



جامعة بنغازي  
كلية الاقتصاد  
قسم الإدارة

## المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

"دراسة ميدانية على عينة من العاملين بشركات النقل الجوي الليبية العاملة  
بمدينة بنغازي "

### إعداد:

حنان علي عبد السلام القطراني

بكالوريوس إدارة أعمال - كلية الاقتصاد

جامعة بنغازي - ربيع 2007

### إشراف:

د. عبد القادر عياد عامر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الإجازة العالية ( الماجستير ) في الإدارة  
بتاريخ: 2014/10/14م بقسم الإدارة - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي

ربيع 2014



جامعة بنغازي

كلية الاقتصاد

قسم الإدارة

## المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية

### وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

"دراسة ميدانية على عينة من العاملين بشركات النقل الجوي العاملة بمدينة بنغازي"

#### إعداد:

حنان علي عبد السلام القطراني

بكالوريوس إدارة أعمال - كلية الاقتصاد

جامعة بنغازي - ربيع 2007

التوقيع

اللجنة المشرفة:

.....	مشرفاً رئيسياً	د . عبد القادر عياد عامر
.....	ممتحناً داخلياً	د . عبد القادر أنويجي البدري
.....	ممتحناً خارجياً	د . وائل محمد جبريل

يعتمد:

عميد كلية الاقتصاد

ربيع - 2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ }

سورة المجادلة الآية (11)

اللهم صل على  
رسولك محمد

إلى أبي القدوة وأمي الحنون حفظهما الله ورعاهما  
إلى إخواني وأخواتي الأحباء رفقاء مشوار الحياة  
إلى روح أخي رحمه الله وجعله من الشهداء الأبرار  
إلى جميع الباحثين عن المعرفة والسائرين في درب العلم والتحصيل  
إلى بلدي الحبيب ليبيا حفظه الله  
أهدي مجثي هذا  
آملة أن يكون فيه الخير والمنفعة لمن يطلع عليه

الباحثة

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين.. الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمه ورزقنا من واسع فضله وعظيم كرمه.. سبحانك ربنا ما عبدناك حق عبادتك وما شكرناك حق شكرك.. فلك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

وبعد شكر الله عز وجل فإني أتقدم ببالغ الشكر والتقدير للدكتور الفاضل/ عبدالقادر عياد عامر المشرف على هذه الرسالة، الذي لم يبخل علي بنصح أو إرشاد، فجزاه الله كل خير.

والشكر كل الشكر للأساتذة الأفاضل أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة الذين ساعدوني و زودوني بالتوجيه والتدقيق والآراء والإعداد العلمي والمنهجي، مما كان له كبير الأثر الواضح والجلي على ما تم انجازه، فلهم مني الشكر والتقدير على كل ملاحظة.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع موظفي شركات النقل الجوي العاملة بمدينة بنغازي في توفير البيانات والمعلومات لإتمام هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر إلى إخوتي وجميع زملائي.

الباحثة

## قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	الآية.	أ
	الإهداء.	ب
	الشكر والتقدير.	ج
	قائمة المحتويات.	د
	قائمة الجداول.	ز
	قائمة الأشكال.	ح
	ملخص الدراسة.	ط

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

2	1.1	مقدمة.
4	2.1	الدراسات السابقة.
11	3.1	مشكلة الدراسة.
12	4.1	أهداف الدراسة.
13	5.1	أهمية الدراسة.
13	6.1	فرضيات الدراسة .
13	7.1	مجتمع وعينة الدراسة.
14	8.1	منهجية وهيكلية الدراسة.
15	9.1	نطاق وحدود الدراسة.
15	10.1	مصطلحات الدراسة.

### الفصل الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية

18	1.2	مقدمة.
19	2.2	نبذة عن التطور التاريخي لفكرة المشاركة ومفهومها في الأدب الإداري.
22	3.2	المشاركة في اتخاذ القرارات في الفكر الإداري في الإسلام.

الترقيم	الموضوع	الصفحة
4.2	أهمية ومزايا المشاركة في اتخاذ القرارات .	24
5.2	سلبيات المشاركة في اتخاذ القرارات .	28
6.2	أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات .	30
7.2	معوقات المشاركة في اتخاذ القرارات .	42
8.2	شروط المشاركة الفعالة .	43

### الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

1.3	مقدمة .	48
2.3	مفهوم الالتزام التنظيمي .	49
3.3	أهمية الالتزام التنظيمي .	51
4.3	أنواع الالتزام التنظيمي ومداخله .	54
1.4.3	أنواع الالتزام التنظيمي .	54
2.4.3	مداخل الالتزام التنظيمي .	56
5.3	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي .	57
6.3	الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي .	62
7.3	اعتبارات لتعزيز الالتزام التنظيمي .	63

### الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

1.4	مقدمة .	66
2.4	الدراسة الاستطلاعية .	66
3.4	وصف المقاييس المستخدمة في الدراسة .	69
4.4	ثبات مقياس الدراسة وصدقه .	71
5.4	الدراسة الرئيسية .	72
6.4	عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة .	75
7.4	عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الدراسة الرئيسية .	80
8.4	اختبار صحة فرضية الدراسة .	97

### الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5	مقدمة .	101
-----	---------	-----

الصفحة	الموضوع	الترقيم
101	النتائج.	2.5
102	التوصيات.	3.5
103	مقترحات لدراسات مستقبلية.	4.5
105	قائمة المراجع.	
	الملاحق	
	ملحق (1) رسالة الإرفاق.	
	ملحق (2) استمارة الاستبيان.	
	ملحق (3) جدول (Krejci and Morgan) لتحديد حجم العينة.	
	ملحق (4) التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة.	
A	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.	



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	مجتمع وعينة الدراسة	(1-1)
67	مجتمع الدراسة الميدانية	(1-4)
68	توزيع العاملين بالشركات قيد الدراسة في العينة الاستطلاعية	(2-4)
70	محاور متغير المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.	(3-4)
70	توزيع الدرجات على بنود الإجابة للفقرات ذات الصيغة الإيجابية	(4-4)
72	معامل ثبات وصدق مقاييس الدراسة	(5-4)
74	استمارات الاستبيان الموزعة والمستلمة	(6-4)
76	توزيع العاملين حسب النوع	(7-4)
76	توزيع العاملين حسب فئات العمر	(8-4)
77	توزيع العاملين حسب الحالة الاجتماعية	(9-4)
78	توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي	(10-4)
79	توزيع العاملين حسب مدة الخدمة	(11-4)
80	توزيع العاملين حسب المستوى الإداري	(12-4)
84	إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية (المحور الأول والثاني والثالث)	(13-4)
88	إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بمعوقات وتحديات المشاركة في اتخاذ القرار (المحور الرابع)	(14-4)
91	إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بأهم الحلول المقترحة لتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار. (المحور الخامس)	(15-4)
95	إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالالتزام التنظيمي	(16-4)
98	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي	(17-4)
99	نتائج تحليل التباين بين الشركات الثلاثة لمستوى المشاركة في اتخاذ القرار	(18-4)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
53	نتائج الالتزام التنظيمي.	(1-3)
55	أبعاد الالتزام التنظيمي.	(2-3)
56	مداخل الالتزام التنظيمي.	(3-3)

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي بالشركات الليبية العاملة في مجال النقل الجوي والمتواجدة في مدينة بنغازي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بهذه الشركات وفي المقار الإدارية فقط والبالغ عددهم (537) عاملاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية تكونت من (226) عاملاً، أي بنسبة (42%) تقريباً من مجتمع الدراسة، واستخدمت استمارة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد وزعت (226) استمارة، استلم منها (220) استمارة والباقي مفقودة، وبذلك أصبح عدد الاستمارات (220) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحليل بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان أهمها ما يلي:

1. إن الشركات محل الدراسة تهتم بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية بدرجة متوسطة، حيث اتضح أن أفراد الدراسة محايدون حول المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية بالنسبة للمحاور الثلاثة الأولى بمتوسط عام (3.10).
2. أن الشركات محل الدراسة تعاني من وجود معوقات وتحديات للمشاركة في اتخاذ القرار، أبرزها الأسلوب المركزي المتبع، وضعف مستوى العلاقات الإنسانية بين القادة والمرؤوسين.
3. أن أفراد الدراسة موافقون على الحلول المقترحة لتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط (4.11).

4. تبين أن هناك التزام تنظيمي مرتفع في الشركات قيد الدراسة حيث بلغ المتوسط (3.90).

5. هناك علاقة ارتباط موجبة بين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي في الشركات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.221) عند مستوى معنوية (0.05).

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الثلاث (الليبية، البراق، الإفريقية) تعزى لمتغير المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين.

من خلال عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. الاهتمام بإتباع نمط القيادة الديمقراطي، والبعد عن الهياكل الهرمية بما يساعد على تفعيل الاتصال بين المستويات الإدارية، ويساعد على رفع مستوى المشاركة.
2. ضرورة توجيه إدارات الشركات إلى الاهتمام بالأساليب الحديثة للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وإطلاع العاملين وتدريبهم على ما يستجد من أنظمة وتعليمات وعدم التفرقة بينهم.
3. ضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين العاملين بعضهم ببعض من جهة أخرى.
4. ضرورة اهتمام إدارات الشركات بمسببات الالتزام التنظيمي للعاملين، لأنه لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها بصورة تنعكس إيجاباً على المجتمع إلا إذا نجحت في كسب ولاء العاملين ورضاهم.



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## 1.1 مقدمة:

إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعتبر العنصر الأساسي ومن الأساسيات الرئيسية لأية إدارة، فكما نعرف أن أي إدارة لا بد أن تواجه يوميا عدة مشاكل، وهذه المشاكل مستمرة ما دامت هذه الإدارة تعمل. وإنه لنجاح أية إدارة لا بد أن تلتزم بخطوات اتخاذ القرار كافة وبشكل علمي ودقيق وهذا يسهل عليها تنفيذ جميع وظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة (علي والساعد، 2001: 7).

وتعتبر عملية اتخاذ القرار من العمليات التي تأخذ حيزاً و وقتاً كبيراً من الإدارة نظراً لما لها من أهمية في حياة المنظمة، ولهذا وصف سيمون عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة، بحيث إذا توقف هذا القلب وقفت وتجمدت معه كافة الأنشطة التي تتم عادةً في إطار المنظمات، فعملية اتخاذ القرارات تعد عملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، فهي تحتاج إلى جهود كثير من الأفراد، فالمدير لا يعمل في عزلة بل تتأثر قراراته بآراء وأفكار الآخرين المحيطين به، وبطبيعة البيئة التي يعمل بها (المغربي، 2003: 7).

وعملية اتخاذ القرار الرشيد تكمن في تصور رجل الإدارة لنفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار لا كصانع للقرارات في المنظمة، وبذلك تكون قراراته أكثر فاعلية، وكلما زادت الآراء بإشراك الجماعة في اتخاذ القرار كان القرار أقرب إلى الصواب، وكانت الجماعة أقدر على فهم مغزاه وأهدافه وأكثر تأكيداً وتحمساً لتنفيذه (مطوع، 2003: 56).

وقد أكد الكثير من علماء الإدارة على أهمية دور المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح المدير أو فشله في اتخاذ القرارات، فقد أكدت على أهمية هذا الدور الباحثة فوليت عندما قالت: "إن دور الأتباع في عملية اتخاذ القرارات يبدو في غاية الأهمية؛ ذلك أن دورهم يبرز من خلال معاونتهم وتأييدهم للمدير ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه"

(كنعان،1998: 281)، وأكد على ذلك سيمون في قوله: "ليس هناك قرار إداري يتخذ في أية منظمة بعيداً عن تأثير العديد من الأفراد"(كنعان،1998: 87).

وإن من أهداف المشاركة في اتخاذ القرار زيادة إنتاج ونشاط العاملين، ورفع معنوياتهم وتحفيزهم وإثارة دافعيتهم وبالتالي تولد الالتزام في التنظيم، وتؤدي إلى تفهم أفضل لأبعاده وخلفياته (حرز الله،2007: 3).

ويعتبر موضوع الالتزام التنظيمي موضوعاً مهماً فهو يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، خاصةً معدل دوران العمل، إذ توجد علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي ومعدل دوران العمل (عبد الباقي،2005: 316)، أيضاً وجد أن الفرد الأكثر التزاماً هو شخص أكثر واقعية ومشاركة في أعمال وأنشطة المنظمة وأكثر تعاوناً مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين (أبو الخير،2006: 219).

ويعد الالتزام التنظيمي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء، إذ أكدت العديد من الدراسات والأبحاث أن ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، بينما تؤدي زيادته إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وتحقيق أهدافها (العوفي، 2005: 5).

وانطلاقاً من حيوية موضوع المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وأهمية الالتزام التنظيمي في أداء المنظمات الإدارية اتجهت الباحثة إلى تناول هذين المتغيرين بالدراسة من أجل استقصاء طبيعة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي في شركات النقل الجوي العاملة في مدينة بنغازي.



## 2.1 الدراسات السابقة:

تم سرد بعض هذه الدراسات حسب التسلسل الزمني لها:

### 1- دراسة Burke (1988):

#### بعنوان "مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الإدارية"

هدفت إلى معرفة المستويات الحقيقية والمرغوبة للمشاركة في اتخاذ القرارات التقنية، والقرارات الإدارية- التنفيذية، والقرارات الإدارية- الفنية، وقد بلغت عينة الدراسة (120) عضو، وتوصلت للنتائج التالية: مستويات المشاركة الحقيقية والمرغوبة كانت أكبر في القرارات التنفيذية، والرغبة بالمشاركة في القرارات الفنية أكثر بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة الطويلة، وأن هناك فروقاً في الجنس في المشاركة في القرارات التنفيذية ولصالح الذكور، والشعور السلبي لدى أعضاء هيئة التدريس بأن اشتراكهم ليس له تأثير حقيقي على القرارات النهائية (محمد، 2013: 49).

### 2- دراسة العمامي (2003):

#### بعنوان "مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية وعلاقتها بالعوامل الديمغرافية"

هدفت إلى التعرف على مستوى المشاركة الفعلية في صنع القرارات الإدارية في المنظمات العاملة بقطاع النفط في مدينة بنغازي، ومعرفة أكثر أساليب المشاركة استخداماً، ومعرفة الصعوبات التي تعيق تطبيق مفهوم الإدارة بالمشاركة في المنظمات قيد الدراسة، وبلغ عدد العاملين في تلك المنظمات (3722) عاملاً وكان حجم العينة (351) عاملاً، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: ضعف مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، وأنهم لا يتمتعون بالحرية المطلوبة في صنع القرارات الإدارية؛ بالرغم من أن لهم رغبة قوية وثقة عالية في قدرتهم على المساهمة الفعالة في صنع القرارات الإدارية، وتبين أن أكثر فئات

العاملين مشاركة هم ذوو الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر)، يليهم رؤساء الأقسام ثم الموظفون الذين تتجاوز أعمارهم ثلاثين عاماً، ثم حملة المؤهلات العلمية من ثانوية عامة فما فوق، وإن أقل الفئات مشاركة هن العاملات من الإناث.

3- دراسة المغربي (2003):

بعنوان "أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز"

هدفت إلى تحديد ماهية إدراك الدعم التنظيمي وأهميته والعوامل المؤثرة فيه وتلك التي يؤثر فيها، وكشفت عن العلاقة الارتباطية بين إدراك الأفراد للدعم التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى العاملين، وأيضاً هدفت إلى بناء نموذج سببي يحدد مسار العلاقة بين المتغيرات المستقلة المستخدمة في النموذج وهي العدالة التنظيمية، سلوك القيادة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ودعم وتأكيد الذات، وبيان أثرها على إدراك الأفراد للدعم التنظيمي ثم بيان أثر ذلك على الالتزام التنظيمي بشركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية المصرية، ولقد بلغ حجم العينة (377) مفردة، وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة: أن دافعية الإنجاز قد تأثرت معنوياً بالمتغيرات الستة والتي رتبها النموذج على النحو التالي: إدراك الدعم التنظيمي، الالتزام التنظيمي، العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، دعم تأكيد الذات لدى العاملين، وتوصلت أيضاً إلى أن المسار الذي يشتمل على متغيرات: العدالة التنظيمية\_ إدراك الدعم التنظيمي\_ الالتزام التنظيمي\_ دافعية الإنجاز هو أكثر المسارات أهمية في التأثير على دافعية الإنجاز لدى العاملين.

4- دراسة حواس (2003):

بعنوان "أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية"

هدفت إلى قياس أثر المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من حيث طبيعتها وشكلها واتجاهها ومدى قوتها وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية داخل محافظة القاهرة الكبرى على عينة مكونة من (385) مفردة، ولقد توصل الباحث لعدة نتائج أهمها: أن مفردات العينة تتمتع بدرجة متوسطة من الالتزام التنظيمي، وتدل نتائج التحليل على أنه في وجود متغير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط فإنه تكون هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين مكونات العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

5- دراسة العوفي (2005):

بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"

هدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمدينة الرياض بالسعودية، وأيضاً كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة والالتزام في المنظمات قيد الدراسة، ولقد بلغ حجم العينة (167) مفردة أي بنسبة (79.9%)، ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات قيد الدراسة كان عالياً، وكشفت أيضاً على وجود علاقة وطيدة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي حيث يقل مستوى الالتزام كلما ضعفت ثقافة المنظمة.

## 6- دراسة الحوامدة والقرالة (2006):

### بعنوان "أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي"

هدفت إلى تحليل أثر المشاركة المدركة والمرغوبة على مستوى القسم والكلية في بلورة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، وبلغت عينة الدراسة (675) مفردة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: إن تصورات المبحوثين لمستوى المشاركة المدركة على مستوى القسم والكلية جاءت بدرجة متوسطة، بينما تصوراتهم لمستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم والكلية جاءت بدرجة مرتفعة، ووجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للمشاركة المدركة والمرغوبة على مستوى القسم والكلية في بلورة التماثل التنظيمي لدى المبحوثين.

## 7 - دراسة حنونة (2006):

### بعنوان "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية"

هدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي، وقد بلغ مجتمع الدراسة (1676) موظفاً وموظفة، وسحبت منه عينة عشوائية طبقية عددها (340) موظفاً وموظفة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية.

8- دراسة حرز الله (2007):

بعنوان "مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي"

هدفت إلى التعرف على مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة، وبلغت عينة الدراسة (306) معلماً ومعلمةً، أي ما نسبته 10% من مجتمع الدراسة، وكان من أهم ما توصلت له هذه الدراسة ما يلي: إن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات كانت بدرجة متوسطة وكذلك درجة الرضا الوظيفي متوسطة، وأن أعلى درجة لمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات كانت في القرارات المتعلقة بالمنهاج ثم القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة ثم المتعلقة بالمعلمين، ثم المتعلقة بالمجتمع المحلي، أما القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية فقد حصلت على أقل درجة من المشاركة.

9- دراسة البوسعيدي (2008):

بعنوان "مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي" حيث تكونت عينة الدراسة من (328) موظفاً من مجتمع دراسة بلغ (1309) فرداً، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، أن تصورات المبحوثين لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية كان مرتفعاً، وكذلك تصوراتهم لمستوى الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة، كذلك هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى الالتزام التنظيمي،

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ومستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العلمية، والمسمى الوظيفي، وبالتالي فإن تعزيز مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال تشجيع العاملين على استمرارية ممارسة المشاركة لها دور فاعل في تحقيق الالتزام التنظيمي (سعد، 2010: 4).

10 - دراسة الدعيلج (2008):

بعنوان "مدى توافر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها على تحقيق الأهداف" حيث تكونت عينة الدراسة من (137) ضابطاً في مدينتي الرياض ومكة، وهدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى توافر المشاركة في اتخاذ القرار بإدارة التدريب بالأمن العام، وهدفت أيضاً إلى التعرف على الأساليب المتبعة في المشاركة في اتخاذ القرار بإدارة التدريب وأيضاً التعرف على أثر المشاركة في اتخاذ القرار على تحقيق الأهداف بنفس الإدارة وكذلك التعرف على معوقات وتحديات المشاركة والوقوف على أهم الحلول المقترحة لتفعيل المشاركة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن الأفراد محايدون حول توافر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وأنهم موافقون بشدة على الحلول المقترحة لتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار، وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لمتغيرات العمر، والرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، مكان العمل، عدد سنوات الخبرة، جهة الاستعانة، وبالتالي فإن تفعيل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف.

11 - دراسة الرفاعي (2009):

بعنوان "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة"

هدفت هذه الدراسة إلى تسهيل عمليات اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي ومدى تأثيرها بعملية المشاركة، والتعرف على مفهوم الإدارة بالمشاركة وأيضاً أثر عملية المشاركة على تعزيز الدافعية لدى العاملين وكذلك معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة في إنجاح عملية المشاركة على إحدى شركات القطاع الخاص تعمل في قطاع الاتصالات بدمشق، ولقد بلغ المجتمع المدروس (800) عنصر وسحبت عينة بواقع 7.5% من المجتمع مؤلفة من (60) مفردة سحبت بشكل عشوائي طبقي، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي: أن في مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار أثر على الدافعية والحماس لديهم، وأيضاً للمشاركة أثر واضح على الرضا الوظيفي والشعور بالإنجاز والروح المعنوية لديهم، أيضاً لوحظ أنه عند مشاركة العاملين في عملية صنع القرار يؤدي إلى الزيادة في الإنتاجية، وإن في المشاركة تحسين للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين مما يخفف من الصراعات بين الإدارة والعاملين لديها.

12 - دراسة أبو جاسر (2010):

بعنوان "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي المتمثلة في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وبلغ حجم العينة (311) موظفاً من كافة الدرجات والمسميات الوظيفية، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة وجود عدالة تنظيمية والتزام تنظيمي بدرجة متوسطة، وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لدى الموظفين في المنظمات قيد الدراسة، وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين حول أثر إدراك

العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للالتزام التنظيمي تعزى للصفات الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، العمر).

### تعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ من الدراسات السابقة أن كلاً من موضوع المشاركة في اتخاذ القرارات والالتزام التنظيمي سبق أن كان محوراً أساسياً لمجموعة من الدراسات التي تناولته وبين مجموعة من المتغيرات سواء أكانت متغيرات شخصية أو تنظيمية، أما عن دراسة البوسعيدي (2008) فهي تختلف عن الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة، وأيضاً أجريت في بيئة تختلف عن البيئة المحلية اقتصادياً وثقافياً واجتماعياً، لذلك لا يمكن تعميم نتائجها على البيئة العربية عامة والليبية خاصة، هذا الأمر حدا بالباحثة إلى دراسة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي، ولعل ما يميز هذه الدراسة أيضاً كونها تركز على شركات النقل الجوي الليبية باعتبارها منظمات خدمية لها أهمية كبيرة للفرد والمجتمع.

### 3.1 مشكلة الدراسة:

لقد أثبتت التطبيقات العملية أن التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة\_ نتيجة للتوسع في التطور التكنولوجي ونمو المنظمات وتضخم حجمها\_ قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به المدير، وجعل من الصعب إدارة المنظمات الحديثة من قبل رجل واحد، وفرض ذلك على المديرين التعاون مع مرؤوسيههم وإشراكهم في اتخاذ قراراتهم وممارسة مهامهم (كنعان،1998: 207)، بمعنى إن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع واتخاذ القرار تأكيداً لمبدأ الشورى في الإسلام، والحقيقة المنطقية التي تؤكد أن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات (الرفاعي،2009:



ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة تبين أن هناك دراسات أوصت بضرورة تشجيع الباحثين لإجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية بهدف توسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرارات مما يساهم في جعل هذه القرارات أكثر فعالية، ومن هذه الدراسات (العمامي، 2003) و (الدعيلج، 2008) و دراسة (أبو جاسر، 2010).

ومن الملاحظ أن الاهتمام بموضوع اللامركزية وخاصةً في اتخاذ القرار ازداد أهمية ونال مكانة عظيمة في المجتمعات المتقدمة لدرجة وجد أن هناك علاقة ترابطية بين اللامركزية ودرجة التحضر (أحمد، 1982: 174)، والمجتمعات النامية وليبيا من بينها أكثر حاجة لإتباع هذا النهج لتحقيق ولاء العاملين لمنظماتهم وبذل الجهود اللازمة ومن ثم المساهمة بشكل فعال في تحقيق الأهداف.

لذا فإن هذه الدراسة تحاول التعرف على طبيعة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي، وهنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في

شركات النقل الجوي العاملة بمدينة بنغازي والالتزام التنظيمي؟

#### 4.1 أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات قيد الدراسة.

2. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات قيد الدراسة.

3. التعرف على أكثر أساليب المشاركة استخداماً.

4. معرفة المشاكل والصعوبات التي تعيق تطبيق مفهوم الإدارة بالمشاركة إن وجدت، وأهم الحلول المقترحة لتفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمات قيد الدراسة.

5. التعرف على طبيعة العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي في المنظمات قيد الدراسة.

6. التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تبعاً لمتغير الشركة العاملين بها.

7. تقديم بعض التوصيات لوزارة النقل الجوى للارتقاء بسياسة المشاركة في اتخاذ القرارات ورفع درجة الالتزام لدى العاملين.

### 5.1 أهمية الدراسة:

1. قد تفيد صناع القرار في المنظمات قيد الدراسة بما تكشف من نتائج.
2. ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، فلا يوجد على حد علم الباحثة دراسات في البيئة المحلية قد قامت بدراسة العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي في المنظمات قيد الدراسة.
3. تمهد هذه الدراسة الطريق أمام المزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال، ومن ثمّ المساعدة في إثراء المكتبات العلمية بالمعرفة في مجال الدراسة.

### 6.1 فرضيات الدراسة:

- في ضوء مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية التالية:
- الفرض الصفري:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي في المنظمات قيد الدراسة.
- الفرض البديل:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي في المنظمات قيد الدراسة.

## 7.1 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية ببعض شركات النقل الجوي العاملة في مدينة بنغازي، والبالغ عددهم (537) \* عاملاً، ويوضح الجدول (1-1) عدد العاملين بهذه الشركات وكذلك نصيبها في عينة الدراسة.

جدول (1-1)

مجتمع وعينة الدراسة

م	الشركة	عدد العاملين	النسبة المئوية	العينة
1	الخطوط الجوية الليبية	300	% 56	126
2	البراق	182	%34	77
3	الخطوط الجوية الإفريقية	55	%10	23
	الإجمالي	537	%100	226

وتم استخدام أسلوب العينة الطبقية نظراً لاختلاف المستويات الإدارية، ووفقاً لجدول (Krejcie and Morgan) فإن حجم العينة المناسب لحجم مجتمع الدراسة هو (226) عاملاً.

## 8.1 منهجية وهيكلية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف المتغيرات قيد الدراسة، عن طريق جمع البيانات اللازمة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى الاستنتاجات التي تخدم فرضية وأهداف الدراسة.

وتشمل الدراسة الجوانب التالية:

\* تم حصر عدد العاملين من المسؤول بإدارة شؤون العاملين بكل شركة.

أولاً: الجانب النظري: ويتضمن الاستعانة والاطلاع على العديد من الكتب والدوريات

والدراسات السابقة، وغيرها من المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك من أجل

وضع إطار نظري مناسب للدراسة.

ثانياً: الجانب الميداني: في هذا الجانب تم تجميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث

استخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب

الإحصائية المناسبة بما يخدم أهداف الدراسة.

## 9.1 نطاق وحدود الدراسة:

1. **حدود مكانية:** اقتصرت الدراسة على شركات الطيران التي تقع بمدينة بنغازي، وذلك

لمحدودية إمكانيات الباحثة المادية والزمنية.

2. **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على تناول متغيرين هما المشاركة في اتخاذ

القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي.

3. **حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة على الأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية

بشركات الطيران قيد الدراسة.

4. **حدود زمنية:** اقتصرت الدراسة على الفترة الزمنية لعام 2013\_2014.

## 10.1 مصطلحات الدراسة:

- **اتخاذ القرار:** يعرف عموماً "كاختيار بين عدة بدائل" (Luthans,1981 :481).
- **عملية اتخاذ القرار:** هي تلك العملية المبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي الواعي للوصول إلى قرار وهو الاختيار ما بين عدة بدائل" (علي والساعد، 2001: 17).

• **المشاركة في اتخاذ القرار:** عبارة عن اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية، وهي بذلك تحمل معنى الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكل يشجعه على العمل وتحقيق أهداف هذه المجموعة، وعلى أن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم " (بعيرة، 2004: 245).

يقصد بالمشاركة هنا مدى مساهمة الأفراد العاملين بالمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية من حيث مساهمتهم بالمعلومات والآراء والتوصيات ومناقشة البدائل المختلفة والمشاركة في اتخاذ القرار المناسب، وتم قياس درجة المشاركة بواسطة استبانة استخدمها الدعيلج (2008) في دراسة له عن توافر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها على تحقيق الأهداف بإدارة التدريب بالسعودية ، وتم مراجعتها بطريقة تمكن من تحقيق أهداف الدراسة.

• **الالتزام:** عرّفت كاتنور الالتزام على أنه "استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم" (أبوندى، 2007: 119).

• **الالتزام التنظيمي:** يعرف بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة" (عبد الباقي، 2005: 315).

## الفصل الثاني

# المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية

## 2.1 مقدمة:

يعتبر اتخاذ القرار الإداري من المهام الجوهرية التي يقوم بها المدير، ولهذا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة كما وصف المدير بأنه متخذ قرارات (كنعان، 1998 : 93).

وفي الآونة الأخيرة تشعبت الأعمال وتداخلت، وزادت المعارف وتعقدت، وكثرت تحديات العصر وتضخمت أعباء المنظمات حتى تجاوزت طاقات الفرد الواحد، فلم يعد أسلوب تركيز العمل في يد الرئيس الإداري وحده يصلح كمنطلق للنهوض بالأداء والارتقاء بالعمل والإسراع بالإنجاز، في وقت أصبحت فيه السرعة مع الكفاءة هي مطلب العصر ودليل النجاح

وعنوان الرضا، هذا هو السبب الرئيسي الذي حدا بخبراء التنمية والإصلاحات الإدارية في الدول النامية أن يثبتوا ضمن توصياتهم ضرورة الاهتمام بتفويض الرؤساء اختصاصاتهم إلى مرؤوسيه؛ حتى يتفرغوا هم إلى التخطيط والسياسة العامة، بمعنى العمل على التخفيف من عنق الزجاجة عند المركز الذي يتسبب في أزمات دائمة ومستمرة للإدارة ( أحمد ، 1982: 173).

ويعد إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في صنع القرار مصدر من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم، كما تؤمن المشاركة مزيداً من الانسجام في جو العمل، فهي تشكل حافزاً معنوياً إيجابياً وتعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين (حرز الله، 2007: 35).

ونتناول في هذا الفصل تطور فكرة المشاركة ومفهومها في الأدب الإداري، والمشاركة في الفكر الإداري الإسلامي، وأهمية المشاركة في اتخاذ القرار ومزاياها وعيوبها، وأيضاً أساليبها ومعوقاتها وأخيراً شروط المشاركة الفعالة.

## 2.2 نبذة عن التطور التاريخي لفكرة المشاركة ومفهومها في الأدب الإداري:

إن الاهتمام الحقيقي بالعنصر البشري في الإدارة لم ينل القدر الكافي من العناية إلا بعد ظهور ما أصبحت تُسمى بالمدرسة الاجتماعية في الإدارة، والتي جاءت كنتيجة لتجارب هوثورن ذات الشهرة الخاصة في دراسات الإدارة، وذلك في الفترة ما بين 1924 - 1927 والتي استمرت إلى الثلاثينات من القرن الماضي تحت إشراف مجموعة من الباحثين من جامعة هارفارد، وعلى رأسهم إلتون مايو (بعيرة، 2004: 246).



وقد كانت هذه التجارب في بدايتها مصممة لدراسة العلاقات ما بين الإنتاجية وبعض العناصر المادية في بيئة العمل مثل الإضاءة، التهوية، الأجر، إلا أنها توصلت إلى اكتشاف علاقات جديدة ما بين الإنتاجية وبعض المفاهيم التي دخلت قاموس الإدارة منذ ذلك الحين، مثل الروح المعنوية في العمل، والتقدير من قبل الجماعة والتنظيم غير الرسمي، الخ، كما أنها باثارتها للاهتمام بهذا الجانب الاجتماعي أدت إلى ظهور مفاهيم حديثة مثل الدافعية والمشاركة وغيرهما (بعيرة، 2004: 246).

لذلك يُعتبر مفهوم المشاركة في الإدارة من أحدث أساليب الاهتمام بالعنصر البشري نتيجة للتطور التقني والإداري والاجتماعي الذي شهده هذا القرن ولقد نال هذا المفهوم اهتماماً خاصاً في السنوات الأخيرة، وذلك بعدما أصبحت الدول الصناعية تُعاني من مشاكل الاضطرابات العمالية، وبعد ظهور الكثير من الكتابات التي تنادي بضرورة أخذ رغبات وحاجات الأفراد العاملين في المنظمة بعين الاعتبار، ويأتي هذا النمط التشاركي في الإدارة على طرف النقيض من الأنماط السلطوية في الإدارة، فهذا النمط ينظر للعاملين من خلال النظر إلى أعمالهم وليس مجرد منفذي للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري في المنظمة، وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي للمشكلات ووضع الحلول المناسبة لها والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا الفرصة (الرفاعي، 2003: 12).

ويصور لنا (دافيد أمري، 1962) مفهوم المشاركة بقوله: "إن المدير يمكنه خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكنه التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع

الدور الذي يقوم به المرؤوسون، وهو ما سماه أمري "بدور غير المديرين"  
(كنعان،1998: 208).

أما (كيث ديفز،1966) فيرى أن المشاركة هي "تفاعل الفرد عقلياً وانفعالياً مع الجماعة  
التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليته إزاءها  
بوعي وحماس ذاتي" (Rathnakar,2012: 136).

بينما يرى (Locke and Schweiger,1979) المشاركة في اتخاذ القرار على  
أنها "التفاعل أو الانضمام في اتخاذ القرارات بين المديرين والمرؤوسين"  
(Kuye and Sulaimon,2011: 3).

ويعرف (Appel,1984) المشاركة بأنها "إسهام العمال والموظفين في اتخاذ القرارات،  
وصنع أهداف خاصة بالعمل والالتزام بتطبيق تلك القرارات لتحقيق الأهداف"  
(الحوامدة والقرالة، 2006: 347).

ويرى (James,1994) المشاركة بأنها "وسيلة لتحقيق حالة التعاون وتعزيز الالتزام  
بأهداف المنظمة".

ويعرف (كنعان،1998: 208) المشاركة في مجال تطبيقها الإداري بأنها "دعوة المدير  
لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى  
أفضل الحلول الممكنة، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة  
للمشاكل الإدارية".

في حين ينظر (حسن،1998: 32) إلى أن "الفكرة الأساسية للمشاركة في عملية صنع القرار تتلخص في قيام جميع الأفراد أو مجموعة منهم بالمنظمة بدور فعال في التأثير أو المساهمة في اتخاذه، وتخضع عملية المشاركة في صنع القرار لعاملين هامين هما الفلسفة التي تؤمن بها الإدارة العليا والأسلوب الذي تتبعه في تنفيذ عملية المشاركة".

أما روبرت تاننوم وفرد ماسريك فيران أن "المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية تتم بطريقتين مختلفتين الأولى، قد تتم عن طريق التفاعل المجرد ما بين المرؤوس ومديره، وتلك هي الحالة حين يقوم عامل باقتراح فكرة يعرضها على رئيسه، والثانية قد تتم عن طريق التفاعل ما بين مجموعة من المرؤوسين ومديرهم، وتلك هي الحالة حين يقوم المدير بدعوة من هم تحت أمرته مجتمعين كي يناقش معهم مسألة عامة أو لصياغة توصية ما" (مانيسون وايفانيسيفش، 1999: 276).

ويعرف (بعيرة،2004: 245) المشاركة بأنها" عبارة عن اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية، وهي بذلك تحمل معنى الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكل يشجعه على العمل وتحقيق أهداف هذه المجموعة، وعلى أن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم".

ويجدر التمييز هنا بين اتخاذ القرارات وصنع القرارات، فاتخاذ القرارات (Decision Taking) هو اختيار بديل معين من بين عدة بدائل متاحة، أما صنع القرارات (Decision Making) فإنها تمثل عملية فكرية تقود إلى اختيار أحد البدائل بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق الهدف المنشود (بعيرة والمنصوري، 1986: 139).

إن عملية المشاركة تقوم على ثلاثة أسس ومحاور تتمثل فيما يلي (أبو نداء، 2007:

:135)

1. إنها تنطوي على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة.
2. إنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل، من خلال توفير الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والمبادرات الرامية إلى تحقيق الأهداف.
3. إنها تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.

### 2.3 المشاركة في اتخاذ القرارات في الفكر الإداري في الإسلام:

مما لا شك فيه أن الفكر الإداري الإسلامي قد عرف عملية المشاركة في اتخاذ القرارات فيما يُعرف بالشورى التي تُعد من المبادئ الإسلامية الراسخة، ومن عظمة الإسلام أن القرآن الكريم أوجب الأخذ بمبدأ الشورى، حيث جاءت في القرآن الكريم في آيتين كريمتين: الآية الأولى خاطب بها الله تعالى رسوله الكريم - بعد غزوة أحد - بقوله (فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) (آل عمران، الآية: 159) وفي الآية الثانية يوجه الله تعالى خطاباً لعموم الأمة الإسلامية، فيصف الله المؤمنين بقوله: (وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ) (الشورى ، الآية: 38).

وعموم الالتزام بالشورى أكدّه أيضاً رسول الله - صلى الله عليه وسلم- في أحاديثه، فقال: "استعينوا على أموركم بالمشاورة" (حديث شريف)، وكان الرسول -عليه الصلاة والسلام- أول من طبق مبدأ الشورى، إذ كان يسارع في استشارة أصحابه -رضي الله عنهم- في المسائل العامة خاصة المتعلقة بالحرب ضد قريش، فكان كثيراً ما يقول "أشيروا علي أيها



للمشورة وتبادل الرأي لانتخاب خليفة رسول الله أبي بكر الصديق رفيق الرسول في هجرته من مكة إلى المدينة، ليكون أول خليفة لرسول الله باختيار ورضا الأمة، كذلك تم اختيار باقي الخلفاء الراشدين عمر بن الخطاب وعثمان بن عفان، وعلي بن أبي طالب، بناءً على الشورى التي تمت بين الصحابة ومبايعة جمهور المسلمين (عبد الوهاب وعثمان، 2000: 66).

ما سبق يعتبر دليل على مكانة الشورى في الإسلام، والتي تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار أحد مظاهر ممارستها، فإذا كان الرسول - صلى الله عليه وسلم - الذي لا ينطق عن الهوى يلجأ لإتباعها، فمن باب أولى أن يتم استخدامها في اتخاذ القرار من قبل القادة والمرؤوسين الذين لا يرقون إلى مكانته ورجاحة عقله.

#### 2.4 أهمية ومزايا المشاركة في اتخاذ القرارات:

يقول الله تعالى: (نَرَفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَأٍ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ) (يوسف، الآية: 76)، فالإنسان مهما بلغ ذكاؤه ومهما بلغت ملكاته الفكرية وخبراته لا يمكنه الاستغناء عن آراء الآخرين، فالرسول - صلى الله عليه وسلم - الذي لا ينطق عن الهوى أمره الله سبحانه وتعالى في كتابه الكريم ألا ينفرد في رأيه في أمر من أمور المسلمين فقال سبحانه: (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ) (آل عمران، الآية: 159)، وكذلك قوله سبحانه: (وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ) (الشورى، الآية: 38).

ما سبق يعد دليلاً واضحاً على أهمية المشاركة في اتخاذ القرار، فالإنسان مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.

فعملية اتخاذ القرارات تعد عملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، فهي ناتج جهود كثير من الأفراد، فالمدير في الوقت الحاضر لا يعمل في عزلة، بل تتأثر قراراته بآراء وأفكار الآخرين المحيطين به، وبطبيعة البيئة التي يعمل فيها (المنصور، 2000: 35).

ولقد أجمعت بعض الدراسات والبحوث على أهمية مشاركة العاملين في صنع القرارات وذلك لما يلي (حرز الله، 2007: 35):

1. إن إتاحة الفرصة للمشاركة في صياغة السياسات تمثل العنصر المهم في رفع معنويات العاملين وحماسهم.
2. ترتبط المشاركة في صنع القرار ارتباطاً إيجابياً برضا العامل عن العمل.
3. يفضل العاملون المديرين الذين يشاركونهم في صنع القرار.
4. العاملون لا يتوقعون ولا يريدون أن يكونوا مشاركين في كل قرار.
5. أدوار ووظائف كل من العاملين والمديرين في صنع القرار تحتاج إلى أن تكون متنوعة طبقاً لطبيعة المشكلة.

6. كل من العوامل الداخلية والخارجية تؤثر في درجة مشاركة العاملين في صنع القرار. وقد تناول عدد من الباحثين والمتخصصين في المجال الإداري المزايا التي توفرها المشاركة في اتخاذ القرار، فيشير (كنعان، 1998: 233) إلى أن تطبيق أسلوب المشاركة يترتب عليه نتائج إيجابية بالنسبة إلى المرؤوسين، كما يترتب عليها ترشيد عملية صنع القرارات وضمان إصدار قرارات أدنى إلى الصواب وأكثر فاعلية، وأهم هذه المزايا:

1. إن إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم، كما يقوي من إحساسهم بالمسؤولية مما ييسر على المدير أداء مهامه، إذ تمكن المشاركة كل مرؤوس من معرفة دوره في التنفيذ ومعرفة أسباب التغيير أو أسباب إصدار القرار وأهدافه، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين المدير والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية.

2. إن المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم، كما أنها تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وإشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال في التنظيم، كما تساعد على تيسير وتحسين سبل الاتصال بين المدير والمرؤوسين.

3. إن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين في التنظيم، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

4. إن المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات، كما أنها تساعد على جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً مما يضمن عدم إلغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة، فضلاً عن أن المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم وعدم معارضتهم له بعد إصداره، وتخفف من العقبات التي قد يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه.

ويرى (ماتيسون وإيفانيسيفش، 1999: 277) أن هناك مزايا كثيرة قد تنشأ عن استخدام

المشاركة كأداة إدارية، أهمها ما يلي:

1. معدلات أعلى من الإنتاج وزيادة في تحسين النوعية نتيجة لزيادة الجهود الشخصية والانتباه من جانب المرؤوسين.

2. انخفاض في استبدال العاملين، وتغيبهم، وتأخرهم عن العمل.

3. انخفاض عدد الشكاوي، وعلاقات أفضل ما بين المدير والمرؤوسين، والمدير والنقابة.

4. استعداد أعظم لقبول التغيير.

5. سهولة أكبر في إدارة المرؤوسين.

6. تحسين نوعية القرارات الإدارية.



أما (الطجم والسواط ، 2003: 175) يذكران فوائد أخرى للقرارات الجماعية منها:

1. القرار الجماعي أكثر قبولاً لدى منسوبي التنظيم.
  2. الحل الناتج عن قرار جماعي غالباً ما يكون ذا جودة عالية.
  3. القرار الجماعي يهيئ للجميع فرصة فهم القرار والكيفية التي ينفذ بها.
  4. أتباع الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات يزيد من فعالية الاتصالات بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة وهذا بدوره يزيد من فعالية التنظيم .
  5. هذا الأسلوب يفتح المجال للإبداع من قبل الأشخاص المشاركين فيما يتعلق بالحلول المقترحة .
  6. الأسلوب الإداري المعتمد على مبدأ المشاركة يزيد من درجة الرضا لدى منسوبي المنظمة وينعكس إيجابياً على مستوى الأداء .
- وفي نفس المضمون يرى (العامري والغالبي، 2008: 316) أن أهم المزايا المتحققة من جراء اتخاذ قرار بشكل جماعي تتلخص في الآتي:

1. توفير كمية كبيرة من البيانات والمعلومات والمعرفة والخبرات التي ترتبط بحل المشكلة.
2. إن القرارات الجماعية تساعد في زيادة فهم أعضاء المجموعة المتخذة للقرار لطبيعة هذه القرارات وتقبل نتائجها .
3. زيادة دعم والتزام أعضاء فريق اتخاذ القرار بالعملية التنفيذية وتنفيذ الخطط بشكل دقيق.

وكذلك يرى (جوردون) أن القرارات الجماعية تجعل المرؤوسين يشعرون أنهم شاركوا مديرهم في اتخاذها ووقفوا على ظروف وأسباب إصدارها، وهم لذلك يقبلون على تنفيذها

بحماس ورغبة أو على الأقل يلتزمون أديباً بعدم معارضتها، ويحسون بالتالي أن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه، ومثل هذا الالتزام الذي تكون لدى المرؤوسين من خلال اشتراكهم في صنع القرار يفوتّ عليهم فرصة أو محاولة التهرب من المسؤولية في حالة عدم التنفيذ \_\_\_\_\_ (كنعان، 1998: 236).

ويتضح لنا من خلال ما سبق مدى ما تمثله المشاركة في اتخاذ القرار من أهمية وما تحقّقه من فوائد ونتائج إيجابية بالنسبة للمرؤوسين، وبالتالي تقود إلى ارتفاع الروح المعنوية لهؤلاء المرؤوسين، وتعزز لديهم الشعور بالانتماء والرغبة وعدم التخلف عن المنظمة.

## 2.5 سلبات المشاركة في اتخاذ القرارات:

من أبرز المآخذ على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات والتي كشفت عنها بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال ما يلي ( كنعان، 1998: 236):

1. ما يؤخذ على المشاركة في اتخاذ القرارات من أنها تشكل مظهراً لتنازل المدير عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه، ويرى (ماكجريجور) أن المشاركة في اتخاذ القرارات من الناحية العملية ليست الدواء الشافي لعلاج كل المشاكل الإدارية، وأنها إذا ما استخدمت كوسيلة للتحايل على المرؤوسين، فإن مضارها تكون أكثر من الفوائد التي يمكن أن تترتب عليها.

2. إنها قد تُصبح غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية الإدارة، فما يتم في الواقع العملي أن المدير هو في الغالب صاحب الاختيار النهائي بين البدائل المتاحة، وأنه في الغالب لا يأخذ في اعتباره آراء مرؤوسيه، ويلجأ إلى المحاباة والمناورة لإشراكهم في اتخاذ قراراته بقصد إضفاء المظهر الديمقراطي على سلوكه القيادي،

وبهذا تُصبح المشاركة غاية في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق الهدف منها وهو

الوصول بعملية اتخاذ القرارات إلى أعلى درجة من الكفاءة.

3. ما يؤخذ على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات - كأسلوب قائم على استرشاد المدير

بآراء مرؤوسيه وتبادل الرأي معهم - من أنه أسلوب غير عملي.

أما (الرفاعي، 2009: 36) فينسب سلبيات المشاركة في اتخاذ القرار إلى:

1. ضعف المستوى الثقافي للمشاركين ، قد يؤدي إلى الاستكانة والتسليم بوجهات نظر

المديرين، وهؤلاء يتمتعون بدرجات عالية من القدرة على التنظيم والإقناع، الأمر الذي

ينتهي به وجود الموظفين للمشاركة في صنع أيّ قرار شكلياً لا فعلياً.

2. الانحرافات التي يُمكن أن تصدر من قبل بعض المرؤوسين أو ممثليهم، لاسيما عندما

يحاولون التشبه بالمدراء والرؤساء البيروقراطيين، كأن يحيطوا أنفسهم بإجراءات شكلية

وقيود رسمية تضمن لهم الهيبة والنفوذ.

3. نقص الخبرة الفنية والإدارية لدى الأعضاء المشاركين في عملية صنع القرارات .

وفي نفس المضمون يرى (الطجم والسواط، 2003: 176) أن هناك بعض المآخذ

للأسلوب الجماعي في عملية اتخاذ القرار منها على سبيل المثال:

1. القرار الجماعي يتطلب وقتاً أطول لما قد يتخلله من نقاشات في الآراء.

2. القرارات الجماعية قد تكون مكلفة أكثر.

3. النقاش والجدال قد يُحدث نوعاً من التحول عن الموضوع الجوهرى، الذي يراد أن يتخذ

بصدده القرار إلى مواضيع هامشية موطن للخلافات.

4. قد يبرز من بين أعضاء المجموعة من يفرض رأيه على الغير، وبالتالي يُتخذ القرار

الذي يوافق ميول ورغبات واتجاهات هذا الشخص.

5. الاختلاف في مستوى المراكز الإدارية بين أعضاء الجماعة قد يُعطي الأحقية لذوي المناصب العليا فرض رأيهم على بقية الأعضاء من المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية.

6. رغبة بعض الأعضاء في تجنب إثارة الصراعات مع بقية أعضاء المجموعة قد يدفعهم إلى ما يُعرف بالتفكير الجماعي (Group Think) بمعنى موافقة الغير حتى ولو لم يتفق هذا البديل المختار مع قيم ومبادئ واتجاهات هذا الفرد.

هكذا يتضح لنا من خلال التقييم السابق لأسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات أن هناك بعض المآخذ على هذا الأسلوب رغم المزايا العديدة التي تترتب على تطبيقه، فهناك مشاكل إنسانية وإدارية وفنية تواجه المدير أثناء تطبيقه، ومع ذلك فإننا نرى أن أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات لا يشكك في قدرة وكفاءة المديرين، بل إنه يُسهم بشكل فعال في جعل المرؤوسين أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها، ومن خلال ذلك يُمكن للمديرين تحقيق الاستجابة المطلوبة، وتجنب الكثير من المعوقات أو التحديات المضادة (كنعان، 1998: 239).

## 2.6 أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات:

تتعدد الأساليب التي من خلالها تتم المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا التعدد ناتج عن تعدد المشكلات الإدارية وبالتالي تعدد القرارات اللازمة لحلها، ولكل نوع من القرارات الأسلوب المناسب الذي يُمكن إتباعه في المشاركة، كما يمكن استخدام أكثر من أسلوب لحل نفس المشكلة، وبالرغم من تعدد الأساليب إلا أن هناك شبه اتفاق بين غالبية الكتاب والباحثين على وجود أساليب معينة يُمكن استخدامها.

وهناك من الباحثين من يرى أنه يُمكن تقسيم أساليب المشاركة إلى مجموعتين

(الدعيلج، 2008: 26) المجموعة الأولى تسمى بالأساليب العادية التي تتضمن:

- الاقتراحات .
- الاجتماعات .
- اللجان .
- المؤتمرات .
- المجالس .

أما المجموعة الثانية فهي تتمثل في الأساليب الحديثة التي تتضمن:

- أسلوب دلفي .
- طريقة العصف الذهني .
- طريقة الجماعات الاسمية .
- طريقة فيليبس .
- طريقة التجميع الإحصائي .
- طريقة رنجي اليابانية .

ونظراً لوضوح هذا التقسيم وشموليته، فإن الباحثة تتناولهُ بشيء من التفصيل على النحو

التالي:

أ. الأساليب العادية للمشاركة :

تتضمن هذه الأساليب مجموعة من الطرق العادية للمشاركة التي تستخدم في معظم عمليات

اتخاذ القرارات وهي تعتمد - غالباً - على مجموعة من الأفراد برئاسة أحدهم، بحيث يتم

عرض المشكلة ثم يتقدم المشاركون بعرض آرائهم ومقترحاتهم، ومن أهم هذه الأساليب:

## 1. الاقتراحات :

لا تتطلب هذه الطريقة اجتماعات ومناقشات كثيرة، كما أنها لا تتطلب درجة عالية من التنظيم، وتبعاً لهذه الطريقة يمكن للعاملين تقديم مقترحاتهم من خلال الآتي (الدعيلج، 2008: 28):

- أن تطلب الإدارة من العاملين كتابة آرائهم على ورقة ثم وضعها في صندوق خاص بالاقتراحات .
- أن تطلب الإدارة من العاملين إيداء آرائهم ومقترحاتهم اتجاه مشكلة معينة ، أو في أوقات معينة، بحيث يتم طلب الرأي وتجميع الردود من خلال مديري الوحدات ورؤساء الأقسام والمشرفين.

## 2. الاجتماعات :

يعني الاجتماع " لقاء ثلاثة أشخاص أو أكثر وجهاً لوجه لتحقيق هدف معين أو أهداف معينة" (درة، 2010: 389).

وتعتبر الاجتماعات من أهم أساليب اتخاذ القرارات الجماعية وأكثرها استخداماً، حيث يُدعى إليها من لهم علاقة بما سيتم مناقشته، وتمثل الاجتماعات واحداً من أفضل الوسائل لإشراك الجماعة في مجريات الأمور، ولكن إذا لم تدر هذه الاجتماعات بشكل جيد فإنها تؤدي إلى ضياع الوقت، ولا تحقق شيئاً يذكر، وتصبح ممارسات محبطة، ويمكن تجنب ذلك عن طريق التخطيط المسبق لها، والانتباه لما يدور أثناء الاجتماع (مهنا، 2006: 66).

ويتوقف نجاح وفشل الاجتماع غالباً على مقدار التخطيط الذي يسبقه، لذا على معد

الاجتماع مراعاة عدة أمور ذكرها (هاينز، 1988) فيما يلي:

- التأكد من أن الاجتماع ضروري (أي تحديد الهدف من الاجتماع).

- اختيار الوقت المناسب لعقد الاجتماع .

- تحديد المشاركين في الاجتماع .

- إعداد جدول الأعمال .

- تنظيم مكان الاجتماع.

وهناك أمور هامة يجب مراعاتها للخروج باجتماع فعال وناجح، هي (مهنا،2006:

(68):

- على رئيس الاجتماع أن لا يبدي رأيه إلا بعد سماع وجهات نظر وآراء الأفراد المشاركين.

- ضرورة توزيع الوقت على الموضوعات المطلوب اتخاذ قرارات بشأنها.

- ضرورة منع سيطرة أحد الأعضاء على النقاش، حيث إن القرار الفعال يتطلب عرض جميع وجهات نظر الأفراد المشاركين ومناقشتها بجدية.

### 3. اللجان :

تعني اللجنة - في مجال اتخاذ القرارات - مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم رسمياً من قبل الإدارة إما للنظر في مشكلة معينة واتخاذ قرار لحلها، أو الاكتفاء ببحث هذه المشكلة وجمع المعلومات حولها وتقديم التوصيات أو الاقتراحات للإدارة بشأنها، أو النظر في مشكلات دورية، إذ يستمر أعضاء اللجنة في مهمتهم لفترات طويلة لحل المشكلات التي تحدث في التنظيم الذي يعملون به واتخاذ القرارات بشأنها ( كنعان، 1998: 218).

وقد أصبح من المتعارف عليه في منظمات الأعمال الضخمة، أن القرارات

الرئيسية هي قرارات لجان، حتى بالنسبة للقرارات التي ينفرد المدير باتخاذها، فإنه لا يتخذها

إلا بعد أن يدرس آراء الخبراء واتجاهات عديد من أفراد الإدارة العليا بالمنظمة (حسن، 1998: 34).

وهناك عدة أنواع للجان، فهناك اللجان ذات الطبيعة الدائمة، وهناك اللجان المؤقتة والتي تشكل لغرض معين تنتهي بمجرد تحقيق ذلك الغرض، وأيضاً هناك اللجان التنفيذية التي تكون لها القدرة على ممارسة السلطة بما في ذلك اتخاذ القرارات وإلزام الآخرين بتنفيذها، واللجان الاستشارية التي يقتصر دورها على إبداء الرأي فقط، وللتوسع في استخدام اللجان في المنظمة أسباب عديدة منها (بعيرة، 2004، 265):

- التخفيف من تركيز السلطة في أيدي الأفراد.
  - تمثيل الفئات ووجهات النظر المختلفة.
  - التنسيق بين الإدارات والخطط والسياسات.
  - سهولة تنفيذ القرارات.
  - خلق الدافعية عن طريق المشاركة.
- ومن ناحية أخرى فإن استخدام اللجان يصاحبه بعض العيوب أهمها (حسن، 1998: 35):
- ظهور المدير العام بمظهر المدير الرمزي، مما يضعف من مركزه خاصةً بالنسبة للمعاملات الخارجية للمنظمة .
  - البطء في اتخاذ القرارات.
  - لا تشجع الفرد الطموح على بذل أقصى جهده في الخلق والابتكار.
  - إن اختلفت وجهات النظر بين الأعضاء، فإنهم يتخذون قراراً وسط يتفق مع معظم الآراء، وعادةً لا يكون القرار الوسط أفضل قرار.
  - إن ثبت خطأ القرار، فمن الصعب معاقبة أو فصل جميع أعضاء اللجنة.



#### 4. المجالس :

- تتشابه المجالس مع اللجان في كونها عبارة عن مجموعات أو تشكيلات إدارية ذات مهام محددة، وبالرغم من ذلك هناك بعض أوجه الاختلاف بين المجالس واللجان من حيث:
- إن المجالس تشكل مستوى إدارياً عالياً، ولا بد أن تكون بالقرب من قمة التنظيم.
  - المجالس تتكون بناءً على قرار من السلطة العليا، في حين أن اللجان يتم تشكيلها بقرار من أي مستوى تنظيمي.
  - المجالس عادةً ما تختص بالمسائل التي تتصف بالشمول والعموم.

ويمكن اللجوء إلى المجالس كأسلوب للمشاركة في اتخاذ القرارات خاصة تلك التي تأخذ الطابع الاستراتيجي والمتعلقة بالسياسات العامة والخطط الإستراتيجية (الدعيج، 2008: 33)

#### 5. المؤتمرات :

تُعد المؤتمرات من الأساليب المهمة في المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يشير (كنعان 1998: 224) إلى أن هذا الأسلوب يعني "اعتماد المدير متخذ القرار على ما يُسمى بمؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة، التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بين المدير ومرؤوسيه حول المشكلات المعروضة، ومناقشة المرؤوسين له فيما يبدو لهم من حلول وتقديم الاقتراحات والآراء حولها".

تتيح مثل هذه اللقاءات للمدير فرصة لاطلاع مرؤوسيه على بعض الأمور عن طريق تزويدهم بالمعلومات الهامة المتعلقة بعملهم، كما تتيح الفرصة للمرؤوسين لتبادل المعلومات

فيما بينهم عن نشاطاتهم وتبادل الآراء فيما بينهم حول المشاكل التي تواجههم في العمل، ومن الممكن أن يفوض المدير مرؤوسيه سلطة حل المشاكل التي تواجههم كمجموعة ويحملهم بالمقابل مسؤولية الاختيار بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار النهائي (كنعان، 1998: 224).

ومن المزايا الهامة للمؤتمرات أن المدير يجعل مرؤوسيه يشعرون أن مقترحاتهم وآرائهم مهمة ولها قيمة حتى وإن كان لا يأخذ بها أحياناً، كما أن مشاركة المرؤوسين لمديرهم من خلال هذه المؤتمرات يفيد في إلقاء الضوء على المشاكل محل القرارات، ويجعل أي حل لها أفضل مما لو صدر من شخص واحد، فضلاً عن أن مشاركة المرؤوسين لمديرهم في صنع القرار يجعلهم يتقبلونه ويتحمسون لتنفيذه (كنعان، 1998: 225).

#### ب. الأساليب الحديثة للمشاركة :

هناك عدد من الأساليب الحديثة التي يتم استخدامها لتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق أهداف هذه المشاركة، ومن أهم هذه الأساليب:

#### 1. أسلوب دلفاي :

يأتي إسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني الذي كان يؤمه الناس استجاباً للمعلومات عن المستقبل، وتسمى أيضاً الاجتماع عن بعد، حيث تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابياً في اجتماع أعضائه غير موجودين وجهاً لوجه (إبراهيم، 2007، 139).

أشار (عبدالحفيظ، 1981: 78) إلى أن أسلوب الدلفاي يعني "معالجة وحل المشكلات الإدارية المعدة بطريقة خلاقة، بواسطة جماعة من الخبراء المتخصصين وتنظيم اتصالاتهم بصورة رسمية، وتستخدم عادة قائمة الاستقصاء كأداة لطرح سلسلة من الأسئلة على

المشاركين من الخبراء مع احتمال وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرار النهائي".

ويهدف هذا الأسلوب إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في اتخاذ القرار والعمل على علاج عيوبها من خلال إخفاء هوية الخبراء المشاركين في حل المشكلة محل القرار، والاستعاضة عن النقاش والمداولات التي تدور في اجتماعات اللجان بتبادل المعلومات بين أعضاء جماعة الدلفاي عن طريق لجنة تسيير، مهمتها الحصول على قوائم الاستبيان والاطلاع على ما تتضمنه من معلومات، وتمكين الأعضاء من الاطلاع عليها أيضاً، ومن ثم إعادة النظر في ما تتضمنه من معلومات، وبذلك يمكنهم التركيز على جوهر الموضوع واستبعاد المعلومات الفرعية التي ليس لها صلة بالمشكلة محل القرار (كنعان، 1998: 226).

ولقد ذكر (الصيرفي، 2007: 120) خطوات استخدام هذا الأسلوب وهي كما يلي:

1. تحديد المشكلة أو تحديد القرار المطلوب اتخاذه.
2. يتم تجميع آراء الفريق في الجولة الأولى.
3. يتم تلخيص آراء الفريق في الجولة الأولى وترسل في جولة ثانية.
4. يتم تجميع آراء الفريق في الجولة الثانية (بناءً على ملخص الجولة الأولى) وهكذا حتى ثلاث جولات.

أما فيما يتعلق بمميزات أسلوب الدلفاي فيشير (جرينبرج وبارون، 2004: 443) إلى أن هذا الأسلوب يُمكن متخذ القرار من الحصول على آراء ومقترحات مجموعة من الخبراء دون تحمل تكاليف إعداد مكان وتحديد وقت واجتماعهم، حيث إن معظم الإجراءات تتم عن طريق البريد، ولكن لهذا الأسلوب بعض المحددات، فإجراءات هذا الأسلوب قد تستغرق وقتاً

طويلاً في تجميع ردود الخبراء ودراستها ثم إرسال نتائج الدراسة لهم وطلب آرائهم فيها وتكرار تلك الإجراءات حتى يتم الوصول إلي اتفاقهم على حل المشكلة.

## 2. أسلوب العصف الذهني :

وهذا الأسلوب هو هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة، ويقوم المشاركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة، حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة، ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبياً بين نصف ساعة وساعتين تقريباً، وكما هو واضح فإن هذا الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشاركين في حل المشكلة، وإثارة ذهنيهم، وتطوير حلول عديدة بديلة، ومناقشة سريعة لهذه البدائل لكي يمكن الوصول إلي أحسن حل (ماهر، 2003: 281).

ويرى (هبر، 1988) أن تطبيق هذا الأسلوب يتم وفق الخطوات التالية (مهنا، 2006: 70):

- أ. وصف المشكلة، ووصف ما هو مطلوب من المشاركين.
  - ب. كل مشارك يعمل بمفرده سواء في غرفة واحدة أو أماكن مختلفة.
  - ج. تحديد وقت الإجابة، وهو من عشر إلى اثنتي عشر دقيقة.
  - د. على المشاركين كتابة ما يستطيعون من الحلول.
- وتمتاز هذه الطريقة بأنها تقدم أفكاراً عديدة أكثر من الطرق الأخرى في اتخاذ القرارات، كما أن الأفراد في الجلسة يقدمون أفكاراً أكثر من أفكارهم منفردين ويستفاد من هذه الطريقة في اقتراح البدائل.

## 3. أسلوب الجماعة الاسمية :

وقد سمي بهذا الاسم لأن تكوينه إسمي فقط أو على الورق، حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة، بل يتم على الورق، وأيضاً الأفراد الذين يحضرون الاجتماع محددين سلفاً بالاسم، وهذا الأسلوب خليط بين أسلوب العصف الذهني وأسلوب الدلفاي .

ويمر هذا الأسلوب وفقاً لما ذكره (ماهر، 2003: 285) بالخطوات التالية:

- أ. **تحديد المشكلة:** حيث يقوم القائد أو المدير بتحديد المشكلة أمام أعضاء الاجتماع.
- ب. **بدائل الحل:** حيث يقوم كل فرد بوضع أفكاره عن بدائل الحل على ورقة أمامه.
- ج. يتم تجمع الحلول بواسطة القائد وكتابتها واحدة تلو الأخرى على لوحة بدون أسماء.
- د. **المناقشة:** يدير القائد المناقشة والتحليل على أن يشجع كل الأفراد للاشتراك في المناقشة ويتم التوصل لعدة بدائل .
- هـ. **الاقتراح:** يقوم كل فرد بالتصويت على هذه البدائل ووضعا إياهم في ترتيب، فالترتبة (1) تعني أحسن حل، والترتبة (2) تعني الرتبة التالية في الأفضلية، والترتبة (5) تشير إلى أسوأ حل أو بديل (على اعتبار أن هناك خمس بدائل للحل).
- و. **القرار النهائي:** يقوم القائد بتجميع الرتب لأفراد الجماعة، وباستخدام الجمع كعملية حسابية يمكن التعرف على نتيجة كل بديل، والبديل الذي يأخذ أعلى مجموع هو أحسن بديل.

ويتمتع أسلوب الجماعة الاسمية بعدد من المزايا منها ما ذكره (جرينبرج وبارون 2004: 444) بأن استخدام هذا الأسلوب يُمكننا من الحصول على اتفاق في عدة ساعات، كذلك يقلل من فرصة ضغط الأعضاء الذين يملكون مصادر القوة على الأعضاء الآخرين للحصول على موافقتهم على رأيهم، نظراً لأنه يتم تقييم جميع الأفكار والاقتراح عليها سرياً، ولكن هذا الأسلوب يحتاج إلى قائد مدرب للجماعة، وإلى عرض

مشكلة واحدة محددة بدقة على الجماعة في كل اجتماع، ويتطلب نجاح هذا الأسلوب في حل المشاكل المعقدة تقسيم المشكلة إلى أجزاء ومناقشتها جزءاً جزءاً، وغالباً ما يتطلب ذلك أكثر من اجتماع.

#### 4. أسلوب فيليبس :

يستخدم هذا الأسلوب في تقديم البدائل واختيار الأنسب من بينها، وهو يتشابه مع أسلوب العصف الذهني من ناحية تقديم الأفكار، ويختلف عنه فيما يلي (مهنا، 2006: 71):

- أ. أن عدد أفراد الجلسة يكون أكبر.
- ب. تقويم الأفكار أثناء الجلسة .
- ج. يتم تقسيم أفراد الجلسة إلى مجموعات، وكل مجموعة لها رئيس فرعي.
- د. كل مجموعة تناقش المشكلة على حدة وتطرح الأفكار والآراء والحلول.
- هـ. يتم عقد اجتماع بين رؤساء المجموعات، ويقدم كل واحد منهم ما توصلت إليه مجموعته.
- و. يتم اختيار أفضل الحلول من بين ما تقدمت به المجموعات.

وبالرغم من وجود بعض العيوب في أسلوب فيليبس والتي تتمثل في عيوب التفكير الجماعي بشكل عام، إلا أن هناك العديد من المميزات التي تجعل منه أسلوباً مثالياً للمشاركة في اتخاذ القرارات، ومن هذه المميزات (الدعيلج، 2008: 40):

- الفصل بين مرحلة تقديم الأفكار ومرحلة تقييمها.
- تقديم أفكار أكثر مما يتم تقديمه في الأساليب العادية.

#### 5. أسلوب التجميع الإحصائي :

هذا الأسلوب لا يصلح إلا لحل المشاكل الكمية مثل تقديرات تكاليف عنصر معين، حيث يسأل مجموعة من الأفراد عن تقديراتهم الكمية لمشكلة معينة، وتجمع الآراء الكمية للأفراد ثم يستخرج التقدير الكمي للمشكلة باستخدام إحدى الطرق الإحصائية مثل الوسط الحسابي أو الوسيط، ويلاحظ أنه في هذا الأسلوب لا يلتقي أفراد المجموعة وجهاً لوجه في جلسة اتخاذ القرار، وبالتالي يمتاز بخلوه من مشكلات ضغط المجموعة أو مشكلات التفكير الجماعي (مسعود، 2009: 41).

## 6. أسلوب الرنجي اليابانية :

يُعد هذا الأسلوب أحد الجوانب الرئيسية في نظرية (وليم أوشي) المعروفة بنظرية (Z) والتي ترى أن العمل الجماعي وتوحيد جهود الأفراد من أهم عوامل ارتفاع مستوى الأداء (الدعيلج، 2008: 41).

ويستخدم هذا الأسلوب في المنظمات اليابانية، فصناعة القرار تتم من منطلق تقليدي وتاريخي في اليابان من خلال نظام الرنجي، حيث تتم صياغة مسودة مشروع القرار أو صناعته من قاعدة الهرم في المنظمة ثم يجرى تداولها في المستويات الإدارية الوسطى صعوداً حتى تصل إلى قمته لإقرارها ، ويقوم المدير بوضع ختم المسمى (هانكو) وإذا تم وضع الختم بالمقلوب فسوف يعني ذلك أن المدير غير موافق على مشروع القرار في النهاية ( المنيف، 1998: 176).

فاليابانيون يبدؤون بالفكرة ثم بعد ذلك يتخذون البدائل ويدرسونها وهذه هي الخطوة الصحيحة لبداية عملية اتخاذ القرار، ويحرصون على التغذية المرتدة لتكون جزءاً من القرار؛ حتى يمكن اختبار القرار بصورة مستمرة (أحمد، 1991: 207).

ويرى (أوشي، 1991) أن اتخاذ القرارات بهذه الطريقة يستغرق وقتاً طويلاً للغاية، ولكن بمجرد اتخاذ القرار يلاحظ أن كل شخص يتأثر به سيقوم بمناصرته وتأييده بالكامل، وأيضاً ظهر أن هذه الطريقة متعبة نوعاً ما، ولكن أهم من ذلك أن القرار يراعي الفلسفة والقيم والمعتقدات، وأيضاً أن عملية اتخاذ القرار الجماعي تتصف بالفاعلية وأن القرار ليس مسؤولية فردية، وإنما يتخذ جماعياً وتتحمل المجموعة التي اتخذته أيضاً المسؤولية جماعياً عن تنفيذه بعد توزيعه على عدد من المهام (مهنا، 2006: 74).

تعد التجربة اليابانية أسلوباً فريداً درسته كل الإدارات في العالم الغربي وغيرها، فجوهر هذا الأسلوب الجماعية في اتخاذ القرار، ويبرر اليابانيون ذلك بأن المشكلة يمكن أن ترى من جوانب متعددة وتجمع حولها معلومات كثيرة، كما أن الأفكار الإيجابية تغلب على الأفكار السلبية في مجموعة اتخاذ القرار، فضلاً عن أن المسؤولية في حال إخفاق القرار لا يتحملها فرد واحد (العامري والغالبي، 2008: 314).

## 2.7 معوقات المشاركة في اتخاذ القرارات:

بالرغم من الأهمية القصوى التي تمثلها المشاركة في اتخاذ القرارات بأساليبها المتنوعة، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تفعيل المشاركة والاستفادة من مزاياها المتعددة، ويمكن التعرف على غالبية معوقات المشاركة في اتخاذ القرارات على النحو التالي

(حرز الله، 2007: 38):

1. إنها تستنزف وقت المؤسسة؛ فبدلاً من أن ينفق فرد واحد ساعة مثلاً في الإعداد أو الدراسة وكل ما يحتاجه اتخاذ القرار، فإننا نضاعف الوقت بعدد المشاركين لتحقيق



الهدف نفسه، والوقت هو أثنى ما تشتريه المنظمة، والإدارة الناجحة تتجنب إضاعة المال.

2. إنها تشكل عائقاً في وجه اتخاذ القرار ريثما يتم الاتفاق عليه من قبل الجماعة المشاركة وقد يفوت المقصود من القرار قبل الوصول إليه.

3. إنها قد تستغل ستاراً لفرض رأي فرد واحد عندما يكون مثل هذا الفرد مسيطراً على الجماعة.

4. إنها قد تدفع بعض الناس إلى سلوكيات غير شريفة لاستمالة الجماعة والحصول على الأصوات الكافية لإنجاح قرار ما دون أن يكونوا مقتنعين به.

5. إن القرارات التي تتخذ من قبل أناس متعددين ومختلفي الآراء تميل غالباً إلى الجانب التوفيقى بين الآراء واختيار الحلول التي تعمل على إرضاء جميع الأطراف بدلاً من الحل الصحيح، والقرار النابع من الموضوعية التي لا تخضع للضغوط.

6. إن هذا الأسلوب لا يتيح الفرصة لبروز قيادة قوية مؤثرة؛ إذ أن المجموعة تحاول أن تكون قيادة جماعية .

7. إن كثرة المناقشة والجدل النابعين من طبيعة الجماعة تقلل من فرص بروز المبدعين وذوي الأفكار التجديدية .

8. إنها تفتح المجال للمناورة داخل الجماعة والتمحور حول رأي أو أكثر أو حول شخص ما من الجماعة، وقد يكون الفوز للرأي الذي يتقن أصحابه المناورة والدفاع عن رأيهم بأية طريقة وليس للحل الأصح.

9. إن هذا الأسلوب يضعف السلطة الإدارية في المنظمات ويجعلها تحت سيطرة المجموعة.

10. إن أسلوب المشاركة قد يتحول إلى وسيلة لضياع المسؤولية، وخاصةً عند وقوع أخطاء

فادحة في القرارات المتخذة فلا يكون من السهل محاسبة مجموعة من الناس قد تكون

كبيرة في حين لا يرد ذلك في القرارات الفردية.

11. احتمال زيادة طموحات المرؤوسين واتساع توقعاتهم إلى المشاركة في مجالات أخرى

لا تتناسب طبيعتها مع إشراكهم فيها .

12. احتمال فهم المرؤوسين سبب المشاركة على أنه قلة خبرة المدير أو قلة كفاءته وضعف

ثقته بنفسه.

وبالرغم من هذه المعوقات التي تقف في وجه المشاركة في اتخاذ القرارات إلا أنه لا

يمكن لأحد أن ينكر مميزات القرارات الجماعية.

## 2.8 شروط المشاركة الفعّالة:

إن المشاركة ليست العصا السحرية التي تحل جميع المشاكل التي تواجه المدير في

إدارته للعمل، كما لا يمكن استخدامها بصورة اعتباطية، فلا بد من تحضير وإجراءات مسبقة

لاستخدامها (الخضرا وآخرون، 2010: 310).

ولقد ذكر (ماتيسون وايفانيسيفش، 1999 : 280) مجموعة شروط سيكولوجية ديناميكية

تتعلق بالفرد العامل نبرز فيما يلي أهمها:

1. يجب أن يكون المرؤوس قادراً على الانخراط سيكولوجياً في أنشطة المشاركة وأن

يكون متحرراً من العوائق التي تمنعه من إعادة تنظيم نمط الهدف الخاص به على

ضوء الخبرة الجديدة .

2. يجب أن يكون المرؤوس راغباً في نشاط المشاركة.

3. يجب أن يرى المرؤوس الصلة بين نمط حياته الخاص والأمور قيد البحث.

4. يجب أن يكون المرؤوس قادراً على التعبير عن رغباته بالنسبة للأمر قيد البحث. يجب تلبية الحد الأدنى من الشروط سابقة الذكر، حيث يمكن للشروط أن تعوض بعضها البعض، فشرط منخفض الدرجة نسبياً يُمكن موازنته بدرجة عالية بعض الشيء في شرط آخر، إضافة إلى ذلك، فإن العلاقة التي تحددها الشروط هي علاقة ديناميكية بالضرورة، وفرص المشاركة التي قد يتقبلها البعض على مضض في البداية، قد تقود إلى تغيير في العقلية وإلى تقبلها بحماسة فيما بعد.

وهناك بعض الشروط خارجة عن الفرد يجدر بالمديرين أخذها في الاعتبار عند تقرير ما إذا كانت هذه الأداة قابلة للتطبيق وهي (الرفاعي، 2009: 24):

- 1. الوقت المتاح:** قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيراً أو محدوداً، كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة، فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية، فعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة.
- 2. العامل الاقتصادي:** المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها، وعلى المديرين أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 3. المسافة بين الرؤساء والعاملين:** ينبغي ألا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي في المنظمة، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

4. **سرية القرارات:** كثيراً ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج ، وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق الرؤوسين الذين ساهموا في صنع القرارات .

5. **إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.**

6. **تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.**

7. **إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج ايجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.**

وأخيراً يجب على الإدارة الاستجابة لاقتراحات وآراء العاملين الإيجابية لأن مشاركتهم تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين الاتجاهات والعلاقات بشكل ينعكس على الإنتاجية، وأيضاً تؤدي المشاركة إلى تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم زيادة مستوى الانتماء والولاء (اللوذي،2010: 238).

وهنا سأورد بعض الإرشادات لاتخاذ قرار جماعي فعال منها(العزاوي،2006: 99):

1. **على الجماعات فهم أسباب وطبيعة المشكلة المراد حلها.**
2. **يجب إنشاء اتصال فعال ضمن الجماعة ومع المساهمين الخارجين.**
3. **من المفترض أن يتم معرفة أن الجماعات تستطيع أن تخدم الأهداف التنظيمية، والأهداف الفردية مع الحاجة لإيجاد توازن بين الأهداف العامة والهامة.**

4. تحتاج الجماعة لأن تكون ذاتية التقييم ومرنة، وإذا لم يكن الأمر كذلك، فإنها ستتنتهي ببساطة بأفكار معروفة مسبقاً (أفكار نمطية).
5. يجب أن يكون القرار الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة مقبولاً لأعضائه، فإذا كان الوصول إلى القرار عن طريق غالبية الأصوات فإن من المحتمل أن يكون هناك منشقين، حيث قد يبدو بالتعبير عن خروجهم عن الجماعة.
6. يجب أن يكون تركيب الجماعة بطريقة تعمل على وجود مهارات متكاملة لأعضائها.
7. يجب على الجماعة تجنب هيمنة أحد الأفراد، والاستفادة من المهارات الواسعة لأعضائها.
8. يجب التعرف بالأهمية الكبرى لفاعلية قيادة الجماعة، حتى لو كان القائد نفسه الأنسب في جميع الظروف.

# الفصل الثالث

## الالتزام التنظيمي

### 1.3 مقدمة:

يعد الالتزام من الظواهر البشرية المهمة منذ بداية الخليقة، وركزت عليه جميع الميس والشرائع السماوية، فهو مظهر من مظاهر السلوك الإنساني المعقد الذي يشمل جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد من أجل التوافق والتكيف مع بيئته، وإشباع حاجاته، وحل مشكلاته، وهو سلوك محمود حث عليه الله عز وجل، فقال

(حَافِظُوا عَلَى الصَّلَوَاتِ وَالصَّلَاةِ الْوُسْطَى) (البقرة، آية: 238)، ويدلنا تاريخنا العربي الإسلامي على شواهد كثيرة تبرز أهمية الالتزام وما يترتب على ضعفه أو فقدانه من نتائج وخيمة، فيمكن عد أحد الأسباب الرئيسية لخسارة المسلمين في معركة أحد هو ضعف التزام بعض المسلمين المكلفين بحماية مؤخرة الجيش بتعليمات ووصايا الرسول - صلى الله عليه وسلم - (العنزي والزبيدي، 2006: 117) .

والالتزام التنظيمي يعتبر من ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها الدراسات والأبحاث الغربية نتيجة تطور الفكر الإداري في النصف الأول من القرن العشرين وظهور مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية، أما في العالم العربي فإن مفهوم الالتزام يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية، والمتوفر منها ينطلق من الدراسات الغربية (أبو نداء، 2007: 116).

وعليه ففي هذا الفصل نتناول مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته وأنواعه ومدخله والعوامل المؤثرة فيه وأيضاً آثاره التنظيمية، وأخيراً بعض الاقتراحات لتعزيز الالتزام التنظيمي في المنظمات.

### 2.3 مفهوم الالتزام التنظيمي:

يرتبط نجاح أي منظمة بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا بلا شك يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة أفرادها وكفاءتهم وقوة أدائهم، وكلما كان العاملون بالمنظمة على مستوى عال من الالتزام بعملهم، استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها وتحقيق أهدافها المرجوة (جرينبرج وبارون، 2004: 218).

وعلى الرغم من الاهتمام الذي نال الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين والأكاديميين إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد له، ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته وتصنيفاته، فقد أشار (mowday) إلى عشرة منها، فيما حدد له (morrow) تسعة وعشرين مفهوماً، ومن أوائل من قدموا تعريفاً للالتزام التنظيمي (بورتر و سيمث) (porter and smith) عام 1970، حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه "توجه يتسم بالفعالية والايجابية نحو المنظمة" (العوفي، 2005: 33).

أما (Bruce,1974) قد عرف الالتزام التنظيمي بأنه "المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والمودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة، وهو ناتج عن تفاعل عناصر ثلاثة هي (أبو ندا، 2007: 119):

1. التطابق (Identificatin): أي تبني أهداف المنظمة وقيمها باعتبارها أهدافاً وقيمة للفرد العامل في التنظيم.
  2. الاستغراق (Involvement): والمقصود به الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.
  3. الإخلاص والوفاء (Loyalty): أي الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة".
- ويرى (wiener,1982) الالتزام التنظيمي بأنه "عدم رغبة الفرد في ترك المنظمة من أجل الزيادات سواء في الدفع أو المكانة أو من أجل زمالة عمل أكبر" (ضويلة، 2010: 43).

والتعريف الأكثر شيوعاً وتكراراً هو الذي قدمه (Mowday,1982) حيث يقوم على ثلاثة عناصر أساسية هي (حواس، 2003: 57):



1. الاعتقاد القوي في أهداف وقيم المنظمة ومدى تقبلها.

2. الاستعداد لبذل جهد في التنظيم.

3. النية في البقاء عضواً داخل التنظيم .

وتعرفه (العطية، 2003: 103) بأنه "حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها، ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها".

وفي حين يرى (جرينبرج وبارون، 2004: 215) الالتزام التنظيمي بأنه "درجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها، ومفهوم الالتزام التنظيمي مختلف تماماً عن مفهوم الرضا عن العمل؛ لأن الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى، وبالعكس فقد يحب الفرد العمل في منظمة معينة ولكنه يكره العمل الذي يمارسه".

ويرى (أبو الخير، 2006: 218) أن الالتزام التنظيمي هو "رابطة معنوية بين الفرد والمنظمة، تقوم هذه الرابطة على سيادة اتجاهات وميول إيجابية نحو العمل والمنظمة، وتظهر تلك الميول والاتجاهات الإيجابية على الأداء التنظيمي".

والالتزام التنظيمي مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعاً، بل يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكياً ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً أو يتم فرضه بالإكراه، بل هو حصيلة لتفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات السلوكية (أبو جاسر، 2010: 20).  
ومن خلال التعريفات السابقة نجد أن هناك ثلاثة عناصر للالتزام التنظيمي

وهي (حسونة، 2011: 209):

1. الاندماج مع المنظمة - أهدافها وقيمتها.

2. الرغبة في الاستمرار مع المنظمة.

3. الرغبة في التفاني في العمل لصالح المنظمة.

### 3.3 أهمية الالتزام التنظيمي:

إن الشعور بالالتزام التنظيمي يعتبر من الحاجات الهامة، فهو يساعد الإنسان على الشعور بالتوافق النفسي، وهو مصدر هام لراحة الفرد وأمنه وسعادته، وبدون ذلك يشعر الفرد بالتوتر والضيق وضعف البذل والتضحية.

لقد أوضحت عدة دراسات أن الالتزام التنظيمي هو أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوكيات الأفراد، ويمكن إجمال ذلك فيما يلي (أبو الخير، 2006: 219):

1. توجد علاقة قوية عكسية بين الالتزام التنظيمي ومعدلات دوران العمل والغياب والتأخير، بغض النظر عن معدل الأداء الفعلي.

2. توجد علاقة طردية بين الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية، فالفرد الأكثر التزاماً هو شخص أكثر واقعية ومشاركة في أعمال وأنشطة المنظمة وأكثر تعاوناً مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

ويري (جرينبرج وبارون، 2004: 217) أن أهمية الالتزام التنظيمي تتمثل في:

1. إن الأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام التنظيمي أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل .

2. إن الموظف الذي يقوى لديه الالتزام التنظيمي يكون أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها.

أما (خيرة) فتري أن أهمية الالتزام التنظيمي تتمثل في عدة نقاط هي

(أبو جاسر، 2010: 24):

1. يمثل الالتزام التنظيمي نمطاً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

2. إن التزام الأفراد وخاصة المديرين للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.

3. يساهم الموظفون ذو الالتزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.

4. يساعد الالتزام التنظيمي في انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي.

5. يعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى، كما يُعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.

وكذلك يري (عبد الباقي، 2005: 316) أن هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام

المتزايد بمفهوم الالتزام التنظيمي وهي:

1. إن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصةً معدل دوران العمل، فالأفراد الملتزمون سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.

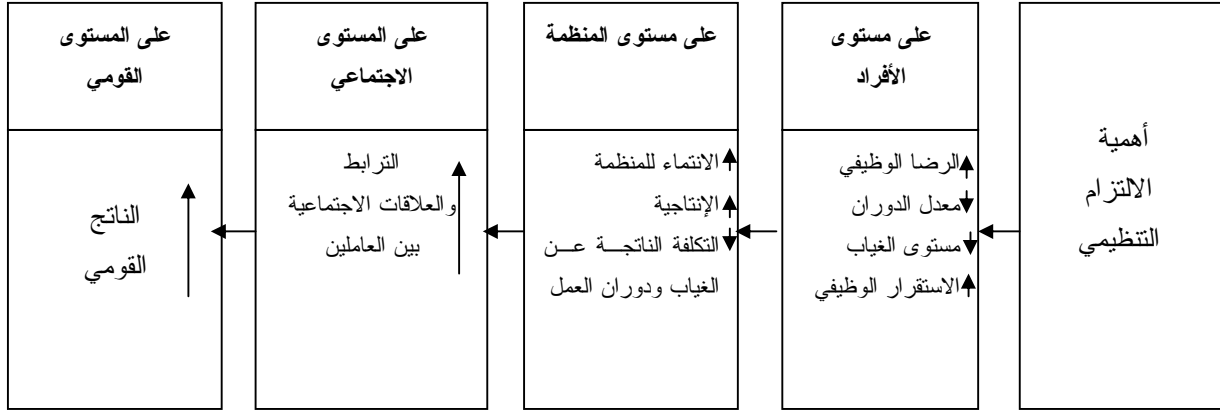
2. إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.

3. إن الالتزام التنظيمي يُمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

ومما سبق تبين لنا أن للالتزام التنظيمي تأثيراً متعدد المستويات فهو يؤثر على المستوى

الفردى، وعلى مستوى المنظمة، وأيضاً على المستوى الاجتماعى، والمستوى القومى.

والشكل (1-3) يوضح تأثير الالتزام التنظيمي على هذه المستويات.



المصدر: حنون، سامى إبراهيم حماد (2006)، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات

ال فلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة، ص 15.

شكل (1-3)

نتائج الالتزام التنظيمي

### 4.3 أنواع الالتزام التنظيمي ومداخله:

#### 1.4.3 أنواع الالتزام التنظيمي :

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات تشكل في مجموعها الالتزام التنظيمي، وهي توضح طبيعة ومفهوم الالتزام التنظيمي، وهذه المستويات تشكل أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين وهي كما يلي:

### 1. الالتزام العاطفي (Affective Commitment):

يشير هذا الالتزام إلى درجة الحب والود بين الفرد والمنظمة، رغم ما قد يُلاقيه الفرد من متاعب ومشاق (أبو الخير، 2006: 221) ويرى آخرون أن الالتزام العاطفي يُعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة؛ لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف (جرينبرج وبارون، 2004: 217)، وهذا النوع من الالتزام قد يكون ناتجاً عن إحساس وتأثير شخصي للمنظمة، وقد يكون مؤقتاً ولفترة محدودة (ضويلة، 2010: 49).

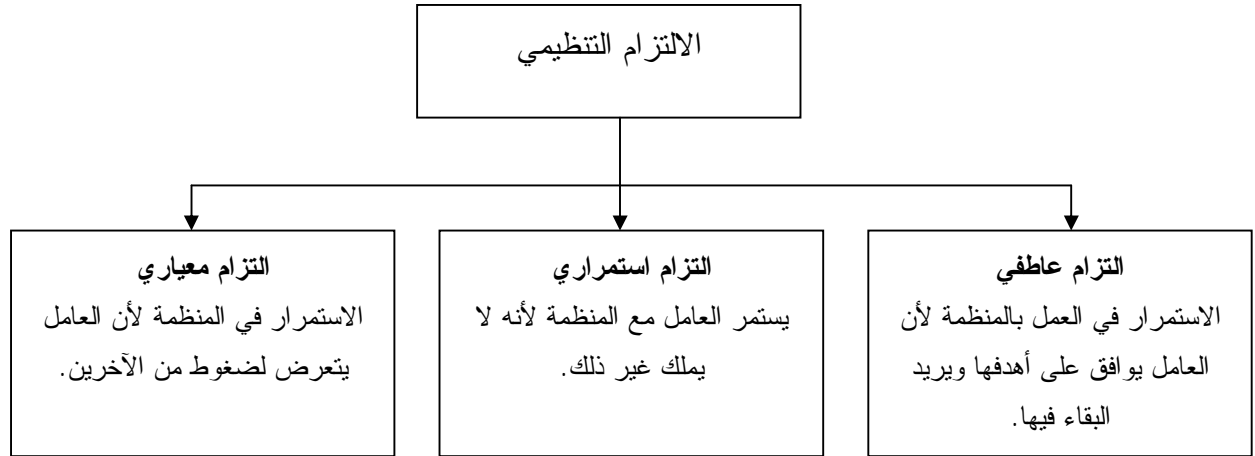
### 2. الالتزام الاستمراري (Continuance Commitment):

يشير إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يُكلفه الكثير (جرينبرج وبارون، 2004: 216)، ويرى البعض أن الالتزام الاستمراري هو أرقى وأكثر أنواع الالتزام ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المرتبة عليها (أبو جاسر، 2010 : 22)، حيث إنه كلما زادت المصالح المشتركة من وجهة نظر الفرد بينه وبين منظمته زادت درجة ارتباطه بها (ضويلة، 2010 : 49).

### 3. الالتزام المعياري (Normative Commitment):

يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، أيّ أنه التزام أدبي حتى لو كان على حساب نفسه (جرينبرج وبارون، 2004: 217)، وطبقاً ل(Meyer and Herscovitch) فإن الالتزام المعياري للفرد يتطور اعتماداً على ثلاثة أسس هي: المبادئ الشخصية للفرد، ومستوى الارتباط النفسي بين الفرد وزملائه في العمل، العوائد ومعيار التبادل : أيّ إدراك الفرد للاستثمارات التي تقدمها له المنظمة (عبد الحسين، 2012: 269).

وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع الثلاثة من خلال الشكل (2-3).



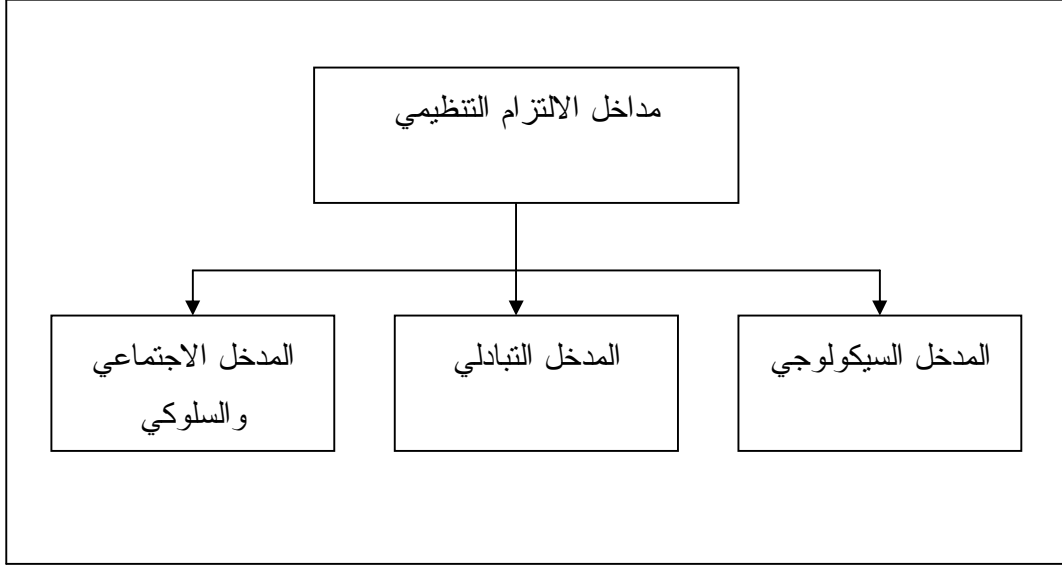
المصدر: جرينبرج، جيرالد وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات (2004)، تعريب رفاعي محمد وإسماعيل بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر، ص216.

الشكل (2-3)

أبعاد الالتزام التنظيمي

### 2.4.3 مداخل الالتزام التنظيمي:

هناك ثلاثة مداخل للالتزام التنظيمي كما هو موضح في شكل (3-3).



المصدر: حواس، أميرة محمد رفعت (2003)، "أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، ص58.

شكل (3-3)

#### مداخل الالتزام التنظيمي

##### 1. المدخل السيكولوجي:

حيث يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم، فيرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطاً قوياً للأفراد بمنظماتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يُمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، ومن هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك (أبو العُلا، 2009: 38)، أي أن هذا المدخل ينظر للالتزام التنظيمي على أنه يشتمل على ارتباط الفرد بأهداف وقيم المنظمة والرغبة في بذل

أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها والرغبة القوية للبقاء والاستمرار فيها (عبد الباقي ، 2005: 320).

## 2. المدخل التبادلي:

وطبقاً لهذا المدخل ينظر للالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها (عبد الباقي، 2005: 320)، وقد أسس هذا المدخل بيكر (Becker) 1960 من خلال نظريته "الأخذ و العطاء" (عويضة، 2008: 30)، ويرى (Angle and Perry) أن الالتزام التنظيمي ينظر إليه على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة، أي أنه طبقاً لهذا المدخل كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الالتزام التنظيمي (حواس، 2003: 59).

## 3. المدخل الاجتماعي والسلوكي :

حيث ترى (Kanter) أن الالتزام التنظيمي يُمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي، وكذلك عبر (Salanick) عن الالتزام من ناحية سلوكية بأن عرف الالتزام التنظيمي بأنه الحالة التي يُصبح من خلالها الفرد مقيداً بأعماله التي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها (حواس، 2003: 59)، ورأى (2004، Meyer) أن هذا المدخل يوضح ما يسلكه العامل في ظل ظروف معينة يكون لصالح المنظمة ولصالحه معاً (العبيدي، 2012: 83) .

## 5.3 العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من الآراء والتوجهات في طرح وحصر العوامل التي تساعد في بناء وتدعيم الالتزام التنظيمي، فهناك من يرى وجود عوامل بيئية خارجية، وعوامل تتعلق بخصائص الفرد، وهناك من يرى أنها عوامل تنظيمية يجب على المنظمة مراعاتها لتحقيق المستوى



المرغوب من الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ولقد ذكر العديد من الباحثين عدة عوامل تؤثر في الالتزام التنظيمي داخل المنظمات وهي ( أبو جاسر، 2010: 25):

1. **العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية** : هناك بعض العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل وفرص العمل على اتجاهات الأفراد، تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي لديهم خاصة في فترة بداية العمل لهؤلاء الأفراد، وقد سمي هذا بالمسبقات في عملية الالتزام التنظيمي، فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة وتعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الالتزام التنظيمي متدنية والعكس صحيح في حالة الكساد الاقتصادي وارتفاع مستوى البطالة (أبو جاسر، 2010: 25).

2. **العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية** : مثل السياسات، ووضوح الأهداف، والمناخ التنظيمي ونمط القيادة ونظام الحوافز المتبع في المنظمة وهي كالتالي:

أ. **السياسات**: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتنب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، هذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام التنظيمي (العوفي، 2005 : 38).

ب. **وضوح الأهداف**: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين؛ فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي أكبر (أبو جاسر، 2010: 26).

ج. **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** يقصد بالمناخ التنظيمي مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهما العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم، والمنظمات ذات البيئات المتسلطة والمثبطة لمعنويات العاملين التي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين ولا تنمي فيهم قيم الالتزام التنظيمي، لذا من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الإنجاز وتحقيق الأهداف من جهة، والعناية بالإنسان في سبيل تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين من جهة أخرى (فلمبان، 2008: 31).

د. **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** إن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز مادية أو معنوية يؤدي إلي زيادة الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، وقد أشار أحد الباحثين أن منظمات القطاع العام هي أقل المنظمات استخداماً للحوافز وبالتالي تقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب لضمان تحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين (أبو نداء، 2007: 136).

هـ. **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها (العوفي، 2005: 39).

و. **نمط القيادة:** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال، والقائد الناجح

هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد ( أبو جاسر، 2010: 26).

ز. **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** فالمشاركة من قبل الأفراد بصورة إيجابية في تحقيق أهداف التنظيم تزيد من ارتباطهم بالمنظمة وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي لديهم ( أبو العلاء، 2009: 47).

3. **العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:** أثبتت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث تأثر الالتزام التنظيمي بجملة الخصائص الشخصية للفرد مثل العمر، وطول مدة الخدمة، مستوى التعليم، الجنس والحالة الاجتماعية، ودوافع وقيم الأفراد.

أ. **السن وطول مدة الخدمة:** يُلاحظ أن هناك علاقة بين سن الفرد ودرجة التزامه للمنظمة، فكلما زاد عمر الفرد زاد تعلقه بالبقاء في المنظمة نظراً لصعوبة قبوله أن يُعرض نفسه لمخاطر ترك العمل والبحث عن آخر، والعكس صحيح إذا كان عمر الفرد صغيراً حيث تكون أمامه أكثر من فرصة يُمكن أن يخوضها ولديه الرغبة في تحمل المخاطرة، أما مدة الخدمة في العمل فكلما زادت مدة الخدمة زاد تعلق الفرد بالمنظمة والعكس صحيح في حالة مدة الخدمة القصيرة فيكون الالتزام التنظيمي منخفضاً (أبو جاسر، 2010: 27).

ب. **مستوى التعليم:** لقد تباينت نتائج الدراسات فيما يخص بعلاقة الالتزام التنظيمي بمستوى التعليم، فبعضها أكد على الارتباط السالب بين المستوى العلمي للموظف ومعدل التزامه التنظيمي، وذلك نتيجةً لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوةً على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي، والبعض

الأخر من الدراسات أكد على الارتباط الإيجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للموظف، أي أنه كلما ارتفع التأهيل العلمي للفرد ارتفع معدل التزامه التنظيمي (عبدالباقي، 2005: 318).

ج. **الجنس والحالة الاجتماعية:** بعض الدراسات أكد على أن الرجل أكثر استقراراً والتزاماً من المرأة (عبدالباقي، 2005: 318)، في حين نجد أن هناك دراسات توصلت إلى وجود ارتباط موجب بين المرأة العاملة والالتزام التنظيمي شريطة تمتع تلك المرأة بعلاقة زوجية مستقرة وطويلة، وعلى عكس هذه النتائج توصلت مجموعة أخرى من الدراسات التي قام بها بعض الباحثين أن الحالة الاجتماعية للمرأة تؤثر على اتجاهات المرأة العاملة نحو العمل، حيث وجد أن المرأة غير المتزوجة أكثر رضاً وارتباطاً بوظيفتها من المرأة المتزوجة (أبو ندا، 2007: 139).

د. **دوافع وقيم الأفراد:** كلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم ، وهناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة زاد الالتزام التنظيمي (أبو جاسر، 2010: 27) .

4. **العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة:** تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة، والاستقلالية والتحدي، والتغذية المرتدة، والشعور بالأهمية، والشعور بالمسؤولية كل هذا يرتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي (أبو جاسر، 2010: 27) وأشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام ، إذ كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي (عبدالباقي، 2005 : 319).

5. **العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي:** لقد توصلت العديد من الدراسات أنه كلما وجدت لامركزية في اتخاذ القرارات، وتوفرت درجة من الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات في المنظمة، وتنظيم إجراءات العمل، كان له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي، ويرى بعض الباحثين أن حجم المنظمة كلما كان كبيراً، فهذا يتطلب من المدير بذل جهد أكبر في عمل التنسيق والرقابة وتطوير السلوك، هذا بدوره يؤثر سلباً على التزام هؤلاء المديرين اتجاه المنظمة التي ينتمون إليها، بينما هناك من يرى أن العكس هو الصحيح، فحجم المنظمة الكبير يتيح فرصة أكبر للتداخل بين الأشخاص، وزيادة الفرص المتاحة للتقدم أمام الأفراد ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التزامهم (ضويطة، 2010 :52).

### 6.3. الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي:

يُمكن القول إن الالتزام التنظيمي للمنظمة يؤدي إلى نتائج إيجابية عموماً، وسلبية أحياناً إذا ما وصل درجة المبالغة، ويمكن إيجاز هذه الآثار على النحو التالي (أبو نداء، 2007: 141):

#### أ. الآثار الإيجابية :

1. تعزيز رغبة الفرد في الاستمرار في العمل، الأمر الذي يعكس على رضا الموظفين ويجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه، فيسعى جاهداً لتحقيق هذه الأهداف، وقد أُعتبر الرضا الوظيفي عاملاً هاماً في تطور الالتزام التنظيمي خاصةً في المراحل الأولى من التوظيف.
2. خلق حالة من الرضا النفسي للفرد نتيجة المنافع والمزايا التي يحصل عليها، مما يؤدي إلى امتداد هذا التأثير إلى علاقاته العائلية وضمان استقرارها وتوازنها.

3. زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، والعمل بروح الفريق.

4. زيادة الجهد والطاقة المبذولة، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وانخفاض معدل دوران العمل، ونسبة الغياب والتأخير واللامبالاة، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة .

### ب. الآثار السلبية :

الآثار السلبية للالتزام تجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل، ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين ، إضافةً إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله (أبو العلاء، 2009: 49).

وعلى نفس النحو يرى (سلطان، 2003: 210) أن المستوى المنخفض من الالتزام يرتبط بمستوى مرتفع من الغياب والرغبة القوية في البحث عن وظائف جديدة، وأيضاً يرتبط بعدم الرغبة في المشاركة وتقديم التضحيات.

### 7.3 اعتبارات لتعزيز الالتزام التنظيمي:

هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام، ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام من خلال ما يأتي (جرينبرج وبارون، 2004: 219):

#### 1. الإثراء الوظيفي:

إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله، ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيداً من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

## 2. إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين:

يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع، لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم اتجاه المنظمة.

## 3. استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة:

كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها قوي لديه الالتزام اتجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة فيجب أن تراعى هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه تلك القيم.

وهناك من يرى أنه لا بد للمنظمات أن تراعى عدة أمور لزيادة مستوى الالتزام

التنظيمي لدى العاملين فيها، من أهمها (الشلوي، 2005: 69):

1. وضع إستراتيجية ذات معايير محددة وواضحة.
2. التزام المنظمات بالدين الإسلامي وإتباع مبادئه وسننه.
3. المحافظة على التقاليد العربية الأصيلة، والآداب العامة، ونشر الوعي الثقافي والعلمي بين الموظفين .

4. التزام جانب الأخلاق في معالجة القضايا الداخلية، والخارجية للمنظمة.

5. منع عرض أو تداول كل ما يخالف الإسلام، أو الأعراف، والتقاليد الاجتماعية الايجابية

في المنظمة.

6. التعريف بالمنظمة، وإبراز مكانتها، وما تمتاز به من خصائص بين المنظمات.
7. إبراز تغطية كافة المناسبات، والاحتفالات التي تبرز المنظمة، والمجتمع الذي حولها، بحيث تزيد الموظف فخراً، واعتزازاً بمنظمته ومجتمعه.

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية



#### 1.4 مقدمة:

بعد أن استعراض الإطار العام والإطار النظري للدراسة في الفصول السابقة، فإنه ي هذا الفصل يتم التطرق للجانب الميداني للدراسة، والذي بدوره ينقسم إلى الدراسة الاستطلاعية وذلك للتأكد من صلاحية ووضوح الأسئلة الواردة باستمارة الاستبيان، ثم تسليط الضوء على الدراسة الرئيسية بغية معرفة طبيعة ونوع العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي، وفي حالة وجود علاقة ما هي طبيعة هذه العلاقة.

#### 2.4 الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study) تمكن من معرفة إمكانية تطبيق أداة الدراسة الرئيسية من عدمها، وللتأكد من صلاحية ووضوح الأسئلة الواردة باستمارة الاستبيان للتطبيق، ومعرفة التعديلات التي يمكن إجراؤها على الاستمارة، وللاستفادة من الملاحظات التي يقدمها أفراد العينة الاستطلاعية، كما أن لها أهمية بالغة في معرفة معاملات ثبات وصدق مقاييس الدراسة المستخدمة.

#### 1.2.4 خطوات اختيار العينة الاستطلاعية:

لتحديد واختيار مفردات العينة الاستطلاعية فإنه يجب تحديد ما يلي:

#### 1.1.2.4 وحدة التحليل:

تتمثل وحدة التحليل في هذه الدراسة في جميع العاملين بشركات النقل الجوي الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

#### 2.1.2.4 مجتمع الدراسة:

أجريت الدراسة الميدانية على شركات النقل الجوي، لكونها منظمات خدمية لها تأثير أساسي على الفرد والمجتمع، ولها من الأهمية ما يحتم أن توجه لها العناية لبحث مشاكل العاملين بها، وتلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم الإنسانية، وعليه تم تحديد مجتمع الدراسة بجميع العاملين بالشركات الليبية العاملة في مجال النقل الجوي بمدينة بنغازي، والبالغ عددهم (537) عاملاً، والجدول (1-4) يوضح إجمالي العاملين في هذه الشركات.

#### جدول (1-4)

#### مجتمع الدراسة الميدانية

العينة	عدد العاملين	الشركة
126	300	شركة الخطوط الجوية الليبية
77	182	شركة البراق
23	55	شركة الخطوط الجوية الإفريقية
<b>226</b>	<b>537</b>	<b>الإجمالي</b>

#### 3.1.2.4 حجم ونوع العينة الاستطلاعية:

يعتمد تحديد الحجم المناسب للعينة الاستطلاعية على العديد من العوامل منها طبيعة وهدف الدراسة وأسلوب تحليل البيانات والإمكانات المادية والزمنية المتوفرة لدى الباحث (الهالمي، 1994: 179)، وبما أننا بصدد اختيار عينة استطلاعية وحيث إنه لا يشترط في حجمها أن تكون كبيرة، كما أنه لا يوجد مرجع علمي يبين الحجم المناسب للعينة الاستطلاعية - على حد علم الباحثة - فقد رأت الباحثة تحديد حجم العينة بـ(25) مفردة، أي ما يمثل (11%) تقريباً من عينة الدراسة الرئيسية (226×11%)، وما يمثل (5%) تقريباً من حجم مجتمع الدراسة (537×5%)، وقد اختيرت العينة الاستطلاعية للشركات قيد الدراسة وفقاً لذلك، فعلى سبيل المثال تمثل شركة الخطوط الجوية الليبية نسبة (56%) من مجتمع الدراسة الرئيسية، وبذلك يكون عدد مفردات العينة الاستطلاعية لهذه الشركة (14) مفردة (25×56%)، وهكذا بالنسبة لكل الشركات قيد الدراسة. والجدول (4-2) يوضح توزيع عدد العاملين بالشركات قيد الدراسة في العينة الاستطلاعية.

#### جدول (4-2)

توزيع العاملين بالشركات قيد الدراسة في العينة الاستطلاعية

العينة الاستطلاعية	النسبة %	العينة الرئيسية	عدد العاملين	الشركات
14	56	126	300	شركة الخطوط الجوية الليبية
8	34	77	182	شركة البراق
3	10	23	55	شركة الخطوط الجوية الإفريقية
<b>25</b>	<b>100</b>	<b>226</b>	<b>537</b>	<b>الإجمالي</b>

#### 4.1.2.4 اختيار العينة الاستطلاعية وتوزيع استمارة الاستبيان:

بعد أن حُدد حجم العينة الاستطلاعية بـ(25) مفردة، اختيرت عينة عشوائية طبقية لكل شركة من الشركات قيد الدراسة، وذلك للابتعاد عن صفة التحيز في اختيار مفردات العينة، ولقد أعطت الباحثة المشاركين مهلة أسبوع للإجابة على الأسئلة ثم جمعت الاستبيانات بالكامل بدون فاقد.

#### 3.4 وصف المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم جمع بيانات الدراسة الاستطلاعية عن طريق استمارة الاستبيان، وتم الاعتماد بصفة أساسية على الاستبيان الذي قدمه (الدعيلج، 2008) في دراسته بعد إجراء بعض التعديلات عليه بما يتناسب مع هذه الدراسة وذلك فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، كما تم الاعتماد على الاستبيان الذي قدمه (العوفي، 2005) في دراسته وذلك فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي، حيث تكونت استمارة الاستبيان من ثلاثة أجزاء، وذلك لقياس متغيرات الدراسة، حيث خصص الجزء الأول لجمع معلومات عامة عن مالى الاستبيان والجزء الثاني يخص المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وهو المتغير المستقل ويشمل الفقرات من (1-27)، أما الجزء الثالث فيخص الالتزام التنظيمي وهو المتغير التابع ويشمل الفقرات من (1-15).

#### 1.3.4 البيانات العامة عن مالى الاستبيان:

ويتضمن الجزء الأول من استمارة الاستبيان بيانات عامة عن مالى الاستبيان، وهي النوع والعمر والحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الشركة، المستوى الإداري.

#### 2.3.4 مقاييس المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية:

يتضمن الجزء الثاني من استمارة الاستبيان خمس محاور لقياس المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية مقاسة على مقياس ليكرت ( Likert ) ذي الخمس درجات وفقاً للتدرج التالي:

( موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة ).

وقد استخدم الدعيلج (2008) هذا المقياس في دراسته، وتم إجراء تعديل على بعض الفقرات بناءً على ملاحظات الأستاذ المشرف، ويبين جدول (4- 3) هذه المحاور.

#### جدول (4- 3)

##### محاور متغير المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية

م	المحاور	أرقام الأسئلة
1	مدى توافر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.	(6-1)
2	مجالات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.	(9-7)
3	الأساليب المتبعة في اتخاذ القرارات الإدارية.	(15-10)
4	معوقات وتحديات المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.	(21-16)
5	أهم الحلول المقترحة لتفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.	(27-22)

#### 3.3.4 مقاييس الالتزام التنظيمي:

أما في الجزء الثالث من الاستبيان فتوجد (15) فقرة لقياس الالتزام التنظيمي مقاسة

على مقياس ليكرت ( Likert ) ذي الخمس درجات، وفقاً للتدرج التالي:

( موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة ).

وقد استخدم العوفي (2005) هذا المقياس في دراسته، وتم إجراء تعديل على بعض الفقرات بناء على ملاحظات الأستاذ المشرف.

ويوضح الجدول (4-4) توزيع الدرجات على المقياس المستخدم في الدراسة.

جدول ( 4 - 4 )

توزيع الدرجات على بنود الإجابة للفقرات ذات الصيغة الإيجابية

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

ولقد قامت الباحثة بتجريب صحيفة الاستبيان على مفردات العينة الاستطلاعية بهدف اكتشاف أي غموض في طريقة صياغة الفقرات وتعديل ما يلزم تعديله، وبذلك تم التوصل للشكل النهائي لهذه الأداة.

#### 4.4 ثبات مقياس الدراسة وصدقه:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: 429)، وبعد الاتفاق على الشكل النهائي للاستبيان أجريت دراسة اختبارية لعينة استطلاعية مكونة من (25) مفردة من أفراد عينة الدراسة للتأكد من درجة وضوح فقرات الاستبيان من وجهة نظر المبحوثين، وقد استخرج معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للاتساق الداخلي لجميع مقاييس الدراسة وذلك من خلال المعادلة التالية:

$$a = \frac{\sum N - I}{\sum N - I} - \frac{\sum q^2}{S t^2}$$

حيث إن :

a معامل الثبات

$$1 = \text{مقدار ثابت}$$

$$N = \text{عدد عبارات الأسئلة}$$

$$\sum = \text{المجموع}$$

$$s^2 q^2 = \text{تباين كل بند من بنود الاختبار (من درجات الأفراد في هذا البند).}$$

$$s^2 t^2 = \text{تباين الاختبار ككل .}$$

كما قيس الصدق الذاتي بإيجاد الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار عن طريق

$$s.V = \sqrt{a} \quad \text{المعادلة:}$$

حيث:

$$.V = \text{معامل الصدق.}$$

$$a = \text{معامل الثبات (ألفا).}$$

وبتطبيق هذه المعادلة باستخدام العينة الاستطلاعية، أعطت درجة ثبات وصدق تدعو

إلى الثقة، كما هو موضح بالجدول رقم (4-5).

جدول (4-5)

معامل ثبات وصدق مقاييس الدراسة

المتغير	معامل الثبات	معامل الصدق
المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية	%90	%95
الالتزام التنظيمي	%62	%79

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الصدق عالٍ مما يعطي الثقة في دقة المقياس

وثباته أيضاً.

## 5.4 الدراسة الرئيسية:

من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية تبين إمكانية استخدام المقاييس الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي على المجتمع الرئيسي، فقد حازت المقاييس على معدلات صدق وثبات عالية، وأنه لا يوجد غموض في المقاييس ومن هذا المنطق سوف يتم التطرق في هذا الجزء إلى عرض المعلومات العامة عن المبحوثين ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة.

## 1.5.4 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالشركات الليبية العاملة في مجال النقل الجوي بمدينة بنغازي والبالغ عددهم (537) عاملاً موزعين على الشركات محل الدراسة.

وقد كان الهدف الرئيسي عند اختيار عينة البحث هو الحصول على عينة ممثلة تشمل كل عناصر وصفات المجتمع الأصلي محل الدراسة، وبمعني آخر أن اختيار حجم العينة ليس مجرد اختيار نسب من مجتمع البحث ولكن عملية تحديد مدى تمثيل هذه العينة للمجتمع قيد الدراسة، وتم استخدام أسلوب العينة الطبقية النسبية نظراً لاختلاف المستويات الإدارية .

وقد تم اختيار العينة بالاستناد إلى الجدول الذي قدمه كل من (Krejcie and Morgan,1970)، والذي حدد حجم العينة فيه بـ(226) مفردة والمقابلة لعدد المجتمع المذكور أي بنسبة (42%) من حجم المجتمع الأصلي، وقد وزعت (226) استثماراً استبياناً، استلم منها (220) استثماراً، بحيث كان الفاقد (6) استثماراً، وبذلك أصبح عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (220) استثماراً، أي بنسبة حوالي (97%) تقريباً من حجم



العينة، وهذه تعتبر نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية (الدرويش وآخرون، 2005:147).

والجدول (6-4) يوضح أعداد ونسب الاستثمارات الموزعة والمستلمة والصالحة للتحويل.

#### جدول (6-4)

##### استثمارات الاستبيان الموزعة والمستلمة

ت	اسم الشركة	استثمارات الموزعة	استثمارات الاستبيان المستلمة	استثمارات غير صالحة للتحويل	استثمارات صالحة للتحويل	نسبة الردود
1	شركة الخطوط الجوية الليبية	126	120	6	120	95%
2	شركة البراق	77	77	-	77	100%
3	شركة الخطوط الجوية الإفريقية	23	23	-	23	100%
	<b>الإجمالي</b>	<b>226</b>	<b>220</b>	<b>6</b>	<b>220</b>	<b>97%</b>

#### 2.5.4 أسلوب جمع وتحليل البيانات:

تم جمع بيانات الدراسة وتحليلها على النحو التالي:

1. تم توزيع استمارات الاستبيان على العاملين في الشركات محل الدراسة بداية شهر 1 من سنة 2014، واستغرقت فترة استرجاع الاستمارات مدة قاربت الشهرين من تاريخ توزيع الاستمارات؛ نظراً لما مرت به مدينة بنغازي من اضطراب في الأمن.
2. بعد الانتهاء من جمع البيانات، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical Package for Social Sciences ) ويرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها:
  - جداول التكرارات الإحصائية، لاستخراج المؤشرات الأساسية لوصف البيانات بواسطة النسب المئوية، والتكرارات لكل بند من بنود استمارة الاستبيان.
  - حساب المتوسط (Mean) وذلك لاستخراج الترتيب لكل فقرة من فقرات محاور البحث.
  - الانحراف المعياري (Standard Deviation) لقياس مدى التشتت في إجابات المبحوثين.
  - استخدام تحليل التباين (Analysis of variance) لاختبار ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول المشاركة في اتخاذ القرار تعزى لمتغير نوع الشركة العاملين بها.
  - استخدام معامل الارتباط لاختبار طبيعة العلاقة واتجاه العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي.

#### 6.4 عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة:

تم في هذا الجزء تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة من حيث، النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الشركة، المستوى الإداري.

#### 1.6.4 عينة الدراسة حسب فئات النوع:

من الجدول (4-7) يتضح أنه تم توزيع مفردات العينة بين ذكور وإناث، حيث كانت نسبة الذكور هي الغالبة بنسبة (72.3%)، بينما بلغت نسبة الإناث (27.7%)، وبشكل عام فإن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث بفارق حسابي يبلغ (44.6%)، وهذا يرجع في رأي الباحثة إلى طبيعة عمل الشركات محل الدراسة، وقد يكون السبب أيضاً العادات والتقاليد الاجتماعية في المجتمع التي ترى أن وظيفة المرأة يجب أن تتركز في مجالات التدريس والرعاية الصحية والاجتماعية وما شابه ذلك.

جدول (4-7)

توزيع العاملين حسب النوع

النسبة المئوية %	التكرار	فئات الجنس
72.3	159	ذكور
27.7	61	إناث
<b>100</b>	<b>220</b>	<b>الإجمالي</b>

#### 2.6.4 عينة الدراسة حسب فئات العمر:

يوضح الجدول (4-8) توزيع أفراد العينة حسب العمر، ويلاحظ أن غالبية أفراد العينة من الفئة العمرية (25- أقل من 35 سنة) بنسبة (53.6%)، ثم تليها الفئة العمرية من (35- أقل من 45 سنة) وكانت نسبتها (19.5%)، وتليها الفئة العمرية (45- أقل من 55

سنة) والتي كانت نسبتها (11.4%)، تليها الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) حيث كانت نسبتها (10.9%)، ثم الفئة العمرية (من 55 سنة فأكثر) بنسبة (4.6%).

#### جدول (8-4)

توزيع العاملين حسب فئات العمر

النسبة المئوية %	التكرار	فئات العمر
10.9	24	أقل من 25 سنة
53.6	118	من 25 - أقل من 35 سنة
19.5	43	من 35 - أقل من 45 سنة
11.4	25	من 45 - أقل من 55 سنة
4.6	10	من 55 سنة فأكثر
<b>100</b>	<b>220</b>	<b>الإجمالي</b>

#### 3.6.4 عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية:

يلاحظ من الجدول (9-4) أن نسبة المتزوجين حازت على أكبر نسبة، فقد بلغت نسبة العاملين المتزوجين (49.1%) من حجم العينة، في حين العاملين غير المتزوجين كانت نسبتهم (47.7%)، أما فئة الأرمال والمطلقون فقد حازت على أقل نسبة حيث كانت نسبتهم (3.2%) من حجم العينة.

#### جدول (9-4)

توزيع العاملين حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الاجتماعية
47.7	105	أعزب

49.1	108	متزوج
3.2	7	غير ذلك
<b>100</b>	<b>220</b>	<b>الإجمالي</b>

#### 4.6.4 عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يبين الجدول (4-10) عدد ونسبة كل مستوى من المستويات التعليمية، حيث يلاحظ أن فئة حملة المؤهلات الجامعية جاءت لتمثل النسبة الغالبة، حيث بلغت نسبتهم (43.6%)، تليها في الترتيب حملة الشهادة الثانوية أو ما يعادلها بنسبة (28.6%)، ثم حملة شهادة الدبلوم العالي بنسبة (25.0%)، ثم حملة شهادة الماجستير بنسبة (2.3%)، وأقل نسبة حملة شهادة الدكتوراه (0.5%).

#### جدول ( 4-10 )

توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
28.6	63	ثانوية أو ما يعادلها
25.0	55	دبلوم عالي
43.6	96	جامعي
2.3	5	ماجستير
0.5	1	دكتوراه

100	220	الإجمالي
-----	-----	----------

#### 5.6.4 عينة الدراسة حسب مدة الخدمة:

يتوزع أفراد عينة الدراسة على خمس فئات حسب مدة خدمتهم بالشركات محل الدراسة، وتتراوح بين أقل من خمس سنوات وأكثر من 20 سنة، ويلاحظ في الجدول (4-11) أن الفئة الخدمية (أقل من 5 سنوات) هي الفئة الغالبة حيث كانت نسبتها (41.8%)، ثم تلي ذلك الفئة الخدمية من (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (21.4%)، وتليها الفئة الخدمية (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (17.3%)، ثم الفئة الخدمية (من 20 سنة فأكثر) حيث أخذت نسبة (15.9%)، ومن ثم الفئة الخدمية (من 15 إلى أقل من 20 سنة) وبنسبة (3.6%).

جدول (4-11)

توزيع العاملين حسب مدة الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار	مدة الخدمة
41.8	92	أقل من 5 سنوات
21.4	47	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
17.3	38	من 10 إلى أقل من 15 سنة
3.6	8	من 15 إلى أقل من 20 سنة

15.9	35	من 20 سنة فأكثر
<b>100</b>	<b>220</b>	<b>الإجمالي</b>

#### 6.6.4 عينة الدراسة حسب المستوى الإداري:

يلاحظ من الجدول (4-12) أن غالبية العاملين من فئة إدارة دنيا، حيث بلغت نسبتهم

(83.6%)، يليه فئة الإدارة الوسطى بنسبة (13.2%)، ثم يليه في الترتيب فئة الإدارة العليا

وبنسبة (3.2%).

#### جدول (4-12)

توزيع العاملين حسب المستوى الإداري

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى الإداري
3.2	7	إدارة عليا
13.2	29	إدارة وسطى
83.6	184	إدارة دنيا

100	220	الإجمالي
-----	-----	----------

#### 7.4 عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الدراسة الرئيسية:

يحتوي الجزء الثاني على البيانات المتعلقة بمتغير الدراسة المستقل وهو المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، أما الجزء الثالث يحتوي على البيانات المتعلقة بالمتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي، وقد تم قياس النسب الخاصة بهذين المتغيرين عن طريق مقارنة إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان، وذلك على المقياس الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) والتي أعطيت - كما سبق - الأبعاد والأوزان التالية لغرض التحليل كما يلي:

موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1)، وتم استخراج المتوسط الحسابي المرجح العام للفقرات بقسمة حاصل جمع الأوزان المذكورة على (5) والذي يساوي (3)<sup>(1)</sup>.

أما بالنسبة لعبارات الاستبيان السلبية فإنها تعطي درجات معكوسة وهي على النحو التالي: موافق بشدة (1)، موافق (2)، محايد (3)، غير موافق (4)، غير موافق بشدة (5).

#### 1.7.4 البيانات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية:

تضمن الجزء الثاني من استمارة الاستبيان 5 محاور تخص المتغير المستقل وهو المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

$$(1) \text{ المتوسط الحسابي المرجح} = \frac{\text{مجموع الأوزان المذكورة}}{\text{عددها}} = \frac{1 + 2 + 3 + 4 + 5}{5} = 3$$



المعيارية، ونسبة الموافقة<sup>(1)</sup> لإجاباتهم علي الفقرات الخاصة بالمحور الأول والثاني والثالث الموضحة بالجدول (4-13)، أمكن التعرف على آراء المبحوثين حول مدى وجود مشاركة حقيقية في اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات قيد الدراسة، حيث بلغ المتوسط العام (3.10) للمحاور الثلاثة الأولى للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وهو أعلى بقليل من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة البالغ (3) مما يدل على أن المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية متوفرة بدرجة متوسطة في الشركات قيد الدراسة، وبلغت نسبة الموافقة (43.2%) وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

يرى (55.40%) من أفراد العينة أنهم يقومون بالمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال أسلوب عقد الاجتماعات، بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.10)، بينما أكد (44.60%) عدم موافقتهم.

وكانت إجابة (51.80%) من أفراد العينة أنهم يشاركون في تحديد ومناقشة المشكلات الإدارية، بمتوسط حسابي (3.34)، وانحراف معياري (1.18)، بينما نفى (48.20%) منهم ذلك.

ووافق (50%) من أفراد العينة على أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطات الشركة، بمتوسط حسابي (3.25)، وانحراف معياري (1.20)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (50%).

وكانت إجابة (50.40%) من أفراد العينة أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات العادية والروتينية، بمتوسط حسابي (3.23)، وانحراف معياري (1.08)، وأجاب (49.60%) منهم بعكس ذلك.

---

(2) نسبة الموافقة = موافق + موافق بشدة.

وأكد (43.70%) من أفراد العينة أنهم يشاركون في وضع البدائل والخيارات اللازمة لاتخاذ القرارات، بمتوسط حسابي (3.15)، وانحراف معياري (1.18)، وأجاب (56.30%) بعدم الموافقة.

ووافق حوالي (45%) من أفراد العينة على أنهم يشاركون في اختيار البديل المناسب، بمتوسط حسابي (3.13)، وانحراف معياري (1.24)، بينما نفى (55%) منهم ذلك.

وكانت إجابة (44.10%) من أفراد العينة بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات بشكل مباشر، بمتوسط حسابي (3.13)، وانحراف معياري (1.30)، ونفى (55.90%) منهم ذلك.

ويرى (42.20%) من أفراد العينة أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات عبر نظام صناديق الاقتراحات، بمتوسط حسابي (3.08)، وانحراف معياري (1.25)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (57.80%).

ووافق حوالي (34.10%) من أفراد العينة على أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات من خلال تفويض الرؤساء من بعض صلاحياتهم لمرؤوسيه، بمتوسط حسابي (3.04)، وانحراف معياري (0.99)، بينما نفى (65.90%) منهم ذلك.

كما يعتقد (41.40%) من أفراد العينة أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات دائماً، بمتوسط حسابي (3.03)، وانحراف معياري (1.23)، ويعتقد (58.60%) منهم عكس ذلك.

ويرى (37.30%) من أفراد العينة فقط بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات من خلال مجلس الإدارة بالشركة، بمتوسط حسابي (3.02)، وانحراف معياري (1.10)، بينما أجاب

(62.70%) بعدم الموافقة.

وكانت إجابة (36.80%) فقط من أفراد العينة بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات من خلال لجان، بمتوسط حسابي (3.01)، وانحراف معياري (1.14)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (63.20%).

ووافق حوالي (34.10%) من أفراد العينة على أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات من خلال طريقة التجميع الإحصائي والتي تستخدم غالباً في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتكاليف، بمتوسط حسابي (2.97)، وانحراف معياري (1.04)، بينما نفى (65.90%) منهم ذلك.

ويرى (31.80%) من أفراد العينة بأنهم يشاركون في صياغة القرارات، بمتوسط حسابي (2.89)، وانحراف معياري (1.21)، بينما أجاب (68.20%) بعدم الموافقة.

وأكد (29.60%) من أفراد العينة أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بعيدة المدى، بمتوسط حسابي (2.76)، وانحراف معياري (1.12)، وأجاب (70.40%) بعدم الموافقة.

جدول ( 4 - 13)

إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية  
(المحور الأول والثاني والثالث)

نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
44.10	1.30	3.13	11.40	25	26.40	58	18.20	40	26.40	58	17.70	39	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات بشكل مباشر.	1
41.40	1.23	3.03	11.40	25	28.20	62	19.10	42	29.10	64	12.30	27	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات دائما.	2
51.80	1.18	3.34	5.50	12	24.10	53	18.60	41	34.50	76	17.30	38	يشارك العاملون في تحديد ومناقشة المشكلات الإدارية.	3
43.70	1.18	3.15	7.70	17	25.90	57	22.70	50	30.50	67	13.20	29	يشارك العاملون في وضع البدائل والخيارات اللازمة لاتخاذ القرارات.	4
45.00	1.24	3.13	11.40	25	23.20	51	20.50	45	31.40	69	13.60	30	يشارك العاملون في اختيار البديل المناسب.	5
31.80	1.21	2.89	14.50	32	25.00	55	28.60	63	20.90	46	10.90	24	يشارك العاملون في صياغة القرارات.	6
29.60	1.12	2.76	12.70	28	33.20	73	24.50	54	24.10	53	5.50	12	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بعيدة المدى.	7
50.40	1.08	3.23	6.40	14	22.30	49	20.90	46	42.70	94	7.70	17	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات العادية والروتينية.	8

ت	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
9	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطات الشركة.	15.00	33	35.00	77	17.70	39	25.00	55	7.30	16	3.25	1.20	50.00
10	يشارك العاملون عبر نظام صناديق الاقتراحات.	13.60	30	28.60	63	22.30	49	22.70	50	12.70	28	3.08	1.25	42.20
11	يشارك العاملون من خلال عقد الاجتماعات.	19.50	43	35.90	79	26.80	59	12.70	28	5.00	11	3.52	1.10	55.40
12	يشارك العاملون من خلال لجان.	9.50	21	27.30	60	28.20	62	25.00	55	10.00	22	3.01	1.14	36.80
13	يشارك العاملون من خلال مجالس الإدارات.	8.20	18	29.10	64	27.30	60	27.70	61	7.70	17	3.02	1.10	37.30
14	يشارك العاملون من خلال طريقة التجميع الإحصائي والتي تستخدم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتكاليف.	5.50	12	28.60	63	30.50	67	28.20	62	7.30	16	2.97	1.04	34.10
15	يشارك العاملون من خلال تفويض الرؤساء لبعض صلاحياتهم لمروسيهم.	5.00	11	29.10	64	37.30	82	22.30	49	6.40	14	3.04	0.99	34.10
	نسبة الموافقة	43.2												
	المتوسط العام	3.10												
	الانحراف المعياري العام	0.78												

وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقة، لإجابات  
المبحوثين على الفقرات الخاصة بالمحور الرابع والمتعلقة بمعوقات وتحديات المشاركة في  
اتخاذ القرار الموضحة بالجدول (4-14)، أمكن التعرف على آراء المبحوثين حول ماهية هذه  
المعوقات في الشركات قيد الدراسة، وتم صياغة الفقرات في هذا المحور بشكل سلبي كما  
ذكرنا سابقاً، وقد بلغ المتوسط العام (2.30) لمعوقات المشاركة في اتخاذ القرارات وهو أقل  
من المتوسط الافتراضي العام للدراسة البالغ (3)، وهذا يدل على أن المعوقات مرتفعة، وبلغت  
نسبة الموافقة (65.9%)، وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي  
كما يلي:

يرى (55%) من أفراد العينة أن عدم ثقة المرؤوسين في آرائهم ومقترحاتهم يعيق  
تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات، بمتوسط حسابي (2.42)، وانحراف معياري (1.06)،  
بينما نفي (45%) ذلك.

كما يعتقد (55.90%) من أفراد العينة أن عدم ثقة القائد في قدرات مرؤوسيه يعيق  
مشاركتهم في اتخاذ القرارات، بمتوسط حسابي (2.37)، وانحراف معياري (1.18)، بينما  
أعتقد (44.10%) منهم عدم موافقتهم.

ووافق حوالي (61.40%) من أفراد العينة على عدم إدراك المرؤوسين لأهمية  
المشاركة في اتخاذ القرارات، بمتوسط حسابي (2.34)، وانحراف معياري (1.06)، وأجاب  
(38.60%) منهم عكس ذلك.

وأكد (63.70%) من أفراد العينة أن ضعف مستوى العلاقات الإنسانية بين القادة  
والمرؤوسين يعيق تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات، بمتوسط حسابي (2.29)، وانحراف  
معياري (1.08)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (36.30%).

وكانت إجابة (65.90%) من أفراد العينة أن حاجة بعض القرارات للسرعة في اتخاذها تعتبر من معوقات المشاركة في اتخاذ القرارات، بمتوسط حسابي (2.22)، وانحراف معياري (0.91)، بينما أجاب (34.10%) بعدم الموافقة.

يرى (70.90%) من أفراد العينة أن من معوقات تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات الأسلوب المركزي المتبع، بمتوسط حسابي (2.17)، وانحراف معياري (1.14)، بينما أكد (29.10) عدم موافقتهم.

جدول ( 4 - 14)

إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بمعوقات وتحديات المشاركة في اتخاذ القرار  
(المحور الرابع)

نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
70.90	1.14	2.17	5.90	13	8.60	19	14.50	32	38.20	84	32.70	72	الأسلوب المركزي المتبع.	16
55.90	1.18	2.37	2.70	6	10.90	24	30.50	67	32.30	71	23.60	52	عدم ثقة القائد في قدرات مرؤوسيه.	17
65.90	0.91	2.22	0.90	2	8.20	18	25.00	55	44.10	97	21.80	48	حاجة بعض القرارات للسرعة في اتخاذها.	18
61.40	1.06	2.34	5.00	11	8.20	18	25.50	56	38.20	84	23.20	51	عدم إدراك المرؤوسين لأهمية المشاركة.	19
63.70	1.08	2.29	2.30	5	15.00	33	19.10	42	37.30	82	26.40	58	ضعف مستوى العلاقات الإنسانية بين القادة والمرؤوسين.	20
55.00	1.06	2.42	3.60	8	12.30	27	29.10	64	32.70	72	22.30	49	عدم ثقة المرؤوسين في آرائهم ومقترحاتهم.	21
<b>65.9</b>													نسبة الموافقة	
		<b>2.30</b>											المتوسط العام	
	<b>0.916</b>												الانحراف المعياري العام	



أما بالنسبة للجدول (4-15) فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقة، لإجابات المبحوثين على الفقرات الخاصة بالمحور الخامس المتعلقة بأهم الحلول المقترحة لتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار، وأمكن التعرف على آرائهم حول أهم هذه الحلول في الشركات قيد الدراسة، وقد وجد أن المتوسط الحسابي العام (4.11) للحلول المقترحة لتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار وهو أعلى من المتوسط الافتراضي العام للدراسة البالغ (3)، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة موافقون على هذه الحلول المقترحة بنسبة موافقة بلغت (84.5%)، وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناءً على المتوسط الحسابي كما يلي:

أكد (85%) من أفراد العينة أنهم موافقون على عقد دورات تدريبية لكيفية استخدام أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، بمتوسط حسابي (4.28)، وانحراف معياري (0.85)، وأجاب (15%) بعدم الموافقة.

ويرى (84.10%) من أفراد العينة أن التوعية بأهمية المشاركة تعتبر كحل لتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار، بمتوسط حسابي (4.26)، وانحراف معياري (0.85)، بينما أجاب (15.90%) بعدم الموافقة.

كما يعتقد (83.10%) من أفراد العينة أن من حلول تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات رفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم ومهاراتهم، بمتوسط حسابي (4.24)، وانحراف معياري (0.83)، ويعتقد (16.90%) منهم عكس ذلك.

ووافق (78.60%) من أفراد العينة على أن الاهتمام بتكوين فرق العمل كحل لتفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات، بمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.82)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (21.40%).

وكانت إجابة (74.10%) من أفراد العينة أن الاهتمام بالجانب الموضوعي للمشاركة كحل لتفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات، بمتوسط حسابي (3.95)، وانحراف معياري (0.85)، بينما نفى (25.90%) منهم ذلك.

ويرى (73.20%) من أفراد العينة أن من حلول تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات إتباع نمط القيادة الديمقراطي، بمتوسط حسابي (3.94)، وانحراف معياري (1.00)، بينما أكد (26.80%) عدم موافقتهم.

جدول ( 4 - 15 )

إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بأهم الحلول المقترحة لتنفيذ المشاركة في اتخاذ القرار  
(المحور الخامس)

نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
73.20	1.00	3.94	2.30	5	7.70	17	16.80	37	40.50	89	32.70	72	أتباع نمط القيادة الديمقراطي.	22
74.10	0.85	3.95	0.90	2	4.10	9	20.90	46	47.30	104	26.80	59	الاهتمام بالجانب الموضوعي للمشاركة.	23
78.60	0.82	4.00	0.90	2	3.60	8	16.80	37	50.90	112	27.70	61	الاهتمام بتكوين فرق العمل.	24
85.00	0.85	4.28	1.40	3	1.80	4	11.80	26	37.30	82	47.70	105	عقد دورات تدريبية لكيفية استخدام أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات.	25
83.10	0.83	4.24	0.90	2	1.80	4	14.10	31	38.60	85	44.50	98	رفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم ومهاراتهم.	26
84.10	0.85	4.26	1.40	3	1.80	4	12.70	28	37.70	83	46.40	102	التوعية بأهمية المشاركة.	27
<b>84.5</b>													نسبة الموافقة	
		4.11											المتوسط العام	
	0.66												الانحراف المعياري العام	

#### 2.7.4 البيانات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

يحتوي الجزء الثالث على الفقرات من (1-15) والتي تخص المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقة، لإجاباتهم على الفقرات الموضحة بالجدول (4-16)، أمكن التعرف على آراء المبحوثين حول الالتزام التنظيمي في الشركات قيد الدراسة، وقد وجد أن المتوسط الحسابي المرجح العام لآراء العاملين عن مدى الالتزام التنظيمي قد بلغ (3.90) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي العام للدراسة البالغ (3) ونسبة الموافقة (78.2%). وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

أكد (86.30%) من أفراد العينة بأنهم لديهم استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة الشركة على النجاح، بمتوسط حسابي (4.28)، وانحراف معياري (0.91)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (13.70%).

بينما يرى (80%) من أفراد العينة أنهم يهتمون كثيراً بسمعة الشركة ومصيرها، بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.97)، وأجاب (20%) بأنهم غير موافقين.

وأكد (80%) من أفراد العينة أنهم يشعرون بالفخر عند إخبار الآخرين بأنهم يعملون فالشركة، بمتوسط حسابي (4.16)، وانحراف معياري (0.96)، بينما نفى (20%) منهم ذلك.

وأجاب (79.50%) من أفراد العينة بأنهم يشعرون بكثير من الولاء نحو الشركة، بمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.88)، وأجاب (20.50%) بعدم الموافقة.

وكانت إجابة (78.60%) من أفراد عينة الدراسة بأن القرار الذي اتخذه في اختيار العمل بالشركة كان صواباً كبيراً منهم، بمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري (0.89)،

بينما نفى (21.40%) منهم ذلك.

ووافق (80.40%) من أفراد العينة بأنهم يتحدثون أمام أصدقائهم بأن الشركة مهمة وتستحق العمل بها، بمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (0.88)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (19.60%).

ويرى (77.30%) من أفراد العينة بأنهم مستعدون لإخبار الآخرين بأنهم يعملون في الشركة، بمتوسط حسابي (4.07)، وانحراف معياري (1.00)، ونفى (22.70%) منهم ذلك. وأكد (67.70%) من أفراد العينة أنهم لديهم استعداد للقيام بأي مهمة توكل إليهم للاحتفاظ بعملهم الحالي فالشركة، بمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (1.04)، ونفى (32.30%) منهم ذلك.

بينما يرى (66.30%) من أفراد العينة أن العمل في الشركة يشجعهم على إظهار أقصى ما لديهم من أداء ومهارات، بمتوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (1.04)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (33.70%).

وقد أجاب (60.50%) من أفراد العينة على أنهم يشعرون بسعادة بالغة لاختيارهم الشركة وتفضيلها على جهات أخرى كان يمكنهم العمل بها، بمتوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري (1.01)، وأجاب (39.50%) بعدم الموافقة.

واعتبر (55.50%) من أفراد العينة بأنهم سوف يكتسبون الكثير من بقائهم وتمسكهم في الشركة دون سواها، بمتوسط حسابي (3.69)، وانحراف معياري (0.95)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (44.50%).

كما أكد (54.50%) من أفراد العينة بأنهم يرفضون نقلهم إلى جهة عمل أخرى لقناعتهم بعمل الشركة، بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (1.04)، وأجاب (45.50%) بعدم الموافقة.

وكانت إجابة (55.90%) من أفراد العينة بأنهم لا يواجهون صعوبة كبيرة في الاتفاق مع توجهات وسياسات الشركة فيما يخص الأمور والمسائل المتعلقة بموظفيها، بمتوسط حسابي (3.57)، وانحراف معياري (1.01)، ونفى (44.10%) منهم ذلك.

ووافق (50%) من أفراد العينة بأن قيمهم وتوجهاتهم الشخصية تتشابه مع قيم وتوجهات الشركة، بمتوسط حسابي (3.54)، وانحراف معياري (0.98)، بينما نفى (50%) منهم ذلك.

واعتبر (52.20%) من أفراد العينة بأنهم في حالة حدوث أي تغيير في ظروفهم الحالية لن يؤدي بهم إلى ترك العمل في الشركة، بمتوسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري (1.09)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (47.80%).

جدول ( 4 - 16 )

إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
86.30	0.91	4.28	2.30	5	3.20	7	8.20	18	36.80	81	49.50	109	لدي استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة الشركة على النجاح.	1
80.40	0.88	4.10	1.80	4	2.70	6	15.00	33	44.50	98	35.90	79	أتحدث أمام أصدقائي بأن الشركة مهمة وتستحق العمل بها.	2
79.50	0.88	4.14	1.40	3	2.70	6	16.40	36	39.50	87	40.00	88	أشعر بكثير من الولاء نحو الشركة.	3
67.70	1.04	3.87	1.80	4	10.00	22	20.50	45	35.00	77	32.70	72	لدي استعداد للقيام بأي مهمة توكل إلي للاحتفاظ بعملي الحالي في الشركة.	4
50.00	0.98	3.54	2.70	6	8.60	19	38.60	85	31.80	70	18.20	40	تتشابه قيمي وتوجهها تي الشخصية مع قيم وتوجهات الشركة.	5
80.00	0.96	4.16	2.30	5	3.60	8	14.10	31	35.50	78	44.50	98	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في الشركة.	6
77.30	1.00	4.07	3.20	7	4.10	9	15.50	34	37.30	82	40.00	88	أنا مستعد لأخبر الآخرين بأنني أعمل فالشركة.	7
66.30	1.04	3.86	2.30	5	8.60	19	22.70	50	33.60	74	32.70	72	يشجعني العمل في الشركة على إظهار أقصى ما لدي من أداء ومهارات.	8
54.50	1.04	3.67	1.80	4	10.50	23	33.20	73	27.70	61	26.80	59	أرفض نقلي لجهة عمل أخرى لقناعتي بعمل الشركة.	9

نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
52.70	1.09	3.52	4.10	9	13.20	29	30.00	66	31.80	70	20.90	46	في حالة حدوث أي تغيير في ظروف الشركة الحالية لن يؤدي بي إلى ترك العمل في الشركة.	10
60.50	1.01	3.77	2.30	5	6.80	15	30.50	67	32.30	71	28.20	62	أشعر بسعادة بالغة لاختياري للشركة وتفضيلها على جهات أخرى يمكنني أن أعمل بها .	11
55.50	0.95	3.69	1.80	4	5.90	13	36.80	81	32.30	71	23.20	51	سوف أكتسب الكثير من بقائي في الشركة دون سواها.	12
55.90	1.01	3.57	3.60	8	9.50	21	30.90	68	38.20	84	17.70	39	لا أواجه صعوبة كبيرة في الاتفاق مع توجهات وسياسات الشركة فيما يخص الأمور والمسائل المتعلقة بموظفيها.	13
80.00	0.97	4.18	2.30	5	4.10	9	13.60	30	33.20	73	46.80	103	أهتم كثيراً بسعة الشركة ومصيرها.	14
78.60	0.89	4.12	0.90	2	4.10	9	16.40	36	39.50	87	39.10	86	القرار الذي اتخذته في اختيار العمل بالشركة كان صواباً كبيراً مني.	15
78.2													نسبة الموافقة	
		3.90											المتوسط العام	
	0.66												الانحراف المعياري العام	



#### 8.4 اختبار صحة فرضية الدراسة:

في هذا الجزء يتم اختبار فرضية الدراسة التي تبحث اختبار العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي بواسطة استخدام معامل ارتباط بيرسون، وهذه الفرضية هي:

**الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي في الشركات الليبية العاملة في مجال النقل الجوي والمتواجدة بمدينة بنغازي.

**أما الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي في الشركات الليبية العاملة في مجال النقل الجوي والمتواجدة بمدينة بنغازي.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخراج العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي ومدى دلالتها الإحصائية والموضحة بالجدول (4-17) الذي يبين أن هناك علاقة طردية موجبة بين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي. وهي ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$ .

وعليه نقبل الفرضية البديلة القائلة أن هناك علاقة طردية موجبة بين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي، ونرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي.

جدول (4-17)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي

العلاقة	القيمة الاحتمالية	الالتزام التنظيمي	المتغير التابع المتغير المستقل
علاقة طردية (موجبة)	0.001	0.221	المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية

ولاختبار ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في

آراء المبحوثين حول المشاركة في اتخاذ القرار تعزى لمتغير الشركة أو الإدارة العاملين بها،

قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الموضح بالجدول (4-18).

جدول (4-18)

نتائج تحليل التباين لإجابات المبحوثين حول المشاركة

في اتخاذ القرار تعزى لمتغير نوع الشركة العاملين بها

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	3.586	2	1.793	3.024	0.051
	داخل المجموعات	128.690	217	0.593		
	<b>الإجمالي</b>	132.277	219			

يظهر جدول اختبار تحليل التباين قيمة مستوى الدلالة لمتغير المشاركة في اتخاذ القرار تساوي (0.051) وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين بين الشركات الثلاث (الليبية، البراق، الإفريقية) تعزى لمتغير المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين. لذا فإن ما يراه العاملين في المشاركة في اتخاذ القرار لا تختلف في الشركات الثلاث، فهم ينظرون نظرة مشابهة تقريباً إلى مستوى المشاركة في اتخاذ القرار.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

## 1.5 مقدمة:

بعد تحليل البيانات التي احتوتها استمارة الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات والتي يمكن عرضها في الآتي:

## 5. 2 النتائج:

### • نتائج تتعلق بوصف عينة الدراسة:

1. أغلب أفراد العينة كان من الذكور، وقد يعزى ذلك إلى العادات الاجتماعية السائدة والتي تحد من عمل المرأة في مثل هذه القطاعات، حيث بلغت نسبتهم من إجمالي حجم العينة (72.3%).
2. أغلب العاملين في الشركات هم من حملة الشهادات الجامعية، حيث بلغت نسبتهم من حجم العينة (43.6%) وهذا ما يدعو إلى الثقة في إجابات أفراد العينة على صحيفة الاستبيان؛ نظراً لأن غالبية مفردات مجتمع الدراسة يشكلون فئة متعلمة وواعية.
3. أغلب العاملين في الشركات هم من فئة إدارة دنيا، حيث بلغت نسبتهم من حجم العينة (83.6%)؛ وهذا يعطي إجاباتهم شيء من الموضوعية لتحديد المشاكل والصعوبات التي تعاني منها شركات النقل الجوي .

### • نتائج تتعلق بدراسة المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها

#### بالالتزام التنظيمي:

1. أتضح أن أفراد الدراسة محايدون حول توافر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، ومحايدون في رؤيتهم لمجالات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وأيضاً محايدون حول الأساليب المتبعة في المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط عام بلغ

- 3.10) من 5)، أي أن الشركات محل الدراسة تهتم بدرجة متوسطة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.
2. أتضح أن أفراد الدراسة موافقون على وجود معوقات وتحديات مرتفعة للمشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط (2.30 من 5)، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي مصاغة بالشكل السلبي.
3. تبين أن أفراد الدراسة موافقون على الحلول المقترحة لتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط (4.11 من 5).
4. أتضح أن أفراد الدراسة موافقون على أن هناك التزام تنظيمي مرتفع في الشركات قيد الدراسة بمتوسط حسابي (3.90 من 5).
5. هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي في الشركات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.221) عند مستوى معنوية (0.05).
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الثلاث ( الليبية، البراق، الإفريقية ) تعزى لمتغير المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين.

### 3.5 التوصيات:

من خلال عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة تقترح الباحثة بعض التوصيات التي تأمل أن تسهم في زيادة تفعيل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات والمعوقات التي تحد من تلك الفعالية، لتحقيق ولاء العاملين لمنظماتهم التي يعملون بها، وتتمثل هذه التوصيات في الآتي:

1. إتباع نمط القيادة الديمقراطي بالشركات محل الدراسة قدر المستطاع؛ وذلك من خلال البعد عن الهياكل الهرمية والبعد عن البيروقراطية، بما يساعد على تفعيل الاتصال بين المستويات الإدارية ويساعد على رفع مستوى المشاركة.
2. ضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين الإدارة والعاملين وتطويرها وتحسينها، من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات التوجيهية وفتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية، وذلك لأن هذا الإجراء يؤدي إلى زيادة رضاهم والتزامهم التنظيمي.
3. ضرورة اهتمام إدارات الشركات بتعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين العاملين بعضهم بعضاً؛ وذلك من خلال العمل بروح الفريق المتعاون، وتأكيد نشر ثقافة المحبة والمودة بين العاملين.
4. ضرورة توجيه إدارات الشركات إلى الاهتمام بالأساليب الحديثة للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وإطلاع العاملين وتدريبهم على ما يستجد من أنظمة وتعليمات وعدم التفرقة بينهم.
5. ضرورة اهتمام إدارات الشركات بمسببات الالتزام التنظيمي للعاملين، ذلك أنه لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها بصورة تنعكس إيجاباً على المجتمع إلا إذا نجحت في كسب ولاء العاملين ورضاهم.

#### 4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية:

1. أجريت هذه الدراسة على الشركات الليبية العاملة في مجال النقل الجوي الواقعة في نطاق مدينة بنغازي، لهذا يمكن أن تجرى هذه الدراسة مستقبلاً على شركات أخرى أو مدن أخرى ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

2. دراسة النمط القيادي ومستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.
3. دراسة المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
4. دراسة أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية.



# قائمة المراجع

## أولاً: الكتب:

1. القرآن الكريم.
2. إبراهيم، أبو الحسن عبد الموجود (2007)، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
3. أبو الخير، حسن يوسف (2006)، إدارة السلوك التنظيمي، الكلية التكنولوجية بالمحلة الكبرى.
4. التويجري، محمد بن إبراهيم والبرعي، محمد بن عبد الله (1997)، الأسلوب القويم في صنع القرار السليم، الرياض: مكتبة العبيكان.
5. الخضراء، بشير وآخرون (2010)، السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة.
6. الدرويش، بشير محمد وآخرون (2005)، البحث العلمي في العلوم الإدارية والمالية: الأسس والمفاهيم والمناهج، بنغازي: دار الكتب الوطنية.
7. السلمي، على (1979)، التخطيط والمتابعة، القاهرة: مكتبة غريب.
8. الصيرفي، محمد (2007)، القرار الإداري ونظم دعمه، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
9. الطجم، عبد الله بن عبد الغني والسواط، طلق بن عوض الله (2003)، السلوك التنظيمي (المفاهيم - النظرية - التطبيقات)، الطبعة الرابعة، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
10. العامري، صالح مهدي والغالبي، طاهر محسن (2008)، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر.

11. العزاوي، خليل محمد (2006)، إدارة اتخاذ القرار الإداري، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
12. العساف، محمد صالح (1995)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض: مكتبة العبيكان.
13. العطية، ماجدة (2003)، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
14. اللوزي، موسى (2010)، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة-، الطبعة الرابعة، عمان: دار وائل للنشر.
15. المنصور، كاسر نصر (2000)، نظرية القرارات الإدارية: مفاهيم وطرائق كمية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
16. المنيف، إبراهيم عبد الله (1998)، إستراتيجية الإدارة البيانية، الرياض: مكتبة العبيكان.
17. بعيرة، أبوبكر مصطفى (2004)، مبادئ الإدارة: المفاهيم والتطبيقات، الطبعة السادسة، بنغازي: دار الفضيل.
18. بعيرة، أبوبكر مصطفى والمنصوري، عبدالجليل آدم (1986)، موسوعة الإدارة: مصطلحات إدارية مختارة، بنغازي: منشورات المعهد العالي للعلوم الإدارية والمالية.
19. جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت (2004)، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد وإسماعيل بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر.
20. حسن، عادل (1998)، الإدارة مدخل الحالات، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
21. حسونة، فيصل موسى (2011)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر.

22. درة، عبد البارى إبراهيم (2010)، إدارة الاجتماعات: الجوانب السلوكية- النظرية والتطبيق -، عمان: دار وائل للنشر.
23. سلطان، محمد سعيد أنور (2003)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
24. سيزلاقي، أندرو دي و والاس، مارك جي (1991)، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الرياض: معهد الإدارة العامة.
25. عبد الباقي، صلاح الدين (2005)، مبادئ السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية.
26. عبدالوهاب، محمد رفعت و عثمان، حسين عثمان محمد (2000)، أساسيات الإدارة العامة، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية.
27. علي، علي حسين و الساعد، رشاد (2001)، نظرية القرارات الإدارية: مدخل نظري وكمي، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
28. عليان، شوكت محمد (2005)، الشورى في الإسلام ودورها الرقابي على أعمال الدولة، الطبعة الأولى، الرياض: دار العليان للنشر والتوزيع.
29. كنعان، نواف (1998)، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
30. ماتيسون، مايكل ني وايفانسيفش، جون إم (1999)، كلاسسيكات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.
31. ماهر، أحمد (2003)، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعة للنشر والتوزيع.

32. مطاوع، إبراهيم عصمت (2003)، الإدارة التربوية في الوطن العربي، القاهرة: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

33. Luthans, Fred (1981), **Organizational Behavior**, Third Edition, Toshio Printing co, LTD. Tokyo Japan.
34. James, Gibson (1994), **Organization Behavior: Structure, Processes.**

### ثانياً: الرسائل والدوريات:

1. أبو العلا، محمد صلاح الدين (2009)، "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. أبو ندى، سامية خميس (2007)، "العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. أحمد، ربيعة حسن (1991)، "الإدارة بالمشاركة"، مجلة العلوم الإدارية، السنة الثالثة والثلاثون، العدد الثاني، ص ص (197 - 209).
4. أحمد، علي العبيد (1982)، "اللامركزية في اتخاذ القرارات"، مجلة الإدارة العامة، العدد الثاني والثلاثون، ص ص (168-188).
5. الحوامدة، نضال والقرالة، أروى (2006)، "أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني، العدد الثالث، ص ص (369-389).

6. الشلوي، حمد بن فرحان (2005)، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
7. العمامي، أسعد سليم (2003)، "مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية وعلاقتها بالمتغيرات الديمغرافية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي، بنغازي.
8. العنزي، سعد علي والزبيدي، غني دحام (2006)، "علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الواحد والستون، ص ص (112-137).
9. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2003)، "أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، الملحق الثاني، العدد الثاني، ص ص (1-40).
10. حواس، أميرة محمد (2003)، "أثر الالتزام والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.
11. سعد، عبدالغني محمد (2010)، "علاقة الأسلوب القيادي بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، بنغازي.
12. ضويولة، غادة رمضان (2010)، "مصادر ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي، بنغازي.
13. عبد الحفيظ، علي (1981)، "الحكم الجماعي وصنع القرارات الإستراتيجية (دفاي)"، مجلة الإدارة العامة، العدد الحادي والثلاثون، ص ص (73-84).

14. عويضة، إيهاب أحمد (2008)، "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
15. محمد، رريب الله (2013)، "واقع المشاركة في صناعة القرار"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد الحادي عشر، ص ص (44-62).
16. مسعود، فاطمة عبد القادر (2009)، "المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي، بنغازي.

### ثالثاً: الإنترنت:

1. أبو جاسر، صابرين مراد (2010)، "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، متاح على <http://www.Ly.Google.Com> ، تاريخ الدخول 11-28-2012.
2. الدعيلج، عبد الرحمن محمد (2008)، "مدى توافر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها على تحقيق الأهداف"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، متاح على <http://www.Edu.sa.Nauss> . تاريخ الدخول 11-26-2012.
3. الرفاعي، محمد حسين (2009)، "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، متاح على <http://www.Google.Com.Ly> ، تاريخ الدخول 11-26-2012.
4. العبيدي، نماء جواد (2012)، "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الثامن، العدد الرابع والعشرون، ص ص

- 74-107)، متاح على <http://www.Journals.ju.edu.jo> ، تاريخ الدخول  
2013-5-14.
5. العوفي، محمد بن غالب (2005)، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"،  
رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، متاح  
على <http://www.Creativity.ps> ، تاريخ الدخول 2012-11-28.
6. النوشان، علي بن حمد (2003)، "ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات"،  
رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، متاح  
على <http://www.Library.Nauss.Edu.Sa> ، تاريخ الدخول 2013-8-19.
7. حرز الله، أشرف رياض (2007)، "مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ  
القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة  
الإسلامية، غزة، متاح على <http://www.Minshawi.Com> ، تاريخ الدخول  
2013-5-14.
8. حنوننة، سامي إبراهيم حماد (2006)، "قياس مستوى الالتزام التنظيمي"،  
رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، متاح على  
<http://www.Library.lugaza.Edu.Ps> ، تاريخ الدخول 2013-5-14.
9. عبد الحسين، باسم (2012)، "أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي"، مجلة كلية  
بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الحادي والثلاثون، ص ص (258-280)، متاح  
على <http://www.lasj.Net> ، تاريخ الدخول 2013-5-14.



10. فلمبان، ايناس فؤاد (2008)، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، متاح على

، تاريخ الدخول 2013-5-14 <http://www.Jarwan-center.Com>

11. مهنا، إبراهيم عفيف (2006)، "العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات"،

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، متاح على

، تاريخ الدخول 2013-5-18 <http://www.Scholar.Najah.Edu.com>

12. Kuye, Owolabi and Sulaimon, Abdul-Hameed (2011) Employee Involvement in Decision Making and Firms Performance in The Manufacturing Sector,

متاح على <http://www.Sjm06.com> تاريخ الدخول 2014-4-7.

13. Rathnakar, G (2012) A study Of Workers Participation in Management Decision Making Atbhelm Hyderabad,

متاح على <http://www.Indianresearchjournals.com>

تاريخ الدخول 2014-4-10.

الملاحق

ملحق (1)

رسالة الإرفاق

السيد الكريم // السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أمل التكرم بالاطلاع على الاستمارة المرفقة والإجابة عن الأسئلة المطروحة والمتصلة بآرائكم حول موضوع (المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالالتزام التنظيمي).

علماً أن هذه الاستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، لذا أرجو الإجابة عن الأسئلة المرفقة بكل صراحة وحرية تامة.

شاكراً لكم صدق تعاونكم وتفضلكم بالإجابة

الباحثة

ملحق (2)

استمارة الاستبيان

## أولاً: البيانات العامة:

ضع علامة (U) أمام الخانة التي تراها تنطبق عليك مع مراعاة عدم ذكر الاسم أو التوقيع.

### (1) النوع:

أنثى .  ذكر .

### (2) الحالة الاجتماعية:

أعزب .  متزوج .   
غير ذلك .

### (3) العمر:

أقل من 25 سنة .  من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة .   
من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة .  من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة .   
من 55 سنة فما فوق .

### (4) المؤهل التعليمي:

ثانوية عامة أو ما يعادله .  دبلوم عالي .   
جامعي .  ماجستير .   
دكتوراه .

### (5) المركز الوظيفي:

إدارة عليا .  إدارة وسطى .  إدارة دنيا .

### (6) مدة الخدمة:

أقل من 5 سنوات .  من 5 إلى أقل من 10 سنوات .   
من 10 إلى أقل من 15 سنة .  من 15 إلى أقل من 20 سنة .   
من 20 سنة فما فوق .

الملحق رقم (3)

جدول

( Krejcie and Morgan,1970)

لتحديد حجم العينة

جدول Krejcie and Morgan لتحديد حجم العينة

حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع
317	1800	201	240	103	140	10	10
320	1900	205	440	108	150	14	15
322	2000	210	460	113	160	19	20
327	2200	214	480	118	170	24	25
331	2400	217	500	123	180	28	30
335	2600	226	550	127	190	36	40
338	2800	234	600	138	200	40	45
341	3000	242	650	135	210	44	50
346	3500	248	700	140	220	48	55
351	4000	254	750	144	230	52	60
354	4500	260	800	148	240	56	65
357	5000	265	850	152	250	59	70
361	6000	269	900	155	260	63	75
364	7000	274	950	159	270	66	80
367	8000	278	1000	162	280	70	85
368	9000	285	1100	165	290	73	90
370	1000	291	1200	169	300	76	95
375	15000	297	1300	175	320	80	100
377	20000	302	1400	181	340	86	110
375	30000	306	1500	186	360	92	120
380	40000	310	1600	191	380	97	130
381	50000	313	1700	196	400		
382	75000						
384	100000						



ثانياً: الفقرات الخاصة بقياس المشاركة في اتخاذ القرار:

الرجاء التكرم بوضع علامة (ن) في المكان الذي يناسب رأيك أمام كل عبارة من العبارات التالية:

المحور الأول: مدى توافر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. يشارك العاملون في اتخاذ القرارات بشكل مباشر.					
2. يشارك العاملون في اتخاذ القرارات دائماً.					
3. يشارك العاملون في تحديد ومناقشة المشكلات الإدارية.					
4. يشارك العاملون في وضع البدائل والخيارات اللازمة لاتخاذ القرارات.					
5. يشارك العاملون في اختيار البديل المناسب.					
6. يشارك العاملون في صياغة القرارات.					

المحور الثاني: مجالات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7. يشارك العاملون في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بعيدة المدى.					
8. يشارك العاملون في اتخاذ القرارات العادية والروتينية.					
9. يشارك العاملون في اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطات الشركة.					

المحور الثالث: الأساليب المتبعة في المشاركة في اتخاذ القرار.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					10. عبر نظام صناديق الاقتراحات.
					11. من خلال عقد الاجتماعات.
					12. من خلال لجان.
					13. من خلال مجالس الإدارات.
					14. من خلال طريقة التجميع الإحصائي، والتي تستخدم غالباً في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتكاليف.
					15. من خلال تفويض الصلاحيات.

المحور الرابع: معوقات وتحديات المشاركة في اتخاذ القرار.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					16. الأسلوب المركزي المتبع.
					17. عدم ثقة القائد في قدرات مرؤوسيه.
					18. حاجة بعض القرارات للسرعة في اتخاذها.
					19. عدم إدراك المرؤوسين لأهمية المشاركة.
					20. ضعف مستوى العلاقات الإنسانية بين القادة والمرؤوسين.
					21. عدم ثقة المرؤوسين في آرائهم ومقترحاتهم.

المحور الخامس: أهم الحلول المقترحة لتنفيذ المشاركة في اتخاذ القرار.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					22. اتباع نمط القيادة الديمقراطي.
					23. الاهتمام بالجانب الموضوعي للمشاركة.
					24. الاهتمام بتكوين فرق العمل.
					25. عقد دورات تدريبية لكيفية استخدام أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات.
					26. رفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم ومهاراتهم.
					27. التوعية بأهمية المشاركة.

ثالثاً: الفقرات الخاصة بقياس الالتزام التنظيمي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1. لدى استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة الشركة على النجاح.
					2. أتحدث أمام أصدقائي بأن الشركة مهمة وتستحق العمل بها.
					3. أشعر بكثير من الولاء نحو الشركة.
					4. لدى استعداد للقيام بأي مهمة توكل إلي للاحتفاظ بعملتي الحالي في الشركة.
					5. تتشابه قيمي وتوجهاتي الشخصية مع قيم وتوجهات الشركة.
					6. اشعر بالفخر عندما اخبر الآخرين بأنني أعمل في الشركة.
					7. أنا مستعد لأخبر الآخرين أنني أعمل في الشركة.
					8. يشجعني العمل في الشركة على إظهار أقصى ما لدى من أداء ومهارات.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					9. أرفض نقلي إلى جهة عمل أخرى، لقتاعتي بعمل الشركة.
					10. في حالة حدوث أي تغيير في ظروفى الحالية لن يؤدي بي إلى ترك العمل فى الشركة.
					11. أشعر بسعادة بالغة لاختياري للشركة وتفضيلها على جهات أخرى كان يمكننى أن أعمل بها.
					12. سوف اكتسب الكثير من بقائى وتمسكى فى الشركة دون سواها.
					13. لا أواجه صعوبة كبيرة فى الاتفاق مع توجهات وسياسات الشركة فيما يخص الأمور والمسائل المتعلقة بموظفيها.
					14. اهتم كثيراً بسمعة الشركة ومصيرها.
					15. القرار الذى اتخذته فى اختيار العمل بالشركة كان صواباً كبيراً منى.

شكراً على تعاونكم معى ..  
الباحثة.

المشاركة في اتخاذ القرار 3 ابعاد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	9	4.1	4.1	4.1
	غير موافق	48	21.8	21.8	25.9
	محايد	68	30.9	30.9	56.8
	موافق	75	34.1	34.1	90.9
	موافق بشدة	20	9.1	9.1	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
المشاركة في اتخاذ القرار 3 ابعاد	220	1.13	4.53	3.1039	.77718
Valid N (listwise)	220				

		الالتزام التنظيمي
المشاركة في اتخاذ القرار 3 ابعاد	Pearson Correlation	.221**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	220

ملحق (4)

التحليل الإحصائية

المستخدمة في الدراسة

## نتائج الباحثة حنان القطراني

### أولاً: الخصائص الشخصية

%	العدد	الشركة
10.5	23	شركة الخطوط الجوية الإفريقية
35.0	77	شركة البراق للنقل الجوي
54.5	120	الخطوط الجوية الليبية
100.0	220	Total

%	العدد	النوع
27.7	61	انثى
72.3	159	ذكر
100.0	220	Total

%	العدد	الحالة الاجتماعية
47.7	105	اعزب
49.1	108	متزوج
3.2	7	غير ذلك
100.0	220	Total

%	العدد	العمر
10.9	24	أقل من 25 سنة
53.6	118	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة
19.5	43	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة
11.4	25	من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة
4.6	10	من 55 سنة فما فوق
100.0	220	Total

%	العدد	المؤهل التعليمي
28.6	63	ثانوية عامة أو ما يعادلها
25.0	55	دبلوم على
43.6	96	جامعي
2.3	5	ماجستير
.5	1	دكتوراة
100.0	220	Total

المركز الوظيفي		
%	العدد	
3.2	7	ادارة عليا
13.2	29	ادارة وسطى
83.6	184	ادارة دنيا
100.0	220	Total

مدة الخدمة		
%	العدد	
41.8	92	اقل من 5 سنوات
21.4	47	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات
17.3	38	من 10 الى اقل من 15 سنة
3.6	8	من 15 الى اقل من 20 سنة
15.9	35	من 20 سنة فما فوق
100.0	220	Total



## ثانيا محاور الدراسة

اولا: مدى توافر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

Statistics							
يشارك العاملون في صياغة القرارات	يشارك العاملون في اختيار البديل المناسب	يشارك العاملون في وضع البدائل والخيارات اللازمة لاتخاذ القرارات	يشارك العاملون في تحديد ومناقشة المشكلات الادارية	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات دائما	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات بشكل مباشر	Valid	N
220	220	220	220	220	220	Missing	
0	0	0	0	0	0	المتوسط المرجح	
2.8864	3.1273	3.1545	3.3409	3.0273	3.1273	الانحراف المعياري	
1.21287	1.23945	1.17575	1.17709	1.23465	1.29706		

يشارك العاملون في اتخاذ القرارات بشكل مباشر		
%	العدد	
11.4	25	غير موافق بشدة
26.4	58	غير موافق
18.2	40	محايد
26.4	58	موافق
17.7	39	موافق بشدة
100.0	220	Total

يشارك العاملون في اتخاذ القرارات دائما		
%	العدد	
11.4	25	غير موافق بشدة
28.2	62	غير موافق
19.1	42	محايد
29.1	64	موافق
12.3	27	موافق بشدة
100.0	220	Total

يشارك العاملون في تحديد ومناقشة المشكلات الادارية		
%	العدد	
5.5	12	غير موافق بشدة
24.1	53	غير موافق
18.6	41	محايد
34.5	76	موافق
17.3	38	موافق بشدة
100.0	220	Total

يشارك العاملون في وضع البدائل والخيارات اللازمة لاتخاذ القرارات		
%	العدد	
7.7	17	غير موافق بشدة
25.9	57	غير موافق
22.7	50	محايد
30.5	67	موافق
13.2	29	موافق بشدة
100.0	220	Total

يشارك العاملون في اختيار البديل المناسب		
%	العدد	
11.4	25	غير موافق بشدة
23.2	51	غير موافق
20.5	45	محايد
31.4	69	موافق
13.6	30	موافق بشدة
100.0	220	Total

يشارك العاملون في صياغة القرارات		
%	العدد	
14.5	32	غير موافق بشدة
25.0	55	غير موافق
28.6	63	محايد
20.9	46	موافق
10.9	24	موافق بشدة
100.0	220	Total

### الاجمالي

مدى توافر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار		
%	العدد	
10.9	24	غير موافق بشدة
22.3	49	غير موافق
21.8	48	محايد
30.9	68	موافق
14.1	31	موافق بشدة
100.0	220	Total

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	Maximum	Minimum	N	
1.03055	3.1106	5.00	1.00	220	مدى توافر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

المحور الثاني مجالات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

يشارك العاملون في اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطات الشركة	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات العادية والروتينية	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى		
220	220	220	Valid	N
0	0	0	Missing	
3.2545	3.2318	2.7636	المتوسط المرجح	
1.1962	1.07944	1.11795	الانحراف المعياري	

يشارك العاملون في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى			
%	العدد		
12.7	28	غير موافق بشدة	Valid
33.2	73	غير موافق	
24.5	54	محايد	
24.1	53	موافق	
5.5	12	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

يشارك العاملون في اتخاذ القرارات العادية والروتينية			
%	العدد		
6.4	14	غير موافق بشدة	Valid
22.3	49	غير موافق	
20.9	46	محايد	
42.7	94	موافق	
7.7	17	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

يشارك العاملون في اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطات الشركة			
%	العدد		
7.3	16	غير موافق بشدة	Valid
25.0	55	غير موافق	
17.7	39	محايد	
35.0	77	موافق	
15.0	33	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

مجالات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار			
%	العدد		
8.2	18	غير موافق بشدة	
20.9	46	غير موافق	
31.8	70	محايد	
29.5	65	موافق	
9.5	21	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

Descriptive Statistics					
الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	Maximum	Minimum	N	
.94637	3.0833	5.00	1.00	220	مجالات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

المحور الثالث: الاساليب المتبعة في المشاركة في اتخاذ القرار

من خلال تفويض الصلاحيات	من خلال طريقة التجميع الإحصائي والتي تستخدم غالبا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتكاليف	من خلال مجالس الادارات	من خلال لجان	من خلال عقد الاجتماعات	عبر نظام صناديق الاقتراحات	Valid	N
220	220	220	220	220	220	Valid	
0	0	0	0	0	0	Missing	
3.0409	2.9682	3.0227	3.0136	3.5227	3.0773	المتوسط المرجح	
.98535	1.03980	1.09978	1.14469	1.09563	1.25273	الانحراف المعياري	

عبر نظام صناديق الاقتراحات		
%	العدد	
12.7	28	غير موافق بشدة
22.7	50	غير موافق
22.3	49	محايد
28.6	63	موافق
13.6	30	موافق بشدة
100.0	220	Total

من خلال عقد الاجتماعات		
%	العدد	
5.0	11	غير موافق بشدة
12.7	28	غير موافق
26.8	59	محايد
35.9	79	موافق
19.5	43	موافق بشدة
100.0	220	Total

من خلال لجان		
%	العدد	
10.0	22	غير موافق بشدة
25.0	55	غير موافق
28.2	62	محايد
27.3	60	موافق
9.5	21	موافق بشدة
100.0	220	Total

من خلال مجالس الإدارات		
%	العدد	
7.7	17	غير موافق بشدة
27.7	61	غير موافق
27.3	60	محايد
29.1	64	موافق
8.2	18	موافق بشدة
100.0	220	Total

من خلال طريقة التجميع الإحصائي والتي تستخدم غالباً في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتكاليف		
%	العدد	
7.3	16	غير موافق بشدة
28.2	62	غير موافق
30.5	67	محايد
28.6	63	موافق
5.5	12	موافق بشدة
100.0	220	Total

من خلال تفويض الصلاحيات		
%	العدد	
6.4	14	غير موافق بشدة
22.3	49	غير موافق
37.3	82	محايد
29.1	64	موافق
5.0	11	موافق بشدة
100.0	220	Total

الإجمالي:

الأساليب المتبعة في المشاركة في اتخاذ القرار		
%	العدد	
3.2	7	غير موافق بشدة
19.1	42	غير موافق
44.5	98	محايد
28.2	62	موافق
5.0	11	موافق بشدة
100.0	220	Total

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	Maximum	Minimum	N	
.69081	3.1076	4.50	1.00	220	الأساليب المتبعة في المشاركة في اتخاذ القرار

المحور الرابع: معوقات وتحديات المشاركة في اتخاذ القرار

عدم ثقة المرؤوسين في ارائهم ومقترحاتهم	ضعف مستوى العلاقات الانسانية بين القادة والمرؤوسين	عدم ادراك المرؤوسين لاهمية المشاركة	حاجة بعض القرارات للسرعة في اتخاذها	عدم ثقة القائد في قدرات مرؤوسيه	الاسلوب المركزي المتبع	Valid	N
220	220	220	220	220	220	0	0
2.4227	2.2954	2.3363	2.2227	2.3681	2.1681	المتوسط المرجح	
1.063	1.082	1.067	.9110	1.183	1.140	الانحراف المعياري	

الاسلوب المركزي المتبع		
%	العدد	
5.9	13	غير موافق بشدة
8.6	19	غير موافق
14.5	32	محايد
38.2	84	موافق
32.7	72	موافق بشدة
100.0	220	Total

عدم ثقة القائد في قدرات مرؤوسيه		
%	العدد	
2.7	6	غير موافق بشدة
10.9	24	غير موافق
30.5	67	محايد
32.3	71	موافق
23.6	52	موافق بشدة
100.0	220	Total

حاجة بعض القرارات للسرعة في اتخاذها		
%	العدد	
.9	2	غير موافق بشدة
8.2	18	غير موافق
25.0	55	محايد
44.1	97	موافق
21.8	48	موافق بشدة
100.0	220	Total

عدم ادراك المرؤوسين لاهمية المشاركة			
%	العدد		
5.0	11	غير موافق بشدة	Valid
8.2	18	غير موافق	
25.5	56	محايد	
38.2	84	موافق	
23.2	51	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

ضعف مستوى العلاقات الانسانية بين القادة والمرؤوسين			
%	العدد		
2.3	5	غير موافق بشدة	Valid
15.0	33	غير موافق	
19.1	42	محايد	
37.3	82	موافق	
26.4	58	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

عدم ثقة المرؤوسين في آرائهم ومقترحاتهم			
%	العدد		
3.6	8	غير موافق بشدة	Valid
12.3	27	غير موافق	
29.1	64	محايد	
32.7	72	موافق	
22.3	49	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

الاجمالي

معوقات وتحديات المشاركة في اتخاذ القرار			
%	العدد		
1.8	4	غير موافق بشدة	
5.5	12	غير موافق	
26.8	59	محايد	
42.7	94	موافق	
23.2	51	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	Maximum	Minimum	N	
.916	2.3022	5.00	1.00	220	معوقات وتحديات المشاركة في اتخاذ القرار



## المحور الخامس: الحلول المقترحة لتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار

التوعية بأهمية المشاركة	رفع ثقة المرووسين في قدراتهم ومهاراتهم	عقد دورات تدريبية لكيفية استخدام اساليب المشاركة في اتخاذ القرارات	الاهتمام بتكوين فرق العمل	الاهتمام بالجانبا الموضوعي للمشاركة	اتباع نمط القيادة الديمقراطي	Valid	N
220	220	220	220	220	220	Missing	
0	0	0	0	0	0	المتوسط المرجح	
4.2591	4.2409	4.2818	4.0091	3.9500	3.9364	الانحراف المعياري	
.85001	.82825	.84542	.82202	.85060	1.00480		

اتباع نمط القيادة الديمقراطي			
%	العدد		
2.3	5	غير موافق بشدة	Valid
7.7	17	غير موافق	
16.8	37	محايد	
40.5	89	موافق	
32.7	72	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

الاهتمام بالجانب الموضوعي للمشاركة			
%	العدد		
.9	2	غير موافق بشدة	Valid
4.1	9	غير موافق	
20.9	46	محايد	
47.3	104	موافق	
26.8	59	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

الاهتمام بتكوين فرق العمل			
%	العدد		
.9	2	غير موافق بشدة	Valid
3.6	8	غير موافق	
16.8	37	محايد	
50.9	112	موافق	
27.7	61	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

عقد دورات تدريبية لكيفية استخدام اساليب المشاركة في اتخاذ القرارات			
%	العدد		
1.4	3	غير موافق بشدة	Valid
1.8	4	غير موافق	
11.8	26	محايد	
37.3	82	موافق	
47.7	105	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

رفع ثقة المروضين في قدراتهم ومهاراتهم			
%	العدد		
.9	2	غير موافق بشدة	Valid
1.8	4	غير موافق	
14.1	31	محايد	
38.6	85	موافق	
44.5	98	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

التوعية بأهمية المشاركة			
%	العدد		
1.4	3	غير موافق بشدة	Valid
1.8	4	غير موافق	
12.7	28	محايد	
37.7	83	موافق	
46.4	102	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

الاجمالي

الحلول المقترحة لتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار			
%	العدد		
.9	2	غير موافق بشدة	Valid
1.4	3	غير موافق	
13.2	29	محايد	
34.5	76	موافق	
50.0	110	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

Descriptive Statistics					
الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	Maximum	Minimum	N	
.65960	4.1129	5.00	1.00	220	الحلول المقترحة لتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار

محور الالتزام التنظيمي :

انا مستعد لاخير الاخرين اننى اعمل فى الشركة	اشعر بالفخر عندما اخبر الاخرين بانى اعمل فى الشركة	تتشابه قيمى وتوجهاتى الشخصية مع قيم وتوجهات الشركة	لدى استعداد للقيام باى مهمة توكل الى للاحتفاظ بعملى الحالى فى الشركة	اشعر بكثير من الولاء نحو الشركة	اتحدث امام اصدقائى بان الشركة مهمة وتستحق العمل بها	لدى استعداد لبذل جهد اكبر من المتوقع لمساعدة المنظمة على النجاح		
220	220	220	220	220	220	220	Valid	N
0	0	0	0	0	0	0	Missing	
4.0682	4.1636	3.5409	3.8682	4.1409	4.1000	4.2818	المتوسط المرجح	
1.00223	.95590	.97604	1.04067	.88269	.88054	.91294	الانحراف المعياري	

القرار الذى اتخذته فى اختيار العمل بالشركة كان صوابا كبيراً منى	اهتم كثيراً بسمعة الشركة ومصيرها	لا اواجه صعوبة كبيرة فى الاتفاق مع توجهات وسياسات الشركة فيما يخص الامور والمسائل المتعلقة بموظفيها	سوف اكتسب الكثير من بقائى وتمسكى فى الشركة دون سواها	اشعر بسعادة بالغة لاختيارى للشركة وتفضيلها على جهات اخرى كان يمكننى ان اعمل بها	فى حالة حدوث اى تغيير فى ظروفى الحالية لن يؤدى بى الى ترك العمل فى الشركة	ارفض نقلى الى جهة عمل اخرى لقناعتي بعمل الشركة	يشجعنى العمل فى الشركة على اظهار اقصى ما لدى من اداء ومهارات
220	220	220	220	220	220	220	220
0	0	0	0	0	0	0	0
4.1182	4.1818	3.5682	3.6909	3.7727	3.5227	3.6727	3.8591
.88861	.97158	1.00677	.95320	1.00827	1.08726	1.03905	1.04386

لدى استعداد لبذل جهد اكبر من المتوقع لمساعدة المنظمة على النجاح			
%	العدد	Valid	
2.3	5	غير موافق بشدة	
3.2	7	غير موافق	
8.2	18	محايد	
36.8	81	موافق	
49.5	109	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

اتحدث امام أصدقائي بان الشركة مهمة وتستحق العمل بها			
%	العدد		
1.8	4	غير موافق بشدة	Valid
2.7	6	غير موافق	
15.0	33	محايد	
44.5	98	موافق	
35.9	79	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

اشعر بكثير من الولاء نحو الشركة			
%	العدد		
1.4	3	غير موافق بشدة	Valid
2.7	6	غير موافق	
16.4	36	محايد	
39.5	87	موافق	
40.0	88	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

لدى استعداد للقيام باى مهمة توكل الى للاحتفاظ بعملى الحالى فى الشركة			
%	العدد		
1.8	4	غير موافق بشدة	Valid
10.0	22	غير موافق	
20.5	45	محايد	
35.0	77	موافق	
32.7	72	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

تتشابه قيمي وتوجهاتى الشخصية مع قيم وتوجهات الشركة			
%	العدد		
2.7	6	غير موافق بشدة	Valid
8.6	19	غير موافق	
38.6	85	محايد	
31.8	70	موافق	
18.2	40	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

اشعر بالفخر عندما اخبر الاخرين بانى اعلم فى الشركة			
%	العدد		
2.3	5	غير موافق بشدة	Valid
3.6	8	غير موافق	
14.1	31	محايد	
35.5	78	موافق	
44.5	98	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

انا مستعد لايخبر الاخرين اننى اعلم فى الشركة			
%	العدد		
3.2	7	غير موافق بشدة	Valid
4.1	9	غير موافق	
15.5	34	محايد	
37.3	82	موافق	
40.0	88	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

يشجعنى العمل فى الشركة على اظهار اقصى ما لدى من اداء ومهارات			
%	العدد		
2.3	5	غير موافق بشدة	Valid
8.6	19	غير موافق	
22.7	50	محايد	
33.6	74	موافق	
32.7	72	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

ارفض نقلى الى جهة عمل اخرى لقناعتي بعمل الشركة			
%	العدد		
1.8	4	غير موافق بشدة	Valid
10.5	23	غير موافق	
33.2	73	محايد	
27.7	61	موافق	
26.8	59	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

فى حالة حدوث اى تغيير فى ظروفى الحالية لن يودى بى الى ترك العمل فى الشركة			
%	العدد		
4.1	9	غير موافق بشدة	Valid
13.2	29	غير موافق	
30.0	66	محايد	
31.8	70	موافق	
20.9	46	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

اشعر بسعادة بالغة لاختيارى للشركة وتفضيلها على جهات اخرى كان يمكننى ان اعمل بها			
%	العدد		
2.3	5	غير موافق بشدة	Valid
6.8	15	غير موافق	
30.5	67	محايد	
32.3	71	موافق	
28.2	62	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

سوف اكتسب الكثير من بقائى وتمسكى فى الشركة دون سواها			
%	العدد		
1.8	4	غير موافق بشدة	Valid
5.9	13	غير موافق	
36.8	81	محايد	
32.3	71	موافق	
23.2	51	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

لا اواجه صعوبة كبيرة فى الاتفاق مع توجهات وسياسات الشركة فيما يخص الامور والمسائل المتعلقة بموظفيها			
%	العدد		
3.6	8	غير موافق بشدة	Valid
9.5	21	غير موافق	
30.9	68	محايد	
38.2	84	موافق	
17.7	39	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

اهتم كثيرا بسمعة الشركة ومصيرها			
%	العدد		
2.3	5	غير موافق بشدة	Valid
4.1	9	غير موافق	
13.6	30	محايد	
33.2	73	موافق	
46.8	103	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

القرار الذي اتخذته في اختيار العمل بالشركة كان صوابا كبيرا منى			
%	العدد		
.9	2	غير موافق بشدة	Valid
4.1	9	غير موافق	
16.4	36	محايد	
39.5	87	موافق	
39.1	86	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

### الاجمالي

الالتزام التنظيمي			
%	العدد		
.5	1	غير موافق بشدة	Valid
3.2	7	غير موافق	
18.2	40	محايد	
40.0	88	موافق	
38.2	84	موافق بشدة	
100.0	220	Total	

Descriptive Statistics					
الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	Maximum	Minimum	N	
.66142	3.9033	5.00	1.00	220	الالتزام التنظيمي

الاختبارات

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	المحور
.06948	1.03055	3.1106	220	مدى توافر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
.06380	.94637	3.0833	220	مجالات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
.04657	.69081	3.1076	220	الاساليب المتبعة في المشاركة في اتخاذ القرار
.05047	.74853	3.6977	220	معوقات وتحديات المشاركة في اتخاذ القرار
.04447	.65960	4.1129	220	الحلول المقترحة لتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار
.04459	.66142	3.9033	220	الالتزام التنظيمي

Test Value = 3					المحور	
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
.2475	-.0263	.11061	.113	219	1.592	مدى توافر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
.2091	-.0424	.08333	.193	219	1.306	مجالات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
.1994	.0158	.10758	.022	219	2.310	الاساليب المتبعة في المشاركة في اتخاذ القرار
.7972	.5983	.69773	.000	219	13.826	معوقات وتحديات المشاركة في اتخاذ القرار
1.2005	1.0252	1.11288	.000	219	25.025	الحلول المقترحة لتفعيل المشاركة في اتخاذ القرار
.9912	.8154	.90333	.000	219	20.257	الالتزام التنظيمي



مدى وجود اختلاف في محاور الدراسة وفقا لشركات الطيران

Descriptives								
$\mu$ $\sigma$ $\sigma^2$ $\sigma^2$ $\sigma$ $\theta$								
Maximum	Minimum	95% Confidence Interval for Mean		Std. Error	Std. Deviation	Mean	N	
		Upper Bound	Lower Bound					
4.50	1.33	3.0253	2.2935	.17642	.84608	2.6594	23	شركة الخطوط الجوية الإفريقية
5.00	1.00	3.4493	3.0139	.10929	.95901	3.2316	77	شركة البراق للنقل الجوي
5.00	1.00	3.3163	2.9226	.09941	1.08899	3.1194	120	الخطوط الجوية الليبية
5.00	1.00	3.2475	2.9737	.06948	1.03055	3.1106	220	Total

ANOVA					
$\mu$ $\sigma$ $\sigma^2$ $\sigma^2$ $\sigma$ $\theta$					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.064	2.784	2.909	2	5.819	Between Groups
		1.045	217	226.768	Within Groups
			219	232.586	Total

Descriptives								
$\mu$ $\sigma$ $\sigma^2$ $\sigma^2$ $\sigma$ $\theta$								
Maximum	Minimum	95% Confidence Interval for Mean		Std. Error	Std. Deviation	Mean	N	
		Upper Bound	Lower Bound					
4.33	1.00	3.0486	2.3137	.17718	.84971	2.6812	23	شركة الخطوط الجوية الإفريقية
4.67	1.00	3.4037	3.0292	.09402	.82499	3.2165	77	شركة البراق للنقل الجوي
5.00	1.00	3.2591	2.8909	.09297	1.01847	3.0750	120	الخطوط الجوية الليبية
5.00	1.00	3.2091	2.9576	.06380	.94637	3.0833	220	Total

ANOVA					
ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.058	2.892	2.546	2	5.093	Between Groups
		.880	217	191.046	Within Groups
			219	196.139	Total

Descriptives								
Descriptives								
Maximum	Minimum	95% Confidence Interval for Mean		Std. Error	Std. Deviation	Mean	N	
		Upper Bound	Lower Bound					
3.83	2.00	3.0890	2.6501	.10580	.50741	2.8696	23	شركة الخطوط الجوية الافريقية
4.50	1.00	3.3186	2.9844	.08388	.73607	3.1515	77	شركة البراق للنقل الجوي
4.50	1.17	3.2492	3.0008	.06272	.68710	3.1250	120	الخطوط الجوية الليبية
4.50	1.00	3.1994	3.0158	.04657	.69081	3.1076	220	Total

ANOVA					
ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.211	1.567	.744	2	1.488	Between Groups
		.475	217	103.022	Within Groups
			219	104.510	Total

Descriptives								
الإحصاء الوصفي								
Maximum	Minimum	95% Confidence Interval for Mean		Std. Error	Std. Deviation	Mean	N	
		Upper Bound	Lower Bound					
3.83	2.00	3.0890	2.6501	.10580	.50741	2.8696	23	شركة الخطوط الجوية الإفريقية
4.50	1.00	3.3186	2.9844	.08388	.73607	3.1515	77	شركة البراق للنقل الجوي
4.50	1.17	3.2492	3.0008	.06272	.68710	3.1250	120	الخطوط الجوية الليبية
4.50	1.00	3.1994	3.0158	.04657	.69081	3.1076	220	Total

ANOVA					
الإحصاء التبايني					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.211	1.567	.744	2	1.488	Between Groups
		.475	217	103.022	Within Groups
			219	104.510	Total

Descriptives								
الإحصاء الوصفي								
Maximum	Minimum	95% Confidence Interval for Mean		Std. Error	Std. Deviation	Mean	N	
		Upper Bound	Lower Bound					
5.00	2.83	4.1210	3.5602	.13520	.64838	3.8406	23	شركة الخطوط الجوية الإفريقية
5.00	1.00	3.7940	3.4181	.09436	.82801	3.6061	77	شركة البراق للنقل الجوي
5.00	2.00	3.8576	3.6007	.06488	.71075	3.7292	120	الخطوط الجوية الليبية
5.00	1.00	3.7972	3.5983	.05047	.74853	3.6977	220	Total

ANOVA					
ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.334	1.103	.617	2	1.235	Between Groups
		.560	217	121.469	Within Groups
			219	122.704	Total

Descriptives								
Descriptives								
Maximum	Minimum	95% Confidence Interval for Mean		Std. Error	Std. Deviation	Mean	N	
		Upper Bound	Lower Bound					
5.00	3.00	4.5125	3.9948	.12481	.59855	4.2536	23	شركة الخطوط الجوية الأفريقية
5.00	1.00	4.2313	3.9332	.07482	.65651	4.0823	77	شركة البراق للنقل الجوي
5.00	1.50	4.2274	3.9837	.06156	.67430	4.1056	120	الخطوط الجوية الليبية
5.00	1.00	4.2005	4.0252	.04447	.65960	4.1129	220	Total

ANOVA					
ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.543	.612	.267	2	.534	Between Groups
		.437	217	94.746	Within Groups
			219	95.280	Total

Descriptives								
الإحصاء الوصفي								
Maximum	Minimum	95% Confidence Interval for Mean		Std. Error	Std. Deviation	Mean	N	
		Upper Bound	Lower Bound					
4.07	1.80	3.0260	2.4697	.13412	.64321	2.7478	23	شركة الخطوط الجوية الإفريقية
4.47	1.13	3.3535	3.0395	.07883	.69171	3.1965	77	شركة البراق للنقل الجوي
4.53	1.20	3.2639	2.9616	.07634	.83628	3.1128	120	الخطوط الجوية الليبية
4.53	1.13	3.2072	3.0007	.05240	.77718	3.1039	220	Total

ANOVA					
الإحصاء الوصفي					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.051	3.024	1.793	2	3.586	Between Groups
		.593	217	128.690	Within Groups
			219	132.277	Total

المشاركة في اتخاذ القرار 3 ابعاد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	9	4.1	4.1	4.1
	غير موافق	48	21.8	21.8	25.9
	محايد	68	30.9	30.9	56.8
	موافق	75	34.1	34.1	90.9
	موافق بشدة	20	9.1	9.1	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
المشاركة في اتخاذ القرار 3 ابعاد	220	1.13	4.53	3.1039	.77718
Valid N (listwise)	220				

		الالتزام التنظيمي
المشاركة في اتخاذ القرار 3 ابعاد	Pearson Correlation	.221**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	220

ملخص الدراسة  
باللغة الانجليزية

## **Abstract**

The current study aims to demonstrate the relationship between participation in decision-making process and organizational commitment in Libyan air-transportation companies that operate in Benghazi city. The population of study consisted of all employees of managerial departments of these companies (537 employees). A random stratified sample of 226 employees was selected, about 42% of the population. The relevant data, however, was collected via a questionnaire. The distributed questionnaires were 226 of which 220 were collected. The gathered data was statistically analyzed using SPSS.

## **Results**

1. The companies under study were fairly concerned with employees' participation in decision-making; the subjects were neutral about this participation in terms of the first three axes with overall mean of 3.10.
2. These companies suffer from hindrances in taking part in decision-making process. The main obstacle was the followed centralized manner and weakness of human relations level among superiors and inferiors.
3. All subjects were agreed with the proposed solutions for activating the participation in making decisions by mean of 4.11.
4. It has been revealed that the organization commitment was high in the companies under study as the mean reached 3.90.
5. There was direct positive correlation between the participation in making decision and organization commitment, the correlation coefficient between the two variables was 0.221 at significance level of 0.05.
6. There were no significant statistical differences among the three companies (Al-Libea, Al-Boraq, Al-Afreqia) that can be attributed to the employees participation in making decision

## **Recommendations**

1. Democratic leadership pattern should be adopted, keeping away from pyramidal structures, to boost the communication among managerial levels and uplift the participation level.



2. The companies in question must be concerned with modern methods of managerial decision making process and equivalently inform and train their staff on newly developed systems.
3. The relations between the management and the personnel and among employees should be enhanced.
4. Motives of the staff's organization commitment must be given good care as no company can successfully achieve its goals unless it gained its personnel loyalty and satisfaction.

University of Benghazi  
Faculty of Economics  
Department of Management



## **Participation in Managerial Decision-Making and Its relationship with Organizational Commitment**

"An empirical study on a sample of employees of Libyan air  
transportation companies that work in Benghazi city"

By:

Hanan A. A. Algetrani  
Bachelor of Management  
Faculty of Economics  
Benghazi University  
2007

Supervisor:

Dr. Abdulgader A. Amer

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement of Master's  
degree in management, Faculty of Economics, University of Benghazi.

Spring 2014