

"دور المشاركة في تفعيل عملية اتخاذ القرار الاداري في المؤسسة"

"The role of participation in activating the administrative decision-making process in the institution"

د. بن زعمة عبد القادر

جامعة الجزائر 3

benzaama1989@gmail.com

د. بلفكرات رشيد

جامعة الجزائر 3

belfekretr@gmail.com

تاريخ النشر 2019/09/30

تاريخ القبول 2019/05/17

تاريخ الإرسال 2019/02/23

ملخص:

تعد عملية اتخاذ القرار من أهم وأصعب العمليات التي يقوم بها المسؤولون الإداريون في المنظمة أو دولة، وهي عنصر حتمي تشمل كل أوجه النشاط الإداري وترتبط عملية إتخاذها بكل المستويات الإدارية، حيث تتأثر عملية اتخاذ القرار بشكل كبير بحجم المعلومات المتوفرة لدى المدراء عن المشكلات التي تواجههم في صنع القرار، لذلك فإن التخطيط الجيد لعملية إتخاذ القرار يقوم على الإشراف الجيد لكل الأشخاص والهيئات الفاعلة والإستفادة من الخبرات والمعارف التي تقدمها مختلف الجهات والمعلومات التي توفرها، والإستفادة منها في ترشيد عملية إتخاذ القرارات وزيادة فاعليتها.

الكلمات المفتاحية: صنع القرار؛ إتخاذ القرار؛ المشاركة؛ فاعلية القرار الإداري.

Summary: The decision-making process is one of the most difficult and difficult processes to be carried out by the administrative officials of the organization or the state. It is an imperative element that encompasses all aspects of administrative activity. The decision-making process is heavily influenced by the size of information available to managers about the problems they face. Decision-making. Therefore, the good planning of the decision-making process is based on the good involvement of all the people and the actors and the benefit of the expertise and knowledge provided by the various

agencies and the information they provide, and use them to rationalize the decision-making process and increase its effectiveness.

Keywords: decision making; decision making; participation; effectiveness.

مقدمة :

تمثل المشاركة في إتخاذ القرار أحد أهم مميزات المنظمات الحديثة نتيجة تنوع وتعقد في بيئة الأعمال وتعدد المتغيرات والعوامل التي تؤثر على أداء وعمل المنظمة من جهة ، كما أنّ نظريات القيادة الكلاسيكية أثبتت عدم قدرتها على الإستجابة لكل التغيرات والتطورات التي تواجه المنظمة وفشلت في حل المشكلات التي تعترض عملها من جهة ثانية ، وأمام هذه التحديات والظروف أصبح القائد أو المدير عاجزاً وغير قادر على إدارة المنظمة بمفرده دون الإستعانة بالآخرين مهما بلغت درجة قوته وذكائه.

الإشكالية : كيف تساهم المشاركة في فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية.

وللإجابة على الاشكالية فقد تم تقسيم المداخلة الى ثلاث محاور اساسية هي :

I. المشاركة في عملية اتخاذ القرار.

II. صور المشاركة في اتخاذ القرار.

III. عيوب ومشاكل الاسلوب الجماعي في اتخاذ القرار.

I. المشاركة في عملية اتخاذ القرار :

تعتبر عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية ، ذلك أنّها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، حيث يتم اتخاذ القرارات عند ممارسة كل الوظائف الإدارية ، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنّها تتخذ القرارات لوضع الخطط ، أما في عملية التنظيم فإن الإدارة تتخذ القرارات المختلفة حتى تقوم بالتنظيم الملائم لنشاطها ومهامها ، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فهي أيضاً تتخذ قرارات تخص تحديد المعايير المناسبة التي

تسمح بقياس الأعمال وتصحيح الأخطاء، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرار في دورة مستمرة مع استمرار النشاط الإداري.¹ كما أنه لا يمكن إنهاء مشكل ما لم يتخذ بشأنه قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير التي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة وتحديد مستقبلها ولا يمكن أداء وظائف المنظمة إلا من خلال عملية اتخاذ القرارات .

مفهوم عملية اتخاذ القرار:

يقصد بعملية اتخاذ القرار لغة: البقاء والإستمرار، يقال قرّر يقرّ قراراً بالمكان، أي إستقر به، كما تعني كلمة القرار لغة: الحكم بترجيح قرار على آخر، وتعني إيجاد حل لمشكلة أو التوصل إلى إقرار الشيء أو تبينه أو إستعماله.²

أما اصطلاحاً: فيعرف القرار على أنه: "اختيار أنسب بديل لحل مشكلة معينة".³

أو هو تلك العملية العقلانية الرشيدة التي تتبلور في الإختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة.⁴

حيث تعبر عملية اتخاذ القرار عن ذلك الجزء أو المرحلة الأخيرة من مجموع المراحل التي تشكل عملية صنع القرار، وعليه سنعمد في هذه الدراسة على مفهوم اتخاذ القرار في إشارة عملية إلى صناعة القرار تجاوزاً كون أنه لا يمكن الفصل بين مختلف المراحل التي تمر بها هذه العملية والتي تنشئ في المحصلة قراراً هدفه إنهاء المشكلة القائمة وحلها.

يعرف اتخاذ القرار على أنه: "عملية اختيار دقيق بعد دراسة تحليلية موسعة لعدد من البدائل المتاحة التي يمكن إتباعها للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة".⁵

يعرف ظاهر الكلالدة عملية اتخاذ القرار على أنها: "تحليل وتقييم لكافة المتغيرات المشتركة والتي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص بحيث يتم إدخالها وإخضاعها للقياس ومعادلات البحث العلمي والنظرية العلمية والأساليب الكمية والإحصائية للوصول إلى حل أو نتيجة، وأخيراً إلى استنتاجات وتوصيات لوضع الحلول في مجال التطبيق العلمي وحيز التنفيذ".⁶

مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار:

تعرف المشاركة في صنع القرار على أنّها: "اندماج الأفراد فكريا وعاطفيا في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤوليات المنوطة بها".⁷

فالمشاركة في صناعة القرار تعتمد على إعطاء أفراد التنظيم فرص للمساهمة في صناعة القرار وتشجيعهم على التفاعل مع هذه العملية من خلال تبادل الآراء والإستفادة من خبراتهم السابقة بما يحقق أهداف التنظيم بكفاءة وفاعلية عالية.

وقد أوضح David Emery مفهوم المشاركة في قوله "إنّ المدير يمكنه خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أكبر قدر من الانتاج، كما يمكنه التوفيق بين مصالح العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون، وأنّ امكانية تحقيق ذلك لا تأتي إلا عن طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ المدير متخذ القرار بالآراء والتوصيات والإقتراحات التي يبديها المرؤوسون والتي تيسر له أخذ القرارات الصائبة وتضمن له حسن تنفيذها".⁸

وقد حث الاسلام على المشاركة، حيث تعتبر الشورى إحدى المبادئ الإسلامية التي أكدها القرآن الكريم واعتبرها من الدعائم التي يقوم عليها نظام الحكم الإسلامي، يقول الله تعالى في محكم تنزيله: "والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم وبما رزقناهم ينفقون الشورى الآية 38"، كما تضمنت السنة النبوية الشريفة عدة مواقف وأحداث تبيّن مدى إهتمام الرسول صلى الله عليه وسلم بالشورى والمشاركة في الرأي لاتخاذ القرار المناسب.

ثانيا: أهمية المشاركة: يمكن تحديد أهم المزايا التي تقدّمها المشاركة في عملية اتخاذ القرار فيما يلي:⁹

- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعله أكثر ثباتا وقبولا لدى العاملين مما يمكن من تطبيقه وتنفيذه بشكل جيد.

- تمكن المشاركة في اتخاذ القرار من تبادل الثقة بين متخذ القرار وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي تتعامل معه من ناحية أخرى.
- تؤدي المشاركة في عملية صنع القرار إلى تنمية قدرات القيادات في المستويات الدنيا من المؤسسة، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المؤسسة وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
- تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على الرفع من الروح المعنوية لأفراد المؤسسة وإشباع حاجات الإحترام وتأكيد الذات لديهم.
- من المعروف أنّ حل أي مشكلة من المشكلات الإدارية يحتاج إلى معلومات كافية، وهذه المعلومات لا تتوفر عادة لدى مدير أو فرد واحد.

توجد العديد من المشكلات التي تهم عدة جهات مختلفة، وهي تحتاج إلى أن تدرس من طرف جهات (سياسية، اجتماعية اقتصادية...) وبالتالي يتطلب حل هذه المشكلات إشراك كل هذه الجهات من أجل دراستها حتى يأتي الحل مناسباً وفعالاً.¹⁰

ولكي تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها وتحقق أهدافها المرجوة فإنه على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها: ¹¹

- الوقت المتاح: قد يكون الوقت المتاح للرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيراً ومحدوداً كما في حالة القرارات العاجلة، فقد تؤدي المشاركة في مثل هذه الحالات إلى تعطيل عملية اتخاذ القرار.
- العامل الإقتصادي: إنّ المشاركة في عملية اتخاذ القرار عملية مكلفة إقتصادياً من حيث الوقت والجهد والإعداد، فعلى المدراء أن يراعوا التكلفة حتى لا تتطغى قيمة المشاركة على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين: ينبغي ألا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة، ومن ناحية أخرى لا يجب أن تؤثر هذه المشاركة على سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

▪ سرية القرار: كثيراً ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج، وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع وإتخاذ القرار إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا في صنع القرار.

ولتحديد نطاق المشاركة ودرجاتها في صنع القرارات فقد حدد كتاب الإدارة العامة إتجاهين أساسيين في هذا المجال هما: ^{1 2}

أ- الإتجاه التقليدي:

يرى أنصار هذا الإتجاه أنّ عملية المشاركة ترتبط بنوعية القرار المراد إتخاذه في المستويات المختلفة للتنظيم، حيث قسموا القرارات إلى قرارات إستراتيجية وقرارات روتينية، فالقرارات الاستراتيجية تقتصر عملية إتخاذها على القيادات العليا في الإدارة، في حين تترك عملية صنع وإتخاذ القرارات العادية والروتينية إلى المستويات الوسطى والدنيا في المنظمة، بحيث يمكن المشاركة في إتخاذها، وهذا يعني أنّ المشاركة في صنع القرارات تعتمد على أهمية القرارات نفسها.

ب- الإتجاه الحديث:

يقوم هذا الإتجاه على المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات من مختلف المستويات التنظيمية في الإدارة، وبغض النظر عن نوعية القرارات المتخذة فلا بدّ من إشراك كل من يسهم القرار، وكذا من ينفذ عليهم سواءاً من داخل التنظيم أو خارجه، فعملية إتخاذ القرار الفعال والرشيد تقتضي عند أنصار هذا الإتجاه ضرورة فسح المجال أمام المستويات المختلفة وإشراك كل الجهات المعنية بالقرار في صياغته. ^{1 3}

II. صور المشاركة في إتخاذ القرار.

تأتي المشاركة في عملية إتخاذ القرار في عدة صور وهدفها الأساسي هو دعم عملية صنع القرار وإيجاد الحلول، ويمكن أن نميز أهم الأساليب المستخدمة في المشاركة في صنع القرار في:

أ- نظام المجلس: وتعتبر هذه المجالس عن المجالس المنتخبة أو مجلس الإدارة أو الهيئات واللجان، حيث تقوم جميع هذه التشكيلات بدور المشاركة الرسمية في إتخاذ القرار من خلال الإستشارة بحيث تعتبر قراراتها غير ملزمة، وإما أن تكون قراراتها إلزامية، وفي كل الحالات فإنها تنجز أعمالها وفقا لأسلوب الاجتماع والنقاش والتصويت ثم إتخاذ القرار.¹⁴

وتختص هذه المجالس بالمسائل التي تتسم بالعموم والشمولية، حيث تقوم بإصدار قرارات وتوصيات تتصل في الغالب بالسياسات العامة والخطط الاستراتيجية والمسائل الهامة، حيث تتخذ قراراتها بناء على نتائج الابحاث والدراسات والتقارير ومن خلال المناقشة الجماعية الهادفة.

ب- المؤتمرات (الاجتماعات): هي من أهم أساليب صنع القرار بالمشاركة الجماعية، علاوة على كونها إحدى أساليب الإتصال المهمة في المنظمة التي يتم من خلالها تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتحسين الأداء وزيادة الانتاجية، ويلجأ الرؤساء الإداريون عادة إلى عقد هذه اللقاءات من أجل حل مشكلة معينة، وذلك للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والآراء حول المشكل المطروح، حيث تتيح هذه اللقاءات فرصا كبيرة لتبادل الآراء والمعلومات وتكوين وجهات نظر لحل المشكل المطروح من خلال عقد جلسات أو تشكيل فرق عمل تسهم في مناقشة وحل المشكل، ويتوقف نجاح هذه المؤتمرات على قدرة ومهارة القادة القائمين على عقدها وتنظيمها، وقدرتهم على الإتصال بالمحاضرين وكسب ثقتهم وجعلهم يشاركون مشاركة فعالة في حل المشكلة.

وعلى الرغم من المزايا التي يتمتع بها هذا الأسلوب إلا أنه لا يخلو من العيوب الناجمة عن التكاليف المالية الباهظة الناجمة عن تخصيص مكان عقد اللقاءات وتوفير الأجهزة والموارد اللازمة كالأجور والاستعانة بالخبرات.¹⁵

ت- المقابلة الشخصية: تتمثل المقابلة في دعوة الرئيس مرؤوسيه أو زملائه في العمل لمقابلته من أجل التباحث والنقاش حول مشكلة معينة، وفي بعض الأحيان يقوم الرئيس بإجراء زيارة لبعض الموظفين في مكاتبهم حتى يضمني على الموضوع المراد إتخاذ القرار بشأنه

أهمية خاصة، وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تعطي مجالاً للخروج عن الموضوع المعروض للبحث، كما أنها لا تستغرق الكثير من الوقت والجهد مادام عدد المرؤوسين محدود مسبقاً.¹⁶ ومن أبرز عيوب هذه الطريقة أنها لا تحقق المشاركة الجماعية الفعالة لأنها لا تمنح المجتمعين فرص التفكير وإبداء الرأي ومناقشة الأفكار بشكل جماعي وتبادل وجهات النظر المختلفة، فضلاً على أنها قد تؤدي إلى انقياد البعض إلى رأي المدير وتوجيهاته مادامت المقابلة قاصرة عدد محدد من الأفراد.

ث- الاتصال الهاتفي: في بعض الأحيان تكون المشكلة عاجلة ويحتاج حلها إلى التبادل السريع للرأي، أو قد يكون المعنيون بشؤون المشكلة منتشرين في أماكن متباعدة ولا يتيسر جمعهم في وقت قريب، أو يرى المدير أن الاجتماع قد يضيع وقتاً ثميناً، ففي مثل هذه الحالات يمكن الإستغناء عن الاجتماعات والمقابلات الشخصية وتعويضها بالاتصال الهاتفي مع المختصين للحصول على آرائهم. وتجدي هذه الطريقة في الحالات التي يكون فيها متخذ القرار في حاجة إلى المعلومات والحقائق فورية حتى يبنى عليها قراره.¹⁷

رابعا: الأساليب الحديثة في المشاركة.

أ- أسلوب دلفي: يعتبر أسلوب "دلفي" أحد الطرق التي تعتمد على الإستقصاء الموجه إلى مجموعة من الأعضاء أو الخبراء المختارين للمساهمة في حل مشكلة معينة والتي يتم تحديدها بشكل واضح وبدقة، وعلى عكس الطرق السابقة فإنه وفي ظل أسلوب دلفي لا يجلس الأعضاء المشاركون غير معروفين لبعضهم البعض، وذلك لتشجيعهم على الإستجابة دون أية ضغوط نفسية أو إجتماعية، يعتمد تطبيق هذه التقنية على إتباع الخطوات التالية:¹⁸

- تحديد المشكلة وضبطها زماناً ومكاناً.
- تحديد الخبراء الذين يشاركون في عملية اتخاذ القرار.
- يطلب من الأعضاء في دورة القيام بإستيفاء الإستقصاء الموجه إلى كل منهم مع توشي درجة عالية من السرية ويطلق على هذه الخطوة الدورة الأولى.

- يتم تجميع الآراء والأفكار من كل الأعضاء ثم تصنيفها وكتابتها في نموذج واحد موحد، ثم ترسل مرة أخرى إلى كل عضو لتقسيمها وتعديل حسب ما يراه مع مراعاة الدرجة العالية من السرية، ويطلق على هذه الخطوة الدورية الثانية.
- يتم تجميع الإجابات من الأعضاء ثم يتم كتابتها وتصنيفها في نموذج موحد جديد ثم ترسل مرة أخرى إلى الأعضاء إذا دعت الحاجة إلى ذلك إلى أن يتم تحقيق إتفاق جماعي على الأفكار والمسائل الأكثر أهمية المتعلقة بالمشكلة محل القرار.

كما سبق يتضح أنّ أسلوب دلفي هو طريقة تعتمد على الإستقصاء الموجه وذلك بغرض الحصول على المعلومات والبيانات التي يحتاج إليها متخذ القرار استناداً على إجماع الرأي الذي يتم من خلال مجموعة من الخبراء، حيث تعتبر هذه العملية من أهم المزايا التي يحققها هذا الأسلوب، إضافة إلى إتباع هذا الأسلوب لوسائل معينة وذلك لإحصاء آراء كل عضو للمناقشة من قبل الأعضاء الآخرين وتفادي الآثار السلبية المترتبة على المواجهات التي تحدث داخل اللجان، وذلك من خلال إخفاء هوية الأعضاء، كما يعكس هذا الأسلوب درجة عالية من الديمقراطية في اتخاذ القرار، غير أنّ أكثر ما يعاب على هذا الأسلوب هو أنه يحتاج إلى وقت طويل إنتظاراً لردود الخبراء وكتابة التقارير، وعلى هذا فإنّ هذه الطريقة تناسب المشاكل المعقدة التي تحمل الإنتظار، مثل التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل، والتنبؤ طويل الأجل بالمتغيرات في بيئة العمل الخارجية.¹⁹

- ب- العصف الذهني: يعتمد أسلوب العصف الذهني على مشاركة مجموعة من الأفراد بأفكارهم، حيث يتم توليد أكبر عدد من الأفكار في جلسات العصف الذهني من أجل التفكير في حل المشكل المطروح، وتتم جلسات العصف الذهني في قاعات مخصصة حيث تقوم هذه العملية على إحترام القواعد التالية:²⁰
 - عدم تقديم النقد أو التقييم للأفكار المقدمة.
 - المناقشة البناءة التي تسمح بإصدار أفكار جديدة.
 - قبول كل فكرة مهما كانت بسيطة لأنها قد تكون قابلة للتطبيق.
 - كل مجموعة من الأفكار يمكن أن تخلق أفكاراً جديدة.

ج- أسلوب المجموعة الإسمية: تعتبر المجموعة الإسمية سلسلة من الأنشطة يتم تتبعها للوصول إلى أفضل بديل ثم يتخذ القرار بناء عليه، وتعتمد هذه الطريقة على تقديم الأفكار من خلال الكتابة وبصمت، حيث يقسم الأعضاء إلى مجموعات صغيرة تقوم كل واحدة منها بطرح وتنمية أفكارها بصورة فردية ثم تتم مناقشة هذه الأفكار داخل كل مجموعة، بعد ذلك تقوم كل مجموعة بكتابة أفكارها في لوح، حيث تكون هذه الأفكار مطروحة للنقاش الجماعي ويتم التصويت عليها، وتقييم لنتائجها بوضع الدرجات التي حصلت عليها كل فكرة أمامها مباشرة، ويتم اختيار الفكرة التي حصلت على الدرجة الأكبر.^{1 2} تعتمد هذه الطريقة على اتباع الخطوات التالية: 2 2

- تحديد المشكلة: حيث يقوم القائد أو المدير بتحديد المشكلة أمام أعضاء المجموعة.
- يقوم كل عضو بوضع أفكار وكتابتها ثم يتم تجميع الحلول وكتابتها واحدة تلو الأخرى على سبورة أو لوح، ويتم إخضاعها للمناقشة والتحليل بين أفراد المجموعة، ثم يتم التصويت على الحلول المقترحة وترتيبها وفقا لعملية التصويت.
- يتم إختيار البديل الذي حقق أكبر نسبة من التصويت بين أعضاء المجموعة.

III. عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار:

على الرغم من المزايا والأهمية الكبيرة التي يحظى بها هذا الأسلوب إلا أنّ هناك بعض العيوب التي تكتنفه، والتي يمكن أن نخدها في: 2 3

- يؤدي إستخدام هذا الأسلوب إلى إستهلاك الكثير من الوقت في عملية إتخاذ القرار، كما أنّ الموظفين الذين يشاركون في هذه العملية لا يؤدون عملا إنتاجيا، وهو ما يؤدي إلى ضياع الكثير من الوقت والموارد داخل المنظمة، كما أنّ هيمنة بعض الأعضاء على عملية المشاركة وسيطرة عضو أو بعض الأعضاء على مجريات النقاش يؤثر على القرار الذي يتم إتخاذه بل إنه قد تنشأ حالة من الصراع الداخلي بين أعضاء المجموعة نتيجة هذه الهيمنة.
- التأثير بالتفكير الجماعي والحرص على الإتفاق مع رأي الجماعة يشعر البعض بالضغط الذي يجبرهم على قبول الحل أو القرار الذي تتوصل إليه الجماعة، دون محاولة تمحيصه والتأكد من فاعليته.

- تشتت المسؤولية : فعندما يتم إتخاذ القرار بشكل جماعي فإن مسؤولية هذا القرار غالبا ما تكون مشتتة بين أعضاء الجماعة مما يجعلهم لا يشعرون بالفعل بكثير من المسؤولية الشخصية إتجاه هذا القرار.

- تشكل المشاركة مظهرا لتنازل الرئيس أو المدير الإداري عن بعض مهماته القيادية التي يفرضها عليه منصبه. 24

خاتمة :

من خلال ما تم التطرق اليه في هذه الدراسة فقد أكدت المشاركة في إتخاذ القرار على أنها تمثل الاسلوب الحضاري الراقي لبقاء المنظمة والمحافظة على كيانها وتميزها في مختلف الظروف والاقوات، لما تقوم عليه من الإشراف الجيد لكل الأشخاص والهيئات الفاعلة والاستفادة من الخبرات والمعارف التي تقدمها والمعلومات التي توفرها مختلف الجهات والاستفادة منها في ترشيد عملية إتخاذ القرار من جهة وضمان كفاءة القرارات المتخذة وزيادة فاعليتها، وحتى تؤدي المشاركة دورها الفعال في تحسين جودة القرار لابد من إتخاذ عدد من الاجراءات والعمليات وذالك من خلال ما يلي :

- اتباع أنماط القيادة الديمقراطية.
- التوعية المستمرة لمزايا المشاركة في صناعة القرار .
- عقد دورات تدريبية لأفراد التنظيم فيما يخص استخدام أساليب المشاركة وكيفية العمل بها.
- تشجيع العمل الجماعي ترمينا للثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس في العمل .
- تشجيع المشاركة في إتخاذ القرار ودعمها باللوائح القانونية والتنظيمية.
- ضبط الوقت المتاح للمشاركة من جهة ومراعات التكاليف.
- الاستثمار في الوسائل والتقنيات الحديثة للإعلام والاتصال التي تمكن من تحقيق المشاركة الفعالة في إتخاذ القرار.

الإحالات والمراجع:

- ¹ شيخي غنية، " تكامل أنواع نظم المعلومات وأثره في ترشيد اتخاذ القرارات "، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بومرداس: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015)، ص 166.
- ² قواسم بن عيسى، "استخدام البرلمانيين الجزائريين لتكنولوجيا المعلومات والإنترنت في صنع قراراتهم السياسية وتحقيق الحكم الرشيد"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر3: كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم الإعلام والإنترنت، 2013)، ص 98.
- ³ أحمد ماهر، الإدارة "المبادئ والمهارات". ط 3، الإسكندرية: دار الجامعية، 2008، ص 280.
- ⁴ زيد منير عبودي، سامي حريز، مدخل إلى الإدارة العامة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 77.
- ⁵ بركان دليلة، "تأثير الإتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 10، ديسمبر 2011، ص 218.
- ⁶ إسماعيل مناصرية، "دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة: كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، 2004)، ص 3.
- ⁷ عبد العزيز بن محمد الحميضي، "عملية صنع القرار وعلاقتها بالرضى الوظيفي"، (رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2007)، ص 22. على الموقع الإلكتروني: <http://rass.edu.SA.sa>
- ⁸ نجم الأحمد، أحمد اسماعيل، مرجع سابق، ص 162.
- ⁹ عبد إله إبراهيم الفقي، نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار، ط 1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2012، ص 103، 104.
- ¹⁰ نجم الأحمد، أحمد اسماعيل، مرجع سابق، ص 163.
- ¹¹ علاء عبد إله إبراهيم الفقي، مرجع سابق، ص 109.
- ¹² عبد العزيز بن محمد الحميضي، مرجع سابق، ص 23.

- ¹³ نجم الأحمد، أحمد اسماعيل، مرجع سابق، ص 263.
- ¹⁴ سرير عبد الله رابع، مرجع سابق، ص 143.
- ¹⁵ نجم الأحمد، أحمد اسماعيل، مرجع سابق، ص 166.
- ¹⁶ عبد العزيز بن محمد الحميضي، مرجع سابق، ص 31.
- ¹⁷ فيصل بن محمد فهد بن محمد ابراهيم، "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم"، (رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2006)، ص 31.
- ¹⁸ شيخي غنية، مرجع سابق، ص 195.
- ¹⁹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 299.
- ²⁰ خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، "حلقات تحسين الجودة في المؤسسة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 9، جوان 2011، جامعة بسكرة، ص 127.
- ²¹ اسمهان خلفي، مرجع سابق، ص 19.
- ²² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 299.
- ²³ أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، وآخرون، مرجع سابق، ص 114.
- ²⁴ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط 2، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص 98.