

دور الإدارة التشاركية في فعالية القرارات الإدارية: دراسة تحليلية لأراء عينة في شركة كورك تيليكوم

رازو عبدالحق حسين، نهايت سعدي رحان ، احلام ابراهيم ولي

قسم إدارة الأعمال، جامعة صلاح الدين، كركستان، العراق

المستخلص

هدف البحث الى تعرف على دور الادارة التشاركية بابعدها الفرعية الممتلئة ب (بناء فريق العمل ، تفويض السلطة ، تعزيز العلاقات الانسانية) في فاعلية قرارات الادارية . قدم البحث اطاراً نظرياً مفاهيمياً للمتغيرات الرئيسية والفرعية جرى اختيار شركة كورك تيليكوم مجالاً لاجراء الجانب الميداني للبحث ، تنبع اهمية البحث من اهمية المواضيع المبحوثة . انتج البحث منهجياً وصفيّاً تحليلاً ، وحددت مجموعة من الفرضيات كإجابات تخمينية عن مشكلة البحث والتي جرى اختبارها بأدوات احصائية متعددة ، من خلال استخدام البرنامج الاحصائي SPSS-V.22 . واستخدمت الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، حيث تم توزيعها على عينة من مديري الاقسام والشعب في الشركة وبلغ عددهم (55) استارة ، وتم استرجاع (51) استارة استبانة وكانت جميعها صالحة للتحليل . استنتج البحث وجود علاقة وتاثير لكافة ابعاد الادارة التشاركية في فاعلية القرارات الادارية واوصى البحث بتوظيف هذه العلاقة لخدمة الشركة المبحوثة والاستمرار في المحافظة على المستويات العالية لكل من ابعاد الادارة التشاركية ومؤشرات القرارات الادارية .

مفاتيح الكلمات: الادارة التشاركية ، فاعلية القرارات الادارية ، فريق العمل المتميزة ، تفويض السلطة ، تعزيز العلاقات الانسانية .

1. المقدمة

بالمسؤولية ويجفهم على إجادة العمل والتعاون والانسجام وهذا يجعل مهمة القائد التشاركي أكثر سهولة وفعالية في نفس الوقت ، حيث الادارة التشاركية تقوم على العلاقة بين مدير المنظمة ومروؤسيه في ظل المشاركة في العمليات الادارية من اتخاذ القرار والاتصال الإداري وتقويم الاداء والعمل على التحفيز للوصول للأهداف المرجوة ، ويعد هذا النوع من الادارة فعالاً وبخاصة عندما تكون قوة العمل مغمسة وقادرة على أداء المهام المنوطة بها باستقلالية مع أدنى توجيهات الإشرافية. تأسساً على ماسبق فإن المحتوى العلمي لهذا البحث سستناول الاطار العام للبحث ومنهجيته و الدراسات السابقة، فيمايلي الجانب النظري، ويلي الجانب التطبيقي، واخيرا الاستنتاجات والتوصيات.

1.1 مشكلة البحث

تمثل الادارة التشاركية في المنظمات الخدمية العمود الفقري لهذه المنظمات ، فعلى قدر مستواها تظهر فعالية الادارة التشاركية بجودة الخدمات التي تقدمها ، وما دامت منظمات الخدمة تستحوذ عليها فكرة وفلسفة رضا الزبائن عن خدماتها والسعي لتحقيق حاجاتهم و رغباتهم ، أصبح من الضروري إشراك العاملين والزبائن في تقييم مستوى الجودة التي تقدمها ، وتعد أتمودج الادارة التشاركية العامل المساعد في بناء المنظمات المعاصرة وبناءاً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

1. هل يدرك المديرين مدى أهمية الادارة التشاركية في عملهم الميداني ؟

تعد الادارة التشاركية من الاتجاهات الادارية الحديثة التي تنطلق من ممارسة الثقة العالية بالجماعة التي من شأنها أن تؤدي إلى المشاركة في تحمل المسؤولية وفي تحقيق الهدف وتقوم فلسفة هذا الاتجاه على قيام القائد بعرض المشاكل على مروؤسيه ثم تداول النقاش فيها ثم اتخاذ القرار الجماعي ، بذلك تعبر عن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ، بحيث يتم الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكل يشجعه على تحقيق أهدافها وعلى أن يتحمل المسؤولية الجماعية معه . وترتكز الادارة التشاركية على فكرة رئيسية و هي التأثير على الأفراد داخل المنظمة في تقدير أمور العمل والأمور التي تهمهم وتمس مصالحهم بما يحقق لديهم الشعور

مجلة جامعة جيهان- اربيل للعلوم الانسانية والاجتماعية
المجلد 4، العدد 2 (2020) .

أستلم البحث في 12 تموز 2019؛ قُبِلَ في 20 كانون الثاني 2020
ورقة بحث منظمة: نُشرت في 30 تموز 2020

البريد الإلكتروني للمؤلف: nehayat.rahman@su.edu.krd

DOI: 10.24086/cuejhss.v4n2y2020.pp84-91

حقوق الطبع والنشر © 2020 رازو عبدالحق حسين، نهايت سعدي رحان ، احلام ابراهيم ولي. هذه
مقالة الوصول اليها مفتوح موزعة تحت رخصة المشاع الإبداعي النسبية - CC BY-NC-ND 4.0

الفرضيات تعرضها كآتي :

1. توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الادارة التشاركية وتفعيل القرارات الادارية وتتفرع منها :-

أ- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بناء فريق العمل المتميزة فاعلية القرارات الادارية.

ب- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تفويض السلطة فاعلية القرارات الادارية.

ت- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تعزيز العلاقات الانسانية وفاعلية القرارات الادارية.

2. توجد تأثير بين الادارة التشاركية وفاعلية القرارات الادارية. وتتفرع منها

أ- توجد علاقة تأثير بين بناء فريق العمل المتميزة وفاعلية القرارات الادارية.

ب- توجد علاقة تأثير معنوية بين بناء تفويض السلطة وفاعلية القرارات الادارية.

ت- توجد علاقة تأثير معنوية بين تعزيز العلاقات الانسانية وفاعلية القرارات الادارية

1.6 منهجية البحث

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها كونه المنهج الملائم لوصف متغيراته و تحليل البيانات وقياسها للوصول الى النتائج المنشودة وعلى النحو الآتي:

الاعتماد على الأدبيات المتوفرة من كتب ودوريات لبناء الإطار النظري للبحث الحالي، أما في الجانب الميداني فقد تم تصميم استبانة استبانة جمع البيانات وتم مراعاة واقع المنظمات المبحوثة وتضمنت الاستبانة ثلاثة محاور أساسية أحتوى الأول، البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث وهم مدراء اقسام والشعب في شركة كورك تيليكوم وأحتوى الجزء الثاني على المقاييس المتعلقة بالمتغير المستقل وهو الادارة التشاركية ، أما الجزء الثالث فقد خصص لمقاييس المتغير المعتمد وهو فاعلية القرارات الادارية ، معتمداً على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين لا أتفق تماماً الى أتفق تماماً وبدرجات تتراوح بين (1-5) لتحديد مستوى الاستجابة نحو فقرات الاستبانة.

الأساليب الاحصائية المستخدمة: استخدم البحث الحالي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الأساليب الاحصائية الآتية

أ. التكرارات والنسب المئوية لتحليل الاجابات أفراد عينة البحث.

ب.الوسط الحسابي لمؤشر عام لإجابات أفراد عينة البحث.

ت. الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت في الاجابات.

ث.معامل الاختلاف لمعرفة التشتت داخل مجموعة من البيانات، لأن الاعتماد على الانحراف المعياري وحده لا يكفي لاعطاء المكانية واضحة عن التشتت، فضلاً عن نسبة الاتفاق.

ج. معامل الارتباط ل (Spearman) لتحديد نوع واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث .

ح. تحليل الانحدار Regression Analysis لمعرفة معنوية التأثير .

خ. طريقة Stepwise لتحليل تباين تأثيرأبعاد الادارة التشاركية في تفعيل القرارات الادارية.

2. ما مستوى الادارة التشاركية في الشركة المبحوثة ؟

3. ما مستويات القرارات الادارية في شركة كورك للاتصالات ؟

4. هل تسهم الادارة التشاركية في إتخاذ القرارات الادارية الصحيحة ؟

1.2 أهمية البحث

تتحدد أهمية البحث بالآتي .

1. تمثل فرصة لمتخذي القرارات الادارية في الميدان المبحوث لتشخيص الفجوة بين ما تتوقعه الادارة التشاركية لبناء القرارات العقلانية.

2. بناء نموذج افتراضي قابل للاختبار في الميدان المبحوث.

3. التعرف على مدى العلاقة والامر للإدارة التشاركية في رسم القرارات الرشيدة والعقلانية.

4. بناء اسس الادارة التشاركية ونشر مبادئها لدى مدراء المنظمة المبحوثة

1.3 أهداف البحث

يمكن أن تؤشر أهداف البحث في الآتي.

1. محاولة لسير الاصول العلمية للأهتمامات النظرية وإمكانات التطبيق بوضوح للإدارة التشاركية في قطاع الاتصالات

2 . إستعراض مضمون الادارة التشاركية ودورها في فاعلية القرارات الادارية ومكامن الاستفادة من هذا الاسلوب في العمل الاداري.

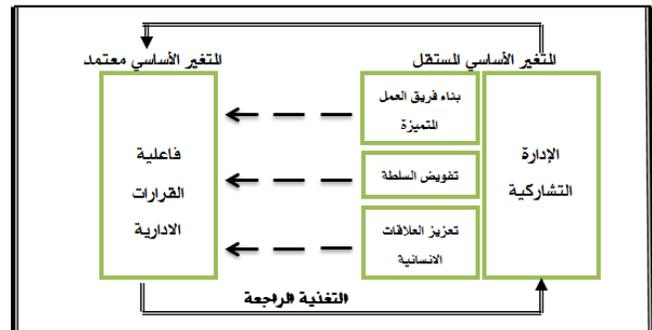
3. الاختبار الميداني للعلاقات الارتباطية والتأثيرية بين الإدارة التشاركية بأبعادها كمتغير مستقل وبين إتخاذ القرارات الادارية كمتغير معتمد.

4. تقديم ما هو ملائم من إستنتاجات وتوصيات ومقترحات

1.4 أنموذج البحث

بالاستناد الى جانب الفكري لأدبيات الادارة التشاركية وفاعلية القرارات الادارية وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قامت الباحثين بتحديد أنموذج إفتراضي للدراسة، حيث أعتمد الامتودج على متغيرين أساسيين هما:-

اولاً: الادارة التشاركية، وهو متغير أساسي ويعد متغيراً مستقلاً إذ أن التغير الذي يطرأ عليه سيؤثر على المتغير التابع. ثانياً: فاعية القرارات الادارية، وتمثل بالمتغير المعتمد .



الشكل (1) أنموذج البحث

المصدر : من إعداد الباحثين

1.5 فرضيات البحث

تماشياً مع أهداف البحث واختبار أنموذجها فقد أعتمدت الباحثين على مجموعة من

1.7 مجمع البحث وعيته

لغرض انجاز البحث ولتحقيق اهدافه والاجابة على تساؤلاته تم تحديد شركة كورك تيليكوم للاتصالات في مدينة اربيل . تمثلت عينة البحث بعينة من مديري الاقسام والشعب في شركة كورك تيليكوم للاتصالات ، حيث قام الباحثون بتوزيع (55) استارة استبيان على المديرين في الشركة. وتمت اعادة (51) استارة وكانت صالحة للتحليل أي ان نسبة الاستجابة بلغت (94.44%)

دراسة: (Pilepic Ljubica and others)

بعنوان: اثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الادارية في المشاريع الفندقية)

2009. أجريت هذه الدراسة على عينة تتألف من (124) فندق في قاطعة برمورسكو وقاطعة استراليا لجمهورية كرواتيا. يسعى البحث إلى الكشف عن الاسباب التي تحكم - علمية صنع القرار من اجل ضمان نجاح الشركة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: 1. نجاح أي شركة يعتمد على اتخاذ وتنفيذ القرارات بشكل جيد. 2. توصلت هذه الدراسة إلى أن المدراء هم المسؤولون عن اتخاذ جميع أنواع القرارات باستثناء المستوى الادنى من الإدارة الذي لا يصدر قرارات ذات أهمية إستراتيجية. 3. اوضحت الدراسة ان المدراء يميلون للقرارات الاولية مما يجعل معظم هذه تكتيكية .. 4. اعتماد المدراء على معلومات استراتيجية موجزة ومستقبلية، في حين ان المستويات الادنى من الإدارة تعتمد في مقام الاول على المعلومات المفضلة ودقيقة وقصيرة الاجل.

دراسة : العززي، محمد عبدالله

بعنوان : أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية. 2010 تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في وزارة العدل في دولة الكويت والبالغ عددهم (163) موظفاً وموظفة. هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية قرارات إدارية. وجود أثر لأنماط ووسائل وممارسات الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تنسجم بالتوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لخصائص المعلومات تلك في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، وتبين وجود فروقات في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تُعزى للجنس، في حين أنه لا يوجد فروقات تعزى للعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة للعاملين في الإدارة تتعلق بفاعلية الاتصالات المطلوبة.

ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة : اختلفت البحث الحالي عن الدراسات السابقة من خلال الجمع بين الادارة التشاركية وفاعلية القرارات الادارية، نظراً لندرة الدراسات التي جمعت بين هذين المتغيرين . حيث هدفت الدراسة الحالية الى تعرف اهم ابعاد الادارة التشاركية ومستوياته و تأثيره في فاعلية القرارات الادارية وقد جاء اختيار شركة كورك تيليكوم للاتصالات كمكان للبحث ، تعد احدى المنظمات الخدمية الخاصة في مدينة اربيل، ونظراً لأهمية منظمات الهاتف النقال ودورها الرئيسي في النشاط الاقتصادي، وتحقيق الرفاهية، والتقدم للمجتمع، فإن هذه الدراسة تظهر أهميته من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة قدرة هذه الشركات على تحقيق أهدافها من خلال الإدارة التشاركية ، التي تمس جوهر تقديم الخدمة وتسلمها بما ينعكس على مستوى جودة

1.8 حدود البحث:

الحدود المكانية : تناول البحث في شركة كورك تيليكوم للاتصالات في مدينة اربيل.

الحدود البشرية: يشمل البحث الحالي مديري الاقسام والشعب في شركة كورك للاتصالات في مدينة اربيل .

الحدود الزمنية : تمت معالجة الجانب النظري وكذلك الجانب الميداني 1 / 2019 - 1 / 2020.

1.9 الدراسات السابقة Previous studies

تعد الدراسات السابقة من المرتكزات الاساسية التي تثرى أية دراسة للانطلاق منها ، وفيما يأتي عرض لعدد من الدراسات السابقة المتاحة امام الباحثون والخاصة ببعدي البحث الحالي الادارة التشاركية و فاعلية القرارات الادارية .
دراسة :الرفاعي محمد حسين.

بعنوان: الادارة بالمشاركة واثرها على العاملين والادارة. 2009 عينة الدراسة تكونت من الرؤساء والمرؤوسين في شركات الاتصالات في بريطانيا. يهدف البحث الى التعرف على الادارة بالمشاركة واثرها في الادارة والعاملين فيها. استنتج البحث ان الادارة التشاركية تؤثر على العاملين والادارة ، كما هناك أثر واضح للمشاركة على الرضا الوظيفي لدى العاملين، والشعور بالإنجاز، والروح المعنوية لديهم.

دراسة Jing Wenlan

بعنوان "القيادة المدرسية في دولتين: الادارة التشاركية في المدارس الثانوية في أمريكا والصين. 2010 وتكون مجتمع الدراسة من المدارس الثانوية في أمريكا والصين واختيار (36) مدرسة ثانوية في كل دولة. هدفت الدراسة إلى مقارنة ممارسات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بأمريكا والصين، ومعرفة مدى تأثير العوامل الوطنية التنظيمية والثقافية في تلك الممارسات. وكان من أهم نتائج الدراسة أن مديري المدارس الأمريكية يمارسون القيادة التشاركية بدرجة أكبر من مديري المدارس الصينية، ما عدا في بعد (بناء الثقة)، والذي يمارسه المديرون الصينيين بدرجة أعلى. ولا يوجد فروق فردية تعزى إلى متغير الجنس حيال درجة تطبيق القيادة التشاركية، وكذلك لا توجد علاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية والخبرة الوظيفية.

دراسة: العاني، آلاء عبد الموجود بعنوان: الابداع المعرفي ودوره في تعزيز ممارسات الادارة التشاركية دراسة ميدانية في جامعة الموصل. 2018 القيادات الادارية في الكليات التابعة لجامعة الموصل (رؤساء الاقسام والوحدات). استهدف البحث تشخيص ابعاد الابداع المعرفي في جامعة الموصل وقياس مدى قدرتها على تعزيز ممارسات القيادة التشاركية في الجامعة. استنتج البحث أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية في جامعة الموصل متوسط نسبياً. وأوصى البحث بضرورة الاهتمام بمهارات

"هي نمط من أنماط القيادة يقوم على تشجيع المدراء على مشاركة الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرار وحل المشكلات التي تواجههم في أثناء ممارسة أعمالهم في المنظمة، عبر استخدام المعلومات والمعارف التي يمتلكونها وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة." كذلك (الحارثي، 2018 : 15) وصف بأنها "دعوة القائد للعاملين والالتقاء بهم لمناقشة وتحليل مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يعزز الثقة لديهم، ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية، وخاصة عندما يأخذ القائد بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يبدونها العاملون، والتي بدورها تيسر له تحديد الأهداف وصنع القرارات"

2.3 التعريف الإدارة التشاركية

هناك تعريفات كثيرة لإدارة التشاركية بناها الباحثون والممارسون على تأملاتهم وتجاربهم ومن زوايا ومنطلقات متعددة ومن هذه التعاريف ما يلي في جدول (2).

جدول (2) تعريف الإدارة التشاركية على وفق المنظور الزمني

ت	الباحث	التعريف
1	(Keith & et.al,1991:27)	الإدارة التشاركية هي "ذلك النمط القيادي الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المدرسة ومهامها ومشكلاتها."
2	(Somech,2003:1004)	وعبر عنها Somech الإدارة التشاركية "بكونها اتخاذ القرار الجماعي أو المشترك أو على الأقل المشاركة في التأثير من الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا".
3	(البديري، 2005: 98)	الإدارة التشاركية "عملية نفسية سلوكية تساعد العاملين على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، وتجعل الفرد يشعر بأهميته".
4	(الرفاعي، 2009: 13).	يمكن تعريف الإدارة التشاركية بأنها "الساح لجميع العاملين في المؤسسة في الاشتراك الفعلي في إدارة المشروع، بحيث يكون ذلك برغبة منهم، والاستعداد لتحمل نتائج هذه المشاركة".
5	(القيسي، 2010: 129)	هي "أسلوب إداري وتعني مشاركة مدير عامليهم والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجههم ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها بما يخلق الثقة بينهم".
6	(Lavafan&Soltani,2014:)	وتعريف أيضاً بأنها "ممارسة تتضمن مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرار ودعوتهم لتحمل مسؤولية تحسين النوعية ومكافأة السلوك بما يسهم في إرضاء الزبون وزيادة معدل الأداء التنظيمي".

ونورد تعريفاً إجرائياً للإدارة التشاركية على انها " عملية تفاعل الفرد عقلياً ووجدانياً مع الجماعة التي يعمل معها في المؤسسة بطريقة تمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية بوعي واندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل المؤسسات فيها".

2.4 مزايا أسلوب الإدارة التشاركية في المنظمة

هناك العديد من المزايا التي تحققها من ممارسة الإدارة التشاركية في إدارة المنظمة حيث

الخدمة المقدم بما يعكس على النشاط الاقتصادي في المجتمع كله. ولقد استفادت الباحثين من الدراسات السابقة:

- في اثره الاطار النظري ، للدراسة الحالية ، وفي تصميم أدوات جمع المعلومات اللازمة للدراسة.
- أفادت من الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وتحديد حجم العينة المناسبة منه.
- اسهمت الدراسات السابقة في توسيع التصورات حول نمط صياغة فقرات الإستبانة.

2. الجانب النظري

2.1 الادارة التشاركية

2.2 مفهوم الإدارة التشاركية

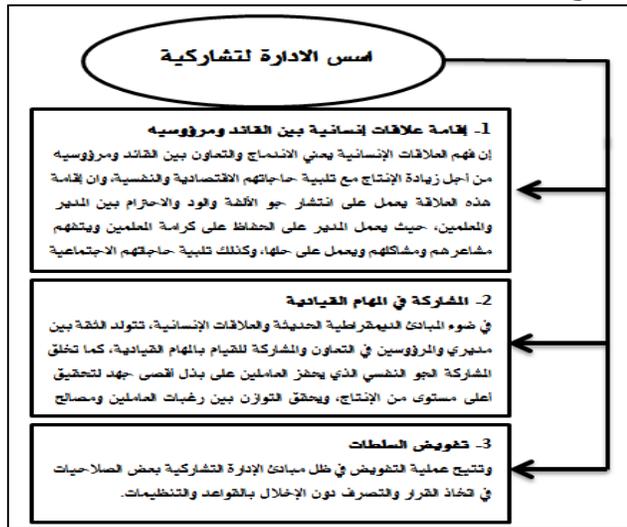
يرى (العجبي، 2010: 9) الإدارة التشاركية بأنها "مشاركة المدير للعاملين في القرارات الإدارية للمنظمة، والمتمثل بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس درجة تطبيق الإدارة التشاركية". بين (Mustafa, 2010: 695) الإدارة التشاركية بأنها "نمط القيادة القائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والعاملين في مجال التغيير والتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة في العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يكفل تحقيق أهدافها". وقد وضع (الغرايبي 2010) "بأنها ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة العاملين والمرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، وأنها تقترن بالنمط القيادي الديمقراطي". أما يرى (حمود والشيخ، 2010 : 11) الإدارة التشاركية بأنها "مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه، بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، واللامركزية في القيادة، وتوافر نظام فعال للاتصالات، واستشارة العاملين والمرؤوسين، واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية". وضع (Magzan, 2011,133) بأن تعد الإدارة التشاركية "إحدى الأنماط الإدارية المعاصرة التي يتبناها المدراء في توجيه العاملين والمرؤوسين وإدارتهم في العمل، وتعريف بأنها استخدام طرائق قرار مختلفة تسمح للأفراد العاملين بالتأثير في قرارات القائد، كما أورد العديد من الكتاب والباحثين مسميات ومصطلحات أخرى تستخدم للتعبير عن مفهوم الإدارة التشاركية تشمل الاستشارية، المشاركة في صناعة القرار، تقاسم السلطة، اللامركزية، تفويض السلطة، والإدارة الديمقراطية".

ويشير (Florence, 2011, 34) على أنها مشاركة المدير والعاملين في تحديد الأهداف التي يسعون لتحقيقها وما يترتب عليها من أعمال وأنشطة، ومن الضروري أن تتم صياغة تلك الأهداف بشكل محدد مساعد على تحديد وسائل التنفيذ وطرقه، ويجعلها قابلة للقياس، ولا بد أن يكون المرؤوسون قادرين على التخطيط والمساهمة في تحديد الأهداف مما يستدعي التأكد من ذلك بتدريبهم وتطوير مهاراتهم التي تضمن مشاركتهم الفاعلة، ومن ثمار المشاركة من قبل المرؤوسين في تحديد الأهداف التزامهم نحو تحقيق الأهداف الموكلة إليهم والتي شاركوا في تحديدها، فروح المسؤولية لديهم، ورفع روحهم المعنوية نتيجة لشعورهم بالأهمية وتحقيق الذات".

ويوضح (Abiodun & E.O. 2011, 78) الإدارة التشاركية بأنها "مشاركة المدير للعاملين في القرارات الإدارية، والمتمثل بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس درجة تطبيق الإدارة التشاركية". يشر (عسكر، 2012:24) بأنها "نموذج من نماذج الإدارة التي اعتمدها المدخل السلوكي لدراسة سلوك المديرين واتجاهه لمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار". ويرى (البكري، 2016: 17) أن الإدارة التشاركية

2.5 اسس الادارة التشاركية

أكد (Refik & Cemalettin, 2010) بأن الادارة التشاركية ترتكز على عدة أسس كما موضح في شكل (2).



Balay And Cemalettin, 2010

2.5 أبعاد الادارة التشاركية

2.5.1 بناء فرق العمل المتميزة

أدت التطورات التقنية والتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمنظمات إلى ظهور عدد من الأعراض والمشكلات التي تحتم الاهتمام بالعنصر البشري والتركيز على تنمية والاهتمام بنظم الحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة ومناخ ملائم للإبداع والتطوير سعياً لتحقيق رضى الموظفين للأفراد، ومن هنا سعت العديد من المنظمات في مختلف دول العالم في الأخذ بمنهجية فرق العمل المتميزة من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوظيفها لتحسين الانتاجية والجودة وبشكل مستمر، مما ترتب عليه أحداث التغيير في الأدوار القيادية والإدارية لقادة مدراء المنظمات وانتقالها من السيطرة إلى التفويض ونقل السلطة للعاملين، والتغيير الهيكلي التنظيمية من رأسية إلى أفقية. كما يؤكد (باتريك، وتوماس، 2009:44) على فريق العمل فهي لا تنقص على المزيد من الفاعلية والكفاءة بل أن فريق العمل يجد ذاتها تعد وسيلة فعالة لتحفيز العاملين واعطائهم مساحة أوسع للعمل وتوفير جزء من الثقة والمشاركة في العمل.

وحدد كل من (السديري، 2010:767) و (دبري، 2010:343) فوائد بناء فريق العمل في جدول (4).

الجدول (4) فوائد بناء فريق العمل

ت	فوائد بناء فريق العمل المتميزة
1	1- بناء روح الثقة المتبادلة بين الأفراد فريق 6- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ وزيادة فعالية الاتصالات بين الاعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتمتية مهارات الاتصال لدى الأفراد.
2	2- تنمية مهارات الأفراد والمديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
3	3- الاستخدام المثل للموارد والإمكانات 8- توقع المشكلات قبل حدوثها،

ذكر كل من (محمد، 2008:382) و (عسكر، 2012:24) الاتي كمزايا للادارة التشاركية .

الجدول (3) مزايا اسلوب الادارة التشاركية

ت	مزايا اسلوب الادارة التشاركية في المنظمة
1	10- هناك ميزة محممة جدا هي أن دوافع العاملين وأعضاء الفريق العمل، يدركون أن الإدارة مستعدة لنظر في اقتراحاتهم ووجهات النظر.
2	11- حل الخلافات بشكل فعال: في ضوء النمط التشاركي، يتم التطرق والتصدي إلى الخلافات بروح الافتتاح والثقة والحوار البناء، وبخاصة أن ذلك يتم في ضوء ما تم الاتفاق عليه من أهداف وسياسات وبرامج للمنظمة.
3	12- توسيع دائرة المشاركة لتشمل تفويض الصلاحيات.
4	13- تساعد على تنمية شعور العاملين بالمنظمة من قبل المشاركين في إتخاذ القرار وتنفيذها .
5	14- تعمل المشاركة على تنمية صف ثان من القيادات الإدارية، حيث يشعر العاملون في المنظمة بأهميتهم في المنظمة، وأنهم أصبحوا عنصراً فعالاً فيها، الأمر الذي يترتب عليه دفعهم نحو التنمية الذاتية، كما أن مشاركتهم في مناقشة وحل مشكلات العمل بالمنظمة يجعلهم ملينين بأساليب العمل الإداري فيها مما يهيئهم لشغل المناصب القيادية في العملية الادارية.
6	15- تعظيم مستوى الاتفاق حول القرارات المراد تنفيذها في المجتمع المنظمة.
7	16- القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة والاستجابة لمطالبات المحيط الاجتماعي للمنظمة، التي أصبحت عرضة للتغيير المتسارع تبعا لروح هذا العصر.
8	17- خلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة العاملين بالمنظمة، كما تعمل على تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا وإشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال، الأمر الذي يسهل على القيادة أداء مهامهم على أحسن وجه.
9	18- تعمل المشاركة على إشباع حاجة إثبات الذات لدى العاملين بالمنظمة، وكذلك حاجات التقدير، واعتراف الآخرين واحترامهم.

نظرهم ومساعدتهم في اتخاذ القرارات بأنفسهم.

على ضوء ما سبق يمكن القول بأن القائد قد يركز في تعامله مع موظفيه إما على التوجيه المباشر بهدف إنجاز العمل، أو على تقديم المساعدة والدعم للموظفين من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بينه وبين رؤوسيه وتطويرها، وإما على الاثنين معاً. إن الأسلوب الأمثل للقيادة لكي يتم التفويض الذي يرغب القائد تطبيقه في إدارته يعتمد على الموقف الذي يتحدد بإمكانات الموظفين التي تقسمها إلى قسمين هما:-

أ- القدرات:-

تتمثل في خبرات الموظفين (العاملين) وتأهيلهم العلمي ومهاراتهم التي تمكنهم من أداء أعمالهم دون الحاجة إلى توجيه من القائد.

ب- الدافع:-

تتمثل في رغبة الموظفين (العاملين) في إنجاز المهام الموكلة إليهم مع أدنى قدر من التشجيع والمساعدة من القائد.

ج- بناء العلاقات الإنسانية

تعتبر العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة ، فالإنسان في طبيعته يميل الى إنسانيته ويرغب أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بصيغة ملؤها الروح الإنسانية البعيدة عن التشنج والتعالي وبرود التعامل . وقد أشار Wright & Hollen (2007:215)، "Noe إلى أن البيئة التي يجتمع فيها الأفراد لأداء أعمالهم تعتبر بيئة منظمة، فمعظم المنظمات توفر للعاملين سبل الاتصال الاجتماعي من خلال عدة نشاطات فعالة، وهذه النشاطات تعمل على تكوين الظروف الملائمة لتوطيد العلاقات الإنسانية، والتي تعمل بدورها على تثبيت حالة العمل بروح الفريق الواحد أو ما يسمى العمل الجماعي، وإن روح الفريق الواحد تشجع المنظمة على زيادة الأهتمام بالعاملين بالشكل الذي سيحقق إشباع رغباتهم جميعهم وتلبية طلباتهم لأنهم أشتروا بتفانيهم بتحقيق أهداف المنظمة". في حين وصف Rue & Byars بأنها "مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الفرد والتي تعبر عن مستوى كفاءته في إنجاز المهام والواجبات المناطة به". أما (2009:5) ، (Salim أشار إليها بأنه " العمل الجاد لتهيئة مناخ تنظيمي يتيح خلق وتنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة، ولا سبيل لها في ذلك سوى تحديدها للمفاهيم والمفاهيم السلوكية التي بواسطتها يمكن السيطرة إلى حد كبير على سلوك وأداء الأفراد داخل التنظيم والمشاركة في اتخاذ القرارات الادارية".

وقد وضحت (حنان، 2007:95) بأن مميزات العلاقات الانسانية في بيئة العمل يمكن توضيحها من خلال الشكل (4)

المتاحة وما يحقق كفاءة الأداء.	وتقديم حلول لها.
4- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في المجالات التخطيطية ووضع الأهداف.	9- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
5- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.	10- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الباقية لدى الأفراد.

ومن وجهة نظر الباحثين "تبين بأن هناك عدة فوائد وراء بناء فريق العمل يمكن تجسيدها بالاتي:-

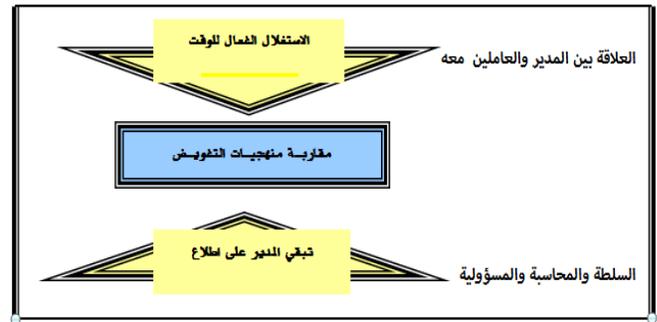
تشجيع روح التعاون بين الأفراد فريق العمل.

زيادة شعور أعضاء الفريق بالانتماء والأمان.

تقليل من التكاليف والاهدار وتحسين الاداء.

2.5.2 تفويض السلطة

أشار (حبتو، 2009:167) الى تفويض السلطة على انها "بأنه العملية التي يعهد الرئيس الإداري بجزء من اختصاصاته لأحد المرؤوسين". أما (حرب، 2011) يرى بأنها " المهام والواجبات التي يعهد بها القائد إلى بعض مرؤوسيه". أما ووضح (أبو معمرة، 2009) بأن التفويض السلطة "هو إحالة المسؤولية تنفيذ مهمة معينة إلى أحد العاملين أو المرؤوسين مع إعطاء الصلاحية اللازمة لإنجاز تلك المهمة". كما وضع (يوسر، 1990) نموذجاً للإشراف الموقفي للقائد لمقاربة منهجيات التفويض والذي يمكن توضيحه بالشكل (3).



الشكل (3) نموذج الإشراف الموقفي لليوسر

(أبومعمر، وصفية، 2009)

تقوم فكرة نموذج الإشراف الموقفي على أساس أنه ليس هناك أسلوب إشرافي مفضل يمكن استخدامه في كل المواقف، وأن القائد هو الذي يختار الأسلوب الذي يعتقد أنه يلائم إمكانات الأفراد الذين يتعامل معهم، وطبقاً لهذا النموذج يمكن تصنيف التفاعل بين القائد والموظف (العامل) في نوعين من السلوك هما:

1- السلوك التوجيهي: من خلال هذا السلوك يركز القائد على توجيه ومراقبة سلوك الموظفين (العاملين)، للتأكد من أدائهم للمهام المكلفين بها، وهنا يقوم بالتوجيه المباشر من خلال إخبار الموظفين أو العاملين بما يجب أن يفعلوه ومتى وكيف يفعلونه كما يقوم بمراقبة أدائهم في الوقت نفسه.

2- السلوك المساعد: من خلال هذا السلوك يركز القائد على تشجيع وتحفيز الموظفين (العاملين)، إذ يقوم بشرح المهام للموظفين أو للعاملين والاستماع إلى وجهات

المتاحة بحثاً عن البديل المناسب الذي يحقق الهدف المنشود.

حيث وضح (حريري، 2000) القرار بأنه " مسلك معين أو محدد من بين مجموعة من البدائل لمواجهة أو تفادي احتمالات المستقبل، وبهذا المعنى فإن عملية اتخاذ القرارات هي عملية مفاضلة واختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف محددة. من جهة أخرى يرى (الحشالي، 2009) بأنه "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها". ويشير (رباعي، 2009) أيضاً بأنه "منهج للتصرف يختار من بين عدد من البدائل ليحدث أثراً ويحقق نتيجة".

أما (Ndiku, Achoka & Simiyu, 2009: 391) فقد وضح بأنها "عملية واعية قائمة على افتراضات حقيقية وقيمة وهي التي تختار نشاطاً سلوكياً من بين بديلين أو أكثر وذلك بقصد التحرك نحو وضع مرغوب فيه". وينظر (عبودي، 2010: 365) بأنها "القرارات التي تتعلق بالمشكلات العادية المتصلة بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة وتقسّم إلى نوعين قرارات الإداري وقرارات تكتيكية". ونورد تعريفاً إجرائياً لفاعلية القرارات الادارية " هي نتيجة لنوعية القرار وجودته مضروبة في مدى قبول القرار من أولئك الذين ينبغي عليهم أن ينفذوه. أي أن: فاعلية القرار = نوعية القرار × مدى قبوله".

2.3.2 أهمية اتخاذ القرار

أشار كل من (Stoner, Freeman & Gilbert, 2004: 853) بأن "عملية اتخاذ القرارات الإدارية في العصر الحاضر يعد من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، و أنها محور العملية الإدارية، وأهم عناصرها، وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وعليه يؤكد على أن مقدار النجاح الذي تحقّقه أي منظمة، يتوقف إلى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات الإدارية التي تتخذها، ومدى ملاءمتها للهدف المحدد وعلى مختلف المستويات، ولذلك فقد أصبحت القرارات الإدارية اليوم بمثابة الأداة الفاعلة والمعبّرة بشكل أساسي عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل، الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه مختلف الجهود نحو استثمار الموارد المتاحة، واستغلال الوقت للوصول إلى الأهداف وتحقيقها، وفق رؤية علمية واضحة وشفافة".

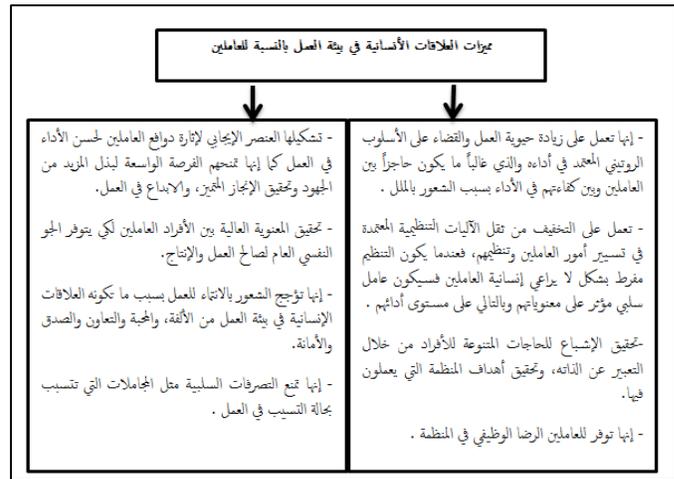
ويرى (عبدالرسول، 2010: 643) "أن عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها". أما (الغزالي، 2012: 125) أشار الى أنها "تنبع أهمية موضوع اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد، وجماعات، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية".

2.3.3 العوامل التي تؤدي إلى زيادة فاعلية القرارات

وضحوا (مطر، 2008: 102) و (العززي، 2010: 98) عوامل التي تؤثر على فاعلية اتخاذ القرارات في منظمة. من خلال الجدول (6)

الجدول (6) أهم عوامل التي تؤثر في فاعلية اتخاذ القرار

ت	أهم عوامل التي تؤثر في فاعلية اتخاذ القرار
1	اهتمام بالقوى العاملة ذات الخبرة العلمية والانعجاز المرتفع خاصة في المناصب القيادية المسؤولة عن اتخاذ القرارات المهمة.
2	اتخاذ القرارات السليمة، ذلك أن اتخاذ
	منح الصلاحيات والسلطات للموظفين في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى في الهيكل التنظيمي.
	تدريب الأفراد على كيفية اتخاذ القرارات في



القضاء، 2007

اما يخص مبادئ العلاقات الانسانية فإن (Turkish, 2007: 20) & (Ketelaar·Manning) أكدوا على الاتي من خلال الجدول (5) "كبادئ للعلاقات الإنسانية.

الجدول (5) مبادئ العلاقات الانسانية

ت	المبادئ الواجب توافرها بين العاملين والتي تبني عليها العلاقات الإنسانية
1	المسؤولية : إن الشعور بالمسؤولية يؤدي إلى الإحساس بالإبثار وحب الآخرين .
2	التشجيع : فالمسؤول الجيد لا بد له أن يختار من أساليب التشجيع ما يناسب العاملين معه .
3	التواضع : وهي صفة لا بد من توفرها في المرء وأصحاب المسؤولية .
4	التعاون : فلا بد للمسؤول أن يعمل على تشجيع العاملين على العمل الجماعي وأنه واحد منهم .
5	الشورى : للشورى أهمية كبيرة في العمل حيث أنه أسلوب يعمق جو العلاقات الإنسانية من خلال توثيق رابطة الألفة والحيبة بين المسؤول والعاملين معه مما يؤدي الى تحقيق الرضا والطمأنينة التي تؤيدان إلى سرعة تقبل القرار والعمل على تنفيذه بالصورة المطلوبة.
6	العدالة : إن الموضوعية والابتعاد عن التحيز من أهم الصفات الإنسانية .
7	القدوة الحسنة : فلا بد للمسؤول أن يتحلّى بالسلوك الراقى ليكون قدوة لمن هو أدنى منه.
8	الرحمة : فالرحمة بين العاملين في مجال العمل تعتبر من أهم ركائز العلاقات الإنسانية .

2.3 القرارات الإدارية

2.3.1 مفهوم اتخاذ القرارات الادارية

تعتبر جوهر العملية الإدارية، والمحور الأساسي الفعال لدراسة الإدارة ونشاطها، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه نظراً لكثرة التعقيدات والمعوقات والمؤثرات التي ترتبط بعملية اتخاذ القرارات، كما أن عملية اتخاذ القرارات قد تكون من أصعب المهام الإدارية لنا جميعاً لأنها مهمة تقوم على اختيار البديل الأنسب، والبدائل المناسبة تتطلب منا التمييز بين الأمور الطارئة والأمور المهمة لنعرف أين نضع أقدامنا وفي أي اتجاه نسير، لأننا إن لم نفعل ذلك قد نجد أنفسنا غارقين في معالجة الأمور الصغيرة تاركين ورائنا الأمور الأهم معلقة دون حل، لأن اتخاذ القرارات في المنظمات من اختصاص المديرين فيها، وتعتبر القرارات المهمة والحاسمة أحد أبرز السمات المميزة لكفاءة المديرين في المنظمات واتخاذ القرارات عادة لا يكون نتيجة لجهود فردية، بل يدخل في صناعة القرار أطراف عديدة. حيث يتم عبر جهودهم البحث عن المشكلة، والتعرف على أعراضها وأسبابها، ثم البحث عن الحقائق والمعلومات ووضع الافتراضات وتقييم الحلول المتاحة. تم يعرضون وجهات نظرهم المختلفة من البدائل

بأنهم يشاركون في إدارة المنظمة حقيقياً بدلاً من شعورهم بأنهم ضحايا للممارسات الإدارية المستخدمة".

ونظر (Xu, Joyce & Yaping 2010) "إلى أن التحديات الكثيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر بسبب زيادة تعقيد بيئة الأعمال وكثرة المتغيرات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار قد أدت إلى زيادة الحاجة لمشاركة المرؤوسين في تلك العملية، وذلك لتمكينهم من الفهم الجيد وزيادة حماسهم والتزامهم في تنفيذ هذه القرارات".

القرارات السليمة يعتمد في المقام الأول على قدرة القيادات في الإدارة العليا على اتخاذها للوصول إلى النتائج المرغوبة.	المواقع التي يجهون فيها كيفية الوصول إلى القرارات السليمة، أو التي لا يملكون الخبرة الكافية لاتخاذ القرارات.
3	تعلم المديرين على عمليات اتخاذ القرار والطرق التي يتم من خلالها ترويض متخذي القرارات بالمعلومات عن واقع علمي دقيق. المشاركة اخرين في عملية اتخاذ القرار.

2.3 العلاقة بين الادارة التشاركية واتخاذ القرارات الادارية

أشار ((Sekaran, 2003:321)) الى المشاركة في اتخاذ القرار على أنها "الاشتراك أو على الأقل تقاسم التأثير في اتخاذ القرار بين المدير ومرؤوسيه". ويشير هذا التعريف إلى الدرجة التي يرغب فيها المدير للسماح بمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، وتعني المشاركة ان هناك الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركهم بالمسؤولية عنها، وهذا يعني أن المشاركة تتضمن الانغماس والمساهمة والمسؤولية. أما (حامد وكامل، 2006: 81) أشار الى ان عملية اتخاذ قرار عالي النوعية تأتي في مقدمة الاهتمامات لأي منظمة، وتعتمد أهمية هذه العملية على كيفية عمل المديرين خلال عملية اتخاذ القرار ويمكن للمديرين من استخدام المشاركة للحصول على نوعية عالية من القرارات من خلال تحقيق تعاون المرؤوسين بالإضافة إلى التزامهم بهذه القرارات. تتضمن عملية اتخاذ القرار مسالتين أساسيتين، تتعلق الأولى بالأطراف المشاركة في عملية اتخاذ القرار، سواء كانت رسمية أم غير رسمية أو أن القرار اتخذ بشكل متصل مع المرؤوسين، أما المسألة الثانية فتتعلق بالدرجة التي يمكن للمرؤوسين التأثير فيها على القرار. هاتان القضيتان ترتبطان بنوعية وحجم المشاركة في اتخاذ القرار، والتي تؤمن بها نظرية العلاقات الإنسانية، والتي تخص المشاركة في اتخاذ القرار. وهناك من يؤكد على أن درجة الارتباط بنظرية العلاقات الإنسانية للمشاركة في اتخاذ القرار يدل ضمناً على أن المشاركة في القرارات ذات العلاقة بالفضايا التنظيمية الروتينية يزيد من رضا العاملين وتعاونهم. ومما يكن شكل المشاركة المختارة، وم هي درجة تأثير المرؤوسين في القرار، فان المديرين يلعبون الدور الأساس في تحديد الدرجة الحقيقية لانهاك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار".

من جهة أخرى يرى (Bruch & Walter, 2007: 54) بان المشاركة في اتخاذ القرار "هي منح الفرصة للمرؤوسين في التأثير في القرار، وتتضمن جانبين: مشاركة محدودة بالهيكل التنظيمي (التمثيل في اللجان، تصميم المنظمة والأدوار)، ومشاركة في العمليات (أسلوب الإدارة، الثقافة، والتفاعل). وهكذا فهي تشتمل على كل من المشاركة والانهاك، كذلك اعتبار المشاركة مسألة متصلة بتقاسم القوة ووجهات النظر في تحديد السياسات الفرعية. وتمنح الهياكل الرسمية والتشريعات الفرص على خلفية منح الأذن بالمشاركة في اتخاذ القرار وجعل ذلك مطلباً شرعياً لبيان الرأي. وللعملية الاجتماعية الأثر الحاسم في عملية المشاركة الحقيقية. وتشير العملية الاجتماعية إلى التفاعل بين الأفراد والجماعات والتركيز على النوعية بالإضافة إلى مدى أو تركيبة هذا التفاعل". وضح (Michael, 2008: 117) المشاركة في اتخاذ القرار أيضاً على أنها عبارة عن "تقاسم اتخاذ القرار مع الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية". في حين يرى (ربيع، 2008:189) "مدير المنظمة باعتباره المسؤول عن نجاح المنظمة لأنه مسؤول عن كل الأشخاص في المنظمة، وهم مسؤولون أمامه في تحمل أعباء وظائفهم المطلوب منه العمل على تنظيم منظمته والعاملين فيها بطريقة ديمقراطية فعالة ومتعاونة، واحد مظاهر هذه الديمقراطية هو إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وهذا يكون لديهم الشعور

3. الجانب الميداني

3.1 وصف مجتمع البحث و عينته

لقد تم تحديد شركة كورك تيليكوم للاتصالات في مدينة اربيل ليكون مجتمعاً لاجراء الجانب التطبيقي، و تمثلت عينة البحث بعينة من مديري الاقسام والشعب في الشركة، وفيما يلي وصفاً موجزاً لشركة المبحوثة:

كورك تيليكوم، مشغل الاتصالات الخلوية الأسرع نمواً في العراق. كورك تيليكوم شركة محدودة المسؤولية مسجلة في العراق لتشغيل وتقديم خدمات الاتصالات اللاسلكية، بدأت كورك بالعمل في قطاع الاتصالات بالعراق منذ سنة 2000 وتحديدأ في المناطق الشمالية من العراق وهي بذلك أقدم شركة اتصالات عراقية، في 17 آب/أغسطس 2007، حازت كورك على رخصة تشغيل وطنية لشبكة الهاتف الجوال في أنحاء العراق ومنذ ذلك الحين تقوم كورك بتقديم الخدمات في جميع أنحاء العراق ولكافة السكان.

وتعود أسباب اختيار هذا الميدان مجالاً للدراسة للمسوغات الآتية:

1. تعتبر شركة كورك للاتصالات من أكبر المنظمات الخدمية في مدينة اربيل و تواجدا عبر كافة مناطق العراق
2. تعتبر منظمة ربحية ذات طابع الخدمي، حيث يعتبر هذا القطاع من أهم القطاعات التي تقدم خدمات للجمهور
3. تنسجم شركة الاتصالات مع طبيعة الدراسة التي تستلزم فيها وادراكاً للتعامل مع فقرات الاستبانة
4. إمكانية اختبار فرضيات البحث في شركة كورك تيليكوم لاتصالات بشكل جيد

5. تتوقف قدرة الشركة كورك على الاستمرار والنمو على إدارته لقراراته الإستراتيجية و فعالية قراراته و تطبيقها على أكمل وجه ليستطيع من خلالها منافسة الشركات المحلية والاجنبية او دخوله الى اسواق جديد.

3.2 وصف خصائص الأفراد المستجيبين

نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، عدد سنوات الخدمة في المنصب، التحصيل الدراسي، عدد الدورات التدريبية في المجالات الإدارية، وعلى النحو الآتي:

1. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس:

يشير الجدول (7) إلى أن نسبة الذكور في الشركة المبحوثة هي (60.8%)، أما نسبة الإناث هي (39.2%)، مما يشير الى ان معظم المديرين في الشركة المبحوثة هم من الذكور. مما يدل على عدم تشغيل الاناث في شغل المناصب الادارية بسبب التزاماتهم العائلية و طول فترة الدوام الرسمي في هذه الشركة.

الجدول (10) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة في المنصب

النسبة %	العدد	الفئة
4.31	16	سنتان فما دون
8.60	31	3 - 5 سنة
8.7	4	6 سنوات فأكثر
100	51	المجموع

5. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي يتبين من المعلومات في الجدول (11) ان توزيع المستجيبين حسب سمة التحصيل الدراسي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات أكاديمية ومن حملة شهادة بكالوريوس والتي بلغت (94.1%) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادات عليا (5.9%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة ح شهادة اعدادية فما دون (0%). مما يدل على تواجد خبرات أكاديمية في تلك الشركة بتحمل المديرين في الشركة من بكالوريوس و شهادات عالية.

الجدول (11) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	الفئة
0	0	اعدادية فما دون
1.94	48	بكالوريوس
9.5	3	شهادات عليا
100	51	المجموع

6. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المشاركة في الدورات التدريبية يتبين من المعلومات في الجدول (12) ان توزيع الأفراد المستجيبين حسب سمة المشاركة في الدورات التدريبية بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين لم يشاركون في أي دورة تدريبية والتي بلغت (54.9%)، ثم جاءت فئة كل من المشاركين في دورة تدريبية واحدة ودورتان تدريبيتان بالنسبة (15.7%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الذين يشاركون في ثلاث دورات تدريبية فما فوق بالنسبة (13.7%). مما يشير الى ان أكثرية المديرين في الشركة عينة البحث لا يشاركون في دورات تدريبية.

الجدول (12) توزيع الأفراد المستجيبين حسب المشاركة في الدورات التدريبية

النسبة %	العدد	الفئة
9.54	28	لم اشارك
7.15	8	دورة تدريبية واحدة
7.15	8	دورتان تدريبيتان
7.13	7	ثلاث دورات تدريبية فما فوق
100	51	المجموع

3.3 وصف متغيرات البحث

يستعرض هذا المحور وصف متغيرات البحث عبر تحليل آراء الأفراد المستجيبين، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المتوية،

الجدول (7) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس

النسبة %	العدد	الفئة
60.8	31	ذكور
39.2	20	اناث
100	51	المجموع

2 توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر:

يوضح الجدول (8) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، اذ تبين ان اعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (26- 30 سنة) والتي بلغت نسبتهم (54.9%)، وتلتها نسبة (37.3%) للفئة العمرية (31 سنة فأكثر)، وجاءت بالمرتبة الاخيرة الفئة العمرية (24 سنة - فأقل) وبنسبة بلغت (7.8%). مما يدل على أن غالبية المديرين في الشركة المبحوثة هم من الفئة العمرية الناضجة والتي لا زالت تمتلك القدرات الذهنية والجسدية المؤهلة للعمل بمستويات عالية.

الجدول (8) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر

النسبة %	العدد	الفئة
7.8	4	24 سنة فأقل
54.9	28	26 - 30 سنة
3.37	19	31 سنة فأكثر
100	51	المجموع

3. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة :

توضح المعلومات المستخدمة من الجدول (9) الى ان نسبة (54.9%) من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة في مجال العمل لـ (5 - 10 سنة)، وتلتها فئة (4 سنة فأقل) وبنسبة (31.4%) من بين الأفراد المستجيبين، وجاءت فئة (11 سنة فأكثر) في المرتبة الاخيرة وبنسبة (13.7%)، مما يدل على تواجد مديرين ذو خبرة ومهارة في الشركة المبحوثة.

الجدول (9) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة

النسبة %	العدد	الفئة
4.31	16	سنتان فما دون
9.54	28	3 - 5 سنة
7.13	7	6 سنوات فأكثر
100	51	المجموع

4. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة في المنصب

توضح المعلومات المستخدمة من الجدول (10) الى ان نسبة (60.8%) من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة في المنصب الحالي (3 - 5 سنة)، وتلتها فئة (2 سنة فأقل) وبنسبة (31.4%) من بين الأفراد المستجيبين، وجاءت فئة (6 سنة فأكثر) في المرتبة الاخيرة وبنسبة (7.8%)، مما يدل على تواجد مجيرين ذو خبرة ومهارة في الشركة المبحوثة.

والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسبة الاتفاق، وعلى النحو الآتي:

أ. وصف أبعاد متغير الادارة التشاركية:

1. وصف بعد بناء فريق العمل المتميزة:

تشير معطيات الجدول (13) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X1 – X5) والخاصة بوصف آراء عينة البحث تجاه بعد بناء فريق العمل المتميزة، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (84.71%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (3.53%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (83.68%)، وجاء هذا بوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.781). مما يعطي دلالة أولية على توافر بعد بناء فريق العمل المتميزة لدى الشركة المبحوثة

الجدول (13) وصف بعد بناء فريق العمل المتميزة

البيان	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X1	29.41	15	66.67	34	1.96	1	1.96	1	0.00	0	0.586	4.24	84.80
X2	37.25	19	50.98	26	9.80	5	1.96	1	0.00	0	0.710	4.24	84.80
X3	43.14	22	37.25	19	13.73	7	3.92	2	1.96	1	0.946	4.16	83.20
X4	33.33	17	43.14	22	23.53	12	0.00	0	0.00	0	0.755	4.10	82.00
X5	43.14	22	39.22	20	9.80	5	7.84	4	0.00	0	0.910	4.18	83.60
المعدل	37.25		47.45		11.76		3.14		0.39		0.781	4.18	83.68
			84.71				3.53						

2. وصف بعد تفويض السلطة:

تشير معطيات الجدول (14) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X6 – X10) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد تفويض السلطة، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (78.43%) من أفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (8.63%) غير متفقين مع ذلك، وبلغت نسبة الاتفاق (80.88%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (1.006). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بعد تفويض السلطة لدى الشركة المبحوثة وبمستويات جيدة.

الجدول (14) وصف بعد تفويض السلطة

البيان	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X6	41.18	21	49.02	25	1.96	1	3.92	2	3.92	2	0.960	4.20	84.00
X7	43.14	22	41.18	21	9.80	5	3.92	2	1.96	1	0.917	4.20	84.00
X8	41.18	21	33.33	17	13.73	7	5.88	3	5.88	3	1.157	3.98	79.60
X9	29.41	15	45.10	23	21.57	11	3.92	2	0.00	0	0.825	4.00	80.00
X10	35.29	18	33.33	17	17.65	9	7.84	4	5.88	3	1.173	3.84	76.80
المعدل	38.04		40.39		12.94		5.10		3.53		1.006	4.04	80.88

			8.63			78.43	
--	--	--	------	--	--	-------	--

وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي لعبارتي (X6, X7) والتي بلغت (84%)، وبوسط حسابي بلغ (4.20) وكذلك بأختراف معياري (0.917, 0.960) على التوالي، والتي تشير إلى زيادة التفويض من قدرة العاملين على العمل بروح الفريق، ومساعدة في سرعة إنجاز الأعمال الإدارية. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد تفويض السلطة هي للعبارة (X10) والتي بلغت (76.80%)، وبوسط حسابي بلغ (3.84) وكذلك بأختراف معياري (1.173)، والتي تنص إلى تعزيز روح الفريق بين الرؤساء والمرؤوسين .

3. وصف بعد تعزيز العلاقات الانسانية:

تشير معطيات الجدول (15) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X11 - X15) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد تعزيز العلاقات الانسانية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (81.57%) من أفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (7.6%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (82.60%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.942). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات وصف بعد تعزيز العلاقات الانسانية لدى الشركة المبحوثة وبمستويات عالية. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X11) والتي بلغت (87.40%)، وبوسط حسابي بلغ (4.37) وكذلك بأختراف معياري (0.871)، والتي تشير إلى اسهام المدير في توفير مناخ العلاقات الانسانية، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات الأهداف فهي لعبارة (X15) والتي بلغت (80.78%)، وبوسط حسابي بلغ (94.3) وانحراف معياري (0.947)، والتي تنص على اسهام المدير في توفير مناخ من التماسك والترابط بين العاملين داخل المنظمة.

الجدول(15) وصف بعد تعزيز العلاقات الانسانية

الرقم العبارة	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة الاتفاق %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X11	54.90	28	33.33	17	7.84	4	1.96	1	1.96	1	0.871	4.37	87.40
X12	39.22	20	45.10	23	9.80	5	3.92	2	1.96	1	0.903	4.16	83.20
X13	37.25	19	43.14	22	5.88	3	7.84	4	5.88	3	1.140	3.98	79.60
X14	41.18	21	43.14	22	9.80	5	5.88	3	0.00	0	0.849	4.20	84.00
X15	31.37	16	39.22	20	23.53	12	3.92	2	1.96	1	0.947	3.94	78.80
المعدل	40.78		40.78		11.37		4.71		2.35		0.942	4.13	82.60
									7.06				

وصف

ب.

متغير فاعلية القرارات الادارية

يمثل المحور الحالي وصفاً لآراء المستجيبين تجاه متغير فاعلية القرارات الادارية، وعلى وفق الآتي

والخاصة (Y1 - Y10) تشير إجابات المستجيبين في الجدول (16) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف متغير تعزيز القرارات الادارية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (78.04%) من أفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (9.41%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (80.24%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.022). وهذا يعطي مؤشراً على اتفاق العينة المبحوثة على توافر متغير تعزيز القرارات الادارية لدى الشركة المبحوثة وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على النسبة (82.80%)، وبوسط حسابي بلغ (4.14) وبانحراف معياري (1.020) و (0.895) على التوالي، إذ تشير إلى (Y3, Y7) مستوى عبارات هذا البعد هي لعبارتي في. تعمل الشركة على توعية العاملين بأهمية القرارات المتخذة لضمان تقبلهم لها. ومساهمة الاتصالات الادارية في الشركة في توفير المعلومات تجعل القرارات الادارية أكثر نجاحاً والتي بلغت (75.20%)، وبوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (1.012)، والتي تشير (Y5) حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر إلى اتخاذ القرار الروتيني بدون الرجوع للمسؤول الأعلى لسهولة تسيير العمل

الجدول (16) وصف متغير فاعلية القرارات الادارية

النوع	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا أتفق بشدة		المعيار	الانحراف	النسبة %	الاحتمال	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
Y1	33.33	17	43.14	22	11.76	6	7.84	4	1.066	1.066	78.80	3.94	
Y2	33.33	17	54.90	28	1.96	1	3.92	2	1.028	1.028	81.20	4.06	
Y3	43.14	22	39.22	20	9.80	5	3.92	2	1.020	1.020	82.80	4.14	
Y4	39.22	20	37.25	19	17.65	9	3.92	2	0.956	0.956	81.60	4.08	
Y5	23.53	12	43.14	22	23.53	12	5.88	3	1.012	1.012	75.20	3.76	
Y6	41.18	21	35.29	18	9.80	5	9.80	5	1.131	1.131	80.00	4.00	
Y7	39.22	20	41.18	21	15.69	8	1.96	1	0.895	0.895	82.80	4.14	
Y8	31.37	16	43.14	22	15.69	8	5.88	3	1.036	1.036	78.40	3.92	
Y9	41.18	21	35.29	18	11.76	6	7.84	4	1.104	1.104	80.40	4.02	
Y10	35.29	18	47.06	24	7.84	4	7.84	4	0.968	0.968	81.20	4.06	
المعدل	36.08		41.96		12.55		5.88		3.53		80.24	1.022	4.01
	78.04		9.41										

3.4 اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها إحصائياً

يهدف هذا المحور إلى اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية للبحث إحصائياً وتحليل أنموذجه للتعرف على علاقات الارتباط، وعلاقات التأثير بين متغيراته، والتحقق من مدى صحة الافتراضات، وعلى النحو الآتي :

أولاً: تحليل العلاقات بين متغيري البحث

يتضمن هذا المحور تحليل العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل بالادارة التشاركية والمتغير المعتمد المتمثل بفاعلية القرارات الادارية على المستوى الكلي والجزئي، بهدف اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، وعلى النحو الآتي:

1. العلاقة بين الادارة التشاركية وفاعلية القرارات الادارية على المستوى الكلي في الشركة المبحوثة

تشير النتائج الواردة في الجدول (17) إلى وجود علاقة معنوية قوية بين الادارة التشاركية وفاعلية القرارات الادارية، إذ بلغت درجة الارتباط الكلي (0.879**) عند مستوى معنوي (0.05) وبلغت القيمة الاحتمالية (0.000) (P.V)، وهذا يدل على أنه كلما زاد اهتمام الشركة المبحوثة بالادارة التشاركية، تعزز القرارات الادارية، وهذا تقبل الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الادارة التشاركية وتفعيل القرارات الادارية مجتمعة.

الجدول (17)) معامل الارتباط بين الادارة التشاركية و فاعلية القرارات الادارية على المستوى الكلي في الشركة المبحوثة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	فاعلية القرارات الادارية	المتغير المعتمد / المتغير المستقل
(0.000)	0.879**	الادارة التشاركية

* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) N= 51

وتتفرع عن الفرضية الرئيسة الأولى فرضيات فرعية وتم تحليل العلاقات بين كل بعد

من أبعاد الادارة التشاركية والمتمثلة في (بعد بناء فريق العمل المتميزة، بعد تفويض السلطة، بعد تعزيز العلاقات الانسانية) وفاعلية القرارات الادارية، وعلى النحو الآتي :

أ- العلاقة بين بعد بناء فريق العمل المتميزة وفاعلية القرارات الادارية في الشركة المبحوثة

يظهر من الجدول (18) وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد بناء فريق العمل المتميزة وفاعلية القرارات الادارية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.876**), عند مستوى معنوي (0.05)، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بناء فريق العمل المتميزة وتفعيل القرارات الادارية.

ب- العلاقة بين بعد تفويض السلطة وفاعلية القرارات الادارية في الشركة المبحوثة

تشير معطيات الجدول (18) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد تفويض السلطة وفاعلية القرارات الادارية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.885**), عند مستوى معنوي (0.05)، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تفويض السلطة وتفعيل القرارات الادارية.

ت- العلاقة بين بعد تعزيز العلاقات الانسانية وتعزيز القرارات الادارية في الشركة المبحوثة

يوضح الجدول (18) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين بعد تعزيز العلاقات الانسانية وفاعلية القرارات الادارية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.636**), عند مستوى معنوي (0.05)، وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تعزيز العلاقات الانسانية وتفعيل القرارات الادارية.

الجدول (18) معامل الارتباط بين أبعاد الادارة التشاركية و فاعلية القرارات الادارية في الشركة المبحوثة

أبعاد الادارة التشاركية والمتمثلة في (بعد بناء فريق العمل المتميزة، بعد تفويض السلطة، بعد تعزيز العلاقات الانسانية) في فاعلية القرارات الادارية، وعلى النحو الآتي :

أ- تحليل بعد بناء فريق العمل المتميزة في فاعلية القرارات الادارية في الشركة المبحوثة

يبين من نتائج تحليل الانحدار في الجدول (20) إلى وجود تأثير معنوي لبعدها فريق العمل المتميزة في فاعلية القرارات الادارية، وتدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (161.314)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.038)، عند مستوى معنوي (0.05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (76.7%)، إن بعد بناء فريق العمل المتميزة أسهمت بنسبة (7.76%) من الاختلافات والتباينات الحاصلة في تعزيز القرارات الادارية، أي أن التغيرات التي تحدث في بعد بناء فريق العمل المتميزة تقود إلى التغيير في تعزيز القرارات الادارية، وعززت ذلك قيم معاملات (Beta)، إذ تبين أن قيمة (t) المحسوبة وبالغة (4.548) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.676)، عند مستوى معنوي (0.05)، واستناداً إلى طبيعة هذا التأثير، وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه: توجد علاقة تأثير بين بناء فريق العمل المتميزة وفاعلية القرارات الادارية.

الجدول (20) تأثير توجد علاقة تأثير بين بعد بناء فريق العمل المتميزة في فاعلية القرارات الادارية في الشركة المبحوثة

فاعلية القرارات الادارية				المتغير المستقل
R ²	F	B	الثابت-C	
76.7%	161.314 Sig.(0.000)**	0.741 t(12.701) Sig.(0.000)**	1.117 t(4.548) Sig.(0.000)**	بعد بناء فريق العمل المتميزة

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) N= 51

قيمة F الجدولية = 3.956، قيمة t الجدولية = 1.676

أ- تحليل تأثير بعد تفويض السلطة في فاعلية القرارات الادارية في الشركة المبحوثة تشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (21) إلى وجود تأثير معنوي لبعدها تفويض السلطة في فاعلية القرارات الادارية، وتدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (176.501)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.038)، عند مستوى معنوي (0.05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (78.3%)، وأن بعد تفويض السلطة أسهمت بنسبة (78.3%) من الاختلافات والتباينات الحاصلة في تعزيز القرارات الادارية، أي أن التغيرات التي تحدث في بعد تفويض السلطة تقود إلى التغيير في تعزيز القرارات الادارية، وعززت ذلك قيم معاملات (Beta)، إذ تبين أن قيمة (t) المحسوبة وبالغة (5.833) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.676)، عند مستوى معنوي (0.05)، واستناداً إلى طبيعة هذا التأثير، وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه: توجد علاقة تأثير معنوية بين بناء تفويض السلطة وفاعلية القرارات الادارية.

الجدول (21) تأثير بعد تفويض السلطة في فاعلية القرارات الادارية في الشركة المبحوثة

فاعلية القرارات الادارية				المتغير المستقل
R ²	F	B	الثابت-C	

القيمة الاحتمالية (Sig.)	فاعلية القرارات الادارية	المتغير المستقل	
		المتغير المعتمد	المتغير المستقل
(0.000)	0.876**	بعد بناء فريق العمل المتميزة	أبعاد الادارة التشاركية
(0.000)	0.885**	بعد تفويض السلطة	
(0.000)	0.636**	بعد تعزيز العلاقات الانسانية	

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.01)

N= 51

* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

تستدل نتائج الجدول السابق أن بعد تفويض السلطة أكبر ارتباطاً بفاعلية القرارات الادارية مقارنةً بأبعاد أخرى للادارة التشاركية، وحققت بعد تعزيز العلاقات الانسانية أقل ارتباطاً مقارنةً بأبعاد أخرى للادارة التشاركية

ثانياً: تحليل التأثير بين متغيري البحث

يستعرض هذا المحور تحليل التأثير متغير المستقل المتمثلة بالادارة التشاركية في متغير المعتمد المتمثل في فاعلية القرارات الادارية على المستوى الكلي والجزئي، بهدف اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، على النحو الآتي :

1. تأثير الادارة التشاركية في فاعلية القرارات الادارية على المستوى الكلي في الشركة المبحوثة

تشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (19) إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد الادارة التشاركية على المستوى الكلي في فاعلية القرارات الادارية، وتدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (167.283)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.038)، عند مستوى معنوي (0.05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (77.3%)، إن الادارة التشاركية على المستوى الكلي أسهمت بنسبة (77.3%) من الإختلافات والتباينات الحاصلة في تعزيز القرارات الادارية، أي أن التغيرات التي تحدث في الادارة التشاركية تقود إلى التغيير في فاعلية القرارات الادارية، وعززت ذلك قيم معاملات (Beta)، إذ تبين أن قيمة (t) المحسوبة وبالغة (4.020) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.676)، عند مستوى معنوي (0.05)، واستناداً إلى طبيعة هذا التأثير، وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه: توجد تأثير بين الادارة التشاركية وفاعلية القرارات الادارية.

الجدول (19) تأثير الادارة التشاركية في فاعلية القرارات الادارية على المستوى الكلي في الشركة المبحوثة

فاعلية القرارات الادارية				المتغير المستقل
R ²	F	B	الثابت-C	
77.3%	167.283 Sig.(0.000)**	1.025 t(12.934) Sig.(0.000)**	1.864 t(4.020) Sig.(0.000)**	الادارة التشاركية

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) N= 51

قيمة F الجدولية = 4.038، قيمة t الجدولية = 1.676

و تنفرد عن الفرضية الرئيسة الثانية فرضيات فرعية وتم تحليل التأثير لكل بعد من

2- أسهمت النتائج التي تم التوصل إليها في متن البحث إلى إستنتاج مفاده قبول الفرضيات الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها في شركة قيد البحث.

3- بينت من نتائج تحليل بأن لأبعاد الادارة التشاركية من حيث الأهمية والتأثير القرارات الادارية للشركة كورك تيليكوم، بأن البعد بناء فريق العمل المتميزة يحظى بالأولوية في التأثير في القرارات الادارية للشركة كورك تيليكوم، ويليه البعد تعزيز العلاقات الانسانية بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية والتأثير، في حين كان للبعد تفويض السلطة تأثير ضعيف مقارنة ببقية الأبعاد الأخرى.

4 - تم تشخيص وجود ممارسة فعلية من قبل المسؤولين في عينة المبحوثة شركة كورك تيليكوم للقيادة التشاركية وهذا مؤشر جيد على قيام رؤساء الاقسام والوحدات في شركة الكورك تيليكوم بأخذ آراء الافراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

5- أظهرت التحليلات الإحصائية عن وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً لأبعاد الادارة التشاركية في القرارات الادارية للخدمات شركة كورك تيليكوم الخاصة، على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية المكونة لها، وثبتت قوة العلاقة بين المتغيرات التي اعتمدت في بناء مخطط البحث.

6- كشفت التحليلات الإحصائية عن وجود تأثيرات ذات دلالة معنوية لأبعاد الادارة التشاركية في القرارات الادارية للخدمات شركة كورك تيليكوم الخاصة، على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية المكونة لها، وثبتت قوة التأثير بين المتغيرات التي اعتمدت في بناء مخطط البحث، وهذا أفسرت النتائج على قبول مخطط البحث قبولاً وبسبب متفاوتة، مما يعطي مؤشراً على إمكانية إعماله.

7- كذلك الأمر هناك انعكاس لعملية المشاركة على إنتاجية العاملين، حيث لوحظ أنه عند مشاركة العاملين في القرارات أو في عملية صنع القرار، زيادة في الإنتاجية، وذلك تبعاً للعلاقة بين الروح المعنوية والإنتاجية، فبزيادة الروح المعنوية للعاملين، زيادة لإنتاجيتهم.

8- بين من نتائج البحث بأن توافر بعد بناء فريق العمل المتميزة لدى الشركة المبحوثة و بمستويات عالية، وهذا يدل على مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار، أثر على الدافعية والحماس لديهم.

5.2 التوصيات

بناء على ما تم التوصل إليه من استنتاجات، تقدم التوصيات الآتية:-

1- ضرورة الاعتماد على القيادات والمدراء الذين يؤمنون بالتطور ويدركون أهميته في إستراتيجية تحقيق النجاح والتقدم في مجالات العمل كافة، إذ أن هذا الأمر من شأنه أن يسهم في تغيير النظرة إلى الأفراد العاملين بعدهم مورد ثمين له قيمة إستراتيجية وبالتالي تغير طريقة ونوع الدعم المقدم لهم.

2- يسهم المدير في توفير مناخ تنسم بقم التشاركية بين جميع الأفراد العاملين في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، لذا فإنه من الضروري أن تتاح فرص المشاركة في إتخاذ القرارات للأفراد العاملين لكي تتبلور هذه المساهمة في رسم معالم مناخ تنظيمية مبنية على أسس التعاون و الترابط بين العاملين داخل المنظمة.

3- إدراك الفروقات النوعية بين الأفراد العاملين من قبل الإدارة، فهذا الأمر يسهم في تحديد مستواهم المعرفي وبالتالي يمكننا من تحديد نوع وطبيعة الدورات التدريبية التي يحتاجونها لتطوير قابليتهم المعرفية وجعلهم أفراد مبدعين.

المتغير المستقل				
بعد تفويض السلطة	176.501 Sig.(0.000)**	0.701 t(13.285) Sig.(0.000)**	1.293 t(5.833) Sig.(0.000)**	%78.3

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) N= 51

قيمة F الجدولية = 4.038، قيمة t الجدولية = 1.676

ب- تحليل تأثير بعد تعزيز العلاقات الانسانية في فاعلية القرارات الادارية في الشركة المبحوثة

تبين نتائج تحليل الانحدار في الجدول (22) وجود تأثير معنوي لبعد تعزيز العلاقات الانسانية في فاعلية القرارات الادارية، وتدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (33.281)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.038)، عند مستوى معنوي (0.05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (40.4%)، وأن بعد تعزيز العلاقات الانسانية أسهمت بنسبة (40.4%) من الاختلافات والتباينات الحاصلة في تعزيز القرارات الادارية، أي أن التغيرات التي تحدث في بعد تعزيز العلاقات الانسانية تقود إلى التغيير في فاعلية القرارات الادارية، وعززت ذلك قيم معاملات (Beta)، إذ تبين أن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.067) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.676)، عند مستوى معنوي (0.05)، واستناداً إلى طبيعة هذا التأثير، وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه: توجد علاقة تأثير معنوية بين تعزيز العلاقات الانسانية وفاعلية القرارات الادارية. الجدول (22) تأثير بعد تعزيز العلاقات الانسانية في فاعلية القرارات الادارية في الشركة المبحوثة

المتغير المستقل	فاعلية القرارات الادارية			المعتمد
	R ²	F	B	
بعد تعزيز العلاقات الانسانية	%40.4	33.281 Sig.(0.000)**	0.529 t(5.769) Sig.(0.000)**	1.978 t(5.067) Sig.(0.000)**

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) N= 51

قيمة F الجدولية = 4.038، قيمة t الجدولية = 1.676

تستدل نتائج الجداول السابقة أن (R²) لبعد تفويض السلطة البالغة (78.3%) وهي أكبر تأثير في فاعلية القرارات الادارية مقارنةً بأبعاد أخرى للإدارة التشاركية، وحققت بعد تعزيز العلاقات الانسانية (R²) بأقل نسبة وهي (40.4%) مقارنةً بأبعاد أخرى للإدارة التشاركية.

5.5 الاستنتاجات والتوصيات

5.1 الاستنتاجات

بناءً على الجانب النظري والعملية تم الوصول الى الاستنتاجات الآتية:-

1- يعد موضوع الادارة التشاركية من الموضوعات المهمة والحيوية التي تساهم بتحقيق التميز والتفوق للمنظمات عامة وخاصة، لان ممارستها تتأثر بما يمتلكه الفرد من مقومات للإبداع المعرفي، إذ أن اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي والتحول المعرفي من شأنهم أن يعظموا من ممارسات الادارة التشاركية ويحسنوا من نتائجها النهائية على مستوى الوظيفة والأداء المنظمي.

- 3- البكري ، حلا حكمت شاكر ، (2017). "اسهامات القيادة التشاركية في تحقيق التامل التنظيمي" ، رسالة دبلوم عالي غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- الجزائري، حيدر حسن بدر، (2009). "مدى استخدام عمداء كليات الجامعة المستنصرية للتفويض الفعال"، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، كلية التربية الاساسية بغداد.
- 4- الحارثي، عبدة بنت حمدان بن زايد ، (2018). "القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، بحث تكليفي لنيل درجة الماجستير تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي.
- 5- الحيشي، سمير عبد الله قاسم، (2008). "الدوران الداخلي للموظفين وأثره على أدائهم"، دراسة ميداني في شركة ناكوا المحدودة.
- 6- الحلوة، عبدالعزيز محمد، (2010). "أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين" دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير قسم إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة.
- 7- الرفاعي ، محمد حسيب (2009). "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة"، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة سانت كينان العالمية ، بريطانيا.
- 8- العجمي، ناصر محمد، (2010). "درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير قسم الادارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربية، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- 9- عسكر، عبد العزيز محمد، (2012). "القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر جامعة الأزهر.
- 10- العراييدي، نبيل احمد، (2010). "دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير قسم اصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 11- العززي، محمد عبد الله، (2010). "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الاردن.
- 12- الفضاة، حنان احمد ، (2007). "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التطوير الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة آل البيت الأردن.

ت - الدوريات والبحوث

1. حرب، حسام الدين خليل، (2011). "أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية"، دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة، مجلة جامعة جازان - فرع العلوم الإنسانية المجلد 1، العدد 1.
2. العاني، آلاء عبد الموجود ، (2018) ، "الإبداع المعرفي ودوره في تعزيز ممارسات الإدارة التشاركية دراسة ميدانية في جامعة الموصل، مجلة العلمية جامعة جيبان- اربيل ، اصدار خاص العدد (2) الجزء (B).
3. مطر، عصام محمد حمدان، (2008). "التطوير التنظيمي وأثره على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة"، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 123 .
4. موحى، محمد عطية، (2009)، "جودة المعلومات وأثرها في فاعلية القرارات" دراسة تطبيقية في جامعة بابل، مجلة التدسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد (11)، العدد (1).

2: المصادر الأجنبية

I.:Dissertation & Thesis:

1. Keith, S. Henriques, Girling, R., & Benveniste, G. (1991). "Education, Management and Participation: New Directions in Educational Administration", Educational Evaluation & Policy Analysis, 13(2), 203-205

- 4- بين من خلال النتائج بان يجب على الادارة شركة أن يساهم بالتفويض الواسع لصلاحيات رؤساء الأقسام الأكاديمية، حيث أن مشاركتهم يؤدي الى زيادة درجة الرقابة الذاتية لدى العاملين، فعند مشاركة أي فرد في إتخاذ قرار مؤمن به، فإنه سيكون هناك تنفيذ لهذا العمل بجودة عالية.
- 5- تطبيق مبدأ مشاركة من قبل أعضاء شركة كورك تيليكوم بشكل أكبر في عملية صنع واتخاذ القرارات، واعطاء فرصة لهم لبحث والكشف وابداء الرأي عن الحل المناسب لها، وذلك من أجل تعزيز الروح المعنوية لديهم، وتعزيز انتمائهم، وبالتالي رفع مستوى الأداء والنتائج التعليمي، وذلك من خلال مشاركتهم في خطط والبرامج العمل وتنظيم آلية الاجتماعات و اقتراح أساليب التقويم المناسبة والواقعية والحقيقية لعملية التعليمية.
- 6- تفعيل ممارسة رؤساء الأقسام لأدوارهم القيادية بأشراكهم في مجال حل المشكلات الإدارية المرتبطة بالعاملين والمجتمع المحلي المحيط بها.
- 7- إشباع حاجات التقدير والاحترام لدى أعضاء شركة المحوثة، والعمل على توفير الحوافز المادية وربطها بمستوى الأداء والكفاءة والإنجاز، والتجديد في العمل والإبداع، وتهيئة مناخ مناسب يشجع على المشاركة وعلى القدرة على مواجهة التحديات والصعوبات التي تعترضهم، من خلال إشراكهم.
- 8- على الادارة شركة المحوثة إتاحة فرص أكبر للعاملين لاتخاذ القرارات الروتينية بدون الرجوع للمسؤول الأعلى لسهولة تسير العمل.

1: المصادر العربية

أ- الكتب العربية

- 1- البديري، طارق عبد الحميد ، (2005). "الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية"، دارالثقافة للنشر والتوزيع، ط1.
- 2- بوسنينة، الصديق، و المرسي جمال الدين محمد، (2006). "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الإبراهيمية، الدار الجامعية.
- 3- حبتو، عبد العزيز صالح، (2009). "مبادئ الإدارة العامة"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 4- الحارثي، قاسم بن عائل، (2008). "القيادة التربوية الحديثة"، الجنادرية للنشر، الاردن.
- 5- الحريري، رافدة عمر، (2008). "مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 6- حمود، خضير كاظم، والشيخ، روان منير ، (2010). "ادارة الجودة في المنظمات المتميزة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 7- حامد، عبدالغنى، وكامل، أسامة، (2006). "مقدمة في الإدارة"، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية للنشر.
- 8- ربيع، هادي مشعان، (2008). "علم النفس الإداري"، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 9- فتحي، عبد الرسول محمد، (2008). "الاتجاهات الحديثة في الادارة المدرسية"، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 10- القيسي، هناء محمود، (2010). "الادارة التربوية-مبادئ نظريات اتجاهات حديثة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1.

ب - الرسائل العلمية

- 1- أبو وطفة، ساهر مرزوق، (2010). "تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفعالية الإدارة من وجهة نظر معلمهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 2- أبو معمر، وصفية، (2009). "درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

11. -Refik Balay And Cemalettin DPEK. (2010). " *Teachers, Perception of organizational culture and organizational commitment in Turkish primary schools*" Journal of World of Turks Vol. 2, No. 1.
12. -Somech, Anit, (2003)." Relationships of Participative Leadership with Relational Demography Variables: A multi-Level perspective", Journal of Organizational Behavior, Vol.10, No.24.
13. -Xu Huang1, Jyocce Iun, and Yaping Gong, (2010). " *Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates* ", Journal of Organizational Behavior.
2. Michael, A.P. (2008).," *Emotional Intelligence and Critical Thinking Relationships to Transformational Leadership*", (unpublished doctoral dissertation), University of Phoenix, North America.
3. Salim, Wilmar, (2009). " *Policy making and implementation in a decentralizing Indonesia: Poverty reduction strategy from 'above' and 'below'*", Master's thesis,' University of Hawaii at Manoa, United States – Hawaii.
4. Tomey, A. M, (2009)." *Guide to Nursing Management and Leadership.Canada: Mosby Elsevier*", Master's thesis.

5-2-3: Books:

1. Brost, P," (2000). *Shared decision making for better schools principal Leadership*", Person Prentice Hall.
2. Certo, Samuel, (2007)." *Modern Management, Adding Digital Focus*", Ninth Edition, Upper Saddle river, New Jersey, Person Prentice Hall.
3. Mullins, Laurie, (2008)" *Essentials of Organizational Behavior*", Bookaid international, Person Prentice Hall.
4. Noe, Raymand A, Hollen beck, john R, Gerhrty, Barry, and Wright, patrick M, (2007)." *fundamentals of human. Ressource Management* ",2ed, Boston, MC Graw-hill Lrwin.
5. Rue, leslie & byars, lioyd, (2008)." *management skills & application*" thirteenth edition, McGraw-hill.
6. Sekaran, Uma, (2003)." *Research Methods for Business*", John Wiley& Sons.

Abstract

The aim of the research is to identify the participatory role of the administration with its subdivisions (building the working team, delegating authority, strengthening human relations) in the effectiveness of administrative decisions. The research presented a theoretical and conceptual framework for the main and secondary variables. Korek Telecom was chosen as a field for conducting the research. The importance of the research stems from the importance of the topics examined. The research was systematically and descriptively analyzed, and a set of hypotheses was identified as probative responses to the research problem, which were tested using multiple statistical tools, using the SPSS-V.22 statistical program. The questionnaire was used as a means of obtaining the data. It was distributed to a sample of managers of divisions and divisions in the company. The number of managers was 55, and 51 questionnaires were retrieved and all were valid for analysis. The study concluded that there is a relationship and influence for all dimensions of participatory management in the effectiveness of administrative decisions. The research recommended employing this relationship to serve the investigated company and maintain the high levels of both dimensions of participatory management and administrative decision indicators.

Keywords: participatory management, effectiveness of administrative decisions, distinguished team, delegation of authority, strengthening human relations.

2: Periodicals:

1. Abiodun Oyebaji Olayemi, and E. O. Olorunsola, (2011)." *Teachers participation in decision making process in secondary schools in Ekiti State, Nigeria*", International Journal of Education Administration and Policy Studies, Vol. 3(6).
2. Bruch, H. and Walter, F, (2007)." *leadership in context: investigating hierarchical impacts on transformational leadership*", Leadership and Organizational Development Journal, vol.28, no. 8.
3. Florence Muindi. (2011)." *The Relationship between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of Business*", University of Nairobi, Journal of Human Resources Management Research, Vol., Article ID 246460.
4. Jing, W. (2010). *School Leadership in Two Countries: Shared leadership in American and Chinese High Schools*. (Unpublished doctoral dissertation). Arizona State University, Arizona.
5. Ketelaar, A., Manning, N. and Turkisch.E. (2007). " *Performance-based arrangements for senior civil servants*", Oecd and other country experiences, Journal of Business Management, Working on Public Governance No. 5, Paris, OECD.
6. Lavafan, Omid & Soltani, Iraj, (2014). "The impact of participatory management on organizational culture and performance Case Study: Isfahan municipality employees", International Journal of Management & Information Technology, Vol. 9, No. 1
7. Magzan, Maša, (2011). "The Art of Participatory Leadership: A Tool for Social and Organizational Development and Change", Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC), vol.1, no.1/2.
8. Mustafa Yavuz., (2010)." *The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment* ", African Journal of Business Management, Vol. 4(5).
9. Ndiku Mualuko, Simiyu A. Mukasa and Achoka Judy, (2009). " *Improving decision making in schools through teacher Participation*", Educational Research and Review Vol.4.
10. Pilepic, Ljubica and Simunic, Mislav(2009), *Applying Information Technology to Business Decision Making in the Hotel Enterprises*, master thesis, University of Rijeka.