

المشاركة وأثرها في ترشيد اتخاذ القرارات الاستراتيجية-بحث تطبيقي في مديرية كهرباء الفرات الاوسط

أ.م. د. كامل شكير الوطيفي
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل

Abstract:

The strategic decisions characterize of great importance and the clear impact on the future of organizations, and that the issue of the involvement of the organization's resources, especially the middle cadres in the process of making and these decisions, no less importance it. According to this importance, the research involve human resources in the rationalize of strategic decision-making.

The research lanchd from major hypotheses around impact and the link between endepended variable (participation), and dependent variable (strategic decisions). The hypotheses research are tasted on importnt organization in the life of the citizen (Euphrates Electricity Directorate). The research found that the significant relationship between the participation of Human caderes and rationalization of strategic decision-making.The resarch included a recommendation for the management of the need to rehabilitate and strengthen the participation of cadres in the strategic decision-making.

المستخلص:

تتميز القرارات الاستراتيجية بأهمية بالغة وتأثير واضح على مستقبل المنظمات، كما ان موضوع اشراك موارد المنظمة لاسيما ملاكاتها الوسطى في عملية صناعة هذه القرارات وترشيدها لانتقل أهمية عنها، وانطلاقاً من هذه الأهمية فقد تناول البحث الحالي مدى مشاركة القيادات الادارية في ترشيد اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وانطلق البحث من فرضيات رئيسة عن الاثر والارتباط بين المتغير المستقل (المشاركة)، والمتغير التابع (القرارات الاستراتيجية)، وأختبرت فرضيات البحث في منظمة مهمة في حياة المواطن (مديرية كهرباء الفرات الاوسط)، وتوصل البحث الى وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مشاركة القيادات الادارية وترشيد اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتضمن البحث توصية للادارة بضرورة تأهيل كوادرها وتعزيز مشاركتهم بموضوع اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

المقدمة

أن قيادات الادارية دوراً مميزاً في تحديد مدى تقدم وازدهار المنظمات، لاسيما في ظل التطور والتقدم في المجال الانساني ونمط التعامل ومنهجية العمل داخل المنظمات سواء من جانب الادارة أو جانب القيادات الادارية في الداخل والخارج، كون العمل مهما تطور وتقدم تقنيا فإنه يبقى رهن العقول التي تديره وتدير شؤونه.

ومما لا شك فيه ان اعتماد الاساليب الحديثة في الادارة انما تهدف الى الارتقاء بالأداء والنوعية التي تضمن تنافسية جيدة للمنظمة في عالم الاعمال، ومن بين ما يتطلبه ذلك توسيع مشاركة القيادات الادارية في اتخاذ القرارات وخصوصا القرارات الاستراتيجية، ونظراً لدور المشاركة في العمل الاداري ولاسيما في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فقد عمد الباحث الى اختيار احدى المنظمات العراقية المهمة في الاقتصاد الوطني وفي حياة المواطن (مديرية كهرباء الفرات الاوسط) للتطبيق عليها ومعرفة تأثير المشاركة في ترشيد اتخاذ القرار الاستراتيجي، واشتمل البحث على فرضيات رئيسة (لايوجد اثر ذات دلالة احصائية لمشاركة القيادات الادارية في ترشيد اتخاذ القرارات الاستراتيجية)، (لا توجد علاقة ارتباط بين مشاركة القيادات الادارية وترشيد اتخاذ القرارات الاستراتيجية)، فضلا عن فرضية التباين، واعتمدت الاستبانة اسلوب اساسي في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي، وتم توزيعها على عينة عمدية ضمت (50) شخصاً من مديريين الاقسام ورؤساء الشعب، شكلوا نسبة (30%) من مجتمع البحث، وبغية الوصول الى النتائج المرجوة استعملت العديد من الاساليب الاحصائية الملائمة.

المبحث الاول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

لمشاركة القيادات الادارية في اتخاذ القرارات ولاسيما القرارات الاستراتيجية أهمية واسعة في تحسين اجواء العمل الاداري، وتعزيز فرص النجاح في ترشيد القرارات الادارية الاستراتيجية على مستوى منظمات الاعمال، وقد اعتمدت المنظمات الحديثة هذا المبدأ من خلال تشكيل فرق العمل وحلقات الجودة، وتوسيع المشاركة في العملية الادارية عموماً واتخاذ القرارات الاستراتيجية على وجه الخصوص، لأهمية هذه القرارات في استمرارية وديمومة المنظمة في ظل التطور والتغير الذي تشهده بيئة العمل، وعلى الرغم من هذه الأهمية الا اننا نرى ان كثير من المنظمات العراقية لازالت تتحفظ على اشراك ملاكاتها البشرية في اتخاذ القرارات الادارية، لا سيما الاستراتيجية منها، لشعورها بعدم أهليتهم لاداء الرأي، ولعدم قناعة الادارة العليا بجدوى مايعتبرونه تنازل عن مسؤوليتهم. وتتلخص مشكلة البحث الحالي في التساؤلات الآتية:

- ما مدى مشاركة القيادات الادارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة؟
- هل يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لمشاركة القيادات الادارية في ترشيد اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاركة القيادات الادارية وترشيد اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

ثانياً: فرضيات البحث

اعتمد البحث على فرضيات رئيسية هي:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاركة القيادات الادارية وترشيد اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مشاركة القيادات الادارية وترشيد اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لدرجة استجابة عينة البحث عن مشاركة القيادات الادارية في ترشيد اتخاذ القرار الاستراتيجي اعتماداً على السمات الشخصية.

ثالثاً: أهمية البحث

أن لدوائر توليد ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية دوراً كبيراً في حياة المواطنين، إذ ان توفير الطاقة الكهربائية أصبحت اليوم اساس حياة المجتمع، من خلال اعتماد اغلب الاجهزة المنزلية والطبية على الكهرباء، فضلاً عن اعتماد كل المصانع والمستشفيات وورش العمل ودوائر الدولة على الطاقة الكهربائية. ويستمد هذا البحث أهميته من أهمية المنظمة المبحوثة (مديرية كهرباء الفرات الاوسط) أولاً، ومن أهمية موضوع المشاركة باتخاذ القرارات الاستراتيجية وامكانية ترشيدها ثانياً، هذه القرارات التي تمس مستقبل المنظمة في الصميم، كون الاستهانة في هكذا قرارات يعرض المنظمة للخطر، فضلاً عن الدور الحيوي لموضوع مشاركة القيادات الادارية في ترشيد اتخاذ القرارات الاستراتيجية وفي تقليل مقاومة التغيير من قبلهم لهذه القرارات لاحتساسهم بمسؤوليتهم عن نجاح تطبيقها، كونها قراراتهم أولاً، ولاحتساسهم بالولاء لمنظمتهم التي تشاركهم بالمسؤولية.

رابعاً: أهداف البحث

يهدف البحث للتعرف على:

- ١- مدى وجود مشاركة القيادات الادارية باتخاذ القرارات الاستراتيجية في مديرية كهرباء الفرات الاوسط.
 - ٢- هل يوجد أثر لمشاركة القيادات الادارية في ترشيد اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مديرية كهرباء الفرات الاوسط.
 - ٣- هل توجد علاقة بين مشاركة القيادات الادارية وترشيد اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مديرية كهرباء الفرات الاوسط.
 - ٤- هل توجد فروق لدرجة استجابة عينة البحث عن مشاركة القيادات الادارية في ترشيد اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مديرية كهرباء الفرات الاوسط اعتماداً على المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- المبحث الثاني: مشاركة القيادات الادارية

أولاً- مفهوم وتعريف مشاركة القيادات الادارية:

ان الطبيعة الإنسانية تحتم الحاجة الى الآخرين اجتماعياً أو في العمل من خلال التعاون لانجاز الاهداف، وظهرت أول صور المشاركة من خلال أمر الباري عز وجل الى البشر بالتعاون فيما بينهم لانجاز الاعمال

والنهوض بها من خلال التشاور إذ قال الله تعالى: (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ) (آل عمران، آية: 159).

ان المشاركة هي تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تكريس جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليته ازاءها بان دفاع ذاتي، والمشاركة هي علاقة تبادلية ذات اتجاهين ومجهود مشترك بين طرفي العملية الادارية، الادارة العليا والقيادات الادارية. ويأتي النمط التشاركي في الادارة على طرف النقيض من الانماط التسلطية في الادارة فمن خلال هذا النمط ينظر الى القيادات الادارية من خلال اعمالهم كافة وليس مجرد منفذي للتعليمات التي تصدر من المستويات الادارية العليا، وينظر لهم كاشخاص قادرين على تحمل المسؤولية والمشاركة في التصدي الى المشكلات، ووضع الحلول المناسبة لها، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات اذا منحوا الفرصة. (الرفاعي، ٢٠٠٩: ١٣).

وعرفت المشاركة على أنها: (تعبير الفرد عن حاجاته ورغباته ووجهات نظره)، أو إنها (عملية اتصال بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين القمة والقاعدة) (الكبيسي وجرحوش، 1989: 9). ويرى (Keith & Girling, 1991: 27) ان المشاركة: هي ذلك النمط الاداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للموارد البشرية في المنظمة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياساتها ومشكلاتها، ويركز البعض من المنظرين على التفويض، ويرون ان المشاركة ما هي إلا عملية يحصل بموجبها المورد البشري على حرية اكبر في صنع القرارات في مجال عمله، في حين ان فريق آخر يحصر المشاركة بالمؤسسات الرسمية مثل مجالس الإدارة، وتعريفات اخرى تعتق المشاركة اللارسمية (Poutsma, 2001: 5).

أما (Davis) فإنه ذهب في تعريفه باتجاه المنحى السلوكي إذ يعرفها بأنها: (اندماج عقلي وعاطفي للموارد البشرية في ظروف الجماعة التي تشجعهم كي يسهموا في أهدافها ومقاسمتها المسؤولية) (Newstrom & Davis, 1997: 229) و (Davis, 1967: 128). ويتضمن هذا التعريف ثلاثة مصطلحات مهمة وهي الاندماج "Involvement" والمساهمة "Contribution" والمسؤولية "Responsibility"، التي تمثل عناصر المشاركة، ويرى (Davis) ان الاندماج يعني ان المشاركة لا تقتصر على النشاط العضلي بل إن ذات الفرد تكون مشتركة (ego-involved) وليس مجرد مهماته، أما المساهمة فتشير إلى دوافع القيادات الادارية لكي يسهموا في أنشطة المنظمة، إذ لا بد ان يكونوا متمكنين ويمتلكون زمام المبادرة، والمشاركة ليست مجرد موافقة الإدارة على قراراتها، في حين ان المسؤولية تعني ان المشاركة تشجع الأفراد على قبول المسؤولية عن أنشطة الجماعة وبذلك ترسخ مبادئ المواطنة التنظيمية الصالحة. أما (العنزي، 1995: 65) فإنه طرح تعريفا أكثر شمولية للمشاركة يأخذ بنظر الاعتبار معطيات ومحددات البيئة التي تعمل فيها المنظمة، إذ رأى إن المشاركة: (ما هي إلا تفاعل الفرد ذهنيا وعاطفيا واجتماعيا مع جماعة العمل، بما يساعد في توضيح دوره الذي يلعبه ضمنها، ويفيد في تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية ازاءها بادراك وحماس ذاتيين في النجاح والفشل، وفي ظل معطيات ومحددات البيئة التي تعمل خلالها المنظمة) (الزبيدي، ٢٠٠٤: ٢٧).

وعلى وفق المدخل الاستراتيجي لادارة القيادات الادارية عرفت مشاركة القيادات الادارية بكونها: (سلسلة من الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة والتي تسمح للقيادات الادارية بمزيد من المسؤولية والمحاسبة عليها في تهيئة المنتج أو تقديم الخدمة) (Anthony et al, 1999: 465).

وهناك من عرف المشاركة عبر نافذة عملية صنع القرارات، فقد كان لرواد التنظيم الأوائل، أمثال (Simon & March, Taylor, Barnard, Weber) يعتقدون بان مشاركة الفرد ترتبط في صنع القرار التنظيمي وان المشاركة بحد ذاتها تنصرف نحو عملية صنع القرار (Dachler & Wilpert, 1987: 2). وفي المضمون نفسه عرفت المشاركة بأنها: (انغماس الجماعة الصغيرة في عملية صنع القرار، والتفويض من أكثر الوسائل المعتادة لإنجازها) (Willams et al, 1995: 129)، وعرف (Poutsma, 2000: 5) مشاركة القيادات الادارية بأنها: (العملية التي يسمح من خلالها للموارد البشرية بممارسة نوع من التأثير على عملهم وعلى الظروف التي يعملون تحتها وعلى نتائج عملهم). أما (الزبيدي) فإنه يرى ان مشاركة القيادات الادارية معادلة ذات طرفين، تمثل الإدارة من مشرفين ومديرين ومجالس إدارة طرفها الاول، فيما يمثل القيادات الادارية طرفها الثاني، والمشاركة بهذا الوصف لا تفعل خارج رغبة واستعداد وإيمان كلا الطرفين بها، فلا الإدارة بقادرة على فرض المشاركة قسرا على القيادات الادارية من غير رغبتهم وإيمانهم بها، وبالمقابل فإن القيادات الادارية ليس بإمكانهم ان ينجزوا مشاركتهم خارج نطاق موافقة ودعم الإدارة. (الزبيدي، ٢٠٠٤، ٢٨). ويمكن ملاحظة أن هذه التعاريف لاتعتمد على نسق واحد بل تعكس تباين وجهات نظر الكتاب المختلفة وحسب اتجاهاتهم وكالاتي:

أ. اتجاه يركز على الجوانب السلوكية، من خلال النظر للمشاركة على إنها تعبير عن اندماج الفرد بمشاعره وأحاسيسه في انتمائه للجماعة.

ب. التركيز على مدى الحرية المعطاة للفرد في مجال ممارسة مهمات العمل والمساهمة في عملية اتخاذ القرارات التي تخص هذا العمل، ويدخل ضمن هذا الاتجاه ما يعرف بديمقراطية الإدارة.
ج. الاتجاه الحديث يؤكد على المشاركة المالية للموارد البشرية بان يحصلوا على عوائد مالية ما تحققه المنظمة من أرباح، أو تكون لديهم ملكية فيها.
ثانياً: أهمية مشاركة القيادات الادارية:

أن موضوع مشاركة القيادات الادارية يأخذ أهميته من أهمية الاستماع الى آراء كل أصحاب العلاقة في الجانب الاداري والاقتصادي والاجتماعي، وقد ثبتت الفوائد التي تصاحب نهج المشاركة علمياً وعملياً، وثبت معها العيوب والسلبيات التي تصاحب الانفراد والارتجال كأسلوب لاتخاذ القرارات في عصرنا المتطور والمتسم بالتعقيد والغموض من جهة وبالميل نحو تحقيق العدالة الاجتماعية والديمقراطية وبناء الإنسان والمجتمع المرن من جهة اخرى (الكبيسي وحرشوش، 1989:8). فالمشاركة المدنية مهمة ليس فقط في تأثيرها في سلوك التصويت لدى القيادات الادارية ورغبتهم على مستوى الشؤون العامة، بل تمثل السبيل لبناء رأس المال الاجتماعي (Social Capital) (Stoll,2000:1).

بدء الاهتمام بموضوع مشاركة القيادات الادارية منذ منتصف القرن الماضي، ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساس لتحسين نوعية حياة العمل. وبعد ذلك زاد التركيز على ضمانات العمل والسلامة المهنية واعادة توزيع القوة. أما في الوقت الحالي فقد ركزت اغلب الادارات على موضوع مشاركة القيادات الادارية وتبنته ضمن سياسيتها لتحقيق الرضا والولاء الوظيفي وتحسين الكفاءة الانتاجية والقدرة على التنافسية (Langan-fox et al,2002:54). ان حصول مشاركة القيادات الادارية على هذا القدر المتعاظم من الأهمية على مستوى منظمات الاعمال، يمكن تفسيره من خلال مبدئين هما: (Anthony et al,1999:465-466).

الأول: إن القيادات الادارية يميلون إلى دعم ما ساعدوا على إيجاده، أي دعم القرارات التي اشتركوا في صنعها.

الثاني: إن الفكرة الأساس لمشاركة القيادات الادارية مفادها انهم هم الذين يؤدون أنشطة العمل الفعلية، وان طلب المعلومات منهم واشراكهم فيما يتعلق بعملهم يمكن ان تعطي رويًا قد تكون غير متاحة للمديرين والاستشاريين.

ويمكن ابراز أهم فوائد مشاركة القيادات الادارية والتي تنعكس آثارها في القيادات الادارية والمنظمات على حد سواء بالآتي: (الكبيسي وحرشوش، 1989: 20-19) و (Poutsma, 2001:7).

1- تساعد المشاركة على تحسين عملية الاتصال والتعاون المشترك والتنسيق بين القيادات الادارية، وهذا ينعكس ومن ثم على توفير وقت الادارة، وتنامي الخبرة في مجال حل المشكلات وتسهيل التعلم التنظيمي.
2- تسهم المشاركة في التوصل إلى افضل القرارات وأدقها لما تتيحه من تفاعل بين وجهات النظر المختلفة وبين التجارب والاختصاصات المتباينة للمشاركين، وبذلك تقل نسبة الأخطاء المحتملة وتقل معها نسب التعديل والإلغاء للقرارات الصادرة.

3- تحسین الدافعية لدى القيادات الادارية، من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف وصياغة القرارات المشتركة وتوقع المكافآت من نتائج العمل.

4- تسهم المشاركة في خلق الدوافع لدى المشاركين بإنجاح قراراتهم وتحمسهم للإسهام في تنفيذها والدفاع عنها بسبب شعورهم بمسئوليتهم التضامنية في اتخاذها. خلافاً للقرارات التي تفرض عليهم من الأعلى.

5- زيادة مستويات الرضى الوظيفي للقيادات الادارية وتخفيض حالات الصراع ومعدلات دوران العمل لديهم.

هـ - تحسين مشاركة القيادات الادارية في صنع القرارات وتخطيط ممارسات المنظمة تعطيهم فهم اكبر لأهدافها وتحسن من مستويات التزامهم لتحقيق هذه الأهداف.

ثالثاً- أبعاد مشاركة القيادات الادارية:

تتباين أبعاد المشاركة التي تم تحديدها من قبل الباحثين باختلاف طبيعة دراساتهم وأهدافها، فقد حدد (Long,1979) ابعاد المشاركة ب(المشاركة المدركة، والمشاركة المطلوبة)، أما (Dickson, 1982) حددها (التفاعل، الاتصال، التأثير)، في حين حددها (Benwn, 2001) (دور القائد، مجال المشاركة، درجة المشاركة)، أما (Langan-fox et al, 2002) فانه حددها ب(السمعة، النتائج، الدعم الشخصي، الدعم التنظيمي).

رابعاً- محددات مشاركة القيادات الادارية وعوامل نجاحها:

1- محددات المشاركة:

على الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت موضوع مشاركة القيادات الادارية إلا أن ما كتب عن العوامل التي تحدد مقدار أو نوع المشاركة التي تتبناها المنظمة هو قليل بالقياس إلى تلك الدراسات. وقد يكون ذلك ناجماً عن سعة العوامل التي يمكن ان تؤثر بالمشاركة والتي تمتد خارج نطاق المنظمة كطبيعة النظام السياسي

للدولة، والفلسفة الاقتصادية التي تنتهجها. على ان ذلك لم يمنع من تشخيص أهم تلك المحددات، والتي يمكن حصرها بالآتي (الزبيدي، ٢٠٠٤: ٤٠).

أ. نمط القيادة الإدارية:

مما لا شك فيه ان نمط القيادة الإدارية السائد في المنظمة له الدور الكبير في بلورة مستوى ونوع المشاركة المتاحة للقيادات الادارية، وإن مجال مشاركة القيادات الادارية في صنع القرار يزداد مع توجه قبول المدير لمبدأ المشاركة والذي يعبر عن نمط ذلك المدير، فالإدارة التسلطية لا تسمح بالمشاركة في حين تزداد المشاركة مع استمرار التوجه نحو الإدارة الديمقراطية.

ان مشاركة القيادات الادارية تعني حصولهم على قدر اكبر من القوة، ولو رجعنا إلى وجهة النظر التسلطية (الاولوقراطية) للادارة فإنها تنظر إلى القوة تحت مبدئين:

الأول: ان قانون القوة ينص على، أما أن تمتلك كل القوة أو لا تكون لديك أية قوة، أي أما أن تكون مسيطرا أو مسيطرا عليك، أو انك تفقد أو تفقد.

الثاني: ان القوة مقدار ثابت فزيادتها لدى جماعة سيؤدي إلى انخفاضها لدى جماعة أخرى.

غير ان وجهة النظر التي تؤمن بالمشاركة ترى ان القوة يمكن أن تزداد لدى الطرفين (الرئيس والمرووس) عند تبنى نهج المشاركة، فالقوة يمكن أن تأتي من الأفراد المشاركين وخلال القنوات الرسمية وغير الرسمية.

ب. مناهضة المشرفين:

أن بعض المشرفين لديهم صعوبات في أدوارهم الجديدة تحت نظام المشاركة والذي يعدونه تهديدا لسلطتهم التقليدية، وربما ما زالوا يعتقدون بنظرية (X) ويخشون من فقدان مكانتهم السابقة (Newstrom & Daveis, 1997:245). ففي دراسة شملت (139) مشرفا من مشرفي الخط الأول يعملون في (4) شركات متعددة الجنسية في الولايات المتحدة الأمريكية، لتحديد سبب مقاومتهم لمشاركة القيادات الادارية، أوضحت نتائج البحث ان أسباب هذه المقاومة تتمحور عن الخوف من فقدان مكانتهم، النزعة الشكوكية تجاه القيادات الادارية وبسبب البحث عن الجودة، لكن في ذات الوقت اعتقد (72%) من أفراد تلك العينة ان مشاركة القيادات الادارية جيدة بالنسبة للمنظمة، في حين رأى (31%) منهم ان مشاركة القيادات الادارية تنعكس بشكل ايجابي على المشرفين (Klein, 1984:87-95).

ويتباين موقف المشرفين من مشاركة القيادات الادارية حسب البيئة، فمنظمات الاعمال اليابانية لا تنسى قيمة المشرف المعلم، ففي شركة (TOYOTA) تتسم العلاقة بين القيادات الادارية والمشرف بالثقة وتعتمد بناء الخبرة القيادات الادارية ومن ثم فان العلاقة بينهم هي كعلاقة المعلم المخلص بتلميذه (Sobek et al, 1998:36-50).

ج. اتحادات العمال:

رغم ان فكرة مشاركة القيادات الادارية تشدد على اهمية ان يكون للاتحادات او المجموعات الممثلة للموارد البشرية القوة للمشاركة في عملية صنع القرارات على مستوى المصنع او المنظمة (Anothony et al, 1999:466). إلا ان الكثير من قادة اتحادات العمال يخشون ان تؤدي مشاركة القيادات الادارية الى انسحاب ولاعهم بعيدا عن الاتحادات وقريبا من الادارة، فضلا عن ذلك يرى هؤلاء القادة ان مشاركة اعضاء النقابات في اجراءات وقرارات الادارة ستضعف من مقاومتهم لها، لذا يفضل هؤلاء ان يبقوا بعيدا عن المشاركة محتفظين بالحرية الكاملة في تعبيرهم عن عدم التفاهم مع الادارة وتحديدها في كل وقت. د. التكنولوجيا:

ان مشاركة القيادات الادارية قد ارتبطت مع التقدم التكنولوجي وعبر مسار الثورة الصناعية، ومن خلال تبني فكرة الديمقراطية الصناعية (Langan-fox et al, 2002:55). إلا ان صعوبة المشاركة في ظل التقدم التكنولوجي، قد تكون بسبب مشاركة القيادات الادارية في مجالات غير مهينين لها بسبب انخفاض مستوى تدريبهم الذي ينعكس على مهاراتهم، فالقيادات الادارية في الوقت الحاضر تركز على المهارات المعرفية والتخصصية، لذا قد تتيح التكنولوجيا للموارد البشرية المشاركة في مجالات معينة ولا تسمح بها في مجالات أخرى.

وقد تكون هناك محددات اخرى للمشاركة كطبيعة القرار المراد اتخاذه وعدد الافراد المسؤولين عن اتخاذه وكذلك الوقت المتاح امام متخذي القرار للتشاور مع المعنيين به، فضلا عن مدى الانسجام بين المشاركين وتخصصاتهم. (الكبيسي وحرشوش، 1989: 14)، وقد يكون حجم المنظمة أحد محددات المشاركة، فالمنظمة الصغيرة تكون المشاركة فيها ايسر من المنظمة الكبيرة المثقلة بالاقسام والشعب والوحدات (Langan-fox et al, 2002:55).

2- عوامل نجاح برنامج المشاركة:

يعتمد نجاح برنامج مشاركة القيادات الادارية على مدى تفاعل الادارة مع القيادات الادارية ، ومدى توفر مجموعة من المستلزمات المهمة التي يجب اعتمادها بصورة صحيحة. ويقدم بعض الباحثين ارشادات و توجيهات يمكن ان تسهم في نجاح عملية المشاركة، وكما يأتي: (عساف، 1986) و(العنزي، 1990: 65) و (Newstrom & Davis,1997:244).

أ. منح فرصة التفاعل الكافية لاعضاء الجماعة، ذلك التفاعل المبني على الانسجام العقلي والانسجام الانفعالي، إلى الحد الذي يمكن ان تنشأ معه جماعة متماسكة وارساء فلسفة تعاونية جماعية وتبنى أهداف الجماعة.

ب. تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الافراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على اساسها.

ج. إتاحة الفرص أمام القيادات الادارية لإبداء ونقد المواقف وعرض البدائل الهادفة(لاسيما في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم) لتكون مشاركة فاعلة وإيجابية مع التأكيد على الحوار واقامة وسائل التعبير والاتصال التي تشمل فرص المشاركة للموارد البشرية.

د. جعل مشاركة القيادات الادارية في بداية اعتمادها من قبل المنظمة أن تتدرج من القضايا اليسيرة إلى الأخرى الأكثر تعقيداً، مع وضع اهداف مرنة للمراحل المبكرة لعملية المشاركة.

هـ. الابتعاد عن اجبار القيادات الادارية على المشاركة إذا كانوا غير راغبين بها.

و. تقديم النصيحة والارشاد للمشرفين بخصوص كيفية إدارة تقسيم القوة مع القيادات الادارية.

خامساً: أساليب مشاركة القيادات الادارية:

ظهرت فكرة مشاركة القيادات الادارية منذ مدة الثورة الصناعية وتدرجت مستويات المشاركة على مدى العصور، فظهرت فكرة الإدارة بالاهداف (Management by objectives) التي يسهم القيادات الادارية بموجبها مع الإدارة في صياغة الاهداف ورسم الخطط والعمل بحرية اكبر، وتطور الفكر الاداري وامتزج بافكار السلوكيين فنتج عنه الاتراء الوظيفي (Job Enrichment) والتوسع الوظيفي (Job Enlargment) كآليات للمشاركة، التي تقلل من حالات الانسحاب الوظيفي وتحسن الدافعية نحو العمل (Blanger,2000:12).

ان توسيع المشاركة قد يؤدي الى اثرء القرارات لانها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما ان الاجراءات المتخذة تكون اكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون، وقد يكون اشتراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في امور بسيطة الى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة.

إن اساليب مشاركة القيادات الادارية رافقها تباين آراء الباحثين في عدد ومسميات هذه الاساليب وكما يأتي: (2001:10, Coriat, 2002:5-6) و(العنزي، 2004:1-28).

أ. التمكين Empowerment:

التمكين يمثل العملية التي يعطي بموجبها استقلالية اكبر للموارد البشرية من خلال مشاركتهم بالمعلومات ذات الصلة وتزويدهم بالسيطرة اللازمة على العوامل المؤثرة في اداء العمل. وقد اصبح التمكين من الموضوعات التي تحظى باهتمام بالغ في الوقت الحالي، إذ يحاول الكثير من المديرين دفع القرار الى المستويات الادنى في المنظمة كي يسهم العاملون المؤهلين في عملية صنع القرار.

ب. الإدارة الاستشارية Consultative Management:

وهي إحدى أساليب المشاركة التي يطلب بمقتضاها المديرين من مرؤوسيه التفكير في بعض القضايا، بهدف الوقوف على ارائهم واتاحة الفرصة لهم للإسهام بأفكارهم قبل أن يتخذ القرار الاداري، وتمثل الإدارة الاستشارية إحدى اشكال المشاركة غير الرسمية.

ج. هيئات أو مجالس المديرين Middle-Management Committles:

وهي مجموعة آليات لتحسين مشاركة المديرين تحت مستويات الإدارة العليا، ونواتهم هو مجلس ادارة ادنى مركزاً ويعطي الفرصة لدراسة أي مشكلة والحلول المقترحة بعناية قبل رفعها الى الإدارة العليا، مما يتيح فرصة اكبر لقبولها. ويعطي هذا الاسلوب مزايا كثيرة منها تطوير مهارات مدير الادارة الوسطى وتشجيع نموهم وتدرجهم للإدارة العليا.

د. حلقات الجودة Quality Circles:

هي مجموعات من القيادات الادارية تلتقي لتحسين الانتاجية وظروف العمل وتوليد الافكار والحلول للإدارة، وهي شائعة في اليابان والولايات المتحدة واوربا إذ تسهم مجموعات العمل بحل مشاكل الجودة والانتاج، كما يعطي المديرين اهتماما كبيرا لمقترحات القيادات الادارية. وقد ادى تنفيذ توصيات حلقات الجودة في العديد من المنظمات الى الارتقاء بمستوى الجودة، وفقاً لهذا الاسلوب يكتسب العاملون قدرة أعلى على المشاركة في العمليات الانتاجية، إذ انهم يتحملون مسؤولية اكبر الامر الذي يؤدي الى الارتقاء في مستوى العمل والاداء، ويسهم اسلوب حلقات الجودة في توفير الفرص لنمو الشخصية والشعور بالتقدير والانجاز والالتزام من قبل

القيادات الادارية، كما انه يخفف بعض الشيء من درجة مقاومة التغيير الموجودة في المنظمات، لان عدة عقول تعمل على وضع حل للمشكلة.

ه. إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management:

أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجابتها ومرنة في تعاملها وتكثف جهودها بالتركيز على الزبون، ما يشجع في المنظمة مناخ صحي وبيئة تسهم بزيادة مشاركة القيادات الادارية في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة احتياجات الزبائن، فهي مصممة لاعطاء المسؤولية لجميع القيادات الادارية من خلال ممارسة دورهم في نجاح عمل المنظمة واشراكهم في كل مفاصل عملها.

كما إدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس أحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بأذ تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) و بأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه.

و. الإدارة على المكشوف Open-Book Management:

يتم بموجبها مشاركة القيادات الادارية بالمعلومات المالية والبيانات المحاسبية الواسعة على مستوى المنظمة وعلى المستويات التشغيلية والادارية، إذ يصارح المديرين مروضيهم بالارقام المهمة ذات الصلة بعمليات المنظمة ولذا يدعى هذا الاسلوب ايضا (المصارحة بالارقام)، وتشتمل المعلومات التي يحصل عليها العاملون، وعن الأهداف الاستراتيجية والمالية والبيعة للمنظمة، كالارقام المستهدفة للمبيعات واسعار اسهم المنظمة والايادات والمصرفيات والمديونية والربحية والاجور والرواتب والمكافآت والحوافز.

المبحث الثالث: القرارات الاستراتيجية Strategic Decision

أولاً: اتخاذ القرار Decision Taking

قبل التطرق لموضوع القرارات الاستراتيجية لابد من معرفة مفهوم اتخاذ القرار، إذ تعددت آراء الكتاب لمفهوم اتخاذ القرار فمنهم من عرفه بأنه: استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل من بين بديلين محتملين أو أكثر (غنيم، ٢٠٠٢: ١٢٢)، في حين عرفه (كنعان، ٢٠٠٣: ٨٣) بأنه: البديل المدرك من بين البدائل المتاحة في موقف معين، أما (كورتل، ٢٠١١: ١٥٣) فيعرفه بأنه: عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الامكانيات المتاحة والاهداف المطلوبة. وعرفه (مساعده، ٢٠١٣: ٩٥) بأنه: قيام الإدارة باعتماد بديل واحد من بين بدائل مطروحة. ويعرف الباحث اتخاذ القرار بأنه: عملية اختيار واعية لبديل مناسب من بين عدة بدائل لحل مشكلة أو لتفادي وقوعها.

ثانياً: مفهوم القرارات الاستراتيجية Strategic Decision Concept

تباينت آراء الباحثين بخصوص مفهوم القرارات الاستراتيجية إذ عرفها (Mintzberg, 1976; 58): (القرارات التي تأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية والامكانيات الداخلية لتعزيز نجاحات بعيدة المدى للمنظمة)، أما (Jemison, 1985; 59) فيرى انها: (القرارات التي تؤثر بعمق في قدرة المنظمة ومستقبلها من خلال التأكد من ان هذه القرارات تتجاوب مع متطلبات البيئة). ويعرفها (السامرائي، ١٩٩٠) بأنها: (نوع من انواع القرارات الادارية التي تتخذ في احوال عدم التأكد، وهي اداة الادارة لتحقيق فاعلية المنظمة في التعامل مع بيئتها الحاضرة والمستقبلية، وتمتاز بطبيعتها الاستثنائية غير الروتينية، وعند صناعتها في الاغلب لا تتوفر معايير جاهزة لصنعها). في حين يعرفها (Mintzberg & Quinn, 1996): (انها القرارات التي تحدد مسيرة المنظمة الاساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة التي قد تحدث في البيئة المحيطة وهي في النهاية تشكل الاهداف الحقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة). وعرفها (Robson): (هي تلك القرارات التي تبني على دراسة الاتجاه الكلي للمنظمة ومدى قدرتها على مواكبة التغييرات التي قد تحصل في البيئة التي تحيطها) واذاف (الغزاوي، ٢٠٠١) تعريف لها بأنها: (قرارات بعيدة المدى في محتواها، وتعتمد على الخطط الاستراتيجية الموضوعية وتحقيق الاهداف المحددة وتأخذ في الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه). ويمكن تعريف القرارات الاستراتيجية بأنها: (القرارات التي تعالج مشاكل معقدة وتأخذ مدى بعيد ويكون تأثيرها محوري في نجاح المنظمة).

ثالثاً: اهمية ترشيد اتخاذ القرارات الاستراتيجية Strategic Decision Important

تحظى عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية باهتمام متزايد من لدن المديرين لما لها من أهمية كبيرة على عمل المنظمات وكون اهتمامها بجانب المستقبل والبعد الزمني، ويمكن وصف عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية محور العملية الادارية، وان مقدار النجاح الذي تحققة اية منظمة يتوقف على قدرتها على ترشيد

عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، ففقدرة المنظمة على الاستمرار يتوقف على ادارتها الجيدة لقراراتها الاستراتيجية وتأمين تطبيقها على اكمل وجه لتحقيق الاهداف المتوخاة. ان ترشيد اتخاذ القرارات الاستراتيجية يعود على المنظمة بزيادة الارباح او الفرص التنافسية، وزيادة سعر الاسهم او الحصة السوقية، كما ان للقرار دوراً مركزياً وجوهرياً للتأثير في حياة المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد في القيادات الادارية فيها (Huczynski & Buchanan, 2001, 337).

وتهتم القرارات الاستراتيجية بتحسين أوضاع المنظمة وقدرتها على زيادة تنافسيتها بين المنظمات الاخرى.

رابعا: خصائص القرارات الاستراتيجية Characteristic of Strategic Decision

تتميز القرارات الاستراتيجية بخصائص معينة تميزها من القرارات الادارية الاخرى وفي ما يأتي أهم الخصائص: (مساعدة، 2013:97)

- ١- المركزية: يتم أخذ القرار الاستراتيجي في أعلى المستويات الادارية المتمثلة في مجلس الإدارة أو المدير العام ومساعديه، وذلك لإلمامهم بامكانات المنظمة ومواردها والظروف البيئية المحيطة بها.
- ٢- طويلة المدى: يغطي القرار الاستراتيجي مدة زمنية طويلة، وقد تمتد بعض القرارات الاستراتيجية لتشغل حياة المنظمة بكاملها.
- ٣- الندرة وعدم التكرار: يمتاز القرار الاستراتيجي بالندرة فهو غير عادي وليس لديه أسبقيات يستعين بها.
- ٤- الحتمية: يعد القرار الاستراتيجي قراراً حتمياً يتوجب على المنظمة أن تتخذه مسبقاً حتى تتمكن من بناء القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى عليه، على أنها قرارات موجهة (Directive) إذ تكون أسبقيات للقرارات الأخرى في أنحاء المنظمة كلها.
- ٥- قليلة العدد: قياساً بالقرارات التشغيلية لأنها تتسم بالشمول، ولهذا فهي ليست قرارات تفصيلية وإنما تركز العديد من النقاط في قرار إستراتيجي واحد.
- ٦- تتخذ القرارات في ضوء معلومات غير مؤكده وتشترك خبرات عدة في تحليل وإستخدام تلك المعلومات، ويغلب على المعلومات المستخدمة في هذه القرارات أنها معلومات كيفية (أي آراء) وليست كمية.

خامسا: مراحل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وترشيدها

ان القرارات الاستراتيجية لا تخضع إلى قواعد واجراءات مسبقة إلا انه بعد المشاركة والمناقشة بين المستويات الادارية، وتقديم الافكار المختلفة عن المشكلة، تقوم الادارة العليا برسم الخطوط العريضة لمجموعة خطوات تنفيذ القرار، وهذا يتم بموجب الخطة الاستراتيجية الموضوعة والسير وفقاً لمنهجها حتى تتحقق اهداف المنظمة. كما ان فريق الادارة العليا وبمساعدة بعض القيادات الادارية الذين تتوفر فيهم الخبرة والمهارة الابداعية يقومون بتحليل ابعاد مشكلة القرار الاستراتيجي، ان كل ما ينتج من مخرجات من شأنه مساعدة المنظمة من ان تضع الخطة الشاملة لكل مستوياتها الادارية ويمكن توضيح اهم مراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية وكالاتي: (الدوري، ٢٠٠٤: ٤٨)، و(مساعدة، ٢٠١٣: ١٠٢).

١. مرحلة تقييم نتائج الاداء الحالي من خلال مراجعة العائد على الاستثمار، الربحية، وكذلك مراجعة وتقييم رسالة المنظمة، أهدافها، استراتيجياتها، سياساتها.
٢. الوقوف على اداء مجلس الادارة، مديري ادارة القمة.
٣. مسح وتقييم البيئة الخارجية لتحديد العوامل الاستراتيجية التي تساعد على رسم الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.
٤. مسح وتقييم البيئة الداخلية لتحديد عوامل القوة والضعف في المنظمة.
٥. تحديد او تعريف المشكلة، فالمشكلات تتوضح عندما تحدد الاهداف ووجود المشكلة يرتبط بوجود فجوة ما بين النتائج الفعلية والنتائج المخططة.
٦. تحديد الاسبقيات: فكلما كانت موارد المنظمة غير محددة عندئذ من الممكن تحديد الاسبقيات في المشكلات، بمعنى قدرة المنظمة على دراسة كل مشكلة لوحدها.
٧. دراسة الاسباب الداخلة في حدوث المشكلة، ويعني دراسة السبب الذي ادى إلى وقوع المشكلة.
٨. تقييم واختيار البدائل من خلال المقارنة مع بعضهما ومع نتائج المخرجات والعلاقة ما بين البدائل والمخرجات.
٩. تنفيذ القرار الاستراتيجي (البديل الافضل)، ولابد من التنفيذ بشكل فاعل لانجاز الهدف.
١٠. متابعة وتقييم الاستراتيجية المنفذة، وللادارة الفاعلة مقاييس معينة لتأثير ومقارنة النتائج الفعلية مع المخططة، وفي حالة حصول الانحرافات فلا بد من اجراء تغييرات على الخطة الاستراتيجية، وان نتائج المتابعة تتمثل بالتغذية العكسية لبقية الخطوات الأخرى في عملية ترشيد اتخاذ القرار الاستراتيجي.

المبحث الرابع: الجانب التطبيقي

عرض نتائج البحث واختبار الفرضيات وتحليلها

اولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث:

سيتم تسليط الضوء على وصف وتشخيص متغيرات البحث التي تتمثل في مشاركة القيادات الادارية واتخاذ القرار الاستراتيجي، والتحليل الاولي للبيانات المتعلقة بأبعاد البحث التي وردت من خلال الاستبانة باستخدام عدة اساليب احصائية لتحقيق ذلك منها الاوساط الحسابية والانحراف المعياري والوزن المنوي. وقد تم استخدام البرنامج الحاسوبي spssv.16 لغرض اجراء المعالجات الاحصائية، وسيتم ذلك من خلال الاتي:

١- مواصفات عينة البحث: السمات الديموغرافية للعينة وعددهم (٥٠).
جدول (١) توزيع عينة البحث حسب السمات الديموغرافية

النسبة المئوية	العدد		
٦٨%	٣٤	ذكر	الجنس
٣٢%	١٦	انثى	
١٠٠%	٥٠	المجموع	
النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية	الفئة العمرية
٨%	٤	٢٥ فأقل	
٢٢%	١١	٢٦-٣٥	
٣٠%	١٥	٣٦-٤٥	
٢٤%	١٢	٤٦-٥٥	
١٦%	٨	٥٥ فأكثر	
١٠٠%	٥٠	المجموع	
النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي	
٣٦%	١٨	اعدادية فما فوق	
٦٠%	٣٠	بكالوريوس	
٤%	٢	ماجستير ودبلوم عالي	
٠%	-	دكتوراه	
١٠٠%	٥٠	المجموع	
النسبة المئوية	العدد	المركز الوظيفي	المركز الوظيفي
٢٢%	١١	مدير قسم	
٧٨%	٣٩	مسؤول شعبة	
١٠٠%	٥٠	المجموع	
النسبة المئوية	العدد	مدة سنوات الخدمة	مدة الخدمة سنوات
٤%	٢	٥ فأقل	
١٦%	٨	٦-١٠	

١٥-١١	١٣	%٢٦	
٢٠-١٦	١٥	%٣٠	
٢١- فاكتر	١٢	%٢٤	
المجموع	٥٠	%١٠٠	
الحالة الاجتماعية	الحالة الاجتماعية	العدد	
	اعزب	٥	%١٠
	متزوج	٣١	%٦٢
	ارمل	٦	%١٢
	مطلق	٨	%١٦
	المجموع	٥٠	%١٠٠

يتضح لنا من جدول (١) ما يأتي:

- تبين من خلال توزيع الجنس لعينة البحث ان النسبة الاكبر كانت للذكور بنسبة (٦٨%) من مجموع افراد العينة البالغة (٥٠)، وكانت نسبة الاناث (٣٢%)، أما بالنسبة للفئة العمرية: كما نلاحظ ان الفئة الاولى (٤٥-٣٦) شكلت نسبة (٣٠%) تليها الفئة (٤٦-٥٥) حققت نسبة (٢٤%) ثم الفئة (٢٦-٤٥) بنسبة (٢٢%) وإذا جمعنا فنتي الاعمار من (٢٦-٤٥) نحصل على نسبة (٥٢%) هو مؤشر على ان غالبية افراد المنظمة من فئة العطاء الوظيفي الجيد، وفي مجال المؤهل العلمي: نلاحظ ان حملة البكالوريوس يشكلون اكثرية اذ حقق نسبة (٦٢%) يليه حملة الاعدادية (٣٦%).

وقبل التطرق الى عملية وصف وتشخيص متغيرات البحث، فان الامر يستلزم اجراء عملية قياس صدق وثبات فقرات الاستبانة ومقياس البحث.

٢- قياس صدق وثبات فقرات الاستبانة ومقياس البحث:

من اجل التحقق من صدق وثبات فقرات الاستبانة ومقياس البحث، استخدم الباحث لهذا الغرض معامل ارتباط الفا (معامل الفاكرونباخ) وقد تم قياس مستوى الثبات والتناسق الداخلي للابعاد المكونة للبحث والمتمثلة بمشاركة القيادات الادارية واتخاذ القرار الاستراتيجي، باستخدام مقياس الفا كرونباخ حسب عناصر متغيرات البحث وكالاتي:

١- المتغير المستقل (مشاركة القيادات الادارية: x) يتكون من ستة عشر فقرة وكانت قيمة الفا = 0.957

٢- المتغير التابع (القرار الاستراتيجي: y) يتكون من ثلاثة عشر فقرة وكانت قيمة الفا: = 0.865 ويلاحظ من ان النتيجة الخاصة بالتناسق الداخلي بين الابعاد المكونة لمتغيرات البحث مقبولة، وذلك لان قيمة معامل ارتباط الفا Alpha تعد مقبولة احصائيا عندما تكون مساوية او اكبر من (0.75) في البحوث الادارية والسلوكية.

والجدول رقم (2) يوضح نتائج اختبار صدق وثبات مقياس البحث (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة) ودقة اجابات افراد عينة البحث حسب المتغيرات المتعلقة بالبحث.

جدول (2) اختبار صدق وثبات مقياس البحث ودقة اجابات افراد العينة

ت	متغيرات البحث	مجموع الفقرات	معامل الفا كرونباخ	نسبة الصدق والثبات (%)
١	مشاركة القيادات الادارية	١٦	٠,٩٥٧	%٩٥,٧
٢	ترشيد القرار الاستراتيجي	١٣	٠,٨٦٥	%٨٦,٥
٣	كافة متغيرات البحث	٢٩	٠,٩١١	%٩١,١

المصدر: اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v.16

يتضح من خلال نتائج الاختبار الواردة في الجدول رقم (2) ما يأتي:

ان جميع معاملات الفاكرونباخ (معاملات الصدق والثبات) كافة متغيرات البحث البالغة (٠,٨٦٥ ، ٠,٩٥٧ ، ٠,٩١١) على الترتيب تعد مقبولة بشكل كبير من الناحيتين الادارية والاحصائية، كما تشير نسبة الصدق والثبات البالغة (٠,٩٥٧، ٠,٨٦٥، ٠,٩١١) الى دقة مقياس البحث.

ثانياً: وصف وتشخيص المتغير (المستقل) مشاركة القيادات الادارية. يشمل هذا الجزء وصف لأبعاد المتغير المستقل للبحث (مشاركة القيادات الادارية) وتم تحديد التكرارات الخاصة بكل فقرات الاستبانة والنسب المئوية لكل منها فضلاً عن استخراج الوسط الحسابي المرجح لكل فقرة وكذلك الانحراف المعياري. وتم استخدام الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) وفق مقياس ليكرت الخماسي بوصفه معياراً لقياس درجة استجابة العينة وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبانة.

الوسط الفرضي = مجموع أوزان النسب ÷ عدد الرتب = $3=5 \div 1+2+3+4+5$

وان شدة الاجابة = الوسط الحسابي المرجح $\div 5 * 100$

جدول (3) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لإجابات افراد العينة لمتغير مشاركة القيادات الادارية

الفقرات	تكرارات الاجابات					الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	معامل الاختلاف	شدة الاجابة
	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً					
X ₁	10	18	9	5	8	3.34	0.774	70%	0.220	1.67
X ₂	15	19	4	2	10	3.54	1.458	71%	0.412	1.77
X ₃	12	14	6	8	10	3.20	1.833	64%	0.572	1.60
X ₄	16	18	3	4	9	3.50	1.458	71%	0.409	1.76
X ₅	19	21	4	1	5	3.96	1.199	79%	0.302	1.96
X ₆	22	18	2	2	6	3.96	1.310	79%	0.330	1.96
X ₇	19	17	6	3	5	3.84	1.270	77%	0.330	1.92
X ₈	20	19	1	2	8	3.82	1.409	76%	0.369	1.91
X ₉	14	17	3	4	12	3.34	1.851	64%	0.554	1.60
X ₁₀	11	10	2	5	22	2.66	1.680	53%	0.632	1.33
X ₁₁	13	19	2	5	11	3.36	1.506	67%	0.448	1.66
X ₁₂	13	10	4	8	15	2.96	1.611	59%	0.545	1.48
X ₁₃	17	16	4	4	9	3.56	1.471	71%	0.413	1.77
X ₁₄	17	19	2	4	8	3.66	1.422	73%	0.389	1.83
X ₁₅	20	22	3	2	3	4.08	1.074	82%	0.263	2.04
X ₁₆	13	18	4	6	9	2.28	1.442	68%	0.424	1.76
المعدل						3.44	1.423	75%	0.392	1.628

n=50

المصدر : اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v.16

يتضح من الجدول (3) ما يأتي:

بلغ الوسط الحسابي المرجح لمتغير مشاركة القيادات الادارية الكلي (3.44) وان هذا الوسط يعد اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وان الانحراف المعياري الكلي (1.423) وهذا يدل على ان البيانات متجانسة، وان النسبة المئوية لشدة اجابة بلغت (75%) وهذا يدل على ان آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير، وهذا ما انعكس إيجاباً على إجابات عينة البحث و نراه واضحاً ان الأوساط الحسابية المرجحة لجميع الفقرات من (X₁-X₁₆) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي عدا الفقرات (X₁₀ ، X₁₂ ، X₁₆) وهي

الفقرات الخاصة (بالاسئلة المعكوسة) إذ كانت الاوساط الحسابية اقل من الوسط الحسابي الفرضي، وان شدة الإجابة لعينة البحث جميعها كانت أعلى من (50 %) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة البحث (53%) للفقرة (x₁₀).

- ١- كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة x₁ (3.34) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبانحراف معياري قدره (0.774) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (70%) وهذا يعني ان هناك مشاركة في الراي عند ظهور مشاكل تخص العمل.
- ٢- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة x₂ (3.54) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (1.458). وان شدة الإجابة لعينة البحث بلغت (71%) وهذا يدل على قدرة المنظمة على اتاحة الفرصة للقيادات الادارية لصنع قرارات مهمة تخص العمل.
- ٣- أما الفقرة x₃ فقد كان الوسط الحسابي المرجح لها (3.20) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدرة (1.833) ، وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (64%) وهذا يؤكد بان المنظمة عينة البحث تتيح الفرص للقيادات الادارية لوضع افكارهم عن العمل موضع التنفيذ.
- ٤- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة x₄ (3.50) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (1.458) وقد حصلت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة البحث وقدرها (71 %) وهذا يعني أن هناك قدرة على التأثير على قرارات المنظمة من خلال الرئيس المباشر.
- ٥- لقد كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة x₅ (3.96) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (1.199) وان النسبة المئوية لشدة إجابات أفراد عينة البحث بلغت (79%) وهذا يعني من السهولة تقديم المقترحات لتحسين العمل الى الادارة العليا.
- ٦- حققت الفقرة x₆ وسطا حسابيا مرجح قدره (3.96) أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.310) وشدة اجابة (79%)، وهذا يدل على وجود مساهمات مهمة على مستوى المنظمة.
- ٧- حصلت الفقرة x₇ على وسطا حسابيا مرجحا بلغ (3.84) اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وانحراف معياري (1.270) وشدة اجابة (77%)، وهذا يعكس وجود دور وتأثير كبير للقيادات الادارية على عمل المنظمة.
- ٨- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة x₈ (3.82) اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وانحراف معياري (1.409) وشدة اجابة (76%)، وهذا يدل على قيام القيادات في المساهمة بتحديد طبيعة البرامج التدريبية التي يشارك بها القيادات الادارية.
- ٩- كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة x₉ (3.34) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (1.851) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (64%) وهذا يعني مشاركة القيادات الادارية بوضع السياسات على مستوى المنظمة.
- ١٠- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة x₁₀ (2.96) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (1.680) . وان شدة الإجابة لعينة البحث بلغت (53%) وهذا يدل على ان الادارة لا تتخذ قراراتها دون مشاركة القيادات الادارية.
- ١١- أما الفقرة x₁₁ فقد كان الوسط الحسابي المرجح لها (3.63) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدرة (1.506) ، وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (67%) وهذا يؤكد مساهمة القيادات الادارية في اعداد الموازنة التخطيطية للمنظمة.
- ١٢- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة x₁₂ (2.96) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (1.611) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة البحث وقدرها (59%) وهذا يعني امتلاك القيادات الادارية للصلاحيات.
- ١٣- لقد كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة x₁₃ (3.56) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (1.471) وان النسبة المئوية لشدة إجابات أفراد عينة البحث بلغت (71%) وهذا يدل إن وجود مشاركة من الجميع في القرارات التي تخص المنظمة.
- ١٤- حققت الفقرة x₁₄ وسطا حسابيا مرجحا مقداره (3.66) وانحراف معياري (1.422) ونسبة مئوية لشدة الإجابة (73%)، وهذا يبين ان الرئيس المباشر يصغي للاراء التي تطرحها القيادات الادارية.
- ١٥- كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة x₁₅ (4.08) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (1.074) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وغير مشتتة وقد كانت

شدة الإجابة لهذه الفقرة (82%) وان هذه النسبة عالية وتعني توفر وسائل مناسبة لا يصلح مقترحات القيادات الادارية الى الادارة مثل صناديق المقترحات والمقابلات المباشرة.

١٦- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة X_{16} (2.28) وهو اقل من الوسط الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري (1.442). وان نسبة شدة الإجابة لعينة البحث بلغت (68%) وهذا يدل على وجود امكانية لتعديل مسودة القرارات في ضوء ما يقدمه القيادات الادارية من اراء وافكار.

ثالثاً: وصف وتشخيص آراء عينة البحث عن اتخاذ القرار الاستراتيجي:

ضمن هذه الفقرة سيتم وصف وتشخيص آراء عينة البحث عن اتخاذ القرار الاستراتيجي إذ يشير الجدول (4) إلى الوصف العام لآراء واستجابات أفراد عينة البحث.

جدول (٤) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المنوي لإجابات افراد العينة لمتغير اتخاذ القرار الاستراتيجي

شدة الإجابة	معامل الاختلاف	الوزن المنوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	تكرارات الاجابات					الفقرات
					اتفق تماماً	لا اتفق تماماً	محايد	اتفق	لا اتفق تماماً	
1.76	0.406	70%	1.431	3.52	9	4	3	20	14	Y ₁
1.73	0.405	69%	1.402	3.46	8	6	4	19	13	Y ₂
1.61	0.482	64%	1.552	3.22	13	5	2	18	12	Y ₃
1.50	0.545	60%	1.637	3.05	16	6	3	12	13	Y ₄
1.46	0.532	57%	1.522	2.86	11	13	4	11	10	Y ₅
1.62	0.464	65%	1.504	3.24	9	11	3	13	14	Y ₆
1.80	0.372	72%	1.341	3.60	5	9	2	19	15	Y ₇
1.78	0.401	71%	1.430	3.56	8	5	4	17	16	Y ₈
1.80	0.388	72%	1.400	3.60	5	10	3	14	18	Y ₉
1.72	0.435	69%	1.498	3.44	8	9	3	13	17	Y ₁₀
1.50	0.489	60%	1.469	3.00	9	15	5	9	12	Y ₁₁
1.85	0.334	74%	1.236	3.70	3	9	3	20	15	Y ₁₂
1.85	0.367	74%	1.360	3.70	5	8	2	17	18	Y ₁₃
1.69	0.433	67%	1.329	3.38	المعدل					

n=50

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

إذ بلغ الوسط الحسابي المرجح للقرار الاستراتيجي الكلي (3.38) وان هذا الوسط اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وان الانحراف المعياري الكلي لها بلغ (1.329) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وان النسبة المنوية لشدة إجابة عينة البحث بلغت (67%).

١- كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة Y₁ (3.52) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي والانحراف المعياري (1.431) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وغير مشتتة وقد كانت نسبة شدة الإجابة (70%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن عينة البحث ترى إن المسؤولية في صنع القرار تقع على الجميع.

٢- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة Y₂ (3.46) اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري (1.402) وان نسبة شدة الإجابة لعينة البحث بلغت (69%) وهذا يدل على أن عينة البحث ترى إن مسؤولية تحديد البدائل الاستراتيجية تقع على الجميع.

- ٣- إما الفقرة Y_3 فقد كان الوسط الحسابي المرجح لها (3.22) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدرة (1.552) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث لهذه الفقرة (64%) وهذا يعني ان مسؤولية اختيار البدائل تقع على جميع المستويات الادارية.
- ٤- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة Y_4 (3.05) وبانحراف معياري (1.637) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث وقدرها (60%) وهذا يعني ان القائمون على تحديد وتقييم واختيار البدائل الاستراتيجية يمتلكون خبرات كافية.
- ٥- كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة Y_5 (2.86) اقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) والانحراف المعياري لها (1.522) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة البحث بلغت (57%) وهذا يعني عدم وجود اعضاء في الفريق الاداري لا يمتلكون الخبرات والمؤهلات المطلوبة.
- ٦- كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة Y_6 (3.24) اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، والانحراف المعياري (1.504) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (65%) وان هذه النسبة عالية وتعني ان القيادات تمتلك معرفة فنية ومهارات ادارية.
- ٧- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة Y_7 (3.60) اعلى من الوسط الحسابي الفرضي ، وقد بلغ الانحراف المعياري (1.341) وان نسبة شدة الإجابة لعينة البحث بلغت (72%) وهذا يدل على ان المنظمة تعتمد على القيادات الادارية ذوي المهارة والمعرفة بالمشاركة في صنع قراراتها.
- ٨- أما الفقرة Y_8 فقد كان الوسط الحسابي المرجح لها (3.56) اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، وبانحراف معياري قدرة (1.430). وقد بلغت النسبة لشدة إجابة عينة البحث (71%) وهذا يؤكد بان مديرين الاقسام يساهمون في تشخيص الحالة المراد صنع قرار استراتيجي بشأنها.
- ٩- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة Y_9 (3.60) اعلى من الوسط الحسابي الفرضي ، والانحراف المعياري (1.400) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة البحث وقدرها (72%) وهذا يدل على مساهمة مديري الاقسام والشعب في تحديد البدائل الاستراتيجية واقتراحها.
- ١٠- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة Y_{10} (3.44) اعلى من الوسط الحسابي الفرضي ، وبلغ الانحراف المعياري (1.498) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة البحث وقدرها (69%) ، وهذا يدل على مساهمة مديري الاقسام والشعب في تقييم البدائل واختيار البديل المناسب.
- ١١- كان الوسط الحسابي المرجح للفقرة Y_{11} (3.00) اعلى من الوسط الحسابي الفرضي والانحراف المعياري (1.468) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (60%) وان هذه النسبة عالية وتعني ان المشاركة باتخاذ القرار الاستراتيجي تعد تدخلا بوظائف المديرين وصلاحياتهم.
- ١٢- بلغ الوسط الحسابي المرجح للفقرة Y_{12} (3.70) اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري (1.236). وان نسبة شدة الإجابة لعينة البحث (74%) وهذا يدل على قيام الادارة العليا بتفويض الصلاحيات اللازمة لأعضاء المنظمة.
- ١٣- أما الفقرة Y_{13} فقد كان الوسط الحسابي المرجح (3.70) اعلى من الوسط الحسابي الفرضي ، وبانحراف معياري قدره (1.360) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (74%) وهذا يعني تزايد مسؤوليات الرقابة الذاتية للقيادات الادارية عند تنفيذ قرارات تمت مشاركتهم فيها.
- رابعاً: التحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث (اختبار نموذج البحث وفرضياته)
- لقياس علاقة الارتباط بين متغيرات البحث التي تضمنتها الفرضية الاولى، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط ، بعدها تم اختبار معنوية الارتباط باستخدام الاختبار (t-Test) وعلى النحو الاتي:
- اولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: لغرض اعطاء قرار دقيق بشأن صحة الفرضية الرئيسية الاولى للبحث التي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاركة القيادات الادارية وترشيد اتخاذ القرار الاستراتيجي).
- جدول (٥) تقدير علاقات معاملات الارتباط بين مشاركة القيادات الادارية وترشيد اتخاذ القرار الاستراتيجي

المتغير	ترشد اتخاذ القرار الاستراتيجي	
مشاركة القيادات الادارية	R	t المحسوبة
	0.828	15.796
قيمة t الجدولية		0.01

n=50

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.V.16

يتضح من نتائج الجدول (٥) ما يأتي:

وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.828) وهي قيمة عالية تعكس وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بمستوى ثقة (99%)، وتفسر هذه العلاقة انه كلما اهتمت المنظمة بمحوته بمشاركة القيادات الادارية زادت قدرتها على ترشيد اتخاذ القرار الاستراتيجي، وهي علاقة ذات دلالة معنوية إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (15.796) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (6.82) عند مستوى معنوية (0.01).

وتأسيسا على ما تقدم ترفض الفرضية الاولى التي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاركة القيادات الادارية وترشيد اتخاذ القرار الاستراتيجي) وتقبل الفرضية البديلة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاركة القيادات الادارية وترشيد اتخاذ القرار الاستراتيجي).

خامساً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

اختبار تأثير المتغير المستقل (مشاركة القيادات الادارية) في المتغير التابع (ترشيد اتخاذ القرار الاستراتيجي)، وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط واختبار (t) لتحديد معنوية معادلة الانحدار البسيط. اولا: افادت الفرضية الرئيسية الثانية (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مشاركة القيادات الادارية وترشيد اتخاذ القرار الاستراتيجي). وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير (Y) ترشيد اتخاذ القرار الاستراتيجي و مشاركة القيادات الادارية (X) وكانت معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y = a + B * X$$

$$\text{القرار الاستراتيجي} = 0.736 + 0898 \text{ مشاركة العاملين}$$

(6) جدول تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير مشاركة القيادات الادارية في ترشيد اتخاذ القرار الاستراتيجي

معامل التفسير R ²	قيمة (t)		مشاركة القيادات الادارية x	Constant	الابعاد
	الجدولية	المحسوبة			
			B	A	ترشيد اتخاذ القرار الاستراتيجي Y
0.697	6.82	29.31	0.736	0.898	
مستوى المعنوية = 0.01					n=50

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.V.16

يتضح من نتائج الجدول (6) ما يأتي:

١- ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (29.31) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.82) عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (B=0.736) عند مستوى المعنوية المذكور اي ان تغير مقداره وحدة واحدة من ابعاد مشاركة القيادات الادارية يؤثر في القرار الاستراتيجي بمقدار (0.736)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط. وبناءً على ذلك تكون مشاركة القيادات الادارية (X) ذات تأثير ذو دلالة معنوية في ترشيد اتخاذ القرار الاستراتيجي (Y).

٢- ان قيمة معامل التفسير (R²) بلغت (0.697)، وهذا يوضح ان مشاركة القيادات الادارية (X) تفسر ما نسبته (69.7%) من التغيرات التي تطرأ على اتخاذ القرار الاستراتيجي (Y)، اما النسبة المتبقية تعود الى مساهمة متغيرات اخرى خارج البحث الحالي.

وتأسيسا على ما تقدم ترفض الفرضية الثانية والتي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مشاركة القيادات الادارية وترشيد اتخاذ القرار الاستراتيجي).

وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مشاركة القيادات الادارية وترشيد اتخاذ القرار الاستراتيجي).

سادساً: الفرضية الرئيسية الثالثة:

H₀: (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لدرجة استجابة عينة البحث عن مشاركة القيادات الادارية في ترشيد اتخاذ القرار الاستراتيجي اعتمادا على المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية).

نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لاختبار مدى وجود فروقات معنوية في إدراك أفراد عينة البحث لمدى مشاركة القيادات الادارية في ترشيد اتخاذ القرار الاستراتيجي اعتمادا على المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية).

جدول (٧) اختبار التباين الاحادي لدراسة تأثير متغير الجنس

النتيجة	قيمة (F)		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
	الجدولية	المحسوبة				
لا توجد فروقات	1.50	0.177	0.101	2	0.203	بين المجموعات
			0.570	47	26.807	داخل المجموعات
				49	27.009	المجموع
لا توجد فروقات	1.50	0.344	0.141	2	0.282	بين المجموعات
			0.409	47	19.229	داخل المجموعات
				49	19.510	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.V.16 عند مستوى (P≤0.05).

يتضح من الجدول (٧) ان قيمة F المحسوبة اقل من قيمتها الجدولية، وهذا يعني لا توجد فروقات بسبب الجنس ومن ثم تقبل الفرضية (لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين المتغيرات يعزى لمتغير الجنس).

جدول (٨) اختبار التباين الاحادي لدراسة تأثير متغير المؤهل العلمي

النتيجة	قيمة (F)		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
	الجدولية	المحسوبة				
توجد فروقات	1.50	1.631	0.926	2	1.853	بين المجموعات
			0.568	47	26.157	داخل المجموعات
				49	27.009	المجموع
توجد فروقات	1.50	1.807	0.517	2	1.034	بين المجموعات
			0.286	47	13.476	داخل المجموعات
				49	17.510	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.V.16 عند مستوى (P≤0.05).

يتضح من الجدول (٨) ان قيمة F المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يعني توجد فروقات بسبب المؤهل العلمي ومن ثم ترفض الفرضية (لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين المتغيرات يعزى لمتغير المؤهل العلمي).

وتقبل الفرضية البديلة.

جدول (٩) اختبار التباين الاحادي لدراسة تأثير متغير الفئة العمرية

النتيجة	قيمة (F)		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		مصدر التباين
	الجدولية	المحسوبة					
لا توجد فروقات	1.50	0.376	0.213	2	0.427	بين المجموعات	مشاركة القيادات الادارية
				47	26.582	داخل المجموعات	
				49	27.009	المجموع	
لا توجد فروقات	1.50	0.222	0.082	2	0.164	بين المجموعات	ترشيد القرار الاستراتيجي
				47	17.347	داخل المجموعات	
				49	17.510	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.V.16 عند مستوى $(P \leq 0.05)$.
 يتضح من الجدول (٩) ان قيمة F المحسوبة اقل من قيمتها الجدولية، وهذا يعني لا توجد فروقات بسبب الفئة العمرية ومن ثم تقبل الفرضية (لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين المتغيرات يعزى لمتغير الفئة العمرية).

جدول (١٠) اختبار التباين الاحادي لدراسة تأثير متغير المركز الوظيفي

النتيجة	قيمة (F)		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		مصدر التباين
	الجدولية	المحسوبة					
توجد فروقات	1.50	1.698	0.963	2	1.927	بين المجموعات	مشاركة القيادات الادارية
				47	26.682	داخل المجموعات	
				49	27.009	المجموع	
توجد فروقات	1.50	2.645	0.982	2	1.963	بين المجموعات	ترشيد اتخاذ القرار الاستراتيجي
				47	17.448	داخل المجموعات	
				49	17.510	المجموع	

عند مستوى $(P \leq 0.05)$.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.V.16

يتضح من الجدول (١٠) ان قيمة F المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية. وهذا يعني وجد فروقات بسبب المركز الوظيفي ومن ثم ترفض الفرضية (لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين المتغيرات يعزى لمتغير المركز الوظيفي). وتقبل الفرضية البديلة (توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين المتغيرات يعزى لمتغير المركز الوظيفي).

جدول (١١) اختبار التباين الاحادي لدراسة تأثير متغير مدة سنوات الخدمة

النتيجة	قيمة (F)		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
	الجدولية	المحسوبة				
لا توجد فروقات	1.50	0.195	0.111 0.569	2 47 49	0.222 26.787 27.009	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
لا توجد فروقات	1.50	0.360	0.135 0.366	2 47 49	0.269 17.242 17.510	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.V.16 عند مستوى (P≤0.05). يتضح من الجدول (١١) ان قيمة F المحسوبة اقل من قيمتها الجدولية، وهذا يعني لا توجد فروقات بسبب مدة سنوات الخدمة ومن ثم تقبل الفرضية (لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين المتغيرات يعزى لمتغير مدة سنوات الخدمة).

جدول (١٢) اختبار التباين الاحادي لدراسة تأثير متغير الحالة الاجتماعية

النتيجة	قيمة (F)		متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
	الجدولية	المحسوبة				
لا توجد فروقات	1.50	0.250	0.142 0.568	2 47 49	0.283 26.726 27.009	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
لا توجد فروقات	1.50	0.393	0.144 0.366	2 47 49	0.289 17.222 17.510	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.V.16 عند مستوى (P≤0.05). يتضح من الجدول (١٢) ان قيمة F المحسوبة اقل من قيمتها الجدولية، وهذا يعني لا توجد فروقات بسبب المركز الوظيفي ومن ثم تقبل الفرضية (لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين المتغيرات يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية).

خامسا: الاستنتاجات والتوصيات

أ- الاستنتاجات:

- 1- اظهرت نتائج البحث ان الادارة العليا لاتتخذ قراراتها دون مشاركة الادارات الوسطى التي تمتلك الصلاحيات المناسبة، وان هناك مشاركة في اعداد الموازنة التخطيطية للمنظمة.
- 2- ان هناك نوعاً من المشاركة في الرأي عند ظهور مشاكل تخص العمل، وان القيادات الوسطى لديها القدرة في التأثير بالقرارات الاستراتيجية للمنظمة.
- 3- توفر وسائل مناسبة لا يصل اراء الادارات الوسطى بخصوص القرارات الاستراتيجية.
- 4- ان مسؤولية تحديد البدائل واختيار البديل الافضل تقع على جميع الادارات في المنظمة المبحوثة.
- 5- ان المنظمة تعتمد على القيادات الادارية من ذوي المهارة والمعرفة بالمشاركة في صنع قراراتها.
- 6- كلما اهتمت المنظمة المبحوثة بمشاركة القيادات الادارية زادت قدرتها على ترشيد اتخاذ القرار استراتيجي.
- 7- وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة ذات دلالة معنوية بين مشاركة القيادات الادارية وترشيد اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- 8- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مشاركة القيادات الادارية وترشيد اتخاذ القرار الاستراتيجي.

- ٩- عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين اجابات عينة البحث بخصوص مشاركة القيادات الادارية وترشيد اتخاذ القرار الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- ب- التوصيات:
- ١- ضرورة قيام الادارة بتعزيز موضوع مشاركة القيادات الادارية المتقدمة باتخاذ القرارات الادارية عموماً، والقرارات الاستراتيجية على وجه الخصوص من خلال ايجاد آلية تحفيز للافكار والمقترحات البناءة.
- ٢- زج القيادات الادارية المتقدمة بدورات تدريبية تأهيلية على أساليب صناعة القرارات الاستراتيجية، من خلال الاستعانة بالجامعات القريبة.
- ٣- ضرورة انفتاح القيادة الادارية العليا على الاستماع الى اراء ومقترحات جميع مواردها البشرية، وعدم الاكتفاء باعتماد مشاركة الادارات الوسطى والعليا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- أ. المراجع العربية:
١. القرآن الكريم.
٢. عساف، محمود عساف، (١٩٨٦)، اصول الادارة، جامعة المنصورة.
٣. العززي، سعد علي حمود، (٢٠٠٤)، فلسفة إدارة المصارحة بالأرقام، منهج ثوري في مشاركة القيادات الادارية بمنظمات الأعمال، بحث منشور في مجلة كلية الادارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية.
٤. غنيم، أحمد محمد غنيم، (٢٠٠٢)، ادارة الاعمال، المكتبة العصرية، المنصورة.
٥. الكبيسي، عامر وحرشوش، عادل، (١٩٨٩)، مشاركة القيادات الادارية في الإدارة، آراء وقضايا مع ملامح من التجربة العراقية، مجلة التنمية الصناعية العربية، جامعة الدول العربية، العدد ١٩ - ٢٠، تموز.
- ٦- كنعان، نواف كنعان، (٢٠٠٣)، اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق، ط١، الدار العلمية للطبع، عمان.
٧. كورتل، فريد كورتل، (٢٠١١)، الاتصال واتخاذ القرارات، ط١، جامعة سكيكدة، الجزائر.
٨. مساعدا، ماجد عبد المهدي، (٢٠١٣)، الادارة الاستراتيجية مفاهيم، عمليات، ط١، دار المسيرة، الزرقاء، الاردن.
- الأطاريح والرسائل الجامعية :
- ٩- الدوري، اعراف عبد الغفار، (٢٠٠٤)، ادارة المعرفة ودورها في صنع القرارات الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة/ الجامعة المستنصرية.
١٠. الرفاعي، محمد حسين، (٢٠٠٩)، الادارة بالمشاركة واثرها على القيادات الادارية والادارة، اطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمانس، بريطانيا.
١١. الزبيدي، غني دحام، (٢٠٠٤)، علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة القيادات الادارية واثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية، دراسة استطلاعية في قطاع الاعمار والاسكان، أطروحة دكتوراه غير منشورة /جامعة بغداد.
١٢. العززي، سعد علي حمود، (١٩٩٥)، العوامل السلوكية المؤثرة في الموازنات، دراسة تطبيقية في المنشآت الصناعية العامة العراقية، أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، جامعة بغداد.

ب. المراجع الاجنبية:
الكتب

BOOKS

- 13-Keith & Girling, R: (1991), Educational Management and Participation, USA, Allyn & Bacon-1991.
- 14-Anthony, W.P., Perrewe, P.L.& Kacmar, K.M., (1999), "Human Resource Management": A strategic Approach, Harcourt Brace&co, U.S.A.
- 15-Davis, K., (1967)"Human Relations at work""The Dynamics of organizational Behavior, 3rd Ed, Mc Graw-Hill, Inc, Co.U.S.A.
- 16-Newstrom, J.W.& Davis, K., (1997)," Organizational Behavior""Human Behavior at work, Mc Graw-Hill, Inc U.S.A.

17-Williams, J .Q .,Dubrin, A.J.& Sisk ,H.,(1995)"Management and organization" 5th Ed , South Western publishing Co.

Periodicals

ج. الدوريات الأجنبية:

18- Dachler, H. Peter. & Wilpert, Bernhard, (1987),"Conceptual Dimensions and Boundaries of participation organizations A critical Evaluation", Administrative Science Quarterly, vol.23, March.

19- Klein, Janice, A., (1984)," Why Supervisors resist employee involvement", Harvard Business Review, NO.5, Sept-Oct.

20- Sobek II, Durward, K., Likert, Jeffrey, K. and Ward, Allen, C., (1998)," Another look at How Toyota Integrates Product Development", Harvard Business Review, July-August.

Internet &E-Mail

د. شبكة المعلومات

والبريد الإلكتروني

21-Blanger, Jacques, (2000)," The Influence of Employee involvement on Productivity: A Review of Research", Applied Research Branch-Canada, Available from, [http:// www. hrdc-drnc-ge-caldgra](http://www.hrdc-drnc-ge-caldgra).

22- Coriat, Benjamin, (2002)," Employee Participation and Organizational change in European Firms Evidence From a comparative overview of ten Eu Countries", CEPN-IIDE, CNRS Research Unit 7115, University Paris 13, Available from,www.eclac.cl/publicaciones/secretaria

23-Langan-fox, J., Code, S. and Gray, R., (2002)," Supporting Employee Participation: Attitudes and Perceptions in Trainees, Employees and Teams", Group process & Intergroup Relations, vol.5 (1), Available from, [www.apa.org/pi/ multicultural](http://www.apa.org/pi/multicultural) guide lines .

24-Poutsma, Erik, (2001)," Recent trends in Employee Financial Participation in the European union", European Foundation for the Improvement of living and working conditions, Available from, <http://www.eurofound.ie>

25-stoll, Michael, A.,(2000),"Race, Neighbor hood poverty and participation in Voluntary Associations", UCLA school of public policy and Research, Available from,www.spsr.ucla.edu/

26-Wulz, Fredrik, (2000),"The Concept of Participation"-Department of Architecture, Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden, Available from,www.lar.arch.vt.edu/resources/courses/LAR-303/reading/wulz.pdf