

مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرارات
وعلاقتها ببعض خصائصهم واتجاهاتهم
دراسة ميدانية في المنظمات الخدمية العامة*

د. ناصر محمد الفوزان

أستاذ مشارك

أ.د. أحمد مداوس اليامي**

أستاذ الإدارة العامة

قسم الإدارة العامة - كلية إدارة الأعمال

جامعة الملك سعود

المملكة العربية السعودية

ملخص:

في إدارة منظمات الأعمال الحديثة يعتبر مفهوم مشاركة العاملين في شئون تلك المنظمات من المفاهيم الأساسية. ومشاركة العاملين عبارة عن عملية يتم من خلالها تشاطر النفوذ بين القائمين على المنظمة. وقد توصلت عدة دراسات بالانجليزية لوجود علاقات إيجابية بين مشاركة المرعوسين وبين اتجاهاتهم وأدائهم. وفي هذه الدراسة، التي كانت عينتها من منظمات خدمية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية، تمت دراسة درجة مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرار وعلاقتها ببعض خصائصهم واتجاهاتهم نحو المنظمة. وقد طرحت هذه الدراسة عدة تساؤلات منها: ما هي درجة مشاركة المرعوسين من خلال آرائهم في صنع القرار؟ وما نوع العلاقات بين مشاركة المرعوسين وبين رضاهم الوظيفي ودرجات التزامهم نحو المنظمة التي يعملون بها؟. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحديد درجة مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرار من خلال إبداء آرائهم. كما تم تحديد العلاقات بين مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرار وبين الرضا الوظيفي، الرضا عن المشرف المباشر، ودرجات الالتزام التنظيمي من خلال تحليل الارتباطات باستخدام معامل "بيرسون". وقد أشارت بعض نتائجها إلى أن درجة المشاركة ضعيفة على مقياس خمس درجات. كما أشارت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في عملية صنع القرارات وبين الرضا عن المشرف والرضا الوظيفي. كما أوضحت النتائج علاقات إيجابية قوية بين المشاركة في صنع القرار وبين مكونات الالتزام التنظيمي. وبناء على النتائج تم تقديم التوصيات التي ينبغي إتباعها من قبل الممارسين للمهام القيادية في منظمات اليوم.

مقدمة:

من المفاهيم الأساسية في إدارة منظمات اليوم مفهوم مشاركة العاملين في شئون المنظمات التي يعملون بها. والمشاركة هي عبارة عن عملية يتم من خلالها تشاطر النفوذ بين أشخاص يكونون في حقيقة الأمر غير متساوين في الهرم الإداري (Locke and Schweiger, 1979; Wagner and Gooding, 1987).

* تم تسلم البحث في يناير 2011، وقُبل للنشر في أبريل 2011.

يشكر الباحثان عمادة البحث العلمي بجامعة الملك سعود، ممثلة في مركز بحوث كلية إدارة الأعمال لدعمها المالي لهذا البحث.
** الباحث الرئيس.

ومن ثم فإن ممارسات الإدارة بالمشاركة تؤدي إلى توازن في عمل المديرين ومرعوسيه في أمور معالجة بالمعلومات، وصنع القرار، وحل المشكلات (Wagner, 1994). وهناك اعتقاد بين كثير من الممارسين أن لمشاركة المرعوسين آثاراً إيجابية على اتجاهات وأداء المرعوسين (انظر كمال، 1991; Peterson, 1993; Bernstein, 1993). كما أن كثيراً من الباحثين أشاروا إلى وجود علاقات إيجابية بين مشاركة المرعوسين وبين اتجاهاتهم وأدائهم انظر، (Cotton, Vollrath, 1992; Froggatt, Lengnick-Hall and Jennings; Hames, 1991; Yammarino and Naughton, 1992).

وبشكل أكثر تحديداً، اقترح عدد من الباحثين أن مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرارات، خاصة المتعلقة بهم بصورة مباشرة، "تؤثر" على اتجاهاتهم، مثل: الرضا عن المشرف، الرضا الوظيفي بشكل عام، والالتزام نحو المنظمة التي يعملون بها، وذلك لأنها تزودهم بشعور التحكم الذي يجعلهم يشعرون بتهديد أقل في وظائفهم (Matteson and Ivancevich, 1987; Witt, Andrews and Kacmar, 2000). وبشكل عام قسم الباحثون المشاركة في صنع القرار لنوعين رئيسين: الأول هو الاختيار أو التحكم في الاختيار، وفيه يكون للمشارك تحكم في القرار المتخذ. والآخر هو الصوت أو التحكم في العملية، وفيه يعبر المشارك عن رأيه لمتخذ القرار، وذلك خلال عملية صنع القرار. وقد يتضمن النوع الثاني تأثير المشارك في مرحلة تحديد المشكلة، مرحلة جمع المعلومات ذات العلاقة بالقرار والبدائل، ولكن هذا التأثير ينتهي قبل اتخاذ القرار الفعلي. وفي هذا السياق يقترح (Cohen, 1985) بالنسبة للمرعوسين الذين يستطيعون التعبير عن آرائهم إلى المشرف، فإن لديهم "صوتاً". أما الشخص الذي يقع تحت النوع الأول، في الجانب الآخر، فإنه يستمتع بحرية اختيار البديل الذي يفضله. ومن ثم فإن مشكلة هذه الدراسة تتعلق بدراسة العلاقة بين مشاركة المرعوسين من خلال آرائهم في عملية صنع القرار وبعض اتجاهاتهم نحو وظائفهم والمنظمة بشكل عام، وذلك في بعض منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من قلة الدراسات الميدانية التي تختبر العلاقة بين مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرارات، وخاصة تلك التي تمسهم بشكل مباشر، وبين بعض اتجاهاتهم، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، في الدوريات العربية المحكّمة. ومن ثم فإن هذا البحث سيبد جزءاً بسيطاً من هذه الفجوة في أدبيات الإدارة بشكل عام وفي أدبيات عملية صنع القرار في المنظمات الإدارية في العالم العربي وعلى الأخص في بعض المنظمات العامة في المملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة سوف نحاول تحقيق هدفين رئيسيين: الأول عبارة عن الإجابة عن أسئلة الدراسة، وهي:

- 1- ما هي درجة مشاركة المرعوسين من خلال آرائهم في عملية صنع القرار؟
- 2- هل هناك تباين في درجة مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرار حسب المستوى التعليمي والمستوى التنظيمي؟
- 3- ما نوع العلاقة بين مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرار ورضاهم عن المشرف المباشر وعن وظائفهم بشكل عام؟
- 4- ما نوع العلاقات بين مشاركة المرعوسين وبين درجات الالتزام التنظيمي كما حددها (Porter, et al., 1974)؟

أما الهدف الثاني فهو اقتراح بعض التوصيات للممارسين بناء على نتائج الدراسة الميدانية، بحيث يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة، وذلك لتحسين ممارسات المديرين العرب في كيفية مشاركة مرعوسيه في عملية صنع القرارات حتى ولو من خلال أخذ آرائهم في مشكلات المنظمة وعلى الأخص التي تمس المرعوسين بشكل مباشر.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم المشاركة:

في معظم أدبيات المشاركة يستخدم الباحثون مصطلحين رئيسيين بالتبادل وهما: المشاركة Participation، والانغماس Involvement. ومن الباحثين البارزين في هذا المجال (Lawler, 1991) والذي أشار إلى أن للمشاركة أربعة مقومات هي: السلطة Power، المعلومات Information، المعرفة knowledge، والمكافآت Rewards، وفي عمل لاحق ذكرت المقومات الأربعة السابقة نفسها على أنها مقومات الانغماس الفعال للموظف Effective Employee Involvement (Lawler, 1996).

ومن التعريفات الشائعة للمشاركة حسب مراجعة (Glew, O'Leary-Kelly, Griffin, and Van Fleet, 1995) تتضمن مشاطرة التأثير، صنع القرار المشترك، ودرجة انهماك الموظف في عملية صنع القرار، أنظر أيضا (شهاب، 1995؛ المشوري، 2007). وقد جزم (Cotton, 1996)، وهو أحد الباحثين المؤثرين في أدبيات مشاركة المرعوسين، بأن مشاركة الموظف، وانغماسه وتمكينه Empowerment تعتبر في أساسها العملية نفسها، بالرغم من أن لدى المديرين طرقاً مختلفة للنظر إليها عندما يسألون عنها.

المشاركة في عملية صنع القرار:

تعتبر عملية صنع القرار من أهم العمليات الإدارية في المنظمات، حيث أطلق عليها الباحث البارز "هربرت سايمون" أنها قلب الإدارة النابض، انظر كمثال (كنعان، 2003؛ "مارش وسايمون"، 1420هـ؛ اليامي، 2009). لذلك يترتب على مشاركة العاملين في هذه العملية، التي تتكون من عدة مراحل تبدأ بالوعي بالمشكلة، وتنتهي بوضع البديل المتفق عليه موضع التنفيذ، مدى نجاح أية منظمة في حل المشكلات التي تعترضها.

ففي دراسة (Thibaut and Walker, 1975) اقترح الباحثان نوعين من مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرار: (أ) الرأي أو التحكم في العملية Voice or Process Control التي يقوم فيها المشارك بإعطاء رأيه إلى متخذ القرار خلال عملية صنع القرار. وقد يتضمن هذا النوع تأثير المرعوس خلال عملية تحديد المشكلة قيد البحث، جمع المعلومات المتعلقة بالقرار المزمع اتخاذه، وتحديد بدائل الحل، وينتهي هذه التأثير قبل اتخاذ القرار النهائي. (ب) الاختيار أو التحكم في القرار Choice or Decision Control، وفي هذا النوع يكون لدى المرعوس تحكم في القرار النهائي. وفي هذا السياق اقترح (Cohen, 1985) بالنسبة للمرعوسين الذين يستطيعون التعبير عن آرائهم إلى المشرف، فإن لديهم "صوتاً". أما الأشخاص الذين يقعون تحت النوع الثاني، في الجانب الآخر، فإنهم يتمتعون بحرية اختيار البديل الذي يفضلونه من بين البدائل المطروحة لحل المشكلة قيد الدراسة.

ويقترح (Witt, et al. 2000) أن نوعي الرأي والاختيار ليسا محصورين تبادلياً، ولا يجب أن يكونا حاضرين كلاهما في أي حالة صنع قرار. فما يوجد في الواقع العملي هو عبارة عن مدى Continuum، حيث يمكن لكلا النوعين أن يكونا حاضرين بمستويات مختلفة. وكمثال، عندما يتخذ المرعوسين القرار دون مناقشات مع رئيسهم المباشر، فإنهم يتصرفون باستقلالية ولديهم حرية الاختيار، ولكنهم يقومون باتخاذ القرارات بدون رأي/صوت المشرف. وعندما تتخذ القرارات من قبل المشرف بدون نقاش، فليس لدى المرعوس صوت أو اختيار. والحالتان السابقتان تعكسان مستويين منخفضين من الإجماع

في المشاركة في صنع القرار. ويظهر مستويان من التوسط في الإجماع من المشاركة في عملية صنع القرارات عندما: (أ) يقوم المشرف باتخاذ القرارات بعد مناقشة المرعوس، وفي هذه الحالة يكون لكل منهما صوت، ولكن يكون لدى المرعوس قدرة قليلة على الاختيار. (ب) يقوم المرعوس باتخاذ القرار بعد مناقشته مع مشرفه، وفي هذه الحالة يكون لدى كل منهما صوت واختيار، واختيار المشرف يكمن في سماحه للمرعوس باتخاذ القرار. وعندما تتم مناقشة القضايا بين المشرفين ومرعوسيهم والتوصل لقرار عليه إجماع، بمعنى التكاتف لإيجاد الحل Collaboration to Find Solution، يكون لدى كل منهما درجة عالية من الصوت والاختيار، حيث ينتج عن ذلك مستوى عال من الإجماع في المشاركة في صنع القرارات.

العلاقة بين الرضا الوظيفي والمشاركة في عملية صنع القرارات:

يرى بعض الباحثين أنه يمكن استخدام المشاركة في صنع القرار كمنهجية لزيادة الرضا الوظيفي للمرعوس، لأنها تشعرهم بالقدرة على التحكم ومن ثم تقليل شعورهم بالتهديد في وظائفهم، انظر كمثل (Matteson and Ivancevich, 1987; Witt, et al., 2000). وقد أشارت دراسات كثيرة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرارات، وبين الرضا الوظيفي الخاص بهم. ولكن قبل استعراض نتائج بعض تلك الدراسات سوف نقوم بالإشارة بشكل مختصر إلى مفهوم الرضا الوظيفي الذي يتفق كثير من الباحثين على أنه مفهوم متعدد الأبعاد. ففي هذه الدراسة سوف يتم التركيز على الرضا الوظيفي العام الذي يرى (Locke, 1983: 1300) أنه: عبارة عن "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الشخص لوظيفته، أو ما يحصل عليه منها".

وفيما يتعلق بالدراسات التي استقصت عن العلاقة بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي، قام مجموعة من الباحثين، أولاً بجهد علمي كبير في مراجعة دراسات المشاركة التي نشرت بين عامي 1978 و 1983، حيث وجدوا 91 دراسة في أنواع المشاركة في المنظمات (Cotton, 1985). بعد ذلك قاموا في دراسة 1988 بتقليص هذه العينة من الدراسات إلى 68 دراسة التي قسمت إلى مجموعات فرعية، وذلك حسب الاختلافات في أشكال المشاركة:

- 1- المشاركة في صنع القرار، والتي تتكون من برامج المشاركة الواضحة والتي يكون لدى العاملين من خلال دور رسمي ومباشر في القرارات المتعلقة بأعمالهم، المشاركة الاستشارية.
- 2- المشاركة الاستشارية Consultative Participation، والتي يكون من ضمنها التدخلات طويلة المدى مثل حلقات الجودة وخطط "سكانلون" Scanlon Plans والتي من خلالها يتم البحث عن آراء العاملين خلال قيام المديرين بعملية صنع القرار.
- 3- المشاركة قصيرة المدى، والتي تتضمن ممارسات رسمية مقتضبة في صنع القرار بالمشاركة فيما يتعلق بقضايا العمل.
- 4- المشاركة غير الرسمية، والتي يقوم فيها المدبرون والمرعوسون بتساخر التأثير بشكل غير رسمي وذلك بسبب غياب برامج المشاركة الرسمية في المنظمة.
- 5- ملكية العاملين Employee Ownership، والتي من خلالها يملك العاملون شركتهم ولهم الحق كملك للأسهم التأثير على توجه إدارة الشركة.
- 6- المشاركة التمثيلية Representative Participation، ومن خلالها ينتخب العاملون أعضاء هيئات أو مجالس الإدارة ليمثلوا مصالحهم في تلك المجالس. واقترح (Cotton, et al., 1988) بناء على المقارنات بين تلك المجموعات الفرعية بأن للمشاركة في قرارات العمل، والمشاركة غير الرسمية، وملكية العاملين تأثيراً إيجابياً على الأداء، وأن المشاركة غير الرسمية وملكية العاملين تعزز رضاهم (Cotton, Vollrath, Froggatt; Lengnick-Hall and Jennings, 1988).

وبين عينة مكونة من 345 من عاملي الخدمة الاجتماعية في إحدى المنظمات العامة في جنوب غرب الولايات المتحدة، قام (Smith and Brannick, 1990) بإعادة اختبار نموذج (Schuler, 1980) في علاقة مشاركة العاملين في صنع القرار والرضا الوظيفي مستخدمين منهجية تحليل المسار. وبناء على إعادة تحليل بيانات "شولر" وعلى البيانات الجديدة أشارت النتائج إلى: (أ) لمشاركة المرعوسين في صنع القرارات تأثير مباشر وغير مباشر على الرضا الوظيفي. (ب) يبدو أن كلاً من متغيرات توقع النتيجة-الأداء، صراع الدور، وغموض الدور تتوسط Mediate العلاقة بين المشاركة والرضا. (ج) في توسيع لنموذج "شولر" تم افتراض أن المستوى التنظيمي والانغماس الوظيفي تعدّل Moderate العلاقة بين المشاركة والرضا، أي تعمل تفاعلياً. وبالرغم من أن النتائج لم تؤيد ذلك الافتراض، عمل متغير الانغماس الوظيفي بطريقة مشابهة للمشاركة في النموذج، وهذا يؤيد ما ذهب إليه الباحثون بأنه يمكن استخدام المشاركة والانغماس الوظيفي بالتبادل كما تمت الإشارة إلى ذلك سابقاً.

وفي دراسة بين عينة مكونة من 447 من موظفي وزارة الصحة، قام (Yoder and Eby, 1990) بدراسة مدى قدرة عدد من العوامل التنظيمية في شرح التباين في الرضا الوظيفي. وبالرغم من أن المشاركة ليست من العوامل التي شرحت التباين في الرضا الوظيفي بدلالة إحصائية، لكن الباحثين وجدوا علاقة إيجابية ($r=0.34$) ذات دلالة إحصائية بين المشاركة وبين الرضا الوظيفي.

وفي ظل وجود بعض الشك لدى بعض الباحثين حول قدرة المشاركة في التأثير على الأداء والرضا في أماكن العمل، انظر كمثال (Ferris and Wagner, 1985; Schweiger and Leana, 1986; Yukl, 1989)، وقد قام (Wagner, 1994) بإعادة تحليل مراجعة (Cotton, et al., 1988) ومقارنة نتائج إعادة التحليل هذه مع ما وجدته عشر مراجعات لأدبيات العلاقة بين المشاركة والأداء والرضا الوظيفي. وقد توصل الباحث إلى أنه بالرغم من وجود تباينات بين النتائج المبدئية للمراجعات الإحدى عشرة، أوضح مزيد من التحليل أن جميع تلك المراجعات تدعم الخاتمة نفسها: يقترح البحث أن بإمكان المشاركة أن تؤثر بدلالة إحصائية على الأداء والرضا، ولكن متوسط حجم ذلك التأثير صغير جداً بحيث تكون الجدوى العملية من المشاركة غير كبيرة.

وبالرغم من أن البحث التطبيقي السابق قد افترض أن عملية صنع القرار في مركب المشاركة في صنع القرار هو مركب أحادي البعد Unidimensional، قام (Black and Gregersen, 1997) بدراسة استكشافية اختبرا فيها العلاقة بين مركب المشاركة في عملية صنع القرار كمركب متعدد الأبعاد Multidimensional وبين الرضا الوظيفي والأداء. وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن درجة انغماس الموظفين في توليد البدائل، التخطيط لتنفيذ البدائل، وتقييم النتائج ترتبط إيجابياً بدلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي. وأن درجة انغماس الموظفين في توليد البدائل والتخطيط لتنفيذها ترتبطان إيجابياً بدلالة إحصائية مع الأداء.

وفي دراسة بين 117 مديراً في 22 منظمة، قام (Daniels and Bailey, 1999) باختبار التأثير التعديلي Moderating Effect لعلميات تطوير الاستراتيجية للعلاقة بين المشاركة في عملية صنع القرار وبين ضغوط الدور والرضا الوظيفي. وقد وجد الباحثان علاقة مباشرة بين المشاركة في عملية صنع القرار بغض النظر عن عمليات تطوير الاستراتيجية. وبناء على ذلك اقترحا أن هذه العلاقة الخطية المباشرة تشير إلى أن المشاركة في تحديد اتجاه وأهداف التنظيم طويلة المدى ليست أهم جانب من جوانب العلاقة بين المشاركة في عملية صنع القرار وبين الرضا. ولكن بدلاً عن ذلك،

ربما تلبي المشاركة في القرارات اليومية Day-to-Day Decisions حاجة ذات داخلية Intrinsic Biological Need لدى الموظف للتأثير على البيئة التي يعمل بها" (Daniels and Bailey, 1999: 38).

وفي دراسة لقياس اثر المشاركة في عملية اتخاذ القرارات على جودة القرارات الاستراتيجية، قام (عوض، 1999) بدراسة العلاقة بين درجة المشاركة وبين الرضا الوظيفي والولاء بين عينة 186 مديراً من مستويات مختلفة في 26 شركة في جمهورية مصر العربية. وقد كان من نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- 1- علاقة إيجابية بين درجة المشاركة وبين الرضا الوظيفي.
- 2- علاقة إيجابية بين درجة المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وبين الولاء لمحتوى الاستراتيجية.
- 3- هناك اتجاه عام بين مفردات العينة على أنهم لا يشاركون بالقدر الكافي في معظم خطوات عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- 4- هناك اتجاه عام بين مفردات العينة على أنهم غير راضين عن درجة مشاركتهم نظراً لعدم جدية المشاركة ووجود قدر من المناورات وعدم كفاية التقدير المادي والمعنوي لمشاركتهم.

أما (Witt, et al., 2000) فقد قاموا بدراسة دور المشاركة في عملية صنع القرار في العلاقة بين السياسة Politics في المنظمة، والتي تعني بشكل مختصر السلوكيات المصممة لتعزيز المصلحة الذاتية، وقد تكون في بعض الأحيان على حساب تحقيق أهداف المنظمة، والرضا الوظيفي. وقد أشار اختبار التفاعل بين متغيرات الدراسة أن تأثير المشاركة في عملية صنع القرار كان متيناً حتى عند وجود مستويات عالية من السياسة المدركة في المنظمة.

وفي دراسة بين موظفين من قطاعات عامة وخاصة مختلفة في استراليا، قام (Scott-Ladd and Marshall, 2004) بدراسة التأثير المباشر وغير المباشر للمشاركة في عملية صنع القرار في بعض المتغيرات في بيئة العمل. وقد كان من نتائج هذه الدراسة:

- 1- إن المشاركة في عملية صنع القرار تساهم بشكل مباشر في تنوع المهام، والاستقلال ومن خلال الاستقلال على هوية المهام المنجزة. وقد أشار المبحوثون إلى المشاركة في عملية صنع القرار قد ساهمت في فعالية الأداء، وهذا أدى إلى مكاسب أكبر في بيئة العمل.
- 2- كان من النتائج غير المتوقعة أن الفوائد السابقة لم تساهم في زيادة الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي بالرغم من أن للمشاركة في عملية صنع القرار علاقة إيجابية مباشرة تؤثر على الرضا الوظيفي والذي بدوره يزيد من الالتزام التنظيمي.

العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمشاركة في عملية صنع القرارات:

عرّف (Sheldon, 1971: 143) الالتزام التنظيمي بأنه عبارة عن "اتجاه أو توجه نحو المنظمة والذي يربط أو يعلق ذات الشخص بالمنظمة". أما (Steers, 1977: 46) فيرى أنه يمكن وصف الالتزام التنظيمي من خلال ثلاثة عوامل:

- 1- إيمان قوي بقبول هدف المنظمة.
- 2- استعداد لتقديم جهد كبير في صالح المنظمة.
- 3- رغبة قوية في استمرار العضوية أو الانتماء إلى المنظمة. وقد قام عدد من الباحثين بدراسة العلاقة بين المشاركة في عملية صنع القرار وبين الالتزام التنظيمي، وفيما يلي استعراض لنتائج بعض تلك الدراسات التي في أغلبها تمت في دول غير الدول العربية.

ففي دراسة بين 209 مبحوث ملتحقين ببرنامج في إدارة الأعمال في إحدى الجامعات الأمريكية، قام (Crandall and Parnell, 1994) بدراسة العلاقة بين نزعة المديرين إلى تبني الإدارة بالمشاركة وبين عدة متغيرات من بينها الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وقد أوضحت علاقات الارتباط وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نزعة المديرين إلى تبني الإدارة بالمشاركة وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وفي دراسة بين 142 موظفًا من عشرة أقسام في إحدى الشركات، قام (Van Yperen, van den Berg and Willering, 1999) بدراسة الارتباط بين المشاركة في عملية صنع القرار وبين سلوك المواطنة التنظيمية مستخدمين تحليلاً متعدد المستويات. وقد وجد الباحثون علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة وبين الالتزام التنظيمي.

وفي دراسة استخدم فيها الباحثون منهجية تحليل المسار Path Analysis، قام (Scott-Ladd, Travaglione and Marshall, 2005) باختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة للمشاركة في عملية صنع القرار مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وقد كان من نتائج هذه الدراسة:

- 1- علاقة إيجابية مباشرة وذات دلالة إحصائية بين المشاركة في عملية صنع القرار وبين الرضا الوظيفي.
- 2- علاقة إيجابية مباشرة وذات دلالة إحصائية بين المشاركة وعملية صنع القرار وبين الالتزام العاطفي نحو المنظمة.
- 3- إن المشاركة في عملية صنع القرار "تؤثر" بشكل غير مباشر على الالتزام العاطفي نحو المنظمة من خلال تنوع المهام التي يقوم بها العاملون.

وفي دراسة بين 905 من أعضاء هيئة التدريس من كليات المجتمع في ولاية "ميسيسيبي" Mississippi طرح (Sumrall, Cox, Doss and Jones, 2008) سؤالين رئيسيين في دراستهم، أحدهما "هل هناك علاقة بين مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار في كليات المجتمع في ولاية "ميسيسيبي" والالتزام الذي يدعيه هؤلاء الأعضاء نحو منظماتهم؟". وقد وجد الباحثون اختلافًا ذا دلالة إحصائية في درجة الالتزام الذي يدعيه الأعضاء نحو منظماتهم ومستوى المشاركة في صنع القرار الذي يحصلون عليه في كلياتهم. كما وجدوا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المشاركة في عملية صنع القرار من قبل أعضاء هيئة التدريس ودرجة الالتزام التي تشعر بها كل مجموعة نحو منظماتها.

وبناء على ما اقترحه بعض النماذج التي ربطت بين المشاركة في عملية صنع القرار وبين الالتزام نحو المنظمة (انظر كمثال Meyers, 1994) وعلى الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين المشاركة في عملية صنع القرار وبين الالتزام التنظيمي، يمكن الخلوص إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة المشاركة في عملية صنع القرار وبين التزام الموظفين نحو منظماتهم.

وفي دراسة في القطاع البنكي في باكستان، قام (Bhatti and Shahzad, 2008) بدراسة العلاقة بين مشاركة الموظفين وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وقد كان من نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- 1- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p < 0.01$) بين مشاركة الموظفين وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- 2- أشار تحليل الانحدار أن العلاقة الإيجابية بين مشاركة الموظفين وبين الرضا الوظيفي تشير إلى أن مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار تؤدي إلى أداء وظيفي أفضل.

وكخلاصة، نلاحظ من استعراض الدراسة السابقة أن هناك علاقات قوية بين بعض خصائص واتجاهات المرعوسين وبين مشاركتهم في عملية صنع القرارات، ولكن معظم تلك النتائج كانت في دول غير عربية. وفي هذه الدراسة سوف نحاول سبر غور تلك العلاقات بين عينة من المرعوسين في بعض منظمات الخدمة العامة في المملكة العربية السعودية، وذلك لسد فجوة الدراسات في هذا الجانب الحيوي من السلوك القيادي.

منهجية الدراسة:

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع المرعوسين في الوزارات الخدمية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. أما بالنسبة للعينة فقد تم الحصول عليها من خلال اتباع منهجية (Fowler, 1988) Two-stage Sampling. ففي البداية تم حصر الوزارات الخدمية في مدينة الرياض وإعطاء كل واحدة رقمًا تسلسليًا ومن ثم اختيار عشر منها كعينة في المرحلة الأولى. أما في المرحلة الثانية، وهي عينة المرعوسين، فقد تم الحصول عليها من خلال عينة التوفر Convenience Sampling، ولكن تم مراعاة الحصول على عينة من أربعة مستويات تنظيمية تتدرج من القسم الصغير إلى وكالة الوزارة. وقد تم في هذه المرحلة توزيع 600 استبيان في 10 وزارات خدمية بمعدل 60 استبانة لكل وزارة، حيث تم وضع الاستبيان الفارغ وظرف إعادة في ظرف، وطلب من العينة تعبئته ووضعها في ظرف الإعادة وإعادته من خلال إدارات العلاقات العامة في تلك الوزارات.

وفيما يتعلق بالاستبانات المعادة، فقد تمت إعادة 521 استبيانًا، وذلك بنسبة 87% مما تم توزيعه. وبعد عملية فرز الاستبانات المعادة، تم استبعاد 35 منها، وذلك لعدم اكتمال بعض بياناتها أو لملاحظة اللامبالاة في تعبئة الاستبيان، وبذلك فقد بني تحليل هذه الدراسة على بيانات 486 استبيانًا، أي بنسبة 81% من الاستبانات الموزعة. وجدول (1) يوضح الوزارات المشاركة ونسبة الإعادة للاستبانات الصالحة من كل وزارة.

جدول (1)

مفردات العينة موزعة حسب الوزارة

م	الوزارة	الاستبانات الصالحة	النسبة
1	وزارة الكهرباء والماء	56	12%
2	وزارة النقل	50	11%
3	وزارة التربية والتعليم	50	11%
4	وزارة المالية	47	9%
5	وزارة الشؤون البلدية والقروية	46	9%
6	وزارة العمل	49	10%
7	وزارة الزراعة	34	7%
8	وزارة البترول والثروة المعدنية	57	12%
9	وزارة العدل	49	10%
10	وزارة الخدمة المدنية	48	9%
	الإجمالي	486	100%

مقاييس البحث:

مصدر مقاييس البحث: تم جمع بيانات هذه الدراسة من خلال استبيان معبأ من قبل مبحثين من داخل المنظمات التي تم اختيارها كعينة من المنظمات الحكومية في مدينة الرياض. ويرى بعض الباحثين أن البيانات المعبأة من قبل المبحثين self-Report Data تعتبر ملائمة بسبب أن آراء من هم داخل المنظمة Organizational Insiders قد تعكس التباين بشكل أكثر دقة من البيانات التي تجمع من خلال الوثائق أو من خلال ملاحظين خارجيين External Observers (Daniels and Bailey, 1999; Pugh, Hickson, Hinnings and Turner, 1968). وفيما يلي وصف لمقاييس هذه الدراسة ومصدرها:

- 1- الرضا عن المشرف: تم قياس هذا المتغير من خلال ستة عناصر مقتبسة من (Tjosvold, Andrews, and Jones, 1983)، حيث تقيس مدى رضا المرءوس عن رئيسه المباشر.
 - 2- الرضا الوظيفي: تم قياس هذا المتغير أيضاً من خلال أربعة عناصر مقتبسة من دراسة (Tjosvold, et al., 1983) والتي تقيس مدى الرضا الوظيفي العام للموظف ولزملائه في الوحدة الإدارية.
 - 3- الولاء التنظيمي: يرى (Porter, et al. 1974) أنه يعني الشعور بالولاء للمنظمة، ولكنه غير مصحوب بنظام اعتقادي قوي أو عاطفة التعلق بالمنظمة. وقد تم قياسه بستة عناصر حسب استبيان الالتزام التنظيمي (OCQ) والمختبر في دراسة (Zeffane, 1994)، وفي دراسة (اليامي، 2003).
 - 4- التعلق بالمنظمة: يرى (Porter, et al. 1974) أنه شعور بالالتزام للمنظمة، لأنه مصحوب بنظام اعتقادي قوي نحو المنظمة. وقد تم قياسه بتسعة عناصر حسب استبيان الالتزام التنظيمي (OCQ) والمختبر في دراسة (Zeffane, 1994)، وفي دراسة (اليامي، 2003).
 - 5- الالتزام التنظيمي: يتكون هذا المتغير من الولاء للمنظمة والتعلق بها، لهذا تم قياسه من خلال العناصر الخمسة عشر التي تقيس هذين المتغيرين. وقد تم قياس جميع عناصر المتغيرات السابقة على مقياس ذي خمس درجات، حيث يتدرج من غير موافق إطلاقاً إلى موافق جداً.
 - 6- المشاركة في عملية صنع القرار: وقد تم قياس هذا المتغير من خلال ثمانية عناصر تم تطويرها من قبل (Van Veldhoven and Meijman, 1994) وذلك على مقياس ذي خمس درجات (إطلاقاً، نادراً، أحياناً، عادةً، دائماً). وقد تم اختبارها في دراسة (Van Yperen, et al., 1999) وتشير هذه العناصر بشكل عام إلى مدى مشاركة المرءوس، وهل له قول مؤثر في عملية صنع القرار في وحدته الإدارية.
- اختبار موثوقية مقاييس الدراسة: تم اختبار مدى موثوقية مقاييس الدراسة، وذلك باستخدام معامل "كرونباخ" (Alpha) كما هو موضح في جدول (2).

جدول (2)

اختبار موثوقية مقاييس الدراسة (N=486)

المتغير	عدد العناصر	معامل الموثوقية (Alpha)
1- العمر	1	-
2- المستوى التعليمي	1	-
3- المستوى التنظيمي	1	-
4- مدة الخدمة في الوظيفة	1	-
5- مدة الخدمة في المنظمة	1	-
6- الرضا عن المشرف المباشر	6	.93
7- الرضا الوظيفي	4	.70
8- الولاء للمنظمة	6	.72
9- التعلق بالمنظمة	9	.80
10- الالتزام التنظيمي	15	.86
11- المشاركة في عملية صنع القرار	8	.87

يوضح جدول (2) أن معامل الموثوقية بالنسبة لمقاييس متغيرات الرضا عن المشرف، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي، والمشاركة في عملية صنع القرار يعتبر في المستوى العالي الذي يعتد به، كما أن درجة الموثوقية في مقياسي الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة يُعد في المستوى المقبول، وهذا يعطينا ثقة في استخدام البيانات في التحليلات اللاحقة.

النتائج:

في بداية هذه الدراسة تم التصريح بأن أحد أهم أهداف هذه الدراسة هو الإجابة عن عدد من الأسئلة المتعلقة بموضوعها. وللإجابة عن السؤال الأول الذي يسأل عن درجة المشاركة في صنع القرار بين عينة من موظفي القطاع العام تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحديد درجة مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرار، وذلك باستخدام إجراء الإحصاءات الوصفية Descriptive Statistics الذي يوضح المتوسط على المقياس المستخدم لقياس المتغير. وجدول (3) يعطي نتيجة هذه التحليل.

جدول (3)

درجة مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرار

المتغير	N	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط	الانحراف المعياري
المشاركة في صنع القرار	486	1	5	3.26	.85

نلاحظ من جدول (3) أن متوسط درجة مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرارات بين جميع عينة الدراسة هي (3.26)، وهي تمثل نسبة 65% من الحد الأعلى للمشاركة التي تحدث دائماً، وهي درجة أقرب إلى الضعيفة منها إلى المتوسطة.

كما تم طرح سؤال ثانٍ حول مدى مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرار، وهل هذه المشاركة تتباين حسب المستوى التعليمي والمستوى التنظيمي؟ وقد تمت الإجابة عن هذا السؤال باستخدام إجراءات المقارنة المتعددة -One-Way Analysis- ANOVA: Post Hoc Multiple Comparisons وبالتحديد إجراء The Least Significance Test or LSD وذلك

لمقارنة المتوسطات الحسابية للمجموعات قيد الدراسة لمتغيري المستوى التعليمي والمستوى التنظيمي (Norusis, 1993).

فبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، أعطى التحليل النتائج الموضحة في جدول (4).

جدول (4)

درجة التباين في درجة المشاركة في عملية صنع القرار حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ثانوية عامة	دبلوم بعد الثانوية	جامعي	دراسات عليا
ثانوية عامة	3.10	.81			*	*
دبلوم بعد الثانوية	3.11	.84				*
جامعي	3.30	.85	*			*
دراسات عليا	3.26	.62	*	*	*	

* تشير إلى أن التباين ذو دلالة إحصائية عند مستوى $p < 0.05$.

يمكن ملاحظة أن جدول (4) يحتوي على عدة تباينات ذات دلالة إحصائية في درجة المشاركة في عملية صنع القرار حسب المستوى التعليمي ولكن من أبرزها:

- 1- التباين بين من لديهم ثانوية عامة وبين من لديهم دراسات عليا، حيث تمت مشاركة من لديهم دراسات عليا أكثر في عملية صنع القرار.
 - 2- أيضاً هناك تباين بين من لديهم ثانوية عامة وبين من هم جامعيون حيث تتم مشاركة الجامعيين بشكل أكبر.
 - 3- إن هناك تبايناً في درجة المشاركة بين من هم جامعيون ومن لديهم دراسات عليا، وذلك في صالح الجامعيين.
- وبالنسبة للتباين في درجة مشاركة المرعوسين حسب المستوى التنظيمي فتظهر في جدول (5).

جدول (5)

درجة التباين في درجة المشاركة في عملية صنع القرار حسب المستوى التنظيمي

المستوى التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قسم	إدارة	إدارة عامة	وكالة
قسم	3.03	.83		*		*
إدارة	3.28	.86	*		*	
إدارة عامة	3.48	.75	*	*		
وكالة	3.26	.90	*	*	*	

* تشير إلى أن التباين ذو دلالة إحصائية عند مستوى $p < 0.05$.

يشير جدول (5) إلى وجود عدة تباينات فيما يتعلق بمشاركة المرعوس في عملية صنع القرار حسب المستوى التنظيمي ومن أبرزها:

- 1- إن المستوى التنظيمي الأول يختلف عن المستويات الثلاثة العليا، وذلك في صالح المستويات العليا.
- 2- إن هناك تبايناً في المشاركة في عملية صنع القرار بين من هم في المستوى الثاني والمستوى الثالث، وذلك في صالح من هم في المستوى التنظيمي الثالث-الإدارات العامة.
- 3- إن من يعملون في مستوى الإدارات العامة هم الأكثر مشاركة في عملية صنع القرار.

وللإجابة عن السؤالين الثالث والرابع من أسئلة الدراسة، تم استخدام تحليل الارتباطات Correlations، وذلك باستخدام معامل "بيرسون". وجدول (6) يعطي نتائج هذا التحليل.

جدول (6)

العلاقات الثنائية بين متغيرات الدراسة

المتغير	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- العمر										
2- التعليم	.05									
3- المستوى التنظيمي	.12**	.18**								
4- الخدمة في الوظيفة	.66**	-.09	.01							
5- الخدمة في المنظمة	.77**	-.03	.05	.73**						
6- الرضا عن المشرف	.11*	-.08	.09*	.06	.04					
7- الرضا عن الوظيفة	.16**	-.05	.07	.06	.12**	.56**				
8- الولاء التنظيمي	.14**	-.01	.08	.04	.08	.74**	.74**			
9- التعلق بالمنظمة	.23**	-.08	.09*	.13**	.14**	.42**	.64**	.72**		
10- الالتزام التنظيمي	.21**	-.06	.09*	.10*	.13**	.54**	.73**	.90**	.95**	
11- المشاركة في صنع القرار	.26**	.20**	.17**	.17**	.21**	.36**	.35**	.37**	.41**	.42**

* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى $p < 0.05$ ** تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى $p < 0.01$

يشير جدول (6) إلى أن هناك علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات الدراسة وبين مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرارات:

- 1- كلما زاد سن المرعوس، زادت مشاركته في عملية صنع القرار.
- 2- هناك علاقة إيجابية بين مستوى التعليم وبين مشاركة المرعوس في عملية صنع القرار. وهذه النتيجة تتفق مع تحليل التباين الذي تم للإجابة عن سؤال سابق في هذه الدراسة.
- 3- كما إن هناك علاقة طردية بين المستوى التنظيمي الذين يقع فيه الموظف وبين مدى مشاركته في عملية صنع القرارات. وهذا أيضاً يتفق مع تحليل التباين الذي تم القيام به.
- 4- نلاحظ أنه كلما زادت خدمة الموظف سواء في وظيفته الحالية أم في المنظمة التي يعمل بها بشكل عام، زادت مشاركته في عملية صنع القرار.
- 5- وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن المشرف وبين مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرار.
- 6- كلما زادت مشاركة المرعوس في عملية صنع القرار، زاد رضاه الوظيفي بشكل عام.
- 7- هناك علاقة إيجابية بين جميع مكونات الالتزام التنظيمي التي تتدرج من الولاء، فالتعلق بالمنظمة، ثم الالتزام لها وبين مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرارات التي تتعلق بأعمالهم. ونلاحظ أن أقوى تلك العلاقة هي بين المشاركة في عملية صنع القرار وبين الالتزام التنظيمي كمتغير مركب يتكون من كل من الولاء والتعلق بالمنظمة.

مناقشة النتائج والاستنتاجات:

تعتبر مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرارات - وخاصة تلك التي لها علاقة وثيقة بالأعمال التي يقومون بها - قضية ذات أهمية بالغة في منظمات الأعمال التي ترغب في المنافسة والبقاء في السوق وفي منظمات القطاع العام التي ترغب في تقديم أفضل الخدمات لطالبي خدماتها. فالمشاركة تساعد المديرين على الحصول على الآراء والأفكار الخلاقة التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات تساعد المنظمات على تقديم أفضل الخدمات لزيائنها.

فمن نتائج هذه الدراسة نلاحظ أن درجة المشاركة تميل إلى المستوى الضعيف أكثر منه إلى المستوى المتوسط. ويمكن فهم هذه النتيجة كنتيجة طبيعية في مجتمعات الدول النامية، التي لا تؤمن بالمشاركة كجزء من الثقافة السائدة في المجتمع. ولكن نلاحظ من تحاليل التباين التي تم القيام بها بين المستويين التعليمي والتنظيمي وبين المشاركة في عملية صنع القرار من قبل المرعوسين، أنه كلما زاد المستوى التعليمي والمستوى التنظيمي، أعطي المرعوس فرصة أكبر للمشاركة. وهذا يعني أن هناك تحسناً في انتشار ثقافة أهمية مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرارات التي تتعلق بأعمالهم.

كما إن نتائج هذه الدراسة تتفق مع نتائج الدراسات فيما يتعلق بالعلاقة بين الرضا عن المشرف والرضا الوظيفي وبين المشاركة في عملية صنع القرار. فقد أشارت دراسات عديدة، انظر كمثال (عوض، 1999، Cotton, et al., 1988; Scott-Ladd and Marshall, 2004; Witt, et al., 2000) أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وبين المشاركة، وهذا يتفق مع نتائج هذه الدراسة. فقد ذكر (Wagner, 1994) أن المشاركة تلعب دوراً حيوياً في إحداث توازن في عمل المديرين ومرعوسيه في أمور معالجة المعلومات، وصنع القرار، وحل المشكلات. وبدوره ينعكس على الرضا الوظيفي للمرعوسين الذين يرون في مشاركتهم في عملية صنع القرارات - وعلى الأخص التي تتعلق بأعمالهم - جانباً إيجابياً من قبل المشرف المباشر.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين مكونات الالتزام التنظيمي، فإن هذه هي أول دراسة على حد علم الباحثين التي تدرس العلاقة بين الالتزام التنظيمي كمركب يتكون من ثلاثة متغيرات مستقلة وبين مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرار. ونلاحظ أن نتائج هذه الدراسة تتفق مع العديد من الدراسات السابقة التي وجدت علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وبين المشاركة في عملية صنع القرار (انظر كمثال، (Bhatti and Shahzad, 2008; Crandall and Parnell, 1994; Van Yperen, et al., 1999). وبناء على نتيجة هذه الدراسة والدراسات السابقة نستطيع القول إن مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرار تعطي على الأقل مؤشراً إيجابياً نحو التزام الموظفين نحو منظماتهم حيث، يصبح الموظف مهتماً بشأن المنظمة، ويرغب في أن يراها في أفضل حالاتها.

الدراسات المستقبلية:

بالرغم من أن هذه الدراسة قد وجدت علاقات إيجابية ذات دلالات إحصائية بين متغيراتها وبين مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرارات، فإنها اعتمدت على تحليل الارتباط الذي لا يعطي إلا مؤشرات عن العلاقات. لهذا ينبغي أن يتم اختبار العلاقات بين اتجاهات المرعوسين والمشاركة في عملية صنع القرار بأدوات تحليلية أكثر تطوراً، مثل تحليل الانحدار. وبمعنى آخر ينبغي على الدراسات المستقبلية أن تحدد ما إذا كانت مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرار قادرة على التنبؤ برضا

المرعوسين عن مشرفهم المباشر وعن وظائفهم بشكل عام. كما أنه من الأهمية بمكان أن توضح الدراسات المستقبلية ما إذا كانت مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرارات أيضاً مؤشراً قوياً لمكونات الالتزام التنظيمي. كما ينبغي أن يقوم الباحثون بمثل هذه الدراسة في قطاعات مختلفة غير القطاع العام الخدمي الذي كانت هذه الدراسة فيه والتي سوف تمكننا من إجراء بعض المقارنات، ومن ثم معرفة ما إذا كان هناك نمط معين لوجود هذه العلاقات بغرض بناء فرضيات في هذا الجانب، ومن ثم الوصول إلى نظرية مبدئية والتي ستكون اللبنة الأولى في تأسيس عمل الممارسين على مبادئ قوية فيما يتعلق بمشاركة المرعوسين بشكل عام ومشاركتهم في صنع القرارات التي تخص أعمالهم.

خاتمة:

أصبح من المعلوم أن المشاركة بشكل عام والمشاركة في عملية صنع القرار في منظمات اليوم ترتبط بعدد من خصائص واتجاهات الموظفين. وقد وجدت هذه الدراسة عدداً من النتائج التي تؤكد هذه المعرفة. ولكن قبل ذلك وجدت هذه الدراسة أن درجة مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرارات التي تتعلق بأعمالهم تميل إلى المستوى الضعيف. أما فيما يخص العلاقة بين مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرار وبين اتجاهاتهم، فقد أشارت هذه الدراسة إلى وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرار وبين رضاهم عن المشرف المباشر ورضاهم الوظيفي بشكل عام. كما وجدت علاقات طردية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرار وبين ولائهم وتعلقهم ومن ثم التزامهم للمنظمات التي يعملون بها. وبناء على هذه النتائج وغيرها يوصي الباحثان بما يلي:

- 1- بناء على نتيجة أن مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرارات ضعيفة، ينبغي تدريب المديرين والقادة فيما يتعلق بأهمية المشاركة، وذلك لإحداث الثقافة الكافية لديهم في هذا الجانب.
- 2- ينبغي مشاركة المرعوسين بشكل عام، والمرعوسين ذوي التعليم العالي بشكل خاص، وذلك للاستفادة مما لديهم من معارف وعلى أساس أن لديهم التوقع بمشاركتهم استناداً إلى ما لديهم من معارف
- 3- تمشياً مع نتائج هذه الدراسة وغيرها ولزيادة رضا المرعوسين عن مشرفهم المباشر وعن وظائفهم، ينبغي مشاركتهم في عملية صنع القرارات، وعلى الأخص التي تتعلق بأعمالهم.
- 4- يلعب الالتزام من قبل الموظفين نحو منظماتهم دوراً رئيساً في زيادة عطائهم، انظر كمثال (Scott-Ladd, et al., 2005). وبناء على نتائج هذه الدراسة وغيرها من الدراسات نوصي بأن تتم مشاركة المرعوسين في عملية صنع القرارات، حيث إن هذه المشاركة ستؤدي إلى ولائهم وتعلقهم، ومن ثم التزامهم نحو المنظمة.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- المشوري، صالح. (2007). "مفهوم القرار الاستراتيجي وتأثير العوامل الشخصية والمشاركة في عملية اتخاذه" *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، جامعة عدن، مج 10، ع 20: 197-220.
- اليامي، أحمد مداوس. (2003). "دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام التنظيمي لشاغلي الوظائف غير الإشرافية" *المجلة العربية للإدارة*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، مج 23، ع 2: 1-43.
- اليامي، أحمد مداوس. (2009). "العلاقة بين بعض الخصائص والقيم الشخصية وبين أساليب صنع القرار في المنظمات العامة" *المجلة العلمية للإدارة*، الرياض: الجمعية السعودية للإدارة، العدد 3: 3-44.
- شهاب، إبراهيم. (1995). "مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية" *الإداري*، السنة 17، العدد، 61: 209-243.
- عوض، محمد أحمد. (1999). "أثر المشاركة في عملية اتخاذ القرارات على جودة القرارات الاستراتيجية" *مجلة البحوث الإدارية*، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد 2/1: 8-25.
- كنعان، نواف. (2003). *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق*، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- مارش، جيمس وسامون هيربرت. (1420). *المنظمات* (مترجم)، الرياض: معهد الإدارة العامة.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Bhatti, K. and I. Shahzad. (2008). "Impact of Employee Participation on Job Satisfaction and Perceived Organizational Performance in Banking Sector of Pakistan", *The Business Review*, Cambridge, 10(2): 170-177.
- Bernstein, A. (1993). "Making Teamwork Work-and Appeasing Uncle Sam" *Business Week*, January, 25: 101.
- Black J. and H. Gregersen. (1997). "Participative Decision Making: An Integration of Multiple Dimensions", *Human Relations*, 50 (7): 859-878.
- Cohen, R. (1985) "Procedural Justice and Participation", *Human Relations*, 38: 643-63.
- Cotton, J. (1985) "Rethinking Employee Participation: The Impact of Different Forms of Participation", Symposium Held At: *the Annual Meeting of the Academy of Management*, San Diego, CA.
- Cotton, J. (1996). "Employee Involvement" In: C. L. Cooper and I. T. Robertson (eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (Vol., 2, pp. 219-242), New York: John Wiley.
- Cotton, J., D. Vollrath, K. Froggatt, M. Lengnick-Hall and K. Jennings. (1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes" *Academy of Management Review*, 13: 8-22.
- Crandall, W. and J. Parnell. (1994). "On the Relationship between Propensity for Participative Management and Intention to Leave: Re-opening the Case for Participation", *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 30 (2): 197-209.

-
- Daniels, K. and A. Bailey. (1999). "Strategy Development Processes and Participation in Decision Making: Predictors of Role Stressors and Job Satisfaction", *Journal of Applied Management Studies*, 8 (1): 27-42.
 - Ferris, G. and J. Wagner. (1985). "Quality Circles in the United States: A Conceptual Reevaluation", *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 21: 155-167.
 - Fowler, J. R. and J. Floyd. (1988). *Survey Research Methods*. London: Sage Publications.
 - Glew, D.; A. O'Leary-Kelly; R. Griffin and D. Van Fleet. (1995). "Participation in Organizations: A Preview of the Issues and Proposed Framework for Future Analysis", *Journal of Management*, 21: 395-421.
 - Hames, D. (1991). "Productivity-enhancing Work Innovations: Remedies for What Ails Hospitals?", *Hospital and Health Administration*, 36: 545-558.
 - Lawler, E. (1991). *High Involvement Management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 - Lawler, E. (1996). *From the Ground Up*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 - Lock, E. (1983). "The Nature and Causes of Job Satisfaction", In: M. C. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 1297-1349), New York: John Wiley & Sons.
 - Locke, E. and D. Schweiger. (1979) "Participation in Decision Making: One More Look" In: B. M. Staw (ed), *Research in Organizational Behavior*, 1: 265-339, Greenwich, CT: JAI Press.
 - Matteson, M. and J. Ivancevich. (1987). *Controlling Work Stress: Effective Human Resource and Management Strategies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 - Norusis, Marija J. (1993). *SPSS for Windows: Base System User's Guide, Release 6.0*. Chicago, IL. SPSS Inc.
 - Peterson, D. E. (1991). *A Better Idea: Redefining the Way Americans Work*. Boston: Houghton-Mifflin.
 - Porter, L.; R. Steers; R. Mowday and P. Boulian. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609
 - Pugh, D.; D. Hickson; C. Hinings and C. Turner. (1968). "Dimensions of Organizational Structure", *Administrative Science Quarterly*, 13 (1): 65-105.
 - Schweiger, D. and C. Leana. (1986). "Participation in Decision Making", In: E. A. Locke (ed.) *Generalizing from Laboratory to Field Settings*, (pp. 147-166), Lexington, MA: Lexington Books.
 - Scott-Ladd, B. and V. Marshall. (2004). "Participation in Decision Making: A Matter of Context?", *Leadership & Organization Development Journal*, 25(8): 646-662.
 - Scott-Ladd, B., Travaglione A. and Marshall V. (2005) "Causal Inferences between Participation in Decision Making, Task Attributes, Work Effort, Rewards, Job Satisfaction and Commitment" *Leadership and Organizational Development*, 27(5): 399-414.
 - Sheldon, M. (1971). "Investments and Involvement as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, 16: 143-150
 - Smith, C. and M. Brannick. (1990). "A Role and Expectancy Model of Participative Decision-Making: A Replication and Theoretical Extension", *Journal of Organizational Journal*, 11: 91-104.
 - Steers, R. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22: 46-56.

- Sumrall, W.; D. Cox; A. Doss and D. Jones. (2008). "Participative Decisions and Organizational Commitment: A Quantitative Analysis", *Southern Business Review*, Winter: 39-52.
- Thibaut, J. and L. Walker. (1975). "A Theory of Procedure", *California Law Review*, 66: 541-566.
- Tojsovd, D.; R. Andrews and H. Jones. (1983). "Cooperative and Competitive Relationships between Leaders and Subordinates," *Human Relations*, 36 (12): 1111-1124.
- Van Veldhoven, M. and T. Meijman. (1994). *The Measurement of Psychosocial Job Demands*, Amsterdam: NIA
- Van Yperen N.; A. van den Berg and M. Willering. (1999). "Towards A Better Understanding of the Link between Participation in Decision-making and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 377-392.
- Wagner, J. (1994). "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence", *Academy of Management Review*, 19: 312-330.
- Wagner, J. and R. Gooding. (1987). "Effects of Societal Trends on Participation Research", *Administrative Science Quarterly*, 32: 241-262.
- Witt, L.; M. Andrews and M. Kacmar. (2000). "The Role of Participation in Decision-Making in the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship", *Human Relations*, 53: 341-58.
- Yammarino, F. and T. Naughton. (1992). "Individual and Group-based Views of Participation in Decision Making", *Group and Organization Management*, 17: 398-413.
- Yoder, R. and S. Eby. (1990) "Participation, Job Satisfaction and Decentralization: The Case of Swaziland", *Public Administration & Development*, 10 (2): 153-163.
- Yukl, G. (1989). "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research", *Journal of Management*, 15: 251-289.
- Zeffane, R. (1994). "Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees", *Human Relations*, 47(8): 977-1010.



ملحق (1)

استبيان الدراسة

الجزء الأول: معلومات شخصية:

- 1- العمر: 30-20 40-31 50-41 60-51
- 2- التعليم: ثانوية عامة دبلوم بعد الثانوية جامعي
- 3- المستوى التنظيمي: قسم إدارة إدارة عامة وكالة
- 4- مدة الخدمة في الوظيفة الحالية: أقل من 5 سنوات 10-5 15-11
- 5- مدة الخدمة في المنظمة بشكل عام: أقل من 5 سنوات 10-5 15-11
- أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: يتعلق بمدى مشاركتك في عملية صنع القرار في الوحدة التنظيمية التي تعمل بها.

م	العبرة	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	عادة	دائماً
1	هل قولك مؤثر في عملية صنع القرار في العمل؟					
2	هل تشارك في عملية صنع القرار فيما يتعلق بقضايا العمل؟					
3	هل لديك قول فيما يتم ولا يتم في وظيفتك؟					
4	هل تشارك في عملية صنع القرار فيما يتعلق بطبيعة أنشطة عملك؟					
5	هل تستطيع التأثير بشكل مباشر في عملية صنع القرار في وحدتك التنظيمية؟					
6	هل لديك تأثير في تقسيم العمل بينك وبين زملائك؟					
7	هل لديك الفرصة في مناقشة المشكلات المتعلقة بالعمل مع رئيسك المباشر؟					
8	هل لديك فرصة كافية لفحص القضايا المتعلقة بالعمل مع رئيسك؟					

الجزء الثالث: هذا الجزء يطرح عليك عدداً من الأسئلة حول مدى شعورك نحو الإشراف والوظيفة والمنظمة بشكل عام.

1	بشكل عام، أنا سعيد جداً بالطريقة التي يتم الإشراف بها عليّ.					
2	يستحق رئيسي الحصول على علاوة مالية على العمل الجيد الذي يقوم به.					
3	يستحق رئيسي الحصول على ترقية على العمل الجيد الذي يقوم به.					
4	أثق كثيراً في كفاءة رئيسي الوظيفية.					
5	لدي ثقة كبيرة في دوافع ونوايا رئيسي.					
6	لدي درجة ثقة عالية في مهارة العلاقات الشخصية لرئيسي.					
7	بشكل عام، أنا راض جداً عن وظيفتي.					
8	أنا غير راض عن وظيفتي إلى درجة أنني كثيراً ما أفكر في تركها أو طلب النقل.					
9	كثيراً ما يفكر الأشخاص في قسمي/ إدارتي في ترك وظائفهم.					
10	معظم الموظفين في قسمي/ إدارتي راضون جداً عن وظائفهم.					
11	أشعر بولاء ضعيف جداً للمنظمة التي أعمل فيها.					
12	إن يحدث سوى تغيير طفيف على ظروفي الحالية عند تركي لهذه المنظمة.					
13	من المؤكد أنني أخطأت عندما قررت العمل لهذه المنظمة.					
14	أخبر أصدقائي أن هذه المنظمة منظمة عظيمة للعمل فيها.					
15	ليس هناك الكثير من الفائدة للاستمرار في هذه المنظمة إلى الأبد.					
16	أهتم بشكل حقيقي بمصير هذه المنظمة.					
17	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأني جزء من هذه المنظمة.					
18	أشعر بسعادة لاخياري هذه المنظمة لأعمل فيها وفضلتها على منظمات أخرى.					
19	لدي الرغبة في قبول أي نوع من المهام الوظيفية من أجل الاستمرار في العمل بالمنظمة.					
20	بالنسبة لي، هذه المنظمة هي أفضل ما يمكن العمل له بين المنظمات المتاحة للعمل.					
21	قيمي وقيم هذه المنظمة متشابهة جداً.					
22	تحمسني هذه المنظمة بشكل حقيقي على تقديم أفضل ما لدي في أداء العمل.					
23	لدي رغبة في تقديم جهداً كبيراً يفوق المتوقع مني من أجل مساعدة هذه المنظمة على النجاح.					
24	كثيراً ما أجد صعوبة في الاتفاق مع سياسات هذه المنظمة.					
25	من الممكن أن أعمل لمنظمة أخرى إذا توافرت الفرصة، طالما أن نوع العمل متشابه.					

**Subordinates' Participation in Decision Making Process
And It's Relationship to their Characteristics
And Attitudes towards the Organization**

Dr. Ahmed M. Alyami

Professor of Public Administration

Dr. Nasser M. Al-Fwzan

Associate Prof. of Public Administration

College of Business Administration
King Saud University
Riyadh – KSA

ABSTRACT

In the management of Today's organization, the concept of subordinates' participation in the affairs of these organizations is an essential concept. And subordinates' participation is done through a process of sharing power through the organization's hierarchy. Some studies in the English language have indicated that there are significant positive relationships between subordinates' participation and their attitudes and performance.

In the current study, which was done among a sample drawn from public service organizations in Saudi Arabia, we studied the degree of subordinates' participation in decision making through their opinions and its relation to some of their characteristics and attitudes toward their organizations. This was done through asking several questions, such as what the extent of the subordinates' participation in decision making through their opinions? And what are the signs of the relationships between subordinates' participation and their job satisfaction and organizational commitment?

And to answer the study questions, we used the SPSS package to determine the degree of subordinates' participation in decision making through their opinions. The relationships between subordinates' participation in decision making and their attitudes toward their jobs and the organization were determined through using Person correlation analysis.

The results indicated a very weak degree of participation. But we found strong positive relationships between participation and satisfaction with the supervisor and with job satisfaction. And strong positive relationships between participation and the components of organizational commitment. Based on these results, we make some recommendations for those who are in leadership positions.

