل الأرقام (20، 21، 24) فكانت متوسطاتها محصورة بين (3.20- 3.23) بإنحرافات معيارية تتراوح بين (0.971- 1.064) بإتجاه أراء مجتمع البحث بدرجة محايد ويمكن تفسير الإجابات بعدم فهم أفراد مجتمع البحث للعبارات الثلاثة والمقصود منها أو بأن الإدارة لا تقدم المساعدات الكافية للمشاركين في إبرام الصفقات العمومية كما لا تحاول تقليل جهد الإطارات المشاركة.

2.2.2- فاعلية القرارات الإستراتيجية: نلاحظ من الجدول رقم (12) أن هذا البعد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد (3.58) بإنحراف معياري قدره (0.689) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى إتجاه أراء بدرجة موافق، كما نلاحظ من خلال متوسطات إجابات أفراد المجتمع على عبارات قياس بعد فاعلية القرارات الإستراتيجية نسبة مقبولة تراوحت أغلبها بين (3.40- 3.63) بدرجة موافق بإنحرافات معيارية تتراوح بين (0.928- 0.968)، بإستثناء عبارتين العبارة رقم (33) فكانت بمتوسط (4.30) وإنحراف معياري (0.915) بدرجة موافق تماما ويمكن تفسير هاته الإجابة بالموافقة التامة لأفراد مجتمع البحث بأن الإطارات المشاركين في عمليات إبرام الصفقات العمومية يتدربون على أداء المهام ويكتسبون خبرة في مجال إتخاذ القرارات والصفقات العمومية، والعبارة رقم (32) فكانت بمتوسط (3.07) وإنحراف معياري

(0.915) بدرجة محايد ويمكن تفسير إجابة أفراد مجتمع بعدم فهم أفراد مجتمع البحث للعبارة وهو احتمال ضئيل والأرجح أن عملية تنفيذ الصفقات الخاصة بكل من التغذية والنقل عملية صعبة ومعقدة نظرا لعدة عوامل مختلفة كون عملية التنفيذ تتعلق دوما بعدد الطلبة المستفيدين من الخدمات والذي يخضع دوما للتوقع والتقدير.

مما سبق ذكره ومن خلال المتوسط الحسابي لمحور إتخاذ القرارات الإستراتيجية الذي بلغ (3.54) بإنحراف معياري قدره (0.689) نلاحظ أن المتوسط ينتمي إلى الفئة التي تعبر عن درجة موافق حسب سلم ليكرت الخماسي بمعنى أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية في مجال إدارتها.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

ندرج ضمن المبحث هذا تحليلاً لنتائج الدراسة الميدانية إنطلاقاً من إجابات أفراد مجتمع الدراسة المدرجة في الإستبيان الذي تضمن تساؤلات الدراسة الميدانية، وذلك بمعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية قصد إختبار الفرضية الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها على ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء بالمشاركة أو إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

المطلب الأول : إختبار فرضيات الدراسة

قبل إختبار فرضيات الدراسة تم إختبار التوزيع الطبيعي بعدها تم استخدام كل من تحليل التباين للإنحدار (Anaysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية وأسلوب الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وهذا بالإعتماد على قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).
- رفض الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05).

وفيما يلي عرض النتائج المتوصل إليها.

1- إختبار التوزيع الطبيعي:

إختبار التوزيع الطبيعي هو إختبار ما إذا كانت البيانات خاضعة للتوزيع الطبيعي أم لا، وللتحقق من ذلك تم حساب قيمة معامل الإلتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis) لمتغيرات الإستبيان وأبعادها، ومن بين الدراسات في هذا المجال هناك دراسة تشير إلى أن قيمة معامل الإلتواء يجب أن تكون محصورة في المجال $[-3, 3]$ وقيمة معامل التفرطح يجب أن تكون محصورة في المجال $[-7, 7]$ ، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (09): قيم معاملي الإلتواء والتفرطح

المتغيرات	معامل الإلتواء	معامل التفرطح
اللجان	-0.710	0.321
الإجتماعات	-1.040	5.434
الإتصالات الخارجية	-0.111	0.778-
المشاركة	-0.806	1.224
إتخاذ القرارات الإستراتيجية	-0.908	2.763

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل الإلتواء تنحصر بين القيمتين (-1.040) و(-0.710) أي تنتمي إلى المجال [-3 , 3] وقيم معامل التفرطح تنتمي إلى المجال [-7 , 7] وهو المطلوب، وهذا ما يؤكد أن جميع متغيرات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً.

2- إختبار الفرضية الرئيسية:

في البداية تم استخدام أسلوب تحليل التباين للانحدار (Anaysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج بغية إختبار الفرضية الرئيسية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (10): تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	4,949	1	4.949	46.715	,000*
الخطأ	2,966	28	0.106		
الاجمالي	7,915	29			

معامل الارتباط: ($R=0.791$)، معامل التحديد: ($R^2=0.625$)، المتغير التابع: إتخاذ القرارات الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج التي يتضمنها الجدول السابق رقم (10) يتضح لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 46.715 وذلك بقيمة احتمالية (Sig=0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية.

وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية.

بعد التأكد من صلاحية النموذج نقوم بإختبار الفرضية الرئيسية التي مفادها "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)"، حيث كانت النتائج مدونة في الجدول الأتي:

جدول رقم (11): تحليل الانحدار لإختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0.903	0.392	2.304	0.029
المشاركة	0.741	0.108	6.835	0.000
معامل الارتباط: ($R=0.791$)، معامل التحديد: ($R^2=0.625$)، المتغير التابع: إتخاذ القرارات الإستراتيجية				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للمشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة إذ بلغت قيمة t المحسوبة (6.835) بمستوى دلالة (0.000)، كما يتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ ($R=0.791$)، وهذا ما يدل على وجود ارتباط موجب قوي بين المتغير التابع إتخاذ القرارات الإستراتيجية و المتغير المستقل المشاركة، كما كان معامل التحديد ($R^2=0.625$)، أي أن ما يقارب 62.50 % من التغيرات الحاصلة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية تعود إلى التغيرات الحاصلة في المشاركة أما النسبة الباقية 37.50 % يمكن أن يكون سببها عوامل أخرى. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بصيغها التالية :

يوجد دور للمشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الاستراتيجية عند مستوى الدلالة ($\alpha =0.05$)

بالرجوع إلى الجدول رقم(10) والذي كانت فيه قيمة (F) المحسوبة 46.715 وذلك بقيمة احتمالية (Sig=0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير إتخاذ القرارات الإستراتيجية بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في المشاركة من خلال التعبير عن الدور بين المتغيرين محل الدراسة إتخاذ القرارات الإستراتيجية (Y) و المشاركة (X) بمعادلة الانحدار الخطي التالية:

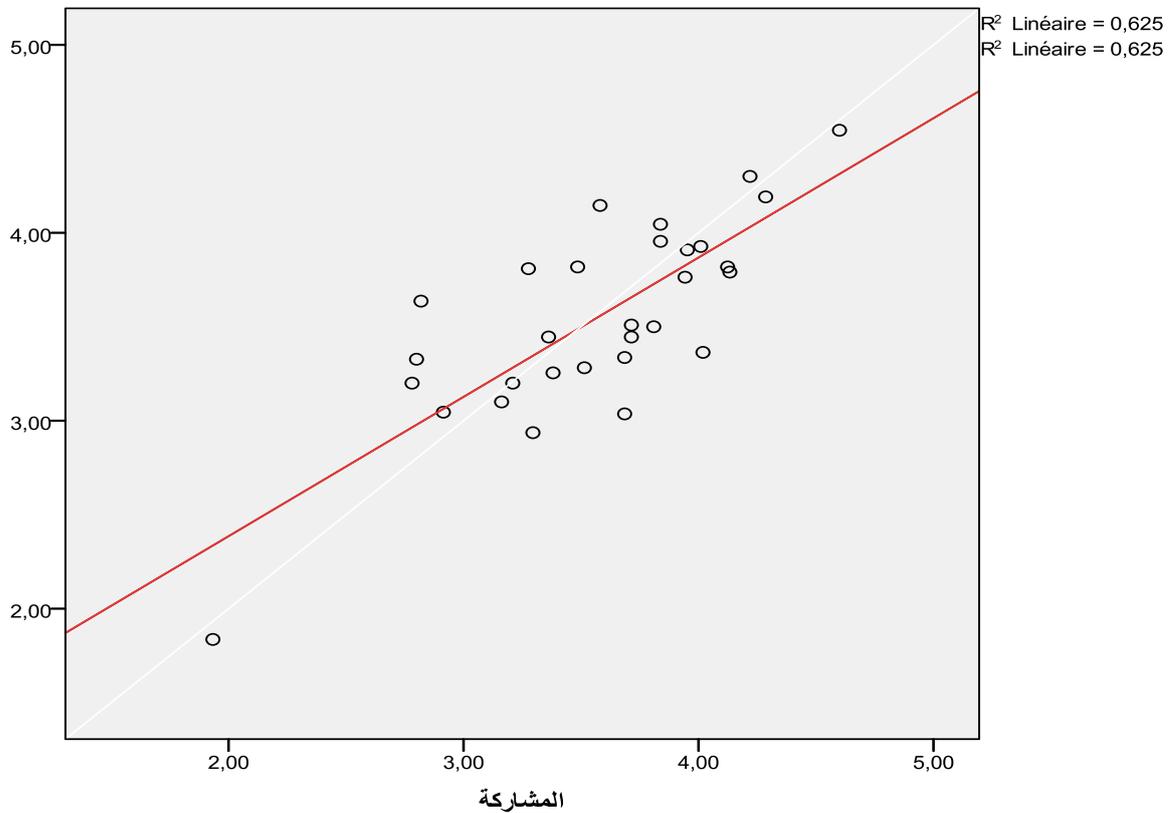
$$Y = B_0 + B_1 X$$

قيمة الثابت = (B_0) / ميل خط الانحدار = (B_1)

وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقا من عينة البحث والمقدر بـ (30) إطارا، ومن الجدول رقم (11) المعادلة تكون كما يلي: $Y = 0.903 + 0.741 X$ بمعنى أن الزيادة في المشاركة بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية بـ (0.741) وحدة.

إتخاذ القرارات الإستراتيجية = $0.903 + 0.741$ المشاركة

الشكل رقم: (09): التمثيل البياني لشكل الإنتشار وخط الإنحدار لمتغيري الدراسة (X.Y)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

3- إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

قمنا بإستخدام أسلوب تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج بغية إختبار الفرضية الفرعية الأولى، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (12): تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة Sig	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية (DF)	مجموع المربعات	النموذج
,001*	13.142	2.528	1	2.528	الانحدار
		1920.	28	5.387	الخطأ
			29	7,915	الاجمالي
معامل الارتباط: (R=0.565)، معامل التحديد: (R ² =0.319)، المتغير التابع: إتخاذ القرارات الإستراتيجية					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج التي يتضمنها الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 13.142 وذلك بقيمة احتمالية (Sig=0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يدل على صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الأولى.

بعد التأكد من صلاحية النموذج نقوم بإختبار الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للجان في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)"، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (13): تحليل الانحدار لإختبار دور البعد الأول للمتغير المستقل في المتغير التابع

مستوى الدلالة Sig	(t) المحسوبة	الخطأ المعياري	المعامل	المتغير
0.000	5.353	0.399	2.134	الثابت
0.001	3.625	0.109	0.395	اللجان
معامل الارتباط: (R=0.565)، معامل التحديد: (R ² =0.319)، المتغير التابع: إتخاذ القرارات الإستراتيجية				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (13) نستنتج أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للجان في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة إذ بلغت قيمة t المحسوبة (3.625) بمستوى دلالة (0.001)، كما يتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (R=0.565)، وهذا ما يدل على وجود ارتباط موجب مقبول بين المتغير التابع إتخاذ القرارات الإستراتيجية و البعد الأول للمتغير المستقل (الجان)، كما كان معامل التحديد ($R^2=0.319$) بمعنى 31.90% من التغيرات الحاصلة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية تعود إلى التغيرات الحاصلة في اللجان.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بصيغها التالية :

يوجد دور للجان في تحسين إتخاذ القرارات الاستراتيجية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

بالرجوع إلى الجدول رقم (12) والذي كانت فيه قيمة (F) المحسوبة 13.142 وذلك بقيمة احتمالية (Sig=0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير إتخاذ القرارات الإستراتيجية بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في اللجان من خلال التعبير عن الدور بين المتغيرين محل الدراسة إتخاذ القرارات الإستراتيجية (Y) و اللجان (X1) بمعادلة الانحدار الخطي التالية:

$$Y = B_0 + B_1 X_1 \quad / \quad \text{قيمة الثابت} = (B_0) \quad \text{ميل خط الانحدار} = (B_1)$$

وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقا من عينة البحث والمقدر بـ (30) إطارا، ومن الجدول رقم (13) المعادلة تكون

كما يلي: $Y = 2.134 + 0.395 X_1$ بمعنى أن الزيادة في اللجان بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية بـ (0.395) وحدة.

إتخاذ القرارات الإستراتيجية = $0.395 + 2.134$ اللجان

4- إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

قمنا بإستخدام أسلوب تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج بغية إختبار الفرضية الفرعية الثانية، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (14): تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة Sig	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية (DF)	مجموع المربعات	النموذج
,000*	42.237	4.760	1	4.760	الانحدار
		0.113	28	3.155	الخطأ
			29	7,915	الاجمالي
معامل الارتباط: (R=0.775)، معامل التحديد: (R ² =0.601)، المتغير التابع: إتخاذ القرارات الإستراتيجية					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج التي يتضمنها الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 42.237 وذلك بقيمة احتمالية (Sig=0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يدل على صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الثانية.

بعد التأكد من صلاحية النموذج نقوم بإختبار الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإجتماعات في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)"، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (15): تحليل الانحدار لإختبار دور البعد الثاني للمتغير المستقل في المتغير التابع

مستوى الدلالة Sig	(t) المحسوبة	الخطأ المعياري	المعامل	المتغير
0.000	4.662	0.321	1.498	الثابت
0.000	6.499	0.092	0.598	الإجتماعات
معامل الارتباط: (R=0.775)، معامل التحديد: (R ² =0.601)، المتغير التابع: إتخاذ القرارات الإستراتيجية				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (15) نستنتج أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للإجتماعات في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة إذ بلغت قيمة t المحسوبة (6.499) بمستوى دلالة (0.000)، كما يتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (R=0.775)، وهذا ما يدل على وجود ارتباط موجب مقبول بين المتغير التابع إتخاذ القرارات الإستراتيجية و البعد الثاني للمتغير المستقل (الإجتماعات)، كما كان معامل التحديد ($R^2=0.601$) بمعنى 60.10 % من التغيرات الحاصلة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية تعود إلى التغيرات الحاصلة في الإجتماعات.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بصيغها التالية :

يوجد دور للإجتماعات في تحسين إتخاذ القرارات الاستراتيجية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

بالرجوع إلى الجدول رقم (14) والذي كانت فيه قيمة (F) المحسوبة 42.273 وذلك بقيمة احتمالية (Sig=0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير إتخاذ القرارات الإستراتيجية بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في الإجتماعات من خلال التعبير عن الدور بين المتغيرين محل الدراسة إتخاذ القرارات الإستراتيجية (Y) و اللجان (X2) بمعادلة الانحدار الخطي التالية:

$$Y = B_0 + B_1 X_2 \quad / \quad B_0 = \text{قيمة الثابت}, \quad B_1 = \text{ميل خط الانحدار}$$

وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقا من عينة البحث والمقدر بـ (30) إطارا، ومن الجدول رقم (15) المعادلة تكون كما يلي: $Y = 1.498 + 0.598 X_2$ بمعنى أن الزيادة في الإجتماعات بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية بـ (0.598) وحدة.

إتخاذ القرارات الإستراتيجية = $0.598 + 1.498$ الإجتماعات

5- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

إستخدمنا أسلوب تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج بغية إختبار الفرضية الفرعية الثالثة، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (16): تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	2.640	1	2.640	14.011	,001*
الخطأ	5.276	28	0.188		
الاجمالي	7,915	29			

معامل الارتباط: ($R=0.577$)، معامل التحديد: ($R^2=0.334$)، المتغير التابع: إتخاذ القرارات الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج التي يتضمنها الجدول أعلاه رقم (16) يتضح لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 14.011 وذلك بقيمة احتمالية ($Sig=0.001$)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يدل على صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

بعد التأكد من صلاحية النموذج نقوم بإختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي عبرنا عليها بـ "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإتصالات الخارجية في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)"، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (17): تحليل الانحدار لاختبار دور البعد الثالث للمتغير المستقل في المتغير التابع

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.827	0.467	3.912	0.001
الإجتماعات	0.466	0.125	3.743	0.001

معامل الارتباط: ($R=0.577$)، معامل التحديد: ($R^2=0.334$)، المتغير التابع: إتخاذ القرارات الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (17) نستنتج أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للإتصالات الخارجية في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة إذ بلغت قيمة t المحسوبة (3.743) بمستوى دلالة (0.001)، كما يتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (R=0.577)، وهذا ما يدل على وجود ارتباط موجب مقبول بين المتغير التابع إتخاذ القرارات الإستراتيجية و البعد الثالث للمتغير المستقل (الإتصالات الخارجية)، كما كان معامل التحديد ($R^2=0.334$) بمعنى 33.40 % من التغيرات الحاصلة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية تعود إلى التغيرات الحاصلة في الإتصالات الخارجية. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بالشكل التالي :

يوجد دور للإتصالات الخارجية في تحسين إتخاذ القرارات الاستراتيجية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

بالرجوع إلى الجدول رقم (16) والذي كانت فيه قيمة (F) المحسوبة 14.011 وذلك بقيمة احتمالية (Sig=0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير إتخاذ القرارات الإستراتيجية بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في الإتصالات الخارجية من خلال التعبير عن الدور بين المتغيرين محل الدراسة إتخاذ القرارات الإستراتيجية (Y) و اللجان (X3) بمعادلة الانحدار الخطي التالية:

$$Y = B_0 + B_1 X_3$$

= قيمة الثابت، (B₀) / ميل خط الانحدار (B₁)

وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقاً من عينة البحث والمقدر ب (30) إطاراً، ومن الجدول رقم (17) المعادلة تكون كما يلي: $Y = 1.827 + 0.466 X_3$ بمعنى أن الزيادة في الإتصالات الخارجية بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية ب (0.598) وحدة.

إتخاذ القرارات الإستراتيجية = $0.466 + 1.827$ الإتصالات الخارجية

المطلب الثاني : تفسير نتائج الدراسة

سنحاول في هذا المطلب تفسير و مناقشة نتائج فرضيات الدراسة المتوصل إليها، اعتمادا على معطيات المؤسسة (وثائق، مقابلة، ملاحظة) وما تجمع لدينا من معلومات حول إتخاذ القرارات الإستراتيجية المتمثلة في إختيار المتعامل الإقتصادي وإبرام الصفقات العمومية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة، وسنقوم بتفسير فرضية الدراسة انطلاقا من تفسير فرضياتها الفرعية من خلال النتائج المتحصل عليها من الإختبارات الإحصائية لهذه الفرضيات.

1- الفرضية الفرعية الأولى: توصلت الإختبارات الإحصائية إلى وجود دور معنوي للجان في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ووجود علاقة إرتباط موجب ومقبول، ويفسر هذا الدور بالعمل الأساسي للجان كونها تعتبر أهم حلقات إختيار المتعامل الإقتصادي وخصوصا لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض فهي تتكون من أعضاء ذوي كفاءة وهذا ما قرره المرسوم الرئاسي 247/15 المؤرخ في 15 سبتمبر 2015 في المادة 160 منه والتي تنص على إختيار المدير (متخذ القرار) أعضاء اللجنة حسب الكفاءة، بالإضافة إلى هاته اللجنة التي أقرها المشرع فقد إعتد مدير المؤسسة على المشاركة عن طريق اللجان وهذا بتنصيبه لعدة لجان مختلفة مساعداً كلجنة إعداد دفاتر الشروط، لجنة تحديد المواد الغذائية والكميات اللازمة، لجنة مراقبة وتحديد أسعار مختلف المواد الغذائية بسوق الجملة ولجنة تحديد خطوط نقل الطلبة ومن خلال هذا العدد المعتبر من اللجان التي تختلف مهام كل منها يتجلى الدور الذي تلعبه في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما يعلل هذا الدور قيمة المتوسط الحسابي لأراء المستجوبين حول المشاركة على مستوى اللجان الذي بلغ (3.58) بإنحراف معياري (0.748) بدرجة موافق.

2- الفرضية الفرعية الثانية: أكدت الإختبارات الإحصائية لهذه الفرضية على وجود دور معنوي للإجتماعات في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ووجود علاقة إرتباط موجب قوي، ويفسر وجود هذا الدور من خلال حرص مدير المؤسسة على عقد إجتماعات عديدة ومختلفة قبل إتخاذه للقرار إما بحضور أعضاء اللجان المختلفة لمعرفة ماتوصلت إليه كل لجنة أو المعوقات والنقائص التي صادفتها في مهامها، أو بعقد إجتماعات مع إطارات الأقسام المكلفة بمهمة إختيار المتعامل الإقتصادي المكلف بإبرام وتنفيذ الصفقة سواء القسم المكلف بمتابعة إجراءات الإختيار قسم المالية والصفقات العمومية الممثل بمصلحة الصفقات العمومية أو القسم المكلف بمراقبة تنفيذ الصفقات العمومية قسم المراقبة والتنسيق الممثل بمصلحتي النقل والإطعام بالإضافة إلى إطارات الإقامات الجامعية التابعة للمديرية المكلفة بتنفيذ صفقات التغذية والمثلة بمدراء الإقامات ورؤساء

مصالح الإطعام بغية تقديم توصيات عن كفاءات الإختيار و التنفيذ والرقابة على التنفيذ، كما يركز المدير متخذ القرار على عقد إجتماعات مع الإطارات التي لها خبرة ومعرفة بمجال الصفقات العمومية للحصول على معلومات وحلول وإقتراحات تساعد مختلف اللجان السابقة أو الأقسام المكلفة بعمليات الصفقات من إبرام وتنفيذ ورقابة، كما يعلل هذا الدور قيمة المتوسط الحسابي لأراء المستجوبين حول المشاركة بالإجتماعات الذي بلغ (3.42) بإنحراف معياري (0.677) بدرجة موافق.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: خلصت الإختبارات الإحصائية للفرضية الثالثة إلى وجود دور معنوي للإتصالات الخارجية في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ووجود علاقة إرتباط موجب مقبول، ويمكن تفسير وجود هذا الدور بالأهمية الكبيرة للمشاركة من خلال الإتصالات الخارجية في الحصول على الإستشارات المختلفة القانونية والإدارية والتقنية، فمدير الخدمات متخذ القرار ينتهج هذا الأسلوب في كل مشكلة أو سوء فهم أو عدم وضوح قراءة نص قانوني أو إجراء إداري وهذا بالإتصال بالمستشارين أو التقنيين لمساعدته أو مساعدة مختلف اللجان وخصوصا لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض في كل لبس بإستعمال مختلف طرق الإتصالات، فمثلا يتم الإتصال بـ:

- رئيس قسم الصفقات العمومية بوزارة المالية من أجل طلب توضيحات قانونية في بعض الإجراءات الخاصة بالتقييم والإختيار والمنح وذلك عن طريق الفاكس.
- المستشار القانوني المتمثل في المحامي المتعاقد مع مديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة لتقديم بعض القراءات القانونية لبعض الوثائق الإدارية لتسهيل عمل لجنة الفتح والتقييم ويتم ذلك عن طريق مراسلة إدارية عادية.
- الإتصال ببعض الإطارات المختلفة كالمراقب المالي لتوضيح بعض الأمور القانونية في طرق إبرام الصفقات وإجراءات إختيار المتعامل الإقتصادي وذلك عن طريق الإتصال الهاتفية.
- مديرية التجارة لولاية بسكرة للحصول على بعض التوضيحات وكذا قائمة المعدلات السنوية لأسعار مختلف المواد الغذائية لتكون وثائق لأعضاء لجنة فتح الأظرفة وتقييم العروض وكذا المدير متخذ القرار وذلك عن طريق مراسلة إدارية عادية.

من خلال كل هذه العمليات والإجراءات يتجلى الدور الذي تلعبه الإتصالات الخارجية في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما يعلل هذا الدور قيمة المتوسط الحسابي لأراء المستجوبين حول المشاركة من خلال الإتصالات الخارجية الذي بلغ (3.69) بإنحراف معياري (0.646) بدرجة موافق.

إنطلاقاً من نتائج التحليلات والإختبارات الإحصائية للفرضيات الفرعية المتعلقة بدور أبعاد المشاركة وتفسيراتها، ومن خلال الإرتباط بين مختلف أبعاد المشاركة والمتغير التابع إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وعلى ضوء نتائج الإختبار الإحصائي للفرضية الرئيسية وكذا إجابات الإطارات المستجوبين على أبعاد المشاركة التي بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.56) بإنحراف معياري (0.557) بدرجة موافق نستخلص أن للمشاركة دور في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة.

المبحث الثالث: النتائج والإقتراحات

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المشاركة في تحسين عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة وإلى معرفة ما إذا كان هناك إرتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل وبين المتغير التابع وهذا بإثارة مجموعة من التساؤلات والفرضيات، وكحوصلة للدراسة سنستعرض في هذا المبحث مطلبين الأول يضم أهم الإستنتاجات التي تم إستخلاصها وفي المطلب الثاني يتم تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تساعد متخذ القرار بالمؤسسة ميدان الدراسة في تحسين عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية كما يتم تقديم إقتراحات لدراسات مستقبلية.

المطلب الأول : نتائج الدراسة

تمكنا من خلال هذه الدراسة للتوصل إلى مجموعة من الإستنتاجات المختلفة، النظرية المتعلقة بكلا المتغيرين وكذا الإستنتاجات التطبيقية سواء المتعلقة بالبيانات العامة للأفراد المستجوبين وأرائهم المختلفة أو المتعلقة بالمفاهيم الخاصة بالمشاركة و إتخاذ القرارات الإستراتيجية السائدة داخل مديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة.

- لا يوجد تعريف شامل وموحد للقرارات الإستراتيجية لتعدد خصائصها وإختلاف المدارس الفكرية.
- عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية لا تتم وفق خطوات موحدة في شكلها غير أنها موحدة في مضمونها والسبب إقتراحها بالجانب الإنساني.
- لا يوجد قرار إستراتيجي أمثل وإنما يوجد قرار إستراتيجي أحسن، لأن إختيار البديل مقترن بإمكانيات المنظمة.
- المشاركة مقترنة بالنمط القيادي الديمقراطي أكثر من النمط الأوتوقراطي.
- المشاركة أحد أساليب تحسين عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية ومؤشر فاعلية القرار المتخذ.
- الأسلوب الياباني في إتخاذ القرار يركز على المشاركة في توليد البدائل الممكنة وليس إختيار أحسن بديل.
- المشاركة تهدف إلى تسهيل تنفيذ القرار الإستراتيجي بقبوله وتقليل المقاومة أكثر من القرار الإستراتيجي المناسب لأن التنفيذ الجيد هو الذي يضمن تحقيق الأهداف المرجوة.
- يمكن إعتبار المشاركة كتدريب وتكوين لتوسيع مدارك وقدرات المشاركين وتعليمهم روح المسؤولية.
- المشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية تخلق قيادات إدارية في جميع المستويات التنظيمية.
- يمكن إعتبار المشاركة كإستراتيجية إدارية تؤثر على الأداء والتنظيم والتحفيز للرفع من أداء المنظمة ككل.

- الإطارات المستحوبون يميلون إلى إعتبار المشاركة عن طريق الإتصالات الخارجية هي الأنجع في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية ثم تليها المشاركة من خلال اللجان وفي الأخير المشاركة بالإجتماعات ويتجلى هذا من قيمة المتوسطات الحسابية التي جاءت بالترتيب الأتي (3.69)، (3.58)، (3.42) ويعود هذا إلى أن المستشارين يقدمون بدائل وحلول قيمة نظرا لخبرتهم وتخصصهم كما أن الحلول التي يقدمونها تقلل الجهد والوقت على متخذ القرار والمشاركين معه.
- يتم إختيار أعضاء اللجان بمديرية الخدمات على أساس الخبرة والتكوين أكثر من الكفاءة، يعود هذا الأمر إلى صعوبة تقييم الأفراد على أساس الكفاءة بالإدارات العمومية وسهولة تقييمه على أساس الخبرة والتكوين.
- يتم إعتقاد أسلوب المشاركة بالإجتماعات حسب الإطارات المستحوبين من خلال التركيز على إجتماعات المناقشات وتليها الإجتماعات المختصة ثم إجتماعات إتخاذ القرار بهذا الترتيب وتفادي أكثر الإجتماعات الإعلامية وبنسبة أقل الإجتماعات الإعلامية ثم إجتماعات حل المشكلات، بمعنى أن متخذ القرار بالمؤسسة يركز على الحصول على أكبر عدد من الحلول ثم مناقشتها وفي الأخير تحديد الأنسب منها ويتجنب بشكل كبير الإنفرد بإتخاذ القرار.
- في أسلوب المشاركة من خلال الإتصالات الخارجية لا يتم إعتقاد الحل أو البديل المقدم من قبل المختص ويتجلى هذا من خلال قيمة المتوسط الحسابي للعبارة رقم (16) التي كانت (3.17) بإختراف معياري قدره (0.874) بدرجة محايد، بمعنى أن الحل أو البديل يخضع للمناقشات وتبادل الأراء حوله بغية ضمان نجاعة الحل وإكتساب الخبرة للمشاركين.
- يوجد دور بصفة عامة للمشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- هناك علاقة إرتباط موجب قوي بين متغيري الدراسة المشاركة وإتخاذ القرارات الإستراتيجية ($R=0.791$)، ويمكن القول أن ما يقارب 62.50% من التغيرات الحاصلة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية تعود إلى التغيرات الحاصلة في المشاركة أما النسبة الباقية 37.50% يمكن أن يكون سببها عوامل أخرى.
- للجان دور في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، فهناك عدة لجان على مستوى المؤسسة تساهم في إتخاذ القرارات الإستراتيجية (لجنة تحديد المواد والكميات، لجنة إعداد دفاتر الشروط، لجنة فتح الاظرفة وتقييم العروض، لجنة متابعة ومراقبة أسعار المواد الغذائية بأسواق الجملة، لجنة تحديد خطوط النقل، اللجنة المحلية للصفقات العمومية).

- للإجتماعات دور في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، فمدير المؤسسة متخذ القرار يعتمد على عقد إجتماعات عديدة بمختلف أنواعها من أجل تقديم كل التوضيحات اللازمة والمناقشة وتبادل الأراء في كل لبس يصادف أعضاء اللجان في مهامهم أو مسؤولي الأقسام والإقامات المكلفين بإبرام الصفقات وتنفيذها والرقابة عليها كل حسب مهامه.
- للإتصالات الخارجية دور في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، فمديرية الخدمات الجامعية بسكرة ترسل كل الهيئات الإدارية التي بإمكانها تقديم حلولاً وبدائل وتتصل بمختلف المستشارين بغية الحصول على إستشارات قانونية كانت أو إدارية، كما يعتمد مدير الخدمات وأعضاء اللجان ورؤسائها يعتمدون على الإتصالات الهاتفية بالإطارات بمختلف الإدارات للحصول على معلومات وإقتراحات وبدائل في كل مشكلة تصادفهم في مهامهم.

المطلب الثاني: الإقتراحات والتوصيات

لكي تؤدي هذه الدراسة دورها بشكل كبير وتنجز أهدافها على أحسن وجه وبغية معالجة النقائص الواردة فيها، وكذا قصد الإستمرار في معالجة الإشكاليات الماثلة والمكملة لإشكالية دراستنا نقوم في هذا المطلب بعرض مجموعة من التوصيات بالإضافة إلى تقديم بعض الإقتراحات لإنجاز دراسات مستقبلية تكون هادفة مكملة أو مدعمة لدراسنا هاته.

1- توصيات الدراسة: وفقا لكل من نتائج الدراسة المتوصل إليها من خلال كل من الجانب النظري للدراسة والتحليل الإحصائي لأراء المستجوبين، نقدم مجموعة من التوصيات المتمثلة في:

- التشجيع على إعتتماد أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات على كافة الأقسام والمصالح والإقامات التابعة لمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة.
- العمل على ترقية وتعزيز العلاقات الإنسانية أكثر من العمل الإداري بين الإطارات لضمان التنفيذ الدقيق للقرار الإستراتيجي المتخذ.
- تشجيع مشاركة المستويات التنظيمية والإدارية المختلفة.
- الإهتمام بالمشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية لأنها تحسن العلاقات الإنسانية بين متخذ القرارات والمشاركين.
- العمل على تقييم المشاركين من خلال فاعلية دورهم في المشاركة.
- إستغلال عملية المشاركة وإعتبارها أسلوباً للتكوين والتدريب.

- العمل على تكوين الإطار المشاركة في مجال الصفقات العمومية.
- إجراء دورات تدريبية للمشاركين في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في كيفية التحكم في أساليب المشاركة.
- المشاركة من أهم الأعمال التي يجب على متخذ القرار إتباعها والتحكم فيها لتحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- المشاركة في إتخاذ القرار تحمل المشاركين مسؤولية تنفيذ القرارات وتجعلهم أكثر تفاعلا وإستجابة لتحقيق النتائج المرجوة.

2- إقتراحات الدراسات المستقبلية: يكتسي موضوع إتخاذ القرارات الإستراتيجية أهمية كبيرة كونه عصب الأعمال

الإدارية كما يكتسي عنصر المشاركة أهمية في تحسينها، ومن خلال دراستنا هذه بشقيها النظري والتطبيقي وكذا تحليلاها والنتائج المتوصل إليها والتي يستحيل أن تكون غير قابلة للنقاش والتي يمكن أن تكون إشكاليات لدراسات مستقبلية، وسنذكر بعضها فيما يلي:

- دراسة دور المشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال أبعاد أخرى للمشاركة (مجالس الإدارة، اللقاءات، المؤتمرات...).
- دراسة دور المشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال الأساليب الحديثة للمشاركة (العصف الذهني، الدالفي، الجماعة الصورية...).
- دراسة علاقة المشاركة برشادة القرارات الإستراتيجية.
- دراسة نقاط ضعف المشاركة وإعتمادها كدراسات مستقبلية.
- دراسة دور كل بعد من الأبعاد السابقة على مدى في إتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- دراسة دور المشاركة في نجاعة عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل المتعلق بالإطار التطبيقي للدراسة المنجز بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة، وهذا بمحاولة عرض النتائج وتحليلها بإختبار الفرضيات وتفسير نتائجها وهذا بغية معرفة واقع المشاركة بأبعادها المذكورة في النموذج بالمؤسسة محل الدراسة ومحاولة إبراز أبعاد المشاركة الموجودة و المنتهجة فعلا داخل المنظمة والحث على دعمها، بالإضافة إلى الحث على التركيز على الأبعاد التي جاءت نتائجها عبر الإختبارات الإحصائية متوسطة نسبيا بغية تداركها وأخذها بعين الإعتبار، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من الإستنتاجات والتوصيات التي من شأنها تدعيم المشاركة وتحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة، وفي الأخير تم إقتراح مجموعة من الإشكاليات التي يمكن إعتقادها كدراسات مستقبلية لتكون مدعمة ومكملة لدراسنا هاته.

الخاتمة

قمنا بالتطرق في هذه الدراسة لموضوع المشاركة ودورها في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال دراستنا للمفاهيم المتعلقة بكل من المشاركة وإتخاذ القرارات الإستراتيجية

ولإنجاز الدراسة تم الإعتماد على كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، فجاءت الإجابة عن التساؤلين الأول والثاني من خلال الجانب النظري بالتطرق لمجموعة من المراجع والبحوث والدراسات السابقة فخلصنا إلى أن إتخاذ القرارات الإستراتيجية جوهر العمل الإداري وعصبه الحيوي فالعمل الإداري في أساسه عبارة عن عمليات إتخاذ قرارات متسلسلة ودائمة أهمها القرارات الإستراتيجية، وهي عملية معقدة وحساسة تستلزم جهدين فكري وذهني كبيرين من متخذ القرار الإستراتيجي، وتتم من خلال مجموعة من الخطوات والمراحل المتسلسلة والمتراطة فيما بينها وفق طرق علمية ومدروسة تتكفل بها الإدارة العليا، أما مفهوم المشاركة فهو قيام الرئيس أو المدير متخذ القرار بإشراك أو توسيع دور مرؤوسيه في عملية إتخاذ القرارات وكذا فتح أفقا واسعة للعاملين بالمنظمة لطرح أفكارهم وقدراتهم الفكرية في حل المشاكل ومواجهة المواقف الحرجة وكذا الإستفادة من الفرص المتاحة بالمنظمة.

وللإجابة عن التساؤلات الفرعية المتبقية للوصول إلى إجابة لإشكالية الدراسة قمنا بإنجاز دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة إنطلاقا من أربعة فرضيات صفرية للدراسة كانت كالآتي:

- لا يوجد دور للمشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.
- لا يوجد دور للجان في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.
- لا يوجد دور للإجتماعات في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.
- لا يوجد دور للإتصالات الخارجية في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

وللإجابة عن الفرضيات التالية كان لزاما الحصول على بيانات ومعلومات لذلك إستعملنا أسلوب الملاحظة وأسلوب رئيسي بإجراء إستبيان شمل ثلاثة أقسام، قسم خاص بالبيانات العامة (الشخصية والوظيفية) وقسم تضمن محور المشاركة من خلال ثلاثة أبعاد (اللجان، الإجتماعات، الإتصالات الخارجية) وقسم أخير تضمن محور إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وزع الإستبيان على مجموعة من الإطارات المشاركة في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية (إبرام الصفقات

العمومية وإختيار المتعامل الإقتصادي) التي كان عددها (35) إطارا، وتم إسترجاع (31) إستبيان وكان (30) منها صالح للمعالجة ببرنامج SPSS، حيث تم في البداية إختيار الأداة بحساب معامل الصدق والثبات ثم قمنا بعرض البيانات العامة وتحليل إتجاهات آراء المستجوبين، وفي الأخير تم إختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل التباين للإنحدار (Anaysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضيات ثم تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، وبعد الإختبارات الإحصائية التي أقرت بوجود دور للمشاركة ولأبعادها الثلاثة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وتم تفسير هذه النتائج بالإستعانة بكل من الملاحظة والمقابلة ووثائق المؤسسة لتتوصل إلى مجموعة من التوصيات ومجموعة إقتراحات لدراسات مستقبلية ونذكر أهمها فيما يلي:

- التشجيع على إعتتماد أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات على كافة الأقسام والمصالح والإقامات التابعة لمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة.
- العمل على ترقية وتعزيز العلاقات الإنسانية أكثر من العمل الإداري بين الإطارات لضمان التنفيذ الدقيق للقرارات الإستراتيجية المتخذة.
- تشجيع المشاركة للمستويات التنظيمية والإدارية المختلفة.
- العمل على تقييم المشاركين من خلال فاعلية دورهم في المشاركة.
- إستغلال عملية المشاركة وإعتبارها أسلوب للتكوين والتدريب.
- إجراء دورات تدريبية للمشاركين في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في كيفية التحكم في أساليب المشاركة.
- المشاركة من أهم الأعمال التي يجب على متخذ القرار إتباعها والتحكم فيها لتحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

أما أهم إقتراحات الدراسات المستقبلية التي تكون مدعمة أو مكملة لدراستنا هاته نذكر أهمها فيما يلي:

- دراسة دور المشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال أبعاد أخرى للمشاركة (مجالس الإدارة، اللقاءات، المؤتمرات...).
- دراسة دور المشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال الأساليب الحديثة للمشاركة (العصف الذهني، الدالفي، الجماعة الصورية...).
- دراسة علاقة المشاركة برشادة القرارات الإستراتيجية.
- دراسة ودراسة دور كل بعد من الأبعاد السابقة على حدى في إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

يمكن إعتبار هذه الدراسة التي أجريت بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة مساهمة متواضعة للتوصل إلى بعض الحقائق العلمية، والتي نأمل أن تكون قد ساعدت ولو بالشئ الضئيل في الكشف عن بعض الأساليب الإدارية التي تعد مهمة بالنسبة للمنظمات من أجل تحسين العمل الإداري الذي هو أساس النهوض والرفع بمستوى أداء المنظمات.

المراجع

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أ- الكتب:

- 1- محمد هاني محمد: **السلوك التنظيمي الحديث**، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 2- محمد هاني محمد: **الإدارة الإستراتيجية الحديثة**، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 3- نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبدالرحمن العمري: **الإدارة الإستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات علمية**، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، الطبعة الثانية، 2014.
- 4- ماجد عبد المهدي المساعدة: **مبادئ علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
- 5- علي حسين علي: **نظرية القرارات الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 6- علاء فرحان طالب الدعمي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي: **المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 7- سيد صابر تعلب: **نظم ودعم القرارات الإدارية**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
- 8- حمزة محمد دودين: **التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
- 9- مؤيد عبد الحسين الفضل: **الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 10- منى عطية خزام خليل: **الإدارة وإتخاذ القرار في عصر المعلوماتية**، المكتب الجامعي الحديث، جامعة حلوان، مصر، 2009.
- 11- محمد الصيرفي: **القرار الإداري ونظم دعمه**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 12- حسن محمد أحمد محمد مختار: **الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.

- 13- أحمد ماهر: **إتخاذ القرار بين العلم والإبتكار**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008/2007.
- 14- نواف كنعان: **إتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 15- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 16- نبيل محمد مرسي: **إستراتيجيات الإدارة العليا**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 17- شفيق العتوم: **طرق الإحصاء تطبيقات إقتصادية وإدارية بإستخدام SPSS** ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 18- خليل محمد العزاوي: **إدارة إتخاذ القرار الإداري**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 19- جمال الدين لعويسات: **الإدارة وعملية إتخاذ القرار**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2005.
- 20- علي الشرقاوي: **العملية الإدارية وظائف المديرين**، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 21- ناصر دادي عدون: **الإدارة والتخطيط الإستراتيجي**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
- 22- منعم زمير الموسوي: **إتخاذ القرارات الإدارية مدخل كمي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
- 23- مؤيد عبد الحسين الفضل، عبدالكريم هادي صالح: **ترشيد القرارات الإدارية بأسلوب التحليل الكمي**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة نشر.

ب- المقالات:

- 24- سامي أحمد عباس، وآخرون: **إدارة الموهبة وتأثيرها في دعم القرارات الإستراتيجية**، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 29، العراق، 2017.

- 25- سوفي محمد الصباغ، وآخرون: نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، مخبر العولمة وإقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، السداسي الثاني، العدد 17، الجزائر، 2017.
- 26- حسين وليد حسين: أثر المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الإستراتيجية، مجلة المنصورة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العدد 25، العراق، 2016.
- 27- محمد عواد محمد الصميدعي، وآخرون: عوامل البيئة الخارجية وإتخاذ القرارات الإستراتيجية، مجلة الإدارة والإقتصاد، معهد الإدارة، الرصافة، السنة 38، العدد 104، العراق، 2015.
- 28- خالد عبدالله إبراهيم: دور إتخاذ القرارات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بالمصارف غير الحكومية العراقية، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 12، العدد 35، العراق، 2015.
- 29- بن داود العربي: المشاركة في إتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الإتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 16، الجزائر، 2014.
- 30- الطيب داودي، أحمد بن خليفة: فاعلية إدارة المعرفة في صناعة القرار الإستراتيجي، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد 13، الجزائر، 2013.
- 31- فيصل يونس محمد: إستراتيجيات إتخاذ القرارات الإدارية المفاهيم-النظريات-العوامل المؤثرة فيها، مجلة البحوث التربوية والنفسية، مركز البحوث النفسية والتربوية، العدد 36، العراق، 2013.
- 32- بوزيد سليمة: المشاركة في إتخاذ القرارات ألية مناسبة في تحقيق التنمية الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 20، الجزائر، 2010.
- 33- غسان فيصل عبد، قاسم أحمد حنظل: أثر عناصر نظم المعلومات الإدارية في فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 05، العدد 13، العراق، 2009.

34- سلوى هاني السامرائي: **عوامل النجاح الحرجة لنظام المعلومات الإستراتيجي وعلاقتها بفاعلية القرارات الإستراتيجية**، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 69، العراق، بدون سنة نشر.

ج- أطروحات ورسائل التخرج:

35- محمد حسين الرفاعي: **الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة**، أطروحة دكتوراه، النسخة العربية، غير منشورة، كلية الإدارة، جامعة سانت كليمنتس، بريطانيا، 2009.

36- طاهر محمود خلف الكلالدة: **أثر مشاركة العاملين وإتخاذ القرارات والدافعية على الأداء الإداري**، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2006.

37- غادة إسماعيل: **أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بإتخاذ القرار**، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015.

38- ماجد بن سفر بن صالح السفياي: **درجة مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات المدرسية**، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012.

39- سهام عزي: **دراسة المقاربة الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية**، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012/2011.

40- علي حامدي: **أثر جودة المعلومات المحاسبية على صنع القرارات في المؤسسات الإقتصادية**، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011/2010.

41- إسماعيل مناصرية: **دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية إتخاذ القرارات الإدارية**، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2004/2003.

د- أخرى:

42- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: **الجريدة الرسمية العدد الثامن**، المطبعة الرسمية، بئر مراد رايس، الجزائر، 2004.

المراجع الأجنبية:

أ- الكتب:

43- Boutaleb kouider: **Théories de la décision**, office des publications universitaires, Ben Aknoun, Alger, 2006.

44- Herbert A. Simon: **Administration et processus de décision**, Jouve, Paris, France, 1983.

ب- المقالات:

45- Dodi w Irwanto: **Employee participation in décision-making**, management journal, vol 20.2015,1, Indonesia, 2015.

46- Ali Zoubair, and others: **Employee's participation decision making and managers encouragement of creativity**, journal of service science and management, 2015,08306.321, Pakistan, 2015.

47- Owolabi Latif Kuye, Abdul Hameed Adeola Sulaimon: **Employee involvment in décision making and firms performance**, Serbian journal management, sjm6(01), Serbie, 2011.

الملاحق

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان:

الرقم	الأستاذ
01	الأستاذة: سهام كردودي
02	الأستاذة: حسينة شرون
03	الأستاذة: سهام موسي
04	الأستاذة: سماح صولح

جامعة بسكرة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر إدارة إستراتيجية

إستبيان

دور المشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية

موجه لمدير وإطارات وأعضاء لجنة الصفقات المحلية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة (DOU BISKRA- CHETMA)

تحية طيبة وبعد.

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية، والذي يهدف إلى تحديد دور المشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية، ونسعى بواسطته إلى معرفة آراء وإقتراحات مدير وإطارات وأعضاء لجنة الصفقات المحلية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة، وهذا من خلال العبارات التي يتضمنها هذا الإستبيان. لذا أتمنى منكم التكرم بالإطلاع على التوضيح المرفق لمعاني بعض المصطلحات والمفاهيم الواردة في هذا الإستبيان، ثم التفضل بقراءة العبارات بتأني والإجابة عليها بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتوافق مع رأيكم، علما أن الدقة في الإجابة ستنعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها، كما أعلمكم أن إجاباتكم ستبقى سرية ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

لكم منا فائق الشكر والعرفان على حسن تعاونكم وتجاوبكم معنا.

معاني المصطلحات والمفاهيم:

المشاركة: المشاركة هي قيام المدير أو الرئيس بدعوة وإشراك مرؤوسيه في تقديمهم وإمداده بالمعلومات التي تساعد على تحديد المشكلة أو تزويده بإقتراحات أو حلول للمشكلة، وهذا بعد توفير المدير لكل الشروط والسبل للمرؤوسين لتقديم كل مآلدتهم من أفكار وإقتراحات وحلول (مثال: مشاركة الموظفين في عملية إختيار المتعامل المتعاقد عن طريق اللجان المختلفة والإجتماعات والإتصالات الخارجية بمختلف المستشارين والتقنيين).

القرارات الإستراتيجية: القرارات الإستراتيجية هي القرارات التي تقوم بها الإدارة العليا وتتطلب منها مجهودا ذهنيا متميزا، وتتعلق بالأهداف الأساسية والرئيسية للمنظمة على المدى الطويل عموما، وتؤثر في كافة وظائف المنظمة والخطأ في هذه القرارات عواقبه وخيمة على المنظمة (مثال: إبرام صفقات النقل والتغذية لمديرية الخدمات الجامعية بسكرة- شتمة).

إتخاذ القرارات الإستراتيجية: عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية عملية جد مميزة بالإدارة، والتي تستخدمها لتحقيق أهدافها المهمة والمرسومة، وهي عملية معقدة وحساسة تستلزم جهد فكري وذهني كبيرين من متخذ القرار الإستراتيجي، فهي تتألف من مجموعة من الخطوات والمراحل المتسلسلة والمتراطة فيما بينها، والتي تتم وفق طرق علمية ومدروسة (مثال: إختيار المتعامل المتعاقد الذي سيرم الصفقة مع المديرية).

الطالب: عبدالرزاق عبيدالله

دور المشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية

القسم الأول: البيانات الشخصية

تهدف البيانات الشخصية إلى الإطلاع على بعض المميزات والخصائص الإجتماعية والمهنية لعينة الدراسة في إطار هذا البحث، بغية التمكن من تفسير وتبرير بعض النتائج فيما بعد.

<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى						الجنس	
<input type="checkbox"/> [60-55]	<input type="checkbox"/> [54-49]	<input type="checkbox"/> [48-43]	<input type="checkbox"/> [42-37]	<input type="checkbox"/> [36-31]	<input type="checkbox"/> [30-25]	السن	
<input type="checkbox"/> ماجستير		<input type="checkbox"/> ليسانس		<input type="checkbox"/> بكالوريا		المستوى التعليمي	
<input type="checkbox"/> إطار		<input type="checkbox"/> رئيس مصلحة		<input type="checkbox"/> رئيس قسم		<input type="checkbox"/> مدير	الوظيفة
<input type="checkbox"/> [30-26]	<input type="checkbox"/> [25-21]	<input type="checkbox"/> [20-16]	<input type="checkbox"/> [15-11]	<input type="checkbox"/> [10-06]	<input type="checkbox"/> [05-00]	الخبرة	
						عدد الدورات التكوينية في مجال الصفقات العمومية	

درجات الموافقة					عبارات القياس	الرقم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
المشاركة على مستوى اللجان						
					تتكون اللجان من أعضاء ذوي خبرة وتكوين.	01
					يتم إختيار أعضاء اللجان حسب الكفاءة.	02
					لأعضاء اللجان القدرة على تبادل المعلومات والمناقشة البناءة.	03
					يقوم أعضاء اللجان بتجاوز الخلافات في الآراء.	04
					يتصف رئيس اللجنة بالكفاءة وحسن تسييره للمناقشات وإستخلاص الرأي الأحسن.	05
المشاركة بالإجتماعات						
					تقدم الإدارة كل التوضيحات اللازمة عن المشكلة المراد إتخاذ القرار بشأنها من قبل المشاركين.	06
					تعقد الإجتماعات بحضور عدد كبير من المشاركين.	07
					تعقد الإجتماعات بحضور المعنيين بإتخاذ القرار فقط .	08
					تهدف الإجتماعات إلى إقناع المرؤوسين والمشاركين بقرار المدير .	09
					تقوم المؤسسة بتوفير الجو الملائم في الإجتماع للحصول على حلول وإقتراحات .	10
					تقوم المؤسسة بدعوة الأفراد ذوي الإختصاص فقط والذين يمتلكون معلومات كافية ومفيدة .	11
					يتم الحصول على تأييد المرؤوسين والمشاركين بالمناقشة أو التصويت .	12
المشاركة من خلال الإتصالات الخارجية والإستشارات						
					تقوم الإدارة بتحديد النقاط المهمة والرئيسية في المشكلة المراد حلها، لتقدمها للإستشاريين.	13
					تقوم الإدارة بمراسلة المستشارين القانونيين والإداريين بغية الحصول على توجيهات وحلول مهمة.	14
					يتم الإلتقاء مع المختصين والإستفادة من معارفهم وخبرتهم المختصة في موضوع المشكلة.	15
					يتم الإعتماد على رأي المختص وتقليل المناقشة وتبادل الآراء.	16
					يتم الإتصال بالتقنيين والفنيين المختلفين لإستشارتهم عن طريق الهاتف أو طرق الإتصال الحديثة.	17

القسم الثالث: إتخاذ القرارات الإستراتيجية

درجات الموافقة					عبارات القياس	الرقم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
نجاحة عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية						
					سهولة معرفة الفرصة أو فهم المشكل محل إتخاذ القرار الإستراتيجي .	18
					وضوح مصادر كل المعلومات المتعلقة بالمشكل محل إتخاذ القرار الإستراتيجي .	19
					تقوم الإدارة بتوليد وتحديد عدد معتبر من الحلول والبدائل .	20
					تقوم الإدارة بتقليل الوقت والجهد في الحصول على الحلول والبدائل .	21
					يتم تقييم الحلول والبدائل وفق أهداف المنظمة .	22
					يتم تقييم الحلول والبدائل وفق إمكانيات المؤسسة .	23
					تقوم الإدارة بتوسيع صلاحيات المشاركين في إختيار البديل المناسب .	24
					يختار المدير البديل المناسب بمفرده .	25
					عدم تعارض عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي مع القوانين والمراسيم واللوائح التنظيمية .	26
					البحث عن تقنيات جديدة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية .	27
					وضوح أوجه القصور ومواطن الضعف في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية .	28
فعالية القرارات الإستراتيجية المتخذة						
					الرضا بنتائج القرارات الإستراتيجية المتخذة .	29
					القرار المتخذ يحقق النتائج المرجوة .	30
					سهولة تنفيذ القرار ورقابته .	31
					سهولة معالجة النقائص ومعوقات تنفيذ القرار .	32
					التدريب وإكتساب الخبرة للمشاركين و للمدير .	33

شكرا لكم على تعاونكم معنا

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسملة
ب	شكر وتقدير
ج	الإهداء
د	الملخص باللغة العربية
هـ	الملخص باللغة الفرنسية
و	قائمة الأشكال والجداول
ز	المقدمة
الفصل الأول: مدخل الدراسة	
1	تمهيد
2 – 1	المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
1	المطلب الأول: إشكالية الدراسة
2	المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة
4 – 3	المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها
3	المطلب الأول: أهمية الدراسة
4	المطلب الثاني: أهداف الدراسة
9 – 5	المبحث الثالث: سياق الدراسة ومصطلحاتها
5	المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة
9	المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة
10	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
12	تمهيد
34 – 12	المبحث الأول: الإطار النظري لإتخاذ القرارات الإستراتيجية
12	المطلب الأول: مدخل حول القرار الإداري

دور المشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية

13	1- تعريف القرار الإداري
14	2- مفهوم القرار الإداري
14	3- أهمية القرارات الإدارية
15	4- أنواع القرارات الإدارية
19	المطلب الثاني: مدخل حول عملية إتخاذ القرار الإداري
19	1- مفهوم عملية إتخاذ القرارات الإدارية
20	2- أهمية عملية إتخاذ القرارات الإدارية
21	3- خصائص عملية إتخاذ القرارات الإدارية
21	4- خطوات عملية إتخاذ القرارات الإدارية
24	المطلب الثالث: مدخل حول القرارات الإستراتيجية
24	1- مفهوم وتعريف القرارات الإستراتيجية
26	2- أهمية وخصائص القرارات الإستراتيجية
28	3- أنواع القرارات الإستراتيجية
28	4- فاعلية القرارات الإستراتيجية
29	المطلب الرابع: عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية ومعوقاتها
30	1- خطوات عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية
31	2- فاعلية عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية
32	3- العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية
33	4- معوقات عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية
53 – 35	المبحث الثاني: الإطار النظري للمشاركة في إتخاذ القرارات
35	المطلب الأول: مدخل حول المشاركة في إتخاذ القرارات
35	1- تعريف المشاركة في إتخاذ القرارات
36	2- مفهوم المشاركة في إتخاذ القرارات
37	3- أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات
38	4- عوامل ظهور المشاركة في إتخاذ القرارات
39	المطلب الثاني: درجات وظروف المشاركة في إتخاذ القرارات
39	1- درجة المشاركة في النمط الأوتوقراطي

دور المشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية

40	-2 درجة المشاركة في النمط الديمقراطي
42	-3 ظروف تحقيق مبدأ المشاركة
42	المطلب الثالث: أساليب المشاركة في إتخاذ القرارات وشروط فاعليتها
43	-1 الأساليب التقليدية للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات
47	-2 الأساليب الحديثة للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات
49	-3 شروط فاعلية المشاركة في عملية إتخاذ القرارات
50	المطلب الرابع: تقييم المشاركة في إتخاذ القرارات
50	-1 إيجابيات المشاركة
51	-2 سلبيات المشاركة
52	-3 شروط نجاح المشاركة
56 – 54	المبحث الثالث: دور المشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية
54	المطلب الأول: دور اللجان في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية
55	المطلب الثاني: دور الإجتماعات في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية
56	المطلب الثالث: دور الإتصالات الخارجية في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية
65 – 57	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
57	المطلب الأول: الدراسات ذات الصلة بالمشاركة
60	المطلب الثاني: الدراسات ذات الصلة بإتخاذ القرارات الإستراتيجية
65	المطلب الثالث: دلالات الدراسات السابقة
65	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	
67	تمهيد
69 – 67	المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث
67	المطلب الأول: نموذج الدراسة
68	المطلب الثاني: فرضيات الدراسة
71 – 70	المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة
70	المطلب الأول: منهج البحث
70	المطلب الثاني: حدود الدراسة

دور المشاركة في تحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية

73 – 72	المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة
72	المطلب الأول: مجتمع البحث
72	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
76 – 74	المبحث الثالث: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية
74	المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي
75	المطلب الثاني: طرق الإختبار الإحصائي
76	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
78	تمهيد
89 – 78	المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة
78	المطلب الأول: صدق وثبات الإستبيان
80	المطلب الثاني: عرض البيانات العامة وتحليل إتجاهات الآراء
102 – 90	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
90	المطلب الأول: إختبار فرضيات الدراسة
100	المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة
107 – 103	المبحث الثالث: النتائج والإقتراحات
103	المطلب الأول: نتائج الدراسة
105	المطلب الثاني: الإقتراحات والتوصيات
107	خلاصة الفصل
109	الخاتمة
113	المراجع
119	الملاحق
الفهرس	