

مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي (دراسة حالة: شركة الاتصالات السعودية) 2012-2016م

حسان محمد حسن حافظ

قسم العلوم الإدارية والمالية || الكلية الجامعية بربنية || جامعة الطائف || المملكة العربية السعودية

الملخص: تناول البحث مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية. ويهدف البحث إلى التعرف على الأسلوب الإداري المتبع في اتخاذ القرار الإداري ومدى اهتمام القيادات في منشآت الأعمال بمشاركة مرؤوسهم في صنع القرارات الإدارية. وقد اعتمد البحث على الفرضيات الآتية: يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية ودافعيتهم لأداء واجباتهم بالشركة السعودية للاتصالات. يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وتقوية الاتصالات برؤسائهم وكذلك تنمية روح الفريق الواحد بالشركة السعودية للاتصالات. يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وزيادة إنتاجيتهم في العمل بالشركة السعودية للاتصالات. وقد تم استخدام المنهج الوصفي الاستقرائي والسرد التاريخي في إعداد البحث، وقد عالج الباحث البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS. توصل البحث إلى العديد من النتائج ومن أهمها إثبات صحة الفرضيات السابقة الذكر، كما توصل البحث إلى العديد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لمتخذي القرارات في القطاعين الخاص والعام ومن أهمها: ضرورة الاهتمام بتبني اللامركزية في صنع القرارات الإدارية. تشجيع المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ بعض القرارات الإدارية. عقد دورات تدريبية للمرؤوسين في مجال اتخاذ القرار الإداري. التغلب على الأنانية وحب الذات وسيطرة العادات والتقاليد والقبلية عند اتخاذ القرارات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: مشاركة المرؤوسين، صنع القرارات الإدارية، روح الفريق، الإدارة العليا.

المقدمة:

إن الحياة المعاصرة التي نعيشها اليوم مليئة بالعديد من المنظمات التي تتنوع في أشكالها وفي أنشطتها وكل نوع من هذه المنظمات يقدم شيئاً ذو قيمة لإشباع فئات معينة من الناس، فإدارة المنظمات المعاصرة أصبحت عملية غير سهلة فالتكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات والاتصالات غيرت من أداء الأعمال من ناحية وطريقة التخطيط والتنظيم والرقابة من ناحية أخرى. ولا بد للمدير من الاهتمام بالأهداف والأعمال المطلوب تحقيقها وكذلك بالأشخاص الذين يقومون بهذه المهام بمعنى أن يهتم بالعمل ويهتم بالعاملين وأن يكون قادراً على كيفية نسج أهداف العمل مع أهداف العاملين بالمنظمة دون تعارض بحيث يؤدي هذا النسج إلى تحقيق غرض المشروع من عدم تعارضها مع البيئة الخارجية التي توجد فيها المنظمة.

إن عملية اتخاذ أو صنع القرارات الإدارية عملية مهمة وأساسية للإدارة، فهي المحرك لجهود ونشاط القوى البشرية ويتخللها كل وظائف الإدارة وعناصرها. ورغم أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يديرها القائد دفة العمل، ويرى الباحث أن البحث في مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية قد استحوذ على اهتمام الباحثين في العلوم الإدارية لما قد يكون له من أثر بارز على سلوكهم وأدائهم وإنتاجيتهم في العمل.

مشكلة البحث:

إن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار الإداري في منشآت الأعمال لا يزال محدودا بسبب العديد من المعوقات التي تحول دون فعاليتها، وعلى ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ماهي المعوقات التي تحول دون مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية؟ وينبثق من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية: .

1. ماهي المعوقات التي تحول دون مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية ودافعيتهم لأداء واجباتهم بالشركة السعودية للاتصالات؟.
2. ماهي المعوقات التي تحول دون مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وتقوية الاتصالات برؤسائهم وكذلك تنمية روح الفريق الواحد بالشركة السعودية للاتصالات؟.
3. ماهي المعوقات التي تحول دون مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وزيادة إنتاجيتهم في العمل بالشركة السعودية للاتصالات؟

فرضيات البحث:

اعتمد البحث على الفرضيات الآتية:

- 1- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية (مستوى معنوية 0.05) بين مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية ودافعيتهم لأداء واجباتهم بالشركة السعودية للاتصالات.
- 2- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية (مستوى معنوية 0.05) بين مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وتقوية الاتصالات برؤسائهم وكذلك تنمية روح الفريق الواحد بالشركة السعودية للاتصالات.
- 3- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية (مستوى معنوية 0.05) بين مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وزيادة إنتاجيتهم في العمل بالشركة السعودية للاتصالات.

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى بيان الدور الذي يلعبه مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية على الدافعية لأداء الواجبات والمهام والأعمال وتقوية الاتصالات برؤساء العمل وتنمية روح الفريق الواحد وزيادة الإنتاجية في العمل دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للاتصالات (STC). وذلك من خلال:-

- أ- معرفة العلاقة بين مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية ودافعيتهم لأداء واجباتهم بالشركة السعودية للاتصالات.
- ب- معرفة العلاقة بين مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وتقوية الاتصالات برؤسائهم وكذلك تنمية روح الفريق الواحد بالشركة السعودية للاتصالات.
- ج- معرفة العلاقة بين مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وزيادة إنتاجيتهم في العمل بالشركة السعودية للاتصالات.

أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من أن التطور الذي حدث في مجال الإدارة جاء نتيجة للتعاون بين الإدارة والمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات حيث إن العملية الإدارية بطبيعتها نتاج مجهودات مشتركة من الأداء والافكار والاتصالات والجدل والممارسة والتحليل والتنظيم، وأن البحث في مسألة مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات

الإدارية وما يترتب على ذلك من قرارات وأليات تنفيذية ومن ثم ما يتأتى من نجاح أو فشل هي دائرة خصبة للبحث والتقصي والتي كان يؤمل في إثرائها في العقود الماضية استجابة مباشرة لحاجة المواطن لمثل هذا النوع من البحوث.

منهجية وإجراءات البحث:

منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي الاستقرائي والسرد التاريخي في إعداد الدراسة من خلال جمع المعلومات والبيانات من مصادرها الأولية والثانوية. وسوف يتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البحث.

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين برئاسة الشركة السعودية للاتصالات بمختلف مستوياتهم الإدارية والبالغ عددهم 1600 فرد.

عينة البحث:

سوف يتم استخدام العينة العشوائية الطبقية وذلك لمدى موائمة هذه الطريقة، حيث أن شركة الاتصالات السعودية التي سيتم إجراء البحث عليها مقسمة إلى عدة طبقات، مع العلم بأن العينة سوف تشمل جميع الطبقات الإدارية بمختلف أنواع الطبقات وقوامها 160 مفردة اعتماداً على برنامج STAT والخاص بتحديد أحجام العينات.

حدود البحث:

■ الحد الزمني: تطبيق البحث الميداني خلال المدة ما بين 2012م - 2016م.

■ الحد الجغرافي: يقتصر البحث الحالي على المدراء والموظفين والعمال برئاسة شركة الاتصالات السعودية.

مصادر المعلومات:

● المصادر الثانوية:

وهي المراجع والبحوث والرسائل العلمية الجامعية والتقارير والمحاضرات والمجلات سواء كانت عربية أو أجنبية.

● المصادر الأولية:

وهي المعلومات التي سوف نحصل عليها من خلال الاستبيان الخاص المطبق على مجتمع الدراسة ومن ثم نحلل ونقيم تلك النتائج ومناقشتها مع الفرضيات الخاصة بالدراسة.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (ياغي، محمد عبدالفتاح والخاشقجي، هاني، 1989):

تناولت الدراسة "عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في جهاز الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الطريقة التي يتبعها المديرين في اتخاذ القرارات وأثر المؤهل العلمي على استخدام المديرين للأساليب الكمية في اتخاذ قراراتهم، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً للنواحي التنظيمية على فاعلية عملية اتخاذ القرارات، كما كشفت الدراسة عن أن حجم المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار ما سوف يتوقف على نوع هذا القرار.

2. دراسة (عبدالغفار، نادية سعيد، 1990):

تناولت الدراسة "تأثير العوامل البيئية على عمليات اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات الأعمال السعودية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية العوامل البيئية الخارجية من قبل متخذ القرار داخل منظمات الأعمال السعودية والتعرف على نظم المعلومات الإدارية وأثرها في الأسلوب المتبع في عملية اتخاذ القرارات الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين البيئة الخارجية وعملية اتخاذ القرارات وأن هناك علاقة بين عملية اتخاذ القرارات الإدارية وبين توافر المعلومات الملائمة عن العوامل الداخلية والخارجية في منظمات الأعمال السعودية.

3. دراسة (عبدالحفيظ، نبيل محمد، 1991):

تناولت الدراسة "أثر التطور التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة عمان"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التركيب التنظيمي للوحدات الحكومية وما ينتج عنها من علاقات رأسية وأفقية على أساليب اتخاذ القرار وقد توصلت الدراسة إلى أن القيام بعملية التطوير على أسس علمية سليمة سوف يسهم في تحسين المناخ التنظيمي العام للمنظمة وبالتالي تهيئة المناخ المناسب أمام متخذ القرار، وأن التدريب له دور رئيسي في تحسين نوعية اتخاذ القرار وأسلوبه.

4. دراسة (السهلاوي، عبدالله عبد العزيز والناجم، سعد عبد الرحمن، 1996):

تناولت الدراسة "المشاركة الحالية والمرغوبة لعضو هيئة التدريس في صنع القرارات الإدارية في كليتي التربية والزراعة دراسة ميدانية على جامعة الملك فيصل"، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى المشاركة الحالية لأعضاء هيئة التدريس في القرارات الإدارية ومعرفة الأسباب وراء رغبة أعضاء هيئة التدريس في المشاركة للقرارات الإدارية والمعوقات التي تحول دون مشاركتهم، وتوصلت الدراسة إلى أن المشاركة الحالية أدنى من المستوى المرغوب في جميع القرارات وأن العائق الأول أمام المشاركة كان مركزية القرار وشكلية المشاركة.

5. دراسة (كمفر، فايزة زين الدين، 1997):

تناولت الدراسة "المعوقات الإدارية والسلوكية لدى القيادات الإدارية النسائية في عملية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية على المؤسسات الأكاديمية بمنطقة مكة المكرمة"، وهدفت الدراسة إلى ترسيخ المفهوم العلمي لاتخاذ القرارات ومعرفة المعوقات والصعوبات الإدارية والسلوكية التي تحد من ممارسة القيادات الإدارية النسائية السعوديات في عملية اتخاذ القرارات ومعرفة الطرق التي تساعد على إزالة هذه المعوقات. وتوصلت الدراسة إلى أن الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية لاتخاذ القرارات التنظيمية غير كافية لإدارة أقسام النساء، كما تغلب المركزية الشديدة وتدخل القادة الإداريين في جميع القرارات التنظيمية التي تخص قسم النساء، وأن من أهم أسباب عدم منح القيادات الإدارية النسائية فرصة كافية لاتخاذ القرارات الإدارية هي تقاليد العمل الموروثة وتخوفهم من مخاطر منح السلطة لهن.

ما يميز البحث عن الدراسات السابقة الذكر:

في ضوء ما قام به الباحث من استعراض للبحوث السابقة وجد أن منها من تطرق إلى عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في جهاز الخدمة المدنية دون التركيز على دور المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات كما جاء في دراسة محمد عبدالفتاح ياغي وهاني الخاشقي، وأيضاً نجد دراسة نبيل عبدالحفيظ التي تطرقت إلى أثر التطور التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية، ودراسة عبدالله عبد العزيز السهلاوي وسعد عبد الرحمن الناجم والتي تطرقت إلى المشاركة الحالية والمرغوبة لعضو هيئة التدريس في صنع القرارات الإدارية ودراسة فايزة زين الدين كمفر والتي تطرقت إلى المعوقات الإدارية والسلوكية لدى القيادات الإدارية النسائية في عملية اتخاذ القرارات

دراسة ميدانية على المؤسسات الأكاديمية، نجد أن كل هذه الدراسات الأربع- السابقة الذكر- كانت بالتطبيق على مؤسسات القطاع العام سواء بشقه الخدمي أو الأكاديمي في القطاع العام الحكومي، أما دراسة نادية عبدالغفار فقد هدفت دراستها إلى التعرف على أهمية العوامل البيئية الخارجية من قبل متخذ القرار داخل منظمات الأعمال ولم تتطرق بتوسع على أثر ودور مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولكن تركيزها على أهمية العوامل البيئية الخارجية من قبل متخذ القرار أي من قبل رئيس الشركة فقط.

ولكن الذي فعلاً ما يميز بحثي عن الدراسات السابقة هو أني تطرقت بالتركيز والتوضيح لمفهوم المشاركة في مجال الأعمال والمراحل والخطوات الأساسية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية وأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية مع توضيح أنواع القرارات التي تواجهها منظمات الأعمال مع البيان لمزايا وعيوب المشاركة في صنع القرارات وهو الذي لم تتطرق له الدراسات المذكورة سابقاً الذكر.

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم المشاركة في مجال الأعمال:

إن مفهوم المشاركة في مجال الأعمال هو " إتاحة الفرصة لمشاركة المرؤوسين مع رؤسائهم في اتخاذ القرارات الإدارية من أجل تقوية العلاقة بين العاملين ورؤسائهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المرجوة للطرفين المنظمة / الفرد ". (زناتي، محمد ربيع، 2010)

المراحل والخطوات الأساسية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية: (طريف، شوقي محمد، 1992)

المرحلة أولى: تحديد المشكلة:

وتتطلب التعرف على حقيقة المشكلة وجوهرها وأسبابها وأعراضها وأثارها المحتملة، فكل مشكلة لها عوامل ودلائل ومؤشرات مميزة.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

يلزم تحديد البيانات المطلوبة وتعريفها بدقة وتحديد مصادرها وأن تكون مختصرة وموضوعية وشاملة وأن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب.

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة:

ويقصد بالبديل أو الحل البديل أن يضع المدير أو الرئيس أو القائد مجموعة من الحلول أو الخطط البديلة ومقارنة هذه البدائل من حيث مزاياها وعيوبها ومساهمتها في تحقيق الهدف وحل المشكلة ومن حيث ملاءمتها للظروف البيئية على أفضل السيل.

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب والأفضل:

فبعد تحديد البدائل وتقييمها يصل متخذ القرار إلى اختيار واحد أو أكثر من البدائل التي حددها وتوصل إليها في المرحلة السابقة بحيث يكون البديل هو أنسب البدائل المتاحة وأفضلهم.

المرحلة الخامسة: إصدار القرار وتنفيذه:

يحدد التنفيذ الفعلي للقرار بمدى فاعليته وقابليته للتطبيق العملي، فالتنفيذ هو الاختيار الحقيقي لجودة القرار ومدى سلامة الخطوات السابقة، وحتى يكون تنفيذ القرار سهلاً بالنسبة للجهات والأفراد لابد أن تتم صياغته بصورة واضحة ومختصرة وبسيطة مما يساعد على فهم مضمونه وتلافى تعدد تفسيراته وعدم تعارضه مع القوانين والأنظمة السائدة أو مع الاختصاصات والصلاحيات المناطة بمتخذ القرار مع أهمية اختيار الوقت المناسب للتنفيذ.

أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية:

- التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة والتطور التكنولوجي ونمو قيم جماعية حديثة أدى إلى ضرورة تطبيق مبدأ المشاركة بصفة عامة واتخاذ القرارات بصفة خاصة، للأسباب التالية: (درويش، عبدالكريم وتكلا، ليلى، 2007)
1. أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخطيرة الخاصة بالتنمية والتطوير والإصلاح تتطلب إشراك العاملين في التنظيم وكذلك إشراك كل من تتصل بهم هذه القرارات وتمسهم من خارج التنظيم، لأن هذه القرارات تتطلب التفكير الواعي وإقناع الآخرين بجدواها.
 2. عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها نتاج مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والاتصالات بالاعتماد على أشخاص متعددين.
 3. المشاركة في صنع القرارات الإدارية تمكن المدير من التوصل إلى قرارات أكثر فعالية من خلال العمل التعاوني المشترك، وتبادل الرأي مع الآخرين والوقوف على كل الاقتراحات والتوصيات.
 4. للمشاركة دور هام في إقناع المرؤوسين بتنفيذ القرارات ودعم تطبيقها.

أنواع القرارات:

هناك تصنيفات للقرارات وأنواعها وفيما يلي عرض لأهم هذه التصنيفات:

1. تقسيم بحسب درجة أهميتها وعموم شمولها: (الخرشوم، محمد مصطفى، 1998)
فعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الاستراتيجية التي تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها الاستراتيجية وسياساتها الرئيسية وعلى الطرف الآخر توجد القرارات الإدارية محددة الأجل والتي تتعلق بالإجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية.
2. تقسيم وفق معيار طبيعتها: (بدر، شهاب ابراهيم، 1995)
فهناك قرارات نظامية وقرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في إطار دوره كمسؤول رسمي فإنه يتصرف في إطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للمجتمع. وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الإدارية التالية والتي تأخذ قراراتها في حدود أحكام النظام المقرر. أما القرارات الشخصية فإنها القرارات التي يتخذها المدير في إطار تقديره كفرد ومن ثم فهي لصيقة بشخصه وتقديره وقيمه الذاتية وهذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه.
3. تقسيم بحسب درجة امكان جدولتها: (عبدالوهاب، على محمد، 1979)
هناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فإنها ليست حالات معينة أو مميزة أو فريدة في نوعها. وهناك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقاً لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة أو متماسكة، وتلك تستلزم النظر في كل حالة على حدة وفق ظروفها وموضوعها. وتتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها اتخاذ القرار وفق الموقف المعين.
4. تقسيم بحسب محتواها من درجات التأكد: (طريف، شوقي محمد، 1992)
فبالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة، والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة، وبعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات اجتماعية ومن ثم فإن نتائجها ليست مؤكدة، وتؤخذ قراراتها في إطار من المخاطرة بإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها، على أن مثل هذه القرارات يمكن جدولتها في إطار أنسب من الاحتمالات أن هذا التقسيم في الحقيقة يقسم بمدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار والذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف بـ "نظرية القرار" والتي تدور أساساً حول المنطق الرياضي للاختيار تحت ظروف عدم التأكد.

5. تقسيم بحسب الموضوع محل القرار: (زناتي، محمد ربيع وآخرون، 2005)
- فهي قد تكون قرارات أجندة أي القرارات التي تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثها. وقد تكون قرارات تفضي للإجراءات والأساليب المناسبة للوصول إلى حلول المشاكل مقررة، وقد تكون قرارات تخصيصية كما قد تكون تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا ومتى وأين وكيف. وقد تكون قرارات تقويمية متعلقة بقياس الانجازات المحققة ومقارنتها بالاستهدافات المتوقعة.
6. تقسيم بحسب درجة التغيير المطلوبة: (Tripathi & Reddy، 2012)
- وتفهمنا لطبيعة الموقف محل القرار والآثار المترتبة عليه. ويمكن تفهم هذا النوع من التقسيم في اطار امتداد لبعدين متقاطعين هما:
- البعد الأفقي: ويبين درجة التأثير التي يحدثها القرار ومن ثم فإنه يقع على امتداده قرارات يتدانى ما تحدثه من تغيير إلى درجة جدية.
 - البعد الرأسي: ويبين درجة تفهم طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على اتخاذه، ومن ثم فإنه يقع على امتداده قرارات يتعاضم فهمها لمتابعتها.
- مزايا المشاركة في صنع القرارات: (النمر، سعود محمد وآخرون، 1977)
1. تتيح المجال لمشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم.
 2. تتيح مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية بتنمية القيادات الإدارية بالصفوف الدنيا وتشعرهم بالأهمية والفعالية في التنظيم.
 3. تؤدي المشاركة في صنع القرارات الإدارية إلى تحقيق الثقة المتبادلة وأقامه العلاقات الإنسانية الجيدة بين المدير والعاملين في التنظيم.
 4. تساعد المشاركة في صنع القرارات الإدارية على تحسين نوعية القرار وتجعله أكثر ثباتاً.
 5. رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم في حل المشكلات.
 6. خفض معدل الدوران والغياب وعدد الشكاوى والتلف والضياع مع زيادة الإنتاجية والجودة نتيجة بذل وعناية شخصية أكبر من جانب المرؤوسين.
- عيوب المشاركة في صنع القرارات: (عاشور، أحمد صقر، 1997)
1. الوقت الذي تستغرقه القرارات التي تصنع بطريقة المشاركة قد يكون أطول من الوقت الذي يستغرقه القرار الذي يصنع بواسطة الرئيس.
 2. كثرة أشراك المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية قد يؤدي إلى زيادة طموح المرؤوسين في المشاركة في كافة القرارات.
 3. في بعض الأحيان قد تؤدي إلى الانقاص من قدرة الرئيس حيث أنها قد تترك أثراً في نفوس المرؤوسين بأن الرئيس ليس لديه خبرة أو ليس لديه ثقة بقدراته لذلك فهو يلجأ إلى هذا الأسلوب.
 4. قد تنخفض كفاءة القرار عن طريق المشاركة اذا كان المرؤوسين لديهم أهداف متعارضة مع أهداف الرئيس أو لم يتوافر لديهم الاهتمام الكافي بالمشكلة.
 5. قد تنخفض كفاءة القرار عن طريق المشاركة اذا كان المرؤوسين ليس لديهم الخبرة الكافية والمهارات المطلوبة.

6. يؤخذ على المشاركة في صنع القرارات الإدارية على أنها قد تصبح غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية الإدارة.

الاطار الوصفي للشركة السعودية للاتصالات:

شركة الاتصالات السعودية أكبر جهة تقوم حالياً بتوفير وتقديم خدمات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وتوفر الشركة سلسلة من خدمات الاتصال تشمل خدمات الهاتف الثابت محلية وداخلية ودولية والتلكس والبرق ونقل البيانات والخطوط المؤجرة والهواتف العامة وخدمات الشبكة العامة كما توفر الشركة خدمات الهاتف الجوال والنداء اللاسلكي في المملكة. وقد حققت الشركة مؤخراً العديد من النجاحات والانجازات أبرزها: (WWW.STC.COM)

- المركز الاول لجائزة التميز الرقمي للعام 2008م المقدمة من وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.
- المرتبة الثانية أسيوياً من حيث القيمة السوقية.
- جائزة الملك عبد العزيز للجودة 2008م الممنوحة من الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس.
- جائزة (الشفافية للشركات المساهمة السعودية) 2008م الممنوحة من شركة BMG للاستشارات المالية.
- جائزة أفضل شركة اتصالات لعام 2008م الممنوحة من مجلة (أريبيان بزنس).
- الحصول على تصنيف ائتماني بدرجة (A1) من وكالة (ستاندرد أند بوردرز العالمية) لخدمات التصنيف الائتماني.
- الحصول على تصنيف ائتماني بدرجة (A1) من وكالة (موديز) لخدمات التصنيف الائتماني.

هيكل ملكية الشركة السعودية للاتصالات (STC): (المرجع السابق)

- صندوق الاستثمارات العامة 70%.
- الاسهم الحرة 16.23%.
- المؤسسة العامة للتقاعد 6.77%.
- المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية 7%.

رؤية شركة STC:

أن نتبواً موقع الريادة في تقنيات الاتصالات والمعلومات من خلال تأمين الخدمات والحلول الشاملة والمبتكرة لنكسب ثقة عملائنا ونثري مجتمعنا.

العميل أولاً:

- نُقبل بشغف على خدمة عملائنا الخارجيين والداخليين.
- نصغي بانتباه لعملائنا ونبحث عن كل معلومة تفيدنا لنفهم ونخدم احتياجاتهم.
- نوجه كل جهودنا وقراراتنا وأولوياتنا، من أجل تحقيق أفضل النتائج لعملائنا.
- ننجح في مهماتنا من المرة الأولى، في الوقت المحدد، متجاوزين توقعات العميل.

أبدع:

- أستقطب الجديد المناسب لأقدمه لأسواقنا.
- أقبل التحدي، وأؤمن سرعة التنفيذ، وأتعلم باستمرار.
- أتخذ قرارات واضحة، ملتزم بمسئولتي عن النتائج دون أعداء أو تنصل.
- أفوض الصلاحيات للآخرين، وأسعى باستمرار لتمكينهم من أداء مهامهم باحتراف ومهنية.

أقود بمرونة:

- أنا قائد مرن، قادر على العطاء بكفاءة وسرعة في بيئة متغيرة.
- أقبل التحدي، وأؤمن سرعة التنفيذ، وأنعلم باستمرار.
- أتخذ قرارات واضحة، ملتزم بمسئوليتي عن النتائج دون أعذار أو تنصل.
- أفوض الصلاحيات للآخرين، وأسعى باستمرار لتمكينهم من أداء مهامهم باحتراف ومهنية.

أبني الثقة:

- أعبّر عن رأبي، وأفعل ما أقول، على النحو الصحيح وباحتراف.
- ألتزم بوعودي وأتابع تنفيذها.
- أشجع الرأي والرأي الآخر، وأفصح عن وجهة نظري بشفافية.
- أتخذ قرارات التقييم والتحفيز والترقية، وفق اعتبارات الكفاءة (الجدارة) وشفافية.
- أتصرف بمصداقية، أنأى عن استغلال وظيفتي في تكسب غير مشروع لنفسي، أو أسرتي، أو أصدقائي.

فريق STC واحد:

- نتكاتف، نعمل سوياً من أجل رؤية واحدة
- لنستجيب لأولويات شركتنا أولاً ومن ثم تتدرج أولوياتنا (القطاع، الإدارة العامة، الإدارة..)
- لا حواجز بيننا- نعمل سوياً عبر القطاعات، في كل الاتجاهات، وعلى كل المستويات لإنجاز أهدافنا

وتحقيق

ثقافتنا وقيمنا:

نهتم بزملائنا ونحفزهم ونوفهم التوجيه المهني والسلوكي البناء، لتحقيق النمو المتسارع.

المزايا الوظيفية:

1. راتب شهري أساسي يتناسب مع المنصب الذي يشغله الموظف
2. بدل سكن.
3. بدل نقل.
4. علاوة أداء سنوية.
5. تأمين طبي للموظف وعائلته.

التطوير الوظيفي:

تعتبر الشركة تطوير الموظفين عاملاً أساسياً لتحقيق النجاح. لذا، تعمل على صقل مهاراتهم باستخدام قنوات تطوير مختلفة بغية الارتقاء بمستوى قدراتهم لأداء

مبادرة التدريب والتطوير من STC:

يتألف برنامج مبادرة التدريب والتطوير من STC من سلسلة من الدورات التي تستهدف مطوري التطبيقات السعوديين في أنحاء المملكة كافة. ابتكرنا في STC هذا البرنامج لمنح مطوري البرامج السعوديين التعليم والتدريب اللازمين فيما يتعلق بالاتجاهات الحديثة في أنظمة التشغيل والتطبيقات.

أهداف مبادرة التدريب والتطوير من STC:

1. رفع مستوى المعرفة لدى المطورين السعوديين وتدريبهم على كيفية إنشاء التطبيقات
2. تشجيع المطورين ودعمهم عبر إنتاج التطبيقات التي يبتكرونها

نبذة عن مجتمع المطورين في STC:

- أطلقت شركة الاتصالات السعودية في مارس 2011 مبادرة التدريب والتطوير بهدف:
1. التواصل مع المطورين المحليين والإقليميين من خلال بناء مجتمع افتراضي للتطبيقات الفريدة والفعالة لخدمة عملاء STC.
 2. زيادة التواصل عبر النشاطات الترويجية والمسابقات واللافئات الإعلانية وشبكات التواصل الاجتماعي والعلاقات العامة.
 3. التوجه إلى دعم التسويق والمشاركة في إنشاء العلامات التجارية للتطبيقات وغيرها من السلع التجارية.
 4. تعليم المطورين وصقل معلوماتهم عبر المواقع والمنتديات والمقالات ومدونات الأسئلة الشائعة والمتكررة.
 5. توفير منتدى للدعم التقني وتجهيزات فنية وإمكانية الوصول إلى الخبراء ومراكز التطوير.
 6. منح المطورين حزمة أدوات تطوير البرمجيات والأدوات الأخرى والتوثيق وبرمجيات الرموز.
 7. إدارة تحليلات الأسواق والتخصيص والبرامج والحملات.
 8. تنظيم علمية الفوترة.

أصول ونتائج أعمال الشركة للفترة من 2012 - 2016م:

جدول رقم (1). يوضح أصول ونتائج أعمال الشركة للفترة من 2001 - 2005م

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
إجمالي الأصول	82.505.000	87.359.795	90.093.640	96.661.109	101.606.525
إجمالي الخصوم	31.319.779	31.197.102	28.765.030	34.698.866	40.530.130
إجمالي الدخل	25.261.703	27.413.244	28.155.631	30.344.819	28.772.481
صافي الدخل قبل الزكاة	7.377.843	10.448.292	12.113.421	10.486.022	9.508.602
صافي الدخل	7.275.959	9.897.067	10.959.490	9.258.428	8.531.705

المصدر: الميزانيات العمومية للسنوات 2012-2016م موقع شركة الاتصالات السعودية WWW.STC.COM
 يتضح من الجدول السابق أن صافي الدخل لشركة الاتصالات السعودية ارتفع من العام 2012م من 7.275.959 ريال سعودي إلى 8.531.705 ريال سعودي في العام 2016م أي بنسبة زيادة مقدارها 17.26%، علماً بأن صافي الدخل قد قفز قفزة نوعية في العام 2014م بنسبة زيادة 50.6% ليحقق صافي دخل بمقدار 10.959.490 ريال سعودي. كما نجد أن إجمالي أصول لشركة الاتصالات السعودية قد ارتفع من العام 2012م من 82.505.000 ريال سعودي إلى 101.606.525 ريال سعودي في العام 2016م أي بنسبة زيادة مقدارها 23.15%، وأيضاً نجد أن إجمالي الخصوم لشركة الاتصالات السعودية قد ارتفع من العام 2012م من 31.319.779 ريال سعودي إلى 40.530.130 ريال سعودي في العام 2016م أي بنسبة زيادة مقدارها 29.4%

الهيكل التنظيمي لشركة الاتصالات السعودية:

بني الهيكل التنظيمي لشركة الاتصالات السعودية على خمسة مستويات رئيسية تم توزيعها على المركز الرئيسي والمناطق، وهذه المستويات هي:

- وظائف المستوى الأول (نواب الرئيس).
- وظائف المستوى الثاني (مدير العموم).
- وظائف المستوى الثالث (مدير الإدارات).
- وظائف المستوى الرابع (مدير الشعب).

- وظائف المستوى الخامس (رؤساء الأقسام).

وقد أعدت لهذه الوظائف المختلفة توصيف وظيفي يوضح طبيعة العمل والمهام المتعلقة بكل وظيفة والمتطلبات اللازمة توفرها في شاغل الوظيفة نفسها، ومن أبرز ملامح الهيكل التنظيمي لشركة الاتصالات السعودية أن تكون الأعمال غير مركزية في الأداء وكذلك التركيز على خدمة العميل وخدمة قطاع الأعمال.

برامج تطوير قدرات موظفي الشركة للاتصالات السعودية: (المرجع السابق)

1. برنامج التدريب وتطوير الإنتاجية:

حتى نهاية العام 2005م تم عقد 1100 دورة تدريبية وقد استفاد من هذه الدورات ما نسبته الـ 65% من موظفي الشركة ويشكل السعوديين منهم ما نسبته 88%.

2. برنامج القروض السكنية:

حتى نهاية العام 2005م استفاد من هذا البرنامج 712 موظفاً حصلوا على قروض وصل حجمها إلى 473 مليون ريال بمتوسط قدره 664 ريال للقرض الواحد باستقطاع جزء من راتب الموظف خلال مدة زمنية تصل إلى 16 عام ويتم صرف القروض بناءً على ضوابط واليات محددة ترتبط بدرجة تقييم الأداء والدرجة الوظيفية وسنوات الخدمة.

3. صندوق التكافل الاجتماعي:

يهدف الصندوق لتنمية أواصر الاخوة والتعاون والتكافل للمشاركين فيه من منسوبي الشركة والمساهمة في تذليل ما قد يعترض زملائهم في العمل من صعوبات معيشية ويقوم الصندوق على تقديم الاعانات المادية غير المرتجعة للمستحقين وتقديم القروض الحسنة المرتجعة للمشاركين بالبرنامج وتساهم الشركة بمبلغ 5 مليون ريال في السنة الاولى و2 مليون ريال في كل سنة.

الدراسة الميدانية:

تم توزيع 160 استبانة واستعيد منها 140 استبانة بنسبة 87.5%. حيث تم تحليل 140 بعد استبعاد 20 منها لعدم صلاحيتها.

توصيف الاستبانة

ويتكون الاستبيان من جزئين وهما على النحو التالي:

• الجزء الأول - استبانة عن البيانات الديموغرافية وتشمل (العمر - الجنس - المؤهل ، سنوات الحالة الاجتماعية).

• الجزء الثاني- استبانة عن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي بالشركة السعودية للاتصالات.

وتتكون من 30 فقرة لعدة محاور وهي ما يلي:

1. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية ودافعيتهم لأداء واجباتهم بالشركة السعودية للاتصالات.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وتقوية الاتصالات برؤسائهم وكذلك تنمية روح الفريق الواحد بالشركة السعودية للاتصالات.

3. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وزيادة إنتاجيتهم في العمل بالشركة السعودية للاتصالات.

طرق تحليل البيانات

أولاً: اختبارات صدق وثبات أداة الدراسة

1. صدق أداة الدراسة (Validity)

يقصد بصدق الأداة أي قياس الأداة لما وضعت من أجله، حيث قام الباحث بالتحقق من صدق محتوى الأداة حيث تشير النتائج إلى أن المتغيرات المستقلة كان لها القدرة على تفسير 81% من المتغير التابع وهذه النتيجة تدل على مصداقية جيدة جداً للأداة (كونها أكبر من 60%) وتخدم الغاية التي وضعت من أجلها. كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة (الصدق البنائي) وذلك بحساب معاملات الارتباط لبيرسون لكل محاور الاستبانة والدرجة الكلية لمقياس مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية في منشآت الأعمال السعودية وأثرها على الأداء الوظيفي بالتطبيق على الشركة السعودية للاتصالات وقد كانت معاملات الارتباط كما هو موضح في جدول رقم (3) والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية (0.05) وذلك يدل على أن المقياس مرتبطة فيما بينها ويعتبر المقياس صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (3). معاملات الارتباط بين المحاور والمعدل الكلي

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية ودافعيتهم لأداء واجباتهم	0.863	0.00 (دال عند 0.05)
مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وتقوية الاتصالات برؤسائهم وكذلك تنمية روح الفريق الواحد	0.785	0.00 (دال عند 0.05)
مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وزيادة إنتاجيتهم في العمل	0.732	0.00 (دال عند 0.05)

يتضح من الجدول (3) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، وتوضح أن قيم معامل الارتباط للمقاييس بالدرجة الكلية تتراوح ما بين موجب (0.732) و(0.863) أي أن علاقة الارتباط تتراوح ما بين فوق الوسط إلى عالية جداً، وبما أن جميع قيم الارتباط موجبة فإن العبارات تسهم إيجابياً في الدرجة الكلية للمقياس، وإجمالاً نجد أن المقاييس تتمتع بقدر عال من صدق الاتساق الداخلي بما يمكنه من قياس الظاهرة محل الدراسة بقدر عال من الاستقرار.

- المحور الأول (مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية ودافعيتهم لأداء واجباته) أن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.863) أي أن علاقة الارتباط فوق الوسط إلى عالية جداً.
- المحور الثاني (مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وتقوية الاتصالات برؤسائهم وكذلك تنمية روح الفريق الواحد) أن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.785) أي أن علاقة الارتباط فوق الوسط إلى عالية جداً.
- المحور الثالث (مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وزيادة إنتاجيتهم في العمل) أن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.732) أي أن علاقة الارتباط فوق الوسط إلى عالية جداً.

2. ثبات الأداة (Reliability)

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ والتي تعتمد على تباينات أسئلة الاختبار، وتشترط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط والهدف من هذه الخطوة التحقق بثبات

النتائج إذا ما أعيدت الدراسة على عينة أخرى تحت نفس الظروف، ويعتمد هذا المعامل على قياس مدى الثبات الداخلي لأستبلة الاستبانة والتي تتراوح قيمتها بين (صفر، 1)، وان القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ هي (60%) فأكثر حتى تمكن الباحث من تعميم النتائج على جميع أفراد المجتمع، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل مقاييس الدراسة على انفراد، ثم حساب معامل ثبات المقياس الكلي كما هو مبين في الجدول (4) أدناه.

الجدول رقم (4) معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	المجال
0.863	12	مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية ودافعيتهم لأداء واجباتهم
0.785	10	مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وتقوية الاتصالات برؤسائهم وكذلك تنمية روح الفريق الواحد
0.732	8	مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وزيادة إنتاجيتهم في العمل
0.79	30	المجموع الكلي

تشير النتائج أن معاملات الثبات لإجابات المبحوثين على مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي بالتطبيق على الشركة السعودية للاتصالات بين (0.732 - 0.863) بثبات كلي مقداره 0.79 وجميعها تدل على موثوقية عالية جداً في صدق وثبات أداة الدراسة. نستنتج مما سبق أن أداة الدراسة أوفت بالشروط السيكمومترية للاختبار الجيد، وأنها تفي بأغراض الدراسة.

ثانياً: الإحصاء التحليلي

عالج الباحث البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية إحصائياً، باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، وتمثل فيما يلي:

الإحصاء الوصفي: كالتوزيعات التكرارية، ومقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت والنسب المئوية وذلك لدراسة فرضيات الدراسة الرئيسية لهذا البحث وللإجابة على فرضيات الدراسة.

ثالثاً: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

أولاً: البيانات الأولية:

1. توزيع العينة وفقاً للفئة العمرية

جدول (5). توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للفئة العمرية

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
14%	20	أقل من 30 سنة
57%	80	من 30-35 سنة
7%	10	من 35-40 سنة
22%	30	أكثر من 40 سنة
100%	140	المجموع

كما يتضح من الجدول رقم (5) وبسؤال عينة الدراسة عن العمر، تمت الإجابة من غالبية العينة أنها بين 30 و35 سنة أي بنسبة 57%، تلاها الذين أعمارهم أكثر من 40 سنة بنسبة 22%، تلاها الذين أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 14%، تلاها الذين أعمارهم بين 35 و40 سنة بنسبة 7% من عينة البحث.

2. توزيع العينة طبقاً لسنوات الخبرة

جدول (6). توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل

م	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
1	أقل من 5 سنوات	40	29%
2	من 5-10 سنة	45	32%
3	أكثر من 10 سنة	55	39%
	المجموع	140	100%

كما يتضح من الجدول رقم (6) وبسؤال عينة الدراسة عن سنوات الخبرة في العمل، تمت الإجابة من غالبية العينة أنها أكثر من 10 سنوات أي بنسبة 39%، تلاها الذين لديهم خبرة بين 5 و10 سنوات بنسبة 32%، تلاها الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنة بنسبة 29%.

3. توزيع العينة طبقاً للجنس

جدول (7). توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للجنس

م	الجنس	التكرار	النسبة
1	ذكر	140	100%
2	المجموع	140	100%

كما يتضح من الجدول رقم (7) أن كل جنس العينة المبحوثة هم من الذكور فقط

4. توزيع العينة طبقاً للحالة الاجتماعية

جدول (8). توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

م	الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
1	أعزب	40	29%
2	متزوج	100	71%
	المجموع	140	100%

كما يتضح من الجدول رقم (8) وبسؤال عينة الدراسة عن الحالة الاجتماعية، تمت الإجابة من غالبية العينة أنهم متزوج أي بنسبة 71%، تلاها الذين هم عزاب بنسبة 29%.

5. توزيع العينة طبقاً المؤهل العلمي

جدول (9). توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
1	ثانوي	35	25%
2	جامعي	95	68%
3	فوق الجامعي	10	7%
	المجموع	140	100%

كما يتضح من الجدول رقم (9) وبسؤال عينة الدراسة عن المؤهل العلمي، تمت الإجابة من غالبية العينة بأن مؤهلهم جامعي بنسبة 68%، تليها بأن مؤهلهم ثانوي بنسبة 25%، تليها الذين مؤهلهم فوق الجامعي بنسبة 7%.
اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: تنص على أنه "يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية ودفاعيتهم لأداء واجباتهم".

ولإثبات صحة هذا الفرض من عدمه تم تطبيق اختبار (معامل ارتباط بيرسون) على استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين حيث كان عددهم (140) من الموظفين بالشركة السعودية للاتصالات وجاءت النتائج كالتالي:
جدول رقم (10). معامل ارتباط بيرسون بين مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية ودفاعيتهم لأداء واجباتهم

المقاييس	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية	140	81	21	424	0.75	دال عند 0.05 %
ودفاعيتهم لأداء واجباتهم		32	8.2	75		

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية (81)، وانحراف معياري (21)، والتباين لديهم (434)، بينما نجد المتوسط الحسابي لدفاعيتهم لأداء واجباتهم (32) وانحراف معياري (8.2) والتباين لديهم (75)، وكانت نتيجة معامل ارتباط بيرسون ($r=0.75$)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05%)، وحيث إن (r) المحسوبة أكبر من (r) الجدولية (0.038)، فعليه نجد أن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية هي دافع لهم لأداء واجباتهم. ومن هنا ثبت صحة الفرضية.
الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وتقوية الاتصالات برؤسائهم وكذلك تنمية روح الفريق الواحد".

ولإثبات صحة هذا الفرض من عدمه تم تطبيق اختبار (معامل ارتباط بيرسون) على استجابات أفراد عينة الدراسة من الموظفين بالشركة السعودية للاتصالات حيث كان عددهم (140) من العاملين وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (11). معامل ارتباط بيرسون بين مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وتقوية الاتصالات برؤسائهم وكذلك تنمية روح الفريق الواحد

مقاييس	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية	140	82	21	424	0.78	دال عند % 0.05
وتقوية الاتصالات برؤسائهم وكذلك تنمية روح الفريق الواحد		28	7,8	68		

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية بالشركة السعودية للاتصالات (82)، وانحراف معياري (21)، والتباين لديهم (424)، بينما نجد أن تقوية الاتصالات برؤسائهم وكذلك تنمية روح الفريق الواحد أن المتوسط الحسابي له (28)، وانحراف معياري (7,8)، والتباين لديهم (68)، وكانت نتيجة معامل ارتباط بيرسون (ر = 0.78)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05 %)، وحيث أن (ر) المحسوبة أكبر من (ر) الجدولية (0.038)، فعليه نجد أن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية تقوي الاتصالات برؤسائهم وكذلك تنمي روح الفريق الواحد، ومن هنا ثبت صحة الفرضية.

الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على "يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وزيادة إنتاجيتهم في العمل بالشركة السعودية للاتصالات"

ولإثبات صحة هذا الفرض من عدمه تم تطبيق اختبار (معامل ارتباط بيرسون) على استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين بالشركة السعودية للاتصالات حيث كان عددهم (140) من العاملين وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (12). معامل ارتباط بيرسون بين "مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وزيادة إنتاجيتهم"

مقاييس	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية	140	81	21	424	0.75	دال عند % 0.05
ودافعيتهم لأداء واجباتهم		32	8.2	75		

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية (81)، وانحراف معياري (8.9)، والتباين لديهم (76.4)، بينما نجد زيادة الإنتاجية في العمل أن المتوسط الحسابي له (24)، وانحراف معياري (6.7) والتباين لديهم (51.9) وكانت نتيجة معامل ارتباط بيرسون (ر = 0.43)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05 %)، وحيث إن (ر) المحسوبة أكبر من (ر) الجدولية (0.038)، فعليه نجد أن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية تزيد إنتاجيتهم في العمل". ومن هنا ثبت صحة الفرضية.

خلاصة البحث:

1. البحث بعنوان: مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي (دراسة حالة: شركة الاتصالات السعودية).
2. فرضيات البحث تمثلت في الآتي:
 - أ- يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية ودافعيتهم لأداء واجباتهم بالشركة السعودية للاتصالات.

- ب- يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وتقوية الاتصالات برؤسائهم وكذلك تنمية روح الفريق الواحد بالشركة السعودية للاتصالات.
- ج- يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وزيادة إنتاجيتهم في العمل بالشركة السعودية للاتصالات.
3. اشتمل البحث على أربعة محاور:
- أ- المحور الأول: تناول منهجية البحث والدراسات السابقة.
- ب- المحور الثاني: تناول الأطار النظري وأدبيات البحث.
- ج- المحور الثالث: تناول العمل الميداني للبحث.
- د- المحور الرابع: تناول اختبار الفرضيات.
- تم التوصل إلى العديد من النتائج ومن أهمها إثبات صحة الفرضيات سابقة الذكر، وأيضاً العديد من التوصيات التي أتمنى أن تكون ذات فائدة لمتخذي القرارات في القطاعين الخاص أو العام.

النتائج:

1. إن أتباع الأسلوب المركزي وعدم توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الإداري تعتبر من أهم المعوقات التنظيمية التي تحول دون المشاركة في صنع القرارات الإدارية.
2. تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات ضمان لعدم انحراف المديرين عن خطة تحقيق الأهداف مما يجعل التنظيم مستقراً وبعيداً عن الأهواء الشخصية.
3. تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى صقل قدرات المرؤوسين وتنمية مهاراتهم وكذلك تنمية روح الفريق والشعور بالانتماء ورفع الروح المعنوية.
4. يمر اتخاذ القرار بسلسلة من المراحل المتعاقبة التي تهدف إلى الوصول لقرارات سليمة وفعالة تحقق الأهداف المرجوة.
5. يترتب على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات نتائج إيجابية بالنسبة للمرؤوسين، كما يترتب عليها ترشيد عملية صنع القرار وضمان اصدار قرارات أقرب إلى الصواب وأكثر فعالية.
6. المشاركة في اتخاذ القرارات هو المحرك لجهود ونشاط القوة البشرية.
7. عدم العمل بروح الفريق وصراع الأدوار بين المرؤوسين وانتشار المصالح الشخصية عند اتخاذ القرار الإداري تعتبر من أهم المعوقات التي تحول دون المشاركة في صنع القرارات الإدارية.

التوصيات:

- من إجابات العينة على المحاور الرئيسية للدراسة يمكن الخروج بالتوصيات الآتية:
- ضرورة الاهتمام بتبني اللامركزية في صنع القرارات الإدارية.
 - العمل على تنمية الثقافة التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين وتفويض السلطة للقيادات التنفيذية مع تعزيز الاستقرار الوظيفي بين المرؤوسين.
 - القضاء على الازدواجية في بعض الاختصاصات.
 - تشجيع المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ بعض القرارات الإدارية.
 - عقد دورات تدريبية للمرؤوسين في مجال اتخاذ القرار الإداري.

- مراعاة الظروف الاجتماعية للمرؤوسين وتنمية الوازع الديني بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - التغلب على الأنانية وحب الذات وسيطرة العادات والتقاليد والقبلية عند اتخاذ القرارات الإدارية
- توصيات لبحوث مستقبلية:
- إجراء دراسة مستقبلية بعنوان اتجاهات المدراء في المنشآت العامة والخاصة نحو مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية.
 - إجراء دراسة مستقبلية بعنوان كيفية تحسين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في المنشآت العامة والخاصة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- 1- الخرشوم، محمد مصطفى، (1998)، إدارة الأعمال "المبادئ والمهارات"، مركز الاسكندرية للنشر، الإسكندرية.
- 2- السهلاوى، عبدالله عبد العزيز والناجم، سعد عبد الرحمن، (1996)، المشاركة الحالية والمرغوبة لعضو هيئة التدريس في صنع القرارات الإدارية في كليتي التربية والزراعة، جامعة الملك فيصل، بدون ذكر الناشر.
- 3- النمر، سعود محمد، (1977) وآخرون، الإدارة العامة "الأسس والوظائف"، مطابع الفرزدق، الرياض.
- 4- بدر، شهاب ابراهيم، (1995)، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان.
- 5- درويش، عبدالكريم وتكلا، ليلى، (2007)، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- 6- زناتي، محمد ربيع، (2010)، إدارة الأعمال، دارهاثي للنشر، القاهرة.
- 7- زناتي، محمد ربيع، وآخرون، (2005)، الأصول العلمية لإدارة الأعمال، مطبعة جامعة القاهرة.
- 8- طريف، شوقي محمد، (1992)، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- 9- طريف، شوقي محمد، (1992)، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- 10- عاشور، أحمد صقر، (1997)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 11- عبدالحفيظ، نبيل محمد، (1991)، أثر التطور التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة عمان، بدون ذكر الناشر.
- 12- عبدالغفار، نادية سعيد، (1990)، تأثير العوامل البيئية على عمليات اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات الأعمال السعودية، بدون ذكر الناشر.
- 13- عبدالوهاب، علي محمد، (1979)، اتخاذ القرارات الإدارية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 14- كمفر، فايزة زين الدين، (1997)، المعوقات الإدارية والسلوكية لدى القيادات الإدارية النسائية في عملية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية على المؤسسات الأكاديمية بمنطقة مكة المكرمة، بدون ذكر الناشر.
- 15- موقع شركة الاتصالات السعودية WWW.STC.COM.
- 16- ياغي، محمد عبدالفتاح والخاصقي، هاني، (1989)، عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في جهاز الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، بدون ذكر الناشر.

ثانياً: المراجع الاجنبية

- 1- Tripathi & Reddy, (2012), Principles of Management, Fifth Edition, McGraw Hill

The participation of staff in decision making and its impact on performance

A case study of Saudi Telecom company (STC) 2016 – 2012

Abstract: The research treated the participation of staff members in decision making and its impacts on performance, taking Saudi Telecom company (STC) as a case study, The aim of the research is to identify the administrative method followed in the decision-making management and the interest of leaders in business enterprises with the participation of subordinates in the decision-making management, The research was based on the following hypotheses:

There is statistically significant evidence between employee's participation in administrative decision making and their motivation to carry out their duties in Saudi Telecom company.

There is statistically significant evidence between employee's participation in administrative decision making and developing both communication with their superiors and spirit of united team in Saudi Telecom Company. There is statistically significant evidence between employee's participation in administrative decision making and the increase of productivity of their jobs in Saudi Telecom Company. The descriptive method and the historical narrative were used in preparing the study. The researcher treated the data obtained from the field study statistically using the (SPSS) program.

The research reached many results, the most important of which is to prove the validity of the above hypotheses. The research also has several recommendations that can be of benefit to decision makers in the private and public sectors: The necessity of adopting decentralization in administrative decision making. Encouraging the subordinates to participate in administrative decisions. Holding training courses for the subordinates in the field of decision making. Overcoming selfishness, self-esteem and controlling of customs, traditions and tribalism when making administrative decisions.

Key words: Post subordinates, making administrative decisions, Team spirit, Higher Management.
