



دور المشاركة في صنع القرار على تحسين أداء العاملين في المنظمات العامة

The role of participation in decision-making to improve the performance of employees
in public organizations

أحمد مجدى أحمد جنيدى¹

Article Info

Article Language: Arabic

معلومات المقالة

لغة المقالة: العربية

Abstract

This study aimed to identify the role of the participation of employees in decision-making to improve their performance in public organizations and to show the ways to benefit from the participation of workers in decision-making, as well as to identify the difficulties that may face its application. To achieve these objectives, the analytical descriptive approach was used, literature review, and theoretical and applied studies on the participation of employees in decision-making and its role in improving their performance in public organizations. Through a comprehensive analysis, the study reached results that indicated some difficulties, such as the absence of policies that support the participation of employees in decision-making, the absence of an effective communication system that supports the participation of employees in decision-making, and the centralization of decision-making in public organizations. The study proved that the participation of employees will improve the performance of employees in public organizations. The study concluded with a set of suggested recommendations to support and activate the participation of employees in decision-making within public organizations.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي دور مشاركة العاملين في صنع القرار علي تحسين أدائهم بالمنظمات العامة و بيان أوجه الاستفادة من مشاركة العاملين في صناعة القرار و كذلك تحديد الصعوبات التي قد تواجه تطبيقها. و لتحقيق تلك الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و مراجعة الأدبيات و الدراسات النظرية و التطبيقية عن مشاركة العاملين في صنع القرار و دورها في تحسين أداء العاملين في المنظمات العامة. و من خلال التحليل الشامل لمحتواها، توصلت الدراسة إلي نتائج أشارت إلي بعض الصعوبات مثل عدم وجود سياسات تدعم مشاركة العاملين في صناعة القرار و عدم وجود نظام إتصال فعال يدعم مشاركة العاملين في صناعة القرار و مركزية اتخاذ القرارات بالمنظمات العامة. و أثبتت الدراسة أن مشاركة العاملين سوف تؤدي إلي تحسين أداء العاملين في المنظمات العامة. و قد اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات المقترحة لدعم وتفعيل مشاركة العاملين في صنع القرار داخل المنظمات العامة.

Key words: Participation in decision-making, job performance of employees.

الكلمات المفتاحية: المشاركة في صنع القرار، الأداء الوظيفي للعاملين.

مقدمة:

تعد عملية صناعة القرار في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة في ظل المتغيرات البيئية المختلفة، وقد دفعت تلك المتغيرات المنظمات إلى ضرورة العمل على تعديل أوضاعها لضمان بقائها، مما تطلب منها تبني بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة، ومن أهم تلك الاتجاهات مشاركة العاملين في صنع القرار والتي تعد أحد أهم عناصر الحوكمة التي تسعى إلى تطبيقها كافة المنظمات بمختلف أنواعها. (1)

نتيجة لذلك اعتبرت الإدارة المعاصرة أن أسلوب المشاركة في صناعة القرار إحدى مقومات وخصائص المنظمة، وتتبلور أهمية المشاركة في تنمية شعور العاملين بمدي أهميتهم داخل المنظمة وتأثيرهم في كافة قراراتها، مما يساعد على إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة فيما بينهم، وتقوية الشعور بالانتماء التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك فإن مشاركة العاملين في صناعة القرار تؤدي إلى صناعة قرار أفضل، وإيجاد الحلول للمشكلات مما يساعد على الالتزام بتنفيذه بكفاءة، وكذا تأكيد مفهوم العمل الجماعي، وربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين بالمنظمة. (2)

في ضوء ذلك يتبين مدي تأثير المشاركة في صنع القرار على تحسين أداء العاملين في المنظمات العامة، وذلك من خلال وجود أليات وسياسات واضحة تمكن العاملين من المشاركة الفعالة، مع توائم الأهداف الشخصية للعاملين مع أهداف عملية صنع القرار، بالإضافة إلى تمتعهم بالخبرة والمستوي التعليمي والمعرفي الملائم لتلك العملية، وكذا ملائمة نظام الاتصال بالمنظمات العامة لتلك العملية، وإتباع سياسة اللامركزية في اتخاذ القرار، والتخطيط السليم القائم على أسس علمية سليمة.

(1)Michael, A ., **Emotional Intelligence And Critical Thinking Relationships to Transformational Leadership**, Unpublished doctoral Dissertation, University of phoenix, North America, 2008, P.44.

(2) هالة عبدالقادر صبري، "أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 6 العدد 4، 2010، ص34.

المشكلة البحثية:

تعتبر المتغيرات الهائلة في البيئة الخارجية للمنظمة المحرك الرئيسي لتطوير آليات وأساليب جديدة في العمل الإداري والتي تؤكد على أهمية دور العاملين في إحداث التكيف المطلوب مع البيئة الخارجية، الأمر الذي يتطلب تبني استراتيجيات تدعم قدرات العاملين وتمكينهم من حرية التصرف المباشر لاستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر أو التقليل من آثارها.

من هذا المنطلق أصبح الاهتمام بمشاركة العاملين مطلباً أساسياً يعتمد بشكل رئيسي على جودة الخدمات التي يقدمها العاملين من خلال توظيف مهاراتهم وقدراتهم لصالح المنظمة. وتعتبر عملية صناعة القرارات أحد العوامل الهامة لنجاح العمل الإداري في المنظمات العامة ومدى تحقيق أهدافها، لذا فمن الضروري على تلك المنظمات الاستعانة والاسترشاد بأراء وخبرات العاملين فيها على مختلف مستوياتهم الإدارية لأنهم أكثر قدرة على الإحاطة بالمشكلات التي تواجه المنظمة ووضع الحلول المناسبة لها.

إلا أن هناك بعض المعوقات التي تمنع تطبيق المشاركة أو تحول دون نجاحها في المنظمات العامة، تمثلت في خوف المديرين في الإدارة العليا من الفشل أو فقدان السيطرة على اتخاذ القرارات أو عدم رغبتهم في مشاركة غيرهم في إدارة المنظمة، وأيضاً النمط القيادي الأوتوقراطي السائد في تلك المنظمات، وقلة الخبرة والتخصص العلمي للعاملين مما يحول دون مشاركتهم في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.

قد أدى عدم مشاركة العاملين في صناعة القرارات داخل منظماتهم إلي تنامي الشعور لديهم بعدم أهمية آرائهم وأنهم مجرد منفذين فقط لتلك القرارات مما يحبط معنوياتهم وينعكس ذلك بالسلب على أدائهم التنظيمي.

على ذلك تتمثل المشكلة البحثية في انخفاض مستوي الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات العامة نتيجة عدم مشاركتهم في صناعة القرارات المتعلقة بالعمل.

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي في زيادة معدل أداء العاملين في المنظمات العامة عن طريق زيادة وفعالية مشاركة العاملين في صنع القرارات بالإضافة إلي تقديم اقتراحات وتوصيات لتفعيل مشاركة العاملين في ضوء النتائج الميدانية التي توصلت إليها الدراسة.

وينبثق من الهدف الرئيسي بعض الأهداف الفرعية الأخرى تتمثل في:

- التعرف على طبيعة عملية مشاركة العاملين في صناعة القرار بالمنظمات العامة وأثرها على تحسين أداء العاملين.

- التعرف على أساليب ومجالات مشاركة العاملين في صناعة القرار بالمنظمات العامة.

- التعرف على المشكلات التي قد تعوق مشاركة العاملين في صناعة القرار بالمنظمات العامة.

- تقديم إطار نظري يوضح مفاهيم الدراسة.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذه الدراسة في الآتي:

1- انتشار تطبيق الحوكمة في جميع دول العالم، والتي تعد المشاركة من أهم الأسس التي تقوم عليها الحوكمة في كافة المنظمات وعلى مختلف أنواعها.

2- التعرف على الدور الذي يلعبه مشاركة العاملين في صناعة القرار على تحسين أدائهم في المنظمات العامة.

4- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات العامة مما يتيح للقيادات الإدارية وضع الاستراتيجيات المناسبة لتحسين الأداء.

الأهمية العلمية: تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من توفير مادة علمية في مجال المشاركة في صناعة القرار ودورها في تحسين أداء العاملين في المنظمات العامة.

الأهمية العملية: كما تتبع الأهمية العملية فيما تقدمه الدراسة من نتائج وتوصيات تساهم في استفادة المسؤولين في المنظمات العامة في تحسين أداء العاملين نتيجة تفعيل مشاركتهم في صناعة القرارات المتعلقة بالعمل.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الآتية:

(1) ما هي أوجه الاستفادة من مشاركة العاملين في صنع القرار في المنظمات العامة؟

(2) ما هي الصعوبات التي قد تواجه مشاركة العاملين في صنع القرار في المنظمات العامة؟

منهج الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة الحالية و أهدافها و البيانات المراد الحصول عليها، فإن المنهج المناسب لهذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي و مراجعة الأدبيات و الدراسات النظرية و التطبيقية و يعرف المنهج التحليلي بأنه المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة و يوضح خصائصها أو التعبير الكمي الذي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار و حجم الظاهرة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

1- حدود زمنية:

تقتصر هذه الدراسة على الفترة من عام 2021 وحتى عام 2023.

2- حدود مكانية:

اقتصرت هذه الدراسة على بعض المنظمات العامة داخل جمهورية مصر العربية.

3- حدود موضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة علي تحديد مفهوم المشاركة في صناعة القرار و بيان المعوقات و أوجه الاستفادة منها في المنظمات العامة في تحسين أداء العاملين.

الإطار النظري

مفهوم المشاركة:

تعتبر مشاركة العاملين مفهوما واسعا مرنا، ومتعدد الأبعاد، ويمتد إلى أفق واسع من الممارسات الإدارية، وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين عند تناولهم لهذا المفهوم ويرجع ذلك إلى اختلاف خلفياتهم العلمية ، ونتيجة لذلك تعددت المفاهيم المتعلقة بالمشاركة*

تتفق الدراسة مع تناول **Davis** لمفهوم المشاركة بأنها تعني انهماك العاملين ذهنيا وعاطفيا في العمل، مما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة و مشاركة المسؤولية عنها.(1)

التعريف السابق يتضمن ثلاث أفكار وهي: الانهماك، و المساهمة و المسؤولية. فالعامل الذي يشارك في صنع القرار ينهمك ذاتيا، لأن وظيفته في حد ذاتها ليست مشاركة حيث تعد مجموعة من الاختصاصات و السلطات و الواجبات و المسؤوليات التي تناسب العامل و تسند إليه الوظيفة، أما المشاركة فهي تدفع العاملين للإسهام وتتيح لهم فرصة تفجير طاقاتهم و إمكانياتهم في المبادأة والإبداع نحو تحقيق أهداف المنظمة. و الفكرة الثالثة هي تشجيع العاملين على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة و المنظمة ككل.(1)

الآثار الإيجابية للمشاركة:

يترتب على تطبيق مبدأ المشاركة نتائج إيجابية للعاملين، كما يترتب عليها ترشيد عملية صنع القرارات و ضمان إصدار قرارات أقرب إلى الصواب و أكثر فاعلية، وتتضح مزايا المشاركة من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال، ومن أهم هذه المزايا:(1)

*لمزيد من المعلومات أنظر:

- عبدالعزيز بن محمد الحميضي، مرجع سبق ذكره، ص22.
- Wilkinson, **Conceptualizing Employee Participation in Organizations**, Oxford University Press, New York, 2010, p.169 .

(1)صالح بن عبد الرحمن الفوزان، المشاركة في صنع القرارات وعلاقتها بتحسين الأداء بالحرس الوطني في القطاع الشرقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2013، ص 19.

(2)المرجع السابق، نفس الصفحة.

(4)أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية: الدليل العلمي للمديرين، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008، ص ص509: 510.

أ- تجعل العاملين يفرضون وجودهم الذاتي بإسهامهم برأيهم مع رأي الآخرين المشاركين بالمنظمة، مما يساعد في حل المشكلات التي تهمهم، أو تهمس نشاطاتهم، أو تؤثر في ظروف عملهم، و من خلال هذه المشاركة يطلع العاملين على مشاكل المنظمة و يتفهمون الأسباب الداعية للقرار عند حصوله، فلا يكون مفاجئاً لهم مما يقوي الدافع لديهم لاقتراح التحسينات و التعديلات و الحلول الملائمة له، وكذلك يدعم لديهما لإحساس بأهميتهم متي شعروا أن آراءهم و اقتراحاتهم محل تقدير و اهتمام القيادة، كما يقوي من إحساسهم بالمسؤولية مما يبسر على القيادة أداء مهامها.

تُمكن المشاركة الفرد من معرفة دوره في التنفيذ و معرفة أسباب القرار، حيث إنها تجعل العاملين يشعرون أنهم يشاركون قائدهم في صنع القرارات، و الوقوف على ظروف وأسباب إصدارها، و هم لذلك يقبلون على تنفيذها بحماس و رغبة، و يشعرون بالتالي أن القرار من صنعهم، فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه، و مثل هذا الالتزام الذي يكون لدي العاملين من خلال اشتراكهم في صنع القرار يحد من فرصة أو محاولة التهرب من المسؤولية أو مقاومة تنفيذه مما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين القيادة و العاملين ويرفع من روحهم المعنوية.

ب- إن المشاركة تساعد على وجود المناخ الصالح و الملائم لعملية صنع القرار و تقبله في إطار مصلحة العاملين و المنظمة، كما أنها تعمل على تنمية القيادات الإدارية في المستويات الإدارية الأقل و إشعارها بأهميتها، و أنها عنصر فعال في المنظمة، كما تساعد على تحسين سبل الاتصال بين القيادة و المرؤوسين.

ج- إن المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة و العاملين في المنظمة، و بين المنظمة و الجمهور الذي يتعامل معها من ناحية أخرى، بمعنى أن المشاركة تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة مع العاملين و علاقات حسنة مع الجمهور، فالقيادة الديمقراطية من خلال تأثيرها على العاملين و حفزهم للاستجابة لتوجيهاتها و التشاور معهم بشأن خطط العمل و سياساته و شرح أسباب ما تقوم به من نشاطات، تعمل على تخفيف أسباب مقاومة تنفيذ القرار في بيئة المنظمة، و تساعد على حل المشكلات الإدارية في أقصر وقت، و تقلل من اعتماد العاملين على قياداتهم في المواقف المختلفة نتيجة لتزايد إحساسهم بالمسؤولية و تفهمهم لأهداف المنظمة، و هذه العوامل لا يتم تحقيقها بشكل سليم إلا في نطاق السماح بقدر معقول من المشاركة التي إذا ما أحسن القائد استخدامها ارتفعت الروح المعنوية لدي العاملين وزادت كفاءتهم الإنتاجية.

د- المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار، وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار، حيث يمكن للقائد من خلالها التعرف على كافة آراء العاملين الذين

يتمتعون بخبرات كبيرة في العمل و التي يمكن من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم و المحقق للهدف الذي تسعى إليه المنظمة، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد.

بالإضافة إلى ذلك فإن المشاركة تساعد على جعل القرار أكثر ثباتاً، و هذا يضمن عدم إلغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة و توافي ما قد يترتب على إلغاء القرار أو تعديله من آثار سلبية، فضلاً عن أن المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول العاملين للقرار و ولائهم له و عدم معارضتهم له بعد إصداره و تخفف العقبات التي تحول دون تنفيذه.

هـ- إن المشاركة-بصورة عامة-تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة، و توفر حياة عمل إيجابية من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية و المسؤولية و الجوانب المادية للفرد، و قد ثبت من خلال الدراسات المختلفة أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى و تقليل حدة الدوران الوظيفي مما يزيد من الرضا الوظيفي.

و- تساهم المشاركة في تغيير الأنماط السلوكية للعاملين في المنظمة، كما تعمل على تنمية المعارف و المهارات التي تمكن من نجاح عملية صنع القرار.

مفهوم الأداء الوظيفي.

يعد الأداء الوظيفي من بين أكثر المجالات التي لاقى اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات العلمية وكان لتعدد طبيعة العنصر البشري انعكاساً كبيراً على اختلاف النتائج التي توصل إليها هؤلاء الباحثين، خاصة فيما يتعلق بتحديد العوامل المؤثرة على أدائه و درجة تأثير كل منها على مستوي هذا الأداء. ومع أن هذا المفهوم من المسلمات الرئيسية في نظريات التنظيم و السلوك الإداري، إلا أنه لا يزال من أكثر الموضوعات من خلال تناول الباحثين له.

ورغم تعدد تلك المفاهيم*، إلا أن الدراسة تتفق مع إحداها في تناولها لمفهوم الأداء الوظيفي باعتباره النتائج النهائية المحققة ولكن مع مراعاة شروط الأربعة و المتمثلة في : الكمية، النوعية، التكلفة، و المدة الزمنية المحددة.⁽¹⁾

*لمزيد من المعلومات أظنر :

• شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، 2007، ص 79.

• صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، جامعة قسنطينة، كتاب جامعي، 2010، ص 91.

⁽¹⁾ حمداوي عمر، "انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 8، 2012، ص ص 24: 160.

أهمية الأداء الوظيفي:

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فتلك المجتمعات تعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معياراً و مؤثراً لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداءً من مستوى الفرد العامل أياً كان موقعه داخل المنظمة وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمنظمة وصولاً إلى الدولة، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المنظمات العاملة بها، وفيما يلي تستعرض الدراسة أهمية الأداء بالنسبة للعاملين و المنظمة على النحو التالي:

بالنسبة للعاملين.

يعد أداء العاملين على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء وفعالية المنظمة التي يعملون بها، وينعكس اهتمام العاملين بمستوي أدائهم على النحو التالي: (1)

أ- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح احد العوامل الأساسية التي تبني عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد- مثل النقل والترقية - ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

ب- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

ج- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله و إثبات ذاته.

من خلال ما تم التطرق إليه تتوصل الدراسة إلى أن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على تنميته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

(1) James, A., "Extraversion and job performance: How context relevance and bandwidth specificity create a non-linear, positive, and asymptotic relationship", **Journal of Vocation Behavior**, Vol. 87, 2015, pp. 80; 88.

بالنسبة للمنظمة.

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كافة المديرين، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم مدى كفاءة وفعالية المنظمة، وترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة من خلال العناصر التالية:⁽¹⁾

أ- يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوي الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع العاملين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع المديرين والقادة أيضاً.

ب- ارتباط الأداء بدورة حياة المنظمة في كافة مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة التميز، مرحلة الريادة)، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

العلاقة بين المشاركة في صناعة القرار و تحسين أداء العاملين:

الرضا الوظيفي:

تؤدي مشاركة العاملين في صنع القرار إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم، حيث تؤدي المشاركة إلى تكامل الفرد مع وظيفته وعملة فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحة الوظيفي والرغبة في النمو والتقدم، وتحقيق الأهداف المادية والاجتماعية.⁽¹⁾ وعليه فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يشعر به الفرد تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله.⁽²⁾

Yeol Kim, "Leader-member exchange and job performance: The effects of taking charge and (4) organizational tenure", **Journal of Organizational Behavior**, vol. 63, 2015, pp. 216: 231.

⁽¹⁾اسامي بن عبد الله الباحثين، "الرضا الوظيفي المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد 14، العدد 2، جامعة الكويت، الكويت، 2007، ص ص 220: 243.

⁽²⁾اشاطر شفيق، *أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 5.

تؤثر المشاركة على ارتفاع مستوى رضا العاملين الذي يعد مقياساً هاماً لمدي فاعلية الأداء الوظيفي حيث أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة.⁽³⁾

كما توجد علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.⁽⁴⁾ ويتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.⁽¹⁾

يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحابية وغير المحابية المرتبطة بالعمل ويظهر في مدى تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلي أسلوب الوصول إلى هذه الغايات، ومما لا شك فيه أن التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين يساعد الإدارة على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام فعاليتها، وكذا زيادة مستويات الأداء الوظيفي للعاملين باعتبارهم أهم موارد المنظمة.⁽²⁾

ترجع أهمية الرضا الوظيفي للعناصر التالية:⁽³⁾

- 1- زيادة مستوى الأداء .
- 2- زيادة الكفاءة والفعالية .
- 3- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين .
- 4- زيادة درجة التعاون بين العاملين .
- 5- تنمية التفكير الابتكاري في مجال العمل .

الدافعية:

تؤثر المشاركة على قوة دافعية العاملين وإثارة رغبتهم في تأدية العمل، وتنعكس هذه القوة في كثافة الجهد الذي يبذله العاملون، ودرجة مشاربتهم واستمرارهم في الأداء، وفي مدى تقديمهم لأفضل ما عندهم من قدرات، ومهارات في العمل.⁽⁴⁾

⁽³⁾حنان عبد الرحيم الأحمدى، "الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في السعودية"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلد 13، العدد3، الكويت، 2006، ص ص 260 : 308.

⁽⁴⁾Nuria Sanchez., "Decomposing the impacts of overeducation and overskilling on earnings and job satisfaction: an analysis using Reflex data", *Journal of Economics*, 2012, pp 419: 432

⁽¹⁾Andrew, J., "Teachers' beliefs about social-emotional learning: Identifying teacher profiles and their relations with job stress and satisfaction" , *Journal of Fluency Disorders*, vol. 39, 2015, pp. 145: 157.

⁽²⁾op. cit., pp. 419: 432. Nuria Sanchez.,

⁽³⁾سهام بلخيري، مرجع سبق ذكره، ص ص 8 : 9.

وقد اتجه الباحثين إلى أن الدافعية أو الرغبة في الأداء تتفاعل مع القدرات، ويعني ذلك أن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدرته في أداء العمل، مع افتراض أن هذا العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها الفرد، فبقدر ما تزيد الدافعية، يزيد المستغل من تلك القدرات في الأداء، وبقدر ما تقل الدافعية، يقل المستغل من تلك القدرات، ويمكن القول بالتالي أن الدافعية، هي الرغبة في عمل شيء، وهذه الرغبة مشروطة بقدرة هذا العمل (الفعل)، في إشباع حاجة ما لدي الفرد، كما إن الحاجة الغير مشبعة، تؤدي لوجود حالة من التوتر أو عدم التوازن لدي الفرد، وهذه الحالة تثير دوافع أو بواعث داخل الفرد، وهذه البواعث ينتج عنها بحث الفرد عن سلوك لإيجاد أهداف معينة إذا حققها أو أنجزها، فهي تشبع حاجته، وتؤدي إلى تقليل أو تخفيف التوتر لديه.(1)

تؤدي المشاركة إلى تحقيق إشباع الفرد لحاجاته، وتزيد من قدرته على الحكم على المواقف المختلفة، وفهم شخصية الغير، وتنمية ملكة الابتكار لديه، وتأكيد القيم والمبادئ الإيجابية التي تعد أساساً في تصرفاته وسلوكه اليومي، وأخيراً إزكاء مبدأ التعلم من الآخرين، ويجب ملاحظة نقطتين هامتين تتعلقان بعملية الدافعية، وهما:(2)

أ- أن الدافعية، مثلها مثل الإدراك والتعلم، ما هي إلا هيكل متداخل يعرف على أساس اشتراطات سابقة وسلوك لاحق، فالدافعية نفسها لا يمكن مشاهدتها أو ملاحظتها، ولكن يمكن ملاحظة السلوك الناتج عن هذه الدوافع.

الدراسات السابقة:

أ- الدراسات المتعلقة بالمشاركة في صنع القرار:

دراسة (الجمل،2014).⁽¹⁾

بعنوان: (دور التخطيط الاستراتيجي في صنع القرارات الإدارية بالمنظمات العامة - دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدي وعي الإدارات العليا في المنظمات العامة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته. وكذلك التعرف على مدي المشاركة في صنع القرارات الإدارية والعوامل التي تؤخذ بالاعتبار عند صنعها واتجاهات المديرين نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي.

⁽⁴⁾متولي السيد متولى، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2006، ص 63.

⁽¹⁾Paul, "The Impact of Age and Education on the Level of Satisfaction and Motivation among Employees", *IUP Journal of Management Research*, vol. 11, No.1, 2012. pp. 29: 37.

⁽²⁾Fernet, Claude, " The role of work motivation in psychological health", *Canadian Psychologist* : *Psychologiecanadienne*, Vol . 54, No.1, Feb 2013, pp. 72:74.

⁽¹⁾ محمد حسين الجمل، دور التخطيط الاستراتيجي في صنع القرارات الإدارية بالمنظمات العامة، رسالة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان، 2014.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن لدى (57.3%) من مديري الإدارة العليا في المنظمات العامة فهم صحيح ووعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي بينما لدي (42.7%) منهم غموض وعدم إدراك للمفهوم.
- تمارس عملية التخطيط الاستراتيجي في صنع القرارات بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لقرارات هذا المجال (3.39).
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية (حجم المنظمة، وعمرها، وطبيعة عملها) ووضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- بينما هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين حجم المنظمة ممثلاً بعدد الموظفين ودرجة ممارسة الاستراتيجية في صنع القرار.

دراسة (بدران، 2013). (2)

بعنوان: (متطلبات صنع القرار الفعال وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية).

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على أثر متطلبات صنع القرار الفعال على إدارة التغيير في المؤسسات الأهلية، كما هدفت أيضاً إلي التعرف على مدي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين ترجع للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها:

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متطلبات صنع القرار الفعال وفعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية. وقد شملت المجالات أسلوب المشاركة، تفويض السلطة، تمكين العاملين، تنمية وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات الإدارية ومجال العمل الجماعي.
- أظهرت الدراسة وجود بعض الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في بعض مجالات تفعيل صنع القرار تعود للمتغيرات الشخصية مثل العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

دراسة (جابري، 2013). (1)

بعنوان: (العلاقة بين ثقافة المنظمة ومستوي مشاركة العاملين في صناعة القرار).

هدفت هذه الدراسة إلي بيان حدود العلاقة التأثيرية بين ثقافة المنظمة ومستوي مشاركة العاملين في صنع القرار. وتحتاج المنظمات إلي ثقافة تساعد على تدعيم قدراتها على الإبداع والتفوق وتتطلب الأنشطة الإدارية ضرورة وجود ثقافة تتناسب معها من حيث مناهج اتخاذ القرارات والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ومهارات الأفراد وعملية تصميم وتنفيذ الاستراتيجية والرقابة عليها وسلوكيات المديرين

(2) هدي بدران، متطلبات صنع القرار الفعال وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2013.

(1) جاسر السالم جابري، العلاقة بين ثقافة المنظمة ومستوي مشاركة العاملين في صناعة القرار، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2013.

فالتقافات العامة والتنظيمية والشاملة والفرعية قد تعكس سبب نجاح بعض المنظمات في استراتيجيتها وفشل البعض الآخر.

وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

- الثقافة قد تكون مصدر قوة أو مصدر ضعف، وبالتالي يجب تقييم الأثر المحتمل للثقافة العامة والثقافة التنظيمية والثقافة الفرعية والثقافة الإدارية على نجاح الاستراتيجيات مستقبلاً.
- المناهج الإدارية والدوافع والهياكل التنظيمية تختلف من منظمة إلي أخرى نتيجة لاختلاف الثقافة العامة لأفراد هذه المنظمات، وهذا الاختلاف من شأنه التأثير على قرارات المنظمة والأنشطة الإدارية بها، كما تؤثر الثقافة بأنواعها في نمط الاتصالات ودرجة التعاون والالتزام والطموح والسلوك التنظيمي.
- أيدت عينة الدراسة دور الثقافة في استخدام أسلوب المشاركة حيث بلغ الوزن النسبي لدرجة التأييد 80 : 84% أي درجة عالية.

دراسة (Baker, 2010). (1)

يعنوان: (Enhancing Group Decision Making An Exercise To reduce Shared information Bias).

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على أثر المعلومات على تفضيلات جماعات صانعي القرار .
ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- خلال المناقشات الجماعية، يشارك أفراد المجموعة بفعالية في نشر وتلقي والبحث عن المعلومات الأكثر من كونهم متلقين سلبيين للمعلومات التي يقدمها الآخرون.
- لمحتوي المناقشات الجماعية الفعلية تأثيراً كبيراً على القرارات النهائية التي يتخذها المشاركون عنه من القرارات التي تتخذ عن طريق المحاكاة.

دراسة (Degi, 2009). (2)

يعنوان: (The Measurement to the Relation Between The Management Development (and the Operation of Decision Making).

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على الأسس التي يستند عليها التطوير التنظيمي لتكون القرارات الإدارية فعالة في جوازات مقاطعة واشنطن، كما تهدف إلي توضيح دور التطوير التنظيمي في توجيه متخذي القرارات الإدارية لاتخاذ قرارات إدارية فعالة في إدارة الجوازات، وتهدف الدراسة أيضاً إلي تحديد ومعرفة أهم الصعوبات التي قد تحول دون اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في هذه المنظمات الحكومية.

(1) "Baker, Enhancing Group Decision Making An Exercise To reduce Shared information Bias, **Journal of Management Education**, Thousand Oaks, Vol. 34, iss.2.2010

(2) Henry Degi, **The Measurement to the Relation Between The Management Development and the Operation of Decision Making**, PHD (Proquest Dissertation), Washington University, 2009.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن التطوير التنظيمي بجوازات واشنطن يستند بدرجة متوسطة على الأسس التي تفعل القرارات الإدارية، كما أن له دور متوسط في توجيه متخذي القرارات.
- يواجه التطوير التنظيمي بعض الصعوبات التي تعيق اتخاذ قرارات فعالة.
- جاءت درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي لصنع القرار متوسطة، وأن درجة وجود معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في صنع القرار كبيرة.

نتائج و توصيات الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج في ضوء الدراسة النظرية وكذا من خلال ملاحظات الباحث، تم من خلالها التوصل إلى مجموعه من التوصيات على النحو التالي:

أولاً: النتائج:

الإجابة على السؤال الأول: ما أوجه الاستفادة من مشاركة العاملين في صنع القرار علي تحسين أداءهم؟
يترتب على تطبيق مبدأ المشاركة نتائج إيجابية للعاملين، كما يترتب عليها ترشيد عملية صنع القرارات وضمان إصدار قرارات أقرب إلى الصواب وأكثر فاعلية، وتتضح مزايا المشاركة من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال، ومن أهم تلك النتائج:

- تجعل العاملين يفرضون وجودهم الذاتي بإسهامهم برأيهم مع رأى الآخرين المشاركين بالمنظمة، مما يساعد في حل المشكلات التي تهمهم، أو تمس نشاطاتهم، أو تؤثر في ظروف عملهم، ومن خلال هذه المشاركة يطلع العاملين على مشاكل المنظمة ويتفهمون الأسباب الداعية للقرار عند حصوله، فلا يكون مفاجئاً لهم مما يقوى الدافع لديهم لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول الملائمة له، وكذلك يدعم لديهم الإحساس بأهميتهم متى شعروا أن آراءهم واقتراحاتهم محل تقدير واهتمام القيادة، كما يقوى من إحساسهم بالمسؤولية مما يبسر على القيادة أداء مهامها.

- تمكن المشاركة الفرد من معرفة دوره في التنفيذ ومعرفة أسباب القرار، حيث إنها تجعل العاملين يشعرون أنهم يشاركون قائدهم في صنع القرارات، والوقوف على ظروف وأسباب إصدارها، وهم لذلك يقبلون على تنفيذها بحماس ورغبة، ويشعرون بالتالي أن القرار من صنعهم، فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه، ومثل هذا الالتزام الذي يكون لدى العاملين من خلال اشتراكهم في صنع القرار يحد من فرصة أو محاولة التهرب من المسؤولية أو مقاومة تنفيذها مما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين القيادة والعاملين ويرفع من روحهم المعنوية.

- تساعد المشاركة على وجود المناخ الصالح والملائم لعملية صنع القرار وتقبله في إطار مصلحة العاملين والمنظمة، كما أنها تعمل على تنمية القيادات الإدارية في المستويات الإدارية الأقل وإشعارها بأهميتها، وأنها عنصر فعال في المنظمة، كما تساعد على تحسين سبل الاتصال بين القيادة والمؤوسين.

- تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة، وبين المنظمة والجمهور الذي يتعامل معها من ناحية أخرى، بمعنى أن المشاركة تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة مع العاملين وعلاقات حسنة مع الجمهور، فالقيادة الديمقراطية من خلال تأثيرها على العاملين وحفزهم للاستجابة لتوجيهاتها والتشاور

معهم بشأن خطط العمل وسياساته وشرح أسباب ما تقوم به من نشاطات، تعمل على تخفيف أسباب مقاومة تنفيذ القرار في بيئة المنظمة، وتساعد على حل المشكلات الإدارية في أقصر وقت، وتقلل من اعتماد العاملين على قياداتهم في المواقف المختلفة نتيجة لتزايد إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المنظمة، وهذه العوامل لا يتم تحقيقها بشكل سليم إلا في نطاق السماح بقدر معقول من المشاركة التي إذا ما أحسن القائد استخدامها ارتفعت الروح المعنوية لدى العاملين وزادت كفاءتهم الإنتاجية.

- تساعد المشاركة في عملية صنع القرارات على ترشيد عملية اتخاذ القرار، وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار، حيث يمكن للقائد من خلالها التعرف على كافة آراء العاملين الذين يتمتعون بخبرات كبيرة في العمل والتي يمكن من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف الذي تسعى إليه المنظمة، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد.

بالإضافة إلى ذلك فإن المشاركة تساعد على جعل القرار أكثر ثباتاً، وهذا يضمن عدم إلغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة وتلافى ما قد يترتب على إلغاء القرار أو تعديله من آثار سلبية، فضلاً عن أن المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول العاملين للقرار وولائهم له وعدم معارضتهم له بعد إصداره وتخفيف العقبات التي تحول دون تنفيذه.

- إن المشاركة - بصورة عامة - تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة، وتوفر حياة عمل إيجابية من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد، وقد ثبت من خلال الدراسات المختلفة أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى وتقليل حدة الدوران الوظيفي مما يزيد من الرضا الوظيفي.

- تساهم المشاركة في تغيير الأنماط السلوكية للعاملين في المنظمة، كما تعمل على تنمية المعارف والمهارات التي تمكن من نجاح عملية صنع القرار.

الإجابة علي السؤال الثاني: ما هي الصعوبات التي قد تواجه مشاركة العاملين في صنع القرار في المنظمات العامة؟

- عدم وجود سياسات تدعم مشاركة العاملين في صنع القرار.
- عدم وجود نظام اتصال يدعم مشاركة في صنع القرار .
- مركزية اتخاذ القرارات بالمنظمات العامة.
- ضعف البيئة التنظيمية نتيجة تعدد المستويات الإدارية بالإضافة إلي الازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية.
- وجود عديد من التنظيمات غير الرسمية داخل المنظمات العامة.
- البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات الإدارية.
- التخطيط غير السليم.
- غموض وجمود الأنظمة واللوائح.

وجود معوقات للأداء داخل المنظمات العامة تحد من عملية صناعة القرارات الإدارية تتمثل في المجالات التالية:

1- العاملين.

- عدم تركيز الإدارة العليا على نواحي القوة في العاملين واتخاذ إتجاه إيجابي تجاهها.
- عدم السماح للعاملين بأداء الأعمال التي يرغبون في أدائها.

- ضعف الدافعية لدى العاملين لأداء الأعمال المنوطة بهم.

2- محتوى الوظيفة.

- محتوى الوظائف فى المنظمات العامة روتينية ومثبته لهمم العاملين.
- القصور فى عناصر التدريب مما يؤثر على مدى إتقان العاملين لمهام وظيفتهم.

3- البيئة التنظيمية بالهيئة.

- البيئة التنظيمية بالمنظمات العامة لا توفر الفرص اللازمة للأداء الوظيفى الجيد نتيجة (تعدد المستويات التنظيمية - عدم وضوح خطوط الإتصال - عدمالتنسيق بين الإدارات وبعضها البعض).
- النمط القيادى السائد فى المنظمات العامة يتسم بالبيروقراطية مما أدى إلى إنحراف الأسلوب الإشرافى عما هو مألوف عليه ووجود قصور فى عملية التوجيه نتج عنه إنباط همم العاملين.
- عدم إهتمام الإدارة العليا بمبدأ تفويض السلطة للعاملين.

التوصيات المقترحة لمشاركة العاملين فى صنع القرارات الإدارية

تتطلب عملية تحسين الأداء للعاملين بالمنظمات العامة التوجه نحو تبني سياسات لمشاركة العاملين فى صنع القرارات الإدارية وفقاً لتوجهاتها الإستراتيجية، وفى ضوء النتائج التى تم التوصل إليها الدراسة ، تستعرض الدراسة التوصيات التالية وفقاً لما يلى:

أولاً: التوصيات المتعلقة بمشاركة العاملين فى صنع القرارات الإدارية:

- العمل على ايجاد خطط و برامج للتغلب على معوقات التقنية المتعلقة بتطبيق الأساليب العلمية الحديثه فى صناعة القرار الإدارى.
 - ضرورة العمل على التغلب على المعوقات التنظيميه و الإدارية من خلال إعادة توجيه للوائح و الأنظمة المتعلقة بالمشاركه فى صناعة القرارات بالمنظمات العامة بحيث يتم تهيئة البيئة التنظيمية بها لاتخاذ القرارات بالطريقة العلمية.
 - تبنى إقامة ورش عمل تطبيقية حول أساليب صناعة القرار الإدارى لتدريب العاملين على إبداء مقترحاتهم وافكارهم البناءه فى مناخ ديمقراطى على ان تتم مشاركتهم الفعلية عقب تلك الدورات فى صناعة القرارات الإدارية المتعلقة بالعمل.
 - العمل على تبنى اليات وسياسات عمل تدعم عملية مشاركة العاملين فى صنع القرار والتخلص من طرق وقواعد العمل الجامدة التى تحول دون مشاركتهم فى تلك العملية
 - اختيار العاملون ممن يتوافر فيهم الكفاءة والمستوى العلمى المؤهل اعملية المشاركة فى صناعة القرارات الادارية
- التوصيات المقترحة لنظام الإتصال القائم بالمنظمات العامة:**
- تعزير قنوات الاتصال بين الإدارة العليا و العاملين عند صناعة القرار الإدارى، و العمل على توجيه المديرين للأضرار المترتبة باستخدام أساليب اتخاذ القرار التقليدية.

التوصيات المقترحة لمركزية اتخاذ القرار بالمنظمات العامة:

- تبنى الهيكل التنظيمي القائم على تخفيض التقيد بمبدأ وحدة الأمر مع زيادة الإعتماد على فرق العمل وقصر خطوط السلطة.
- اتساع حيز تفويض السلطة.

ثانيا: التوصيات المتعلقة بمشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية:

يترتب على تطبيق مبدأ المشاركة نتائج إيجابية للعاملين تتمثل في تحسين أدائهم الوظيفي نتيجة لإكتسابهم مهارات ومعارف جديدة نتيجة مشاركتهم في صنع القرار، وتتمثل التوصيات المتعلقة بهذا البعد في الجدول التالي:

التوصيات المقترحة للأداء الوظيفي للعاملين

- استثمار قدرات العاملين عن طريق تدريبهم، وتنمية مهاراتهم، وتطوير كفاءاتهم، وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة، وتطوير الإجراءات التنظيمية، وذلك بتحفيز كل العاملين في الهيئة كي يبحثوا باستمرار عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل فيها، وذلك للحفاظ على المزايا التنافسية المستدامة وتحسينها في المستقبل.
- إجراء تحسينات في المنظور الإنساني للعاملين باستخدام معارف العلوم السلوكية، حيث تعتمد المشاركة الإيجابية على مبدأ العلاقات الإنسانية لرفع كفاءة الأداء.
- توطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين بحيث تعتبر تلك العلاقات من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوسهم وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة العمل بمستويات مرتفعة من الإنجاز والتميز والعمل بروح الفريق الواحد.
- رفع مستوى الروح المعنوية للعاملين مما يساهم في توفير المناخ الملائم لمشاركتهم في صنع القرار.
- العمل على التغلب على بعض المعوقات الشخصية والاجتماعية للعاملين من خلال تدريبهم على مهارة الضبط الذاتي عند صناعة القرار الإداري.
- ضرورة تزويد العاملين بالبيانات والمعلومات اللازمة لصناعة القرار الإداري.
- - الاستفادة من خبرات بعض العاملين في تحديد الآليات والإجراءات التي يمكن من خلالها تطوير الأداء بمجال استخدام الأساليب العلمية في صناعة القرارات.

المراجع العلمية
المراجع باللغة العربية:

- (1) صبري، هالة عبدالقادر، "أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 6 العدد 4، 2010.
- (2) الحميضي، عبدالعزيز بن محمد، *عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
- (3) الفواز، صالح بن عبد الرحمن، *المشاركة في صنع القرارات وعلاقتها بتحسين الأداء بالحرس الوطني في القطاع الشرقي*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2013.
- (4) ماهر، أحمد ، *الإدارة الإستراتيجية: الدليل العلمي للمديرين*، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008.
- (5) شوقي، شادلي، *أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، 2007.
- (6) بن نوار، صالح ، *فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية*، جامعة قسنطينة، كتاب جامعي، 2010.
- (7) عمر، حمداوى ، "انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة"، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية* ، جامعة ورقلة، العدد 8، 2012.
- (8) الباحثين، سامي بن عبد الله ، "الرضا الوظيفي لمدوبالمبيعات في القطاع الخاص السعودي"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد 14، العدد 2، جامعة الكويت، الكويت، 2007 .
- (9) شفيق، شاطر، *أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ومرداس، الجزائر، 2010.

10)الأحمدى، حنان عبد الرحيم،"الرضا الوظيفى والولاء التنظيمى للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في السعودية"،المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 13، العدد3، الكويت، 2006.

11)متولى، متولى السيد، السلوك التنظيمى: المبادئ و المفاهيم و مجالات التطبيق،القاهرة: مكتبة عين شمس، 2006.

12)الجمال، محمد حسين، دور التخطيط الاستراتيجي في صنع القرارات الإدارية بالمنظمات العامة، رسالة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان، 2014.

13)بدران، هدى ، متطلبات صنع القرار الفعال وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2013.

14)جابري، جاسر السالم، العلاقة بين ثقافة المنظمة ومستوى مشاركة العاملين في صناعة القرار، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2013.

- 1) Baker, Enhancing Group Decision Making An Exercise To reduce Shared information Bias, **Journal of Management Education**, Thousand Oaks, Vol. 34, iss.2.2010
- 2) Degi, Henry, **The Measurement to the Relation Between The Management Development and the Operation of Decision Making**, PHD (Proquest Dissertation), Washington University, 2009.
- 3) A ., Michael, **Emotional Intelligence And Critical Thinking Relationships to Transformational Leadership**, Unpublished doctoral Dissertation, University of phoenix, North America, 2008.
- 4) Claude, Fernet, " The role of work motivation in psychological health", **Canadian Psycholog : Psychologiecanadienne**, Vol . 54, No.1, Feb 2013.
- 5) Paul, "The Impact of Age and Education on the Level of Satisfaction and Motivation among Employees", **IUP Journal of Management Research**, vol. 11, No.1, 2012. **Psychology**, Vol. 92, No. 4, 2007.
- 6) Sanchez, Nuria, "Decomposing the impacts of over education and overskilling on earnings and job satisfaction: an analysis using Reflex data", **Journal of Economics**, 2012.
- 7) J., Andrew, "Teachers' beliefs about social-emotional learning: Identifying teacher profiles and their relations with job stress and satisfaction" , **Journal of Fluency Disorders**, vol. 39, 2015
- 8) Wilkinson, **Conceptualizing Employee Participation in Organizations**, Oxford University Press, New York, 2010.
- 9) A., James, "Extraversion and job performance: How context relevance and bandwidth specificity create a non-linear, positive,

and asymptotic relationship", **Journal of Vocation Behavior**, Vol. 87, 2015.

- 10) Kim, Yeol, "Leader–member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure", **Journal of Organizational Behavior**, vol. 63, 2015.