

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



عنوان المذكرة

دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع الإداري

(دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية سونا طراك - تقرت -)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص إدارة وعمل

إشراف الدكتورة:

سليمة حفيظي

إعداد الطالبة:

نسيمة بن فرحات

السنة الجامعية

2016 - 2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

"وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

وَسُتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ"

الآية (105) سورة الأنفال

وَقَالَ تَعَالَى : « قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ »

الآية (09) سورة الزمر.

صدق الله العظيم

وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : « وَمَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا؛ سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ » .

شكر وتقدير

مصداقا لقوله تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم"

الحمد والشكر لله عز وجل على فضله ومنه وعطاءه الذي وفقني لإنجاز هذا العمل والصلاة والسلام على رسوله الكريم صلى الله على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

جعل الله لكل ضيق مخرجا وجعل من بعد العسر يسرا، ولأن من لم يشكر الناس لم يشكر الله فالشكر الجزيل إلى من كانت لي عوناً لإنجاز هذه الدراسة نصحا وتوجيها وإرشادا وعونا طيلة فترة إنجاز هذا العمل أستاذتي العزيزة الأستاذة المشرفة على هذه الدراسة :

الدكتورة "سليمة حفيظي"

الشكر الى كل من علمني حرفا نافعا وعلما صالحا وخلقا مشبعا.

الشكر لمدير مؤسسة سوناتراك بتقرت على حسن إستقباله وللسيد عادل بوبكري على تعاونه.

إلى كل من لم ييخل علي بالمساعدة ولو بكلمة طيبة.

فهرس المحتويات

الصفحة

المحتوى

شكر و تقدير

فهرس المحتويات

فهرس الجداول والأشكال

ملخص الدراسة

أ - ب المقدمة

الفصل الأول: إطار الدراسة

03	الإشكالية.....	أولا:
04	مبررات إختيار موضوع الدراسة.....	ثانيا:
05	أهمية الدراسة.....	ثالثا:
05	أهداف الدراسة.....	رابعا:
06	تحديد المفاهيم.....	خامسا:
09	الدراسات السابقة.....	سادسا:
15	نظريات الدراسة.....	سابعا:

الفصل الثاني: اتخاذ القرار

22	أهمية القرارات الإدارية.....	أولا:
23	أنواع القرارات الإدارية.....	ثانيا:
26	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.....	ثالثا:
28	مراحل عملية اتخاذ القرار.....	رابعا:
31	معوقات اتخاذ القرار.....	خامسا:
32	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.....	سادسا:

الفصل الثالث: الإبداع الإداري

36	خصائص الإبداع الإداري.....	أولا:
37	أهمية الإبداع الإداري.....	ثانيا:

38عناصر الإبداع الإداري	ثالثا:
41أنواع الإبداع الإداري	رابعا:
42دوافع الإبداع الإداري ومراحله	خامسا:
44معوقات الإبداع الإداري	سادسا:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

49المنهج المستخدم	أولا:
49مجالات الدراسة	ثانيا:
54أدوات جمع البيانات	ثالثا:

الفصل الخامس: عرض بيانات الدراسة وتحليلها

58عرض وتحليل بيانات الدراسة	أولا:
69نتائج الدراسة	ثانيا:
71الخاتمة	ثالثا:

74قائمة المراجع	
----	--------------------	--

الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	تصنيف مراحل اتخاذ القرارات	29
02	نماذج مراحل عملية الإبداع الإداري	43
03	توزيع المبحوثين حسب الجنس	58
04	توزيع المبحوثين حسب السن	58
05	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	59
06	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية وسنوات الخبرة	59
07	مدى إتاحة الإدارة فرصة المشاركة في اتخاذ القرار للعاملين	60
08	مدى قدرة العامل على إنتاج أفكار جديدة في مجال العمل عند مشاركته في اتخاذ القرار	60
09	مدى القدرة على تنظيم الأفكار وترتيبها واقتراح الحلول المناسبة عند المشاركة في اتخاذ القرار	61
10	مدى مواجهة العامل المواقف وعدم التردد في طرح الأفكار أثناء المشاركة في اتخاذ القرار	61
11	مدى تمسك الإدارة بمواقفها في حالة عدم الاتفاق مع العاملين المشاركين في اتخاذ القرار	62
12	مدى كشف المشاركة في اتخاذ القرار للعاملين أوجه القصور ومدى حرصهم على التغيير نحو الأفضل	62
13	مدى قدرة العاملين المشاركين في اتخاذ القرار على تعزيز الأفكار بالحجج والبراهين	63
14	مدى قدرة المشاركين في اتخاذ القرار على تحمل المسؤولية اتجاه المواقف	63
15	مدى قدرة المشاركين في اتخاذ القرار على الحوار مع المسؤولين الإداريين أثناء طرح الأفكار	64
16	نسبة العاملين المشاركين في اتخاذ القرار الذين لديهم حب التطوع لما هو أفضل لنجاح وريادة المؤسسة	64
17	مدى مرونة العاملين المشاركين في اتخاذ القرار وقدرتهم على التكيف مع كل ما هو جديد	65

65	مدى سعي العاملين المشاركين في اتخاذ القرار إلى إحداث التغيير والتطوير في المؤسسة	18
66	مدى إهتمام المشاركين من العمال في اتخاذ القرار بمعرفة التقنيات الجديدة	19
66	مدى رغبة العمال المشاركين في اتخاذ القرار في تغيير الروتين وإحداث أساليب جديدة في العمل	20
67	مدى تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار للعاملين التجديد المستمر للأهداف والسعي نحو تحقيقها من طرف العاملين	21
67	مدى حرص العاملين المشاركين في اتخاذ القرار على أداء العمل بطريقة جديدة وحديثة	22
68	مدى رغبة العمال المشاركين في اتخاذ القرار في التعامل مع المهام الصعبة والمعقدة	23
68	مدى دافعية العمال إلى إيجاد البدائل المناسبة عند المشاركة في اتخاذ القرار	24
فهرس الأشكال		
30	شكل يوضح عملية اتخاذ القرارات كما يتصورها لندبرج	01

ملخص الدراسة

أصبحت المؤسسات اليوم تسعى إلى إحداث أساليب جديدة ومتطورة بإتباع أساليب لتحقيق أهدافها، ومن بين تلك الأساليب مشاركة الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات باعتبار أن لها دور كبير وفعال في تحقيق الأهداف، ومن هذه الأهداف تحقيق الإبداع الإداري.

وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

● هل للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بالمؤسسة؟

تفرعت منه الأسئلة الفرعية التالية:

● هل المشاركة في اتخاذ القرار دور في تعزيز قدرات العاملين بالمؤسسة؟

● هل للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تنمية قدرات العاملين بالمؤسسة؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التحقق من دور مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة و التحقق من مساهمة الإدارة في تحقيق الإبداع الإداري أثناء اتخاذ القرارات ومعرفة مدى تفعيل الأفراد وإبداعهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتعزيز أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار الذي يحقق الإبداع الإداري بالمؤسسة، وفي ضوء هذه الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات حول موضوع دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع الإداري، وذلك بغرض تحليلها وتفسيرها من أجل الوصول بذلك إلى استنتاجات وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها وقد تمت الدراسة الميدانية بشركة سوناطراك بتقرت، حيث كانت عينة الدراسة مكونة من إطارات ورؤساء المصالح بالشركة المذكورة سابقا وعددهم 19 مفردة، حيث استخدمنا لجمع البيانات "المقابلة" مع رئيس الشركة واستمارة بحث مكونة من 23 سؤالاً موزعة على ثلاث محاور (محور البيانات الشخصية، محور يتعلق بالتساؤل الفرعي الأول ومحور يتعلق بالتساؤل الفرعي الثاني). لتلخص الدراسة في الأخير إلى جملة من النتائج أهمها:

أظهرت الدراسة أن للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تعزيز قدرات العاملين

بالمؤسسة الصناعية سونا طراك بتقرت من خلال إتاحة الفرصة لهم في اتخاذ القرارات الإدارية ولها دور في إعطاء

العامل قدرة على إنتاج أفكار جديدة وعدم التردد في طرح الأفكار في مجال العمل، كما أنها تنمي مهارات العاملين

من خلال سعيهم إلى إحداث التغيير والتطوير في المؤسسة والاهتمام بمعرفة التقنيات الحديثة والمتطورة.

مقدمة

لقد تطرق العديد من العلماء والباحثين في اختصاصات مختلفة من علم الاجتماع و الإدارة والتنظيم إلى موضوع اتخاذ القرار، على مستوى العملية الإدارية بأبعادها المختلفة في مختلف المؤسسات، وبالإضافة أيضا إلى عملية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والتي توضح طبيعة النسق الإداري وطبيعة الخبرات الإيجابية والسلبية وتعكس عموما نوعية العمل التنظيمي، فقد أصبحت عملية المشاركة في اتخاذ القرار جد مهمة وضرورية في جميع المؤسسات مهما كانت نوعية النشاطات التي تزاوها، لما تحققه من دور كبير وفعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

فباعتبار أن المورد البشري جوهر العملية الإدارية في جميع المستويات، وبمشاركته في العملية الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية يسهم بقدر كبير في تحقيق الأهداف وذلك بفتح آفاقا واسعة للعاملين، بالمؤسسة لطرح أفكارهم وإبراز قدراتهم الفكرية والمهارية وهذا ما يحقق الإبداع لديهم، والإبداع الإداري يتجسد في حل المشاكل إبداعيا ومواجهة المواقف وإيجاد البدائل واختيار الحلول المناسبة في طابع جديد ومتطور وغير مألوف.

وبذلك فالمشاركة في اتخاذ القرار تعتبر وسيلة من الوسائل التي تحقق من خلالها المؤسسة الإبداع الإداري، التي تخلق الجو التعاوني والعلاقة الجيدة بين الإدارة والعمال نتيجة القرارات المشتركة بينهم.

ويظهر الإبداع الإداري من خلال إتاحة المدير فرصة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، التي تحقق رغبة العاملين في إحداث التطوير والتجديد في مجال العمل وتحمل المسؤولية والقدرة على التعامل مع أحدث التقنيات، ومع كل ما يستجد داخل المؤسسة في مجال العمل.

ومن خلال هذه الدراسة سوف يتم التطرق إلى معرفة دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع الإداري واعتمدنا في ذلك الدراسة الميدانية بالمؤسسة الصناعية سوناطراك بدائرة تقرت ، وقد تم دراسة هذا الموضوع من خلال خمسة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: يمثل إطار الدراسة حيث تطرقت فيه إلى إشكالية الدراسة، مبررات اختيار الموضوع، وأهمية وأهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، نظريات الدراسة.

أما الفصل الثاني: يحتوي على الجانب النظري لاتخاذ القرار من خلال التطرق إلى إبراز الأهمية والأنواع والمراحل والمعوقات.

والفصل الثالث: يحتوي على الجانب النظري للإبداع الإداري من خلال التطرق إلى أهميته وخصائصه ومراحله.

والفصل الرابع: يحتوي على الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة والمتمثلة في المنهج المستخدم ومجالات الدراسة وعينة البحث.

والفصل الخامس: يحتوي على نتائج الدراسة بعد تفريغ وتحليل البيانات.

وأخيرا الخاتمة وقائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول

الفصل الأول: إطار الدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: مبررات إختيار موضوع الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: نظريات الدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

يعتبر موضوع اتخاذ القرار من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء في حقل العلوم الاجتماعية وبخاصة المطلعين منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة أو النفس أو السياسة، و تبرز أهمية هذا النوع من الدراسات على مستوى الدراسات الإدارية، وتنطلق الأهمية من أمرين أساسيين أولهما أكاديمي يتمثل في محاولة صياغة و الوصول إلى نظرية عامة قادرة على وضع أسس تفسيرية و متكاملة لفهم و دراسة عملية اتخاذ القرارات ، والثاني واقعي ممارساتي يتمثل في أهمية هذا النوع من الدراسات و مدى تأثيره على متخذي القرار.

إن مختلف المؤسسات بحسب طبيعة نشاطها تواجه عدة مواقف تحتاج إلى اتخاذ القرارات بشأنها، تتفاوت من حيث الأهمية ومن حيث الصعوبة فبعضها قرارات روتينية وبسيطة وأخرى تتوقف عليها حياة المؤسسة، بحيث لها تأثير كبير سواء على نجاحها أو فشلها، واتخاذ القرارات الإدارية عملية مستمرة استمرارية العملية الإدارية نفسها، فلا يمكن أداء أي نشاط ما لم يتخذ بشأنه قرار، فهي ملازمة لجميع الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

ومسألة إتخاذ القرارات تعد من المسائل التي يتساوى فيها كل فرد من أفراد المؤسسة لأن الجميع يواجه هذه المسألة ولكن بدرجات متباينة وبمسؤوليات مختلفة، وتعتبر مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار أمر في غاية الأهمية حيث يكون القرار المتخذ نتيجة مشاركة العاملين للمسؤولين الإداريين أكثر فاعلية من القرار الذي ينفرد به فرد واحد لأن توسيع دائرة المشاركين يمكن من توفير ميزات عديدة منها تنوع الأفكار وتكامل المعلومات والخبرات من جهة، وضمان القبول والتعاون وتحقيق الالتزام من قبل الأفراد من جهة أخرى، وفي المقابل يمكن أن تحمل عملية المشاركة في اتخاذ القرار إبداع في حل المشكلات وفي التعامل مع المواقف وحتى في الأداء أثناء تأدية الأعمال والمهام للعاملين .

وبتركيز الإدارة على الموارد البشرية واستثمارها من خلال الأساليب الإدارية الناجحة، والتي من بينها مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية من أجل تعزيز قدرات العاملين وفتح المجال لهم في طرح أفكارهم وتنمية مهاراتهم من خلال التجديد والتطوير في أساليب العمل والقدرة على التعامل مع أحدث التقنيات والآلات والمعدات، وهذا ما يخلق جو الإبداع لدى العاملين.

فالعنصر البشري يعتبر جوهر العملية الإبداعية ويعتبر أيضا من أهم موارد المؤسسة التي تسعى إلى استقطابها لتحقيق الأهداف المخطط لها والتي تضمن من خلالها ارتفاع مستوى الأداء المطلوب وتحسين الإنتاج أيضا وتفاعل العاملين مع المتغيرات المحيطة بهم.

ويتجسد تحقيق الأهداف بمدى اهتمام المؤسسات بالإبداع الإداري والذي يتطلب الحرص على تنمية المهارات والقدرات العملية والفكرية سواء لمدراءها أو للعاملين بها، فقد أصبح يحظى بالاهتمام الكبير في مجال السلوك التنظيمي، باعتبار أنه من المحددات الرئيسية لنجاح وريادة المؤسسات وتطويرها واستمرارها أو العكس، وبذلك أصبحت عملية المشاركة في اتخاذ القرار وما تتضمنه من مقومات لتعزيز القدرات وتنمية المهارات والتي توجه سلوك العاملين وتدفع بهم إلى الإبداع والعمل الجاد لتحسين الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية والاستجابة السريعة للعملاء.

ومن هذا المنطلق وبناء على ما سبق طرحه فإن الدراسة الحالية تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

هل للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة؟

وبتفكيك متغير الإبداع الإداري إلى بعدين اثنين، ليس على سبيل الحصر بل لما تمليه الضرورة المنهجية والحدود الزمانية لإجراء الدراسة الميدانية، هما بعد "تعزيز القدرات" و بعد "تنمية المهارات"، فإنه تبعاً لذلك تكون التساؤلات الفرعية للدراسة كالتالي:

01- هل للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تعزيز قدرات العاملين في المؤسسة؟

02- هل للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تنمية مهارات العاملين في المؤسسة؟

ثانياً: مبررات اختيار موضوع الدراسة

إن لكل باحث أسباب ودوافع أدت به إلى اختيار موضوع الدراسة أدت به إلى اختيار أي مشكلة من أجل دراستها والبحث فيها، وهذا لإحساسه بأهمية التطرق إليها بالدراسة للوصول إلى نتائج وإجابات للتساؤلات المطروحة في البحث.

ومن مبررات اختيار موضوع الدراسة نذكر ما يلي:

* دور المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في تحقيق الإبداع الإداري، وهذا ما يحتم التحليل والتفسير كظاهرة تنظيمية تفرض نفسها في حقل البحث السوسولوجي.

* الاهتمام بموضوع المشاركة في اتخاذ القرار كونه يعبر عن ثقافة المؤسسة.

*مدى تحقيق الإبداع الإداري ومدى تطبيق الإدارة لأسلوب مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وبالتالي ضرورة التطرق إلى أبعاد ومؤشرات الإبداع الإداري.

*ضرورة التعرف على أهم القرارات التي بشأنها يمكن أن تحقق استقرار المؤسسة وإبداع متخذي القرار في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة .

ثانياً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة علمياً في حيوية الموضوع الذي نتناوله من أجل البحث والتقصي، فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية فرصة تدفع بهم إلى تفجير طاقاتهم وإبراز قدراتهم الفكرية، ومن منطلق أن اتخاذ القرارات و تحمل مسؤولية ونتائج القرارات المتخذة تبرز أهمية الموضوع في معرفة مدى مشاركة العاملين من جهة، وتحديد مستوى الإبداع لديهم وأداء العمل داخل المؤسسة من جهة أخرى.

وتتمثل الأهمية أيضاً في أنها قد تفيد أصحاب القرار في إدارة المؤسسة بوضع إستراتيجيات من شأنها النهوض بواقع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لتحقيق الإبداع الإداري وذلك بما يعود على أهداف المؤسسة، وتعزيز أهمية المشاركة في اتخاذ القرار وما قد تفرزه من نتائج إيجابية كإبداع العاملين داخل المؤسسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التحقق من دور مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة.
- الوقوف على طبيعة المورد البشري وإعطاء تصور واضح لمستوى الإبداع.
- التعرف على درجة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع الإداري بالمؤسسة.
- التحقق من مساهمة الإدارة في تحقيق الإبداع الإداري أثناء اتخاذ القرارات.
- الكشف عن دور الممارسات الإدارية في ترسيخ المشاركة وتعزيز الإبداع الإداري.
- معرفة مدى تفعيل الأفراد وإبداعهم في اتخاذ القرارات الإدارية.

- تعزيز أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار الذي يحقق الإبداع الإداري بالمؤسسة.

رابعاً: تحديد المفاهيم

يعتبر تحديد المفاهيم العلمية للدراسة خطوة مهمة لأي بحث علمي، وإحدى الطرق المنهجية الهامة في تصميم البحوث، ومن مستلزمات الدقة في العمل وضع تعريفات واضحة ومحددة تحديداً محكماً حتى نزيل الغموض أمام القارئ، إذ بتحديدتها يتم توجيه الفهم نحو فكرة معينة يريد الباحث إيصالها للقارئ، لذا إستيعاب المفهوم يعد أكثر من ضروري للوصول إلى توضيح الإطار النظري والإجرائي للدراسة.

وبناء على ذلك يتم تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة فيما يلي:

01/ مفهوم المشاركة : من الصعب إعطاء أو إيجاد مفهوم أو تعريف دقيق لمصطلح المشاركة ذلك أن المفهوم يحمل في طياته عدة معاني لأشخاص مختلفين ، فقد نظر علماء الاجتماع فيما إذا كان ممكن الوصول إلى تعريف لكلمة "المشاركة" لتوضيح ما تعنيه مشاركة العمال في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، ولم يكن ممكن الوصول إلى مثل هذا التعريف، فكلمة المشاركة أعطيت لها تفسيرات مختلفة.

ومهما يكن فإن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات تسمح بمقارنة تأثير العمال في اعداد القرارات المتخذة على مستوى المؤسسات في مختلف القضايا ويؤكد أن تعبير مشاركة العمال في اتخاذ القرارات للمؤسسة أوسع من مشاركة العمال في الإدارة

ويشير الكاتبان "نويستروم وديفيس" "Davis et Newstrom" إلى أن المشاركة تعني إنغماس الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية فيها. (فضيل وآخرون، 2006، 13).

هذا التعريف يشمل ثلاثة أمور هي الانغماس، المساهمة، المسؤولية، فالفرد الذي يشارك ينغمس ذاتياً ولا ينغمس فقط في العمل والفكرة الثانية هي المشاركة فهذه الأخيرة تدفع الناس للإسهام، إذ تتاح لهم فرصة تفجير طاقاتهم وإمكاناتهم في المبادأة والإبداع نحو تحقيق أهداف المنظمة والمشاركة تحسن وتعزز الدافعية بشكل خاص عن طريق مساعدة العاملين في فهم وتوضيح مساراتهم نحو تحقيق الأهداف، والفكرة الثالثة هي أن المشاركة تشجع الناس على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة، فالمشاركة عملية اجتماعية يريدون الأفراد أن يرونها ناجحة.

- ومن أقدم تعاريف المشاركة وأشهرها (بن داود، 2014، 173) : تعريف "J.R.P.French" يقول أن المشاركة تشير إلى عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير كل في الآخر في وضع بعض المخططات أو رسم السياسات أو اتخاذ قرارات .

وهذا التعريف أيضا له مزايا فالمعنى الذي يمكن أن يعطى لهذا المفهوم أن المشاركة عملية تبادل بين الطرفين وكما يؤكد على الأثر الناتج عن المشاركة في أولئك الذين يتخذون القرارات والذين يمثلونهم.

ويمكن القول بأن المشاركة العمالية هي مشاركة العامل ذهنيا وجسديا في العمل وفي نشاطاته والمساهمة في أهدافه وتحمل المسؤولية إزاء أنشطة وأهداف المؤسسة.

02 / مفهوم اتخاذ القرار:

قبل أن نتطرق إلى مفهوم اتخاذ القرار يجب أولا التطرق إلى مفهوم القرار.

مفهوم القرار: هو العزم أو التصميم الإداري على قول أو فعل مبني على اختيار حر لتصرف أو مسلك ما والقرار هو الخيار بين امرين لا ثالث لهما ففي الحالة الثانية تغلب الحتمية على الإرادة الحرة و اختيار البدائل الممكنة وفي الحالة الأولى يقال قرار على ما يختار بحرية ويكون قابلا للتنفيذ مع بدائل موضوعية .

فالقرار هو اختيار الطريق أو سبيل معين للوصول إلى هدف معين .

يرى أحمد فوزي أن القرار هو نشاط انساني مركب يبدأ بالشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما وينتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة شك وعدم التأكد أي أن القرار هو اختيار بديل بين بدائل مختلفة ويتفق هذا المعنى مع طبيعة العديد من المواقف الإدارية حيث نجد أن المدير دائما من موقف يطلب إليه أن يختار بديلا معيناً من بين عدد من البدائل المطروحة أمامه. (مضى، 2009، 90)

وعرف عبدون **اتخاذ القرار:** بأنه القدرة التي تصل بالفرد الى إختيار حل من بين البدائل الموجودة أو المبتكرة، وهذا الإختيار يعتمد على المعلومات التي جمعها الفرد حول موقف معين. (سلطان، 1431، 10)

واتخاذ القرار كما اشار "علاقي" بأنه اختيار بديل من بين عدة بدائل يتم بعده دراسته موسعه وتحليلية لكل جوانب موضوع القرار . (ماجد، 2012، 7)

- وعرف البدري اتخاذ القرار بأنه عملية عقلية واعية ونوع من التفكير المنظم الهادف والذي يسعى الى تحديد موضوع القرار وتحديد الحلول الممكنة حاليا ومستقبلا، بهدف تحقيق الغرض او الاغراض المحددة بأقل تكلفة ممكنة في الوقت والجهد وبأفضل و اوسع كفاءة وعائد ايجابي ممكنين. (ماجد،2012،7)

التعريف الاجرائي لاتخاذ القرار : عملية مستمرة يتم من خلالها اختيار بديل من بين عدة بدائل وذلك لتحقيق هدف معين.

03 / مفهوم الابداع الاداري:

تعريف الإبداع: لقد تباينت وتعددت التعاريف حول الابداع وتنوعت الآراء عند العلماء والباحثين ومن بين هذه التعاريف نجد:

يرى عساف ان الإبداع: هو أن يكون للفرد سمات المخاطرة، الاستقلال، المثابرة، الانفتاح، وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية، الاصاله، المرونة. (عساف،1995،31)

ويرى "درويش" أن الإبداع هو العملية التي يتميز بها الفرد وعندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته فتجيء إستجابته مختلفة عن إستجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية: منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة. (درويش،2006)

وفي تعريف آخر: الابداع هو امتلاك الافراد قدرات اضافية خلاقة مثل روح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات. (حسن،2000،331)

وينظر إليه بأنه: " قدرات عقلية ولكن بجانب هذه القدرات لابد من توافر عدد من العوامل الدافعة عند الفرد مثل: تحمل الغموض، وعدد من العوامل الانفعالية مثل: الثقة بالنفس، الاكتفاء الذاتي. (العتيبي،2007،27-28)

وفي تعريف آخر: الابداع الاداري منظومة متكاملة تشترك فيها المؤسسة الإدارية وأفراد التنظيم من مدراء وموظفين وكذلك بيئة المؤسسة و تعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المؤسسة. وبالنظر الى العناصر الابداعية يعتبر الموظف هو العنصر الاساسي في العملية الإبداعية الذي منه وبه تنطلق المؤسسة نحو الإبداع الإداري. (مها،2010،37)

التعريف الإجرائي للإبداع الإداري هو " تلك القدرات والمهارات التي يقدمها رؤساء المصالح والإطارات العاملة بشركة سوناطراك تقرت ، والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف المؤسسة، وأن تكون أكثر خدمة للأفراد والمجتمع ".

خامسا: الدراسات السابقة

1- الدراسة الأولى:

وهي دراسة لـ "سهام عزي" بعنوان (دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، حالة مؤسسة عمومية المستشفى الجامعي مصطفى باشا ووكالة التأمين سلامة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص التسيير العمومي، السنة الجامعية 2011-2012.

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي:

- إلى أي مدى يمكن أن تساهم الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية على مستوى المؤسسات العمومية؟

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات في كل من مؤسسة عمومية المستشفى الجامعي مصطفى باشا ووكالة التأمين سلامة والمقارنة بينهما والوقوف عند نتائجهما.

وتضمنت هذه الدراسة عدة فرضيات وهي كالتالي:

- هناك علاقة إيجابية بين طبيعة المعلومة وطبيعة القرار الذي سيتم اتخاذه.

- اتخاذ القرار على مستوى المؤسسات العمومية يعتمد على استخدام مختلف الأساليب الكمية.

وقد ركزت الباحثة في دراستها التطبيقية على المنهج الاستنباطي الذي مفاده الانتقال من القضايا المسلمة (المعروفة) إلى القضايا التي تنتج عنها بالضرورة، إلى جانب المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة وتوضيح خصائصها، واستخدمت المنهج التاريخي من خلال استحضار معلومات ماضية ومحاولة ربطها ببعضها البعض. بالإضافة إلى استخدام المسح بالعينة للوصول إلى المعلومات .

وقد خلصت هذه الدراسة التطبيقية لتحليل السلاسل الزمنية باستخدام نموذج بوكس - جنكيز الموسمي لغرض التنبؤ بالمواليد الأحياء لسنة 2010 على مستوى المستشفى الجامعي مصطفى باشا في بلدية سيدي محمد توصلت الباحثة إلى :

- إن سلسلة تتبع النموذج المضاعف وأعطت نتائج قريبة من الواقع.
- يلاحظ أن زمن انتظار العميل كبير نوعا ما بالرغم من كون أن أحد المضيفين يكون حرا، مما يجب التفكير في إعادة تجهيز النظام الذي تعمل به هذه المؤسسة.
- يلاحظ أن هناك عدم استخدام وتطبيق نهائي لنماذج صفوف الانتظار في اتخاذ القرار في أغلب المؤسسات العمومية الجزائرية بصفة عامة ووكالات التأمين بصفة خاصة حيث أن هذه التطبيقات تعتبر معدومة.
- من خلال دراسة الحالة المقدمة نستنتج أن هناك إمكانية كبيرة لتطبيق صفوف الانتظار على مستوى واسع كما لوحظ إمكانية نجاح هذا التطبيق والاستفادة من النتائج المتوصل إليها.
- وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الجانب النظري وفي المعلومات المتعلقة بالقرارات الإدارية.

2- الدراسة الثانية:

وهي دراسة لـ "سلطان بن عاشور بن علي الزهراني" بعنوان (التفضيل المهني واتخاذ القرار لدى عينة من طلاب الكليات المهنية بمحافظة جدة)، وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس، أعدت سنة 1431هـ.

وقد انطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين التفضيل المهني واتخاذ القرار؟
- هل توجد فروق بين طلاب الكليات المهنية بمحافظة جدة في مفهومي التفضيل المهني واتخاذ القرار؟
- هل توجد فروق بين طلاب الكليات المهنية بمحافظة جدة في مفهومي التفضيل المهني واتخاذ القرار تبعا للمستوى الدراسي؟
- هل توجد فروق بين طلاب الكليات المهنية بمحافظة جدة في مفهومي التفضيل المهني واتخاذ القرار تبعا للتخصص الدراسي؟
- هل توجد فروق بين طلاب الكليات المهنية بمحافظة جدة في مفهومي التفضيل المهني واتخاذ القرار تبعا للسن؟

وكانت تهدف إلى دراسة العلاقة بين التفضيل المهني واتخاذ القرار ومعرفة الفروق في ذلك بين طلاب الكليات المهنية بمحافظة جدة.

وتضمنت هذه الدراسة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة بين التفضيل المهني واتخاذ القرار.
 - لا توجد فروق دالة إحصائية بين كلاب الكليات المهنية بمحافظة جدة في التفضيل المهني واتخاذ القرار.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين طلاب الكليات المهنية بمحافظة جدة في التفضيل المهني واتخاذ القرار تبعا للمستوى الدراسي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين طلاب الكليات المهنية بمحافظة جدة في التفضيل المهني واتخاذ القرار تبعا للتخصص الدراسي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين طلاب الكليات المهنية بمحافظة جدة في التفضيل المهني واتخاذ القرار تبعا للسن.
- وقد استخدم الباحث في المنهج الوصفي الذي يناسب موضوع الدراسة واستخدم مقياسين هما: مقياس التفضيل المهني، ومقياس اتخاذ القرار.

كما أن الباحث قام باستخدام الأساليب الاحصائية التالية:

- 1- معامل الارتباط بيرسون لدراسة درجة الارتباط بين مستوى التفضيل المهني واتخاذ القرار.
- 2- تحليل التباين أحادي الاتجاه للكشف عن الفروق في التفضيل المهني بناء على متغيرات الدراسة (المستوى الدراسي - السن).
- 3- اختبارات للكشف عن الفروق في التفضيل المهني واتخاذ القرار.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- * لا توجد علاقة ارتباطيه بين مستوى التفضيل المهني واتخاذ القرار.
 - * لا توجد فروق دالة إحصائية بين طلاب الكلية التقنية وطلاب الكلية الصحية في التفضيل المهني، وتوجد فروق دالة إحصائية بين طلاب الكلية التقنية وطلاب الكلية الصحية في اتخاذ القرار.
 - * لا توجد فروق دالة إحصائية بين طلاب الكليات المهنية في التفضيل المهني تبعا للمستوى الدراسي، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين طلاب الكليات المهنية في اتخاذ القرار تبعا للتخصص الدراسي.
- تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الجانب النظري الذي يتعلق باتخاذ القرار.

3- الدراسة الثالثة:

دراسة "ماجد بن سفر بن صالح السفياي" بعنوان (درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف)، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والتخطيط، أعدت سنة 2012.

وانطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي:

ما درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف؟

وهدفت إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

- التعرف على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب والمعلمين والمناهج وطرق تنفيذها والمجتمع المحلي والمرافق المدرسية والامور المالية.

- الكشف عن دلالة الفروق الاحصائية بين متوسطات تقدير درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وفقا لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وعل أداة الإستبانة التي تكونت من ست وأربعين عبارة تمحورت حول أهداف الدراسة.

أما الأساليب الاحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة فقد استخدم الاحصاء الوصفي المتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وكذلك استخدم الاحصاء التحليلي المتمثل في تحليل التباين الاحادي.

وتوصل من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ ان درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية منخفضة بمتوسط حسابي بلغ 2.44
- ✓ وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.
- وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في معرفة دور المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة، وعلى القرارات التي يتم إشراك العاملين فيها.

4- الدراسة الرابعة:

دراسة "توفيق عطية توفيق العجلة" بعنوان (الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، أعدت في سنة 2009.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما علاقة الابداع الاداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمديري القطاع العام للعاملين بوزارات قطاع غزة؟

وتضمنت هذه الدراسة فرضيتين هما:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابداع الاداري والأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين في القطاع العام بوزارات قطاع غزة.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين حول العلاقة بين الابداع الاداري ومستوى الاداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة إدارية أم فنية).

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الابداع الاداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة. واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات

كما استخدم برنامج SPSS الاحصائي واستخدم الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

وتوصل إلى أهم النتائج من خلال هذه الدراسة وهي:

- ✓ المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.
- ✓ المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.
- ✓ واقع الابداع الاداري بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل عام مقبول.
- ✓ عملية تقويم الاداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معا.
- ✓ واقع الاداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في معرفة واقع إبداع العاملين بالمؤسسة الذي والتعرف على خصائصه.

5- الدراسة الخامسة:

دراسة "حاتم علي حسن رضا" بعنوان (الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة)، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية أعدت سنة 2003 .

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما علاقة الابداع الاداري في تحسين فاعلية الاداء الوظيفي للأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة؟ وقد تضمنت عدة فرضيات نذكر منها :
- تتبنى الاجهزة الامنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة الاساليب الادارية التي تضع مفهوم الابداع الاداري موضع التطبيق.
- يعتبر مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة مرتفعاً.
- يسهم الإبداع الإداري كما هو موجود في الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة إلى حد كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- يعتبر مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة مرتفعاً.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية وبين مستوى الإبداع الإداري لدى الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، والتعرف على واقع الاداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية بالمطار. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المناسب لموضوع بحثه عن طريق أداة الاستبانة لجمع المعلومات، وقد توصل الى النتائج التالية:

✓ غالبية أفراد مجتمع الدراسة يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم في الكشف عن المخالفات وما قد يسببها للأمن.

- ✓ وجود تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة مع اتاحة الفرصة للمرؤوسين بمشاركة الرؤساء في اعداد الخطط الطارئة التي توضع للتعامل مع المشكلات.
 - ✓ يقوم رجل الأمن بالمطار على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال عمله ويإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد ومتطور.
- وقد إلتقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى المؤسسة الصناعية و الذي يتم معرفته من معرفة دور المشاركة الإدارية ومدى تفعيلها من خلال الدراسة الميدانية ونتائجها.

سادسا: نظريات الدراسة

وسنحاول في هذا العنصر عرض النظريات التي تناولت موضوع اتخاذ القرار ثم الإبداع الإداري كل على حدا:

1/ نظريات القرار:

إن عملية اتخاذ القرار في الفكر الاداري الحديث، تبرز من خلال جملة من النظريات المختلفة، ليتم توضيح مساهماتها في تطوير عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال النظريات الكلاسيكية والنظريات السلوكية والمدرسة الحديثة والمعاصرة، وتمثل هذه النظريات مرجعا هاما للقرارات الادارية حاليا من خلال انعكاس أفكارها على الإدارة. (عاصم،1994،94)

أ/ **النظريات الكلاسيكية:** تركز النظريات الكلاسيكية على المعيارية أي أن اتخاذ القرار هو عملية فكرية عقلانية يتم خلالها الإختيار بين عدد البدائل أي أن الفرد يملك كامل القدرة الترشيدية للاختيار الأحسن، وكامل المعلومات وبالتالي النموذج هنا يعتبر حالة متتالية تتسم بالشمولية والتعميمية والديمومة. (عاصم،1994،94)

ومن أهم النظريات الكلاسيكية التي افترضت أنه كلما تعقد القرار وزادت أهميته كلما زاد تحويله إلى المستويات العليا للإدارة مايلي:

* **نظرية الإدارة العلمية:** من أهم رواد هذه النظرية F.TAYLOR (1859-1915) الذي لاحظ بأن الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية جدا مع ما يمكن إنتاجه وهنا باشر العمل على تصويب الوضع من خلال تطبيق الأسلوب العلمي لإيجاد الطريقة المثلى لأداء كل عمل، لذلك اتجه من خلال دراسته إلى استخدام الوسائل العلمية لدراسة العمل حيث يتوجب على المدير أن يستخدم الأسلوب العلمي للوصول إلى الحل الأمثل ومن أهم القيم التي برزت توزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة و العمال، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط و الإشراف ، ويعهد للأفراد مسؤولية التنفيذ. (حريم،2003،21)

*نظرية التقسيم الإداري: اهتم أنصار هذه النظرية بالتكوين داخل المؤسسة وعلى كيفية توزيع النشاطات لتحقيق التكامل من خلال تحقيق أهداف المؤسسة وتحديد وسائل لتحقيق ذلك ومن بين أنصار هذه النظرية H.FAYOL (1841-1925) الذي قام بتحديد وظائف المؤسسة الوظيفية " التجارية، المالية، الأمن، المحاسبة، الإدارة " كما حدد وظائف الإدارة وهي التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة. (عقيلة، 2011، 40)

ومن إسهاماته في مجال اتخاذ القرارات: وضعه لتوجيهات تقوم على ترشيد سلوك المدير لضمان حسن أدائه لدوره القيادي أهمها التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصالح الشخصية أي على المدير مراعاة ذلك في اتخاذ القرار. (نواف، 1998، 41)

ب/ النظريات السلوكية: ظهرت مدارس السلوكية في الفترة الممتدة بين 1930-1950، وقامت هذه النظرية على الانتقادات الموجهة للنظريات الكلاسيكية في اتخاذ القرار، حيث ركزت إهتمامها على دراسة العنصر البشري. (رافدة، 2008، 248)

ويعود ظهور العلاقات الإنسانية إلى عدة عوامل أهمها: تزايد قوة الاتحادات العمالية نتيجة لفشل رجال الإدارة والصناعة في تطويرها في مصانعه، تحسين الأوضاع الثقافية والمالية للعمال مما دفعهم إلى ضرورة المشاركة في الإدارة، واهتمت المدرسة بمبدأ العلاقات الإنسانية التي محورها الإنسان وحاجاته ورغباته، وفي مايلي أهم الإسهامات المقدمة من طرف رواد المدرسة السلوكية في مجال تطوير المفاهيم الإدارية المرتبطة في اتخاذ القرار. (رافدة، 2008، 248)

* هيربرت سايمون (H.Simon): إهتم كثيرا بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية، والذي يعتبر العملية المرتبطة به مظهرا للسلوك الإنساني في الإدارة، وفيما يخص تحليله للقرار الإداري ويرى أنه يتحلل إلى عنصرين هما التكلفة أي مايتطلبه اتخاذ القرار وتنفيذه من المال والوقت والجهد خلال كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار، أما العنصر الثاني فهو خاص بنتائج القرار هذا الأخير الذي يتصف بالتعقيد نظرا لارتباطه بالأهداف وأوضح أن القرار الإداري ليس رشيدا بصفة تامة ولكن جعله واقعا وبسيطا حيث يرى ضرورة الاكتفاء بالحلول المرضية بدل الحلول المثالية. (نواف، 1998، 63)

*ماري فوليت (M.Follet): ظهرت مساهمتها في توضيح وتطوير مفهوم القرارات الادارية من خلال تحليلها لقانون الموقف والذي مفاده أن متخذ القرار يستمد قراره من ظروف الموقف الذي يواجهه وليس من شخصه، ما يجعل المرؤوسين يقومون بالتنفيذ من خلال معرفة هذه الظروف، كما لفت الإهتمام إلى أهمية تحديد الأهداف عند اتخاذ القرارات وكيفية الملائمة والتوفيق بين الأهداف المتعارضة والذي يمثل موقفا صعبا لاتخاذ القرار. (سهام،2012،12)

ج/ المدارس الحديثة والمعاصرة:

النظرية الكمية: ظهرت هذه المدرسة في أوائل الخمسينيات، على أساس استخدام النماذج الرياضية والكمبيوتر للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة من أجل المساعدة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المثلى، ويمكن القول أن افكار هذه النظرية تنطوي على فكرة مؤداها أن الإدارة يمكن النظر إليها كعملية منطقية يمكن التعبير عنها في شكل كمي وعلاقات رياضية ومن ثم يمكن معالجة المشاكل الإدارية من خلال وضع نموذج كمي يعبر عن العلاقات المختلفة والتي تمثل متغيرات المشكلة وعلى أساس الأهداف المراد الوصول إليها. (سان،2004،70)

ثانيا: نظريات الابداع الإداري

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المؤسسات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:

أ/ نظرية (March & Simon 1958): فسرت هذه النظرية الإبداع الإداري من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، و تمر عملية الإبداع حسب هذه النظرية بعدة مراحل هي: فجوة أداء، عدم رخاء، بحث، وعي، وبدائل ثم إبداع حيث تعزي الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو إلى عوامل داخلية (تعيين موظفين جدد، أو وجود معايير أداء عالية). (الصرايرة:203،2003)

ب/ نظرية (Burns & Stalker 1961):

وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها. (الصرايرة:203،2003)

ج/ نظرية (Wilson 1966): بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات

في المؤسسة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة. (الصرايرة:204،2003)

د/ نظرية (Harvey & Mill 1970):

لقد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) (Burns & Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة، فالمؤسسة تسعى إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا، وأيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية. كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المؤسسة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها. (الصرايرة:204،2003)

هـ / نظرية (Hang & Aiken 1970):

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المؤسسة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

- ✓ مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).
- ✓ مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- ✓ مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- ✓ الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية. (الصرايرة:205،2003)

و / نظرية (Zaltman & others 1973)

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع. (الصرايرة:205،2003)

الفصل الثاني

الفصل الثاني: اتخاذ القرار

أولاً: أهمية القرارات الإدارية

ثانياً: أنواع القرارات الإدارية

ثالثاً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

رابعاً: مراحل عملية اتخاذ القرار

خامساً: معوقات اتخاذ القرار

سادساً: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

أولاً: أهمية القرارات الإدارية

هناك عناصر نستشف منها أهمية القرارات الإدارية من الناحية العلمية والعملية أهمها:

1- من الناحية العلمية:

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والإستراتيجيات للمؤسسة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.
- للقرارات الإدارية دور حيوي وفعال في القيام بكافة العمليات الإدارية مثل التخطيط والرقابة والتنظيم والتوجيه وغيرها.
- وتؤدي عملية اتخاذ القرارات دوراً مهماً في تجسيد وتكييف وتفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والإستراتيجيات العامة في المؤسسة.
- كما تؤدي القرارات الإدارية دوراً هاماً من خلال عملية اتخاذ القرار في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية وذلك عن طريق إستعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على معلومات هامة تخص التنظيم الإداري. (حسين، 2010، 100)

2- من الناحية العملية:

- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات والتحكم فيها والتعامل مع مواقف مستقبلاً بصورة حسنة.
- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها بأسلوب علمي وعملي.
- تعتبر القرارات الإدارية ميداناً واسعاً للرقابة الإدارية. (حسين، 2010، 101)

ثانياً: أنواع القرارات الإدارية

هناك عدة تصنيفات للقرارات وأنواعها و فيما يلي عرض لأهم هذه التصنيفات:

1- تقسيم بحسب درجة أهميتها وعموم شمولها:

فعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الاستراتيجية التي تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها السياسية وسياستها الرئيسية، وعلى الطرف الآخر توجد القرارات الإدارية محددة الأجل والتي تتعلق بالإجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية. (نجم الدين، 5)

2- تقسيم وفق معيار طبيعتها:

فهناك قرارات نظامية وقرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في اطار دوره كمستول رسمي فانه يتصرف في اطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للمجتمع وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الادارية التالية والتي تأخذ قراراتها في حدود أحكام النظام المقرر، أما القرارات الشخصية فإنها القرارات التي يتخذها المدير في إطار تقديره كفرد ومن ثم فهي لصيقة بشخصه وتقديره وقيمه الذاتية. وهذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه. (نجم الدين، 5)

3- تقسيم بحسب درجة امكان جدولتها :

هناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فإنها ليست حالات معينة أو مميزة أو فريدة في نوعها، وهناك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقاً لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة أو متماثلة، وتلك تستلزم النظر في كل حالة على حدة وفق ظروفها وموضوعها، وتتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها اتخاذ القرار وفق الموقف المعين. (نجم الدين، 5)

4- تقسيم بحسب محتواها من درجات التأكد:

فبالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة، والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة، وبعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات اجتماعية ومن ثم فان نتائجها ليست مؤكدة، وتؤخذ قراراتها في اطار من المخاطرة بإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها. (نجم الدين، 5)

على أن مثل هذه القرارات يمكن جدولتها في إطار أنسب من الاحتمالات أن هذا التقسيم في الحقيقة يقسم بمدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار والذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف بـ "نظرية القرار" والتي تدور أساساً حول المنطق الرياضي للاختيار تحت ظروف عدم التأكد. (نجم الدين، 5)

5- تقسيم بحسب الموضوع محل القرار:

فهي قد تكون قرارات أجندة أي القرارات التي تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثها، وقد تكون قرارات تفضي للإجراءات والأساليب المناسبة للوصول إلى حلول المشاكل مقررة، وقد تكون قرارات تخصيصية كما قد تكون تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا ومتى وأين وكيف. وقد تكون قرارات تقويمية متعلقة بقياس الانجازات المحققة ومقارنتها بالاستهدافات المتوقعة.

6- تقسيم بحسب درجة التغيير المطلوبة:

و تفهم حسب طبيعة الموقف محل القرار و الآثار المترتبة عليه، و يمكن أن نفهم هذا النوع من التقسيم في اطار امتداد لتعدين متقاطعين هما **البعد الأفقي** و يبين درجة التأثير التي يحدثها القرار ومن ثم فانه يقع على امتداده قرارات يتداني ماتحدثه من تغيير إلى درجة جدية، و **البعد الرأسي** الذي يبين درجة تفهم طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على اتخاذه، ومن ثم فانه يقع على امتداده قرارات يتعاضم فهمنا لمتابعتها.

ويمكن تقسيم القرارات كالتالي:

ويعتمد هذا التقسيم على المعيار والأسس إلى:

1- من حيث المجهود الذي يبذل في اتخاذها: تقسم القرارات إلى :

- **مبرمجة:** لا تحتاج عند اتخاذها إلى جهد أو تهيؤ ذهني وتتسم القرارات المبرمجة بأنها متكررة باستمرار كدفع الرواتب والاجازات السنوية. (ماجد وآخرون، 2013، 123)
- **غير مبرمجة:** فهي تحتاج إلى جهد عقلي واضح أما القرارات غير مبرمجة فهي غير متكررة وتتطلب جهد لاتخاذها. (ماجد وآخرون، 2013، 123)

2- من حيث الأهمية: تقسم القرارات هنا إلى:

- استيراتيجية: وتكون القرارات الاستيراتيجية قرارات تبحث فيها بدائل عدة وطويلة المدى. ماجد وآخرون، (2013،123)
- تكتيكية: فتكون فيها البدائل محدودة جدا وقصيرة المدى. ماجد وآخرون، (2013،123)

3- من حيث الجهة المتخذة للقرار: تنقسم القرارات هنا إلى قرارات:

- قرارات تنظيمية والتي يتخذها المدير اعتمادا على مركزه اللفظي.
- قرارات شخصية: تلك التي يتم اتخاذها على أساس شخصي. ماجد وآخرون، (2013،123)

4- من حيث طريقة اتخاذها: وتنقسم إلى:

- قرارات ديمقراطية: حيث يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- قرارات بيروقراطية: تكون هرمية حيث يحتكر المدير سلطة اتخاذ القرار وفق التسلسل الهرمي للمؤسسة. (ماجد وآخرون، 2013،123)

5- من حيث مجال العمل:

و هنا تكون القرارات إدارية أو مالية أو قرارات تتعلق بالإنتاج أو التسويق أو بالشراء أو بغير ذلك من مجالات العمل . (ماجد وآخرون،2013،124)

6- من حيث درجة توفر المعلومات :

تتفاوت الظروف التي تحيط بعملية صنع القرارات من حيث توفر المعلومات ويمكن تصنيف هذه القرارات من حيث درجة التأكد إلى ثلاثة أنواع: (ماجد وآخرون،2013،124)

أ-القرارات في حالة التأكد : يقصد بحالة التأكد التام توفر المعلومات المطلوبة كلها لاتخاذ القرار وبشكل كامل ودقيق وهنا يكون لدى متخذ القرار معلومات عن الظروف التشغيلية و أسعار الموارد والقيود والمحددات المفروضة على العمل وكذلك الخيارات المتاحة والعائد المرتب على كل منها. (ماجد وآخرون،2013،124)

ب- القرار في حالة المخاطرة: تعكس عملية اتخاذ القرارات في ظروف المخاطرة وجود معلومات جزئية أي غير كاملة أمام صانع القرار، وتستخدم تلك المعلومات المحدودة في حساب احتمالات وقوع البديل تحت كل الظروف أو البيئات البديلة ففي هذه الحالة لا يعرف صانع القرار الظروف 100% ولكنه يعرف بنسب احتمال حدوث كل منها وقد تكون الظروف على سبيل المثال حالة السوق، ظروف الإنتاج، أسعار الفائدة، الروح المعنوية.... وتختلف معايير اختيار القرار في ظروف المخاطرة عن تلك المعايير في اختيار القرار في حالة التأكد حيث تستخدم القيمة المتوقعة لكل بديل كوسيلة لتقييمه. (ماجد وآخرون، 2013، 125)

ج- القرار في حالة عدم التأكد: هذا النوع من القرارات قد يكون أكثرها أهمية لأن حدوثها يتكرر باستمرار في مجال الأعمال التجارية وغيرها وقد سميت بذلك لأن متخذ القرار لا تتوفر لديه أية معلومات تساعد على اتخاذ القرار فهو أمام موقف غامض فظروف اتخاذ القرار غير معروفة، وبذلك فإن المدير يتخذ قراره باعتماده على خبراته أو بالاستفادة من خبرات المستشارين أو عن طريق معيار مناسب يساعده على اختيار البديل والحل الأفضل (القرار) ولكن علماء الإدارة والباحثين في هذا المجال توصلوا إلى استخدام خمسة معايير يمكن من خلالها مساعدة متخذي القرارات في منظمات الأعمال وهي معيار التفاؤل و معيار التشاؤم و معيار ليونيد و هورويز و معيار لابلاس و معيار الندم (سافاج). (ماجد وآخرون، 2013، 125)

ثالثاً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات المختلفة ولذلك ينبغي على متخذ القرار أخذ هذه العوامل مابلي :

1- النصوص التشريعية: يعتبر القرار الإداري جزء من السياسة العامة للدولة، ولذلك فإن القائد الإداري الذي يحرص على ضمان فاعلية القرار يأخذ في اعتباره عوامل معينة على رأسها " آراء رؤساءه، مشورة مرؤوسيه، الالتزام بالقوانين والتشريعات التي تضعها الحكومة، الميزانية، الإعتمادات المالية، مدى وقع القرار على السلطات العليا وقبولها له والرأي العام الذي يقبل القرار أو يثور عليه. (رافدة: 2008، 239)

- 2- المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال: من الضروري أن يأخذ متخذ القرار في اعتباره سياسات المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال والمؤسسات المنافسة عند اتخاذ القرار.
- 3- درجة المشاركة في اتخاذ القرار: هناك عدة عوامل تحدد درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وأهم هذه العوامل هي درجة توافر المعلومات والبيانات لدى متخذ القرار، إذ أنه كلما زادت المعلومات والبيانات المتوفرة لديه كلما قلت المشاركة وكلما كان لدى الأفراد المساعدين معلومات تدعم القرار زادت الحاجة إلى المشاركة وكلما زادت درجة تعقيد المشكلة موضوع القرار كلما زادت الحاجة إلى المشاركة في اتخاذ القرار. (رافدة:2008،239)
- 4- القائد متخذ القرار: شخصية القائد وميوله واتجاهاته وقيمه في العمل ونوع الخبرات التي مر بها ومركزه الاجتماعي والاقتصادي خارج التنظيم وحالته النفسية عند اتخاذ القرار، كل هذه العوامل مجتمعة تؤثر في فاعلية القرار.
- 5- التعقيد: تعود درجة تعقيد القرار إلى عدد من المتغيرات إضافة إلى العلاقات المتشابكة والمتداخلة بين القرارات المختلفة. (رافدة:2008،239)
- 6- درجة التكرار: تحتل القرارات غير المتكررة أهمية كبرى خلال عملية صنع القرار أما القرارات ذات الدرجة العالية من التكرار فتلقى القليل من الاهتمام داخل المؤسسة حيث من الممكن وضع نموذج لتنفيذها على اعتبار أنها قرارات روتينية يومية. (رافدة:2008،240)
- 7- درجة ثبات تأثير القرار: وهي المدة الزمنية المتوقعة للعائد من القرار، وتعتبر عاملا مهما في عملية صنع القرار واتخاذ القرار وقد تمتد المدة الزمنية إلى أكثر من عشرين عاما وهذا النوع من القرارات هو أكثر القرارات حاجة إلى بذل الجهود الكبيرة في صنعه واتخاذها. (رافدة:2008،240)
- 8- بيئة القرار: لكي يكون القرار رشيدا وعقلانيا يجب أن يصدر متسقا لأهداف البيئة الخارجية والمتمثلة في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ولأهداف البيئة الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي ونظم الاتصالات والعلاقات الإنسانية وعليه لا يمكن أن تتم عملية صنع القرار واتخاذها بمعزل عن القوى والنظم القائمة. (رافدة:2008،240)

9- المساعدون والمستشارون الذين يستعين بهم القائد: إن طريقة عرض المساعدين والمستشارين المتخصصين للموضوعات وأسلوب تفكيرهم تؤثر في فاعلية القرار فالقائد الذي يدرك أهمية حسن اختيار معاونيه يمكنه أن يتحكم في نوعية القرارات التي يتخذها ولذلك فإنه من الضروري للقائد اختيار معاونيه من خلفيات متباينة وتخصصات مختلفة لأن ذلك يساعد على توليد الأفكار المبدعة. . (رافدة، 2008، 240)

10- المتأثرون بالقرار: للمرؤوسين رغبات ودوافع وحاجات، فهم ليسوا مجردين من المعرفة أو القدرة على التعلم وعلى حل المشكلات ولذلك وجب بمساهمتهم من خلال السماح لآرائهم وقبول مبادراتهم ووجهات نظرهم حول إيجاد الحلول للمشكلة موضوع القرار وعلى القائد أن يختار الكيفية التي يتعامل بها مع مرؤوسيه جميعاً ذلك أن عملية اتخاذ القرار هي عملية إنسانية فإنه لا يمكن ضمان فاعلية القرار. . (رافدة، 2008، 240)

11- الضغوط: يتعرض القائد إلى الكثير من الضغوط التي تؤثر في فاعلية القرار وتتمثل هذه الضغوط في ضغوط السلطات العليا والرأي العام وضغوط أجهزة الرقابة المركزية والقوى الاقتصادية ومستوى الخدمات والمستثمرون والموردون وأولياء الأمور فالقائد يرتبط بمجموعات متشعبة من الصلات والعلاقات والروابط وكذلك ضغوط التجمعات غير الرسمية ومراكز القوى التي يخلقها في المؤسسة هذا إضافة إلى ضيق الوقت لدى القائد واضطراره إلى اتخاذ القرار تحت ضغط ظرف معين مما يحجب عنه الفرصة الكافية لجمع المعلومات والبيانات المناسبة لاتخاذ القرار. . (رافدة، 2008، 240)

12- كثافة تأثير القرار: ويقصد بكثافة التأثير الآثار الإيجابية التي تميز القرار إن كان جيد أم لا وأن عدم وجود تأثير للقرار يعني أنه قرار عديم الكثافة. . (رافدة، 2008، 240)

رابعاً: مراحل عملية اتخاذ القرار:

إن الآراء التي تطرح عند البحث في مراحل اتخاذ القرارات الإدارية كثيرة وتعكس اتجاهات متعددة تصل أحياناً إلى درجة التعارض فيما بينها، فهناك من يحددها بخمسة مراحل مثل ديل، والبنج، وفينر، ودايموك وهناك من يحددها بسبع مراحل:

1- المرحلة الأولى: مرحلة البحث والاستطلاع Intelligence وهي عملية الاستخبار والبحث عن مواقف مناسبة لاتخاذ القرارات أي تفترض ضرورة اتخاذ قرار بخصوصها. (محمد، 2014، 97)

ب- المرحلة الثانية: مرحلة التصميم Design: وهي عملية البحث عن بدائل مختلفة أو محتملة للعمل لمواجهة هذه المواقف. (محمد، 2014، 97)

ج- المرحلة الثالثة: مرحلة الاختيار choie: وهي اختيار بديل معين من بين البدائل التي سبق التوصل إليها في مرحلة التصميم. (محمد، 2014، 97)

ويرى "سايمون" أن كلا من تلك المراحل الثلاث هي في حد ذاتها عملية اتخاذ قرار صعبة، ويضيف أن عملية الاستخبار والتصميم والاختيار تعتمد على مهارات وقدرات يمكن تعلمها والتدرب عليها. (محمد، 2014، 97)

الجدول رقم (1): يوضح تصنيف مراحل اتخاذ القرارات

سايمون	1- البحث والاستطلاع 2- التصميم والاختيار
ليندبرج	1- التعرف على المشكلة 2- تجميع المعلومات 3- الاختيار
ديل	1- تحديد الأهداف 2- البحث عن بدائل مختلفة 3- المفاضلة بين البدائل واختيار واحد منها 4- تنفيذ القرار 5- تقييم نتائج تنفيذ القرار
البنج	1- تحديد المشكلة 2- تحليل المشكلة 3- إيجاد افتراضات حول الأسباب الرئيسية للمشكلة 4- تحديد المشكلة 5- اكتشاف بديل مناسب 6- اختيار أسلوب حل المشكلة 7- تنفيذ وتطبيق اختيار البديل
فيفنر	1- تحديد المشكلة 2- تحديد جميع البدائل الممكنة 3- البحث والاستقصاء 4- مقارنة النتائج 5- اختيار أفضل الحلول لحل المشكلة
دايموك	1- تحديد المشكلة 2- تحليل المشكلة 3- تعريف الحلول البديلة 4- تقرير أفضل الحلول 5- إصدار القرار
بانجرو	1- الاعتراف المشكلة وتحديد لها 2- جمع المعلومات وتصنيفها 3- البحث عن الوسائل 4- تحديد البدائل وتقييمها 5- اتخاذ القرار وتنفيذه 6- التقييم والمتابعة

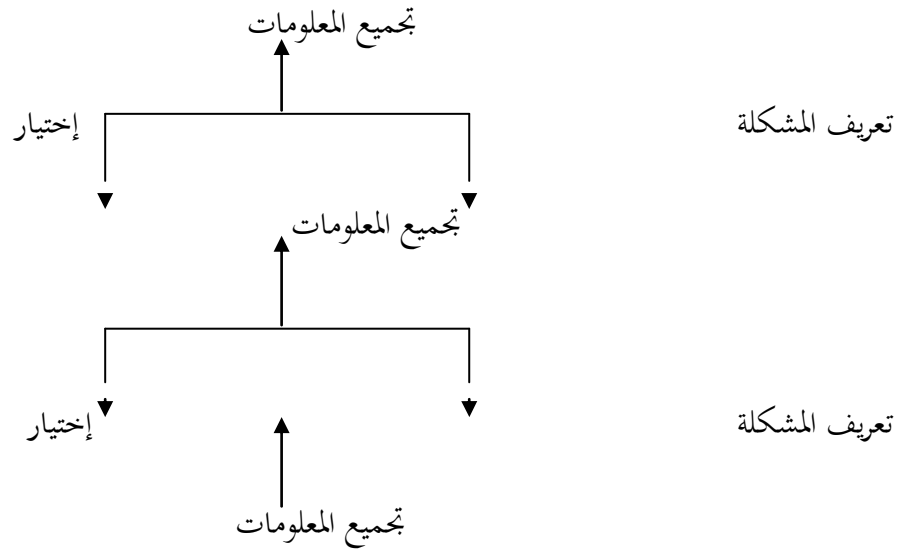
المصدر: (محمد، 98، 2014)

وقد قدم "لندبرج" تحليلاً لعملية اتخاذ القرارات بتقسيمها إلى ثلاثة أنواع من السلوك:

- ✓ التعرف على المشكلة إكتشاف موقف يدعو لاتخاذ قرار.
- ✓ تجميع معلومات تساعد في حل المشكلة.
- ✓ الإختيار.

ويضيف "الندبرج" أن كلا من تلك المراحل تتصل ببعضها في دورة متكاملة وأن هذه الدورات قد تتم على مستويات مختلفة أي أن تجميع المعلومات قد يتم أثناءها التعرف على مشكلات واختيار حلول معينة كما في الشكل التالي:

شكل رقم (01): يوضح عملية اتخاذ القرارات كما يتصورها "الندبرج"



المصدر: (محمد، 99، 2014)

ومن ناحية أخرى فقد قسم "ديل" مراحل اتخاذ القرارات إلى الآتي:

- ✓ تحديد الأهداف والأنشطة بالنسبة للتنظيم وإعطاء الأولويات لكل من الأهداف والأنشطة.
- ✓ البحث عن أساليب عمل وبدائل تجميع المعلومات التي يمكن إستخدامها في تقييم تلك البدائل .
- ✓ المفاضلة بين البدائل واختيار واحد منها ليتم تنفيذه بواسطة التنظيم.
- ✓ تنفيذ القرارات.
- ✓ تقييم نتائج تنفيذ القرار والاستناد إلى نتائج التقييم في تحديد أهداف جديدة للتنظيم.

ويرجع هذا التباين في تحديد عدد الخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات إلى محيط المؤسسة الداخلي أو الخارجي أو الإثنين معا وعلى الرغم من تعدد الآراء التي تطرح عند البحث في مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرارات الإدارية فإن هناك شبه إتفاق حول طبيعة النشاطات والمهام التي تتطلبها العملية من حيث العموم، أما التحديد المفصل لمثل هذه المراحل فإنه رهن عوامل عديدة نذكر منها: (محمد ، 2014 ، 99-100)

أ- حجم المؤسسة من حيث نموها، عدد العاملين فيها، والمتفاعلين منها.

ب- نوع القرار وطبيعة المشكلة التي تنتظر الحل المناسب. (محمد ، 2014 ، 99-100)

ج - توافر المعلومات لتحديد المشكلة وبالتالي اختيار الحل المناسب

د- المعوقات البيئية التي تحيط بعملية اتخاذ القرارات.

هـ- الموارد المادية والبشرية المتخذة.

و- الفترة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرار الاداري. (محمد ، 2014 ، 99-100)

وهناك مراحل خمسة وخطوات أساسية

كما أنها تعتبر جزءاً لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار وهي:

* جمع الوقائع.

* الاستشارات.

* اتخاذ القرار.

* إيصال القرار.

* المتابعة. (خليل، 22، 21)

خامساً: معوقات اتخاذ القرار

هناك العديد من العقبات التي تقف أمام اتخاذ القرار، منها ما هو مرتبط بمتخذ القرار ذاته أو بالمناخ الذي يعمل

فيه والبيئة المحيطة ومن أهم المعوقات هي:

1- التردد والخوف من إصدار القرار: قد يتردد القائد من إصدار القرار نتيجة لعدم القدرة على تحديد الأهداف التي

يمكن أن، تؤثر في عملية صنع القرار أو نتيجة لعدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة أو التردد في صنع الافتراضات

أو قد يكون التردد بسبب قلة الخبرة.

2- عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً ودقيقاً أو عدم إدراكه للفرق بين المشكلة السطحية والمشكلة

الحقيقية.

- 3- عدم قدرة متخذ القرار على الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة مما يجعله يختار حلاً أقل قيمة من الحلول الأخرى.
 ضعف الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين وغياب مبدأ التعاون بينهما. (رافدة، 2008، 242)
- 4- الجوانب الشخصية والنفسية لمتخذ القرار والتي ترتبط بشكل وثيق بدوافعه واتجاهاته وانفعالاته وصحته (صحياً ونفسياً).
- 5- التسلسل وانفراد الرئيس باتخاذ القرارات وحجب مسألة المشاركة من قبل الأطراف الأخرى.
 عدم تخصيص الوقت الكافي لدراسة البدائل وتقييمها مما يجعل متخذ القرار في عجلة لاتخاذ القرار خلال وقت قصير دون تنبؤ بالنتائج وقد يكون القرار المتخذ غير سليم. (رافدة، 2008، 242)
- 6- عدم وضوح المهام توزيع المسؤوليات. قصور البيانات والمعلومات من ناحية كميتها ودقتها.
- 7- إن الفرد مقيد في اتخاذه للقرارات بمهاراته وعاداته وانطباعاته ولذلك فإن تصرفاته تكون محدودة وتتأثر بقدراته الفكرية أو الجسمانية .
- 8- خبرات متخذ القرار قد تكون قليلة أو المعلومات التي يمتلكها والتي تتعلق بوظيفته قد تكون غير كافية مما يؤثر على عملية اتخاذ القرارات .
- 9- ضعف عملية الإتصال داخل المؤسسة وعدم قدرة الأفراد على المناقشة والحوار الهادف. (رافدة، 2008، 243)

سادساً: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية

حضي وما يزال موضوع مشاركة العاملين باهتمام العديد من الباحثين لما يترتب على ذلك من نتائج وآثار إيجابية مثل: زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته، تحسين الأداء، زيادة الرضا الوظيفي، تعميق الالتزام والانتماء لدى الأفراد وغيرها، كما أن المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة وتوفر حياة عمل إيجابية وصحة عقلية من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى وتقليل نسبة الدوران الوظيفي ومزيد من الرضا الوظيفي. (ماجد، 2013، 127)

ويتوقف نجاح المشاركة وفعاليتها على توافر متطلبات وشروط معينة يتعلق بعضها بالعاملين أنفسهم والبعض الآخر له صلة بالبيئة ومن هذه العوامل :

1- درجة الكمال أو الجودة التي ينبغي أن يتمتع بها: فإذا كانت هذه الدرجة عالية فإن مستوى المشاركة يجب أن يكون مرتفعا. (ماجد،2013،127)

2- درجة المشاركة في اتخاذ القرار وتنفيذه: فإذا كانت مشاركة العاملين المكثفة شرطا ضروريا لتنفيذ القرار فإنهم يجب أن يكونوا جزءا من عملية صناعته.

3- قدرة المدير على اتخاذ القرار: فإذا كان المدير وحده غير قادر على اتخاذ القرار من حيث توفير المعلومات اللازمة وتصنيفها وغير ذلك ، فإن العاملين يجب أن يشتركوا في توفير معطيات اتخاذ القرار. (ماجد،2013،127)

ويترب عن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية عدة نقاط إيجابية أهمها

- توفر أفق أوسع في عملية تحديد المشكلة وتحليلها .
- توفر معلومات وحقائق وبدائل إضافية لتقييمها.
- المناقشة توضح المشكلات الغامضة وتخفف كذلك من عدم التيقن بشأن البدائل.
- المشاركة تزيد من رضا العاملين.
- المشاركة تزيد من دعم العاملين للقرار المتخذ. (ماجد،2013،128)

أما عن سلبيات المشاركة في اتخاذ القرارات فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تزيد في المدة اللازمة لاتخاذ القرار.
- قد تضع الموارد التنظيمية دون جدوى إذا كان القرار روتينيا أو سهلا يستطيع فرد واحد اتخاذه.
- لا يكون هناك مسئول واضح عن القرار المتخذ.
- إن القرارات الجماعية التي تتخذ عن طريق التنازلات المتبادلة قد لا ترضي أحدا بالكامل.
- إذا كانت المجموعة التي ستتخذ القرار متجانسة فإن بعض الأعضاء قد يترددون في التعبير عن وجهات نظرهم المختلفة وهذا يؤثر سلبا على جودة القرار. (ماجد،2013،128)

الفصل الثالث

الفصل الثالث: الإبداع الإداري

أولاً: خصائص الإبداع الإداري

ثانياً: أهمية الإبداع الإداري

ثالثاً: عناصر الإبداع الإداري

رابعاً: أنواع الإبداع الإداري

خامساً: دوافع الإبداع الإداري و مراحلہ

سادساً: معوقات الإبداع الإداري

أولاً: خصائص الإبداع الإداري

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظراً لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وبما أن الإبداع الإداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة فإنه يمكن تحديد خصائصه بما يلي:

1- الإبداع ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) وجماعية (نتاج جهود جماعية)، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها، عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي والمؤسسي، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المؤسسة.

2- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

3- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره.

4- الإبداع هو مهمة إستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة والتي تقود عملية الإبداع. (أسماء: 66، 2013)

ومن خصائصه أيضاً:

5- يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المؤسسة.

6- هيكل الإبداع الإداري يمكن أن يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي وغير رسمي فالتفاعل غير الرسمي بين الأفراد يؤدي إلى الريادة في عملهم.

7- يلعب رواد الإدارة العليا دوراً حاسماً في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع. (أسماء، 2013، 67)

ثانياً: أهمية الإبداع الإداري

تظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكلة التنظيمية، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الإدارية، ويساعد على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين بها وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه برامج وخدمات خارج أنشطة المؤسسة الرئيسية، وتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية. (أثير، 2012، 103)

ويمكن إجمال أهمية الإبداع في المؤسسات على النحو التالي: (توفيق، 2009، 15)

- 1- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات الإدارية التنظيمية.
- 2- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- 3- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم.
- 4- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- 5- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الانمائية المختلفة والامكانيات المادية والبشرية المتاحة. ويضيف "نديم وآخرون":
- 6- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة. يعتبر الإبداع الإداري جزءاً لا يتجزأ من ثقافة أي مؤسسة تسعى إلى النجاح.
- 7- يخلق الإبداع الإداري المناخ التنظيمي الملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لاشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المؤسسة من جهة أخرى. (نديم وآخرون، 2004، 5)،

أما "درويش" فيضيف أيضاً: (درويش، 2006، 11)

- 8- يؤدي الابداع الاداري إلى تسهيل العمليات الادارية التي تمكن المؤسسة من استمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الابداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية.
- 9- يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة والهيكل التنظيمي.

ثالثاً: عناصر الابداع الاداري

إن الاتجاه الصحيح للمؤسسات الرائدة يجب أن يكون على أساس منهجي وعلمي يتخذ من العلوم الجديدة وتكنولوجيا المعلومات ومن اختبار التجارب وتوسع الأفكار وارتقاء الاهداف والطموحات والقدرات البشرية الهائلة، أسساً استراتيجية للوصول إلى وضع أفضل في البقاء والتطور والاستمرار وهذا ما يتطلب دائماً توفير عناصر الابداع الاداري والتي تتمثل فيما يلي: (جمال، 2009، 172)

1- **الطلاقة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها. فالإبداع يحتاج إلى وفرة فكرية، وربما لا يكون كل هذا العدد من الأفكار نافعا أو صالحا للتنفيذ، وربما كان عدد قليل جدا من الأفكار هو الذي يصلح أو حتى فكرة واحدة فقط، ولكن المهم ألا يطرد المبدع أية فكرة تطرأ عليه، ولكن عليه أن يجمع أكبر قدر ممكن من الأفكار وبعد ذلك يبدأ في بحثها فيقارنها ببعضها ويفاضل بينها ويختبر فوائدها حتى يختار الصالح منها، ومن صور هذه الطلاقة هناك الطلاقة اللفظية وهي سرعة إنشاء حديث متصل ذي معاني، والطلاقة البصرية وهي دقة وسرعة على الإدراك و الإبصار وهناك الطلاقة الإرتباطية وهي سرعة توليد علاقات معينة، وكذلك الطلاقة الفكرية وهي سرعة توليد أفكار أو مفردات.

2- **المرونة:** ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة. حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفا معينا، وبالتالي فالمبدع يحاول أن لا يجعل نفسه أسيراً لنهج معين حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف ومعطيات التغيير واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل وإتباع طرق عديدة من إنجاز الأعمال وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر

من عدة زوايا ومن رؤى جديدة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة والتي يعتقد الكثيرون أنه لا يمكن إيجاد ربط فيما بينها مما يساعد على اكتشاف علاقات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن موجودة من قبل.

3- الأصالة: القدرة على التجديد في الأفكار والإتيان بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوفة ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم: أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع و المؤلف و يدركون العلاقات ويفكرون في أفكار وحلول جديدة وأصيلة عن تلك التي يفكر بها الآخرون. فالأصالة تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين، فأفكاره جديدة مميزة غير مألوفة، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع، وبالنظر للأصالة يلاحظ أنها تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة في الآتي: (حاتم 35، 2003)

✓ أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجودتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.

✓ أن الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصيا كما في المرونة، بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة.

4- القدرة على التحليل: يقصد به القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها.

5- الحساسية للمشكلات: ويقصد بها القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، وأن هذا الموقف قد يكتنفه نقص ما أو يحتاج إلى التغيير. كما يقصد بها أيضا القدرة على إدراك مواطن النقص أو الفجوات في الموقف ما. فالشخص المبدع هو الذي يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية وواضحة وتحديدها تحديدا دقيقا، فهو يعي الأخطاء، ونواحي القصور، ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا لنظرته للمشكلة من زاوية أخرى غير مألوفة، بحيث يرى فيها النواقص والثغرات بدرجة لا يدركها الأفراد الذين يتعايشون معها يوميا

6- القابلية للتغيير: يقصد بها مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير وذلك كم خلال إيجاد طرق جديدة في العمل. (حاتم 36، 2003)

7- سعة الاتصالات: مدى امتلاك الفرد الفرصة لنقل وتفسير الاتصالات الواردة من أجزاء المنظمة وأقسامها أي المجموعة التي يعمل ضمنها، ومدى قدرة الفرد على توسيع الاتصالات لتشمل جهات خارجية.

8- روح المجازفة (المخاطرة): يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها. كذلك فهي تعني مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك . (حاتم 37،2003)

وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها. (حاتم 37،2003)

9- تشجيع الإبداع : ويقصد به مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة، ومدى استعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله. (حاتم 38،2003)

ويتضمن تشجيع الإبداع العديد من القيم و الممارسات الإدارية التي تشجع على توليد أفكار جديدة، وتحفيز الابتكارات، فتشجيع الأفكار يتضمن السرعة في التقييم، دعم النشاطات الضرورية لاستحداث إنتاج أفكار جديدة، تقبل ومناقشة الأفكار مهما كانت بسيطة، وعمل نظام تواصل وتقليل البيروقراطية، وتسهيل التواصل بين الأقسام والدوائر وبين الأفراد والإداريين في المؤسسة، والتقييم الداعم للأفكار الجديدة يزيد المحفز الداخلي، وفي ذلك تذكّر عند الأشخاص مما يشجعهم على طرح المزيد من الأفكار، وكذلك السهولة والتعاون في نقل الأفكار وتداولها في الهرم الوظيفي عبر المنظمة. وعلى المؤسسة التشجيع على تحمل المخاطرة والتبادل الحر للأفكار، وتحفيز المشاركة والتركيز على المحفزات الذاتية الداخلية أكثر من الخارجية. (أسماء،74،2013)

ومن الأخطاء في الممارسات الإدارية والتي تقتل الإبداع والتي يجب أن يتعد عنها الإداريون، الفشل في تقدير الجهود الفردية، وكذلك البعد عن تجاهل هذه الجهود، والعديد من المؤسسات تقتل الأفكار الجديدة الإيجابية بالروتين، والوقت الطويل للتقييم أو بالنقد الجارح وبعدم إيصال هذه الأفكار إلى الإدارات العليا، فيستغرق المشرفون على سبيل المثال أسابيع للرد على المقترحات أو الأفكار الجديدة المقدمة من قبل العاملين. (أسماء،75،2013)

رابعاً: أنواع الإبداع الإداري

يصنف الإبداع الإداري إلى عدة أنواع أهمها ما يلي: (نجم، بدون سنة، 413)

1- **الإبداع الفني**: يتعلق الإبداع الفني مباشرة بالنشاط الرئيسي للمؤسسة، والذي يتضمن الانتاج والخدمات والعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي إلى هذا الانتاج أو هذه الخدمات، ويحدث في مجال النشاط الأساسي للمؤسسة، وعادة ما يتم من أسفل إلى أعلى الهرم التنظيمي بحيث يتم توليد الإبداعات ودعمها من قبل المستويات الإدارية الدنيا ذات الخبرة السابقة.

ومن أمثلة الإبداع الفني مايلي:

- تطوير منتجات أو خدمات
- استخدام تقنية جديدة
- التغيير في أساليب الانتاج.

2- **الإبداع التكميلي**: هو الإبداع المتصل بعلاقة المؤسسة بالبيئة التي تعمل بها، حيث يتجاوز من الإبداع النشاط أو الأنشطة الرئيسية للمؤسسة يؤدي إلى ظهور خدمات أو برامج مثل حملات التوعية التي تشارك فيها بعض المؤسسات أو برامج خدمة المجتمع.

3- **الإبداع الجزئي**: وهو ما يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل بالأسواق.

3- **الإبداع الجديد الداخلي**: وهو ما يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع الاهتمام الزائد بالسوق.

4- **الإبداع التخصصي**: يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجية جديدة مع اهتمام قليل بالسوق ومستوى الطموح ودون المطلوب.

5- **الإبداع العالمي الجديد**: يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجية جديدة مع وجود اهتمام عالي بالاسواق، وثمة تصنيف آخر لأنواع الإبداع الإداري تتمثل فيما يلي: (جويتا، 2008، 111)

أ- **الإبداع البنائي Architectural**: ويتميز بأنه يخلق العديد من فرص العمل الجديدة والقدرات

التنافسية، كما أنه لا يجعل التقنيات المتاحة داخل المؤسسة قليلة الفائدة بل قادر على توسيع إمكانات

وقدرات تلك التقنيات.

- ب- **الابداع الإرتقائي Incremental** : يؤدي الابداع الارتقائي إلى تغييرات نسبية في المنتج أو الخدمة الموجودة ويقوم على استغلال المعلومات المتاحة والاستفادة من مكانة رواد الصناعة المهنية.
- ج- **الإبداع الراديكالي Radical** : ويتأسس هذا النوع على نماذج جديدة أي على أسس هندسية وعلمية جديدة ولذلك فهو يؤدي إلى إكتشاف أسواق جديدة وأساسا لدخول شركات جديدة إلى أسواق أو لإعادة تعريف الصناعة.

خامسا: دوافع الابداع الاداري ومراحله

الابداع عملية عقلية تمر بمراحل متتابعة بهدف انتاج أفكار جديدة وحتى يكون الابداع داخل المؤسسة يتطلب وجود دوافع نذكر منها: (غسان، 2011، 91)

- 1- القدرة على الانتاج أي القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار و السرعة والسهولة في توليدها.
 - 2- القدرة على تحديد المشكلة وتحديد الجوانب المهمة فيها والوصول إلى طريقة جديدة في حل هذه المشكلة واتخاذ القرار بشأنها.
 - 3- الوعي بمواطن الضعف والفجوات والتنافر والنقص، والقدرة على صياغة فرضيات باستخدام المعلومات والبحث عن حلول.
 - 4- الاستعداد والقدرة على إنتاج شيء جديد والتغيير نحو الأفضل.
- 1- و تزخر أدبيات الإدارة بالعديد من النماذج التي تتحدث عن الابداع الاداري والجماعي في حل المشكلات ومن أشهر نموذج (ويست 1990 west) والذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين الاجتماعي والإداري ويتكون هذا النموذج من أربع مراحل: (توفيق، 2009، 22)
- 2- **مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع**: تدرك الجماعة الحاجة إلى الابداع حين يكون هناك فجوة بين الاداء المتوقع والاداء الحالي وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة أو حينما تدرك المؤسسة أو الجماعة أهمية بعض الابداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المؤسسة.
 - 3- **مرحلة المبادرة بطرح الافكار الابداعية**: وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الابداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن ولاشك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الابداعية من خلال قبول الافكار الابداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الابداعية جزءا من وجودها.

4- مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الابداعية المرغوبة ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

5- مرحلة الثبات: وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الابداعي أو الفكرة الابداعية جزءاً إعتيادياً من المؤسسة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المؤسسة.

بعد التطرق إلى مراحل الابداع الاداري يتم التعرف على أهم نماذج الإبداع الإداري وهي حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يوضح نماذج مراحل عملية الابداع الاداري

النموذج	مراحل عملية الابداع الاداري
تايلور	1- العمل الذهني 2- الاحتضان 3- الاشراف 4- الوصول إلى التفاصيل والنتائج
هاريس	1- وجود الحاجة إلى حل لمشكلة 2- جمع المعلومات 3- التفكير في المشكلة 4- تمثيل الحلول 5- تحقيق الحلول وتجريبها 6- تنفيذ الافكار
روسمان	1- الاحساس بوجود مشكلة 2- صياغة المشكلة 3- اختيار المعلومات واستخدامها 4- الحلول المطروحة 5- اختبار الحلول ونقدها 6- صياغة الفكرة الجديدة

<p>1- الاحساس بالمشكلة</p> <p>2- تحديد المشكلة</p> <p>3- صياغة الفرضيات</p> <p>4- ولادة الحل</p> <p>5- التقويم</p>	<p>الألوسي</p>
<p>1- تكوين الفرضية</p> <p>2- اختبار الفرضية</p> <p>3- توصيل النتائج</p>	<p>شتاين</p>

المصدر: (نايف وآخرون، 2008، 9)

سادسا: معوقات الابداع الاداري

هناك الكثير من معوقات الابداع الاداري سواء كان منها فرديا أو تنظيميا أو اجتماعيا، وسوف نحاول فيما يلي الوقوف على أهم هذه المعوقات لكي تكون أي إدارة إستراتيجية واعية وحريصة على تفاديها وهي: (محمد، 2005، 400)

- 1- **المعوقات الشخصية:** ويقصد بها تلك المعوقات الخاصة بالفرد وتكوينه الجسمي والفسولوجي، والجانب السلوكي الذي يمكن أن يكون مع الابداع أو معيقا لعملية الابداع وكذلك التربية الاسرية والمجتمعية التي تكبت الفرد وتحد من إمكانياته، ومن إبداعاته في المؤسسة، وكذلك ضعف الانتماء للمؤسسة أو الولاء التنظيمي أو الميل إلى عدم التعاون مع الآخرين:

 - الخوف من الفشل وعدم الثقة بالنفس.
 - مفاهيم النجاح خاطئة.
 - الحاجة إلى الهدوء والبعد عن المشاكل.
 - التعجل بالحل السريع.
 - إنعدام روح الإقدام وعدم المبادرة وعدم الطموح.

- 2- **المعوقات الاجتماعية والثقافية:** وتشمل كل من العادات والتقاليد وقيم وأعراف المجتمع، والنظام الثقافي وغيرها.

ومن أهم أسباب هذه المعوقات نذكر مايلي:

- مواجهة الأفكار الجديدة: نلاحظ أن أصحاب الأفكار الجديدة هم الذين يدفعون دائما ثمن التقدم، بالرغم من أن التقدم معناه التخلي على القديم الذي يثبت العلم عدم جدواه واعتناق الافكار الجديدة تدفع المجتمع الى الامام.

- الشعور بالتفوق وإغفال رأي الخبراء والمستشارين: كثير من القادة يرفضون فكرة مبتكرة ومجربونها لسبب بسيط، وهي أنها من قبل عامل لديهم، وهم بذلك يعتبرون أن كل فكرة جديدة يجب أن تكون من نتاج أفكارهم وتطلعاتهم حتى وإن كانوا بلا فكر وبلا تطلعات.

ويضيف "حمود" أنه من الممكن أن تضغط العادات والتقاليد على من يفكر وتقسو على من يجيد عما تراه الجماعة وماتوقعه منه، فإن الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعه منه الآخرون وبالتالي يتجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج من نطاق توقعات الآخرين. (حمود، 2010، 123)

2- **المعوقات التنظيمية:** ويقصد بها تلك الأنظمة والقوانين الداخلية التي تعمل بموجبها المؤسسة ويمكن أن تقف عاتقا لعملية الابداع فالسياسات والاهداف والاجراءات وفلسفة الادارة قد تكون معيقا لعملية الابداع وأيضا وجود القيادات الادارية المتسلطة. (حمود، 2010، 123)

ومن بين أسباب هذه المعوقات نجد: (حجازي، 2007، 302)

- النمط الاداري التقليدي: ليس هناك شك أن النمط الإداري التقليدي في أي مؤسسة يحد ويعيق الإبداع، ولا شك أن أهل النمط الإداري التقليدي يفترضون أن المستقبل إمتداد للماضي وأن القادة والمديرين الموجودين على قمة الهرم الإداري هم الأكثر تمسكا بالماضي وهم أيضا المسؤولين عن التخطيط وإدارة المستقبل.

- سوء الصحة التنظيمية: تظهر سوء الصحة التنظيمية واضحة في الجهاز الإداري والذي يعاني من المشكلات الآتية:

* عدم الاستقرار التنظيمي

* الازدواجية والتكرار في الاختصاصات

* تضخم الهيكل التنظيمي الداخلي

* عدم الاهتمام بإعداد الدليل التنظيمي للوحدات الإدارية

- إضعاف القوى الحافزة للإبداع في العمل: لقد أثبتت الكثير من الدراسات أن العوامل التي تؤدي إلى إضعاف

القوى الحافزة للإبداع في العمل هي: (حجازي، 2007، 304)

* إنخفاض إحساس العامل بأهميته وشعوره بأنه لاقيمة له بالإضافة إلى عدم توفر نظام عادل ومناسب للحوافز والمكافآت

* الخوف من تحمل المسؤولية

* الميل لقصر التفكير الإبداعي على المشاكل المعقدة

* سوء نظام الاتصالات وعدم تدفق وانسياب المعلومات

* تنازع السلطات وانعدام روح الفريق.

* إنعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوس. (الشيخ، 2009، 312)

ويضيف "صالح مهدي محسن العامري" معوقات أخرى هي: (صالح، 2008، 169)

- **المعوقات البيئية:** وهي تتعلق بالبيئة المحيطة بالمؤسسة من أنظمة وسياسات تنمية والنشاط الاقتصادي والنظام السياسي في البلد وكذلك الأنظمة والقوانين المتعلقة بالتطوير والتحديث الوطني .

- **المعوقات المالية:** حيث أن عملية الإبداع تحتاج إلى أموال كبيرة تستثمر في خدمة المبدعين وهو الذي قد لا يتوفر لدى الكثير من مؤسسات الأعمال لأن كثير منها تعاني من شح في الموارد المالية (صالح، 2008، 170)

وهناك من يضيف معوقات أخرى مثل : (رندة، 2002، 180، 181)

- الخوف من الفشل

- تجنب المخاطر

- الروتين في العمل

- عدم توافر الحرية

- مقاومة التغيير

- جمود القوانين

- انخفاض الدعم الجماعي

- فقدان التحفيز

- التوبيخ العلني والعقاب في حال الفشل.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: المنهج المستخدم

ثانياً: مجالات الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة

المنهج هو الطريق الذي يتبعه الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة، فهو بذلك يكتسي أهمية كبيرة في تحديد صدق النتائج وموضوعيتها، ومن هنا فإن اختيار الباحث للمنهج يختلف حسب طبيعة الموضوع الذي اختاره، ومن التعريفات التي أعطاها العلماء للمنهج:

هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول الى نتيجة معينة. (سامي، 2000، 324)

هو عملية رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة معينة أو عدة فترات، للتعرف على لظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى و المضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره.

(رجحي وآخرون، 2000، 43)

في تعريف آخر: "المنهج الوصفي طريقة منتظمة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها طمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة". (بلقاسم وآخرون، 2004، 168)

وفي ضوء هذه الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات حول موضوع دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الابداع الإداري، وذلك بغرض تحليلها وتفسيرها من أجل الوصول بذلك إلى استنتاجات وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها.

ثانياً: مجالات الدراسة

يعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات المنهجية التي لا يمكن إغفالها في أي دراسة فمن خلالها يتم التعرف على المكان والفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة وهي على التوالي المجال الجغرافي والمجال الزمني والمجال البشري.

1-المجال الجغرافي

استناداً إلى ما جاء في الجانب النظري و تدعيماً لمعلوماتنا إختارنا شركة سونا طراك مديرية الإنتاج - قاعدة الإمداد للأنايب (Base Logistique Tubulaire) بتقرت لإجراء الجانب الميداني بها باعتبار أن الموضوع يصب في هذا السياق.

حيث تعتبر مؤسسة سونا طراك الركييزة الأساسية التي يعتمد عليها الاقتصاد الجزائري، و هذا لما حققته خلال العديد من سنوات عمرها، إن النشاطات التي حولت للمؤسسة كان مصدرها الإرادة في جعلها رائدة في صناعة المحروقات، لهذه المؤسسة نشأة تاريخية مميزة تعود إلى الاستقلال إذ هي من أهم المؤسسات الوطنية لما تدعم به الاقتصاد الوطني من موارد هامة.

كان ظهور الشركة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات " سونا طراك " بعد صدور المرسوم الرئاسي رقم 491-63 المؤرخ في ديسمبر 1963 بعد خرق اتفاقية إفيان بالنسبة إلى فرنسا بإنشاء و تشغيل أنبوب النقل الذي يربط بين أرزيو و حوض الحمراء البالغ 805 كلم طولاً، كان القانون النفطي الصحراوي المعدل قبل جويلية 1962 يسمح للشركات الفرنسية باحتكار معتبر في استغلال بتروال الجزائر زيادة على ذلك تهريب ما يقدر بـ 60 % من عائدات الصادرات البترولية الإجمالية للجزائر، بالإضافة للامتيازات الجبائية التي يتمتع بها على حساب الخزينة الجزائرية، وبذلك جاء قانون تأميم المحروقات الصادر في: 1971/04/24 ليكسب السيادة و السيطرة الكاملة لشركة سونا طراك على الثروات النفطية و تجسد هذه القرارات على أرض الواقع بتوقيع مرسوم يوم 12 أفريل 1972 لإصدار القانون الأساسي للمحروقات .

مرت الشركة بثلاث مراحل أساسية التي تبرز تطورها عبر الزمن حيث امتدت المرحلة الأولى من 1995/1992 و تخصصت فيها في الميادين القاعدية باعتبارها مجمع بترولي و صناعي عمومي جزائري و من بين هذه الميادين: التنقيب، الإنتاج، التميع، تحويل الغاز الطبيعي، التسويق لتليها المرحلة الثانية الممتدة من 1995 إلى 2000.

فيها حولت سونا طراك لمجمع بترولي و صناعي جزائري دولي يتكفل بكل فروع الطاقة الكيمياء و الخدمات أما التطور الدولي فيتركز على عمليات التجارة، للخدمات البترولية و الاستثمار ما بعد 2000 كانت التكملة للنشاطات في قطاع المحروقات، الطاقة، الكيمياء عن طريق إتقان نشاطات أخرى كالخدمات و المناجم و هي المرحلة الثالثة.

انبثقت على الشركة 17 مؤسسة وطنية بعد إعادة هيكلتها في 1981 حيث اقتصر نشاطها على ميادين البحث، الإنتاج و النقل بالإضافة إلى ميداني الغاز و تسويق المحروقات و هذه المؤسسات كالتالي:

- المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO .

- المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و المعمارية ENGCB

- المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار ENSP .
- المؤسسة الوطنية للحفر ENAFOR .
- المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP .
- المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى ENGTP .
- المؤسسة الوطنية للنقل عن طريق الأنابيب ENAC .
- شركة الصيانة للمنطقة الصناعية ل سكيكدة SOMIC .
- شركة النقل البحري للمحروقات و المواد الكيماوية SNTM-HYPROC .
- سونا طراك العقارية SIM .
- طاسيلي للطيران TAL .
- شركة النقل ب أرزيو SONATRAZ .
- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات المكررة NAFTAL .
- مؤسسة إنتاج سائل الهليوم HELIOS .
- المؤسسة الوطنية لتسويق الغاز الصناعي SOGIZ .
- المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء ENIP .
- المؤسسة الوطنية لتكرير البترول NAFTAC .

*مهام المؤسسة :

بما أن المؤسسة سونا طراك من أكبر وأهم المؤسسات الوطنية فهي تقوم على استراتيجية محددة وواضحة، لهذا الغرض تسطر مجموعة من الأهداف التي تتماشى مع تطلعاته لكن قبل عرض أهم أهدافها لابد من التطرق إلى المهام الأساسية التي تقوم بها المؤسسة .

أصبحت مؤسسة سونا طراك في الوقت الراهن مؤسسة متكاملة تستطيع التدخل مباشرة في كافة نشاطات قطاع المحروقات و تأخذ على عاتقها العمليات المتعلقة بالبحث، التنقيب و الإنتاج، إذ أسندت للشركة المهام التالية:

- النقل و التسويق بالطرق البرية و البحرية.
- معالجة و تحويل المحروقات.
- إنشاء و تملك كافة المنشآت و المصانع لمعالجة المحروقات.
- تسويق الصناعة البتروكيماوية و المواد المشتقة منها.

- كانت هذه المهام بموجب المرسوم رقم 1996/09/22 ثم تمت المصادقة على قوانين أساسية جديدة لسونا طراك و على مخطط يربط الشركة بنشاطات التكرير و البتروكيميا و التوزيع في 1998/01/21 من طرف المجلس الوطني للطاقة و الذي نجم عنه المهام الإستراتيجية التالية:
- تميع الغاز الطبيعي و معالجة و تقويم المحروقات الغازية.
 - التحويل و التكرير و التسويق.
 - إنماء مختلف أشكال الشركة في الجزائر أو في الخارج مع الشركات الأجنبية.
 - دراسة كل الأشكال و المصادر الأخرى للطاقة و ترقيتها.
 - تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة بصناعة المحروقات.
 - تطوير شبكات النقل و التخزين و الشحن ، و استغلالها و تطويرها .
 - التنقيب، البحث، و الاستغلال.
 - الاشتراك في الأسهم و في كل القيم المنقول الأخرى في شركة موجودة أو سيتم إنشائها في الخارج.

*أهداف المؤسسة:

تتميز الشركة الوطنية سونا طراك بجملة من الأهداف المبرمجة و من أهمها ما يلي:

- تشجيع الإدماج الوطني عن طريق دعم القواعد الصناعية.
 - المشاركة في الإنجازات الصناعية و التجارية في الخارج.
 - تنويع منتجاتها.
 - توسيع مجال نشاطها.
 - نشر إمكاناتها و خدماتها.
- أما على الصعيد الدولي سطرت سونا طراك أهداف أخرى و هي كالاتي:
- كسب الريادة (الصعود إلى الرتبة 1 أو 2) في مجال الغاز المميع.
 - كسب الريادة في مجال تصدير الغاز الطبيعي لاسيما بواسطة أنابيب الغاز.
 - كسب الريادة في مجال إدماج النشاطات الصناعية في الاقتصاد الوطني و المغربي.
 - الحصول على حصص في مختلف الأسواق المستهلكة (أوروبا، أمريكا، اليابان).

- التحكم و التنوع في نشاطاتها بالاستعمال العقلاني للتقنيات الحديثة.
- الاستجابة للحاجيات الوطنية المتزايدة.

تعتبر قاعدة الأنابيب لسونا طراك - تقرت - حلقة وصل بين مديرية الإنتاج بحيدرة و باقي النواحي التابعة لشركة سونا طراك فتخزن بها الأنابيب القادمة من مختلف الموانئ (سكيكدة، جيجل، مستغانم، ...) بواسطة السكة الحديدية و شاحنات النقل، و من ثمة تنظيمها و مراقبتها و إرسالها إلى مختلف النواحي وفق المقاييس المعتمدة و الخطط الموضوعية.

- صدر قرار إنشاء مؤسسة سونا طراك المركزية عام 1963 و تبعاً للقانون رقم 16-963 من المادة 491 المؤرخ بـ : 31 ديسمبر 1963 و في 22 سبتمبر 1966 و حسب المادة 296/66 تم إعادة هيكلة المؤسسة في ميدان المحروقات و كلمة سونا طراك تعني الشركة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات .

بما أن مركز الاستخراج الرئيسي هو الجنوب الصحراوي قررت المؤسسة المركزية التوسع إلى أقسام بدورها إلى مديريات جهوية و من بين هذه الأقسام (قسم الإنتاج) الذي ينتمي إلى مديرية النقل لقاعدة الأنابيب تقرت التي تم إنشاؤها في 09 جويلية 1975 م و يعود سبب إنشائها إلى كون جل الأنابيب المستوردة تنقل بواسطة عربات السكك الحديدية و آخر نقطة هي السكة الحديدية بتقرت فكان لها الحظ الوفير بأن تكون بها قاعدة توزيع الأنابيب الممتدة على مساحة 58 هكتار إلى 11 منطقة (حاسي مسعود، حاسي الرمل، قاسي الطويل، حاسي بركاوي، تينفوي تابنكورت، عين أمناس.

2- المجال الزمني

الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة، حيث بدأت من اختيار الموضوع في ماي 2015 والذي تم الموافقة عليه من طرف الإدارة في 10 أكتوبر 2015 إلى الشروع في العمل الميداني والذي كان بأول زيارة استطلاعية إلى المؤسسة في 21 ديسمبر 2016، والهدف من هذه الزيارة تقديم طلب إجراء الدراسة الميدانية وشرح عام لموضوع الدراسة لرئيس المؤسسة، ثم الرجوع للمؤسسة بعد ما تم قبول الطلب بعد محاولات عديدة في يوم 26 مارس 2016، والحصول على المعلومات الخاصة بمجتمع الدراسة وأسلوب العمل، وفي يوم 30 مارس 2016 تم توزيع الاستبيان على أفراد مجتمع البحث، أما الزيارة الثانية تتمثل في إجراء إستمارة مقابلة مع رئيس المؤسسة وكان ذلك يوم 16 أبريل 2016.

وبذلك استغرقت فترة إجراء الجانب الميداني بالمؤسسة أربعة أشهر من ديسمبر 2016 إلى أبريل 2016.

3- المجال البشري

- تحتوي قاعدة الأنابيب تقرت على حوالي 129 عامل دون عمال الأمن

- تحتوي على 19 إطار بينهم 05 رؤساء مصالح و 01 رئيس قاعدة.

- 59 عامل عون تحكم.

- 53 عامل عون تنفيذ.

✓ عينة البحث:

إن مجتمع البحث هو مجموع العمال من إطارات ورؤساء المصالح في مؤسسة سونا طراك، من خلال ذلك قمنا بمسح شامل لمجتمع البحث والمتمثلة في 19 مفردة.

ثالثا: أدوات جمع البيانات

تتعدد وتختلف طرق و أدوات جمع البيانات للحصول على المعلومات، وقد يستخدم الباحث أكثر من أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة أو للإجابة عن تساؤلاتها.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على أداتين اثنتين وهما أداة الاستبانة وأداة المقابلة.

1- الاستبانة Questionnaire

الاستبانة: هي عبارة عن أسئلة مكتوبة تعد من بقصد الحصول على معلومات من المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخداما خاصة في العلوم الاجتماعية، ومن أهم ما تتميز به توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث. (محمد، وآخرون، 63، 1999)

وهي أيضا: مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة، وهي وسيلة اتصال رئيسية بين الباحث والمبحوث وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث. (بلقاسم وآخرون، 282، 2004)

ونظرا لطبيعة موضوع بحثنا فقد اعتمدنا على الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات، وبعد عرضها على الأستاذة المشرفة وتعديلها لعدة مرات، تضمنت استمارة بحثنا النهائية 23 سؤالاً تتنوع بين المغلقة و المفتوحة، حيث قمنا بتقسيمها الى ثلاث محاور أساسية وهي:

- **المحور الأول:** ويضم البيانات الشخصية للمبحوثين (من السؤال رقم 01 الى غاية السؤال رقم 05).
 - **المحور الثاني:** ويضم بيانات حول التساؤل الفرعي الثاني والمتمثل في دور المشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز قدرات العاملين (من السؤال رقم 06 الى غاية السؤال رقم 15).
 - **المحور الثالث:** ويضم بيانات حول اتساؤل الفرعي الثاني والمتمثل في دور المشاركة في اتخاذ القرار في تنمية المهارات لدى العاملين (من السؤال رقم 16 الى غاية السؤال رقم 23). (انظر الملحق رقم 02)
- ليتم توزيعها على الإطارات العاملة بالمؤسسة وكان عددهم 19 إطار بتاريخ 30 مارس، واسترجعت يوم 11 أبريل 2016.

2- المقابلة Interview:

يمكن تعريف المقابلة بأنها عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ومن الأهداف الأساسية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة الى التعرف على ملامح أو تصرفات الباحث في مواقف معينة. وللمقابلة أنواع منها المقننة أو المبرمجة وغير المقننة، المقابلة الشخصية، المقابلة التليفونية، المقابلة بواسطة الحاسوب. (محمد، 1999، 55)

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على اجراء مقابلة مقننة مع رئيس مؤسسة سونا طراك وطرح عليه أسئلة تتعلق بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وآثارها على العامل وعلى المؤسسة بشكل وعلاقة كل هذا بتحقيق الابداع الاداري. (أنظر الملحق رقم 03)

الفصل الخامس

الفصل الخامس: عرض بيانات الدراسة وتحليلها

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

ثانياً: نتائج الدراسة

ثالثاً: الخاتمة

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

01- عرض وتحليل محور البيانات الشخصية

الجدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب الجنس

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	14	73.68%
أنثى	05	26.31%
المجموع	19	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور تمثل 73.68% في حين نسبة الإناث 26.31% ويعود ارتفاع نسبة الذكور إلى أن طبيعة النشاط الإداري بالمؤسسة يركز على نسبة أعلى من جنس الذكور.

الجدول رقم (04): توزيع المبحوثين حسب السن

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
[30-26]	05	26.31%
[35-31]	02	10.52%
[40-36]	02	10.52%
أكثر من 40	10	52.63%
المجموع	19	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن المبحوثين الذين تتجاوز أعمارهم سن 40 تبلغ نسبتهم 52.26% وهي تفوق نسبة فئة المبحوثين الذين أعمارهم بين 26 و30 سنة الذين نسبتهم 26.31% في حين أن فئتي [35-31] و [40-36] متساوية في النسبة وهي 10.52%، وهذا يدل على طبيعة المنصب الإداري والمسؤولية الإدارية التي تملئ ذلك.

الجدول رقم (05): توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	09	47.36%
جامعي	10	52.63%
المجموع	19	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الباحثين الجامعيين 52.63% في حين أن نسبة الباحثين ذوي المستوى الثانوي 47.36% وهذا يدل على أن أغلب الاطارات العاملة بالمؤسسة من أصحاب الشهادات الجامعية المتخصصة كما يدل على التدرج على مستوى حاملي الشهادات.

الجدول رقم (06): توزيع الباحثين حسب سنوات الخبرة والأقدمية في العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
من 01 إلى 05	04	21.05%
من 06 إلى 10	06	31.57%
من 11 إلى 15	03	15.78%
من 16 فما فوق	06	31.57%
المجموع	19	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الباحثين الذين تتراوح خبرتهم من سنة إلى خمسة سنوات 21.05% أما نسبة 31.57% فتعود لكل من الباحثين الذين لديهم الخبرة من ستة إلى عشرة سنوات ومن ستة عشرة سنة فما فوق وتقدر نسبة الباحثين الذين لديهم الخبرة في العمل من إحدى عشرة إلى خمسة عشرة سنة بـ 15.78% ومن خلال ذلك يدل على أن المنصب الاداري يتطلب الخبرة والأقدمية في مجال العمل.

02- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني:

وكان حول التساؤل الفرعي الأول الذي مؤداه: ما هو دور المشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز قدرات العاملين في المؤسسة؟

الجدول رقم (07): يوضح مدى إتاحة الإدارة للعاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	03	15.78%
لا	02	10.52%
أحيانا	14	73.68%
المجموع	19	100%

من خلال الجدول نجد أن نسبة 73.68% من المبحوثين الذين أجابوا بـ أحيانا الإدارة تتيح للعاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار في حين أن نسبة 15.78% أجابوا بـ نعم ونسبة 10.52% أجابوا بـ لا هذا ما يدل على أن الإدارة لا تشارك العاملين في كل القرارات بل البعض منها فقط وهذا ما أكدته رئيس المؤسسة عند اجراء المقابلة ومن أمثلتها القرارات التي تتعلق بإدخال تقنية جديدة للعمل وكذلك القرارات التي تتعلق بسيرورة العمل.

الجدول رقم (08): يوضح مدى قدرة العامل على إنتاج أفكار جديدة عند مشاركته في اتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	100%
لا	00	00%
أحيانا	00	00%
المجموع	19	100%

من خلال الجدول نجد أن نسبة 100% من المبحوثين أجابوا بـ نعم لدى العامل القدرة على إنتاج أفكار جديدة عند المشاركة في اتخاذ القرار وتنعدم نسبة الاجابة بـ لا وهذا ما يدل على فائدة مشاركة العامل في اتخاذ القرار، في حين نجد أن هناك عدم تطابق مع إجابة رئيس المؤسسة التي كانت أحيانا يكون للعامل القدرة على إنتاج أفكار جديدة وطبقا لما توصلت إليه دراسة حاتم علي حسن رضاعلى رجال الأمن بالمطار.

الجدول رقم (09): يوضح مدى قدرة العامل على تنظيم أفكاره واقتراح الحلول عند مشاركته في اتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	84.21%
لا	01	5.26%
أحيانا	02	10.52%
المجموع	19	100%

من خلال الجدول نجد أن نسبة 84.21% من المبحوثين الذين أجابوا بـ نعم لدى العمل القدرة على تنظيم أفكاره واقتراح الحلول عند المشاركة في اتخاذ القرار بينما الذين أجابوا بـ لا بنسبة 5.26% أما نسبة الذين أجابوا بـ أحيانا 10.52% وهذا يدل على مدى استيعاب العامل ومدى استعداده لاقتراح الحلول وهذا ما أكدته المقابلة مع رئيس المؤسسة.

الجدول رقم (10): يوضح مدى مواجهة العامل المواقف وعدم التردد في طرح الأفكار أثناء المشاركة في اتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	89.47%
لا	02	10.52%
المجموع	19	100%

من خلال الجدول نجد أن نسبة 89.47% من المبحوثين الذين أكدوا بـ نعم يواجه العامل المواقف أثناء المشاركة في اتخاذ القرار ولا يتردد في طرح أفكاره بينما الذين أجابوا بـ لا بنسبة 10.52% وهذا يدل على أن هناك فئة قليلة من العمال الذين يترددون في طرح أفكارهم عند المشاركة في اتخاذ القرار ولا يواجهون المواقف كما صرح بذلك رئيس المؤسسة عند إجراء المقابلة.

الجدول رقم (11): يوضح مدى تمسك الادارة بمواقفها في حالة عدم الاتفاق مع العاملين المشاركين في اتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	06	%31.57
لا	00	%00.00
أحيانا	13	%68.42
المجموع	19	%100

من خلال الجدول نجد أن المبحوثين أجابوا بنسبة %68.42 ب أحيانا تتمسك الادارة بمواقفها في حالة عدم اتفاقها مع العاملين المشاركين في اتخاذ القرار وبنسبة %31.57 من المبحوثين أجابوا ب نعم، في حين تنعدم النسبة بالإجابة ب لا وذلك يدل على أن هناك قرارات يجب أن تأخذ بشأها الادارة القرار وتنفرد بها دون غيرها في المقابل هناك قرارات تشارك فيها العمال وتأخذ بأراءهم وإن لم تتفق معهم. وقد انطبقت إجابة المبحوثين مع إجابة رئيس المؤسسة.

الجدول رقم (12): مدى كشف المشاركة في اتخاذ القرار للعاملين أوجه القصور ومدى حرصهم على التغيير نحو الأفضل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	%100
لا	00	%00.00
المجموع	19	%100

من خلال الجدول نجد أن نسبة %100 من المبحوثين أجابو ب نعم المشاركة في اتخاذ القرار تكشف للعاملين أوجه القصور ومواطن الضعف ويحرصون على التغيير نحو الأفضل وتنعدم نسبة الاجابة ب لا وهذا يدل على دور مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في تحقيق القدرة على التغيير نحو الأفضل وقد أكد رئيس المؤسسة عن ذلك بإجابته ب نعم.

الجدول رقم (13): يوضح مدى قدرة العاملين المشاركين في اتخاذ القرار على تعزيز الأفكار بالحجج والبراهين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	89.47%
لا	02	10.52%
المجموع	19	100%

من خلال الجدول نجد أن المبحوثين أجابوا بنعم لدى العاملين المشاركين في اتخاذ القرار القدرة على تعزيز الأفكار بالحجج والبراهين وهذا ما أكدته المقابلة أما الذين أجابوا ب لا نسبتهم 10.52%، وذلك يدل على أن العاملين يملكون قدرات عالية في الاقناع والبرهان وإثبات آراءهم وقد كانت الإجابة مطابقة لإجابة رئيس المؤسسة حول ذلك.

الجدول رقم (14): يوضح مدى قدرة المشاركين في اتخاذ القرار على تحمل المسؤولية اتجاه المواقف

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	84.21%
لا	03	15.78%
المجموع	19	100%

من خلال الجدول نجد أن الاجابة بنعم المشاركين في اتخاذ القرار لديهم القدرة على تحمل المسؤولية اتجاه المواقف بنسبة 84.21% والذين أجابوا ب لا بنسبة 15.78% وهذا ما يدل على أن المشاركة في اتخاذ القرار تدفع العاملين الى تحمل المسؤولية وهذا ما أشار إليه ماجد بن سفر بن صالح السفياي في دراسته .

الجدول رقم (15): يوضح مدى قدرة المشاركين في اتخاذ القرار على الحوار مع المسؤولين الإداريين أثناء طرح الأفكار

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	%84.21
لا	03	%15.78
المجموع	19	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن المبحوثين أجابوا بـ نعم بنسبة %84.21 فيما يخص قدرة المشاركين في اتخاذ القرار على الحوار مع المسؤولين الإداريين أثناء طرح الأفكار وبنسبة %15.78 للإجابة بـ لا وذلك يدل على المستوى العالي للعاملين في النقاش والحوار وهذا ما أكدته رئيس المؤسسة.

الجدول رقم (16): يوضح نسبة العاملين المشاركين في اتخاذ القرار الذين لديهم حب التطلع لما هو أفضل لنجاح وريادة المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	%89.47
لا	02	%10.52
المجموع	19	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم %89.47 أن العاملين لديهم حب التطلع لما هو أفضل لنجاح وريادة المؤسسة وبنسبة %10.52 بالإجابة لا وهذا ما يؤكد درجة مساهمة العاملين في نجاح المؤسسة وتطويرها.

3- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث:

وكان حول التساؤل الفرعي الثاني الذي مؤداه: ما هو دور المشاركة في اتخاذ القرار في تنمية مهارات العاملين في المؤسسة؟

الجدول رقم (17): يوضح مدى مرونة العاملين المشاركين في اتخاذ القرار وقدرتهم على التكيف مع كل ماهو جديد

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	14	73.68%
لا	05	26.31%
المجموع	19	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن الاجابة ب نعم لدى العاملين المشاركين في اتخاذ القرار المرونة والقدرة على التكيف مع كل ماهو جديد بنسبة 73.68% ، وهي تفوق نسبة الاجابة ب لا والتي نسبتها 26.31% وهذا يدل على أن المشاركة في اتخاذ القرار بالنسبة للعاملين تفتح لهم آفاقا واسعة وتطلعهم على كل ما هو جديد.

الجدول رقم (18): يوضح مدى سعي العاملين المشاركين في اتخاذ القرار إلى إحداث التغيير والتطوير في المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	89.47%
لا	02	10.52%
المجموع	19	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة العالية هي 89.47% والتي تخص الاجابة بنعم يسعى العاملين المشاركين في اتخاذ القرار إلى احداث التغيير والتطوير في المؤسسة في حين نجد أن نسبة الاجابة ب لا 10.52% وهذا يعني أن المشاركة تعزز انتماءهم للمؤسسة ما يدفعهم إلى إحداث التغيير والتطوير وهذا ما تطابق مع نتائج دراسة حاتم علي حسن رضا حول رجال الأمن بالمطار .

الجدول رقم (19): يوضح مدى إهتمام المشاركين من العمال في اتخاذ القرار بمعرفة التقنيات الجديدة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	%89.47
لا	02	%10.52
المجموع	19	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الاجابة بنعم حول اهتمام المشاركين من العمال في اتخاذ القرار بمعرفة التقنيات الجديدة %89.47 وبنسبة %10.52 للإجابة بـ لا، وهذا يدل على ثقافة العاملين وسعيهم للحصول على المعرفة بكل تقنية جديدة تخص مجال العمل.

الجدول رقم (20): يوضح مدى رغبة العمال المشاركين في اتخاذ القرار في تغيير الروتين وإحداث أساليب جديدة في العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	14	%73.68
لا	05	%26.31
المجموع	19	%100

من خلال الجدول نجد أن إجابة المبحوثين بنعم للعمال المشاركين في اتخاذ القرار الرغبة في تغيير الروتين وإيجاد أساليب جديدة في العمل بنسبة %73.68 ، في حين نجد أن الاجابة بـ لا بنسبة %26.31 وهذا ما يؤكد على حرص العاملين على التجديد والرغبة في العمل بأساليب جديدة وممتعة وهذا ما يؤكد رئيس المؤسسة وما تشير إليه نظرية **Wilson** للإبداع الإداري.

الجدول رقم(21): يوضح مدى تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار للعاملين التجديد المستمر للأهداف والسعي نحو تحقيقها من طرف العاملين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	%84.21
لا	03	%15.78
المجموع	19	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 84.21% من المبحوثين الذين أجابوا ب نعم المشاركة في اتخاذ القرار تحقق للعاملين التجديد المستمر للأهداف والسعي نحو تحقيقها من طرف العاملين ونسبة 15.78% للذين أجابوا ب لا وهذا يدل على أن المشاركة في اتخاذ القرار تحقق تكامل الاهداف وبالتالي تحقيق نتائج ايجابية للعاملين وللمؤسسة معا.

الجدول رقم (22): يوضح مدى حرص العاملين المشاركين في اتخاذ القرار على أداء العمل بطريقة جديدة وحديثة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	%89.47
لا	02	%10.52
المجموع	19	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم المبحوثين قد أجابو ب نعم يحرص العاملين المشاركين في اتخاذ القرار على أداء العمل بطريقة جديدة وحديثة وذلك بنسبة 89.47% أما الذين أجابوا ب لا بنسبة 10.52% وهذا يدل على الجانب الايجابي الذي تقدمه المشاركة في اتخاذ القرار وما تعكسه عل العاملين المشاركين فيها دون غيرهم.

الجدول رقم (23): يوضح مدى رغبة العمال المشاركين في اتخاذ القرار في التعامل مع المهام الصعبة والمعقدة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	84.21%
لا	03	15.78%
المجموع	19	100%

من خلال الجدول يتبين لنا أن الاجابة ب نعم من طرف المبحوثين حول رغبة العمال المشاركين في اتخاذ القرار في التعامل مع المهام الصعبة والمعقدة بنسبة 84.21% أعلى بكثير من نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب لا وذلك ب 15.78% وهذا ما يؤكد على أن العمال المشاركين في اتخاذ القرار يكسبون خصائص وسمات تميزهم عن غيرهم من العمال.

الجدول رقم (24): يوضح مدى دافعية العمال إلى إيجاد البدائل المناسبة عند المشاركة في اتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	78.94%
لا	04	21.05%
المجموع	19	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 78.94% للإجابة ب نعم للعمال الدافعية إلى إيجاد البدائل المناسبة عند مشاركتهم في اتخاذ القرار في حين نجد الاجابة ب لا من قبل المبحوثين بنسبة 21.05% وهذا ما يدل على أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تزيد في تحفيزهم على إيجاد البدائل والحلول المناسبة عند كل مشاركة في اتخاذ أي قرار ما وهذا ما أكده رئيس المؤسسة عند إجراء المقابلة.

ثانياً: نتائج الدراسة

بعد جمع البيانات وتحليلها توصلنا إلى النتائج التي تجيب على تساؤلات الدراسة وفرضياتها، والمتمثلة فيما يلي:

01- الإجابة على التساؤل الأول: والذي يتمثل في "ما هو دور المشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز قدرات العاملين بالمؤسسة ؟"

حسب إجابات الباحثين والمعبر عنها بالنسب التالية:

تتيح الإدارة فرصة المشاركة في اتخاذ القرار للعاملين بنسبة 73.68%، وللعامل القدرة على إنتاج أفكار جديدة عند مشاركته في اتخاذ القرار والتي تكشف له أوجه القصور ومواطن الضعف بنسبة 100%، كما تجعله يحرص على التغيير نحو الأفضل، كما أن المشاركة في اتخاذ القرار تعطي للعامل القدرة على تنظيم الأفكار واقتراح الحلول وتحمل المسؤولية تجاه المواقف والقدرة على الحوار مع المسؤولين أثناء اتخاذ القرار بنسبة 84.21% كما عبر عن ذلك الباحثين من خلال إجاباتهم، أما فيما يخص مواجهة المواقف وعدم التردد في طرح الأفكار وتعزيزها بالحجج والبراهين أثناء مشاركة العاملين في اتخاذ القرار فكانت بنسبة 89.47%، وكانت إجابة الباحثين حول تمسك الإدارة بمواقفها في حالة عدم الاتفاق مع المشاركين من العمال في اتخاذ القرار بنسبة 68.42%؛ وتعود نسبة 89.47% إلى العاملين المشاركين في اتخاذ القرار الذين لديهم حب التطلع لما هو أفضل لنجاح وزيادة المؤسسة.

02- الإجابة على التساؤل الثاني: والذي يتمثل في "ما هو دور المشاركة في اتخاذ القرار في تنمية مهارات العاملين بالمؤسسة ؟"

وكانت إجابة الباحثين كالتالي:

نسبة المرونة والقدرة على التكيف مع كل ما هو جديد والرغبة في تغيير الروتين بإحداث أساليب جديدة وممتعة داخل المؤسسة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار كانت بـ 73.68%، وأما نسبة العمال المشاركين في اتخاذ القرار الذين يهتمون بمعرفة التقنيات الجديدة، و يحرصون على أداء العمل بطريقة جديدة وحديثة فهي 89.47%، أما عن مدى تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار للعاملين المتجدد المستمر للأهداف والسعي نحو تحقيقها ومدى رغبة العاملين في التعامل مع المهام الصعبة والمعقدة فكانت بنسبة 84.21%، وأما عن نسبة عمال الذين لديهم الدافعية لإيجاد البدائل المناسبة عند مشاركتهم في اتخاذ القرار فهي 78.94%.

بعدها توصلنا إلى الاجابة عن التساؤلين الفرعيين حول دور المشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز قدرات العاملين، وفي

تنمية مهاراتهم بالمؤسسة الصناعية سوناتراك بتقرت، نخلص إلى الاستنتاج العام للدراسة والذي مؤداه :

أن للمشاركة في اتخاذ القرار دور كبير في تحقيق الإبداع الاداري بالمؤسسة، وذلك من خلال الدور الحيوي الذي تقدمه المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الادارية في تعزيز القدرات الفكرية للعاملين المشاركين وفي تنمية مهاراتهم الابداعية في مجال العمل بالمؤسسة وهذا مايتنافى مع نتائج دراسة ماجد بن سفر بن صالح السفياي حول مشاركة المعلمين في القرارات المدرسية والتي كانت منخفضة بمتوسط حسابي بلغ 2.44.

وللمشاركة في اتخاذ القرار دور فعال في تجسيد وتطوير الفكر الاداري الحديث مثل ما تم تقديمه من خلال إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية والنظرية الكمية، والذي يحقق بدوره الابداع الاداري على مستوى المؤسسات فيتجسد في القدرة مواجهة المواقف وحل المشكلات الصعبة والمعقدة بطريقة علمية وجديدة ومبدعة كما تم الإشارة إليه في نظرية

. **March & Simon**

ثالثا: الخاتمة

لأي كيان بشري سواء كان فردا أو جماعة أو مؤسسة أهدافا يتم العمل من أجل تحقيقها و التي ترتبط بسلسلة من القرارات التي تختلف في مستوياتها و نوعيتها حسب الموقف و حسب المشكلة التي يتم مواجهتها ، و عملية اتخاذ القرارات جوهر الحياة العملية و الإدارية على مستوى أي مؤسسة. كما أن عملية اتخاذ القرار تنتشر في جميع المستويات و يقوم بها كل إداري وتتصل بالوظائف الإدارية الأخرى بل يمكن القول انها أكثر أهمية من باقي العمليات الأخرى حيث تشكل عاملا مشتركا بينها وبين كل من التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة.

وقد أصبحت القرارات الإدارية من أهم الموضوعات التي تلقى اهتماما كبيرا من جانب المهتمين بالإدارة نظرا لحيوية وأهمية الدور العلمي و التنظيمي و الوظيفي، حيث اعتبر البعض منهم أن عملية اتخاذ القرار هي قلب الإدارة و وسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة .

و من بين أهدافها تحقيق الإبداع الإداري و يظهر هذا الأخير من خلال إدراك الإداريين و المؤسسات مدى الحاجة الى التغيير و التطوير و التحسين في العمليات الإدارية، و الاهتمام بالإبداع الإداري يكون بالحرص على تنمية القدرات و المهارات الإبداعية لدى العاملين.

و بذلك فقد أصبح للمشاركة في اتخاذ القرار دور كبير و فعال في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات على اختلاف نشاطها .

ومن خلال هذه الدراسة التي قمنا بها والتي تدور حول دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع الإداري لدى المؤسسة الصناعية سوناطراك بتقرت وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

أن المشاركة في اتخاذ القرار تشكل دافعا مهما نحو إنجاز المهام وإلى نجاح المؤسسة وتقدمها وتطورها، وكذلك في تحقيق الإبداع الإداري وتوضح لنا هذه الدراسة أن المؤسسة ميدان عمل تتمتع بمجموعة مقومات من شأنها أن تشكل نقطة قوة لها وللعاملين بها مثل إتاحة الفرصة للعاملين في اتخاذ القرارات التي توطن العلاقة بينهم و بين الإدارة، كما أن التعاون في اختيار البدائل الممكنة وتقديم الأفكار والحلول للمشاكل والمواقف التي تواجه المؤسسة يؤدي إلى تحقيق الإبداع الإداري وضمن تحقيق الانتماء والولاء، كما أن فتح المجال لإبداء الآراء والتعبير عن المواقف كل هذا يعود على المؤسسة بالإيجاب مايساهم في تحقيق أهدافها و أهداف العاملين بها وبالتالي يعتبر تحقيقا للأهداف العامة.

وأظهرت الدراسة أن للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تعزيز قدرات العاملين بالمؤسسة من خلال إتاحة الفرصة لهم في اتخاذ القرارات الإدارية وأن لها دور في إعطاء العامل قدرة على إنتاج أفكار جديدة وعدم التردد في طرحها في مجال العمل .

كما توصلنا إلى أن للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تنمية مهارات العاملين من خلال سعيهم إلى إحداث التغيير والتطوير والاهتمام بمعرفة التقنيات الحديثة والمتطورة ومن خلال نسبة مشاركة إدارة المؤسسة العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بسير العمل يتضح أن مستوى القدرات الإبداعية والمهارات الفكرية للعاملين مقبول جدا وذلك يعكس الدور الذي تؤديه المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة سوناطراك تقرت.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

• الكتب:

- 1- بلعجوز، حسين. (2010)، المدخل انظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 2- جوبتا، برفين، ترجمة أحمد المغربي (2008)، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرون، دار الفجر، القاهرة.
- 3- الحريبي، رافدة. (2008)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان.
- 4- حريم، حسين. (2010)، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد، الأردن.
- 5- حمود، خيضر كاظم. (2010)، منظمة المعرفة، دار صفاء، الأردن.
- 6- خير الله، جمال. (2009)، الإبداع الإداري، دار أسامة، عمان.
- 7- عطية خزام خليل، منى. (2009)، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية، أبو الخير، المكتب الجامعي الحديث، حلوان.
- 8- الشيخ، رمضان. (2009)، الإستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع، يوك سيتي للنشر، القاهرة.
- 9- دليو، فضيل، وآخرون. (2006)، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر علم الاجتماع والإتصال، قسنطينة.
- 10- العتيبي، محمد زويد. (2007)، الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر، القاهرة، مصر.
- 11- المساعدة، ماجد عبد الهادي، وآخرون. (2013)، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة، عمان.
- 12- حسن، راوية. (2000)، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 13- عساف، عبد المعطي. (1995)، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، الإدارة العامة للنشر والتوزيع، عمان.
- 14- كنعان، نواف. (1998)، اتخاذ القرارات الإدارية، كلية الحقوق، الجامعة الأردنية، عمان.
- 15- الموسوي، سنان، (بدون سنة) الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، المجدلاوي، عمان.
- 16- عكروش مأمون، ندسم، وآخرون. (2004)، تطوير المنتجات الجديدة مدخل إستراتيجي متكامل وعصري، دار وائل، الأردن.
- 17- عبود نجم، نجم، (بدون سنة)، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء، عمان، الأردن.
- 18- يوسف قطيط، غسان. (2011)، حل المشكلات إبداعيا، دار الثقافة، عمان.

- 19- قطامي، نايف، وآخرون.(2008)، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة، القاهرة.
- 20- سليمان العميان، محمود.(2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن.
- 21- حجازي، محمد حافظ.(2007)، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا، الإسكندرية، مصر.
- 22- الزهري، رندة.(2002)، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، الإسكندرية، مصر.
- 23- مهدي محسن العامري، صالح.(2008)، ط 2، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان الأردن.
- 24- ملحم، سامي.(2000)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، الأردن.
- 25- سلاطينة، بلقاسم، وآخرون.(2004)، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر.
- 26- مصطفى عليان، ربحي، وآخرون.(2000)، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء، عمان.
- 27- عبيدات، محمد، وآخرون.(1999)، منهجية البحث العلمي القاعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، عمان.

• الرسائل الجامعية:

- 28- جلولي، أسماء.(2013)، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 29- عطية توفيق العجلة، توفيق.(2009)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأدء الوظيفي لمديري القطاع العام، مذكرة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- 30- أحمد فرمان، مها.(2010)، أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي، ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والإدارة العامة، اليرموك، العراق.
- 31- صدوقي، عقيلة.(2011)، العلاقة الجدلية بين ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 32- عزي، سهام.(2012)، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

- 33- بن عاشور بن علي الزهراني، سلطان.(1431)، التفضيل المهني واتخاذ القرار لدى عينة من طلاب الكليات المهنية بمحافظة جدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس، المملكة العربية السعودية.
- 34- علي حسن رضا، حاتم.(2003)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.
- المجالات والملتقيات:
- 35- بن داود، العربي.(2014)، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الإتصال الفعال في المؤسسة، 16، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 36- محمد حسين الأعرجي، عاصم.(1994)، اتخاذ القرارات في الإطارين التطبيقي والتنظيري، 2، مجلة العلوم الإدارية.
- 37- الصرايرة، أكثم.(2003)، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، 4، مؤتة.
- 38- حسو إسحاق، أثير.(2012)، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في مجال محافظة نينوى، 26، جامعة تكريت، كلية الإدارة والإقتصاد، الموصل.
- 39- درويش، مروان جمعة.(2006)، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى المديرين، فروع البنوك العامة في فلسطين، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني في كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين.
- 40- كاظم، عبد الله.(2008)، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة القادسية، العراق.

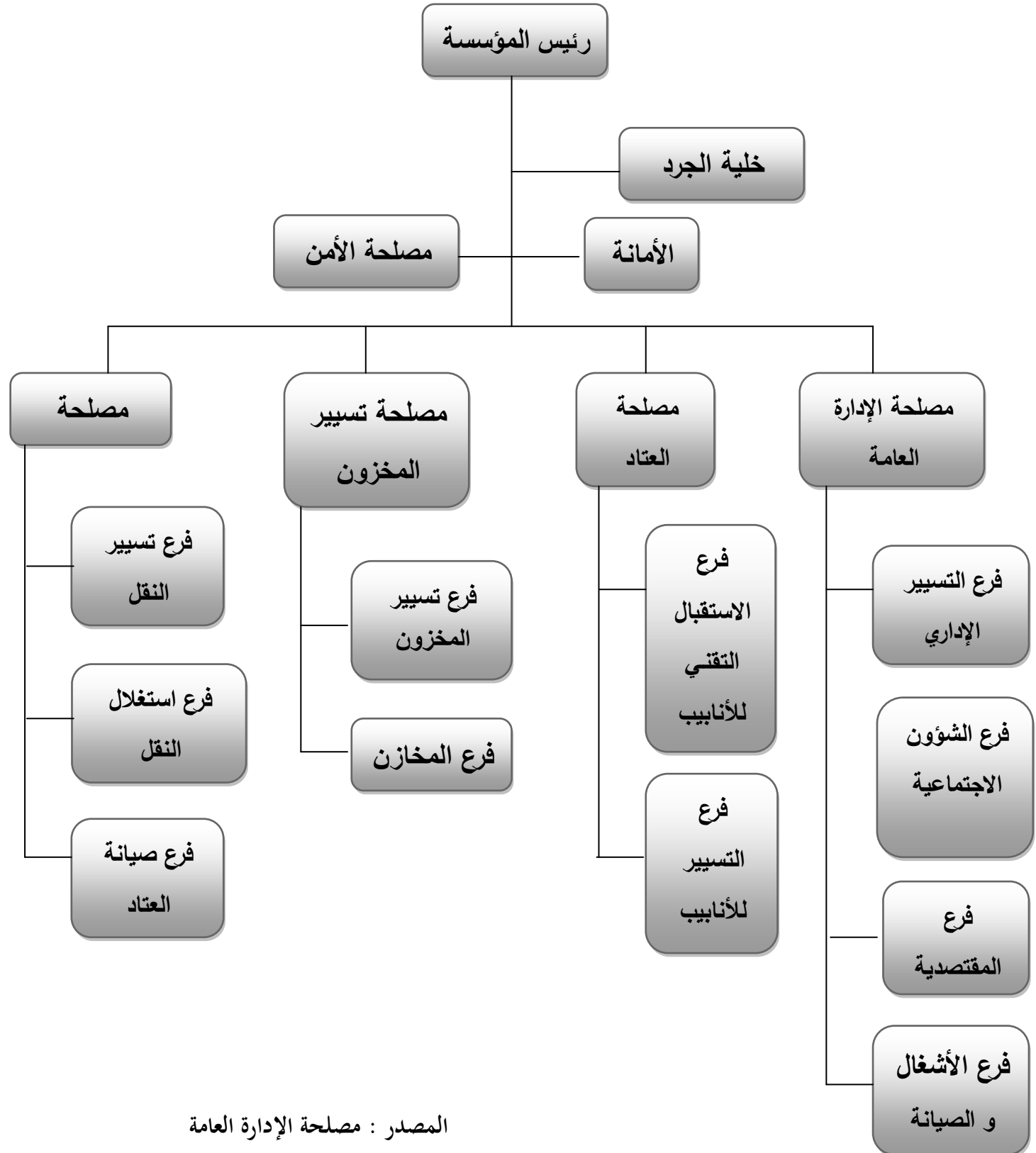
● المواقع:

41- الغنوم، نجم الدين نقلا عن: <http://www.annajah.net/arabic/show.article.thtn>

22:00 ،28/02/2016

الملاحق

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية سوناطراك تقرت



المصدر : مصلحة الإدارة العامة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

علم اجتماع ادارة وعمل

إستبانة بحث حول :

دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الابداع الاداري

دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية - سونا طراك - تقرت

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع ادارة وعمل

إشراف الدكتورة:

سليمة حفيظي

إعداد الطالبة:

نسيمة بن فرحات

ملاحظة:

بصدد إنجاز دراسة حول الموضوع المذكور نلتمس العون والمساعد من طرفكم لإنجازه ، يرجى منكم وضع العلامة

(X) في الجواب الذي تختارونه ، ونحيطكم علما بأن بيانات ومعلومات الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية

بجته.

ملحق رقم: (02)

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- السن:

..... تخصص

جامعي

3- المستوى التعليمي: ثانوي

4- المنصب /الوظيفة:

5- سنوات الخبرة/الأقدمية:

المحور الثاني: ما هو دور المشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز قدرات العاملين بالمؤسسة؟

6- هل تتيح الادارة للعاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار؟

أحيانا

لا

نعم

7- لدى العامل القدرة على إنتاج أفكار جديدة في مجال العمل عند مشاركته في اتخاذ القرار؟

لا

نعم

8- هل هناك قدرة على تنظيم الأفكار وترتيبها واقتراح الحلول المناسبة للمشاكل عند المشاركة في اتخاذ القرار؟

لا

نعم

9- تتيح فرصة المشاركة في اتخاذ القرار على مواجهة المواقف وعدم التردد في طرح الأفكار الجديدة المتعلقة بسير

العمل؟

لا

نعم

10- هل تتمسك الادارة بمواقفها في حالة عدم الاتفاق مع العاملين المشاركين في اتخاذ القرار؟

أحيانا

لا

نعم

11- المشاركة في اتخاذ القرارات تكشف للعاملين أوجه القصور ومواطن الضعف في ممارسة العمل والحرص على التغيير

نحو الأفضل؟

لا

نعم

ملحق رقم: (02)

12- هل لدى العاملين القدرة على تعزيز الأفكار الجديدة بالحجج والبراهين؟

نعم لا

13- هل لدى العاملين المشاركين القدرة على تحمل المسؤولية اتجاه المواقف المتخذ بشأنها القرار؟

نعم لا

14- هل للعاملين المشاركين القدرة على الحوار مع المسؤولين الاداريين أثناء طرح الأفكار ومناقشتها؟

نعم لا

15- هل لدى العاملين المشاركين في اتخاذ القرار حب التطلع لما هو أفضل لنجاح وريادة المؤسسة؟

نعم لا

المحور الثالث: ما هو دور المشاركة في اتخاذ القرار في تنمية مهارات العاملين بالمؤسسة؟

16- هل لدى العاملين بالمؤسسة المرونة و القدرة على التكيف مع كل ما هو جديد من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار؟

نعم لا

17- هل يسعى العاملين الى إحداث التطوير في المؤسسة عند مشاركتهم في اتخاذ القرارات؟

نعم لا

18- هل يهتم المشاركون من العمال في اتخاذ القرار بمعرفة التقنيات الجديدة في مجال عملهم؟

نعم لا

19- هل لدى العمال المشاركين في اتخاذ القرار الرغبة في تغيير الروتين بإحداث أساليب عمل ممتعة داخل المؤسسة؟

نعم لا

20- هل تحقق المشاركة في اتخاذ القرار التجديد المستمر للأهداف والسعي نحو تحقيقها من طرف العاملين؟

نعم لا

ملحق رقم: (02)

21- هل يحرص العمال المشاركون في اتخاذ القرار على أداء العمل بطريقة جديدة وحديثة؟

نعم لا

22- هل لدى العمال المشاركون في اتخاذ القرار الرغبة في التعامل مع المهام الصعبة والمعقدة؟

نعم لا

23- هل لدى العمال الدافعية إلى إيجاد البدائل المناسبة عند المشاركة في اتخاذ القرار؟

نعم لا

نشكركم جزيل الشكر على حسن تعاونكم

ملحق رقم: (03)

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- السن:
- 2- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي تخصص:
- 3- المنصب /الوظيفة:
- 4- سنوات الخبرة/الأقدمية:

المحور الثاني: دور المشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز قدرات العاملين.

- 5- هل تتيح الادارة للعاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار؟ وماهي أنواع هذه القرارات؟
- 6- عند مشاركة العامل في اتخاذ القرار هل ترى بأن لديه القدرة على إنتاج أفكار جديدة في مجال العمل؟
- 7- هل هناك قدرة على تنظيم الأفكار وترتيبها واقتراح الحلول المناسبة للمشاكل عند مشاركة العمال في اتخاذ القرار؟
- 8- هل تتيح فرصة المشاركة في اتخاذ القرار على مواجهة المواقف وعدم التردد في طرح الأفكار الجديدة المتعلقة بسير العمل من طرف العاملين المشاركين؟
- 9- هل تتمسك الادارة بمواقفها في حالة عدم الاتفاق مع العاملين المشاركين في اتخاذ القرار؟
- 10- هل تكشف المشاركة في اتخاذ القرارات للعاملين أوجه القصور ومواطن الضعف في ممارسة العمل؟
- 11- هل يحرص العامل الذي تم اشراكه في اتخاذ القرارات على التغيير نحو الأفضل؟
- 12- هل لدى العاملين القدرة على تعزيز الأفكار الجديدة بالحجج والبراهين؟
- 13- هل لدى العاملين المشاركين القدرة على تحمل المسؤولية اتجاه المواقف المتخذ بشأنها القرار؟
- 14- هل للعاملين المشاركين القدرة على الحوار مع المسؤولين الاداريين أثناء طرح الأفكار ومناقشتها؟
- 15- هل لدى العاملين المشاركين في اتخاذ القرار حب التطلع لما هو أفضل لنجاح وريادة المؤسسة؟

المحور الثالث: دور المشاركة في اتخاذ القرار في تنمية مهارات العاملين

- 17- هل لدى العاملين بالمؤسسة المرونة و القدرة على التكيف مع كل ما هو جديد من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار؟
- 18- هل يسعى العاملين الى إحداث التطوير في المؤسسة عند مشاركتهم في اتخاذ القرارات؟
- 19- هل يهتم المشاركون من العمال في اتخاذ القرار بمعرفة التقنيات الجديدة في مجال عملهم؟
- 20- هل لدى العمال المشاركين في اتخاذ القرار الرغبة في تغيير الروتين بإحداث أساليب عمل ممتعة داخل المؤسسة؟

ملحق رقم: (03)

- 21- هل تحقق المشاركة في اتخاذ القرار التجديد المستمر للأهداف والسعي نحو تحقيقها من طرف العاملين؟
- 22- هل يحرص العمال المشاركون في اتخاذ القرار على أداء العمل بطريقة جديدة وحديثة؟
- 23- هل لدى العمال المشاركون في اتخاذ القرار الرغبة في التعامل مع المهام الصعبة والمعقدة؟
- 24- هل لدى العمال الدافعية إلى إيجاد البدائل المناسبة عند المشاركة في اتخاذ القرار؟