



مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وأثرها على رشادة القرارات الإدارية

دراسة حالة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية

EMPLOYEES PARTICIPATION IN DECISION-MAKING AND ITS IMPACT ON THE
RATIONALITY OF ADMINISTRATIVE DECISIONS
CASE STUDY: ALFA PIPE –GHARDAIA-

زهرالدين قريوز¹، أحمد علماوي²

¹ طالب دكتوراه، جامعة غرداية (الجزائر).

² أستاذ محاضر أ، جامعة غرداية (الجزائر).

تاريخ الاستلام : 2020 / 01 / 09 ؛ تاريخ المراجعة : 2020 / 03 / 04 ؛ تاريخ القبول : 2020/03 / 08

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على رشادة القرارات الإدارية وذلك من خلال التطرق إلى الأدبيات النظرية التي أملت بكلا المفهومين، ودراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بولاية غرداية، ولهذا الغرض صمم استبيان يشمل عينة من مختلف الفئات العمالية وينقسم إلى محورين، الأول يتعلق بواقع مشاركة العمال في اتخاذ القرار بالمؤسسة المدروسة، والثاني بمدى رشادة القرارات الإدارية المتخذة فيها. تبين من خلال نتائج الدراسة أن الاتجاه العام للعينة المبحوثة كان بالموافقة على وجود مشاركة عمالية في اتخاذ القرار وكذا على تحقيق رشادة في اتخاذ القرارات الإدارية، كما بينت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي قوي وطردى لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على رشادة القرارات الإدارية بالمؤسسة المدروسة.

الكلمات الدالة: مشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة العاملين، رشادة القرار، قرارات إدارية.

تصنيفات JEL : M12، M54.

ABSTRACT:

This study aims to determine the impact of employees' participation in decision-making on the rationality of administrative decisions through the theoretical literature and a field study of ALFA PIPE –Ghardaia-, a questionnaire was designed and divided into two axes, The first concerns by the employees' participation in decision-making, and the second by the rationality of administrative decisions taken. The results showed that the general trend of the sample was approval for the bought variables of the study. The results showed also a strong positive and direct impact of employees' participation in decision-making on the rationality of administrative decisions in the study institution.

KEYWORDS: Participation in decision making, Employees' participation, Decision rationality, Administrative decisions.

JEL CLASSIFICATIONS: M12, M54.

مقدمة:

تبرز أهمية عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة من كونها المنطلق الرئيسي لجميع العمليات الأخرى، ولذا تعتبر المؤسسات المتطورة رشادة القرارات الإدارية ضرورة للوصول إلى الريادة تسخر جميع الإمكانيات لتحقيقها، غير أن القرار الإداري لازال يتصف بقصور في الرؤية وعدم مطابقة للواقع، ما يفرض صعوبة في تنفيذ القرارات من قبل العاملين بسبب التباين بين الرؤية الإدارية التي تسطر الأهداف والرؤية العمالية التي تجسدها. وهو ما شكل فجوة بين واقع العاملين ونظرة الإدارة، الأمر الذي حال دون رشادة القرارات الإدارية وتسبب في خسائر مادية معتبرة وحتى معنوية ناتجة عن قلة الاهتمام بالرؤية العمالية وسبل التنفيذ وظروف العمل، ومؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب كغيرها من المؤسسات الصناعية تزخر بكم هائل من الطاقات العمالية ذات الخبرات الميدانية الكبيرة، والتي تشكل موردا فكريا هاما للمؤسسة باعتبار العامل خبيرا في مجال عمله. من هذا المنطلق وبغية الكشف عن الظاهرة المدروسة يبرز تساؤل هذه الدراسة:

هل لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار تأثير على رشادة القرارات الإدارية بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية؟

من خلال التساؤل الرئيسي للبحث تبرز التساؤلات الفرعية التالية:

- ما واقع مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية ؟
- ما مدى رشادة القرارات الإدارية المتخذة بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية ؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة حددت الفرضية الرئيسية كما يلي:

- لا يوجد تأثير لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على رشادة القرارات الإدارية بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية.
- كما حددت للإجابة عن التساؤلات الفرعية الفرضيات الفرعية التالية:
- لا توجد مشاركة للعاملين في اتخاذ القرار بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية؛
- لا توجد رشادة في القرارات الإدارية المتخذة بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية.

أهداف الدراسة: تحدف هذه الدراسة الى:

- التعرف على المفهوم الأدبي الإداري لكل من مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وترشيد القرارات الإدارية؛
 - التعرف على واقع مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورشادة القرارات الإدارية بالمؤسسة المدروسة؛
 - دراسة علاقة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار كمتغير مستقل برشادة القرارات الإدارية كمتغير تابع بالمؤسسة المدروسة؛
 - دراسة الأثر الإحصائي لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على رشادة القرارات الإدارية بالمؤسسة المدروسة.
- منهجية الدراسة: نظرا لطبيعة الموضوع المدروس فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي مع الاستعانة بجانب ميداني متضمنا عدة أساليب إحصائية لاختبار فرضيات الدراسة.

محددات الدراسة:

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال شهر جويلية من سنة 2019.

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بولاية غرداية ومست عينة عشوائية من مختلف العاملين.

1. الإطار النظري للدراسة:

1.1. الإطار المفاهيمي للقرارات الإدارية:

1.1.1. عملية صناعة القرارات الإدارية:

تعتبر الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة اتخاذ القرارات الإدارية عملية بحد ذاتها، ويعرف القرار على أنه اختيار بديل معين من بين مجموعة من البدائل. أما عملية صنع القرار فتعرف على أنها: "نشاط ذهني يهدف لاختيار البديل الأنسب للمشكلة عن طريق مجموعة من الخطوات" (Melouki, 2018, p. 8).

إذ أن اتخاذ القرار ليس عملا بسيطا في اختيار الخيار، ولكن عملية كاملة. وتتكون عملية صنع القرار من عدة مراحل أهمها:

- تحديد المشكلة وتسمى مرحلة الذكاء؛
- تحديد أو تصميم البدائل وتسمى مرحلة النمذجة أو مرحلة التشكيل؛

- اختيار القرار؛

- التنفيذ والمراجعة، حيث يتم مراقبتها عن كثب إذا تم تنفيذ القرار المختار بشكل صحيح، ويتم إجراء أي تعديلات محتملة، إذا استلزم الأمر (Manuela, Clara, & Salvador, 2012, p. 1844).

وعليه فإن عملية اتخاذ القرار تشير إلى العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين، أي الاختيار والمفاضلة بين البدائل أو الإمكانيات المتاحة، حيث أن أساس اتخاذ القرار هو وجود البدائل، والتي تؤدي بدورها إلى إيجاد مشكلة تتمثل في الاختيار بينها. إذ أنها تتصف بالمرونة والقابلية للتغير والحركة، ويعتبر القرار إمكانية المقارنة والمفاضلة بين البدائل الممكنة، وقد يكون القرار رفضا لكل البدائل المطروحة للاختيار وعدم القيام بأي عمل محدد، عندها يدعى القرار المتخذ بالالقرار (بلحاج، 2016، صفحة 271). ويعرف عبد الكريم درويش القرار على أنه "النتائج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسات التي تمت في مستويات مختلفة في المنظمة" فحسب هذا التعريف: يجب أن يخضع القرار قبل أن ينزل إلى ميدان التنفيذ للدراسة من طرف كل الأعضاء المشاركين في تسيير المؤسسة بحيث يكون نتاج جدل وتشاور واتصالات بين كل المعنيين وبهذا يكون قرارا جماعيا نال رضا الجميع. (خلاصي، 2007، صفحة 35).

2.1.1. علاقة المستويات الإدارية باتخاذ القرارات :

تتخذ القرارات الإدارية في عديد المستويات، وتختلف باختلاف المستوى الذي اتخذت فيه، ومن أهم المستويات التي يتخذ فيها القرار نجد:

- **المستوى الإشرافي:** يتخذ المديرون والقادة في هذا المستوى الإداري العديد من القرارات التي تكون مبرجة وروتينية، وتخضع لمجموعة من القواعد والإجراءات المحددة بصورة مسبقة، ويكون تأثيرها معلوم ومحدود من ناحية التكلفة؛

- **الإدارة الوسطى:** يكون عدد القرارات أقل في الإدارة الوسطى، وتتسم هذه القرارات بأنها غير مبرجة ولا تكون بصفة متكررة، وهي تؤثر على عدة مستويات تنظيمية واسعة؛

- **الإدارة العليا :** تتميز القرارات في هذا المستوى بأنها استراتيجية تتعلق بنشاط ومستقبل المنظمة، فالقرارات المتخذة تؤثر تأثيرا كبيرا على الوضع الوظيفي للإدارة العليا وهي مقياس نجاحها وفشلها، فكلما كانت قرارات الإدارة سليمة ورشيقة وتحقق الغرض المطلوب من وراء اتخاذها، كلما دل ذلك على نجاحها في أداء مهامها وبالتالي نجاح المنظمة واستمراريتها وتطورها (زروق و محمد، 2019، صفحة 82).

3.1.1. نظرية الرجل الاقتصادي الرشيد:

اعتمد رجال الاقتصاد المهتمون بالتنبؤ بالأسعار وحالة السوق على نظرية الرجل الاقتصادي الرشيد لاتخاذ القرار والتي تفترض أن القرارات المتخذة هي القرارات المثلى في أي وجه من الوجوه، وعلى ذلك فإن الاقتصادي الرشيد هو الذي يتخذ القرار الذي يعظم الربح عن طريق البحث المستمر عن أفضل حل للمشكلة التي يواجهها. ليتحقق هذا يجب الحصول على قدر كاف من المعلومات ثم تحليلها ودراستها بطريقة دقيقة وموضوعية. ويتبع هذا المدخل الأسلوب التحليلي التقليدي، غير أن ما يميزه عنه هو أن مدخل الرجل الاقتصادي الرشيد يرى أن يقوم متخذ القرار بمعرفة جميع الحلول الممكنة، ثم القيام بتحليلها بدقة، وهذا المدخل يدعو متخذ القرار إلى تعظيم العائد وذلك باتخاذ أحسن قرار. يمكننا القول أن مدخل الرجل الاقتصادي الرشيد يتماشى مع الطبيعة الإنسانية وإنصافها بعدم العصمة من الخطأ. (بونخله، 2007، صفحة 139).

2.1.2. الإطار المفاهيمي للمشاركة في اتخاذ القرار:

1.2.1 مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار:

تبرز مشاركة العمال في التسيير عندما يساهم أولئك الذين يوجدون في أسفل السلم الهرمي للمؤسسة في السلطة، ويعني ذلك أن يصبح العمال طرفا في اتخاذ القرارات التي كانت حكرا على المسيرين دون غيرهم، وبذلك يمكن القول أن المشاركة في التسيير تتضمن إحداث تغيير في بناء القوة داخل المؤسسة (العايشي، 1997، صفحة 4).

تنقسم المشاركة في صنع القرار مجموعتين من الأساليب، هما :

- **الأساليب العادية:** نظم الاقتراحات، واللجان والمجالس والاجتماعات... وغيرها؛

- **الأساليب الحديثة:** أسلوب الجماعات الاسمية، أسلوب دلفي، العصف الذهني وأسلوب السلم النقال.. (ماجد بن سفر، 2012، صفحة 12).

كما تسلك المشاركة في اتخاذ القرار اتجاهين، هما:

– **الاتجاه التقليدي:** ويرى أنصار هذا الاتجاه أن المشاركة ترتبط بنوعية القرارات المراد اتخاذها في المستويات المختلفة للتنظيم، حيث يقتصر اتخاذ القرارات الاستراتيجية على قيادة التنظيم، في حين تقوم المستويات الأخرى – الأقل من المستويات العليا – باتخاذ القرارات العادية والروتينية، فهذا الاتجاه إذن يقوم على أساس تصنيف القرارات، والتخصص في عملية اتخاذها بحسب أهميتها؛

– **الاتجاه الحديث:** يرى أنصاره أن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تتطلب إشراك كافة المستويات في المؤسسة ومن يعينهم القرار من خارج المؤسسة سواء أكانوا أفراداً أم جماعات. (عبد العزيز، 2012، صفحة 50).

ولكل من هذه الأساليب والاتجاهات أنصارها وتختلف فعالية كل منها حسب الظروف المحيطة بها، إلا أن أهم شيء في صناعة القرار الجماعي هو "تحويل مجموعة من الأحكام الفردية إلى حكم جماعي، وصناعة خيار جماعي من مجموعة خيارات فردية" (Saaty, 2008, p. 95).

2.2.1. مستويات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:

نظرا لان عملية اتخاذ القرار أصبحت عملية شديدة التعقيد في بيئة متغيرة باستمرار فإن درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تتفاوت من قائد لآخر

ومن حالة لأخرى، ويضم نموذج فروم و يتون بالجدول رقم (1) ملخصا لمستويات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:

الجدول رقم (1): نموذج فروم و يتون للقيادة

AI	حل المشكلة أو اتخاذ القرار بشكل فردي باستخدام المعلومات المتاحة في الوقت الحالي.
AII	الحصول على أي معلومات ضرورية من المرؤوسين، ثم حل المشكلة بشكل فردي. ويمكن اطلاع أو عدم اطلاع المرؤوسين على الغرض من الأسئلة أو إعطاء معلومات حول المشكلة. حيث أن المعلومات المقدمة من قبلهم تكون في شكل استجابة محددة للطلب ولا يلعبون دورا في تحديد المشكلة أو في إنشاء وتقييم حلول بديلة.
CI	مشاركة المشكلة مع المرؤوسين ذوي الصلة بشكل فردي، والحصول على أفكارهم واقتراحاتهم دون تجميعهم كمجموعة، ثم اتخاذ القرار. هذا القرار قد يعكس أولا يعكس تأثير المرؤوسين.
CII	مشاركة المشكلة مع المرؤوسين في اجتماع جماعي. في هذا الاجتماع تؤخذ أفكارهم واقتراحاتهم، ثم يتم اتخاذ القرار الذي قد يعكس أولا يعكس تأثير المرؤوسين.
GII	مشاركة المشكلة مع المرؤوسين كمجموعة. حيث يتم توليد البدائل و تقييمها ومحاولة التوصل إلى اتفاق جماعي على الحل. إذ يقوم دور القائد على التنسيق والمناقشة، وإبقاء التركيز على المشكلة والتأكد من مناقشة القضايا الحرجة، حيث يزود المجموعة بالمعلومات أو الأفكار التي لديه ولكن دون الضغط عليها لتبني حل خاص به، ثم قبول وتنفيذ أي حل يحظى بدعم المجموعة بأكملها.

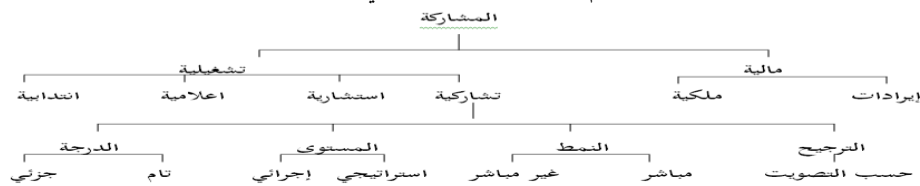
A: autocratic – C: consultative – G: group.

المصدر: (Jago, 2017, p. 646)

يوضح الجدول رقم (1) خمسة أنماط قيادية والتي يختلف كل منها في أسلوب اتخاذ القرار، حيث نجد: **الأوتوقراطي المتسلط** الذي يصنع القرار منفردا وبدون أي استشارة ويطلب التنفيذ دون مراجعة، و**الأوتوقراطي الأبوي** الذي يطلب المعلومة ثم يصنع القرار منفردا، **الاستشاري المسيطر** يطلب الآراء الفردية ثم يتخذ القرار منفردا، **الاستشاري الديمقراطي** الذي يشكل اجتماع لمناقشة جميع الآراء ثم يتخذ القرار منفردا، **الديمقراطي** الذي يناقش المشكلة مع فريق العمل ثم يتم اتخاذ القرار من قبل الفريق.

3.2.1 أشكال المشاركة في اتخاذ القرار:

الشكل رقم(1): أشكال المشاركة في اتخاذ القرار



المصدر: (Kaler, 1999, p. 129)

من خلال الشكل رقم (1) نلاحظ أن مشاركة العاملين في المؤسسة تنقسم إلى مشاركة مالية ومشاركة تشغيلية، بدورها تنقسم المشاركة المالية إلى المشاركة في الإيرادات وذلك كالمشاركة في الأرباح والعوائد وغيرها، أو المشاركة في الملكية كالحصول على نسبة من الأسهم وجوانب من الملكية. أما المشاركة التشغيلية فتتقسم إلى:

مشاركة انتدابية: أي تفويضية وتقدم هامش كبير من الحرية في اتخاذ القرارات والإدارة الذاتية؛

مشاركة إعلامية: وهي مشاركة صاحب القرار العاملين في القرارات التي سيتخذها ثم يتلقى ردودهم وآراءهم؛

مشاركة استشارية: حيث يلعب العامل دور المستشار باعتباره خبيراً في مجاله ويقدم الاستشارات ويشارك في صناعة الحلول؛

مشاركة تشاركية: وهي التي تتم عن طريق الترجيح أي حسب التصويت ويتم الأخذ برأي الأغلبية، وتنقسم حسب النمط إلى مشاركة مباشرة أو غير مباشرة أي عن طريق التصويت الشخصي أو عن طريق المنتدبين، كما تنقسم حسب المستوى الذي تتم فيه المشاركة في اتخاذ القرار وكل مستوى ينتج عنه نوع مختلف من القرارات فتكون إما قرارات استراتيجية أو قرارات إجرائية، أما حسب الدرجة فتتقسم المشاركة إلى مشاركة تامة يكون فيها للعاملين حق مساو للمديرين في إبداء ونقض المقترحات أو مشاركة جزئية يكون فيها حق العاملين اقل من ذلك.

4.2.1. مزايا المشاركة في اتخاذ القرار

ركز "ليكرت" على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات مؤكداً أنه أفضل النماذج لأنه يحقق الكفاءة الإنتاجية حيث يولد لدى الرؤوسين شعوراً بالمسؤولية تجاه العمل المنجز والتي تكون مشتركة بين أعضاء فريق العمل وبالتالي تفتح مجالاً لهم لإعطاء اقتراحاتهم والمساهمة في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول للمشاكل، ويقترح لتحقيق الفعالية في عملية اتخاذ القرارات إلى حل المشاكل بواسطة تشكيل ما سماه بالجماعات المتناسقة حيث يكون كل مشرف عضو في جماعة لتسهم هذه الجماعة في حل المشاكل (فوزية، 2009، صفحة 39). وعندما تكون المخاطر كبيرة فهناك مبرر قوي لاستخدام قاعدة القرار هذه، فالمسؤول بعد كل شيء، هو الشخص الذي لديه الأدوات والموارد والسلطة وأيضاً المصادقية للعمل على القرار. وطلب المشورة من أعضاء المجموعة بدلاً من اتخاذ قرار دون مناقشة، يسمح للشخص المسؤول بتوسيع فهمه للقضايا وتشكيل رأي أكثر حكمة حول أفضل مسار للعمل (Kaner, 2014, p. 272). ويتشارك "دنتون" و"ليكرت" نفس الرأي، إذ أن اتخاذ القرارات بشأن سياسة الشركات، التخطيط، استراتيجيات تطوير خط إنتاج جديد، إطلاق مشروع تجاري، الاندماج، الاستثمار، تغيير مكان النشاط، التنبؤ بعيد المدى، وتوزيع الأرباح، تتم عادة عن طريق الإدارة العليا، لكن "دنتون" لا يرى سبباً لعدم القيام بهذه المهام من قبل موظفي المستويات الدنيا الذين لهم المعلومات والتدريب الكافيين. ويقترح أن مشاركة العاملين حتى في هذا المستوى يمكن أن تكون مفيدة للمؤسسة، ويستشهد بتقرير للرابطة الأمريكية لنظم الاقتراحات "NASS" أدرج فيه أن مشاركة العاملين أكسبت المؤسسات الأمريكية 2.2 بليون دولار خلال سنة واحدة فقط، وذلك عن طريق المشاركة في اقتراح خطط للمشاكل الإدارية (Lessing, E, & J, 2000, p. 33). وهو ما يبرز الأهمية الكبيرة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحجم العوائد المالية التي توفرها هاته المشاركة، فغالباً ما يمكن للقادة اتخاذ قرارات سليمة بالاعتماد على الخبرة الجماعية والحكمة لدى موظفيهم (Shagholi & Sufean, 2009, p. 1941). إذ نجد مثلاً أنه قد تم تصنيف جودة المنتج والخدمة كأكثر قضية حرجية تثير قلق كبار المديرين التنفيذيين في الشركات الأمريكية، والمنظمات دائماً ما تبحث عن تحقيق ميزة تنافسية، لذا تعتبر برامج الجودة وسيلة لكسب القدرة التنافسية وميزة استراتيجية تستخدمها المنظمات عالية الأداء لزيادة الإنتاجية عن طريق إدراج دوائر الجودة (QCS) وإدارة الجودة الشاملة (TQM) في مجالات الإدارة والأعمال. ومجموعات التحسين هي من أهم الطرق الرئيسية التي تستخدمها المنظمات التي تركز على المنتجات عالية الجودة التي تسعى إلى الحصول على فوائد عن طريق خفض تكاليف التصنيع، ورفع هوامش الربح، وزيادة حجم الأسهم في السوق، وذلك من خلال السماح للموظفين بتقديم اقتراحات وتغيير أساليب العمل (Pereira & Hobart, 2007, p. 145).

5.2.1. تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار

تتمثل إحدى الميزات المعترف بها جداً في العمل الجماعي في "الجمع بين المعلومات التي يشاركها أعضاء الفريق في عملية صنع القرار"، وتحقيق هذه الميزة يتطلب من أعضاء الفريق المشاركة الفعالة للمعلومات بشكل جماعي واستخدامها بشكل أكبر. وغالباً ما ينظر إلى مشاركة المعلومات كميّس حاسم لاتخاذ القرارات الجماعية (Xiao & Timothy, 2016, p. 587). ويجب على رؤساء العاملين من مديريين متوسطين التركيز أكثر على كيفية مساعدتهم على توليد مشاعر الجدوى، والكفاءة، تقرير المصير، والتأثير عن طريق المشاركة. ويكون ذلك من خلال محاولة تزويدهم بمزيد من الاستقلالية والمسؤولية عن اتخاذ القرارات وتكليفهم بمهام أكثر تحدياً لإنجازها (HUANG, IUN, LIU, & GONG, 2010, p. 138). فعندما يتم وصف المواقف كفرص، ستكون المشاركة في عملية صنع القرار في جميع أنحاء المنظمة أكبر مما لو كانت القضايا وصفت بأنها تهديدات (Ertan, 2014, p. 892)، كما يبين لنا القرآن الكريم في كثير من المواضع أن القائد ينبغي له أن يستأنس بذوي الخبرة، ثم يتخذ قراره متوكلاً على الله سبحانه وتعالى. يقول سبحانه: "فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين" الآية 159 من سورة "آل عمران"، كما تتبين بعض ملامح اتخاذ النبي صلى

الله عليه وسلم لقراره من خلال نصوص القرآن والحديث وبعض مواقف السيرة النبوية مصداقا لقوله تعالى "وأمرهم شورى بينهم" الآية 38 من سورة "الشورى" ومعنى الشورى في القرار الإسلامي هو تبادل الأفكار تجاه قرار معين، وما يترتب على ذلك من طرح للآراء ونقد لآراء الآخرين بغية الوصول لأفضل القرارات. بل إن الإسلام جعل لكل قائد مجموعة من الخبراء والحكماء والعلماء والقادة ليستشيرهم عند الرغبة في اتخاذ القرار وسماهم الشرع الإسلامي " أهل الحل والعقد" (خلاصي، 2007، صفحة 35).

2. الإطار الميداني للدراسة

لمعرفة صحة الفرضيات السابقة تم توزيع استبيان على عينة من عمال مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية مكون من ثلاثة أقسام، يشمل محور للبيانات الشخصية ومحورين مكون كل منهما من 10 أسئلة، الأول مخصص لمعرفة واقع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كمتغير مستقل و الثاني لمعرفة مدى رشادة القرارات الإدارية المتخذة كمتغير تابع. وقد تمت الدراسة وفق ما يلي:

– **منهج الدراسة:** اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الاستقصائي، وذلك من خلال توزيع استبيان على مختلف الفئات العمالية بالمؤسسة ثم تجميعها وإخضاع المقبول منها للدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية الملائمة، ثم تحليل بياناتها للتأكد من صحة الفرضيات.

– **متغيرات الدراسة:** قسم الاستبيان إلى محورين يمثلان متغيرات الدراسة، حيث يمثل المحور الأول واقع مشاركة العمال في اتخاذ القرار بالمؤسسة المدروسة كمتغير مستقل، ويمثل المحور الثاني مدى رشادة القرارات الإدارية المتخذة في هذه المؤسسة كمتغير تابع.

– **عينة الدراسة:** تم توزيع 50 استبيان على مختلف الفئات العمالية للمؤسسة المدروسة، ثم تجميعها وفرزها ليستخلص منها 45 استبيان كعينة تمثيلية لآراء العاملين.

1.2 اختبار صدق وثبات الدراسة

1.1.2 اختبار ثبات الدراسة

باستعمال برنامج SPSS النسخة 20 وبالاستعانة بمعامل ألفا كرومباخ تم القيام باختبار ثبات للدراسة، تم توضيح نتائجه في الجدول رقم(02) :

الجدول رقم (02): معامل الثبات لمحاور الدراسة

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرومباخ للثبات
الأول	مشاركة العمال في اتخاذ القرار	10	0.911
الثاني	رشادة القرارات الإدارية	10	0.946
	جميع الفقرات	20	0.957

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (02) تبرز مؤشرات ثبات مرتفعة لكل محور إذ أن مؤشر معامل الثبات للمحور الأول (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) كان بدرجة (0.911). أما معامل مؤشر الثبات للمحور الثاني (مدى رشادة القرارات الإدارية) فكان بدرجة (0.946).

في حين أن مؤشر معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان كان بدرجة (0.957)، مما يكسب الاستبيان درجة ثبات كبيرة تساعد على تحقيق ما تتطلبه الدراسة.

2.1.2 اختبار الصدق البنائي للدراسة

باستخدام معامل الارتباط بيرسون تم حساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة مع جميع فقرات الاستبيان، والجدول رقم (03) يوضح النتائج:

الجدول رقم(03): معامل الارتباط لمحاور الدراسة مع الاستبيان

عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
جميع الفقرات	935,0	0,00
رشادة القرارات الإدارية	955,0	0,00

*الارتباط دال عند مستوى معنوية(0.01)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (03) يتضح أن معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، كما يوضح أن معاملات الارتباط كانت عالية بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الارتباط بين المحور الأول (مشاركة العاملين

في اتخاذ القرار) والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.935) وهي درجة جد عالية. كما أن معامل الارتباط بين المحور الثاني (مدى رشادة القرارات الإدارية) والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.955) وهي درجة جد عالية أيضا. من خلال النتائج التي تضمنها الجدول رقم (03) تتضح درجة صدق بنائي عالية بين كل محور من محاور الدراسة و فقرات الاستبيان ما يكسب الدراسة درجة صدق بنائي مرتفعة تسهم في تعزيز مصداقية النتائج التي توصلت إليها.

2.2 وصف و تشخيص متغيرات الدراسة

بغية التعرف على آراء العينة المدروسة حول كل متغير من متغيرات الدراسة و المتمثلة في (واقع مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) و (مدى رشادة القرارات الإدارية) بالمؤسسة المدروسة، تم تحليل البيانات الواردة في القسم الثاني من الاستبيان والذي يشمل محور يتضمن 10 أسئلة بالنسبة لكل متغير، و كانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (4):

الجدول رقم (04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستبيان ومحاوره

المحور	عنوان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأول	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	3,75	0,795
الثاني	رشادة القرارات الإدارية	3,63	0,952
	جميع الفقرات	3,692	0,826

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (04) وباعتماد على مقياس ليكرت الخماسي يتضح ما يلي:
يسجل بعد (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بقيمة (3.75) وانحراف معياري بقيمة (0.795)، كما سجل بعد (مدى رشادة القرارات الإدارية) متوسطا حسابيا بقيمة (3.63) وانحراف معياري بقيمة (0.952)، ونجد أن إجابات العينة حول مجموع محاور الاستبيان كانت بمتوسط حسابي مقدّر بـ (3.69) وانحراف معياري قيمته (0.826).
من خلال النتائج المتوصل إليها و بمقارنة قيم المؤشر الكلي للأوساط الحسابية مع قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، نجد أن الاتجاه العام لعينة الدراسة يميل إلى الموافقة على وجود مشاركة عمالية في اتخاذ القرار وكذا الى وجود رشادة للقرارات الإدارية المتخذ في المؤسسة، الأمر الذي يؤكد وجود تمثيل حقيقي لأبعاد الدراسة في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية.

3.2 اختبار العلاقة و الفروق بين متغيرات الدراسة

1.3.2 اختبار العلاقة بين المتغيرات

لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) و المتغير التابع (رشادة القرارات الإدارية) من الجانب الإحصائي تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة قيمة مؤشر الارتباط بين كل من المحور الأول (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) والمحور الثاني (رشادة القرارات الإدارية)، ويوضح الجدول رقم (05) قيمة معامل الارتباط بين كل من المحورين.

الجدول رقم (05): قيمة معامل الارتباط بيرسون بين كل من المتغير المستقل و المتغير التابع

نتيجة الاختبار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار مدى رشادة القرارات الإدارية
دال	0.00	0.788	

*الارتباط دال عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (05) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين المتغير المستقل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) و المتغير التابع (رشادة القرارات الإدارية)، و بلغت قيمة هذه العلاقة (0.788)، ما يبرز وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و رشادة القرارات الإدارية في المؤسسة المدروسة.

2.3.2 اختبار صحة الفرضيات

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية "لا يوجد تأثير لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على رشادة القرارات الإدارية بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية".

تم التطرق لاختبار صحة الفرضيات الفرعية:

- لا توجد مشاركة للعاملين في اتخاذ القرار بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية؛

- لا توجد رشادة في القرارات الإدارية المتخذة بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية.

حيث تم حساب معامل T Test للعينة الواحدة عند قيمة الحياض (3) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، و يظهر الجدول رقم (6) النتائج الاحصائية للاختبار:

جدول رقم(6): النتائج الاحصائية معامل T Test

عنوان المحور	معامل T Test	مستوى المعنوية
مشاركة العمال في اتخاذ القرار	6.356	0,00
رشادة القرارات الإدارية	4.445	0,00

*الاختبار دال عند مستوى معنوية(0.01)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار عند مستوى معنوية (0.01)، حيث ان نتيجة

اختبار معامل T Test للمحور الأول كانت بقيمة تساوي (6.356) ومستوى الدلالة Sig يساوي (0.00)، ومنه نستنتج انه يوجد فروق بين متوسط عينة الدراسة و قيمة الحياض حول المتغير المستقل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار)، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية H_0 "لا توجد مشاركة للعاملين في اتخاذ القرار بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية"، ونستنتج أن الفرضية البديلة H_1 "توجد مشاركة للعاملين في اتخاذ القرار بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية" مثبتة.

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لرشادة القرارات الإدارية عند مستوى معنوية يساوي (0.01)، حيث ان نتيجة اختبار معامل T Test للمحور الثاني كانت بقيمة تساوي (4.445) ومستوى الدلالة Sig يساوي (0.00)، ومنه نستنتج انه يوجد فروق بين متوسط عينة الدراسة و قيمة الحياض حول المتغير التابع (رشادة القرارات الإدارية)، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية H_0 "لا توجد رشادة في القرارات الإدارية المتخذة بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية"، ونستنتج أن الفرضية البديلة H_1 "توجد رشادة في القرارات الإدارية المتخذة بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية" مثبتة.

كما تم حساب معامل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لمعرفة أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على رشادة القرارات الإدارية، وتوضح نتائج هذا الاختبار في الجدول رقم (07) كآآتي:

الجدول رقم (07): نتائج تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

المتغير المستقل	R	R^2	F	Sig	نتيجة الاختبار
المتغير التابع	0.788	0.620	70.298	0.00	دال

*الاختبار دال عند مستوى معنوية(0.01)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ قيمة $R^2=0.62$ أي أنه تم تفسير 62% من تباينات المتغير التابع، كما أن مستوى الدلالة Sig لاختبار معامل

الانحدار يساوي 0.00 أي أن الاختبار دال، ومنه نستنتج انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على رشادة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة يساوي (0.01) بدرجة 78% حيث أن قيمة $R=0.78$ ، وهو ما يبرز تأثير قوي إيجابي وطردى للمتغير المستقل على المتغير التابع. وعليه تم رفض الفرضية الصفرية H_0 "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على رشادة القرارات الإدارية"، ونستنتج أن الفرضية البديلة H_1 "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على رشادة القرارات الإدارية" مثبتة.

4. خاتمة:

من خلال هذه الدراسة تتجلى قيمة المورد البشري في المؤسسة كثروة غير مستغلة بالكامل، إذ تعد الخبرات التي يكتسبها العمال في المؤسسة رأس مال فكري مهم لا تعرف عديد المؤسسات كيفية استثماره على أحسن وجه. وتعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار من أحسن سبل الاستفادة من خبراتهم ودرايتهم بالأمور الميدانية التي للإدارة قصور فيها، وهو ما يزيد من رشادة القرارات الإدارية بالمؤسسة من جهة ويكسبها القبول لدى العمال من جهة أخرى، إذ يعد التشارك في اتخاذ القرارات من أهم سمات الرقي الإداري و التفتح على الآخر، وهو ما يكسب العامل الراحة في أداء عمله والحافز على الإبداع فيه و السعي إلى تطويره من خلال إعطائه الفرصة لاكتشاف مكامن الأخطاء والمشاركة في وضع الحلول بناء على خبراته ومعارفه، مشكلا احد أهم دوافع الولاء التنظيمي، وبمراعاة الجوانب

السلبية التي قد يسببها سوء استخدام المشاركة العمالية في اتخاذ القرار، تصل المؤسسة إلى أحسن مستوى من الرشادة في القرارات الإدارية محققة بذلك أعلى نسبة من أهدافها.

- نتائج و توصيات الدراسة:

خلصت هذه الدراسة الى:

- وجود مشاركة متوسطة للعاملين في اتخاذ القرار بالمؤسسة المدروسة؛
 - اتسام القرارات الادارية بالمؤسسة المدروسة برشادة نسبية من وجهة نظر العاملين؛
 - وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورشادة القرارات الإدارية؛
 - وجود تأثير قوي إيجابي لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على رشادة القرارات الإدارية بالمؤسسة المدروسة؛
- وفي هذا الصدد قد أوصت الدراسة:
- تفعيل الإدارة بالمشاركة كمنهج إداري للمؤسسة وزيادة الوعي بمزاياها؛
 - ضرورة توضيح الأساليب الإدارية التي تتبعها المؤسسة للعمال؛
 - العمل على تنمية ثقة العاملين بأنفسهم وبمحيط عملهم؛
 - تشجيع العاملين على الإبداع وتطوير مهاراتهم من خلال مشاركة أفكارهم والمزج فيما بينها؛
 - الاستفادة من خبرات العاملين عن طريق تحسين سبل الاتصال في المؤسسة؛
 - تنظيم دورات تدريبية لتكوين العاملين على تطوير العمل من خلال المشاركة في اتخاذ القرار؛
 - السعي إلى تحقيق التوافق بين مطالب العاملين ومتطلبات العمل؛
 - إتباع الأساليب القيادية الفعالة والحديثة كمشاركة العاملين في الأهداف وفتح المجال لهم كطرف فيها.

قائمة المراجع:

- العايشي، ع. (1997). الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسات الجزائرية. مقدمة ضمن الملتقى العلمي حول المدينة والمؤسسة غدا. (pp. 1-11) وهران : مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية.
- بونخله، ف. (2007). تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة منتوري.
- عبد العزيز، م. ع. (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غرة من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). غرة: جامعة الأزهر.
- عثمان بلال زروق، و عامر العمري محمد. (2019). أثر خصائص المعلومات الحاسوبية على جودة اتخاذ القرارات-دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار-سلطنة عمان. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الصفحات 78-99.
- فتيحة بلحاج. (2016). الأسس العلمية والنظرية في اتخاذ القرار. المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، الصفحات 13-324.
- فوزية، ب. (2009). أثر تفويض السلطة على فعالية القرار (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سكيكدة: جامعة 20أوت 55.
- ماجد بن سفر، ب. ص. (2012). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التجارة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- مراد خلاصي. (2007). اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسنطينة: جامعة منتوري.

Ertan, G. (2014). Participation to decision making: Does manager choose opportunity rather than threat? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, pp. 890-898.

HUANG, X., IUN, J., LIU, A., & GONG, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 122-143.

- Jago, A. G. (2017). A contrarian view: Culture and participative management. *European Management Journal* , pp. 645-650.
- Kaler, J. (1999). Understanding participation. *Journal of Business Ethics* , pp. 125-135.
- Kaner, S. (2014). *Facilitator's guide to participatory decision-making*. John Wiley & Sons.
- Lessing, B. C., E, G. V., & J, M. S. (2000). Participation in decision making. *SA Journal of Industrial Psychology* , pp. 32-38.
- Manuela, P. -d.-V., Clara, M. F., & Salvador, R. -D. (2012). Participative management and its influence on organizational change. *Management Decision* , pp. 1843-1860.
- Melouki, S. (2018, march). Participatory management of human resources Exceed the value of human beings? *Journal of Development and Applied Economics* , 3.
- Pereira, G. M., & Hobart, G. O. (2007). Effects of participation in decision making on performance and employee attitudes: a quality circles meta-analysis. *Journal of Business and Psychology* , pp. 145-153.
- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International journal of services sciences* , pp. 83-98.
- Shagholi, R., & Sufean, H. (2009). Participatory management: an opportunity for human resources in education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* , pp. 1939-1943.
- Xiao, Y. H., & Timothy, M. B. (2016). Does information sharing always improve team decision making? An examination of the hidden profile condition in new product development. *Journal of Business Research* , pp. 587-595.