الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المستقبل

كلية العلوم الإدارية والمالية

قسم إدارة الاعمال

دور الإدارة التشاركية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة في الجمهورية اليمنية

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس

إعداد

روان عصام المقطري

مروى عادل الغيل

ايه محمد حمزة

نهى محمد اليافعي

ايه عبدالله الدبعي

عبدالجبار صالح مهدي

تحت إشراف الدكتور

جميل الجويد

2022/2021م


بسم الله الرحمن الرحيم

الآيـة

قال تعالى

{ هُوَ الَّذِي جَعَلَ الشَّمْسَ ضِيَاءً وَالْقَمَرَ نُورًا وَقَدَّرَهُ مَنَازِلَ لِتَعْلَمُوا عَدَدَ السِّنِينَ وَالْحِسَابَ مَا خَلَقَ اللَّهُ ذَلِكَ إِلَّا بِالْحَقِّ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ}

(يونس آية 5)

صدق الله العظيم

الإهداء

اهدي هذا الإنجاز الى امي الحبيبة وأبي الغالي وهذا الانجاز صغير بحقهما على كل ما قدماه لي من دعم معنوي ومادي ووقوفهما بجانبي حتى انهي هذا المشوار الصعب
اشكركم من اعماق قلبي.

آية محمد حمزة

وصلنا الى اللحظات الاخيرة من نهاية المسيرة الدراسية دراسة تكللت بالحزن والفرح والتعب شكر خاص للأهل والاصدقاء ولكل من ساعدني في الوصول للنجاح والتفوق والحصول على شهادة البكالوريوس سائلين الله التوفيق في مستقبلنا.

روان المقطري

أحمد الله على توفيقه لي اهدي تخرجي إلى من كلماته كانت نجوم اهتدي بها والدي العزيز الذي كان له الدور الأكبر في وصولي إلى هذه المرحلة وإلى من كانت دعواتها تنير طريقي من جعل الله الجنة تحت قدميها امي والى اخواني واخواتي وجميع الاهل والاصدقاء،

مروى الغيل

انها اللحظة التي لطالما انتظرتها وحلمت بها ل4 اعوام تحية وشكر لكل شخص وقف بجانبي وشجعني لأصل الى هذا..
واهدي فرحتي لوالدي ووالدتي واخواتي واخواني وعائلتي.

ايه عبدالله الدبعي

أهدي تخرجي إلى الحياة التي لا استغني عنها ابدا امي والى ابي من يشقى لأجل اسعادي وإلى جمال هذه الدنيا اخواني وإلى اغلا واعز اصحابي وجميع اساتذتي واقربائي جميعا

نهى اليافعي

في البداية الشكر لله اهدي تخرجي وثمرة تعبي الى من تستقبلني بابتسامه وتودعني بدعوة امي الغالية أسأل الله ان يحفظها لي والى ابي رحمه الله الذي كان سندي واخوتي وكل الأهل والاصدقاء

عبدالجبار صالح مهدي

الشكر والتقدير

نقدم بكل الحب والاحترام والتقدير إلى الدكاترة الأفاضل،

الذين أناروا طريقنا بالمزيد من العلم والمعرفة

وإن عبارات الشكر والتقدير لا تكفي ولا توفي جهودكم،

فجميع العبارات تقف عاجزة للتعبير عن الدور العظيم في

مساندة الآخرين.

قائمة المحتويات

الفهرس	الصفحة
البسملة	ب
الآية	ت
الإهداء	ث
الشكر والتقدير	ج
قائمة المحتويات	ح
ملخص البحث	
Abstract	
الفصل الاول: الإطار العام للبحث	
المبحث الأول: منهجية البحث	1
المقدمة	2
مشكلة البحث	3
أهداف البحث	3
أهمية البحث	3
فرضيات البحث	4
منهجية البحث	5
حدود البحث	5
مصادر جمع المعلومات	5
المفاهيم والمصطلحات	5
الدراسات السابقة	6
الفصل الثاني: الإطار النظري	10
الإدارة التشاركية	11
المقدمة	11
تعريف الإدارة التشاركية	11
أهداف الإدارة التشاركية	11
عوامل ظهور المشاركة	12
مزايا أسلوب الإدارة التشاركية في المؤسسة	14

أهمية الإدارة التشاركية	16
مميزات الإدارة التشاركية	17
اشكال المشاركة في اتخاذ القرارات	17
أساليب وفنون المشاركة في صنع القرارات	18
الطرق الحديثة في اتخاذ القرارات الجماعية	19
طرق المشاركة	21
الفصل الثالث: فاعلية القرارات الإدارية	
المقدمة	24
مفهوم عملية اتخاذ القرارات	24
مفهوم القرار	24
أنواع القرارات	25
اهداف الاتصال الإداري لفاعلية اتخاذ القرار	27
مراحل اتخاذ القرار	28
أهمية اتخاذ القرار	30
عناصر ومكونات عملية اتخاذ القرار	31
خصائص الاتصالات الإدارية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية	32
العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري	33
مهارات الاتصال الإداري لفاعلية اتخاذ القرار	33
مؤشرات فاعلية القرارات الإدارية الاستراتيجية	34
المعوقات التي تؤثر على اتخاذ القرارات الإدارية	35
المقترحات التي تؤدي الى زيادة فاعلية القرارات	37
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
المبحث الأول: إجراءات البحث	
منهجية البحث	39
مجتمع البحث وعينة البحث	39
مقياس أداة الدراسة الميدانية	40
صدق أداة الدراسة	41
الأساليب الإحصائية المستخدمة	43
1: التوزيع التكراري والنسب المئوية	43

2: المتوسط الحسابي	43
3: الانحراف المعياري	43
أولا: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	44
ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الاستبيان	49
المحور الأول: الإدارة التشاركية وانعكاسها على فاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة	49
المحور الثاني: اهداف واستراتيجيات الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات	54
المحور الثالث: تطوير العاملين بواسطة الإدارة التشاركية وفاعلة القرارات الإدارية للمؤسسات	54
ثالثاً: عرض النتائج الاجمالية محاور الدراسة	57
رابعاً: اختبار الفرضيات	58
النتائج والتوصيات	58
أولا: النتائج	60
ثانياً: التوصيات	61
المراجع العربية	62
المراجع الأجنبية	63
الملاحق	64
الاستبيان	65

الفصل الاول / الإطار العام للبحث:

المبحث الأول والدراسات السابقة

المقدمة:

الإدارة بالمشاركة أسلوب حديث في التسيير يتمثل في تركيز الجهود على الأهداف التي تختارها المؤسسة الخاصة ويعتمد في ذلك على الإدارة التشاركية، التي تعني تدخل العاملين في اقتراح ومناقشة الأهداف العامة والخاصة وفي صياغة خطط العمل الملائمة لبلوغها.

والذي يعبر على تركيز هذا الأسلوب التنظيمي في التسيير على مصدر طاقة محوري يتمثل فيوضح الاتجاه الذي تسير نحوه المؤسسة من جهة والإدماج المستمر لقوتها العاملة في تحقيقه بعد مناقشته من جهة أخرى. وتوجد عدة أشكال من الإدارة التشاركية بالأهداف، تتباين تبعاً لعدة متغيرات، نذكر منها:

حجم المؤسسة ومستوى تعقدها وقطاع النشاط الذي تعمل فيه وقيمة الاستثمار المخصص لها ونوعه (عمومي، خاص، مشترك، ما يجعل الإلمام بمختلف أبعاد هذا الأسلوب من التسيير عملية متشعبة).

والملاحظ أن الاتصال في المؤسسة أصبح يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال والإدارة، وبالتالي فالاتصال يعمل على خلق جو تعاوني، مما يؤدي تسهيل عملية تبادل المعلومات، كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات المشتركة ومن ثم تحقيق الأهداف .فنجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فحسب، وإنما على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، حيث يتمثل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء الهيكل وتشغيله لجماعة العمل من خلال الإدارة، حيث أن عالم اليوم متطور تطوراً مستمراً وسريعاً جداً وهذا يتطلب منا ملاحظة هذا التطور في مؤسساتنا ومنظماتنا لكي تعمل في بيئة إدارية صحيحة، قادرة على العمل والتعامل بمرونة وفهم واستيعاب التطورات التي تحدث باستمرار.

وباختلاف أساليب العملية الإدارية وتنوعها وتطورها عبر التاريخ ويبقى الهدف واحداً وهو الحصول على أفضل مردود ممكن من الإمكانات المتوفرة. **وسوف نسلط الضوء في هذه الدراسة على معرفة دور الإدارة التشاركية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة؟**

مشكلة البحث:

تمثل الادارة التشاركية في المؤسسات الخاصة العمود الفقري لهذه المؤسسات، فعلى قدر مستواها تظهر فعالية الادارة التشاركية بجودة الخدمات التي تقدمها، وما دامت المؤسسات الخاصة تستحوذ عليها فكرة وفلسفة رضا الزبائن عن خدماتها والسعي لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم، أصبح من الضروري اشراك العاملين والزبائن في تقييم مستوى الجودة التي تقدمها، وتعد الادارة التشاركية العامل المساعد في بناء المؤسسات المعاصرة وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال الإجابة على إشكاليــة الدراســة التــي تتمثل فــي المشكلة الرئيسية:

1- ما العلاقة بين الإدارة التشاركية وانعكاسها على فاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة؟

ونتج عن المشكلة الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

2- هل هناك علاقة بين أهداف واستراتيجيات الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة؟

3- هل هناك علاقة بين تطوير العاملين بواسطة الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة؟

أهداف البحث:

1- التعرف على الإدارة التشاركية وانعكاسها على فاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة.

2- التعرف على أهداف واستراتيجيات الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة.

3- التعرف على تطوير العاملين بواسطة الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة

أهمية البحث:

علمية:-

1- التركيز على هذا الموضوع نظراً لحداثته لأنه يجمع بين متغيرين ذو أهمية كبيرة في الوقت الحاضر.

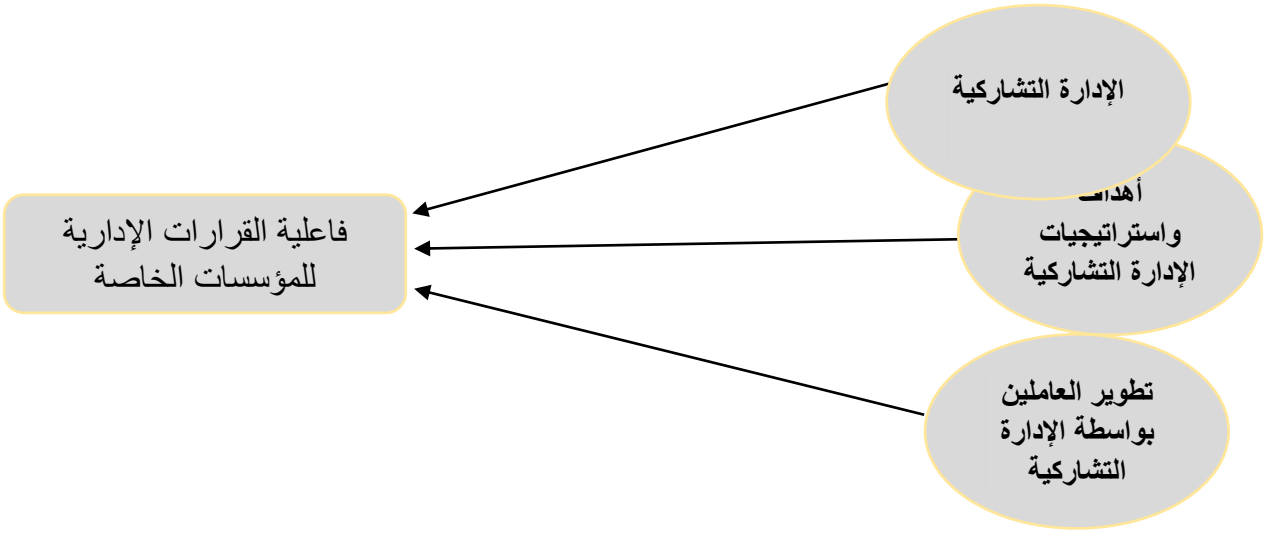
2-. تطوير مكتبة ادارة الأعمال العربية نظراً لاحتياجها لمثل هذه الدراسات، وقد يكون طرح مثل هذا الموضوع بداية لدراسات مستقبلية في هذا المجال

عملية: -

1- تناول مشكلة ضعف القرارات الإدارية ووصف ابعادها وجوانبها والتي تعتبر من أخطر المشاكل التي تهدد المؤسسات والمواطن اليمني.

2- بيان البرامج الحكومية المنفذة والتي تهدف لحلها من خلال الربط بين الاستراتيجيات والخطط المعدة من قبل الحكومة ودورها في علاج مشكلة اتخاذ القرارات.

3- سيعمل على وضع اليات واقعية متكاملة، تستغل وبشكل كبير في تشغيل الموارد بكاملها خاصة البشرية منها.



فرضيات البحث:

من اجل الاجابة على تساؤلات المشكلة وتحقيق اهداف البحث سوف يقوم الباحثات بصياغة الفرضيات التالية:

1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإدارة التشاركية وانعكاسها على فاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة.

2- توجد علاقة بين أهداف واستراتيجيات الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة.

3- توجد علاقة بين تطوير العاملين بواسطة الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة.

منهجية البحث:

المنهج الوصفي التحليلي الذي يساهم في التعرف على ظاهرة الدراسة ووضعها في اطارها الصحيح وتتميز بطريقتها الواقعية في التعامل مع مشكلة البحث نظراً لوجود الباحث في قلب الميدان او المكان المتعلق بالدراسة.

حدود البحث:

زمانية- 2022-2021

مكانية:- المؤسسة الوطنية للتمويل الأصغر

موضوعية:- الإدارة التشاركية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

بشرية:- مدراء وموظفي المؤسسة الوطنية للتمويل الأصغر

مصادر جمع البيانات

اعتمد البحث على:

- **مصادر أولية:**

وتعتمد على البيانات التي تم جمعها من الميدان عبر الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة. كأداة رئيسة والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض.

- **مصادر ثانوية:**

تم فيها الاعتماد على المراجع والكتب والدوريات وتقارير المؤسسات التي تناولت موضوع الإدارة التشاركية واتخاذ القرار وقد حاولوا الباحثات الحصول على المتاح من تلك المراجع وبما يخدم أهداف الدراسة.

المفاهيم والمصطلحات

الإدارة التشاركية: مشاركة المدير للعاملين في القرارات الإدارية للمؤسسة والتمثل بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس درجة تطبيق الادارة التشاركية، وتعتبر نمط القيادة القائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والعاملين في مجال التغيير والتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة في العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يكفل تحقيق أهدافها

وتعرف ايضاً بانها: اشتراك مجموعة من الافراد في جهد او عمل معين لابد له من إدارة، وتدعو الحاجة للإدارة عندما تجمع هؤلاء الافراد اهداف محددة يسعون الي تحقيقها، فالإدارة ترمي إلى الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة، وحتى تحقق الإدارة أهدافها لابد من الاستعانة بعناصر أساسية أهمها العنصر البشري والعنصر المادي.

القرارات الإدارية: تعتبر عملية اتخاذ القرارات من العمليات الأساسية في إدارة أي تنظيم، بل تعتبر قلب وجوهر الإدارة نظراً للمكانة التي تحتلها عملية اتخاذ القرارات في إدارة المؤسسات، كما أن فهم السلوك الإداري لأي تنظيم يتم من خلال دراسة كيف تتخذ القرارات في ذلك النظام

اتخاذ القرارات، وعملية تعتبر المحرك لجهود ونشاطات القوى العاملة كونها تتغلغل في جميع وظائف الإدارة وعناصرها، سواء تحديد الأهداف، أو رسم الخطط اللازمة لتحقيقها، أو تحديد ِ نظم العمل وقواعده واجراءاته، واختيار العاملين ورقابتهم وغيرها من المهمة الإدارية المعروفة كما أنها تشمل جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية (أبو قديري، 2003)

اتخاذ القرار: قدرة الفرد على اتخاذ قرار ما عندما يواجهه موقف أو مشكلة معينة تحتاج الى اتخاذ قرار وذلك من خلال دراسة المعلومات والبيانات المتصلة بهذا الموقف دراسة واقعية (إبراهيم جابر، 2013)

المؤسسات الخاصة: هي المؤسسات التي يمتلكها فرد واحد أو مجموعة من الأشخاص ولا تساهم الدولة بحصة في رأسمالها وتنقسم الى مؤسسات فردية وشركات مساهمة وشركات تضامن.

الدراسات السابقة

1- دراسة فلورنس ميوندي 2011 "(العلاقة بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي بين الموظفين الأكاديميين في كلية إدارة الاعمال في جامعة نيروبي)":

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي بين الموظفين الاكاديميين في جامعة نيروبي العامة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأعضاء غير الإداريين للموظفين الاكاديميين في كلية إدارة الاعمال في جامعة نيروبي وتم استثناء العمداء ورؤساء الأقسام الذين هم فعلياً أعضاء في مجلس إدارة الجامعة وكذلك الموظفين الذين كانوا بعيداً عن الجامعة في اجازات طويلة مختلفة والذين تم استثناؤهم من الدراسة وهم حوالي (50) عضواً واستخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية: المتوسطات والنسبة المئوية ومعامل الارتباط والانحدار الطولي وقد توصلت الدراسة الى وجود ارتباط إيجابي هام جداً بين الرضاء الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار.

2- دراسة هوانج ولن ولي 2010 "(درجة الارتباط ما بين القيادة التشاركية وتحسين أداء العمل من خلال خلق بيئة تحفيزية للمرؤوسين في الوظائف الإدارية وغير الإدارية)".

وهدفت الدارسة الى تحديد درجة تحديد درجة الارتباط ما بين القيادة التشاركية وتحسين أداء العمل من خلال خلق بيئة تحفيزية للمرؤوسين في الوظائف الإدارية وغير الإدارية، وقد تكونت عينة الدراسة من (527) عامل، بالإضافة الى (640) مدير ثم اختيارهم بطريقة عشوائية من (500) شركة في الصين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة وقد توصلت هذه الدراسة الى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: بالنسبة للمرؤوسين في الوظائف الإدارية فقد أوضحت نتائج التحليل الاحصائي للبيانات وجود ارتباط متوسط الدرجة ما بين القيادة التشاركية وبين تحسين الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة حيث تساعد القيادة التشاركية على خلق بيئة عمل يشعر فيها العاملون بنوع من التمكين النفسي الذي يعمل على زيادة الدافعية نحو العمل ومن ثم يعمل على تحسين الأداء بالنسبة للمرؤوسين في الوظائف غير الإدارية فقد أوضحت نتائج التحليل الاحصائي للبيانات وجود ارتباط متوسط الدرجة ما بين القيادة التشاركية وبين تحسين الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة والثقة في رؤساء العمل.

3- دراسة محمد عبدالله العنزي 2007 "(أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية)":

سعت هذه الدراسة للكشف عن فاعلية الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة (أنماط ووسائل ومهارات) في وزارة العدل الكويتية؟

- ما خصائص المعلومات المتوفرة والناتجة عن الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية؟

- ما أثر فاعلية الاتصالات الإدارية وخصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية؟

- هل يوجد فروقات في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تعز ى للخصائص الديموغرافية (الشخصية والوظيفية) للعاملين في الإدارة (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي واستخدم الاستمارة وسيلة لجمع البيانات، أما بالنسبة للعينة فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل للعينة كون المجتمع صغير الحجم.

توصل الباحث الى مجموعة من النتائج أهمها:

- الإداريين في وزارة العدل على اختلاف مستوياتهم يشجعون الاتصالات التي تتدفق بين الموظفين على اختلاف أنواعها حيث توفر اتصالات من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر تعلمهم ما يهمهم، تسهل الحصول على

المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من خلال التوجيهات والتعليمات والنصائح، أما الاتصالات الصاعدة فتنقل المعلومات والتقارير حول الانجازات وكذلك الاقتراحات من خلال اتصال العاملين بالمديرين، كما تتوفر اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري تشجع التعاون بين الوظائف وتسهل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، كل ذلك يؤكد وجود أثر لأنماط الاتصالات الإدارية (الصاعدة والنازلة والأفقية) في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة والشمولية والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها.

- تستخدم الرسائل المكتوبة والشفوية بين العاملين في الوزارة بشكل مكثف حيث توفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، من خلال وسائل الاتصالات الإدارية (المكتوبة، والشفوية والالكترونية)

- يمتلك الإداريون في وزارة العدل الكويتية قدرا من المهارات الأساسية للاتصال، كما أن لديهم قناعة بأهمية الاتصالات من خلال الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات ودورها في توفير المعلومات المطلوبة خصوصا الاتصالات المكتوبة التي يمكن الرجوع إليها، وإمكانية استخدامها في أي وقت وكل ذلك يعني وجود أثر لمهارات الاتصالات الإدارية (الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات) في توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات الإدارية.

- وجود فروقات في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تعزى للجنس حيث أن فئة الذكور هم الأكثر ميلا نحو اعتبار أن الاتصالات الإدارية تساهم في تحقيق قرارات إدارية فاعلة.

4- دراسة السلطان 2006 "(المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية)":

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات، وتحديد المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الآلية وتحديد الواقع الحالي لمعلومات الموارد البشرية في دواوين الوزارات من حيث مدى توفرها بمجموعة من الخصائص لعملية اتخاذ القرارات، وكانت النتائج كالآتي:

- انخفاض مستوى استخدام نظم المعلومات الآلية وارتفاع مستوى استخدام نظم المعلومات اليدوية.

- اختلاف مستويات توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حاليا في الدواوين الوزارية لأنواع معلومات الموارد البشرية، حيث أن معلومات الموظفين كافية إلى حد ما، في حين أن المعلومات القانونية ومعلومات الوظائف متوسطة الكفاية، إلا أن سوق المعلومات سوق العمالة غير كافية.

- وجود علاقة طردية دالة احصائياً بين المستوى الوظيفي للقيادات الإدارية العليا واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات.

- وجود علاقة طردية دالة احصائياً بين سنوات خبرة القيادات الإدارية العليا واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات

- وجود علاقة طردية دالة احصائياً بين سنوات خبرة القيادات الإدارية العليا واستخدامهم للمعلومات القانونية في عملية اتخاذ قرارات انها خدمة الموظفين.

الفصل الثاني / الإطار النظري للبحث:

الإدارة التشاركية

الإدارة التشاركية

يعتبر العامل داخل المؤسسة من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية لها لما يملكه من معار ف ومهارات تعتبر من أهم موارد المؤسسة، هذا ما يجعل من الضروري مشاركته في إدارة هذه المؤسسة لتحقيق نجاحها وتقدمها .فأسلوب الإدارة التشاركية يحفز العاملين على الالتزام في العمل ويهتم بتحقيق مشاركتهم في الإدارة للاستفادة من معارفهم ومهارتهم، من خلال تشجيع العمل الجماعي والتعاوني في المؤسسة، وتدريب العاملين على التشارك في العمل، بالإضافة إلى نشر ثقافة المشاركة، وذلك من أجل تحقيق نوعية متميزة من الخدمات للمؤسسة والرضا الوظيفي للعاملين.

تعريف الإدارية التشاركية

"عبارة عن فلسفة تسيير المؤسسات، تهدف الى اقامة ثقافة تنظيمية موجهة نحو دمقرطة المؤسسة، والاستعمال الافضل للطاقات الكامنة لدى كل عامل عن طريق ترقيتهم للاستفادة من معارفهم بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم ويتم ذلك بالاعتماد على مختلف أنواع المشاركة". (رقام ليندة: 2002، ص3).

أهداف الإدارة التشاركية

من أهم اهداف الإدارة التشاركية التي تسعى الى تحقيقها ما يلي:

1. تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا، واشعارها بأهميتها وبفعاليتها في التنظيم.
2. يتيح للمرؤوسين المجال للتعبير على آرائهم والاسهام بمقترحاتهم، مما يؤدي الى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية.
3. المشاركة تؤدي الى ترشيد عملية اتخاذ القرار، وذلك لان المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار الاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل فضلاً عن أن المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف من العقبات التي قد تؤدي للحيلولة دون تنفيذه. (القيسي، 2010، ص131).
4. ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة، ومن ثم تحقيق نوعية متميزة من المخرجات.
5. تدعيم الروابط بين إدارة المؤسسة، والمتهمين بقضايا التعليم على صعيد المجتمع المحلي المحيط بالمؤسسة، مما يتيح فرصة تحديد العوامل المساهمة في خفض الأداء بالمؤسسة، وتفسيرها بموضوعية

كبيرة، ومن ثم صياغة مجموعة من الحلول الابتكارية للقضاء على هذه العوامل، وبما يسهم في تطوير الأداء بالمؤسسة، وزيادة فعاليتها.

6. ربط المؤسسة بالمجتمع بصورة أوثق بحيث تصبح مركزاً تنموياً بارزاً، وذلك ليصبح أبناء المجتمع شركاء في اتخاذ القرار.
7. فتح أبواب المؤسسة للمجتمع المحلي للاستفادة من كافة مرافقها المختلفة لتصبح مركز اشعاع حقيقي في البيئة المحلية.
8. تعزيز العلاقة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، خاصة كانت أم عامة.
9. بث الرقابة الذاتية في نفوس كافة العاملين بالمؤسسة، وتشجيع أسلوب التقويم الذاتي داخل المؤسسة التعليمية بما يضمن تحفيز العاملين فيها نحو الإصلاح
10. تطوير النظم باستخدام الأساليب العملية الحديثة
11. التطلع الى المستقبل والقدرة على التعامل مع متغيراته بالمحافظة على ثوابت الامة وقيمها. (Botha, 2006, p341-354).

عوامل ظهور المشاركة:

سوف نقصر الحديث على العوامل التي ساعدت على ظهور الصيغة الثانية من المشاركة التي أخذت شكلاً مباشراً على مستوى الورشات خلافاً للصيغة الأولى التي اتسمت بطابعها غير المباشر والتمثيلي (عن طريق النقابات، مجالس العمال، لجان التسيير...) وتتعدد العوامل التي ساعدت على بروز هذه الصيغة المباشرة في المشاركة مند منتصف الستينات وأهمها: (عنصر، 1997، ص 4-5).

1. قصور النموذج الكلاسيكي للتسيير:

يقوم النموذج الكلاسيكي على المبادئ التيلورية - الفوردية التي تركز على التجزئة المفرطة للمهام وتنميطها، والفصل المطلق بين مهمات التخطيط والتصور وتلك الخاصة بالتنفيذ، إضافة إلى تركيز اتخاذ القرار بين أيدي أقلية من المسيرين. ويتميز هذا النمط عموماً بطابع الاستبداد والسلطوية حيث يلجأ المسيرون باستمرار إلى التسديد والعقوبات، وتتقمص عمليات الاتصال إلى أبسط مظاهرها باختزالها إلى مجموعة من الأوامر والتعليمات الصادرة من قمة الهرم باتجاه القاعدة، متعرضة في ذات الوقت إلى قدر كبير من التشويه والحجز أو المنع. فضلاً عن اتساع المسافة الفاصلة بين المسيرين والمنفذين على المستويين الاجتماعي والنفسي. وقد كشفت الأبحاث والدراسات عن وجود عدد من المؤشرات الدالة على القصور الذي يعاني منه هذا النموذج من بينها، ارتفاع معدلات الغياب، ودوران العمل، وأعمال التخريب، وسوء استخدام الموارد، وتزايد ظاهرة كبح الإنتاج، وارتفاع ملحوظ في صراعات العمل...الخ.

2. التقدم التقني والتغير التكنولوجي

لقد تزايد نمو المعارف والتطبيقات العملية بوتيرة سريعة بخاصة مند منتصف هذا القرن، وقد أدى تراكم المعارف وتطبيقاتها تقانيا إلى تغيير تكنولوجي هائل تجسد في اختراع وابتكار آلات ومكنات جديدة، أو إلى إدخال تحسينات جوهرية على التجهيزات القديمة، مما نتج عنه ثورة صناعية ثانية منذ بداية الاستخدام الواسع للأتمتة والألوية وإقحام المعلوماتية في ميدان الإنتاج. وقد صاحب ذلك التغيير التكنولوجي السريع والمكثف تغيير في طبيعة المهارات المطلوبة لدى المستخدمين وفي مستويات تأهيلهم، إضافة إلى تغيير ملحوظ في طبيعة المهام والوظائف، مما يعني في نهاية الأمر أن سيرورة العمل والعملية الإنتاجية قد عرفها تحولات جوهرية في طبيعتهما.

3. تحول العمل نحو الطابع التصوري:

في ضوء التقدم العلمي والتكنولوجي اللذين شهدهما النصف الثاني من القرن الحالي لحقت بطبيعة العمل وسيرورته تغييرات جوهرية تمثلت خاصة فيما يلي:

1. تزايد المهمات التي لا تقبل التحديد بواسطة نموذج إجرائي دقيق، والتي تفترض تعاوناً مستمراً ضمن جماعات عمل صغيرة.
2. تطور سيرورة إنتاج غير إنسانية، بمعنى تزايد العمليات التي لا تستدعي تدخل الإنسان مباشرة.
3. تنامي المهمات التي تعتمد على التحكم في مجموعة معطيات تأخذ صيغة إشارات ورموز.
4. تقلص المهمات القائمة على تصنيع الأشياء لصالح مهمات تخص تصور الأشياء والتنظيمات.

5. تغيير تركيبة القوى العاملة:

كانت التغييرات السابقة الذكر سواء على مستوى التجهيزات، أو في طبيعة العمل والمهمات سبباً في حدوث تغييرات على تركيبة القوى العاملة المستخدمة في المؤسسات، من ذلك تزايد نسبة العمال المهرة، وذوي الخبرات الفنية العالية (مهندسون، تقنيون...) المكونين في المعاهد العليا والجامعات، مما أدى إلى ارتفاع مستوى طموحاتهم المهنية وجعلهم يرفضون أداء أدوار محدودة والقيام بأعمال روتينية غير مشبعة، مطالبين بتوسيع مهماتهم وإثرائها بتوسيع مجال المبادرة.

وممارسة المسؤولية، وتقوية دورهم كفاعلين نشطين على مختلف المستويات

6. تحديات المحيط الاقتصادي:

عرف المحيط الاقتصادي تطوراً وتعقيداً كبيرين وبخاصة في العشريتين الأخيرتين أين تميز بانفتاح متزايد للسوق في ظل تيار جديد تمثله العولمة وسقوط الحواجز بين الاقتصاديات الإقليمية والمحلية. وأدى ذلك في ذات

الوقت إلى عدم استقرار السوق، واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات وظهور الحاجة الملحة إلى تحقيق النوعية الكاملة، في هذا الجو أصبحت ميزات مثل سرعة رد الفعل، والمرونة، وتعبئة الموارد والقدرات التنظيمية، واستغلال إبداعات العاملين عوامل حاسمة في تشكيل سياسات المؤسسة وذات تأثير على مستقبلياً.

لقد دفعت هذه العوامل مجتمعة بالمسيرين إلى التفكير بجدية في إعادة الاعتبار إلى قوة العمل والاستفادة من التنوع في القدرات والمهارات المتوفرة لدى العمال.

وبذلك بدأ التفكير في تحفيزهم وتشجيعهم للارتباط أكثر بأهداف المؤسسة والتباهي بها والعمل من أجل تحقيقها، وكانت المشاركة في التسيير عن طريق الأساليب والصيغ الجديدة المعتمدة على المشاركة المباشرة في أماكن العمل من بين أفضل الوسائل التي اهتدى إليها منظور التسيير والمسيرون في البلاد الصناعية المتقدمة (عنصر، 1997، ص6).

من هذا المنطلق يكون المبرر بنظر المسيرين في قبول المشاركة في التسيير هو تحقيق عدد من الغايات النفعية التي يصعب بلوغها دون ضمان الالتزام الطوعي من قبل العمال بأهداف المؤسسة. من تلك الغايات، تحقيق درجة عالية من الكفاءة التنظيمية، تقليص الصراع، استعمال أمثل للقدرات والمهارات، إضافة إلى اعتبار المشاركة جزء من نظام الرقابة والضبط الذاتيين الهادفين إلى جعل قرارات المسيرين مقبولة لدى مجموع المستخدمين هكذا، نجد ضمن التيار المهيمن اليوم على أدبيات التسيير نزعة راديكالية في نقدها لأسلوب التسيير الكلاسيكي، إذ يقوم الباحثون أمثال بتوجيه دعوات صريحة للقيام بثورة في أسلوب التسيير بحيث يتولى "الناس" مهمة التسيير ويتم التخلص من القواعد المحطة من كرامة الإنسان، كما يدعون إلى "تحرير القدرات الإبداعية" بتشحيم المكنة التيلورية اللاإنسانية، وانهاء الترتيب الهرمي السلطوي والمتصلب. (عنصر، 1997، ص7).

مزايا أسلوب الإدارة التشاركية في المؤسسة

هناك العديد من المزايا التي تحققها من ممارسة الادارة التشاركية في إدارة المؤسسة حيث ذكر كلاً من (محمد، 2008، ص382) و (عسكر، 2012، ص24) الاتي كمزايا للإدارة التشاركية.

الجدول (3) مزايا أسلوب الإدارة التشاركية

ت	مزايا أسلوب الإدارة التشاركية في المؤسسة		
1	هناك ميزة مهمة جداً هي أن دوافع العاملين وأعضاء الفريق العمل، يدركون أن الإدارة مستعدة للنظر في اقتراحاتهم ووجهات النظر.	10	من خلال سلوك القائد يمكن تحديد مدى نجاح الإدارة التشاركية في تحقيق أهدافها.
2	تعمل المشاركة على احساس العاملين بالمسؤولية حين يقومون بتنفيذ سياسة اشتركوا في وضعها، الامر الذي يتيح لمدير المؤسسة أن يتفرغ للتفكير والتخطيط ويقضي فيها وقتاً أطول مما يقتضيه في مباشرة الجزائيات الدقيقة للعمل.	11	حل الخلافات بشكل فعال: في ضوء النمط التشاركي، يتم التطرق والتصدي الى الخلافات بروح الانفتاح والثقة والحوار البناء، وبخاصة أن ذلك يتم في ضوء ما تم الاتفاق عليه من أهداف وسياسات وبرامج للمؤسسة.
3	مشاركة القادة في العمل الجماعي	12	توسيع دائرة المشاركة لتشمل تفويض الصلاحيات
4	سهولة تحديد الأهداف واتخاذ القرارات من قبل المشاركين في اتخاذ القرار وتنفيذها	13	تساعد على تنمية شعور العاملين بالمؤسسة بالمسؤولية وتجعلهم أكثر نضجاً في العمل ونجاحه.
5	تنمية القدرة على الابداع والابتكار، وتعطي حرية الاتصال بين المرؤوسين، وتنمي روح التعاون بين القيادات المدربة، وتحفز وتشجع المرؤوسين على الأداء الجيد والى زيادة ولاء وانتماء المرؤوسين للمؤسسة ويكون القائد قدوة لمرؤوسيه في جميع تصرفاته وممارساته	14	تعمل المشاركة على تنمية صف ثاني من القيادات الإدارية، حيث يشعر العاملون في المؤسسة بأهميتهم في المؤسسة، وأنهم أصبحوا عنصراً فعال فيها، الامر الذي يترتب عليه دفعهم نحو التنمية الذاتية، كما أن مشاركتهم في مناقشة وحل مشكلات العمل بالمؤسسة يجعلهم ملمين بأساليب العمل الإداري فيها مما يهيئهم لشغل المناصب القيادية في العملية الادارية
6	توفير جواً من الصداقة وعلاقات تتسم بالحرية التلقائية بين القائد ومرؤوسيه، وان المرؤوسين فيها يؤدون المهمات وأعمالهم بإتقان، وتسيير الاعمال بيسر حتى عند غياب القائد.	15	تعظيم مستوى الاتفاق حول القرارات المراد تنفيذها في المجتمع المؤسسة.
7	التفاعل الذهني والعاطفي للمرؤوسين في العمل، مما يعزز سلوكياتهم في الوقوف على مسؤولياتهم، ورفع روحهم المعنوية والشعور بتقدير واحترام الذات	16	القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة والاستجابة لمتطلبات المحيط الاجتماعي للمؤسسة، التي أصبحت عرضة للتغيير المتسارع تبعاً لروح هذا العصر.

8	اتاحة جو ديمقراطي في إدارة المؤسسة يستطيع العاملون بالمؤسسة من خلاله التعبير عن أمرائهم ومقترحاتهم، كما أنهم يشتركون في حل مشكلاتهم	17	خلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في أطار مصلحة العاملين بالمؤسسة، كما تعمل على تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا واشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال، الامر الذي يسهل على القيادة أداء مهامهم على أحسن وجه.
9	الشراكة الفعلية للمرؤوسين في تحديد الأهداف وصنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	18	تعمل المشاركة على اشباع حاجة اثبات الذات لدى العاملين بالمؤسسة، وكذلك حاجات التقدير، واعتراف الآخرين واحترامهم

أهمية الإدارة التشاركية

الإدارة التشاركية من أهم المداخل المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية كاستراتيجية أساسية لصنع القرارات بحرية واستقلال وبمشاركة جميع الأطراف، حيث تهدف المؤسسات التعليمية عندما تتجه الى الإدارة التشاركية لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية من حولها وتستمر في تطوير أهدافها لتتكيف من التحديات التي تواجهها. (الزعبي، 2012، ص11).

وتعتبر الإدارة التشاركية من أهم الأساليب حيث أنها تحرص على الاستفادة من النظريات السابقة، وفي نفس الوقت تشرك العاملين في اتخاذ القرارات، لذا أصبح هذا الأسلوب يستخدم في الكثير من الأنظمة الإدارية الحديثة لما له من تأثير واضح على نتائج العملية الإدارية والتي من أهمها: اتخاذ القرارات الصحيحة، والقوة الإنتاجية والخدمية للمنظمة، وخلق جو من التعاون والثقة بين الإدارة والعاملين والاثار الايجابية على الروح المعنوية للعاملين. (الرفاعي، 2009، ص5-7).

والإدارة التشاركية من الأساليب الإدارية الهامة التي ينتفع بها كل من يطبقها في الميدان، فهي تستفيد من أفكار العاملين في الميدان، وتصدر القرارات بعد مشاركة الجميع، لذا هم حريصون على نجاحها لأنهم شركاء فيه وفي صنع القرار. (أبو عيطة، 2013، ص13).

ويمكن القول إن أهمية الإدارة التشاركية تكمن في قدرتها على إعطاء المرؤوسين مساحة من الحرية والمرونة داخل العمل حيث يتم تفويض بعض الاعمال إليهم واخذ آرائهم بالقرارات المختلفة وتنفيذها مع القائد. جنباً الى جنب الى ان تتحقق الأهداف في جو مليء بالاحترام المتبادل.

مميزات الإدارة التشاركية

من أهم مميزات الإدارة التشاركية ما يلي:

1. زيادة قدرة العاملين على عملية التخطيط وجعلهم أكثر إدراكاً بكيفية تطبيقه لنتائجه وأهدافه وللمشكلات التي يمكن أن تظهر. (الحربي، 2002، ص83).
2. بناء ان اتصال فعالة في ضوء الاتجاهات الحديثة للقيادة التشاركية قادرة على نقل المعلومات بين العاملين والقيادة بموضوعية وحيادية.
3. تشعر العاملين بقيمتهم وتزيد من انتمائهم للعمل ولجماعة العمل وترفع انتاجيتهم وروحهم المعنوية.
4. تساعد على تحسين مستوى القرار، وجعله أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فينفذه بحماس ورغبة صادقة لأنه يشعر انه هو من أصدره.
5. تساعد على تنمية القيادات الدنيا في المؤسسة، وتجعلهم أكثر استعداداً لمواجهة المشاكل التي قد تواجههم. (عبوي، 2010، ص248).
6. الحد من الشكاوى من جانب العاملين والتحسين الواضح في العلاقات بين القائد والعاملين.
7. التقليل من المقاومة ضد التنفيذ ومشروعات التطوير.
8. تيسير مهمة القائد في جهوده الاشرافية والتوجيهية.
9. تشجع العاملين على المساهمة في تحمل المسؤولية، اذ يشعرون بأنهم متفاعلون مع الموقف وانهم مشتركون في اتخاذ القرار فيهمهم بخاصة.
10. المشاركة في درجات ومستويات منها: درجة الفهم المتبادل بين القائد والعاملين ودرجة الاستشارة، ودرجة تفويض السلطة لاتخاذ القرار.
11. التحسين في نوعية القرارات الإدارية ذاتها نتيجة انفتاح قنوات الاتصال وانسياب البيانات والمعلومات.
12. تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، بحيث يشعر كل فرد بأنه جزء مهم من المؤسسة.
13. ومن هذه المميزات كما يراها (كلالدة، 2002، ص83).
14. يستمر العمل في نفس مستواه ومعدله في حالة غياب القائد لبعض الوقت عن المؤسسة. (كلالدة، 1997، ص53).

أشكال المشاركة في اتخاذ القرارات

تتفاعل عوامل كبيرة لتحديد درجة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات من بينها طبيعة المشكلة وظروفها، الوقت المتاح لأخذها، شخصية القائد وكفاءة المرؤوسين، وعادة ما تأخذ المشاركة ثلاثة صيغ هي:

الصيغة الأولى:

يكتفي المدير بإعلام الفريق حول طبيعة المشكلة والقرارات التي اتخذها لحلها وتوضيح الأسباب والدوافع وراء تفضيله لهذه القرارات دون غيرها، تمهيدا لإقناع الجماعة وتحفيزهم على قبول القرار وتنفيذه.

الصيغة الثانية:

يفرض المدير المشكلة على أعضاء فريق المناقشة، وتقديم البدائل، والاقتراحات المناسبة، ويؤجل أخذ القرار إلى حين سماع آراء الأعضاء، إلا أنه غير ملزم بأخذ بمقترحات المجموعة في بعض الأحيان.

الصيغة الثالثة:

وهي الديمقراطية المطلقة حيث يفوض المدير سلطة صناعة اتخاذ القرار للمجموعة التي تقوم بدراسة المشكلة، وطرح البدائل، والنقاش وحلولها لاختيار البديل الأفضل، ويكون دور المدير توجيهيا فقط.

أساليب وفنون المشاركة في صنع القرارات

يمكن أن تتم مشاركة العاملين في صنع القرارات على أساس فردي أو جماعي، وبصورة رسمية أو غير رسمية، (حسين حريم، 2006، ص97،99).

أما المشاركة الفردية فتتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسية، وعلى المستوى الجماعة تتم المشاركة من خلال الأساليب التشاورية أو الديمقراطية، وباستخدام الأسلوب التشاوري يطلب المدير أو المشرف من الأعضاء الإسهام بآرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم ولكن المدير يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار، أما الأسلوب الديمقراطي فيتضمن مشاركة كاملة وتقوم الجماعة، وليس الرئيس بصنع القرار النهائي بالإجماع أو الأغلبية، ويتطلب نجاح القرار الجماعي للمشاركة الفعالة شروط معينة ومنها:

- توافر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة.

- الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة.

- الموضوع الذي سيشارك فيه الأفراد له صلة بمصالحهم.

- يمتلك الأفراد القدرات المناسبة والمعلومات اللازمة لمعالجة الموضوع.

- قدرة متبادلة على الاتصال.

- أن يكون الموضوع ضمن سلطات ومسؤوليات الجماعة.

الطرق الحديثة في اتخاذ القرارات الجماعية

للتغلب على معوقات التفكير الجماعي وسلبياته تم تصميم طرق مستحدثة لاتخاذ القرارات ومناقشة المشكلات من شأنها أن تجعل هذا النوع من القرارات أكثر فعالية ونجاعة في وقت قياسي، وبإمكانيات بسيطة، ومن هذه الطرق: (فتاش نورة، 2002، ص40.41)

طريقة المجموعة الاسمية:

سميت بهذا الاسم لأن تكوين الجماعة والمناقشة يكون صورياً على ورق، وتقدم هذه الطريقة على تحديد المشكلة من قبل المشرف وعرضها على الأعضاء، ثم يتولى هؤلاء الأعضاء اقتراح الحلول على ورقة لمدة تستغرق 10 أو 15 دقيقة، وبعدها تجمع الحلول وتكتب على لوحة السبورة دون انسيابها إلى مقترحيها، ثم تفتح المناقشة بين أعضاء الجماعة على البدائل المعروضة، ويتم الاتفاق على 5 من هذه البدائل تمهيدا للاقتراع ويترتب كل عضو للبدائل الخمسة المختارة حسب الأفضلية، وبعد جمع الرتب يتم تحديد البديل المختار، وهو البديل الذي يتحصل على أفضل وأقرب الرتب.

طريقة دالفي:

وتقوم على اجتماع الأعضاء من دون تقابل وجهاً لوجه، وتتم بتحديد المشكلة وأعضاء الاجتماع ثم تصميم استمارة تحتوي على بدائل المشكلة، ثم ترسل القائمة للأعضاء في شكل تقرير مختصر، وبعد الحصول على الإجابات تصنف في مجموعات متشابهة ويعاد إرسالها إلى الأعضاء مرة أخرى، ثم الإجابات مرة أخرى، ويعاد إرسالها إلى المعنيين، وبعد جمع الآراء النهائية توضع في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة، ومن سلبياتها أنها تستغرق فترة زمنية طويلة.

طريقة عصف الأفكار:

وتعتمد على أن يقوم جميع الحاضرين في الاجتماع بطرح أفكارهم وآرائهم التي تخص موضوع النقاش بحرية وسرعة، وتسجيلها من طرف المقرر دون نقد أو تمحيص وهي بهذا تفتح المجال لإثراء الاقتراحات حول المشكلة المطروحة، وبعد المناقشة تختار البدائل التي تصمد ويتم اعتمادها كحلول للمشكلة المطروحة.

الصعوبات التي واجهتها المؤسسات: واجهت المؤسسات الاقتصادية التي اختارت إستراتيجية الإدخال من فوق للإدارة التشاركية بالأهداف صعوبات نوعية نذكر أبرزها:

1- التخوف من قسوة "الحكم على أساس النتائج" الذي يجعل الإطارات تحذر وتتخوف من تفويض المسؤولية إلى غيرهم.

1. عبئ الاستثمار الزمني الذي تستوجبه هذه الإستراتيجية بسبب ضرورة المثابرة وبذل الجهد وتجاوز المشاكل الفرعية والتركيز على التكوين والإعلام الجيد.

2- رفض السلطة التقليدية.

2. صعوبة التنسيق بين الأهداف المتناقضة في طبيعتها (مثلاً زيادة المبيعات عن طريق توسيع القرض أو تخفيض التكاليف بتخفيف الأعباء على الخزينة.
3. زيادة الخطر على الأفراد إذا لم تكن المشاركة قائمة على المشاورة بل على اتخاذ قرارات قد تنعكس سلباً على الأفراد.

تظهر أحياناً صعوبات ترتبط بالتنسيق بين الأهداف العامة والأهداف الفردية وهي صعوبات لا تبرز إلا بعد فترة (سنة على الأقل) من إدخال هذا الاسلوب في إطار سياسة التحسين المستمر (إ ت أ)، فالشركات لا تجد في أول الأمر صعوبات في تحديد أهدافها العامة ولكن يظهر ذلك فيما بعد لما تضطر إلى تكييف الأهداف الفردية معها.

حيث تطرح غزارة الأهداف الفردية صعوبة انتقاء أفضلها، وهناك مقترحين لتجاوز ذلك:

أ- الاحتفاظ بالأهداف التي تساهم مباشرة وبفعالية أكبر في تحقيق الأهداف العامة.

ب- تعليم الإطارات خلال فترات التكوين ضرورة ربط الأهداف التي يضعونها بمخطط تنفيذ يتم من خلاله وصف كيفية العمل لبلوغها.

يساعد هذا على حساب الزمن اللازم والتأكد من أن عدد الأهداف المقترحة يناسب 2000 ساعة السنوية التي يفترض أن يخصصها كل واحد لعمله بالمؤسسة.

3- يجد بعض الفاعلين (الإطارات) صعوبة في تقبل الأدوار الجديدة وإقناع مرؤوسيهم بتقبلها وبتغيير مواقفهم وذلك أما بسبب نقص الكفاءة أو الرفض الضمني لتحمل المسؤوليات التي تتبع ذلك.

- كذلك ما يتعلق بعدم وضوح الأدوار الفر دية والذي نجده لما لا يكون هناك هيكل تنظيمي دقيق، أو تكون الأدوار غير محددة بشكل واضح، أو لما تنحصر مراقبة التسيير على الجانب المحاسبي دون التقييم الفعلي للمسؤوليات.

- يعتبر موقف الأفراد أحد أهم الشروط لنجاح التغيير في المؤسسة، ولكن تعود البعض على الممارسات السلطوية المتصلة بمراكزهم تجعل الوضع صعبا عندما يتعلق الأمر بالانتقال إلى المشاركة ما يجعلهم يشعرون بخطر تدخل الغير في التسيير على عكس ما كان الأمر قبل ذلك حيث كانت السلطة المنفردة وما تبعث به من

شعور بالأمن. حداثة وامتداد المسؤوليات التي تدخلها (إ ت أ) تجعل الأفراد في غالب الأحيان يتخوفون من تحملها، بالإضافة إلى صعوبات التواصل مع القمة كلما نزلنا في السلم التنظيمي.

4- تحديد هيكل تنظيمي يحترم مبدأ وحدة القيادة، تحديد مهام يمكن ترجمتها إلى معطيات حسابية منسجمة وهي صعوبات تظهر غالباً لما تكون الأهداف غامضة أو ذات دافعية ضعيفة أو نتيجة بعض الانحراف (الحفاظ على ميزانية معينة بدلاً من تقديم الخدمات المطلوبة).

5- صعوبات تتصل بتحديد الأهداف في المصالح الأخرى غير الإنتاج والبيع.

الحاجة إلى المعلومات وهيكلة الأقسام والمصالح.

دراسة وظائف المدراء والإطارات وتحديد أهدافهم العامة ومسؤولياتهم وعلاقاتهم السلمية مع مسؤوليتهم ومع المصالح الأخرى للمؤسسة، وحدود كفأتهم.

صعوبة وضع الميزانيات حسب المصالح ومراقبتها.

صعوبة مراجعة الوسائل في بداية السنة لما لم يكن بلوغ الأهداف قد تحقق بعد.

طرق المشاركة

تتعدد الطرق والوسائل التي تتحقق من خلالها المشاركة في تسيير المؤسسات، وقد اجمع الباحثين على امكانية التمييز بين طريقتين للمشاركة الإدارية (رقام ليندة، 2002، ص1-4).

1- المشاركة الغير المباشرة: وقد تكون رسمية أو غير رسمية.

1. المشاركة الرسمية:

أو ما يسمى بالديمقراطية الصناعية، والتي تتم من خلال ممثلين منتخبين من طرف العمال ينوبون عنهم في هيئات اتخاذ القرارات سواء كان ذلك على مستوى الورشة أو المؤسسة، وتكون رسمية حيث تستمد شرعيتها إما من قوانين الدولة، او عقود الاتفاق الناتجة عن المفاوضات الجماعية أو نتيجة السياسة التسييرية للمؤسسة، وتكون معنية ببعض أنواع القرارات منها: المشاكل التقنية في الانتاج، التشغيل وقضايا العمل، المساهمة في سعادة العامل خارج المؤسسة، تنظيم العمل، السياسة العامة والهياكل.

وجهت لهذه الطريقة انتقادات:

انحصارها في عضوية بعض ممثلي العمال بمجلس الادارة أو احدى اللجان وانعزال جموع العاملين عن المشاركة (حقيقية) باعتبار أن هناك ممثلين لهم ينوبون عنهم في ذلك.

يمكن أن تطرح هذه الطريقة مشكال ذا بعدين وهما حقيقة تمثيلية العمال واختيار هذه التمثيلية خاصة في عملية نقل المعلومات في الاتجاهين، وما يمكن أن يترتب عن هذه العملية من آثار سيئة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى كل أعضاء المؤسسة يمكن أن لا يتعرفوا على أنفسهم من خلال هؤلاء النواب.

غالبا ما يناقش هؤلاء الممثلون في الهياكل المنتخبة قضايا الرواتب والمكافآت وغيرها من الموضوعات التي تمثل مطالب عملية بالدرجة الأولى، وعدم قدرتهم على المشاركة الحقيقية في صنع القرارات المتعلقة بقضايا الانتاج والتمويل والتسويق وغيرها لما تتطلبه من خبرات ومهارات لا تتوفر لديهم.

2. المشاركة غير الرسمية:

تستمد من شرعيتها من الاجماع الاتفاق أو الموجود بين الأفراد، مع ضرورة الملاحظة أن التجربة يمكن أن تدفع بالضرورة الى رسمية هذه الممارسات غير الرسمية، لأن التشغيل الحقيقي للمؤسسة هو نتيجة التأثير المتبادل لجوانبه الرسمية وغير الرسمية، والمسير لا يستطيع أن يهمل ذلك، والا واجه خطر عدم فعالية قرارته.

2- المشاركة المباشرة:

ويقصد بها المشاركة الفعلية للعمال أنفسهم في اتخاذ القرار على مستوى ورشات الانتاج، حيث تتخذ هذه المشاركة شكل مجموعات أو فرق عمل ذات استقلالية نسبية، يتمتع العمال فيها بدرجة من المسؤولية في مجال تنظيم العمل ومراقبته وانجازه (رقام ليندة، 2002، ص45).

مزايا الإدارة التشاركية

الإدارة بالمشاركة تتحقق عدد مزايا هامة سواء بالنسبة للعاملين أنفسهم أو بالنسبة للمؤسسة وأهم المزايا:

(جودة، 2008، ص55):

1- تؤدى إلى زيادة شعور الفرد بدرجة كبيرة من التلاحم بالمؤسسة وأهدافها.

2- تجعل المشاركين لديهم صورة شاملة عن المؤسسة ككل بدلاً من جعل نظرة كل منيم محصورة.

3- تقلل من مقدار النزاع والصراع بين المشاركين بما يؤدي إلى زيادة الفهم المتبادل والترابط فيما بينهم.

الفصل الثالث / الإطار النظري للبحث:

فاعلية القرارات الإدارية

المقدمة

تمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر نشاط الفرد والجماعة في حياتهم الخاصة أو في مجال أعمالهم وهي تعتبر من مقومات الحياة وهي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها أنها بمجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل إذ أن عملية اتخاذ القرار تمثل جزءً هاماً من عمل متخذ القرار ونشاطا رئيسياً من أنشطة الإدارة، لذلك يمكن القول بأن أي تصرف يتخذه إنما ينطوي على اتخاذ قرار فاتخاذ القرار يلعب دوراً هاماً في ممارسة العمليات المختلفة إذ أن النجاح أو الفشل ينسب إليه.

لهذا سنتناول في هذا الفصل أهمية عملية اتخاذ القرار، أنواع القرارات الإدارية، عناصر عملية اتخاذ القرار، مراحل عملية اتخاذ القرار، أساليب عملية اتخاذ القرار، نماذج عملية اتخاذ القرار، أنماط عملية اتخاذ القرار، خصائص عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار، بيئة وظروف عملية اتخاذ القرار، معوقاتها وأساليب تحسينها.

مفهوم عملية اتخاذ القرارات

هناك اختلاف في تعريف القرار بين الكتاب والباحثين ونورد فيما يلي بعض هذه التعريفات

مفهوم القرار

هو مسلك معين أو محدد من بين مجموعة من البدائل بمواجهة أو تفادي احتمالات المستقبل، وبهذا المعنى فان عملية اتخاذ القرارات هي عملية مفاضلة واختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف محددة (عباس وبركات،2001).

كلمة قرار Decision تعنى "البت النهائي والإرادة المحددة لصنع القرارات بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية" (عبدالله، 1986، ص22).

كما يعرف القرار بأنه "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها" (الهواري، 1994م، ص117).

ويعرف أيضا بأنه "منهج للتصرف يختار من بين عدد من البدائل ليحدث أثراً ويحقق نتيجة" (الصباب، 1417هـ، ص385).

وتعرف القرارات الإدارية بأنها "القرارات التي تتعلق بالمشكلات العادية المتصلة بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة وتقسم إلى نوعين: قرارات إدارية. وقرارات تكتيكية" (النمر وآخرون، 2006، ص365).

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية إدارية مركبة من حيث أنها تأخذ في الاعتبار بيئة اتخاذ القرار وكذلك التنبؤ بالمعوقات والمشكلات التي قد تحد من فعالية القرار الإداري. لذا يجب على متخذي القرار الأخذ في الاعتبار بالمشكلات التي قد تقابلهم وتحليلها والعمل على تجنبها أو حلها (حمادات، 2006).

وباختصار، فان اتخاذ القرار هو "عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار" (علاقي، 1996، ص494).

أنواع القرارات

هناك اختلاف بين علماء الإدارة حول تحديد أنواع القرارات الإدارية التي يمكن اعتبارها قاعدة عامة تطبق على جميع الأحوال والظروف مما أدى إلى ظهور اجتهادات مختلفة حول عدد من أنواع القرارات تحمل مسميات واصطلاحات مختلفة. وفيما يلي نعرض لأهم هذه الأنواع:

(أ) أنواع القرارات وفقا للنمط القيادي لمتخذها: وتصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين (عليان، 2003م، ص136)، وهما:

1. القرارات الأوتوقراطية: وهذه القرارات يتم اتخاذها من قبل القائد بشكل انفرادي ويعلنها على مرؤوسيه دون إعطائهم فرصة للمشاركة في اتخاذها، ولا يضع في اعتباره رد فعل المرؤوسين نحو القرار المتخذ، مما يؤثر سلباً على التنظيم والعاملين فيه.
2. القرارات الديمقراطية: ويتم اتخاذها من خلال إشراك العاملين في المستويات المختلفة من التنظيم، وتتميز هذه القرارات بتقاسم القائد مع مرؤوسيه سلطة اتخاذ القرار، وفعالية القرارات ورشدها، وذلك لأن مشاركة المرؤوسين تساعد على قبولهم للقرار وعدم معارضتها بعد إصدارها.

(ب) التصنيف على أساس تأثير البيئة المحيطة بعملية اتخاذ القرار (الكلالدة، 1997):

1. قرارات في حالة التأكد Certainty وهو قرار يبنى على بديل واحد في حالة توفر معلومات مؤكدة، ويكون القرار في هذه الحالة سهلاً.
2. قرارات في حالة عدم التأكد Uncertainty وهي قرارات تبنى على عدة افتراضات في حالة عدم توفر المعلومات، لذا فان هناك احتمالات متعددة لنتائج القرار.

3. القرار في حالة المخاطرة: وهو قرار يتخذ بناء على قيمة متوقعة في القرار مستمدة من خيار تم اختياره من عدة خيارات لذا فان القرار يتخذ على أساس القيمة المتوقعة للقرارات.
4. القرار في حالة الاختلاف (الصراع) وهو ما يطلق عليه (نظرية المباريات)، ويتم تحديد معيار للقرار وتحديد درجة الاختلاف في المصالح بين المتنافسين وما ينتج بسبب الاختلاف وعلى طرفي نقيض بين طرفين أو شخصين فأي خسارة لأي طرف هي ربح للطرف الآخر.

(ج)التصنيف على الأساس الشكلي للقرارات (موقع مفكرة الإسلام، 2007).

1. القرارات التقليدية:
2. القرارات التنفيذية: وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.
3. القرارات التكتيكية: وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.
4. القرارات غير التقليدية:
5. القرارات الحيوية: هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير ـ متخذ القرار ـ بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إل ى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير ـ متخذ القرار ـ لإشراك كل من يعنيهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.
6. القرارات الإستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

(د) التصنيف على أساس المكون المستهدف: وتنقسم القرارات من حيث المكون المستهدف إلى القرارات التالية (jill، 1994، ص206-209):

1. القرارات التي تستهدف المكون البشري مثل:
2. الهياكل التنظيمية - تحليل وتوصيف الوظائف – شئون الأفراد (استقطاب، اختيار، تعيين) –اللوائح والأجور -التدريب - الخدمات الاجتماعية - القرارات المتعلقة بالأفراد كـأفراد أو جماعات
3. القرارات التي تتعلق بالمكون المصنوع مثل:

4. الآلات والمعدات
5. الطاقة المصنوعة (طاقة الاحتراق، التفاعلات)
6. التشغيل (الفترات - النظم - الاحتياجات)
7. الصيانة (الدورية - الوقائية – العلاجية)
8. الإنتاج (النوعية، الكمية، الجودة، التطوير)
9. التسويق (التخزين، النقل، السياسات، التسعير)
10. التمويل (الخصومات، البيع الآجل، الأسواق، الجمهور، البنوك، القروض، دوران رأس المال).
11. الأمن الصناعي (السلامة والأمان)

أهداف الاتصال الإداري لفاعلية اتخاذ القرار

تهدف عملية الاتصالات في أي مؤسسة إدارية مهما كان نوعها الى ما يلي:

12. تسهيل عمليات اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.
13. تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوب من المؤسسة تحقيقها من خلال والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها. البرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك، الإضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين -تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها.
14. التعرف على مدى تنفيذ الأعمال، والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.

وتخدم عملية الاتصالات التنظيم الإداري بطرق عدة وعلى النحو التالي:

15. تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين إذ تعتبر خطوط الهياكل التنظيمية والسياسات مؤشرات يلتزم العاملون باتباعها في عملية اتصالاتهم برؤسائهم، في تقديمهم لمقترحاتهم وتؤدي التنظيمات غير الرسمية نفس الوظيفة إذ تضبط سلوك أعضائها.
16. تعزز عملية الاتصالات الدافعية لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد عليهم القيام به، وكيف يمكنهم تحسين أدائهم، إذ أن تحديد الأهداف وتوفير التغذية العكسية عن سير التقدم في تحقيق الأهداف وتعزيز السلوك المطلوب يستثير الدافعية. (محمد قاسم القريوتي، 2003، ص201-202).

مراحل اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بعدد من المراحل، وسنعرض فيما يلي تفصيلاً لكل مرحلة من هذه المراحل:

1. تشخيص المشكلة محل القرار: يعد تشخيص المشكلة أهم خطوة في عملية اتخـاذ القـرار.

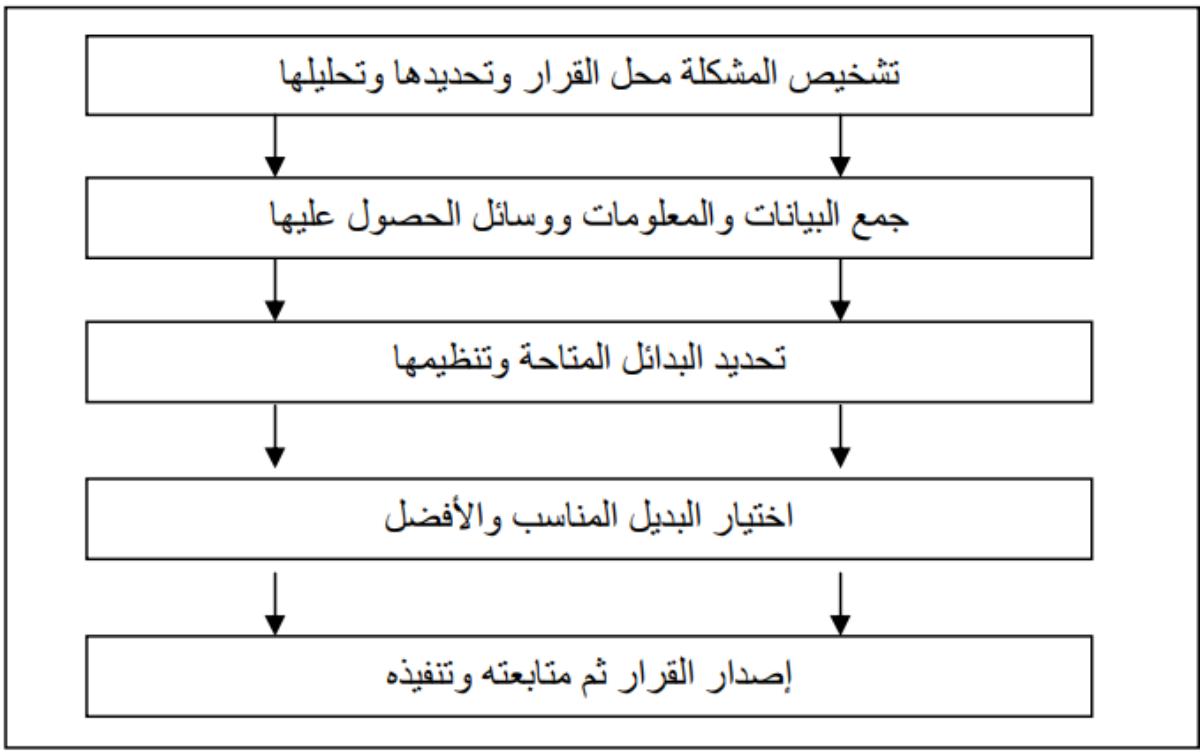
فالتشخيص الخاطئ يؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ مهما كانت الدقة والوضـوح فـي تنفيـذ الخطوات التالية، فلا يقتصر دور المدير على اتخاذ القرار في المشكلة المعروضة بل ويجب عليه التعرف على الجوانب ا لمختلفة للمشكلة وتشخيصها وتحديدها تحديدا دقيقا مـن حيـث نوعها وكيف نشأت وإيضاح الأسباب الرئيسية للمشكلة ثم الأسباب الثانوية. وعند التعـرف على هذه الأسباب توجه الجهود لحل هذه المشكلة (عسكر، 1997، ص143).

2. جمع المعلومات والبيانات عن المشكلة: من الأهمية بمكان تحديـد البيانـات والمعلومـات والإحصائيات المطلوبة التي لها علاقة بالمشكلة محل الدراسة، إذ يتوقف على توافر هـذه المعلومات ومدى سلامتها وتنظيمها بدقة تقديم بدائل مناسبة لحل المـشكلة. كمـا أن فهـم المشكلة فهما حقيقيا واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمـع البيانـات والمعلومـات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار (العنقري، 1997م، ص282).
3. إيجاد بدائل لحل المشكلة: في هذه المرحلة يتم التعرف على البـدائل الممكنـة والمتـوافرة لمعالجة المشكلة ويشترط وجود بديلين على الأقل لأن اختيار بديل واحد بسبب أنه الوحيد لا يمثل اتخاذ قرار ويمكن تسهيل ع ملية تقديم البدائل من خلال استخدام أسلوب يـشجع علـى تقديم أكبر عدد من الأفكار الجديدة. ويعتمد هذا الأسلوب على أربعة عناصر وهي:
4. الحرية في طرح الأفكار.
5. تقديم أكبر عدد من الأفكار كلما أمكن ذلك.
6. المزج بين الأفكار المقدمة وتحسينها.
7. عدم نقد الأفكار المطروحة (الخشروم ومرسي، 1998، ص282).
8. تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة: بعد اختيار بدائل حل المشكلة، يجب على المدير إجـراء تقييم شامل للحلول المتاحة حتى يتم اختيار الحل من بين عدة الحلول العديدة بعض المزايـا والعيوب، إذ لا تتساوى الحلول جميعا من حيث قدرتها على تحقيق الهدف. وتعتبـر هـذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة، ذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليـست عمليـة واضحة وسهلة لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكنها تظهر عند تنفيذ الحل مستقبلا. ويتطلب تحليل هذه المرحلة بيان معايير تقييم كل بديل من البدائل المتاحة، وكيفية التمييز بين العناصر الملموسة وغير الملموسة في تقييم بدائل الحل. وفيما يلي نعرض أهـم المعايير التي تستند إليها عملية تقييم البدائل.
9. إمكانية تنفيذ البديل، ومدى توافر الموارد المادية والبشرية والطبيعية اللازمة له.

10. تكاليف تنفيذ البديل، والتي يمكن تقديرها من خلال الموازنة بين المكاسب التي يتوقع تحقيقها من تنفيذ البديل والخسائر التي قد تترتب عليه.
11. آثار تنفيذ البديل على المنظمة: على الأقسام والإدارات، والوظائف، والأداء، أو على المنظمات الأخرى وهذا يختلف باختلاف طبيعة المشكلة وأهميتها.
12. الآثار الاجتماعية والإنسانية للبديل وانعكاساته على الأفراد والجماعات ومدى قوة العلاقات التي يمسها.
13. مدى استجابة المرؤوسين وتقبلهم للبديل، وهذا عنصر هام يجب أخذه بعين الاعتبار عند تقييم البدائل، وذلك لأن عدم استجابة المرؤوسين للبديل أو معارضتهم له يخلق عقبات تحول دون تنفيذه، ويضيع كل الجهود التي بذلت في المراحل التي سبقت التنفيذ.
14. الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل، وهذا يتوقف على طبيعة المشكلة ونوعها. ومن الأمور الهامة أن يتم تنفيذ البديل خلال وقت محدد حتى لا يضيع الوقت ويصدر القرار بعد مدة ويضيع الهدف (كنعان، 2003، ص150-149).
15. اختيار الحل الملائم للمشكلة: وتعتبر هذه المرحلة من المراحل المميزة في عملية اتخاذ القرار، فبعد تحديد البدائل وتقييمها، يجد متخذ القرار نفسه في موقف يسمح له بتحديد البدائل أو الحل المناسب الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة، وهنا يصل متخذ القرار إلى اختيار أحد البدائل التي حددها وتوصل إليها في المرحلة السابقة بحيث يكون هذا البديل هو أنسب البدائل المتاحة وأفضلها (ياغي، 1417، ص109).
16. متابعة تنفيذ القرار: ويتم في هذه المرحلة وضع خطة لتنفيذ الحل الذي تم اختياره من قبل المدير متخذ القرار، كما يتم تحديد الوقت الذي سيستغرقه تنفيذ الحل، ومراحل التنفيذ والعاملين الذين تم تكليفهم بالتنفيذ، وتحديد مسئولية كل واحد منهم والطريقة التي سيتم بها تطبيق الحل والوسائل التي يمكن استعمالها لمراقبة التنفيذ والمعايير التي تقيس درجة نجاحه، بالإضافة إلى مراعاة ما قد يستجد من مشكلات أثناء الحل ووضع خطة مناسبة لمواجهتها وعلاجها وكذلك تحديد البديل الذي قد تستدعي الظروف استخدامه إلى جانب الحل المختار (عامر وعبد الوهاب، 1998م، ص435).

ونستطيع توضيح تلك المراحل من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (1) يوضح المراحل الأساسية اتخاذ القرار



المصدر: النمر: سعود بن محمد واخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض، 1997، ص 354.

يتضح لنا من خلال دراسة مراحل اتخاذ القرار أنها مراحل مترابطة مع بعضها البعض ولا يمكن الاستغناء عن أي منها فكل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به إلا أنه في النهاية جميعها تهدف إلى الوصول لقرارات سليمة وفعالة تحقق الأهداف المنشودة للمنظمة.

أولا: أهمية اتخاذ القرار

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، وإن مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة إنما يتوقف أولاً على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها. وبما لديهم من مفاهيم تضمن أن تكون القرارات الإدارية ذات فاعلية أكيدة ويدرك أهمية وضوحها ودقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها. وتكمن أهمية اتخاذ القرار فيما يلي:

- إن اتخاذ القرارات له أهمية بالنسبة للفرد أو المؤسسات المختلفة حيث أنه لا يمر يوم في حياة الفرد إلا وعليه اتخاذ قرار وكذلك في المؤسسات التي تضع نصب عينيها النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة من الخطط التي وضعتها.

- إن اتخاذ القرار هو العامل الأساسي للتقدم والنجاح في القيادة الإدارية لأن من صفات القائد الناجح قدرته على اتخاذ القرار عندما يعلن قراره عليه استخدام قوة دوره في تهيئة الظروف الملائمة ليكون القرار هو الناجح وجذب الناس إلى أن هذا القرار هو القرار النافع. (معن محمود، 2007، ص122-123)

- تعد عملية اتخاذ القرار الإداري جوهر العملية الإدارية ومحور نشاط الوظيفة الإدارية وهي عملية اختيار لإستراتيجية أو لإجراء، وهذه العملية منظمة ورشيدة وبعيدة كل البعد عن العواطف، ومبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار مرضي أو مناسب. (كاسر المنصور، 2007، ص31)

عناصر ومكونات عملية اتخاذ القرار

1- عناصر عملية اتخاذ القرار:

أ- الدراسة: يعني بها تحديد البدائل والبحث فيها وحذف غير المناسب منها، وهي عملية متكررة بمعنى أننا قد نحتاج إلى تكرارها عدة مرات قبل أن نتوصل إلى قرار ننتفع به. (على عياصرة، 2006، ص42)

ب- الاستشارة: وهي عملية يشترك فيها الأشخاص المتأثرون ببحث الموضوع وباتخاذ القرار وبتنفيذ الحل، وطبعاً هناك فرق بين الاستشارة والمشاركة، إذ أن الاستشارة تستخدم أشخاصاً آخرين لإثراء تفكيرنا في الحوارات والاجتماعات، كما انها اجراء ينطوي على تعيين فرق كجزء من العملية وغالباً ما تشكل الاستشارة جزءً من عملية الدراسة. (علي عياصرة، 2006، ص42-43)

ت- الالتزام: وهو عامل أساسي في عملية اتخاذ القرار، ونعني به تحمل مسؤولية القرار من حيث إدارة الأخطار الخارجية والنفسية للقرار، وإيجاد التزامنا الداخلي وجعله حقيقياً بإعلان القرار. (علي عياصرة، 2006، ص43)

ث- النقل (التواصل): وتقصد بذلك شرح ما قررته ولماذا، وتنفيذ القرار بتوليد التزام به لدى الآخرين، وترويج الفوائد وتأمين العمل، وإجراء تفويض وتخطيط. (على عياصرة، 2006، ص43)

ج- التفقد: وهو مراقبة التقدم لضمان نجاح القرار بالفعل واستخدام مؤشرات الأداء وتعديل الخطط في ضوء التقدم والتجول الميداني على الموظفين للمراجعة والتشجيع ومراجعة القرار كجزء من دورة التعلم والإعداد للقرار التالي. (علي عياصرة، 2006، ص43)

2- مكونات عملية اتخاذ القرار:

قوم عملية اتخاذ القرار على أساس إدراك وجود مجموعة من العناصر التي تحتكم إليها وهي:

أ- المدخلات: وهي يتمثل فيها الموقف المعني وتنبع عادة إما من البيئة الخارجية للمنظمة أو البيئة الداخلية لها. (بلال السكارنة، 2009، ص359)

ب- قنوات الاتصال: وهي التي تقوم بالتفاعل مع المدخلات وبلورتها في صورة مطالب وفي صورة تحدد مدى الدعم والتأييد أو المعارضة وبلورتها والمناهضة وتوصيلها الى مركز النظام الإداري.

ت- مركز النظام الإداري سلطة القرار: وهي التي تتعامل مع المدخلات لاتخاذ قرار حولها.

ث- المخرجات: وهي القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها بالإضافة إلى أية توجيهات أو تعليمات يتم تحديدها لضمان سلامة التنفيذ.

ج- نتائج القرار: وهي التي تترتب على اتخاذ بعد الإعلان عنه أو تنفيذه.

ح- التغذية العكسية أو المرتدة: وهي التي توفر عمليات المتابعة أو ردود الفعل المترتبة على نتائج القرار.

خصائص الاتصالات الإدارية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية

إن عملية اتخاذ القرارات أهم العمليات الإدارية وحتى تكون هذه العملية فاعلة لا بد أن تتسم بخصائص تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى ومن هذه الخصائص أنها (Ashram، 2005، ص116):

- **عملية عقلية:** فاتخاذ القرار هو تفكير عقلاني بالدرجة الأول يحتاج الكثير من الوقت والتأني.

- **عملية هادفة:** إن القرار ما هو إلا وسيلة لتحقق هدف معين بخصوص مشكلة أو موقف معين، كما أن اتخاذ القرارات هي صفة ملازمة لعمل المدراء، إذ لها هدف معين يسعى المدراء إلى تحقيقه.

- **عملية اختيار:** ويعني ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تقوم على المفاضلة ما بين البدائل المطروحة أمام متخذ القرار ليصل إلى اختيار البديل المناسب من بينها.

- **عملية معقدة:** ويعني أن العملية معقدة بمعايير الاختيار وبالبيئة المحيطة بالقرار ومتطلباتها وملابساتها وبالأشخاص الذين هم محور القرار في الاتخاذ والتنفيذ والتأثير.

- **عملية إنسانية:** بمعنى أن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بالجانب الإنساني سواء من قبل متخذ القرار أو المتأثرين بالقرار.

- **عمليــة مــستقبلية:** أي أن آثار اتخاذ القرار تظهر في المــستقبل ولذلك يجب أن يكـون لمتخـذ القرار رؤية مستقبلية تحوي معلومات عن قرارات الماضي والحاضر.

العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري

1. تحديد الهدف من الاتصال: إن عملية الاتصال السليم تتطلب تحديد هدف معين. فهل. الهدف هو مجرد تبليغ معلومات عن وضع قائم؟ أم هو تقرير عن نشاط يستلزم قرارات معينة؟ أم هو توضيح لبعض السياسات والخطط؟ (محمد قاسم القريوتي، 2003، ص239).

2. معرفة مركز متلقي الرسالة: يجب التحقق من طبيعة متلقي الرسالة من حيث مركزه وعمله وتخصصه الوظيفي حتى يتم اختيار الرسالة في كلمات تحمل المعاني التي تؤدي الاستجابة الملائمة. (محمد القريوتي، المرجع السابق، ص239)

3. وسيلة الاتصال: يجب اختيار وسيلة الاتصال المناسبة، هل يكون الاتصال شفهياً أم كتابياً، فإذا كان شفهياً هل يتم عن طريق الاتصال الشخصي أم بطرق أخرى كالهاتف؟، فإذا كان خطياً فهل يكون عن طريق الخطابات الرسمية، أم التوضيحات المكتوبة؟ (محمد القريوتي، المرجع السابق، ص239)

4. توقيت الرسالة: يجب اختيار التوقيت الملائم. أي اختيار الفترة الزمنية التي يكون فيها متلقي الرسالة متهيئا لقبول الآراء والاستجابة معها. (محمود سلمان العميان، 2004، ص239).

5. المصلحة المشتركة: يجب تحديد المصلحة المشتركة عند إعداد الرسالة ومعنى ذلك أن متلقي الرسالة لا يستجيب عادة إلا إذا كانت له مصلحة مادية أو معنوية في التصرف المعين، وبالتالي فإن الاتصال الإداري يظهر أثره في حالة توضيح السياسات الجديدة والتعليمات والتوجيهات بما يبين أن هناك فائدة أو مصلحة تعود على متلقي الرسالة من العمل بمضمونه. (محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص239).

6. قياس النتائج في الرسالة: يجب أن تعد الرسالة بطريقة يمكن معها معرفة النتائج المترتبة عليها وإمكانية تقييمها للحصول على فكرة سليمة للأثر الذي تحدثه. (محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص240).

مهارات الاتصال الإداري لفاعلية اتخاذ القرار

مهارات الاتصال الإداري هي القدرات والقابليات التي تنطوي على أعمال إرسال واستقبال المعلومات والأفكار والمشاعر والاتجاهات، إذ يفترض تمتع المديرين جميعا بقابليات الاتصال التحريري والشفهي وذلك أن المديرين يقضون الجزء الأكبر من وقتهم في أعمال تبادل الأفكار والمعارف والحقائق والمضامين مع الآخرين، لبلوغ النتائج المرجوة من الجماعة. إن المدير الجيد أو العامل الجيد هو ذلك الفرد القادر على استلام الإشارات

والمضامين والكلمات والمعاني التي يقصدها المرسل ويتصرف إزاءها وفق المعاني المقصودة من قبله. (مزهر شعبان العاني، 2008، ص30).

وهذه المهارات هي:

1. **مهارات التحدث:** وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين. (بلال خلف السكارنة، 2010، ص393).
2. **مهارات الكتابة:** وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقية اسلوبهم في الكتابة. (بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص393).
3. **مهارة الاستماع:** اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه. (بلال خلف السكارنة، المرجع نفسه).
4. **مهارة القراءة:** وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ. فالكتابة تفقد معناها مهما كانت متقنة في أسلوبها وصياغتها، إذا كان الشخص الذي يتعامل معها مرسلاً أم مستقبلاً، لا يتقن مهارة القراءة. (علي نحيلي، جمال حرمقاني، 2010، ص289).

مؤشرات فاعلية القرارات الإدارية الاستراتيجية

تحدد عملية صنع القرار الاستراتيجي الفعال بستة خصائص (Coulter & Robbins، 2012، ص193)

1. يجب ان يكون التركيز على ما هو مهم في صنع القرار.
2. يجب ان تكون المعلومات منطقية ومتناسقة.
3. للتفكير الشخصي والموضوعي دور مهم في التحليل ومن ثم يمزج مع التفكير البديهي لصانع القرار.
4. تتطلب المعلومات قدر كبير من تحليل ما هو ضروري لحل مشكلة معينة.
5. للتشجيع في جمع المعلومات ذات الصلة دور كبير في توجيه الرأي المستنير لصانع القرار.
6. يجب ان تكون القرارات واضحة وموثوقة ومرنة ليسهل استعمالها وتطبيقها.

ويمكن الحكم على نوعية وفاعلية القرار من خلال الكشف على ما يلي: (جواد، 2010، ص296).

1. مدى انسجام وتوافق مع السياسات والاجراءات الجارية.
2. حسن توقيت المناسب.
3. مدى احتوائه وتجسيده لأعلى نسبة من كميات المعلومات.

4. مدى ما يعكسه انطباع متخذ القرار على اثاره.

كما يمكن ان يكون للبعد النفسي والاخلاقي مع التفكير الأخلاقي والتصور الدقيق للمشكلة تأثير كبيراً فيتقبل القرار وتنفيذه من قبل الافراد العاملين وجعل أكثر كفاءة وفاعلية في حل المشكلة القائمة. (Robbins& Judge، 2013، ص182)

المعوقات التي تؤثر على اتخاذ القرارات الإدارية

تواجه عملية اتخاذ القرارات العديد من المعوقات التي تحول دون فعاليتها، ويمكن تلخيص هذه المعوقات فيما يلي (الحنفي، 1990، ص101):

1. نقص المعلومات وعدم دقتها وحداثتها، وغياب الأجهزة والأساليب الحديثة لحفظها وتنسيقها، وتعدد الجهات التي تشترك في عملية اتخاذ القرار الإداري الواحد، وطول الإجراءات وتعقدها والازدواجية والتضارب في القرارات، وضعف الوعي التنظيمي ونقص الكفاءة الإدارية لدى موظفي الأجهزة الإدارية بشكل عام والقيادات الإدارية بشكل خاص، وفقدان التنسيق، وغياب نظم الاتصال الفعالة مما يؤدي إلى الجمود والجهل بالقرارات التي تتخذ من قبل الأقسام والشعب التابعة للمنظمة الواحدة، وعدم الاهتمام بعنصر الوقت وغياب أساليب الجدولة الزمنية والمتابعة الدورية للقرارات الصادرة والخوف من المسئولية، وتردد بعض متخذي القرارات في المبادرة والمواجهة الجريئة للمشاكل والظروف العصيبة.
2. طغيان الاعتبارات الاجتماعية والتأثيرات الشخصية التي تضعها الجماعات الضاغطة والهيئات والمنظمات المهنية والتي تؤدي بدورها إلى عدم الالتزام بالموضوعية في اتخاذ القرارات.
3. تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية على موضوعية اتخاذ القرارات وأكثر ما يتجلى ذلك في الدول النامية، بالإضافة إلى عدم وجود الإمكانيات الاقتصادية الكافية لتحديث الإدارة العامة وتزويدها بالتكنولوجيا المتقدمة.
4. عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها في المناسبات، حيث أن معظم هذه اللوائح قد صيغت في ظروف معينة، وكانت مناسبة في ذلك الوقت، وبالتالي لم تعد ملائمة للمستجدات التي ظهرت وأصبحت الإدارات مطالبة بتعديل وتطوير هذه اللوائح لتناسب التطورات والمستجدات. وفي المقابل فان بعض المؤسسات تعاني من سرعة تغيير التعليمات واللوائح إذ ما يلبث العاملون أن يتفهموها ويعملوا بموجبها حتى يتم تعديلها وإلغائها.
5. ضعف الرقابة، وعدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية، وبسبب ذلك قد تنفذ هذه القرارات بطريقة خاطئة بقصد أو بدون قصد مما يفقد الإدارات المصداقية عند اتخاذ قرارات أخرى.

6. المركزية الشديدة وعدم التفويض في عملية اتخاذ القرارات مما يضعف روح المسئولية لدى القيادات الإدارية الوسطى والعاملين، وقد يعود ذلك إلى أسباب سيكولوجية تتمثل في عدم رغبة القيادات الإدارية العليا في تفويض الاختصاصات والصلاحيات وحصرها بأيديهم.

ويرى (مشرقي، 1997م) أن هناك عدد آخر من الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار وهي:

7. عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة، حيث يلقى المدير صعوبة في تحديد المشكلة وقد تنصب قراراته على حل المشكلة الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية.
8. عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار، فقد تتعلق الأهداف بتحديد رقم مبيعات في منظمة إنتاجية ما وبالتالي يجب إدراك هذه الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية ضمن المنظمة ومن ثم العمل على تحقيق الأهداف الأكثر أهمية ثم الانتقال إلى الأهداف الأخرى.
9. البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بغية إمكانية التعرف على مزايا وعيوب البديل المتوقع والمقصود بالبيئة التقاليد والعادات والقوانين والتغييرات والعلاقات الإنسانية والظروف الاقتصادية والمالية والسياسية والتشريعات الحكومية، والتطورات التكنولوجية. وتتجلى الصعوبة في تحديد المعايير سواء كانت مادية أو معنوية أو منفعة حيث يتم من خلال هذه المعايير تحويل النتائج غير المادية أو الأحكام الشخصية إلى معايير ملموسة.
10. شخصية متخذ القرار، قد يكون المدير واقعاً عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة السياسية وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود، وضرورة التقي د بالإجراءات الداخلية أو قيود خارجية وبالتالي ينجم عنها خضوع الإدارة لسلطة أعلى كالسلطة السياسية التي تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلبيا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها.
11. نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات: تعد المعلومات مادة الإداري في اتخاذ القرارات كما أن الإنتاج يعتبر المواد الأولية هي الأساس في إنتاجه، ويجب أن تكون المعلومات ممثلة للظاهرة المدروسة، وهذه المعلومات جوهرية تمكن الإدارة من استخدامها ووضع التقديرات اللازمة حول الأوضاع القائمة والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور مستقبلاً.

المقترحات التي تؤدي الى زيادة فعالية القرارات

بناء على العوائق والعوامل والاعتبارات التي تحول دون اتخـاذ القـرارات، حـاول بعـض الاختصاصيين أن يقدموا بعض الاقتراحات لتحسين فعالية القرارات منهـا (علاقـي، 1996، ص98).

1. تدريب الإفراد على كيفية اتخاذ القرارات في المواقع التي يجهلون فيها كيفية الوصول إلـى القرارات السليمة، أو التي لا يملكون الخبرة الكافية لاتخاذ القرارات.
2. منح الصلاحيات والسلطات للموظفين في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى فـي الهيكـل التنظيمي.
3. تغيير نظرة الإدارة العليا بأنها الوحيدة القادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة.

ويوضح (ديفيد فرانسيس، 1416هـ، ص 102) أن فاعلية اتخاذ القرار في أي منظمـة تتـأثر بالعوامل التالية:

4. وجود القوى العاملة ذات الخبرة العلمية والانجاز المرتفع خاصة في المناصب القيادية المسئولة عن اتخاذ القرارات المهمة.
5. اتخاذ القرارات السليمة، ذلك أن اتخاذ القرارات السليمة يعتمد في المقام الأول علـى قـدرة القيادات في الإدارة العليا على اتخاذها للوصول إلى النتائج المرغوبة.
6. تعلم المديرين على عمليات اتخاذ القرار والطرق التي يتم من خلالها تزويد متخذي القرارات بالمعلومات عن واقع علمي دقيق.

الفصل الرابع

الدراســـة الميدانيــة

المبحث الأول

إجراءات الدراسة الميدانية

إجراءات البحث:

يتضمن هذا الفصل منهج البحث، ومجتمع البحث وعينته، ووصفاً لخصائص عينة البحث، وأداة البحث، ومصادر بنائها، والمراحل والخطوات التي مرت بها عملية بناء الأداة حتى وصلت إلى صورتها النهائية بعد حصولها على الصدق والثبات اللازمين، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، وفيما يأتي تفصيل تلك الإجراءات:

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهتم بوصف الظاهرة كما هي عليه في الواقع، والتي تتمثل في البحث الحالي: **دور الإدارة التشاركية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة.**

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من مدراء وموظفي المؤسسة الوطنية للتمويل الأصغر، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من موظفي المؤسسة، وقد تم توزيع (50) استبانة كعينة ممثلة للبحث، وتم استرجاع (30) استبانة من الاستبانات الموزعة بنسبة (65%)، وبلغت نسبة الاستبانات المفقودة (35%)، وقد بلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (30) استبانة بنسبة (65%).

مقياس أداة الدراسة الميدانية:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول التالي.

مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

عند اختيار الباحثات الدرجة (5) للاستجابة " أوافق بشدة " بذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة 100% تعطي نتائج إيجابية للفقرة حسب جدول الوزن النسبي رقم (1) وتم حساب الوزن النسبي بحسب الفقرات الإيجابية ويمكن تطبيق العكس في حالة الفقرات السلبية (Likert, R.1932)

جدول (1) يوضح التقدير النسبي

مسلسل	الدرجة اللفظي	الوزن النسبي من - إلى	النسبة 100%
5	عالية	4.20 -5.00	%100
4	مرتفعة	3.40 -4.20	%89.8
3	متوسطة	2.60 -3.40	%68.5
2	منخفضة	1.80 –2.60	%49.8
1	متدنية	1 -1.80	%31.7

يتضح من الجدول رقم (1) كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات البحث، وذلك على النحو التالي:

1. إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال أقل من 1.8 والنسبة أقل من 36% فان التقدير اللفظي له هو (غير موافق بشدة)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 1.8 وأقل من 2.6 والنسبة من 36% وأقل من 52% فان التقدير اللفظي له هو (غير موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 2.6 وأقل من 3.4 والنسبة من 52% وأقل من 68% فان التقدير اللفظي له هو (محايد)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 3.4 وأقل من 4.2 والنسبة من 68% وأقل من 84% فان التقدير اللفظي له هو (موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 4.2 حتى 5 والنسبة من 84% حتى 100% فان التقدير اللفظي له هو (موافق بشدة).

صدق اداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحثات بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المستقبل، مما جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس، وللوقوف على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وكان الهدف من تحكيم الاستبانة التحقق من الآتي:

1. مدى ملاءمة الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة.
2. مدى وضوح الفقرات الواردة في الاستبانة.
3. مدى كفاية الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة.

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية:

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cornbach's) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من 60% فإن مصداقية قائمة الاستبيان تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين 60% إلى 70% تعتبر المصداقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين 70% إلى 80% تعتبر أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكثر من 80% فالمصداقية تكون مرتفعة.

جدول رقم (2) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة البحث

م	المحـــــــور	عدد الفقرات	معامل الثبات Alpha
1	الإدارة التشاركية وانعكاسها على فاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة	10	.745
2	أهداف واستراتيجيات الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة	10	.765
3	تطوير العاملين بواسطة الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة	10	.820
	مجموع متوسط جميع المحاور	**30**	**.865**

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الثبات الفا لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت مرتفعة، وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات عالية، مما يشير إلى أن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع البحث.

جدول رقم (3) معامل ارتباط بيرسون بين المحاور وبعضها والدرجة الكلية

م	المحـــــــور	عدد الفقرات	معامل بيرسون
1	الإدارة التشاركية وانعكاسها على فاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة	10	.824**
2	أهداف واستراتيجيات الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة	10	.655**
3	تطوير العاملين بواسطة الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة	10	.751**
	الدرجة الكلية	**30**	**.768****

** عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ، 0.001)

من خلال الجدول رقم (3) بحساب معامل ارتباط بيرسون لكل محور من محاور الاستبيان الثلاثة، والدرجة الكلية للاستبيان ككل بوصفه محكاً داخلياً، وقد دلت النتائج أن جميع محاور الاستبيان الثلاثة دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq$، 0.01)، ويتضح وجود ارتباط موجب وقوي، كما تشير النتائج إلى تحقق الصدق للاستبيان، وبالتالي تطبيقه بكفاءة على عينة الدراسة .

الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، تمت الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية، بهدف معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من والذي ادخلت إليه بيانات الدراسة الميدانية spss برنامج التحليل الإحصائي المحوسب، وقد استخدمت هذه الأساليب لبيان خصائص مجتمع الدراسة، ولوصف متغيرات الدراسة والتعرف على **" دور الإدارة التشاركية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة"**، وشمل ذلك:

1- التوزيع التكراري والنسب المئوية:

لحساب وتكرار ونسبة البيانات العامة لعينة الدراسة

2- المتوسط الحسابي:

وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة، عن كل فقرة من فقرات الدراسة مع العلم أنه يفيد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط حسابي.

3- الانحراف المعياري:

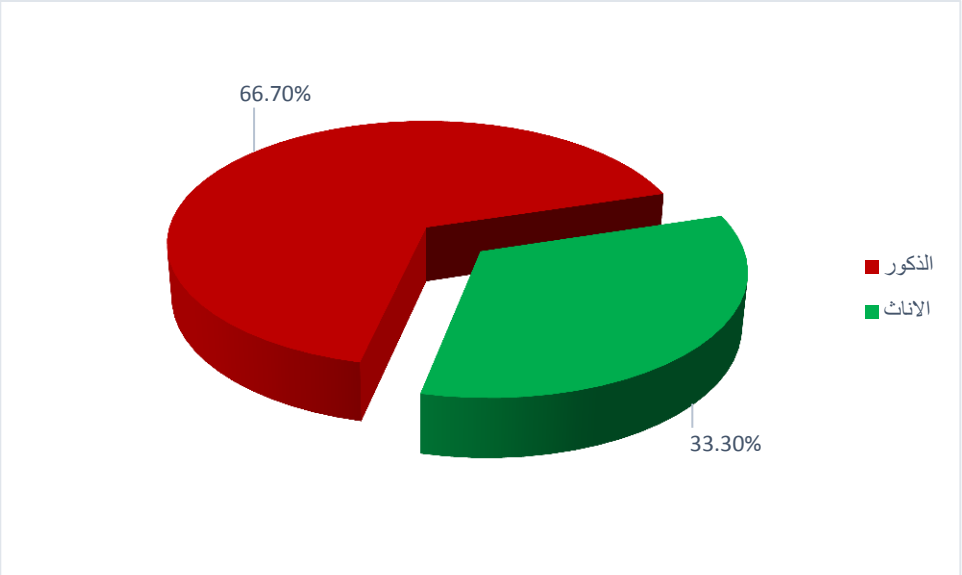
تم استخدامه لتحديد تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن قيم المتوسط الحسابي.

أولاً / الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

- حسب متغير النوع:

جدول رقم (4) يبين توزيع عينة البحث حسب متغير النوع

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	66.7%
انثى	10	33.3%
المجموع	**30**	**100%**



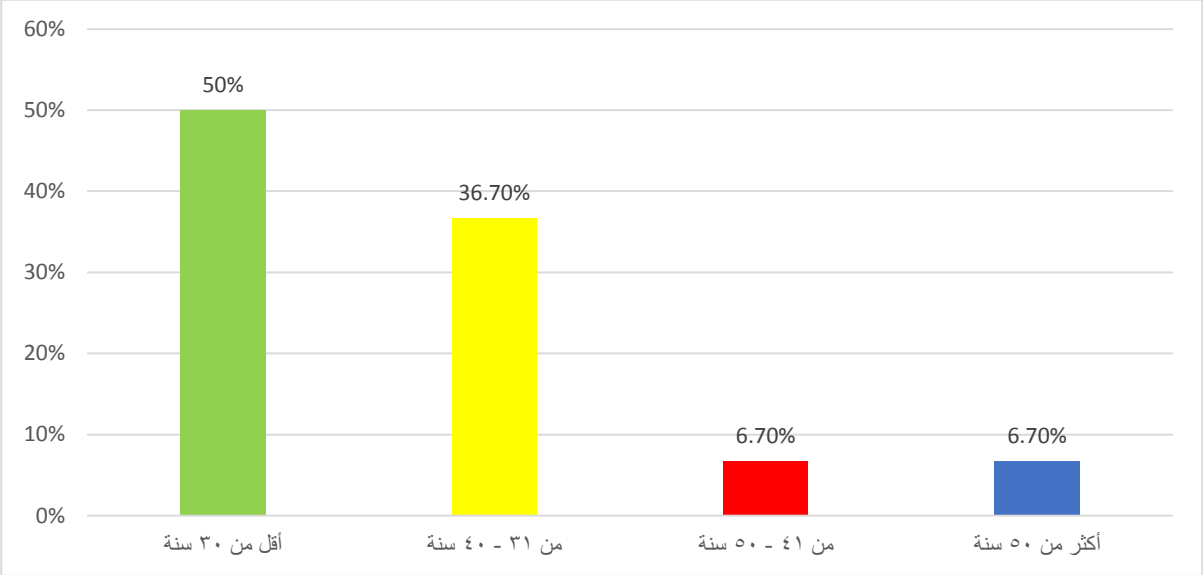
شكل رقم (1) يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير النوع

يتضح من الجدول (4) والشكل رقم (1) أن أغلب أفراد العينة من الذكور بتكرار بلغ (20) يمثلون ما نسبته 66.7% من إجمالي أفراد عينة البحث، وأن أفراد العينة من الاناث جاء بتكرار (10) وبنسبه 33.3%، لذا نجد أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الذكور.

- متغير العمر:

جدول رقم (5) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر المشاركين بالعينة

العـــــمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	15	50%
من 31 – 40 سنة	11	36.7%
من 41 – 50 سنة	2	6.7%
أكثر من 50 سنة	2	6.7%
الإجمـــــــالي	30	100%



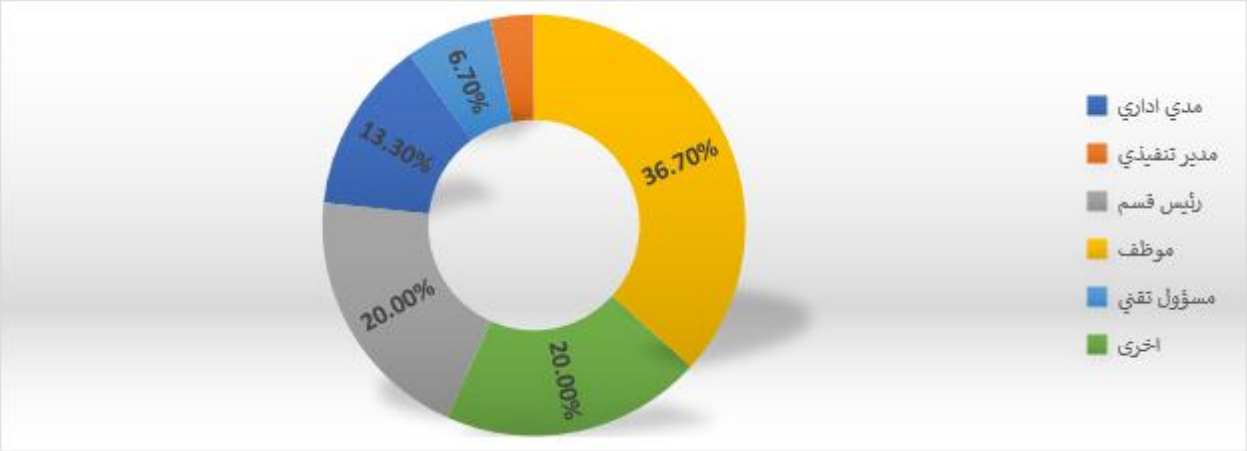
شكل رقم (2) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر المشاركين بالعينة

يتبين من الجدول رقم (5) والشكل رقم (2) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة العمر (أقل من 30 سنة) بنسبة 50% بتكرار بلغ (15)، ثم فئة العمر (من 31 – 40 سنة) بنسبة 36.7% وبتكرار بلغ (11)، وأخيراً فئاتين العمر (من 41 – 50 سنة+ أكثر من 50 سنة) بنسبة 6.7% وبتكرار بلغ (2). وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد عينة البحث هم من فئة العمر (أقل من 30 سنة) مما يدل على توفير فرص للشباب حديثي التخرج.

- المركز الوظيفي

جدول رقم (6) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المنصب الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير اداري	4	13.3%
مدير تنفيذي	1	3.3%
رئيس قسم	6	20%
موظف	11	36.7%
مسؤول تقني	2	6.7%
اخرى	6	20%
الإجمالي	30	100%



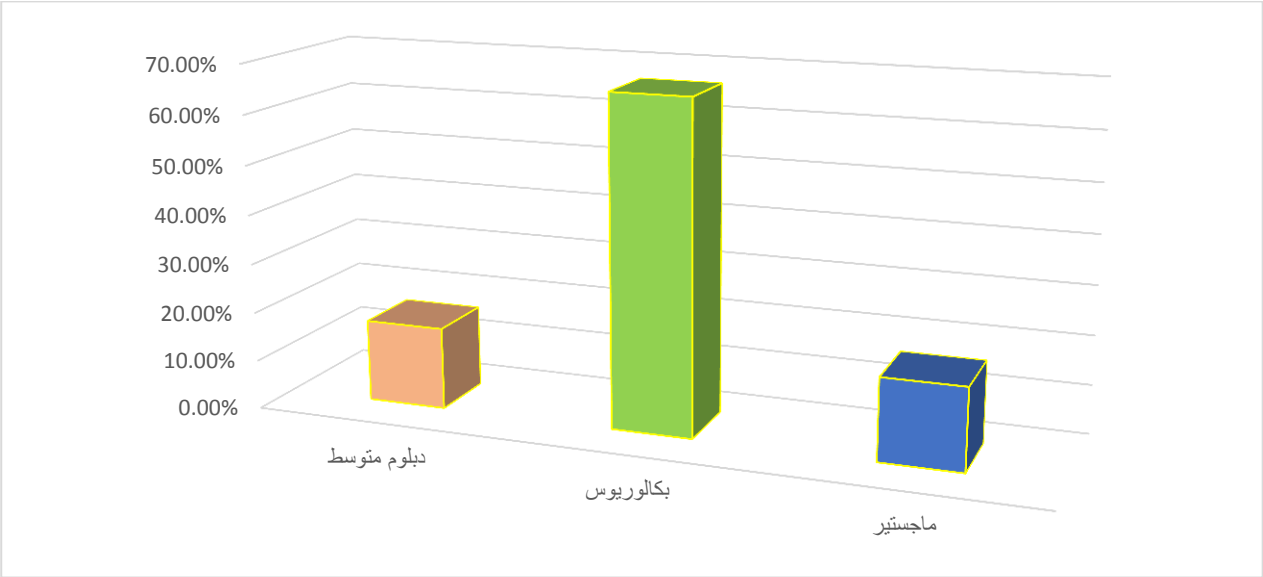
شكل رقم (3) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المركز الوظيفي

يتبين من الجدول رقم (6)، والشكل (3) الخاص بمتغير المركز الوظيفي لأفراد العينة، وجد أن أغلب العينة تمثلت في (موظف) بنسبة 36.7% وبتكرار بلغ (11)، ومن ثم فئاتين المركز الوظيفي (رئيس قسم+ أخرى) بنسبة 20% وبتكرار بلغ (6)، ثم فئة المركز الوظيفي (مدير اداري) بنسبة 13.3% وبتكرار (4)، ثم فئة المركز الوظيفي (مسؤول تقني) بنسبة 6.7% وبتكرار (2)، وأخيراً فئة المركز الوظيفي (مدير تنفيذي) بنسبة 3.3% وبتكرار (1)، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد عينة البحث هم من ذوي المركز الوظيفي (موظف).

- متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (7) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم متوسط	5	16.7%
بكالوريوس	20	66.7%
ماجستير	5	16.7%
الإجمالي	30	100%



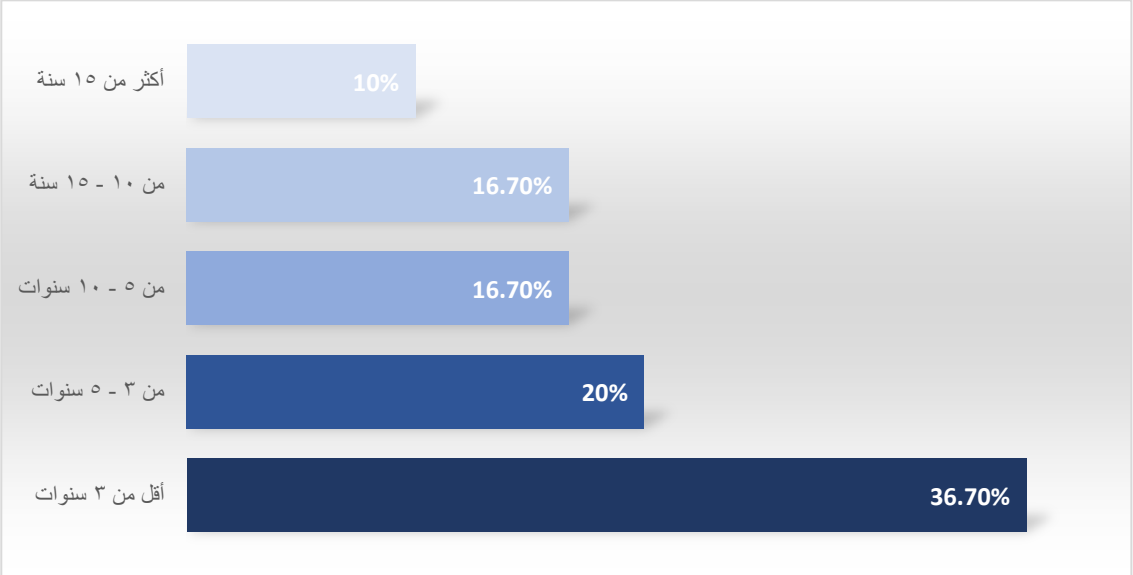
شكل رقم (4) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي

يتبين من الجدول رقم (7) والشكل رقم (4) أن غالبية أفراد العينة من فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) بنسبة 66.7% وبتكرار بلغ (20)، واخيراً فئاتين المؤهل (دبلوم متوسط+ ماجستير) بنسبة 16.7% وبتكرار بلغ (5)، تشير هذه النتائج إلى أن أغلب عينة البحث هم من ذوي المؤهلات الجامعية.

- عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (8) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	11	36.7%
من 3 – 5 سنوات	6	20%
من 5 – 10 سنوات	5	16.7%
من 10 – 15 سنة	5	16.7%
أكثر من 15 سنة	3	10%
الإجمالي	30	100%



شكل رقم (5) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة

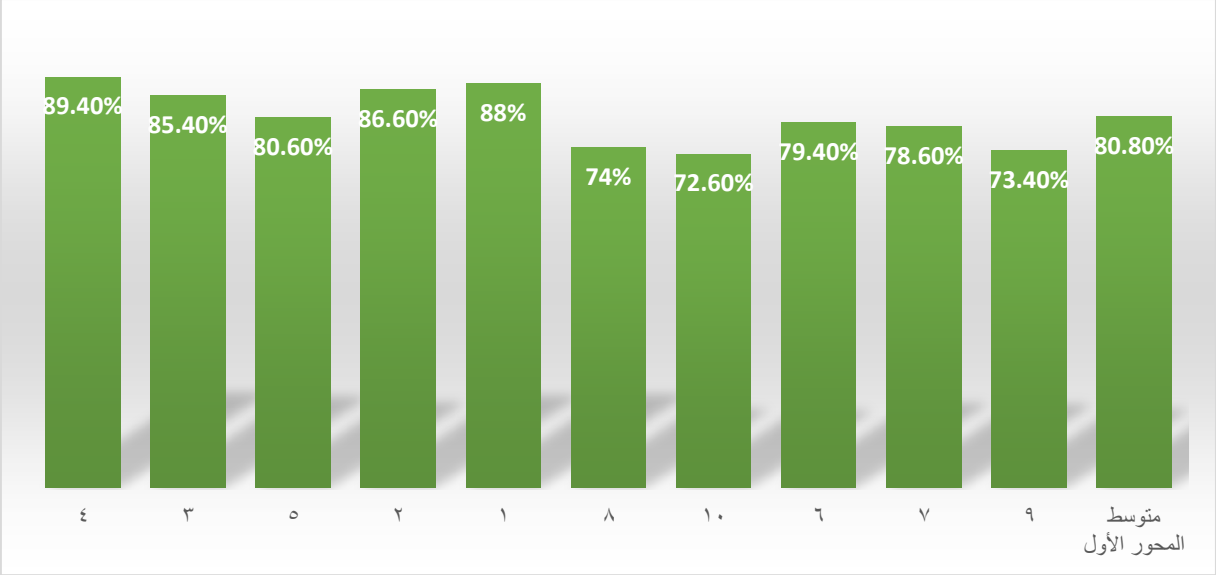
يتبين من الجدول رقم (8) والشكل رقم (5) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات) بنسبة 36.7% وبتكرار بلغ (11)، ثم فئة سنوات الخبرة (من 3 – 5 سنوات) بنسبة 20% وبتكرار بلغ (6)، ثم فئاتين سنوات الخبرة (من 5 – 10 سنوات+ من 10 – 15 سنة) بنسبة 16.7% وبتكرار (5)، وأخيراً فئة سنوات الخبرة (أكثر من 15 سنوات) بنسبة 10% وبتكرار (3)، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد عينة البحث هم من ذوي الخبرة الجيدة في مجال العمل.

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الاستبيان

1- المحور الأول: الإدارة التشاركية وانعكاسها على فاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة**:**

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الأول

رقم الفقرة	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	تهتم الشركة التشاركية بمواكبة احتياجات المجتمع وتوظيف الكوادر المناسبة لذلك	4	4.47	0.681	89.4%	عالي
2	تسعى الإدارة بشكل كبير لإشراك العاملين باتخاذ القرارات في المؤسسة بشكل موضوعي بعيدا عن الاعتبارات الشخصية.	3	4.27	0.583	85.4%	عالي
3	تحرص مؤسستك على الحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لضمان فاعلية القرارات المتخذة.	5	4.03	0.718	80.6%	مرتفع
4	تقع مسؤولية تشخيص الحالة المراد صنع القرار الاستراتيجي بشأنها على عاتق المستويات الإدارة.	2	4.33	0.711	86.6%	عالي
5	تهتم الشركة بفتح المجال للعاملين لإعطاء أفكارهم وآرائهم مع وضع بعين الاعتبار هذه الأفكار والآراء.	1	4.40	0.675	88%	عالي
6	تعمل مؤسستك على توعية العاملين بأهمية القرارات المتخذة لضمان تقبلهم لها.	8	3.70	0.952	74%	مرتفع
7	يمتلك القائمون على تحديد وتقييم البدائل الاستراتيجية لصناعة القرار المناسب خبرات كافية في الامور الإدارية والبحث والتطوير.	10	3.63	0.928	72.6%	مرتفع
8	يتميز العاملين بمهارات اتصال تسهل التفاهم مع زملائهم	6	3.97	0.890	79.4%	مرتفع
9	تقوم مؤسستك بالتدريب المتخصص والمستمر للأفراد على كيفية اتخاذ قرارات سليمة وفعالة.	7	3.93	0.868	78.6%	مرتفع
10	تهدف الشركة لفتح أكبر قدر ممكن في فرص التوظيف.	9	3.67	1.184	73.4%	مرتفع
	متوسط المحور الأول		4.04	0.429	**80.8.%**	مرتفع



شكل رقم (6) نسبة الموافقة لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الأول

يوضح الجدول رقم (9) أن أفراد العينة وافقت بتقدير لفظي (مرتفع) على جميع فقرات المحور الأول؛ وبلغ متوسط الاستجابة للفقرات على (4.04)، والنسبة المئوية (80.8%)، وبتحليل كل فقرة من فقرات المحور الأول وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، عند تساوي قيم المتوسط للفقرات، مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:

1. أن الفقرة (5) والتي تنص على (تهتم الشركة بفتح المجال للعاملين لإعطاء أفكارهم وآرائهم مع وضع بعين الاعتبار هذه الأفكار والآراء) حصلت على الترتيب (الاول) بمتوسط حسابي (4.40)، وبتقدير لفظي (عالي)
2. أن الفقرة (4) والتي تنص على (تقع مسؤولية تشخيص الحالة المراد صنع القرار الاستراتيجي بشأنها على عاتق المستويات الإدارة) حصلت على الترتيب(الثاني) بمتوسط حسابي (4.33)، وبتقدير لفظي (عالي).
3. أن الفقرتين رقم (2، 1) واللتان تنصان على (تسعى الإدارة بشكل كبير لإشراك العاملين باتخاذ القرارات في المؤسسة بشكل موضوعي بعيدا عن الاعتبارات الشخصية)، (تهتم الشركة التشاركية بمواكبة احتياجات المجتمع وتوظيف الكوادر المناسبة لذلك) حصلتا على الترتيب(الثالث) بمتوسط حسابي (4.27). وبتقدير لفظي (عالي).
4. أن الفقرة (3) والتي تنص على (تحرص مؤسستك على الحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لضمان فاعلية القرارات المتخذة) حصلت على الترتيب(الرابع) بمتوسط حسابي (4.03)، وبتقدير لفظي (مرتفع).

5. أن الفقرة (8) والتي تنص على (يتميز العاملين بمهارات اتصال تسهل التفاهم مع زملائهم) حصلت على الترتيب(الخامس) بمتوسط حسابي (3.97)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
6. أن الفقرة (9) والتي تنص على (تقوم مؤسستك بالتدريب المتخصص والمستمر للأفراد على كيفية اتخاذ قرارات سليمة وفعالة) حصلت على الترتيب(السادس) بمتوسط حسابي (3.93)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
7. أن الفقرة (6) والتي تنص على (تعمل مؤسستك على توعية العاملين بأهمية القرارات المتخذة لضمان تقبلهم لها.) حصلت على الترتيب(السابع) بمتوسط حسابي (3.70)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
8. أن الفقرة (10) والتي تنص على (تهدف الشركة لفتح أكبر قدر ممكن في فرص التوظيف) حصلت على الترتيب(الثامن) بمتوسط حسابي (3.67)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
9. أن الفقرة (7) والتي تنص على (يمتلك القائمون على تحديد وتقييم البدائل الاستراتيجية لصناعة القرار المناسب خبرات كافية في الامور الإدارية والبحث والتطوير) حصلت على الترتيب(التاسع) بمتوسط حسابي (3.63)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
10. الانحراف المعياري لمتوسط فقرات المحور الأول أعلى وأقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى وجود تشتت بسيط من قبل المبحوث.

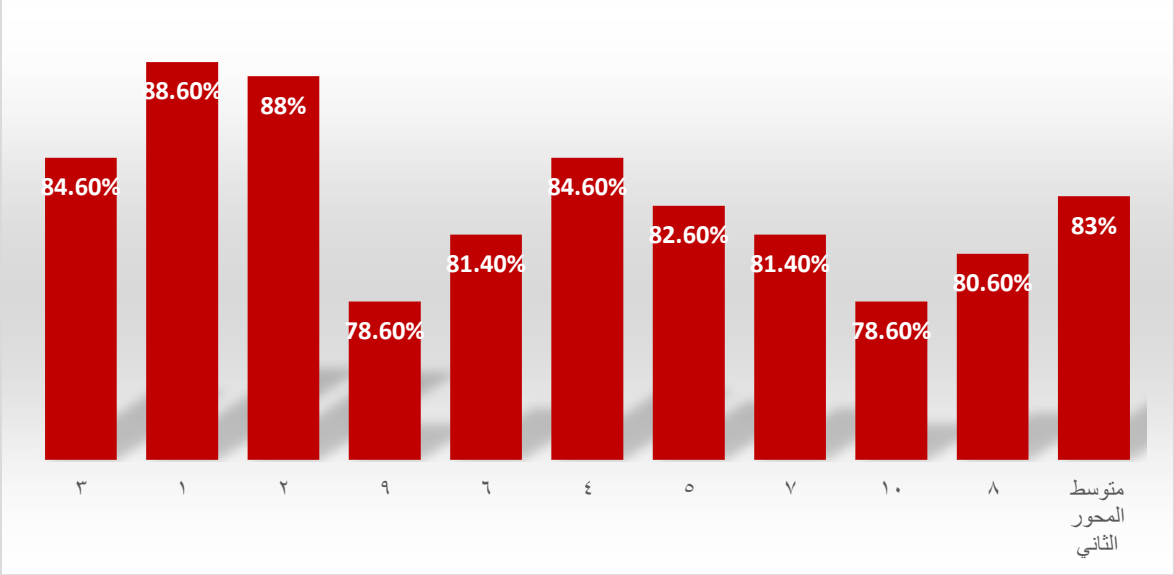
وبالنظر إلى متوسط فقرات المحور الأول نجد أنه بلغ (4.04) وبانحراف معياري (0.429) وبتقدير لفظي (مرتفع)، **وعلى ضوء ما سبق تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة التشاركية وانعكاسها على فاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة.**

2- المحور الثاني: أهداف واستراتيجيات الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة.

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء العينة

لفقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	تتسم أهداف واستراتيجيات مؤسستك بالوضوح والدقة والبساطة وقابلية للتنفيذ.	3	4.23	0.568	84.6%	عالي
2	هناك توافق بين أهداف مؤسستك وأهداف الأفراد العاملين والجماعات فيها.	1	4.43	0.568	88.6%	عالي
3	تقوم مؤسستك بتعديل أهدافها واستراتيجياتها لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة واستجابة للتغييرات المحيطة.	2	4.40	0.563	88%	عالي
4	أهداف التطوير التنظيمي في مؤسستك قابلة للقياس.	9	3.93	0.828	78.6%	مرتفع
5	يهدف التطوير التنظيمي في مؤسستك إلى تحقيق الرؤية الشاملة للمؤسسة.	6	4.07	0.640	81.4%	مرتفع
6	تهدف جهود التطوير التنظيمي في مؤسستك إلى تحقيق التناسب بين الصلاحيات والمسئوليات.	4	4.23	0.568	84.6%	عالي
7	تأخذ إدارة المؤسسة رغبة المجتمع بعين الاعتبار عند وضع أهدافها واستراتيجياتها.	5	4.13	0.819	82.6%	مرتفع
8	يهدف التطوير التنظيمي في مؤسستك إلى إيجاد درجة من المرونة والتكيف مع متغيرات بيئة العمل.	7	4.07	0.740	81.4%	مرتفع
9	يتم مراجعة وتطوير استراتيجيات وأهداف المؤسسة بصورة دورية. .	10	3.93	0.907	78.6%	مرتفع
10	توظف المؤسسة خبراء لوضع الأهداف والاستراتيجيات.	8	4.03	0.669	80.6%	مرتفع
	متوسط المحور الثاني		4.15	0.368	83%	مرتفع



شكل رقم (7) نسبة الموافقة لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الثاني

يوضح الجدول رقم (10) أن أفراد العينة وافقت بتقدير لفظي (مرتفع) على جميع فقرات المحور الثاني؛ وبلغ متوسط الاستجابة للفقرات على (4.15)، والنسبة المئوية (83%)، وبتحليل كل فقرة من فقرات المحور الثاني وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، عند تساوي قيم المتوسط للفقرات، مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:

11. أن الفقرة (2) والتي تنص على (هناك توافق بين أهداف مؤسستك وأهداف الأفراد العاملين والجماعات فيها) حصلت على الترتيب (الاول) بمتوسط حسابي (4.43) وبتقدير لفظي (عالي).
12. أن الفقرة (3) والتي تنص على (تقوم مؤسستك بتعديل أهدافها واستراتيجياتها لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة واستجابة للتغييرات المحيطة) حصلت على الترتيب(الثاني) بمتوسط حسابي (4.40) وبتقدير لفظي (عالي).
13. أن الفقرتين رقم (1، 6) واللتان تنصان على (تتسم أهداف واستراتيجيات مؤسستك بالوضوح والدقة والبساطة وقابلية للتنفيذ)، (تهدف جهود التطوير التنظيمي في مؤسستك إلى تحقيق التناسب بين الصلاحيات والمسئوليات) حصلتا على الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي (4.23) وبتقدير لفظي (عالي).
14. أن الفقرة رقم (7) والتي تنص على (تأخذ إدارة المؤسسة رغبة المجتمع بعين الاعتبار عند وضع أهدافها واستراتيجياتها) حصلت على الترتيب (الرابع) بمتوسط حسابي (4.13) وبتقدير لفظي (مرتفع).
15. أن الفقرتين رقم (5، 8) واللتان تنصان على (يهدف التطوير التنظيمي في مؤسستك إلى تحقيق الرؤية الشاملة للمؤسسة)، (يهدف التطوير التنظيمي في مؤسستك إلى إيجاد درجة من المرونة

والتكيف مع متغيرات بيئة العمل) حصلتا على الترتيب (الخامس) بمتوسط حسابي (4.07) وبتقدير لفظي (عالي).

16. أن الفقرة رقم (10) والتي تنص على (توظف المؤسسة خبراء لوضع الأهداف والاستراتيجيات) حصلت على الترتيب (السادس) بمتوسط حسابي (4.03) وبتقدير لفظي (مرتفع).
17. أن الفقرتين رقم (4، 9) واللتان تنصان على (أهداف التطوير التنظيمي في مؤسستك قابلة للقياس)، (يتم مراجعة وتطوير استراتيجيات وأهداف المؤسسة بصورة دورية) حصلتا على الترتيب (السابع) بمتوسط حسابي (3.93) وبتقدير لفظي (مرتفع).
18. الانحراف المعياري لمتوسط فقرات المحور الثاني أقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى عدم وجود تشتت من قبل المبحوث.

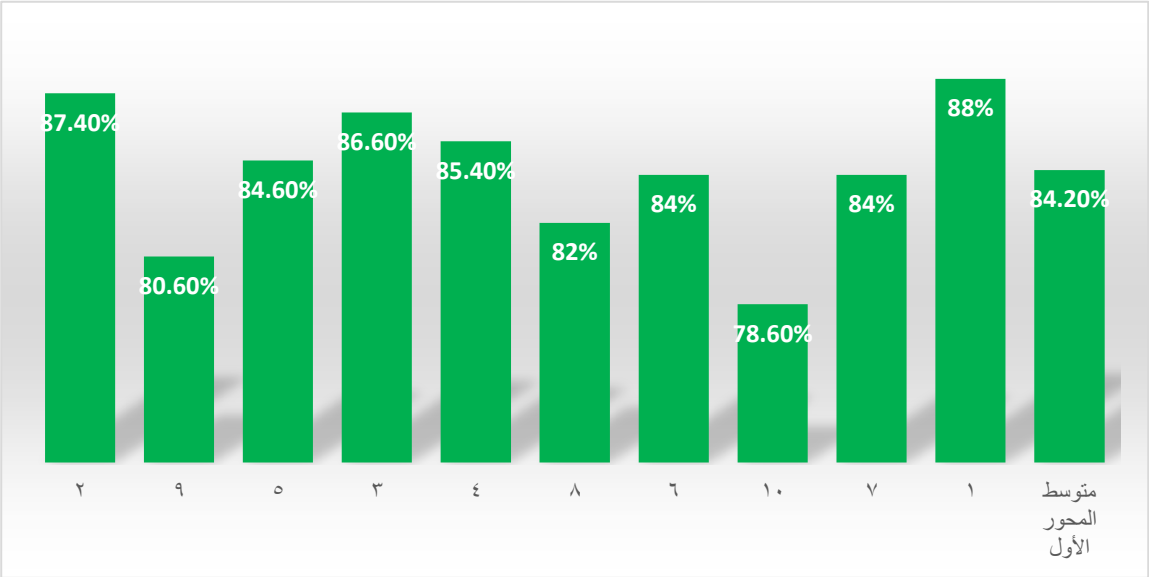
وبالنظر إلى متوسط فقرات المحور الثاني نجد أنه بلغ (4.15) وبانحراف معياري (0.368) وبتقدير لفظي (مرتفع)، **وعلى ضوء ما سبق تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين** أهداف واستراتيجيات الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة.

3- المحور الثالث: تطوير العاملين بواسطة الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة.

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الثالث

رقم الفقرة	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة ملائم لاحتياجات العمل.	2	4.37	0.556	87.4%	عالي
2	تقوم المؤسسة بعمل تقييم موضوعي لبرامج وأنشطة تطوير العاملين.	9	4.03	0.809	80.6%	مرتفع
3	يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على إدارة عملية التطوير التنظيمي.	5	4.23	0.626	84.6%	عالي
4	تعمل إدارة المؤسسة على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر.	3	4.33	0.661	86.6%	عالي
5	تحرص إدارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها.	4	4.27	0.640	85.4%	عالي
6	تعتمد المؤسسة على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة.	8	4.10	0.803	82%	مرتفع
7	هناك مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي	6	4.20	0.805	84%	عالي

رقم الفقرة	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
	في المؤسسة.					
8	يساعد تقسيم العمل في المؤسسة على تحقيق أهدافها.	10	3.93	0.868	78.6%	مرتفع
9	هناك وضوح في توزيع الصلاحيات والمسئوليات في مؤسستك.	7	4.20	0.925	84%	عالي
10	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.	1	4.40	0.563	88%	عالي
	متوسط المحور الثالث		4.21	0.427	84.2%	عالي



شكل رقم (8) نسبة الموافقة لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الثالث

يوضح الجدول رقم (11) أن أفراد العينة وافقت بتقدير لفظي (مرتفع) على جميع فقرات المحور الثالث؛ وبلغ متوسط الاستجابة للفقرات على (4.21)، والنسبة المئوية (84.2%)، وبتحليل كل فقرة من فقرات المحور الثالث وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، عند تساوي قيم المتوسط للفقرات، مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:

19. أن الفقرة (10) والتي تنص على (الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة) حصلت على الترتيب (الاول) بمتوسط حسابي (4.10) وبتقدير لفظي (عالي).
20. أن الفقرة (1) والتي تنص على (الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة ملائم لاحتياجات العمل) حصلت على الترتيب (الثاني) بمتوسط حسابي (4.37) وبتقدير لفظي (عالي).
21. أن الفقرة (4) والتي تنص على (تعمل إدارة المؤسسة على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر) حصلت على الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي (4.33) وبتقدير لفظي (عالي).

22. أن الفقرة (5) والتي تنص على (تحرص إدارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها) حصلت على الترتيب (الرابع) بمتوسط حسابي (4.27) وبتقدير لفظي (عالي).
23. أن الفقرة (3) والتي تنص على (يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على إدارة عملية التطوير التنظيمي) حصلت على الترتيب (الخامس) بمتوسط حسابي (4.23) وبتقدير لفظي (عالي).
24. أن الفقرتين رقم (7، 9) واللتان تنصان على (هناك مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي في المؤسسة)، (هناك وضوح في توزيع الصلاحيات والمسئوليات في مؤسستك) حصلتا على الترتيب (السادس) بمتوسط حسابي (4.20) وبتقدير لفظي (عالي).
25. أن الفقرة (6) والتي تنص على (تعتمد المؤسسة على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة) حصلت على الترتيب (السابع) بمتوسط حسابي (4.10) وبتقدير لفظي (مرتفع).
26. أن الفقرة (2) والتي تنص على (تقوم المؤسسة بعمل تقييم موضوعي لبرامج وأنشطة تطوير العاملين) حصلت على الترتيب (الثامن) بمتوسط حسابي (4.03) وبتقدير لفظي (مرتفع).
27. أن الفقرة (8) والتي تنص على (يساعد تقسيم العمل في المؤسسة على تحقيق أهدافها) حصلت على الترتيب (التاسع) بمتوسط حسابي (3.93) وبتقدير لفظي (مرتفع).
28. الانحراف المعياري لمتوسط فقرات المحور الثالث اقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى عدم وجود تشتت من قبل المبحوث.

وبالنظر إلى متوسط فقرات المحور الثالث نجد أنه بلغ (4.21) وبانحراف معياري (0.427) وبتقدير لفظي (عالي)، **وعلى ضوء ما تبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير العاملين بواسطة الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة.**

ثالثاً: عرض النتائج الإجمالية محاور الدراسة:

الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمحاور الدراسة بشكل عام

م	المحاور	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	الإدارة التشاركية وانعكاسها على فاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة	3	4.04	0.429	80.8%	مرتفع
2	أهداف واستراتيجيات الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة	2	4.15	0.368	83%	مرتفع
3	تطوير العاملين بواسطة الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة	1	4.21	0.427	84.2%	عالي
	المتوسط العام لجميع المحاور		4.13	0.329	**82.6%**	مرتفع

يتضح من الجدول السابق والمتعلق بـــ "**دور الإدارة التشاركية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة**"، أن متوسط محاور الاستبانة ككل بلغ (4.13) وانحراف معياري (0.329)، ودرجة قياس (مرتفع)، حيث حصل المحور الأول: الإدارة التشاركية وانعكاسها على فاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.429) وتقدير لفظي (مرتفع)، وحصل المحور الثاني: أهداف واستراتيجيات الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.368) وتقدير لفظي (مرتفع)، وحصل المحور الثالث: تطوير العاملين بواسطة الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.427) وتقدير لفظي (عالي).

ويعزو الباحثات حصول محاور الدراسة بشكل عام على موافقة عينة الدراسة بدرجة قياس (مرتفعة) على أنه دور للإدارة التشاركية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة.

رابعاً: اختبار الفرضيات:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإدارة التشاركية وانعكاسه على فاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة تم التحقق من صحة الفرضية من خلال الجدول التالي:

جدول (13) يبين نتائج لاختبار الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية

المحور	الرقم	المتوسط الحسابي	الفرق في المتوسط	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية	30	4.0304	4.07073	46.603	29	0.000

الجدول أعلاه يوضح نتائج اختبار T إذا كان قيمة T للفرضية الأولى موجبة ومستوى الدلالة اقل من مستوى الثقة (a=0.05) وفقاً لقاعدة القرار فان نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإدارة التشاركية وانعكاسه على فاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة وتم قبول الفرض البديل الذي ينص على انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإدارة التشاركية وانعكاسه على فاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد علاقة بين أهداف واستراتيجيات الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة تم التحقق من صحة الفرضية من خلال الجدول التالي:

جدول (14) يبين نتائج لاختبار أهداف واستراتيجيات الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية.

المحور	الرقم	المتوسط الحسابي	الفرق في المتوسط	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
لا توجد علاقة بين أهداف واستراتيجيات الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية.	30	4.3778	4.37778	66.090	29	0.000

الجدول أعلاه يوضح نتائج اختبار T إذا كان قيمة T للفرضية الأولى موجبة ومستوى الدلالة اقل من مستوى الثقة (a=0.05) وفقاً لقاعدة القرار فان نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا توجد علاقة بين أهداف واستراتيجيات الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة وتم قبول الفرض البديل الذي ينص على انه توجد علاقة بين أهداف واستراتيجيات الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا توجد علاقة بين تطوير العاملين بواسطة الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة تم التحقق من صحة الفرضية من خلال الجدول التالي:

جدول (15) يبين نتائج لاختبار تطوير العاملين بواسطة الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية.

المحور	الرقم	المتوسط الحسابي	الفرق في المتوسط	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
لا توجد علاقة بين تطوير العاملين بواسطة الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية.	30	4.2833	4.28333	57.750	29	0.000

الجدول أعلاه يوضح نتائج اختبار T إذا كان قيمة T للفرضية الأولى موجبة ومستوى الدلالة اقل من مستوى الثقة (a=0.05) وفقاً لقاعدة القرار فان نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا توجد علاقة بين تطوير العاملين بواسطة الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة وتم قبول الفرض البديل الذي ينص على انه توجد علاقة بين تطوير العاملين بواسطة الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة.

النتائج والتوصيات

من خلال دراستنا لهذا الموضوع حاول الباحثات معالجة اشكالية البحث التي تدور حول دور الإدارة التشاركية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة، فقد تم التوصل من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة إلى بعض النتائج التي يمكن تلخيصها فيما يلي:-

أولاً: النتائج

1. إن في مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، أثر على الدافعية والحماس لديهم.
2. تلتزم جهة العمل بتوفير كافة البرامج المطلوبة لتشغيل كافة الموظفين في العمل.
3. إن القرارات التي تتخذ بمشاركة المرؤوسين تأخذ وقتاً أطول ولكن المشكلة موجودة بنسبة قليلة جداً، ويمكن التغلب على هذه المشكلة، عن طريق الاستبيانات التي توزع على فرق العمل، ويمكن الاعتماد على الكومبيوتر مما يسرع في عملية اتخاذ القرارات.
4. إن نجاح العمل او الإدارة يعتمد بشكل كبير على الموظفين لهذا تسعى جهة العمل لاستقطاب الافراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة.
5. يشترط وجود فريق عمل متخصص للقيام بعملية تطوير مهارات الإدارة والموظفين في عرض الأفكار.

ولخص البحث إلى عدد من النتائج بناءً على نتائج التحليل الاحصائي للبيانات التي شملها البحث فيما يلي أهم تلك الاستنتاجات:

6. وافقت العينة في المحور الأول: أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة التشاركية وانعكاسها على فاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة، بمتوسط حسابي (4.04) وبانحراف معياري (0.429) وبتقدير لفظي (مرتفع).
7. أن الإدارة التشاركية سهلة العمل على الموظفين واختصرت الوقت والجهد.
1. أن تشارك الإدارة في العمل مهم جداً في ظل التطور الحاصل ويمكن التعامل معها بسهولة تزامنن مع فهم الشباب للتكنولوجيا.
2. أن الموظف الناجح يتابع باستمرار أي تغير او حديث يتم تفعيلة ويفكر دائما بمصلحة المؤسسة
3. وافقت العينة في المحور الثاني: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف واستراتيجيات الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة، بمتوسط حسابي (4.15) وبانحراف معياري (0.368) وبتقدير لفظي (مرتفع).

4. أن الإدارة وفي ظل وجود هيكل اداري قوي يمكنها القيام بأعمال كانت تأخذ وقتاً طويلاً قبل ظهور التشارك بالعمل الذي سهل العمل.
5. أن الإدارة تلتزم بتعيين طاقم إدارة عالي الخبرة والكفاءة.
6. أن الإدارة تهتم بشكل ومعرفة العاملين ومراكزهم الوظيفية، وسنوات الخبرة، لغرض تحديد الرواتب بموضوعية.
7. وافقت العينة في المحور الثالث: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير العاملين بواسطة الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة، بمتوسط حسابي (3.47) وبانحراف معياري (0.817) وبتقدير لفظي (مرتفع).
8. ان الأهمية الأبرز لنظام الإدارة التشاركية هو الحد من نسبة التلاعب وتطبيق هذا لان حالياً أصبحت عملية الرقابة والمتابعة أسهل.
9. أن الإدارة توفر تعليمات وخدمات بمواصفات مناسبة تمكن الموظفين من الوثوق بالمؤسسة وتقديم أفضل أداء ممكن.
10. أن الشفافية وإتاحة المعلومات أحد اهم الصفات التي تكسب ثقة العاملين والعملاء.

ثانياً: التوصيات

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، توصي الدراسة بالآتي:

1. نسبة كبيرة من العاملين في المؤسسة أيدوا فكرة تحويل جميع القرارات الفردية التقليدية الموجودة حالياً الى تشاركية.
2. على المؤسسات أهمية توفير كادر اداري متقبل للراي الاخر
3. يجب على المؤسسات والشركات توفير قواعد بيانات كافية لحفظ البيانات والمعلومات.
4. للحصول على نتائج العمل المرغوبة يجب ان تقوم الشركة بعملية التطوير المستمر للعاملين الخاصين بها.

المراجع العربية

1. الحربي، قاسم بن عائل (2004). القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة. الرياض: مكتبة الرشد.
2. الرفاعي، محمد حسين (2009)، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا.
3. الزعبي، طراد برجس (2012)، مدى تطبيق القادة الأكاديميين للإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
4. الصباب، أحمد عبدالله، أصول الإدارة الحديثة، دار البلاد للطباعة والنشر، جدة، 1417هجري.
5. القيسي، هناء محمود (2010). الإدارة التربوية مبادئ - نظريات – اتجاهات حديثة. (ط1). الأردن. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
6. الكلالدة، ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997 .
7. النمر، سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض، 354 ص، 1997.
8. النمر، مسعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الطبعة السادسة، الرياض مطابع الفرزدق التجارية، 2006.
9. الهواري، سيد، التنظيم الهياكل والسلوكيات والنظم، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1986.
10. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص393.
11. حسين حريم (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الادارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
12. حمادات، محمد حسن محمد، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
13. عباس، علي، بركات عبدالله، مبادئ علم الإدارة، مكتبة الرائد العلمية، عمان، 2001م.
14. عبوي، زيد (2010)، دور القيادات التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
15. علاقي، مدني عبد القادر، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة زهران للنشر، جدة، 1996.
16. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، هشام عدنان موسى حجازين، القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص42.
17. علي نحيلي، جمال حرمقاني، مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم الذاتية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، 2010، ص289.
18. عليان، ربحي مصطفى وأبو زيد، محمد خير سليم، ضغوط العمل لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية الحكومية والخاصة، الأردن، مجلة العلوم التربوية، المجلد 30، ع 1، 2003.
19. فتاش نورة (2002)، اتخاذ القرارات والمؤسسات التربوية، أطروحة ماجستير في علم الاجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة.
20. كاسر نصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار

الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص31.
21. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، 2003، ص201-202.
22. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص244.
23. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص30.
24. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص122-123.

المراجع الأجنبية

1. Jill, Janov, the inventive organization hope, daring at work, Jossey, Bass, Inc, San Francisco, California, USA, 1994.
2. Ashram, H. (2005). Leader ship Decision Making. USA: Harvard Press.
3. Stephen P. Robbins & Mary Coulter "Management", 11thed, Pearson, prentice Hall, New Jersey, USA, 2012.
4. Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A " organizational behavior", 15thed, Pearson, prentice Hall, New Jersey, USA, 2013.

الملاحق

(الاستبيان)

الأخ/ الأخت المحترم/ المحترمة

تحية طيبة وبعد..

يهديكم الباحثات خالص تحياتهم ويضعون بين ايديكم هذا الاستبيان بعنوان "دور الإدارة التشاركية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة" والذي أعد بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لاستكمال متطلبات البحث.

وقد صمم هذا الاستبيان بغرض الحصول على معلومات كافية للتعرف على الإدارة التشاركية بهدف الوصول الى قرارات إدارية فعالة في المؤسسات الخاصة وذلك من خلال دراسة وتحليل إجاباتكم على أسئلة الاستبيان.

ولأهمية الدراسة يأمل الباحثات تعاونكم في الاجابة على اسئلة الاستبيان بموضوعية وحيادية مع توخي الدقة حيث ان مساهمتكم في تقديم الاجابة على جميع الاسئلة هو اساس لنجاح البحث والوصول الى النتائج المفيدة.

مع التأكد من ان هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. ونؤكد ان البيانات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة.

ونتمنى تعاونكم والاجابة عن الموضوع بعناية والاهتمام الكامل

شاكرين حسن تعاونكم سلفاً

وخالص الشكر والتقدير

اعداد:-

روان عصام المقطري

مروى عادل الغيل

ايه محمد حمزة

نهى محمد اليافعي

ايه عبدالله الدبعي

عبدالجبار صالح مهدي

القسم الاول الرجاء الاجابة عن الاسئلة الاتية بوضع علامة(✓)على الاجابة المناسبة في ☐

1-الجنس:- ذكر ☐ نثى ☐

2-العمر:- من 18 الى 30 سنة ☐ 31 الى 40 ☐

من 41 الى 50 ☐ أكثر من 50 ☐

3-المركز الوظيفي

مدير تنفيذي ☐

مدير اداري ☐

رئيس قسم ☐

موظف ☐

مسؤول تقني ☐

مسؤول فني ☐

اخرى ☐ أذكرها.....

4-المؤهل العلمي:-ثانوية عامة ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

5-التخصص العلمي:-محاسبة ☐ ادارة اعمال ☐ اقتصاد ☐ علوم مالية ومصرفية ☐ أخرى ☐

اذكرها.....

6-عدد سنوات الخبرة في الشركة:- أقل من 3 سنوات ☐

من 3-5 سنوات ☐

من 5-10 سنوات ☐

من 10-15 سنة ☐

أكثر من 15 سنة ☐

المحور الاول:- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإدارة التشاركية وانعكاسه على فاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة.

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- تهتم الشركة التشاركية بمواكبة احتياجات المجتمع وتوظيف الكوادر المناسبة لذلك					
2- تسعى الإدارة بشكل كبير لإشراك العاملين باتخاذ القرارات في المؤسسة بشكل موضوعي بعيدا عن الاعتبارات الشخصية.					
3- تحرص مؤسستك على الحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لضمان فاعلية القرارات المتخذة.					
4- تقع مسؤولية تشخيص الحالة المراد صنع القرار الاستراتيجي بشأنها على عاتق المستويات الإدارة.					
5- تهتم الشركة بفتح المجال للعاملين لإعطاء أفكارهم وآرائهم مع وضع بعين الاعتبار هذه الأفكار والآراء.					
6- تعمل مؤسستك على توعية العاملين بأهمية القرارات المتخذة لضمان تقبلهم لها.					
7- يمتلك القائمون على تحديد وتقييم البدائل الاستراتيجية لصناعة القرار المناسب خبرات كافية في الامور الإدارية والبحث والتطوير.					
8- يتميز العاملين بمهارات اتصال تسهل التفاهم مع زملائهم					
9- تقوم مؤسستك بالتدريب المتخصص والمستمر للأفراد على كيفية اتخاذ قرارات سليمة وفعالة.					
10- تهدف الشركة لفتح أكبر قدر ممكن في فرص التوظيف.					

المحور الثاني:- توجد علاقة بين أهداف واستراتيجيات الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة.

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- تتسم أهداف واستراتيجيات مؤسستك بالوضوح والدقة والبساطة وقابلية للتنفيذ.					
2- هناك توافق بين أهداف مؤسستك وأهداف الأفراد العاملين والجماعات فيها.					
3- تقوم مؤسستك بتعديل أهدافها واستراتيجياتها لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة واستجابة للتغييرات المحيطة.					
4- أهداف التطوير التنظيمي في مؤسستك قابلة للقياس.					
5- يهدف التطوير التنظيمي في مؤسستك إلى تحقيق الرؤية الشاملة للمؤسسة.					
6- تهدف جهود التطوير التنظيمي في مؤسستك إلى تحقيق التناسب بين الصلاحيات والمسئوليات.					
7- تأخذ إدارة المؤسسة رغبة المجتمع بعين الاعتبار عند وضع أهدافها واستراتيجياتها.					
8- يهدف التطوير التنظيمي في مؤسستك إلى إيجاد درجة من المرونة والتكيف مع متغيرات بيئة العمل.					
9- يتم مراجعة وتطوير استراتيجيات وأهداف المؤسسة بصورة دورية. .					
10- توظف المؤسسة خبراء لوضع الأهداف والاستراتيجيات.					

المحور الثالث:- توجد علاقة بين تطوير العاملين بواسطة الإدارة التشاركية وفاعلية القرارات الإدارية للمؤسسات الخاصة.

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة ملائم لاحتياجات العمل.					
2- تقوم المؤسسة بعمل تقييم موضوعي لبرامج وأنشطة تطوير العاملين.					
3- يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على إدارة عملية التطوير التنظيمي.					
4- تعمل إدارة المؤسسة على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر.					
5- تحرص إدارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها.					
6- تعتمد المؤسسة على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة.					
7- هناك مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي في المؤسسة.					
8- يساعد تقسيم العمل في المؤسسة على تحقيق أهدافها.					
9- هناك وضوح في توزيع الصلاحيات والمسئوليات في مؤسستك.					
10- الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.					