

الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة

الباحث: محمد حسين الرفاعي

بإشراف

الدكتور: محمد ناصر

عميد كلية الإقتصاد - جامعة دمشق

قدم هذا البحث العلمي استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراة
في إدارة الموارد البشرية جامعة سانت كليمانس العالمية - بريطانيا

النسخة العربية 2009م

المحتويات

4	مقدمة
7	الفصل الأول: تمهيد للبحث
8	أهمية البحث
9	تحديد طبيعة المشكلة
10	فرضيات البحث
10	أهداف البحث
11	أسلوب الدراسة
12	منهجية البحث
13	الفصل الثاني: ماهية الإدارة بالمشاركة
14	المبحث الأول: مفهوم الإدارة بالمشاركة
18	المبحث الثاني: تطور الإدارة بالمشاركة عبر التاريخ
26	المبحث الثالث: أشكال الإدارة بالمشاركة
26	• المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات
42	• المشاركة في إبداء المقترحات والتشجيع على الإبداع والابتكار وتنمية الأفكار
44	• المشاركة بالاستشارات
45	• المشاركة في الاجتماعات
47	الفصل الثالث: الإدارة بالمشاركة وأثرها على الدوافع وتحفيز المرؤوسين
48	المبحث الأول: مفهوم الدافعية والتحفيز

51 المبحث الثاني: نظريات الدوافع
64 المبحث الثالث: أساليب التحفيز وأنواعه
69 الفصل الرابع: تأثير الإدارة بالمشاركة المباشر داخل المنظمة
70 المبحث الأول: أثر الإدارة بالمشاركة على الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين
95 المبحث الثاني: أثر الإدارة بالمشاركة على اتخاذ القرارات داخل المنظمة
99 المبحث الثالث: أثر الإدارة بالمشاركة على الرقابة
105 المبحث الرابع: أثر الإدارة بالمشاركة على العلاقات الإنسانية
109 المبحث الخامس: فوائد النمط التشاركي
112 المبحث السادس: الصعوبات في تطبيق الإدارة بالمشاركة
118 الفصل الخامس: دراسة ميدانية احصائية عن مدى تطبيق الإدارة بالمشاركة في إحدى الشركات التي تعمل في مجال الاتصالات.
150	نتائج الدراسة
153	الملاحق
203	المراجع
203	المراجع العربية
205	المراجع الأجنبية

مقدمة:

إن عالم اليوم متطور تطوراً مستمراً وسريعاً جداً، وهذا يتطلب منا ملاحقة هذا التطور في مؤسساتنا ومنظماتنا لكي تعمل في بيئة إدارية صحيحة، قادرة على العمل والتعامل بمرونة، وفهم واستيعاب التطورات التي تحدث باستمرار.

وباختلاف أساليب العملية الإدارية وتنوعها وتطورها عبر التاريخ، يبقى الهدف واحداً وهو الحصول على أفضل مردود ممكن من الإمكانيات المتوفرة.

والدوافع التي تدفع العاملين لتحسين جودة الخدمات أو رفع الطاقة الإنتاجية للعاملين هي دوماً، الدوافع المادية والدوافع المعنوية، وجودة الخدمات ورفع الطاقة الإنتاجية تتطلب توفر الإمكانيات المادية والبشرية المناسبة والتقنيات الحديثة.

وحتى تكون المؤسسة في القمة لا بد وأن تواكب التطور، ولا نقصد بالتطور حداثة الآليات والتقنيات، كتبديل الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب، أو تحويل نظام الاتصال من الرسائل إلى الانترنت والبريد الإلكتروني، فهذه الأمور تعد أو تدخل تحت بند نظام العمل، بل نقصد منه تطور الفكر وانفتاحه وتهذيبه وتكامل الأساليب وسموها وأيضاً سمو الأهداف والطموحات، وبعبارة أخرى مختصرة نقصد به التطور الإنساني في العلاقات ونمط التعامل ومنهجية العمل داخل المؤسسة سواء في جانب الإدارة أو جانب العاملين في الداخل والخارج. لأن العمل مهما تطور تقنياً أو امتلك من قدرات فإنه يبقى رهين العقول التي تديره وتدبر شؤونه، وهذا فرق جوهري حتى بين الدول وأنظمة الحكم.

لقد بات التطور والارتقاء الإنساني اليوم ضرورة تلح على الأنظمة، سواء في الأبعاد السياسية أو الاجتماعية أو الإدارية، وأصبح المعيار الذي يحكم على بعض المؤسسات بالبقاء والثبات.

والنظرة إلى العامل اختلفت عبر مراحل متعددة، فكانت المدرسة الكلاسيكية Classical School والتي تضم عدة تفرعات ونظريات، تختلف في تفاصيلها المنهجية التي تم إتباعها، ولكنها تتفق في افتراضاتها حول ماهية الإنسان ونظرتها المحدودة إليه، حيث ترى فيه كائناً اقتصادياً يمكن التأثير على سلوكه عن طريق المزايا والأجور فقط، وكان فريدريك تايلور وهو أهم رواد هذه المدرسة وصاحب نظرية الإدارة العلمية، من أوائل الذين تحدثوا عن أهمية الحوافز المادية، وافترض أن العاملين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والأجور.

وقد لقيت هذه النظرية انتقادات كثيرة فمثلاً:

☞ مساواة تايلور بين البشر والآلات.

☞ اعتبار تايلور أنه لا يمكن تحفيز العاملين إلا من خلال المال، وأهمل جميع

الجوانب المعنوية.

ثم ظهرت في العشرينات من القرن الماضي حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية، وتركز هذه الحركة على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين

الاتصال بين الموظفين والإشراف عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الرأي، وهذه النظرية مبنية على دراسة أظهرت زيادة بمقدار 30% في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة. إلا أن هذه النظرية انتقدت أيضاً لأنها ركزت على طريقة واحدة للتحفيز.

وظهرت المدرسة السلوكية Behavioral School وقد وجدت هذه المدرسة حاجات في العاملين لا بد من إشباعها، مثل المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها، وذلك عن طريق وجود قيادة ديمقراطية، وكذلك وجود تفاهم ما بين العاملين والإدارة، وأن سلوك العامل ما هو إلا محصلة عوامل نفسية واجتماعية ومادية معقدة، وليس استجابة للعوامل المادية فقط.

وتطورت هذه النظريات والأساليب الإدارية، ففي عام 1965 ظهرت فكرة نموذج العامل

Herzberg والتي تقوم على عاملين أساسيين هما:

العامل الداخلي: وتشمل المسؤولية، الإنجاز، المشاركة في اتخاذ القرارات.

العامل الخارجي: ويشمل المزايا المادية ويمكن بواسطتها منع اعتراض أو تدمير العاملين.

وبعد ذلك ظهرت نظرية الأهداف عام 1979 لمؤسسيها ليثام، ولوك، ومحور هذه النظرية يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف. فإذا كانت للموظفين أهداف فعليهم أن يشاركوا في وضعها وتنفيذها فذلك يحفزهم للعمل. يضاف إلى ذلك، وجود تغذية راجعة مستمرة حول الأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح.

وقبل كل ذلك بقي العامل وحده (مادياً ومعنوياً) محور العملية الإدارية والإنتاجية، وظل التركيز عليه باعتباره الوسيلة والهدف في الوقت ذاته، وهو المسبب الأول لرفع الإنتاجية والجودة وتحقيق جميع أهداف المؤسسة.

وتعتبر التشاركية في الإدارة، الأسلوب الإداري الأكثر أهمية بين الأساليب المطروحة، كونها تجاوزت النظريات الإدارية الأخرى، فأصبحت عاملاً مشتركاً بينها. نظراً للدور المحوري والمهم الذي يلعبه الفرد العامل في هذه المشاركة.

ونظراً لدور المشاركة في العملية الإدارية وبخاصة في اتخاذ القرارات، يرى الباحث في هذا البحث الكثير من النتائج حول عملية المشاركة، والكثير من الأساليب وكيفية اختيار الأسلوب الأفضل، وكيف نجد في عملية الإدارة بالمشاركة فرصة للتقييم، وكذلك حل المشكلات التي قد تعترضنا أثناء عملية المشاركة، كما أنه من الضرورة التركيز على آثار هذه العملية ودراسة جدواها.

الفصل الأول

تمهيد للبحث

- 1 - أهمية البحث
- 2 - تحديد طبيعة المشكلة
- 3 - فروض البحث
- 4 - أهداف البحث
- 5 - أسلوب الدراسة
- 6 - منهجية البحث

أولاً - أهمية البحث:

تتلخص الثقافة الإنسانية في المؤسسة في التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منه، ومن الواضح أن إيجاد هذا النوع من التنقيف في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية، لأنه يقوم على النظرة الإنسانية للأفراد وليس الآلية الوظيفية، لذلك فإن المنهج الأساس لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين، والنظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمان أداء متميز لأعمالهم وأدوارهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في القرار والعمل.

إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أصبح أسلوباً يمارس في كثير من الأنظمة الإدارية الحديثة حيث يقوم هذا الأسلوب على مبدأ منح فرص للعاملين للتعبير عن آرائهم والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم بحيث نصل من خلال هذه البيانات إلى ما يساعد الإدارة في تحقيق أهدافها.

إن أهمية هذا البحث تكمن في أن هذا الأسلوب الإداري أصبح محط مناقشات مستفيضة بين مؤيد ومعارض، وكذلك دور هذا الأسلوب الإداري في استخدام وتوجيه كافة الجهود لتحقيق استراتيجيات المنظمة وأهدافها، وكذلك دوره في رفع المستوى الثقافي والعلمي للمرؤوسين، وزيادة التطور التكنولوجي وتعقد العمل في التنظيمات الحديثة وتبعاً لذلك، ومن خلال هذا البحث يمكن أن نجد أن المشاركة بين الموظفين والإدارة يؤثر تأثيراً واضحاً على نتائج العملية الإدارية من خلال عدة نقاط أهمها:

☞ اتخاذ القرارات.

☞ القوة الإنتاجية والخدمية للمنظمة.

☞ خلق جو من التعاون والثقة بين الإدارة والعاملين.

☞ الآثار الإيجابية على الروح المعنوية للعاملين.

فاذاً لابد للإدارة الناضجة أن تشارك الآخرين في أفكارها، كما لابد لها أن توضح للعاملين لديها قراراتها وأهدافها وأساليب تطبيقها.

وطبعاً إشراك المرؤوسين بفعالية يحتاج إلى ذكاء ووضوح في الحوار والتفاهم بين الإدارة والعاملين معها.

ثانياً - تحديد طبيعة المشكلة:

إن محور النشاط الاقتصادي هو تقديم سلعة أو خدمة تتفق والرغبات المطلوبة، وذلك لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق بذل نشاط معين ما هو إلا حصيلة الجمع بين عناصر مادية (المواد+رأس المال) وعناصر بشرية (العمل)، ولكن إذا نظرنا إلى التطورات التي حدثت في الإنتاج وعلى الرغم من مزاياها العديدة، إلا أنها أدت إلى استحداث العديد من وسائل استغلال عنصر العمل مما أدى إلى وجود فجوة كبيرة بين العاملين والمالكين، إذ أن هذه الأنظمة فصلت ما بين الملكية والإدارة وأصبح قيام المشروع يعتمد على تجميع حصص (أسهم) من عدد كبير من المستثمرين وترتب على ذلك إسناد إدارة المشروع إلى مجموعة من المديرين المحترفين مع احتفاظ الملاك بمؤشرات للرقابة على المديرين تحدد مدى كفاءتهم بالإدارة، وكان هذا المقياس يتمثل في تحقيق أكبر ربح ممكن مع المحافظة على استمرار المشروع في الحياة الاقتصادية.

وكان الاهتمام بالعنصر البشري قد بدأ منذ عام 1917م وخاصة بعد تجارب التون مايو والتي كان من أبرز نتائجها أنه لا يمكن النظر للعامل على أن كل ما يربطه بالمشروع أو بالمؤسسة هو مجرد علاقة مادية تتمثل بالأجر أو ظروف أداء العمل، وإنما هناك متغير أساسي يربط العامل بعمله وهو معنويات العمل، تظهر أن العامل قبل معاملته على أنه عنصر من عناصر الإنتاج لا بد من معاملته كإنسان وكلما زادت الوسائل التي تشعره بأنه يعامل كشريك وليس كأجير تأثرت معنوياته وارتفعت كفاءته الإنتاجية¹. وينظر كثير من العاملين إلى أهمية الدور الذي تعطيه الإدارة لهم بالاشتراك في مناقشة السياسات والأهداف والبرامج التي يراد تنفيذها.

ولذلك، فعلى الإدارات وبكافة مستوياتها إدراك أهمية هذا الشعور لدى العاملين والنظر إلى الطرق التي يمكن إتباعها لإشباع هذه الرغبة التي تساهم إذا ما تحققت في زيادة الدافعية لدى العاملين. ولا شك أن أسلوب الإدارة بالأهداف Management By Objectives يشكل حافزاً أساسياً في هذا الاتجاه. ويشمل هذا الأسلوب على أربعة خطوات هي:

- 1- تحديد الأهداف على كافة المستويات وبمشاركة العاملين وعلى المستوى الإداري الذي يعملون فيه في تحديد هذه الأهداف.
- 2- تحديد مواعيد لإنجاز هذه الأهداف المحددة، بحيث يتم احترام هذه المواعيد التي اتفق عليها أصلاً بمشاركة الجميع وضمن المعطيات المعروفة.
- 3- المتابعة والمراجعة المستمرة لمستوى الأداء المحقق والتصرف على ذلك الأساس².

ثالثاً - فروض البحث:

¹ - د. عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1964 ص (11-13)

1- J.E Hunter- Impact of Management by objectives on organized productivity-journal of applied psychology-april-1991-pp.322-36

تعالج الدراسة الفرضيات التالية:

1- تؤثر الإدارة بالمشاركة على الجوانب التالية:

- ☞ تحسن من الرقابة الخارجية والداخلية.
 - ☞ ترفع مستوى العلاقات الانسانية بين العاملين مع بعضهم ، وبين العاملين والإدارة.
 - ☞ للإدارة بالمشاركة أثر كبير على رفع الروح المعنوية للعاملين وكذلك على مستوى أدائهم ونتاجيتهم وتعتبر من الدوافع الحديثة للعمل.
 - ☞ تساعد كثيراً في عملية اتخاذ القرارات.
- 2- إن لمشاركة العاملين في العملية الإدارية دور فعال في خلق أجواء عمل جديدة تمس كل الجهات المعنية بالعملية الإدارية.
- 3- توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة يؤثر إيجاباً على نتائج عملية المشاركة.
- 4- إن اختلاف أسلوب المشاركة يؤثر إيجاباً على نتائجها.

إن دراسة هذه الفرضيات وتحليلها يؤدي إلى معالجة المشكلات التي تعترض تجربة المشاركة في مجتمع البحث .

رابعاً - أهداف البحث:

تهدف عملية المشاركة في أية منظمة إدارية مهما كان نوعها إلى:

- 1- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي ومدى تأثيرها بعملية المشاركة.
- 2- التعرف على مفهوم الإدارة بالمشاركة، ومن جانب آخر التعرف على مفهوم الإنتاجية والروح المعنوية، ومدى تأثير كل منهما بالأخرى.
- 3- أثر عملية المشاركة على تعزيز الدافعية لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به، وكيف يمكنهم تحسين أدائهم، إذ أن تحديد الأهداف وتوفير المراجعة المستمرة عن سير التقدم في تحقيق الأهداف وتعزيز السلوك المطلوب يحفز الدافعية.
- 4- تحديد أثر المشاركة على خلق علاقات إنسانية جديدة داخل الشركة.
- 5- معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة في إنجاح عملية المشاركة.
- 6- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال، والمعوقات التي تواجهها، ومواقف المرؤوسين من المشكلات، وسبل علاجها.

خامساً - أسلوب الدراسة:

بعد تحديد مشكلات البحث، أهدافه وفرضياته، ومن أجل اختبارها والتحقق منها، سوف نلقي الضوء على أسلوب البحث حيث تم تقسيم البحث إلى قسمين:

القسم النظري: وفي هذا القسم سنتعرض لشرح مفهوم عملية الإدارة بالمشاركة وجميع أشكالها وبداياتها وتطوراتها التاريخية وآثارها، والتعرف على كافة النظريات الإدارية التي تلقي الضوء على موضوع الإدارة بالمشاركة، وأهم نظريات الدوافع، والتحفيز والأساليب المتبعة لتحفيز العاملين، وأهمية المشاركة فيما سبق ودراسة مفهوم الروح المعنوية والإنتاجية والعلاقة بينهما. ومدى تأثيرها بعملية المشاركة.

القسم العملي: دراسة عملية على شركة من القطاع الخاص، تعمل في مجال الاتصالات، والتي تعتبر من أهم الشركات التي تتبع أحدث الأساليب الإدارية، وتتضمن دراسة الحالة مسح ميداني لاستقصاء وتحليل واقع الإدارة بالمشاركة في أحد أكبر أقسام الشركة، وقياس فاعلية الأسلوب المتبع ومدى قدرته على تحفيز العاملين مما يزيد من الروح المعنوية للعاملين والتي بدورها ترفع من الإنتاجية والرقابة.

بلغ المجتمع المدروس 800 حالة (موظف، مشرف، رئيس قسم) وقد سحبت عينة بواقع 7.5% من المجتمع مؤلفة من 60 حالة سحبت بشكل عشوائي طبقاً بما يتناسب مع عدد الموظفين والمشرفين ورؤساء الأقسام.

وبعد اختيار العينة الإحصائية، تم تجميع البيانات والمعلومات المطلوبة للبحث عن طريق استقصاء يتضمن مجموعة من الأسئلة وجهت إلى الموظفين وممثلهم في الإدارة.

سادساً - منهجية البحث:

لقد تمت دراسة وتحليل هذا النظام القائم بذاته بحيث تساعد في إيضاح المشكلة وتحديد أبعادها والحلول المناسبة لها. ويتكون هذا النظام من:

- 1- الموظفون.
- 2- إدارة القسم: مشرفين ورؤساء أقسام ومدراء.
- 3- البيئة المحيطة بنظام المشاركة.

وطبعا عملية المشاركة عملية مستمرة والتغذية الراجعة هي التي تجعلنا نصح النتائج التي حصلنا عليها بغية البدء بعملية مشاركة جديدة.

وتعرض الباحث للدور الذي تلعبه المدخلات كل على حده. وبالتحولات التي تطرأ عليهم من جراء دخولهم في عملية المشاركة.

كذلك الأمر يرى الباحث أن العلاقة بين مكونات النظام هي علاقة ذات تأثير متبادل. والنقطة الأهم لنا هي معرفة تأثير العمال في الإدارة من جراء تطبيق عملية المشاركة، وكيف لهذه المشاركة أن تؤثر فيهما، وكيف لكليهما أن يؤثر في الهيكل التنظيمي ويتأثر به.

الفصل الثاني

ماهية الإدارة بالمشاركة وأشكالها
والتطورات التي أدت إليها

المبحث الأول: مفهوم الإدارة بالمشاركة.
المبحث الثاني: التطورات التي أدت إلى ظهور مفهوم المشاركة.
المبحث الثالث: أشكال الاشتراك في الإدارة.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة بالمشاركة

إن الإدارة قديمة قدم الإنسان، فأى جهد يتطلب اشتراك مجموعة من الأفراد لا بد له من إدارة، وتدعو الحاجة للإدارة عندما تجمع هؤلاء الأفراد أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، فالإدارة ترمي إلى الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة، وحتى تحقق الإدارة أهدافها لا بد لها من الاستعانة بعناصر أساسية أهمها العنصر البشري والعنصر المادي.

إن من أهم نتائج التطورات الصناعية والتقدم التكنولوجي بروز مؤسسات وشركات ضخمة، يعمل فيها عشرات الألوف من العاملين وقد ساهم نظام الاتصالات الحديث والفعال في كبر حجم تلك المؤسسات وتوسع نشاطها، وقد اهتمت مدارس علم الإدارة بدراسة العنصر الإنساني، في تلك المؤسسات بصفته أهم عناصر العملية الإنتاجية، أصلاً فهو وحده العنصر الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد، ويخزن طاقات كامنة تستطيع إدارة المؤسسة استغلالها الاستغلال الأمثل إذا ما أحسنت معاملة أولئك العاملين كبشر، فقامت بإجراء دراسات عميقة لمعرفة سلوكيات الأفراد ورغباتهم وعملت جهدها على إشباعها.

فإذا العنصر البشري يعتبر غاية ووسيلة الإدارة لتحقيق أهدافها، إنه يمثل أهم الإمكانات التي تملكها الإدارة، فالإنسان يمثل محور العملية الإدارية والإنتاجية ومن هنا كان لا بد للمهتمين بهذا العنصر وسلوكه من دراسته وتحديد أدواره الإيجابية والسلبية في العملية الإدارية والإنتاجية على حد سواء.

وبناءً عليه فتحقيق أهداف الإدارة يعتمد على مبدأ أساسي يقوم على ضمان تعاون العاملين بالمنشأة مع الإدارة، ويعتبر مفهوم المشاركة في الإدارة أو الإدارة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة وأساليب الاهتمام بالعنصر الإنساني، ولم يكن الاهتمام بهذا الأسلوب وليد المصادفة. بل كان نتيجة منطقية للتطور التقني والإداري والاجتماعي الذي شهده هذا القرن، علاوة على انتشار مفاهيم الديمقراطية في كافة المجالات. لقد اكتسب هذا الموضوع اهتماماً كبيراً من قبل المهتمين في العملية الإدارية وبقضايا العمال وتبلور ليأخذ شكلاً كاملاً وليصبح في متناول الجميع.

ويأتي النمط التشاركي في الإدارة على طرف النقيض من الأنماط السلطوية في الإدارة، فهذا النمط من الإدارة التشاركية ينظر إلى العاملين من خلال النظر إلى أعمالهم كافة، وليس مجرد منفذي للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري في المنظمة،

وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي إلى المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا الفرصة. ويوفر هذا النمط التشاركي المناخ المؤسسي الإيجابي الذي يدفع في اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة.

وقد اختلف مفهوم المشاركة بسبب عدة عوامل:

☞ نظرة المالكين للمؤسسة لعنصر العمل، وإقتناعهم بجدوى وفائدة المشاركة.

☞ موقف القوى العاملة من عملية المشاركة.

فالمشاركة هي تفاعل الفرد عقلياً وانفعالياً مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليته إزاءها بوعي وحماس ذاتي.¹

وفي رأي آخر للمشاركة فهي علاقة متبادلة ذات اتجاهين، ومجهود مشترك بين طرفي العملية الإدارية، وهما الإدارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطط والبرامج المقررة، والعاملون الذين يقومون بالعملية الإنتاجية أو الخدمية بصورة منظمة ومستمرة.²

فالمشاركة إذاً تسمح لجميع العاملين في المؤسسة في الاشتراك الفعلي في إدارة المشروع، بحيث يكون ذلك بين رغبة حقيقية من جانب العاملين في الحصول على حق المشاركة، وفي نفس الوقت عن استعدادهم لتحمل مسؤوليات تلك المشاركة.

نستنتج مما سبق إذاً:

☞ أن هناك رغبة حقيقية من جانب العاملين وجميع الأطراف الأخرى المختصة في تحقيق عملية المشاركة الفعلية.

☞ تعبر عملية التشارك في الإدارة عن مسؤوليات وواجبات على العاملين تحملها وكذلك عن حقوقهم فهي عبارة عن انسجام بين السلطة والمسؤولية.

وفي تعريف آخر المشاركة هي إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية فهي إذا علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة هما الإدارة والعاملون، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنشأة بشكل مستمر، عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما.³

¹ - Keith Davis I 1966 – human relation at work – Kogakusha- co.ltd – Tokyo – second ed – new York – p427

² - عبد الباري درة – 1982 – العامل البشري والإنتاجية – جامعة اليرموك – الاردن – ص107

³ - عمر وصفي عقيلي – فلسفة الإدارة – 1981 – ص 295

ومن الواضح أن الفكر يقود العمل وكلما ارتفع مستوى المدير الذي يمثل الإدارة ومعاونه الممثلين للعاملين فكرياً، ارتفع مستوى أدائهم وازداد العمل حكمة ونجاحاً، وهذا لا يحصل بلا مناقشات وحوارات مستمرة، فالاجتماعات الإدارية الدائمة تتعلق بمشاركة العاملين بالأفكار، وإحاطتهم بالمستجدات، والتعرف على أوضاع العمل، ووضع الحلول أو تطوير الأساليب، وهي في نفس الوقت التي تعد ضرورة إدارية لكل مؤسسة ومدير، وتعد أيضاً سوراً متماسكاً للعمل والعاملين يشعرهم فيه بالمزيد من التلاحم والتكاتف والارتياح النفسي، كما يعرفهم على بعضهم أكثر فأكثر.

وكذلك المشاركة تعرف على أنها الاعتراف القانوني لمجموع العاملين في المشروع بدور منظم ودائم في وضع السياسة العامة الملزمة لسير المشروع. أو في إدارته العادية على نحو ينتقص من سلطات رأس المال المطلق في حكم المشروع واتخاذ القرارات فيه طبقاً للنظرية التقليدية.¹

وقد عرف **كيث وجيرلينغ** النمط التشاركي في الإدارة على أنه « ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها ومشكلاتها »²

لقد جاءت كلمة نظامية في التعريف السابق ترجمة لكلمة Regular، التي يقصد بها الكاتبان بأن المشاركة صفة ضرورية للنمط الإداري في المؤسسات، وكلمة ملموسة ترجمة لكلمة Significant، وذلك من أجل التمييز بين المشاركة التلقائية التي تحدث في المنظمة حتى ولو كانت تمارس بشكل سلطوي، كأن يفوض المدير مسؤولية مهام معينة لأحد الموظفين القدامى أو أصحاب الخبرة الطويلة.

ويرى Vann³ أن الأخذ بالنمط التشاركي يتطلب توافر شرطين ضروريين هما:

1- توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة، إضافة إلى الثقة بالنفس لدى المديرين أو العاملين.

2- توفر مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني.

¹ - بشير الخضر - 1986 - المشاركة في الإدارة العامة- عمان - المجلة العربية للإدارة - عدد 9 - ص 83

² - Keith & Girling, R: (1991). Educational Management and participation, USA, Allyn & Baccon - p27 - 1991)

³ -Vann Allan - Shared Decision Making - Effective Leadership -1992- Principle. No.12.pp-pp30-31)

لقد اختلفت المفاهيم ووجهات النظر كما لاحظنا ولكن جميعها كانت تدور حول محور واحد وهو أن التشارك في الإدارة، أو الإدارة التشاركية، أو الإدارة بالمشاركة، كل هذه التسميات تعتبر من أهم العوامل التي تحقق التعاون بين الإدارة والعاملين، وتخفف من أشكال الصراع القائمة، إنها وسيلة لنجاح واستمرار عمل المنظمة، وبإنتاجية عالية، شرط تطبيقها فعلياً وبالأسلوب الصحيح.

ولكي تنجح عملية المشاركة لا بد من توافر عوامل منها:

- 1- وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة، وبين الإدارة والعاملين من جهة ثانية.
- 2- عاملين لديهم رغبة أو مؤهلات تؤهلها للوقوف إلى جانب الإدارة في رسم السياسات واتخاذ القرارات.
- 3- مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني.
- 4- أن تمكنا من التوصل إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

المبحث الثاني تطور الإدارة بالمشاركة عبر التاريخ

التطورات التي أدت إلى ظهور الإدارة التشاركية في بعض الدول:

أول تطبيق لاشتراك العاملين في الإدارة في بريطانيا:

إن تبوء إنجلترا مركز الصدارة في الثورة الصناعية نتج عنه تصدرها للمركز الرئيسي للاقتصاد العالمي في منتصف القرن التاسع عشر، كما أنها سيطرت بالتالي على جزء كبير من التجارة الخارجية العالمية في ذلك الوقت بوصفها الدولة الصناعية القائدة.¹ إلا أن علاقة أصحاب الأعمال بالقوى العاملة في هذا الوقت اتخذت شكل الضغط المستمر من جانب أصحاب الأعمال على القوى العاملة متمثلة في فلسفة هذا العصر في إدارة المنشآت على أساس خفض أجر العامل إلى أدنى حد ممكن وإدخال فئات جديدة من القوى العاملة مثل النساء وصغار السن بشكل واسع لضمان خفض الأجر. بالإضافة إلى اتجاهات أكثر لزيادة ساعات العمل اليومي حتى وصل متوسطها في ذلك الوقت من 12 وحتى 18 ساعة في اليوم. مما أدى بالعمل بالانضمام إلى تنظيمات سرية للدفاع عن مصالحهم، ونتيجة لضغط العمال على الحكومة، فقد شكلت عام 1916 لجنة لوضع التوصيات اللازمة لتوفير التحسن المستمر في العلاقات بين أصحاب الأعمال والعمال.² وفي عام 1937 عندما لاحت بوادر الحرب العالمية الثانية بالظهور، أصدرت الحكومة في بريطانيا قرارات بتمثيل العمال في اللجان الحكومية، كما أن نشوء حكومة العمال عام 1945 على تأميم عدد من الصناعات وتنظيم إدارة هذه الصناعات في شكل مؤسسات نوعية، وما نتج عنه من مناقشات حول الطريقة التي تشكل على أساسها الأجهزة الإدارية لهذه الصناعات، إذا رأى النقابيون بأن يترك لهم العمال إدارة الصناعات المؤممة، أما الاشتراكيون الفاييون فقد كان رأيهم يتمثل في ضرورة الإشراف المباشر من جانب الحكومة على إدارة هذه الصناعات، وقد استقر الرأي النهائي على إشراف الحكومة على إدارة هذه الصناعات وإعطاء الإدارة للخبراء المتخصصين مع الاحتفاظ للعمال بتأثيرهم على أجهزة الإدارة.

¹ - مكتب الرئيس للأبحاث الاقتصادية - المملكة المتحدة - النظام السياسي والاقتصادي - 1964 - ص(3-4).

² - Collaboration between public authorities and employers and workers organization I-L-I-R. December 1957 pp. 167-187

ويرجى **اوليفر كلارك** أن المناخ الملائم لم يكن متوفراً بعد في إنكلترا لعملية التشراك الحقيقي للعاملين في تسيير مرافق الوحدات التي يعملون فيها، وذلك بالرغم من التوجهات الاشتراكية القومية التي تسود الفكر الاقتصادي البريطاني. وقد دعا المديرين إلى عدم تشجيع توسيع فكرة المشاركة بين صفوف العاملين خارج نطاق مفهوم المساومة الجماعية.¹

اشترك العاملون في الإدارة في فرنسا:

تعتبر فرنسا من أوائل الدول التي سارت على منهج الثورة الصناعية، كما أن القوى العاملة في فرنسا تعتبر في مقدمة البلاد التي عانت من آثار الثورة الصناعية نتيجة ممارسة مالكي المنشآت لأقصى أنواع الاستغلال البشري على العاملين بمنشآتهم دون أي اعتراف بآدمية العامل أو حقه المشروع في ناتج جهده، ويكفي أن نعرف أن ساعات العمل اليومية وصلت في وقت من الأوقات في فرنسا إلى 18 ساعة يومياً (في نهاية القرن الثامن عشر وحتى نهاية القرن التاسع عشر) دون تمييز بين فئات العمال من الصغار أو النساء أو الرجال، وفي خلال هذه الظروف السيئة لم يكن للعمال أي دور في اتخاذ أي قرارات داخل المنشأة، وإزاء إصرار أصحاب الأعمال على أسلوب معاملة القوى العاملة طبقاً للمفهوم السابق عرضه، تكونت في الاتجاه المضاد تنظيمات العمال السرية التي أدت فيما بعد إلى ظهور النقابات وفرضت نفسها كقوة ملموسة تدافع عن مصلحة العاملين في مواجهة أصحاب الأعمال.

ثم امتد النشاط العمالي بعد هذه المرحلة يروج لفكرة إشراف العاملين على المنشآت التي يعملون بها، حتى أمكن للفكرة أن تجد مجالها للقبول لدى الرأي العام الفرنسي في عام 1920، غير أنها استمرت بعد ذلك بالظهور تارة وفي الاختفاء تارة أخرى. كما صدرت عدة قوانين بغية الاستجابة لمطالب القوى العاملة في الاشتراك في الإدارة.

حتى صدور الدستور الفرنسي في عام 1946 الذي تضمن حق العاملين في الاشتراك في الإدارة.

ثم ظهرت لجان مشتركة في مؤسسات القطاع الخاص التي تضم أكثر من 50 عاملاً وتتكون هذه اللجان من مدير المنشأة أو ممثله ومندوبين وثلاثة من العاملين حسب حجم المنشأة، ويتم اختيار مندوبي العاملين طبقاً لقاعدة التمثيل النسبي (موظفين وعمال)، وطائفة الموظفين تشمل درجات الإشراف مثل المهندسين ورؤساء الأقسام.

¹ - Oliver Clark – 1980- Workers Participation in management in Great Britain, Geneva – International Institute for Labour Studies, No,58 P1-24

وطبعاً تجتمع هذه اللجان للمشاركة في اتخاذ القرارات والسياسات مما يؤدي إلى تعاون أوثق بين العاملين والإدارة.

وعلى رغم الاهتمام المبكر للرواد الفرنسيين في مجال دراسة الإدارة، وبالذات هنري فايول، فإن مفهوم المشاركة في الإدارة، يعتبر مفهوماً حديث العهد على الفكر الإداري الفرنسي.¹

ويعود السبب في هذا التخلف على طريق التشارك في الإدارة إلى عدة أسباب منها:
• النزعة الفردية وحب التملك لدى أصحاب الأعمال، مما جعلهم يقاومون أي فكرة تسمح للعاملين بالتشارك في الإدارة أو اتخاذ القرار.
• سيطرة جو من الكراهية لأصحاب الأعمال في الأوساط العمالية، مما جعل هذه الأوساط غير راغبة في الدخول من حيث المبدأ في أية محاولات لإشراكهم في إدارة المنظمات التي يعملون فيها.
• جو العلاقات السائدة الذي كان يعتمد على الإضرابات وعدم التفاهم بين العاملين وإدارة الشركات لمناقشة مواضيع الخلاف.
وفي عام 1982 صدر قانون (أورو) الذي يشكل خطوة متقدمة لتشجيع المفاوضات والمشاركة، ولكن دون تغيير جذري لدور الدولة والمركزية في اتخاذ القرار.

إن المبادئ الأساسية لقانون أورو هي:

- 1- الجمع بين اللجان الصحية واللجان المختصة بظروف العمل.
 - 2- خلق منصب ممثل اقتصادي في المشروعات التي يتجاوز عدد عمالها 1000 عامل.
 - 3- مساعدة فنية لمجلس الإدارة يقوم بها محاسبون قانونيون.
 - 5- حق إطلاع ممثلي العاملين على ما يجري في المشروع.
 - 6- حق إبلاغ مسبق لمجلس الإدارة بالقلق الذي يشعر به العاملون في المشروع.
- كما يركز هذا القانون على الجانب الاجتماعي، حيث أنه إذا كان هناك أكثر من 200 عامل في المشروعات أو المنشآت الصناعية أو التجارية أو الزراعية، فإن العاملين يستفيدون من حق التعبير المباشر والجماعي حول مضمون العمل وتنظيمه، وأيضاً حول تجديد إمكانية القيام بأعمال تهدف إلى تحسين ظروف العمل في المشروعات.²

اشتراك العاملين في الإدارة في ألمانيا:

¹ -L.Greylie de Belle Comle, 1978 – Workers participation in management in France – Geneva, International Institute Labor Studies, No34, P96

² - Mohammad Alkharouch – 1988 – Le Social et l'Organization- du Travail, These d'Etat, U,L,P , France – P191-197

تعتبر ألمانيا من أكثر الدول الغربية قدماً وتوسعاً في إشراك العاملين في الإدارة، لقد تم تكريس هذه المشاركة في دستور عام 1849 ومنذ عام 1864 منح المشرع العاملين صوتاً محدوداً داخل المنشأة، ثم صدر بعدها قانون في عام 1920 الذي أعطى للجان التي تمثل العاملين الحق في أن يجلسوا ويصوتوا في مجالس الإدارة، لكن هتلر ألغى هذا النظام، ومع نهاية الحرب العالمية الثانية أعيد نظام المجالس إلى حيز التطبيق.

ثم صدرت القوانين في 1976 تسري بموجبها أنظمة التشارك في الإدارة على الشركات التي يبلغ عدد العاملين فيها 2000 عامل فأكثر، بالإضافة لوجود نظام آخر للمشاركة يسمى (مجلس الإشراف) هذا المجلس له الحق في مطالبة الإدارة في أي وقت بالسجلات أو الوثائق التي يحتاجها، والمتعلقة بالشركة التي يعملون فيها. وفي عام 1981 صدر القانون الذي أقر تثبيت قوانين المشاركة في الإدارة في الشركات التي تعتمدها، وما يميز النظام الألماني في التشارك الإداري هو أن كافة الجهات دون استثناء تمثل في مجلس الإدارة.¹

¹ - Frederick, Furstenberg, 1978–Workers Participation in management in the federal Republic of Germany – ed Geneva– International Institute for Labour Studies , 2nd , P12

اشترك العاملین في الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية:

يرتبط تاريخ الكفاح العمالي في أمريكا بنفس الأدوار التي مر بها الكفاح العمالي في بريطانيا، وذلك بسبب ارتباط الولايات المتحدة بالنظم والأساليب المطبقة في المجتمع الإنكليزي لفترة طويلة، وذلك بسبب احتلال بريطانيا لأمريكا.¹

وفي الفترة التي سبقت الثورة الصناعية اتخذ المجتمع الأمريكي صورة المجتمع الإقطاعي الذي كان يمثل الهيكل الجوهري لحركة الاقتصاد القومي، حيث انقسم المجتمع إلى إقطاعيات يملكها السادة (أصحاب الأعمال) ويعمل فيها العمال، وقد طبق المشرع الأمريكي مبدأ التآمر الذي كان مطبقاً في إنجلترا، مما أدى إلى إعطاء السلطة لأرباب الأعمال لأن يجبروا العمال على العمل ولو كان ذلك رغماً عنهم، بل وبالأجر الذي يحدونه.² وإذا نظرنا إلى الوضع العمالي في تلك الفترة في أمريكا (بعيد الحرب العالمية الثانية) فلا يمكن القول أن نظام الاشتراك في الإدارة موجود في المجتمع الأمريكي، على شكل مفهوم عام تتفق عليه الصناعة الأمريكية، ولكن التطبيق يختلف من منشأة لأخرى طبقاً لأهداف أصحاب الأعمال الخاصة من الأخذ بالنظام.

وظهرت أشكال من التعاون بين أصحاب الأعمال والعاملين في مصانع بالتيمور وأوهايو وسكك حديد أوهايو وشيكاغو، وكانت هناك مشاركات مع العاملين حول تحديد الوسائل اللازمة لزيادة الإنتاجية، وظهرت أسس جديدة للأجور مثل الأجر مقابل الإنتاجية، ولم يكن الهدف فقط مادياً بل كذلك بدأت تدور الحوارات حول تحديد الوسائل التي تؤدي إلى تحسين معنويات العاملين وعدم إدخال عنصر المفاجأة بالنسبة للموظفين حول خطط ومشروعات الإدارة.³

إن فكرة الإدارة التشاركية انتشرت في معظم دول العالم، بغض النظر عن اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

فإذا الاتجاه اليوم نحو إعطاء الإنسان مزيداً من الحرية في المجالات الحياتية كافة، ولاحظنا كيف أن مفهوم التشارك مع العاملين في الإدارة قد ظهر كنتيجة للأوضاع الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي سادت في مطلع القرن الماضي، وهي النهاية

¹ - هنري بنج، تاريخ الحركة العمالية في الولايات المتحدة الأمريكية، ترجمة د. راشد البراوي، مطبعة المعرفة، 1961، ص 1-14

² - جايمس مايرز وهاري ليدر، ترجمة حسن العباس، ماذا تعرف عن الحركات العمالية، المؤسسة الأهلية للطباعة والنشر، بيروت، 1956، ص 1-14

³ - جايمس مايرز وهاري ليدر، ترجمة حسن العباس، ماذا تعرف عن الحركات العمالية، المؤسسة الأهلية للطباعة والنشر، بيروت، 1956، ص 1-14

الطبيعية لمسيرة طويلة من تفاعل الممارسة الإدارية مع التيارات الاقتصادية التي أثرت على المجتمعات الأوروبية بوجه خاص بدءاً من الثورة الصناعية وحتى الحقبة المعاصرة¹.

يرى البعض أن ظهور هذا النمط من الإدارة مرتبط تاريخياً بالمشاركة السياسية، أي مشاركة المواطن في الشؤون العامة لمدينته أو دولته، وينسب هذه إلى تجربة الديمقراطية الأثينية (في اليونان القديم)، وبرغم أن الديمقراطية لم توجد في اليونان القديم فقط، ولكن اليونان كانت المصدر الأول للمؤلفات التي تناولت بالتفصيل مسألة الديمقراطية والمشاركة². وفي زمن ظهور الاشتراكية ارتبطت هذه الفكرة بالأفكار الاشتراكية التي سادت في ذلك العصر، لقد اعتبرت هذه الأفكار مظهراً مهماً من مظاهر الاهتمام بالمشاركة، هذه المشاركة بدأت تتخذ طابعاً اقتصادياً وباعتبارها تابعة للنظام الاقتصادي ومتأثرة به، واعتبر الفكر الاشتراكي مثلاً للمشاركة الكلية ابتداءً باتخاذ القرارات وانتهاءً بالمشاركة في الأرباح.

وعلى الصعيد العملي بدأت التطبيقات العملية للمشاركة، فأصبح العاملون يساهمون عن طريق لجان أو ممثلين في تحديد الأجور وساعات وظروف العمل، ويقول أحد الاقتصاديين أنه إذا وجهت الإدارة العلمية في الطريق الصحيح، فإن العامل لا يحصل على نصيب عادل في الأجر فقط، بل ويحصل على نصيب عادل في الأرباح الناتجة عن تحسين الصناعة أو رفع الطاقة الإنتاجية، ولكي يحصل هذا لابد من إدخال الإدارة العلمية.

وقد أكد روبرت فالانتان: أن الحاجة إلى مساهمة العامل في كل إجراء تؤثر على العامل. وكذلك أكد التون مايو: أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة، وتحسين الروح المعنوية، والرضا عن العمل، والتقدير من قبل الجماعة، وأهمية التنظيم غير الرسمي³.

وفي العصر الرأسمالي فكان الإيمان بحق الفرد في أن ينمي ملكيته وثروته الفردية مع ما ينتج عن ذلك عن عدم مساواة وتفاوت في الثروات. وكانت العلاقة التنافسية بين النظام الرأسمالي والنظام الاشتراكي قد أدت إلى ازدهار فكرة التشراك في الإدارة وتطورها في النظام الرأسمالي، لقد كانت الحركة الاشتراكية محركاً لبعض التطورات في النظام الرأسمالي والبحث عن وسائل وأفكار وطرائق جديد لتجاوز العقبات التي فرضها الفكر الاشتراكي.

¹ - عبد المجيد الدهلاوي - نحو معالجة جذرية لقضية اشتراك العاملين في الإدارة، مجلة تنمية المجتمع، الرياض

² - أحمد شلبي إبراهيم - 1985 - تطور الفكر السياسي - دراسة تأصيلية لفكرة الديمقراطية في الحضارات القديمة - دار الجامعة، بيروت، ص27

³ - صلاح الشنواني - إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المديرية - 1977 - القاهرة، ص644

وبالنتيجة يمكن القول أن أسلوب التشارك في الإدارة لم يكن محض المصادفة، بل ثمرة تطور تاريخي طويل، هياً المناخ لنجاح العديد من التجارب، ومخلفاً وراءه آثار تستحق التقييم.

اشترك العاملين في الإدارة في الوطن العربي:

طبعاً نظراً لضآلة حجم القطاع الصناعي والتجاري، وبسبب الأوضاع الاقتصادية السيئة التي كانت سائدة في الوطن العربي فإن تشارك العاملين في الإدارة أو الإدارة بالمشاركة لم تظهر في البلاد العربية إلى في وقت متأخر. وقد كانت الأفكار الاشتراكية في بدايات الستينات ساعدت في تأييد فكرة تشارك العاملين في الإدارة.

ففي مصر مثلاً اقتصرت مساهمة العمال في الإدارة قبل عام 1961 على شكل لجان استشارية في الشركات الصناعية.¹

وفي الجزائر وبعد الاستقلال مباشرة برزت فكرة اشترك العاملين في الإدارة وقد تم الاعتماد على الكوادر المحلية لإدارة الشركات التي كان الفرنسيين يديرونها. وكذلك ظهرت في كثير من الدولة العربية فكرة التشارك في الإدارة مثل سورية عام 1963 وليبيا عام 1973 واليمن عام 1969.

ولكن بقيت العملية الإدارية في بلادنا العربية تفتقر إلى كثير من التنسيق المسبق بين العاملين والإدارات التابعين لها، ومن خلال هذا الاستعراض نجد أن نظام الإدارة التشاركية أخذ به في كثير من دول العالم، بغض النظر عن طبيعة النظام الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي في هذه البلاد. وقد أدى ذلك إلى تحقيق نتائج تختلف حسب الطريقة المتبعة في تطبيق هذا النظام وتختلف باختلاف الأهداف التي تقوم عليها.

¹ - عبد السلام عياد - 1982 - التجربة المصرية في الإدارة بالمشاركة، مجلة تنمية المجتمع - الرياض - ص11-17

المبحث الثالث أشكال الإدارة بالمشاركة

أولاً - المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار، مع توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد. وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكد نتيجة لعوامل معينة:

☞ نمو المنظمات وتضخم حجمها.
☞ الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.

☞ ما لمسه الخبراء ووضح من أهمية الشورى في القيادة الإدارية الذي يتجسد أساساً في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار، خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.

☞ إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون، فضلاً عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به، وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه.

هذا وقد يكون اشتراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة، وذلك حسب المتدرج التالي:

نوع المشاركة	نسبة المشاركة
عدم اشتراك المرؤوسين إطلاقاً في عملية صنع القرار	0%
السماح بقبول اقتراحات صغيرة في أمور بسيطة	25%
استشارة المرؤوسين أحياناً في أمور بسيطة	50%
استشارة المرؤوسين في قرارات هامة	75%
اشتراك المرؤوسين اشتراكاً تاماً في عملية صنع القرار	100%

ويقول **لاندرج**: بينما يمكن أن يشار لشخص واحد بصانع القرار نيابة عن المنظمة إلا أنه يمكن بسهولة إدراك أن آخرين قد ساهموا في تمييز المشكلات وفي تحديد وتقوم البدائل. وبالتوصل للخيار النهائي حيث يمكن إرجاع (عناصر القرار) بواسطة قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية إلى أشخاص عديدين، وعلى ذلك يجب النظر إلى أن عملية صنع القرارات (في المنظمات) تعني في ذاتها جهداً مشتركاً لأكثر من فرد وليست بأية صورة جهداً فردياً لشخص معين مهما كان موقعه في الهيكل الإداري للتنظيم، حتى ولو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل هذا الفرد.¹

ولكي تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة، فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات أهمها:

1- الوقت المتاح: قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيراً أو محدوداً، كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في هذه الحالات، فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية. وعلى 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 والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.

¹ - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، مهارات تدريبية ، عدد 69 ، 2003

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.¹

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 المرؤوسين الذي ساهموا في صنع القرارات.

كما أن عملية المشاركة في صنع القرار وحتى اتخاذ القرار تتم بصيغ متعددة ومتباينة تحكمها متغيرات وعوامل كثيرة نذكر منها:

- ✍ طبيعة القرار المراد اتخاذه ومدى خطورته وصعوبته وشمولية مضامينه.
 - ✍ عدد الأفراد المسؤولين عن اتخاذ القرار والمعنيين به.
 - ✍ الوقت المتاح لاتخاذ القرار، ووسائل الاتصال المتاحة لمشاركتهم والتشاور معهم.
 - ✍ مدى الانسجام والتقارب بين مستويات وخلفيات المشاركين وتخصصاتهم وتجاربهم.
 - ✍ طبيعة الدوافع التي تحكم المشاركين في اتخاذ القرارات ومدى ارتباطها بمصالحهم المادية، أو بقضاياهم المهنية أو بمشاعرهم واعتباراتهم السيكولوجية والإنسانية.
 - ✍ النصوص القانونية والإجراءات والتعليمات الموضحة لأساليب المشاركة وطرقها.²
- فإذاً عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمات، تعتبر خطوة إيجابية لكل الأطراف، للإدارة والعاملين، وجودة العمل المقدم على حد سواء، وهي إذا ما طبقت بالشكل الفعلي والصحيح فإنها تساهم في رفع روح المبادرة والتفكير الخلاق والتنفيذ السليم من قبل كل العاملين في المنشأة.

تجدر الإشارة أخيراً إلى أن عملية اتخاذ القرارات بالتشارك بالرغم من الإيجابيات التي تميزها إلا أنه تواجهها بعد المشكلات ولها بعض السلبيات.

والإتجاه الحديث في تصنيف طرق المشاركة في اتخاذ القرارات فقد اعتبر أن المشاركة يمكن أن تتم عن طريق اللجان أو المجالس أو عن طريق التمثيل في المجالس أو عن طريق تشكيل حلقات الجودة.

¹ - د. عبد الهادي الجوهري - د. إبراهيم أبو الغار - مدخل سوسولوجي - دار المعرفة الجامعية، 1998

² - عامر الكبيسي - عادل حرحوش - 1989- الإدارة بالمشاركة - بغداد - التنمية الصناعية العربية -

أ - اللجان:

أكد بعض الدارسين أن تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى تحقيق المزايا التالية:

1- الرأي الجماعي المتكامل:

فالقرارات الصادرة عن مجموعة غالباً ما تكون أحسن من القرارات الفردية، لأن رأي اللجنة يمثل خلاصة أفكار الأعضاء المتعددة الجوانب، على اعتبار أن اللجان تضم في تشكيلها العديد من الخبرات المتنوعة والأفكار، بالإضافة إلى أن تقويم البدائل من خلال مجموعة من الإداريين يتيح إمكانية اختيار البديل المناسب، الذي يصبح قراراً فيما بعد.

2- التنسيق:

وذلك إذا كانت النتائج المترتبة على اتخاذ قرار معين تشمل عدة إدارات، فإن وجود شخص يمثل كل إدارة يسهل عملية التنسيق بين المتطلبات المختلفة.

3- التعاون:

فوجود شخص يمثل إدارة معينة في لجنة، يخلق روح التعاون الاختياري في تنفيذ الخطط وذلك لأن المشاركة في اتخاذ القرار تخلق روح الحماس لدى الأعضاء لتنفيذ ما تتوصل إليه اللجنة.

4- التطوير الإداري للمرووسين:

فلا شك أن مداومة التفكير في اللجنة للوصول، يعتبر أداة فعالة في تدريب الأعضاء وإغناء تجاربهم ومعارفهم لكي يتمكنوا من شغل مراكز إدارية أعلى في المستقبل.¹

ب - عن طريق مجلس الإدارة:

يعد مجلس الإدارة أحد أشكال المشاركة بالإدارة وقد عرفه بعضهم على أنه: « السلطة العليا في المشروع والرأس المفكر والمهيمن على وضع الخطط العامة ورسم السياسات العامة للمشروع وتصريف أموره بما يحقق أهدافه المنشودة، وبصفة عامة فإن لمجلس الإدارة جميع السلطات اللازمة للقيام بالأعمال التي تقتضيها أغراض المشروع. »²

يتم تعيين هيئة مجلس الإدارة في الشركات من قبل الشركاء و المالكين ويتم تعيين رئيس لمجلس الإدارة بناء على ترشيح من قبل المشاركين بشكل أساسي وموافقة عليه، ويتولى رئيس الإدارة دعوة المجلس للانعقاد ورئاسة اجتماعاته والتنسيق بين آراء الأعضاء وتنفيذ قرارات المجلس وإبداء النصح والإرشاد لكبار موظفي المنظمة في مسائل السياسة العامة وتمثيلها في علاقاتها الخارجية مع الغير، والاشتراك مع الأعضاء في توجيه أعمال وشؤون المنظمة والرقابة على تحقيق أهدافها.

أما بالنسبة لعضو مجلس الإدارة فليس له اختصاص منفرد، وإنما هو يعمل مع المجموعة باعتباره عضواً في المجلس، ونتيجة أعمال المجلس تظهر بقرارات يصدرها المجلس، وليس بقرارات فردية، وقد يمارس عضو مجلس الإدارة عملاً آخر بجانب عضويته ويعتبر هذا العمل منفصلاً ومستقلاً عن عمله كعضو في مجلس الإدارة، فهو كعضو ليست لديه أية مسؤوليات تنفيذية ولكن هو كمدير تنفيذي يقع على عاتقه مسؤوليات تنفيذية في المجال الذي يشرف عليه. واشتراك الإدارة التنفيذية في عضوية مجلس الإدارة مفضل من الوجهة العلمية باعتباره يتيح للمجلس أن يضم معارف وخبرات بالمشكلات الفنية والتفصيلية في المشروع. وأما كيفية متابعة مجلس الإدارة لتنفيذ القرارات الصادرة عنه، فإنه عادة ما يندب أحد أعضائه ويسمى بعضو مجلس الإدارة المنتدب، مهمته الإشراف على تنفيذ قرارات المجلس والإشراف على تنفيذ الخطط والسياسات العامة التي قررها، وتحدد أبعاد السلطة المخولة لعضو مجلس الإدارة المنتدب عند انتدابه وتوضح التصرفات التي يحق له أن ينفرد بإجرائها التي لا تستدعي انعقاد المجلس للبت فيها، وعلى ذلك فالعضو المنتدب هو عين مجلس

¹ - سيد الهواري - الإدارة - الأصول والأسس العلمية - ص 201 - 1977 - مصر

² - د. زكي محمود هاشم - الإدارة العلمية - وكالة المطبوعات - الكويت - 1981 - ص 63

الإدارة الساهرة على تنفيذ الخطط والسياسات العامة للمشروع، وفي الوقت نفسه هو عضو في مجلس الإدارة، حيث يشارك في وضع الخطط والسياسات العامة، ومن ثم يتولى بشكل فردي تفسير الأهداف والخطط والسياسات العامة ويضعها موضع التنفيذ العملي ويقوم بمراقبة تنفيذها وتقييم الأداء والنتائج في الإدارات والأقسام للوقوف على أسباب الانحرافات. ولكن على الرغم من أهمية دور مجلس الإدارة كأسلوب من أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات إلا أن بعض الكتاب أشاروا إلى المشاكل التي تواجه مجلس الإدارة في ممارسته لهذا الدور وتتركز هذه المشاكل في ما ينشأ من خلاف بين الأعضاء المعيّنين والمنتخبين في المجلس الذي يؤدي إلى إقامة كل فريق العقبات أمام الفريق الآخر مما يعيق اتخاذ قرارات فعالة¹.

فالأعضاء المعيّنون يتعرضون للتشهير بهم من قبل الأعضاء المنتخبين أثناء عملية الانتخابات لمجلس الإدارة، يضاف إلى ذلك أن سلوك الأعضاء المنتخبين يتنافى في كثير من الأحيان عن أسلوب القيادة الرشيدة، إذ غالباً ما يتدخلون في أعمال المديرين التنفيذيين، ويبوحون بأسرار العمل عن عدم تقدير للمسؤولية أو على سبيل التفاخر بما لديهم من سلطة ونفوذ، فضلاً عن بعدهم عن أصول القيادة السليمة، زد على ذلك محاولة بعضهم تحقيق بعض المكاسب الشخصية على حساب المصلحة العامة. وكذلك يواجه بعض الأعضاء المنتخبون الكثير من المشاكل التي تتمثل أغلبها في تكتل الأعضاء المعيّنين ضدهم عند اتخاذ بعض القرارات الهامة، ويمكن إرجاع سبب هذه المشكلة إلى جوانب سلوكية نابعة من عدم ثقة الأعضاء المعيّنين بالمنتخبين، مما يؤدي إلى مناقشة الأعضاء المعيّنين للقرارات الهامة بعيداً عن الاجتماعات الرسمية التي تضم الطرفين ثم مفاجئتهم بها عند انعقاد مجلس الإدارة، وغالباً ما تصدر هذه القرارات دون رضا الأعضاء المنتخبين عنها رضاً كاملاً ومما يساعد على ذلك تضمن رؤساء مجالس الإدارة مع الأعضاء المعيّنين في حالات كثيرة، بالإضافة إلى عدم تفرغ الأعضاء المنتخبين للعمل القيادي بمجالس الإدارة.

ولهذا نجد مما سبق الخلاف بين الأعضاء أمر لا يستهان به، إلا أنه يمكن معالجته أو التخفيف من آثاره عن طريق تحقيق المتطلبات اللازمة لمجلس الإدارة التي تمكنها من اتخاذ قرارات فعالة.

فمن الضروري مراعاة التوازن في تكوين مجلس الإدارة، بحيث يتوافر فيه ممثلون عن الإدارات المختلفة وعن الهيئات الخارجية ذات المصالح المتبادلة مع المنظمة وممثلون عن المساهمين إن وجدوا وممثلون عن العمال والموظفين، وذلك لما لهذا من فوائد في كسب

¹ - نواف كنعان - اتخاذ القرارات الإدارية - دار الثقافة - عمان - 1992 - ص 221

تعاون الفئات الممثلة في المجلس، وخلق جو من الثقة والتفاهم والتعاون المتبادل مما يساعد بالتالي على اتخاذ قرارات فعالة.

ويجب أن يكون رئيس مجلس الإدارة ممن تتوافر لديه القدرة العملية والنزعة الديمقراطية وأن يتقن فن إدارة الجلسات بالشكل الذي يغطي جميع جوانب المشكلة.

أما بالنسبة للأعضاء المشاركين في المجلس فيتوجب عليهم عند المشاركة في اتخاذ القرارات أن يقوموا بالدراسات قبل انعقاد الجلسات للتعرف على جميع جوانب المشكلة محل القرار والمناقشة أثناء الجلسات عن طريق توجيه الأسئلة التي تتميز بالفتنة وحسن التمييز، فيجب على كل عضو أن يتفهم حقيقة الدور الذي يقوم به وأن تكون لديه الرغبة والقدرة على النقد البناء.

وبذلك نجد أنه على ضوء توفر المتطلبات السابقة يمكن معالجة المشاكل التي يتعرض لها مجلس الإدارة عند ممارسته لدوره أو الحد من آثارها السلبية قدر الإمكان وبالتالي الوصول إلى قرارات فعالة.

ج - المؤتمرات والاجتماعات:

ويعني هذا الأسلوب اعتماد المدير متخذ القرار على ما يسمى 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.

ومثل هذه اللقاءات تتيح للمدير فرصة لإطلاع 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، وقد يترتب على هذه اللقاءات أن يفوض المدير إلى مرؤوسيه سلطة حل المشاكل التي تواجههم كمجموعة، ويحملهم بالمقابل مسؤولية الاختيار بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار النهائي.¹

ومما سبق نجد أنه عن طريق هذه المؤتمرات يمكن أن يتحقق الكثير من المزايا. فالمدير يجعل مرؤوسيه يشعرون أن مقترحاتهم وأرائهم مهمة ولها قيمة حتى وإن كان لا يأخذ بها أحياناً، كما أن المؤتمرات تفيد في إلقاء الضوء على المشاكل، وحلولها، ويجعل أي حل لها أفضل مما لو صدر من شخص واحد، فضلاً عن أن مشاركة المرؤوسين مع مديرهم في صنع القرار يجعلهم يتقبلونه ويتحمسون لتنفيذه.

¹ - نواف كنعان - اتخاذ القرارات الإدارية - دار الثقافة - عمان - 1992 - ص225

وقد ثبت عملياً أن مثل هذه المؤتمرات تتيح الفرصة للمدير لشرح المواقف لمؤوسيه وإظهار حاجته لآرائهم لوضع الخطط وأنسب الحلول نتيجة لتبادل الرأي، ويجعلهم يتعاونون لتنفيذ القرارات التي أسهموا في صنعها ومراقبة تنفيذها حتى تحقق الهدف منها على النحو الذي يرتضونه جميعاً.

ويرى هاينز أن المزايا السابقة لن تتحقق ما لم يتم تطبيق إرشادات معينة لإدارة الاجتماعات وهذه الإرشادات هي:¹

1- إعداد مكان مناسب لعقد الاجتماع: يجب تنظيم قاعة الاجتماعات وتحضير جميع الأدوات والمعدات اللازمة للاجتماع مسبقاً.

2- الإعلان عن الهدف من الاجتماع: وذلك للقضاء على أي سوء تفاهم يؤثر في سير الاجتماع.

3- اختيار المشاركين: كقاعدة عامة، يجب أن يكون عدد المجتمعين أقل ما يمكن، ولكن الغرض من الاجتماع هو الذي يتحكم بعدد المشاركين، أي إنه إذا كان الغرض من الاجتماع حل مشكلة، فهناك حاجة إلى من لديهم المعرفة اللازمة. أما إذا كان الغرض من الاجتماع اتخاذ القرار فهناك حاجة لإشراك من تقع عليهم مسؤولية تنفيذ القرار. أما إذا كان الاجتماع بغرض توصيل معلومات فيجب تحديد من ينبغي عليه الإحاطة بهذه المعلومات، وإذا كان الاجتماع بغرض المناقشة فيجب تحديد من سيتأثر ومن يستطيع الإسهام بهذه المناقشة.

4- إعداد جدول أعمال لتحديد موضوعات المناقشة والوقت اللازم للاجتماع.

5- تركيز المناقشة في الاجتماع على الموضوع المقرر.

6- إشراك جميع الحاضرين في المناقشة وتشجيعهم على تقديم اقتراحاتهم وعدم التقليل من قدر أي من المجتمعين بسبب مشاركته، حتى إذا كان الاقتراح تنقصه الجودة، ومن الخطورة بمكان أن يدعي المدير لنفسه الاقتراحات والآراء التي يقدمها مؤوسوه لأن إدراك المؤوسين لذلك فيما بعد يجعلهم ينظرون إلى مثل هذه اللقاءات، على أنها وسيلة للمشاركة الزائفة التي يستهدف المدير من ورائها الحصول على موافقة مؤوسيه.

7- إنهاء الاجتماع بملخص عما تم إنجازه بحيث يتم استعراض ما اتخذ من قرارات وما خطط من أعمال.

¹ - ماريون إي هاينز - إدارة الأداء - دليل شامل للإشراف الفعال - معهد الإدارة العامة - الرياض 1984 - ص 392-398

- 8- تقييم الاجتماعات من حين لآخر بغرض تحسين جودتها، وهناك ثلاث طرق عامة لإجراء هذا التقييم وهي: الاستبيان والمقابلة والتقييم الذاتي.
- 9- إعداد وتوزيع قائمة بالقرارات التي تم اتخاذها وخطط العمل التي تم إعدادها في الاجتماع، حيث يمنع هذا الإجراء اختلاف الآراء عما تم الاتفاق عليه مع مرور الوقت.

د - حلقات الجودة:

لقد تطورت مفاهيم وفلسفة الجودة (Quality) على مدى العصور.. ابتداء من مفهوم جودة المنتج النهائي ووصولاً إلى مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) فبعد أن كان التركيز في المراحل الأولى على جودة المنتج النهائي وذلك من خلال المواصفات التي تحدد المتطلبات الدنيا والخصائص المطلوب توافرها في المخرجات النهائية المختلفة بهدف الحصول على منتج أو خدمة تتوافق مع المواصفات الموضوعية، حتى انتقل التركيز إلى جودة العملية من خلال ضبط مراقبة هذه العملية (إن كانت إنتاجية أو خدمية) للحصول على نسبة عيوب معينة ومحدودة. وإن أي اختلاف أو فرق ما يبين الناتج وبين ما هو مطلوب يؤدي إلى دراسة العملية (أو النظام) وإجراء التعديلات اللازمة لتصحيح مسارها.¹

ويقصد بحلقة الجودة النوعية Quality Circles ذلك الأسلوب الإداري لرفع مستوى الأداء والإنتاجية للعاملين من خلال تفعيل دور المشاركة في اتخاذ القرار. أو حتى إبداء الآراء والأفكار الجديدة والفعالة لرفع مستوى العمل وحل مشكلاته.

إن بداية حلقات الجودة كانت في المدرسة اليابانية والتي تأسست برعاية مفكر الجودة كارو إيشيكاوا والتي بدأها عام 1960 ولقد حقق تطبيق حلقات الجودة ومفاهيمها نجاحاً لا نظير له في المؤسسات الصناعية اليابانية.²

وتبلورت هذه الفلسفة مع مرور الزمن لتنتقل إلى الأشكال الأخرى من المنظمات الخدمية والإنتاجية والتعليمية وغيرها.

¹ - إدارة الإنتاج والعمليات - الاستاذ الدكتور: عبد الستار محمد العلي - دار وائل للنشر - 2000 - عمان - الأردن - ص 493

² - د. هاني العمري - إدارة الإنتاج والجودة الشاملة - جامعة الملك عبد العزيز - قسم إدارة الأعمال - محاضرة على الإنترنت

تعتبر حلقات الجودة أو دوائر النوعية أحدث الأساليب المستخدمة لتحقيق الإدارة بالمشاركة.

ولقد كان الهدف من وراء عمل حلقة الجودة هو التخلص من عيوب العمل من خلال المشاركة الجماعية كل من الرئيس والمرؤوسين من خلال فكر منظم يهدف لحل مشكلات العمل.

وإن كان هناك العديد من المآخذ والنقد على أسلوب حلقات الجودة لتركيزها على الحل أكثر من المنع والوقاية فالتصحيح جزء من حل المشكلة وليس كلها. ومن مزاياها الرئيسية التركيز على المشكلة وليس على الأشخاص وحرية الفرد في إبداء رأيه وسماع الطرف الآخر.

وإن إيمان قيادي المنظمة أي كان نوعها بضرورة التحسين والتطوير المستمر هو ما يدعم استمرار حلقات الجودة وتطبيق منهجيتها والتي لاقت قبولاً في العالم. وحلقات الجودة تقوم على فكرة تقسيم العاملين إلى مجموعات صغيرة وتقوم بعقد العديد من الاجتماعات واللقاءات الفكرية خلال وقت العمل للبحث عن الوسيلة المناسبة لأداء العمل بالجودة المناسبة.

وتلجأ بعض المنظمات إلى تشكيل حلقات الجودة من بعض العاملين في المستوى الإداري الواحد، ولكن في إدارات مختلفة بالإضافة إلى مجموعات عمل يتم اختيار أعضائها من مستويات إدارية مختلفة. ولكن في نفس الإدارة. ومن هنا فإن حلقات الجودة لا تركز فقط على نشاط إدارة بعينها وإنما تمتد لتشمل جميع الأنشطة التي تمارس داخل المنظمة.

وعادة تجتمع كل دائرة، بشكل دوري لمناقشة المشروع المكلفين بدراسته وهذا المشروع قد يتعلق بمشكلة نوعية يكون قد لاحظها واحد أو أكثر من أعضاء هذه الدائرة، وربما يقترح هؤلاء بأن المشكلة المتعلقة بالنوعية تعتبر مشكلة خطيرة، فيقررون مناقشتها مع أعضاء آخرين من الدائرة بمن في ذلك المشرف نفسه، وعندها فإن المجموعة تبدأ بإجراء دراسة منتظمة للمشكلة، فتأخذ بجمع الإحصائيات التي تتعلق بنوع وطبيعة هذه المشكلة، وربما تقوم بتعداد العيوب في كل منتج أو خدمة وفي كل مراحلها، وفي نهاية فترة الدراسة التي قد تستغرق عدة أسابيع، يجتمع الأعضاء ثانية لتحليل البيانات ورسم الخرائط والرسوم البيانية لتحديد مصدر المشكلة. وبمجرد تحديد هذه المشكلة، يقوم أعضاء الدائرة باقتراح الخطوات التي ينبغي اتخاذها لتصحيح الوضع، فإذا كان بالإمكان تطبيق هذه الخطوات بالكامل من قبل أعضاء الدائرة أنفسهم، فإنهم سيتولون تنفيذ هذا الاقتراح، أما إذا كانت المشكلة أوسع نطاقاً فقد يدعو الأعضاء إلى تشكيل فريق لمراقبة النوعية، لتقصي مصدر المشكلة على مستوى المؤسسة بأجمعها، أو قد يرفعون توصية إلى المستويات الأعلى من الإدارة بخصوص الحل

المقترح. وفي النهاية، يتم تحديد الحل المناسب وتنفيذه. وتظهر نتائج الدراسة في النشرة التي تصدر عن الشركة وتعال الدائرة ما تستحقه من تقدير على التنفيذ الناجح لمقترح حل المشكلة، وإذا كان هذا الحل يتصف بالابتكار أو بالأهمية الخاصة يجري ترشيحه لنيل جائزة تقديرية.

وتقوم الشركة بدورها بإعداد تقرير توزعه على موظفيها بالأثر الجماعي للمقترحات التي جرى تنفيذها، بحيث يعود بإمكان كل شخص ملاحظة العلاقة بين ما ينجزه من عمل ناجح من جهة، وبين الأرباح التي تحققها الشركة والمكافآت التشجيعية.

فمشاركة هذه الدوائر مع الإدارة في تحمل مسؤولية رصد وحل مشكلات التنسيق والإنتاج، هو الذي يعطي الإدارة الفكرة الواضحة عن أية تجاوزات تحصل في الشركة، وهذه الدوائر هي التي تعلن هذه التجاوزات على الملأ، ولهذا السبب فإن دوائر النوعية هذه تعتبر وسيلة نافعة في الوصول إلى مستوى رفيع من النوعية، وإلى التحسن في الإنتاجية والارتفاع بالروح المعنوية للموظفين.¹

وقد أدى تنفيذ توصيات حلقات الجودة في العديد من المنظمات إلى الارتقاء بمستوى الجودة، دون أن تضخم دور العاملين في الأداء.

وطبقاً لذلك الأسلوب يكتسب العاملون قدرة أعلى على المشاركة في العمليات الإنتاجية، حيث أنهم يتحملون مسؤوليات أكبر مما يؤدي إلى الارتقاء في مستوى العمل والأداء.

إلا هذا النظام لم يحقق نجاحاً في التطبيق بقدر النجاح التي تحققت في اليابان، وخاصة بعد تطور مفهوم الجودة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، حيث كان التركيز في قبل الحرب على المجهود الحربي، وقد لخص بعض الباحثين اليابانيين تطور مفهوم الجودة في اليابان من خلال الخطوات التالية:

1- ملائمة المنتج للمعايير Fitness to Standard : أي المطابقة للمواصفات المحددة التي وضعها المصمم، أي تحقيق أهداف المواصفة.

2- ملائمة المنتج للاستخدام Fitness to Use : أي معرفة حاجات المستهلك وتحديد ما من خلال الأبعاد التالية التي حددها جوران:

أ - جودة التصميم Quality of Design

ب - جودة المطابقة Quality of Conformance

ج - الإتاحة: Availability

¹ - وليم أوشي - النموذج الياباني في الإدارة - معهد الإدارة العامة - الرياض - 1986 - ص 326

د - السلامة Safety

هـ الاستخدام الحقل Field Use

3- ملائمة المنتج للتكلفة Fitness to Cost : ويقصد بها تحقق الجودة العالية بأقل تكلفة ممكنة.

4- ملائمة المنتج للمتطلبات الكامنة Fitness to Latent Requirements : وتعني المساعدة في تحديد حاجات المستهلك قبل أن يكون المستهلك قد علم بها، ومثال ذلك، قامت شركة تويوتا اليابانية بإضافة أماكن مفاتيح الباب والتشغيل لكي يستطيع المستخدم الوصول إليها في الظلام.¹

حيث يؤكد اليابانيون بأن نجاح دوائر مراقبة النوعية لا يعتمد على الأسلوب وإنما على الجانب الإنساني من أهداف الإنتاج وقد حدد اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين الأهداف الأساسية لهذه الدوائر كالتالي:²

1 - المساهمة في تطوير المؤسسة وتحسين مستوى العمل.

2- احترام الجانب الإنساني.

3- إبراز كامل القدرات الإنسانية

وبناء على ما سبق نجد دوائر الجودة تخفف بعض الشيء من درجة مقاومة التغيير الموجودة في المنظمات، لأن عدة عقول تعمل على حل المشكلة، وبالتالي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وارتفاع الروح المعنوية بنتيجة شعور العاملين بأهميتهم وبالمسؤولية الملقاة على عاتقهم وحرصهم على تنفيذ القرارات التي أسهموا في اتخاذها، ولكن على الرغم من كل المزايا السابقة إلا أن حلقات الجودة يمكن أن تتطلب زمناً أكثر للوصول إلى حل ما، لذلك لا بد من تطبيق شروط فاعلية دوائر مراقبة الجودة التي أكد عليها بعض الباحثين وذلك لمعالجة السلبيات أو التخفيف من آثارها قدر الإمكان، وهذه الشروط يمكن أن نحددها بما يلي:³

1- يمكن أن تستغل المنظمة إمكانيات وطاقات موظفيها الكامنة بالتركيز على تدريبهم وإشراكهم في السلطة للتأثير في ما يتخذ من قرارات. فمن غير التدريب، فإن الدعوة للمشاركة في اتخاذ القرارات ستؤدي فقط إلى الشعور بالإحباط والتناقض. ومن غير

¹ - إدارة الإنتاج والعمليات - الاستاذ الدكتور: عبد الستار محمد العلي - دار وائل للنشر - 2000 -

عمان - الأردن - ص 535

² - وليم أوشي - النموذج الياباني في الإدارة - معهد الإدارة العامة - الرياض - 1986 - ص 327

³ - وليم أوشي - النموذج الياباني في الإدارة - معهد الإدارة العامة - الرياض - 1986 - ص 330

سلطة المشاركة في اتخاذ القرارات، فإن ما يصرف على التدريب من أموال دون طائل سيؤدي أيضا إلى الشعور بالإحباط والتبذير الذي لا طائل من ورائه.

2- وبالطبع فإن التطبيق الناجح لدائرة المراقبة النوعية لا يمكن أن يتم إلا عندما تفهم الإدارة المتوسطة والعليا بصدق الظروف الملائمة لنجاح البرنامج، وأن تقدم الدعم اللازم لذلك. وهذه بدورها تعني أن الفئات التنفيذية من المديرين أن تقدم كافة أنواع الحوافز بعيدة المدى، لتحقيق التعاون على أدنى المستويات.

3- ينبغي أن تصمم أنشطة هذه الدوائر بشكل يساعد على الارتقاء التدريجي بالروح المعنوية لدى الأفراد العاملين، ففي الوقت الذي يلاحظ فيه أن من أهداف هذه الدوائر إيجاد علاقات عمل تتصف بالانسجام، فإن هذه العلاقات يجب ألا توجد بالقوة وإنما ينبغي لها أن تظهر بشكل طبيعي وتلقائي، فبدلاً من التركيز على ضبط العاملين للقيام بواجبات العمل بحزم وحسبما تم تعليمهم عليه، فالأفضل أن يشجعوا على التفكير فيما يدور من حولهم، وأن تتاح لهم فرصة إلقاء الأسئلة والاستفسار كلما واجهتهم مشكلة. فلماذا لا تتاح لهم الفرصة للتطوير أو التعبير عن آرائهم أو على الأقل عرض ما يجدونه نافعاً من المعلومات لتحسين مستوى العمل على رؤسائهم، إذا كانت طبيعية التطوير هذه تستدعي استخدام السلطة والتنسيق على مستوى أعلى.

4- لا بد من إشراك العاملين في الحصول على المكافآت لما يقدمونه من أعمال، فمن الرغبات القوية للعاملين تحقق دخل أفضل. ومن أهداف دائرة مراقبة النوعية بطبيعة الحال زيادة دخل العاملين، لأن أنشطة دائرة مراقبة النوعية هذه تعزز من إمكانيات الشركة لتحقيق الربح، وبالتالي تساعد على زيادة دخل أولئك الأفراد الذين ساهموا من خلال أنشطة هذه الدائرة في تحقيق الأرباح الصافية.

أما البعض الآخر فلم يؤكد على الجانب الإنساني في نجاح عمل حلقات الجودة، وإنما أكد فقط على ضرورة توفر مهارات حل المشكلات لدى العاملين وحيازتهم المعلومات اللازمة وتوفر الزمن اللازم لديهم للمشاركة في أنشطة حلقة الجودة، وضرورة تقديم الإدارة للدعم المالي اللازم لتنفيذ مقترحات العاملين.¹

ولذلك يرى الباحث ضرورة تطبيق الشروط السابقة كلها مجتمعة، أي التركيز على الجوانب

¹ - د. أكرم شقرا - إدارة الإنتاج والعمليات - منشورات جامعة دمشق - 1995 - ص 327

الفنية والإنسانية معاً، حتى تتصف النظرة بالشمولية، ولا تركز فقط على الأمور الفنية والمادية والزمنية.

إيجابيات وسلبيات عملية المشاركة في صنع واتخاذ القرارات

الإيجابيات:

- 1- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- 2- تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- 3- إن للمشاركة في صنع القرارات، أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
- 4- تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم، وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

السلبيات:

- 1- ضعف المستوى الثقافي للمشاركين، قد يؤدي إلى الاستكانة والتسليم بوجهات نظر المدراء، وهؤلاء يتمتعون بدرجات عالية من القدرة على التنظيم والإقناع، الأمر الذي ينتهي به وجود الموظفين للمشاركة في صنع أي قرار شكلياً، لا فعلياً.
- 2- الانحرافات التي يمكن أن تصدر من قبل بعض العمال 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.¹

الاحتياجات التي يجب اتخاذها عند مشاركة الأفراد في القرارات:

- 1- إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
- 2- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.

¹ - محمود عساف - أصول الإدارة - منشورات جامعة المنصورة - 1986

3- إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.
فإذا من أهم الوسائل التي تساعد الإدارة على تلبية دوافع ورغبات المرؤوسين، وتحفيز قدراتهم، وتحميلهم جزءاً من المسؤولية بناء على رغبتهم، هو دعوتهم للمشاركة في صنع القرارات واتخاذها.

ثانياً - المشاركة في إبداء الاقتراحات والتشجيع على الإبداع والابتكار وتنمية الأفكار

إن أغلب المدراء الناجحين هم قادة التغيير، وهم أصحاب النشاطات الابتكارية سواء بالمباشرة أو بالوسائط والأساليب، وغالباً ما يسمى مدراء الابتكار بمدراء الأفكار، لذلك يجب أن يعامل مفهوم إدارة الأفكار بعناية فائقة، وخصوصاً الأفكار الرامية إلى التنمية والتطوير الكامل.

وقد وضع كثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون مؤسساتنا نامية، وأساليبنا مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة المبادئ التالية:

1- فسح المجال لأي اقتراح أو أي فكرة لتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دمنا لم نقطع بعد بخطئها أو بفشلها. فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق، وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موفقية.

بتعبير آخر لا تقتلوا أية فكرة، بل أعطوها المجال، وامنحوها الرعاية والعناية، لتبقى في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام.

فإن الابتكار قام على الإبداع لا تقليد الآخرين. لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم.

2- لا ينبغي ترك الفكرة الجديدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين أونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا المقدرة على تنفيذها¹ ويقول **ديفيد فريمانتل** في كتابه المدير الخارق: عملية ميلاد الأفكار الجديدة ومتابعتها في مرحلة التنفيذ واحدة من أكثر جوانب الإدارة نشاطاً.

وفرص الإدارة المبدعة موجودة في كل وقت، وأي مؤسسة تسعى إلى قمع الإبداع فإنها تقع في النهاية مزيداً من النجاح لها، وذلك لأن خارج أبوابها عالم متنافس متحرك دائم التغيير والتهديد والتحدي ويتطلب دائماً استجابة مبدعة.

يعد المدير الخارق مبدعاً ويشجع على الإبداع ويسعى دائماً إلى وسائل جديدة تشجع فريقه على العمل بدقة وفاعلية لمواجهة التحديات اليومية، فسيشجع فريقه على تقديم أفكار جديدة ويساعد في إيجاد وسائل تنفيذ هذه الأفكار، وقد يكون ذلك طريقة جديدة في وضع رسومات بيانية للإنتاج ساعة بساعة، أو نظام اتصال تليفوني ساخن جديد للشركة، أو خدمة جديدة للعملاء، وقد يكون أي شيء آخر يساعد الشركة في تحقيق مزيد من الأرباح.

فالعلمية الكلية لتشكيل فريق رائع من الأفراد خلفك تتطلب أعلى مستوى من المهارات المبدعة – الاتصالات بفاعلية ومكافأة الأفراد بعدل – وتحفيز الآخرين على مستويات أعلى من الأداء ومواجهة المنافسة².

ويسعى المدير دائماً إلى مشورة رؤوسيه فهو يعرف أن لديهم في كثير من المجالات حكمة أكبر ورؤية وخبرة في نوع المشكلة التي يحتاج للعون في مواجهتها.

فهذا الشكل من المشاركة يترك الحرية كاملة في إبداء الرأي لأي فرد في التنظيم وفي مجال عمله، لا شك أن هذا الشكل سهل وبسيط وغير مكلف. ولا يحتاج إلى عمليات تنظيمية معقدة.

ويمكننا أن نميز عدة طرق لعملية المشاركة عن طريق إبداء الاقتراحات مثلاً:

1- تخصيص موقع معين أو بريد الكتروني معين يضع عن طريق العاملون آرائهم ومقترحاتهم.

2- الطلب من العاملين إبداء آرائهم ومقترحاتهم في مناسبات معينة يحددها المدير وبشكل دوري.

¹ - إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الأول- ص249-250 - د. رعد حسن الصرن

² - Super Boss2 – the new A-Z of managing successfully – David Freemantle – 1997- translation copy right by Jarir Bookstore 2002 – P85

وبعد ذلك يتم طلب إبداء الرأي وتجميع الردود من خلال المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين.

تجدر الإشارة إلى أن هذا الشكل من أشكال المشاركة رغم أنه يحفز العمال على زيادة إنتاجيتهم، فهو يعتمد على نظرة المرؤوسين واهتمامهم، وكذلك فإن اللجوء إلى هذا الأسلوب من قبل المرؤوسين قد يكون عفويًا ومقصورًا على عدد قليل ممن لهم رغبة شديدة في المشاركة.

ثالثاً - المشاركة في الاستشارات (الإدارة الاستشارية)

يعني هذا النوع من التشاركية في الإدارة، إتاحة الفرصة الكاملة للاستفادة من معلومات الآخرين، وخاصة عند الحاجة لأفكار مبدعة، فهي تعني المشاركة في المعلومات والمناقشة الدقيقة بين الإدارة والمرؤوسين بحثاً عن الحلول البديلة، وهذا ليس جديداً في العمل الإداري. ويتم تطبيقه في القطاعات الإنتاجية والخدمية مترافقاً مع اتجاه العلاقات الإنسانية الذي يبدأ بالتطور ويأخذ أبعاداً جديدة.¹

وقد دلت النتائج على أهمية الأخذ بمبدأ الاستشارية بمقارنتها مع الأشكال الاتوقراطية، ولكن هذا الشكل يتطلب توفر (الإطار الذهني) للعمال لتقبل الفكرة والاقتناع بجدواها وأهميتها والأخذ بآرائهم.

مميزات الإدارة الاستشارية:

1- يعتبر وسيلة لتحفيز المرؤوسين ودفعهم لزيادة الإنتاجية وجودة العمل المقدم، وتنفيذ القرارات بكفاءة عالية، بعد شعورهم بأن القرار قد اتخذ باستشارتهم.

2- يساعد على صنع إداري المستقبل، فهو ينشر الوعي وتحمل المسؤولية بين صفوف المرؤوسين.

3- يزيد من التقارب بين الإدارة والعمال.

عيوب الإدارة الاستشارية:

1- التأخير في صنع واتخاذ القرارات.

¹ - فؤاد شاکر - فوائد وأضرار الإدارة الاستشارية - مجلة الإداري - بيروت - عدد 6 - ص 60 -

2- قد لا تعطي مهارات ومؤهلات العاملين الذهنية، ومدى استعدادهم لتقديم المشورة
النتائج المرجوة.

3- احتمال تولد فهم خاطئ من جانب العاملين على أن الإدارة عاجزة عن الوصول إلى
القرار المناسب.

رابعاً - المشاركة بالاجتماعات

وهي تعتبر من أساليب الإدارة التشاركية المباشرة، كأن تعطي المرؤوسين فرصة التعبير عن وجهات نظرهم مباشرة دون وسيط. كأن تعد الاجتماعات الدورية المفتوحة على صعيد الأقسام والإدارات المختلفة، فيساهم الجميع بأرائهم بصورة مباشرة حتى يتم الاتفاق على الرأي النهائي، هذا الأسلوب يعطي فرصة المبادرة لكل العاملين، وينمي لديهم الرغبة والقدرة على التعامل والمساهمة في التطوير والتحديث.

وهناك أربعة أنواع من الاجتماعات، يصمم كل واحد منها لتحقيق غرض معين ويدار بطريقة تختلف عن الأنواع الأخرى:

1- الاجتماعات الإعلامية: وتستخدم هذه الاجتماعات لتوصيل معلومات إلى المشاركين في الاجتماع. قد يحضر هذه الاجتماعات عدد كبير من الناس للاستماع إلى ما يقال. ليس هناك مجال للأسئلة في هذا النوع من الاجتماعات. لابد أن تكون مستعداً لكي تجذب الانتباه وتوصل المعلومة بوضوح.

2- اجتماعات المناقشات: وتستخدم لتبادل الأفكار والآراء والمشاعر والمعلومات المتعلقة بموضوع معين من أجل تأكيد الفهم الكامل. ولا ينتج عن هذه الاجتماعات قرار أو خطة عمل، هناك نوعان من التطبيق لهذا النوع من الاجتماعات.

أ - إيضاح موضوع معين لأعضاء الجماعة مثل إجراء سياسة معينة.

ب - فهم وجهات نظر الآخرين أو الحصول على معلومات قبل اتخاذ قرار ما.

حيث ينبغي توفير مناخ إيجابي تعاوني كلي يشعر المشاركين في الاجتماع بالراحة عند إبداء آرائهم.

3- اجتماعات حل المشكلات: تستخدم هذه الاجتماعات لتجميع المعلومات المتوفرة لدى المشاركين فيها. عندما لا نكون على يقين بخصوص سبب المشكلة، أو إذا كان هناك عدة وسائل مختلفة لمعالجتها، يمكن أن يسهم هذا الاجتماع في إيجاد الحل الأفضل. ويجب أن يقتصر هذا الاجتماع على الأفراد الذين لديهم معلومات مفيدة متعلقة بالموضوع. من الضروري توفير مناخ إيجابي في هذا الاجتماع بالإضافة إلى إتباع طريقة منظمة لتحديد المشكلة وإيجاد الحلول البديلة لها.

4- اجتماعات اتخاذ القرار: يجب عقد اجتماعات اتخاذ القرار عندما يحتاج الأمر إلى تأييد الجماعة لضمان التطبيق الناجح لهذا القرار، وتختلف اجتماعات اتخاذ القرار من حيث عدد الحاضرين وذلك اعتماداً على عدد الأفراد المطلوب الحصول على تأييدهم. فإذا زاد

عدد الحاضرين عن عشرة يصبح التصويت أفضل وسيلة للوصول إلى قرار. وقد يتفق المجتمعون على أن القرار يحتاج إلى أصوات أكثر من الأغلبية المطلقة مثل ثلثي أرباع الأصوات. إذا كان العدد عشرة أو أقل فإن المناقشة والاتفاق يعتبران إجراءً كافياً ومرضياً.

وبالطبع يجب اختيار المشاركين في الاجتماع بشكل منطقي ومثمر، وكقاعدة عامة يتوجب علينا جعل عدد المجتمعين أقل ما يمكن.

فيجب أن تشمل الدعوة الذين لا بد من وجودهم، وعدد أربعة إلى سبعة رقم مثالي لمعظم الاجتماعات التخطيطية. فتقديم بيان معلوماتي أو جلسة تدريب يمكن أن يوجد فيها عدد كبير من الحضور. أما في الاجتماع التخطيطي، حيث تكون المناقشة متوقعة ومرحب بها فكلما دعوت أشخاصاً أكثر كلما طال أمد الاجتماع. وعلى الرغم من أن طول الاجتماع لم يكن سبباً أولياً لاستثناء الاجتماعات ذات العدد الكبير – المكونة من عشرين شخصاً أو أكثر – ولكن من الصواب أنه كلما زاد عدد المشاركين كلما صعب تحقيق الهدف من الاجتماع. فالمجموعات الصغيرة تسمح بالصرامة والإخلاص والمشاركة، أما المجموعات الكبيرة تؤدي إلى أداء أكثر من قبل الأعضاء ويصبح المعنى الحقيقي مفقوداً في إظهار الانفعالات بصورة مبالغ فيها.¹

فإذا كنا نريد حل مشكلة فنحن بحاجة لمن لديهم المعرفة اللازمة. وإذا كنا نريد اتخاذ قرار فنحن بحاجة إلى إشراك من تقع عليهم مسؤولية تنفيذ القرار. وإذا كنا نريد توصيل معلومات فعلياً تحديد من ينبغي عليه الإحاطة بهذه المعلومات، وإذا كان الاجتماع بغرض المناقشة فعلياً تحديد من سينتثر ومن يستطيع الإسهام في هذه المناقشة.

¹ - The new manager starter kit –Essential tools for doing the job right – Robert Crittendon – 2002- published by AMACOM – a division of the American management association – international – New York – p97

الفصل الثالث

الإدارة بالمشاركة وأثرها على الدوافع وتحفيز الموظفين

1- مفهوم الدافعية والتحفيز

2- نظريات الدوافع

3- أساليب التحفيز

المبحث الأول مفهوم الدافعية والتحفيز

يتحدد السلوك الفردي للعاملين في أي تنظيم، بمجموعة من العوامل، تتمثل في مفاهيم الدوافع والحوافز لدى الفرد، والنمط الذاتي لتطور شخصية الفرد وطبيعة تلك الشخصية، وبمستوى إدراكه وتصوره للأمور التي يحس بها ويراها ويسمعها، وكذلك بالاتجاهات والقيم التي اكتسبها أو تربي عليها خلال سنوات التنشئة الاجتماعية وما يصاحبها من الخبرات من بين عوامل أخرى. إذ لا يمكن تفهم سلوك أي إنسان دون فهم المبادئ الرئيسية لتلك العوامل. وسنجد في هذا الفصل ما يساعد في الإبقاء على حماس الموظفين وتفانيهم في عملهم. والتعرف على بعض التقنيات التي تمكننا من التعامل مع الموظفين ومواجهة الأوضاع الصعبة.

مفهوم الدوافع

تهتم نظريات الدوافع بالوصول إلى إجابات، حول مسببات السلوك الإنساني، انطلاقاً من فهم الطبيعة الإنسانية، ذلك أنه من المهم للمديرين أن يتفهموا دواعي سلوك العاملين بشكل معين، وزيادة قدرتهم على التنبؤ بما سيكون عليه السلوك مستقبلاً. فنظريات الدوافع وهي تشكل جزءاً هاماً من نظريات السلوك الإداري، تقوم على فكرة أساسية مفادها أنه من اللازم والممكن تغيير سلوك الآخرين، بحيث نقوي الرغبة لديهم في تكرار السلوك المرغوب وتضعف تلك الرغبة في تكرار السلوك غير المقبول، والتعرف على آليات تغيير مثل ذلك السلوك والتحكم به بشكل يخدم الأهداف التنظيمية. ومن المعروف أن السلوك الإنساني، هو في الأساس سلوك موجه لتحقيق أهداف محددة، رغم أن الإنسان قد لا يعي تماماً هدفيه كافة أنواع السلوك الذي يسلكه. حيث أن بعضاً منها لا شعوري ولا يمكن معرفة هدفها إلا بالتحري والتفحص الدقيق، ويعتبر عالم النفس **سيجيموند فرويد** Sigmund Freud من أوائل الذين انتبهوا إلى حقيقة السلوك اللاشعوري الذي لا يعي الأفراد أهدافه الحقيقية، مما يستدعي في نظره اللجوء لأسباب التحليل النفسي Psychotherapy لمساعدة الأفراد على معرفة ذاته وحاجاته الدفينة أو دوافعه.¹

¹ - محمد قاسم القريوتي - السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة - دار الشروق للنشر والتوزيع - عمان - الأردن - 2000 - ص 35

ولا يختلف الأفراد في قدراتهم الفردية على القيام بالأعمال فحسب، بل برغبتهم في أداء الأعمال أيضاً، أو بدافعيتهم. وتختلف تلك الدافعية بدرجة قوة تلك العوامل الدافعية. وتعرف الدوافع أحياناً بأنها الحاجات Needs، والرغبات Wants، والغرائز Impulses الداخلية لدى الفرد حيث أنها جميعها تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لا شعوري، فالدوافع هي مسببات داخلية للسلوك تتضمن قيام فرد ما بعمل معين، وتحدد اتجاه ذلك العمل، وكثيراً ما نجد استعمالاً لهذين المصطلحين على شكل مترادفات.¹

فالدوافع تعني الرغبة لدى الفرد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية من أجل زيادة قدرته على تلبية حاجاته، فهي بالتالي محركات داخلية للسلوك. وتختلف الدوافع عن الحوافز Incentives التي تعتبر عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من ذاته للعمل، والتي يمكن أن تكون ذات طبيعة مادية Material Incentives، تتصل بالأجر أو الزيادة في الراتب والمنافع المادية الأخرى، أو ذات طبيعة معنوية Non-Material Incentives، تتمثل بزيادة السلطة والنفوذ أو الهيبة، وما إلى ذلك من تلك الأمور التي يصعب علينا أن نعبر عنها بقيم مادية. ولذلك يساوي بعض علماء السلوك الإداري بين الحوافز Incentives والأهداف Goals. فالدافعية بمعنى العامل الداخلي المؤثر على سلوك الفرد تمثل القوة Force التي تحرك سلوك الفرد وتستثيره لأداء العمل. ويعتمد الأداء وقوته على درجة هذه القوة، فالعامل المثابر، والذي يتقدم باستمرار هو الذي يتوافر لديه دوافع أقوى من غيره من الزملاء الذين يقلون عنه أداء ومهارة. وهذا يعني أن الدافعية تحتكم إلى درجة كبيرة بمدى استخدام الفرد للطاقات الكامنة فيه Hidden Potentials والتي تختلف درجة استثمارها ما بين فرد وآخر حسب قوة الدافعية لديه.²

ويعرف بعضهم الحوافز على أنها تلك العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب ويندفع في بذل مستويات عالية من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها، وإشباع حاجاته الذاتية. والجهود هي كمية ونوعية وما يبذله الفرد من طاقات وإمكانات تنطوي على العمل الدعوب والجدية بحيث تتحقق نتيجة لذلك مكاسب للمنظمة والأفراد.³

¹ - Paul Hersey and Kerneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior, Fifth edition Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1988 – P18-19

² - أحمد عاشور – السلوك الإنساني في المنظمات – دار المعرفة الجامعية – الاسكندرية – مصر – 1986 – ص64

³ - عدنان النجار - إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي – جامعة دمشق – 1995 – ص181

فلكي تحفز الناس على العمل، ينبغي أن تتمتع بحسن البديهة مع فهم عميق للأسباب التي تبعث السأم فيهم. وهذا يقتضي الجمع بين منح المكافأة المادية وإبداء كلمات الثناء وتشجيع العاملين على المزيد من التقدم. إنه باختصار فن إذا أتقنته كان سمتك المميز كمدیر ناجح. وحتى يحقق التحفيز الأهداف المرجوة. فإن جهود العاملين يجب أن تتوجه نحو تحقيق الاستجابات المبتغاة، والتي هي أهداف المنظمة، وسنستعرض أهم نظريات التحفيز والدوافع التي ظهرت عبر عدة مراحل لفهم السلوك الإنساني ومسبباته، وبالتالي نجد العلاقة الوثيقة بين الإدارة بالمشاركة والدافعية لدى العاملين.

المبحث الثاني نظريات الدوافع

تتعدد النظريات التي تقدم تفسيرات للدافعية عند الإنسان، ولكنها جميعاً تتميز بأنها – وبحكم طبيعة الموضوع حصيلة جهود الدارسين والباحثين الذين هم من المتخصصين في علم النفس، والذين استخدموا بدورهم هذه المعرفة عن الإنسان لتصمم في مهارات يتعلمها المديرون لتحسين أسلوب عملهم في التعامل مع العنصر البشري، الذي يمثل أحد الموارد الرئيسية العامة، وسنتعرض في هذا المبحث إلى النظريات المبكرة في هذا المجال والتي ركزت على العوامل التي يؤدي وجودها إلى مزيد من الرضا عن العمل وبالتالي إلى مزيد من الجهد المبذول، وبالتالي إلى زيادة الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية والتي سنتحدث عنها بالتفصيل في فصل لاحق، والتصنيف الذي كان أكثر شمولاً من جهة تصنيف النظريات حوى أهم النظريات كالتالي:

- 1- نظرية (X-Y) الافتراضات السلبية والإيجابية حول الإنسان.
- 2- نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو Abarham Maslow
- 3- نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية لفريدريك هيرزبرغ Motivation-Hygiene Theory
- 4- نظرية الوجود والانتماء والنمو لألدرفر Existence, Relatedness and Growth
- 5- نظرية الحاجات لمكلياند McClelland's Theory of Needs
- 6- نظرية التوقع Vroom, Porter and Lawler - Expectancy Theory
- 7- نظرية العدالة Equity Theory
- 8- نظرية المشاركة في تحديد الأهداف Goal-Setting Theory

1- نظرية (X-Y) الافتراضات السلبية والإيجابية حول الإنسان:

لقد وضع دوغلاس كريجور Douglas McGregor أنماطاً مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، وصف واحداً منها بافتراضات X السلبية (التقليدية) ووصف الثاني بـ Y الإيجابية.

أ - الافتراضات التقليدية (افتراضات X)

تصف هذه الافتراضات النظرة التقليدية للعامل. فمن مسلمات المدرسة التقليدية أن واجب الإدارة هو تنظيم عوامل الإنتاج وتنسيقها، وبالصورة التي تحقق أكبر نفع اقتصادي، وهو نفس الواجب حين كانت فلسفة القوة والرعاية الأبوية هي الأفكار السائدة، كما أن الإدارة تعنى بالجمع بين العامل، والآلة، والموارد وبالكيفية التي تعطي أكبر حصيللة اقتصادية. وهي في ممارستها لتحقيق هذا الهدف لا بد لها من أن توجه جهودها البشرية وتهيمن على نشاطاتها وتحدد سلوكها للوثوق من أنها قد استهدفت به تحقيق النفع الذي ترمي إليه الإدارة، وأن ما قدمته من منجزات هو ما تبغيه الإدارة منها، ولولا التوجيه وتلك السيطرة لما تم ما تهدف إليه الإدارة، وذلك نتيجة لافتراضها عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك التالية:¹

- 1- إن الإنسان بطبيعته كسول لا يحب العمل.
- 2- إن الإنسان لا يرغب بتحمل المسؤولية في العمل.
- 3- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يعمل.

¹ - Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise. New York McGraw Hill Book Companies. P200

4- يعتبر العقاب والتهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، فالإنسان يعمل خوفاً من العقاب وليس حباً للعمل.

5- تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان ضرورية كي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.

6- يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل.

وعلى أساس هذه الافتراضات، فقد اتخذت الإدارة الخطط والأساليب الملائمة فسلكت طريقاً ذو شقين،¹ اتخذت القوة سياسة العصا شعاراً لها في إدارة جهود الأفراد من ناحية وجعلت التهديد والإشراف المحكم وسائلها، بينما التزمت باللين والتراخي، وجعلت شعارها في إدارة جهود العاملين التسامح وإرضاء رغبات العاملين من ناحية أخرى، وكانت هذه السياسة عنوان إدارة النصف الأول من القرن الماضي، حيث طبقتها واستنفذت كل وسائلها، فلم تجد في إدارة اللين غير تباين المنجزات، إذ ما زال هناك من يتوقع المزيد من العطاء دون التفكير بمزيد من إعطاء المقابل. لذلك ولهذا فقد ندمت تلك الإدارات على إتباعها سياسة اللين واستبدلتها كلمة كن صارماً وعادلاً.

فقد انطلقت هذه السياسة التقليدية من افتراضات ظالمة حول سلوك الأفراد، أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها، كما دحضتها حقائق جاء بها العلم من مختبراته ومن صفوف الدراسة، ومن بيوتنا، ومن الصناعة لحد معين، فلم تثبت تلك الافتراضات التي ألصقت بالإنسان، بل أنها كانت أصداء لما تنتهجه الإدارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك الإنساني.²

ب - الافتراضات الإيجابية حول الإنسان (افتراضات Y)

تخالف هذه النظرية أولاً تلك الافتراضات في السلوك الإنساني والتي وصفت البشر بنعوت سلبية، تلك الافتراضات التي حجبت النور عن الجانب الإنساني للإنتاج، وتناست دوافع عديدة تدفع العاملين نحو العمل وهي مفتاح السلوك الإنساني. فنظرية Y إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين، فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وعلى النحو التالي:

1- فهي تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية كبشر لم يخلقوا ضد آمال الإدارة وأهدافها.

¹ - Malm Pigors Mayers, Reading in Personal Administration New York, McGraw Hill 1956-P20

² - محمد قاسم القريوتي - السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الإنسان الفردي والجماعي في المنظمات

المختلفة - دار الشروق - عمان - الأردن - ص39 - 2000

2- ليست الإدارة هي التي تضع العاملين في مواضع الإحساس، وتحمل المسؤوليات وتوجيههم نحو أهدافها، بل إن كل ذلك مغروس في نفوس العاملين، وما على الإدارة سوى إعادتهم على تطوير واكتشاف تلك الصفات الإنسانية تحقيقاً لأمانهم، وإعادتهم على تحقيق أهدافهم وتوجيه أنفسهم بجهودهم الخاصة توجيهاً يؤمن تحقيق أهداف الإدارة وأهداف العاملين، تلك السبل التي لا تتعدى التشجيع وإتاحة فرص التقدم وإطلاق آفاق المستقبل أمام الطامحين. وبهذا تستبدل إدارة الإكراه بالإدارة بالأهداف وهو مفهوم جديد نسبياً في الإدارة.

3- إن الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود، وهو يفضل أن يكون قائداً وليس تابعاً. ولهذا ركزت الإدارة بالأهداف على تشجيع النقد الذاتي كوسيلة لتقييم العاملين ورقابتهم.

4- كما أمنت الإدارة بالأهداف بأن الإنسان يعمل أملاً في المكافأة لا خوفاً من العقاب.

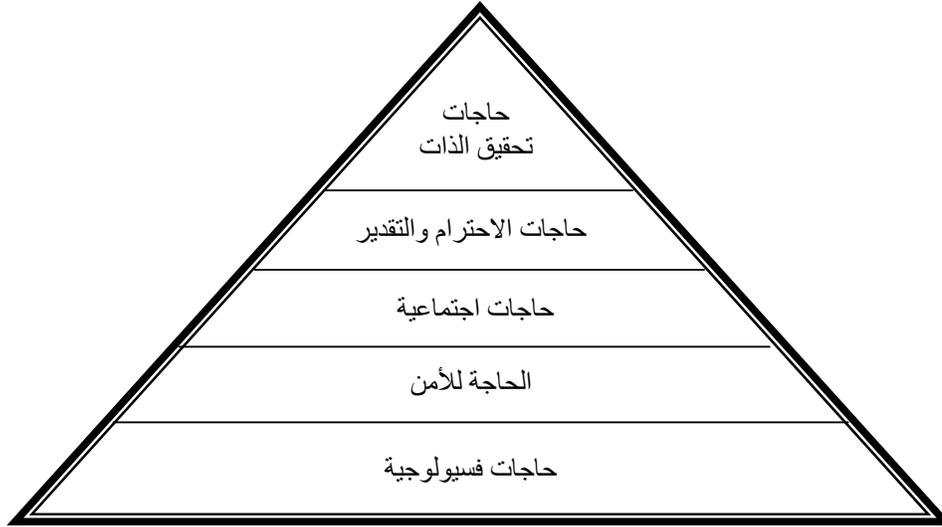
2- نظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو:

تقوم نظرية Maslow على افتراضات نظرية Y، فهو يرى الإنسان كائن مميز يسعى لتحقيق أهداف مهمة، أهمها تحقيق الذات Self-Realization. ويقترن اسم ماسلو بنظرية سلم الحاجات التي ترى أن للعامل حاجات متعددة¹، فهو إنسان يطلب المزيد، إذ أنه ما أن يرضى حاجة واحدة حتى يطالب بغيرها، وهي عملية يمارسها منذ مهده حتى لحدته. وتتشكل تلك الحاجات على شكل هرم تشكل قاعدته حاجاته الطبيعية، فهو يريد أن يأكل ليعيش أولاً، ويشكل طلب الأكل دافعاً وضابطاً لسلوكه ولا يفكر بسواه، وما أن يصل إلى حاجته الأولى، ويضمن استمرارها حتى يتوقف الجوع من أن يكون المسيطر على دوافعه وسلوكه، ويبدأ بالتفكير بحاجة أخرى تليها في سلم الحاجات، وهي الحاجة للأمن والاطمئنان، يكفيه شر المخاطر والخوف والحرمان، تلك الحاجة التي سميت بالحاجة للضمان والأمان، لاقتربانها بالخوف والتهديد، وتعتبر حاجة الفرد للأمان من أهم الحاجات في حياة العاملين، فتصرفات الإدارة الاعتبارية، والتميز في توزيع فرص الاستخدام والترفيه تشكل خطراً كبيراً وعائقاً في طريق إشباع هذه الحاجة، وما أن يشبع الفرد الحاجة للأمن حتى تبرز حاجة أخرى لتحل محلها في سلم الحاجات وهي الحاجة الاجتماعية، حاجة الإنسان للعائدية لجماعة ما، لكي يكون مقبولاً في مجتمعه، تلك الحاجات التي تدركها الإدارة، وتحسبها مواقع الخطر، وهي لذلك تخلق أحياناً الوسائل المتعددة، للوقوف في طريق تلك الغريزة الاجتماعية نحو التجمع والرغبة في التنظيم الجماعي، فالفرد ما أن يحس من أن أمراً يحول دون إشباعها حتى

¹ - Abraham Maslow - Motivation and Personality – New York – Harper and Row - 1954

يتمرد، وما أن يرضيها حتى تحل محلها حاجة الإنسان بالتقدير والاحترام، أما الحاجة التي تقف في أعلى سلم الحاجات فهي الحاجة لتحقيق الذات، كحاجة الإنسان للثقة بالنفس، وحاجته للكمال والاستقلال، وحاجته لأن يترك وراءه شيئاً في هذه الحياة.

ويختلف مفهوم ماسلو لمفهوم الدافعية، في هذا الصدد، عن المفاهيم الأخرى الشائعة. فرغم أن الكثير يرون أن الدافعية هي شيء يعمل على شخص لشخص آخر، إلا أنه بالنسبة لماسلو شيء ذاتي لا يمكن أن يكون مفروضاً من الخارج، فهو قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل معين، وأهم دافع لدى الإنسان، فهو قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل معين، وأهم دافع لدى الإنسان، فهو تحقيق ما يطمح إليه حياته، أو رسالته في الحياة وهي ما سماه بتحقيق الذات. ويرى ماسلو أن لدى الإنسان وكما أسلفنا عدة دوافع، أو حاجات يمكن ترتيبها بشكل هرمي، كما يتضح في الشكل التالي:



حيث تشكل الحاجات الأساسية، والملحة بداية القاعدة في الهرم وتتمثل بالحاجة للطعام والسكن والجنس وغيرها. وتأتي الحاجة للشعور والأمن الجسمي والانفعالي، والحاجة للتححرر من المرض في المرتبة الثانية، أما الحاجة للانتماء والحب، وهي أول حاجة اجتماعية فتأتي في المرتبة الثالثة تصاعدياً، وهي تعني حاجة الشخص لأن يكون عضواً في جماعة، يعطي ويأخذ مع غيره. أما الحاجة قبل الأخيرة فهي الحاجة للشعور بالاحترام

¹ - Stephen p. Robbins, Personal: The Management of Human Resources. Englewood Cliffs. New Jersey. Prentice – Hall, Inc, 1978 . P196

والتقدير من قبل الآخرين. أما الحاجة الأخيرة فهي تلك التي تأتي في قمة الهرم وهي تحقيق الذات أو رسالة الإنسان في هذا الوجود.

إن مغزى ترتيب الحاجات بالشكل الهرمي، هو أن أهمية هذه الحاجات تتدرج هي الأخرى، فالحاجات الفسيولوجية هي في أدنى السلم ولكنها بالغة الأهمية إذا منعت. فالإنسان يعيش بالخبز لوحده، حين يندر الخبز، ولا يمكن أن نتوقع من الإنسان الجائع، أن يهتم بالحاجات الأعلى مثل الأمن والانتماء، لأن الحاجة الأساسية قبل أن يتم إشباعها، تكون هي الدافع الرئيسي. أما بعد أن يتم إشباع الحاجات الأساسية فلا يمكن اعتبار زيادة إشباعها نوعاً من الدافعية. وهذه حقيقة مهمة لم تتضح من منظور نظرية X , Y ومن منظور الإدارة التقليدية التي اعتبرت أن زيادة الأجر، بغض النظر عن مستوى الحاجة عند العامل هو الدافع الرئيسي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحسين الأداء. فمتى تم إشباع المستوى الأدنى من الحاجات، تبدأ الحاجة اللاحقة تسيطر على سلوك الإنسان أو تشكل دافعاً لذلك السلوك وهكذا إلى آخر السلم.

إن مغزى هذه النظرية للإدارة عديدة حيث ترشد الإدارة في كيفية إثارة الدافعية، لدى العاملين دون أن تعتبر وجود هذه الحاجات خطراً عليها¹ إن من شئ تطبيق هذه النظرية أن تزيل مخاوف الإدارة من عداة الجماعات لأهداف التنظيم، وتريحها من عناء الإجراءات الرقابية الطويلة، التي يقصد بها مقاومة التجمعات غير الرسمية داخل العمل، وتبين له أنه إذا ما هددت هذه الحاجة للانتماء والعضوية في الجماعة، فإن من شأن ذلك أن يضر بالتنظيم بدل أن يؤدي به إلى تحقيق أهدافه. إن حرمان الإنسان من الحاجات المختلفة، وخاصة تلك التي في قمة الهرم، تؤدي إلى سلبية الفرد، وعدم رغبته في التعاون مع الإدارة وأحياناً إلى سلوك عدواني، ولا تعتبر هذه الظواهر عندئذ أمراضاً في الإنسان بل أمراضاً في التنظيم الذي يحرمه حاجاته، أو لا يعطيه الفرصة لتحقيقها.

3- نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية لفريدريك هيرزبرغ: Motivation-Hygiene Theory

تركز نظرية هيرزبرغ Herzberg على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين. وقد قام هيرزبرغ بدراسة استطلاعية، لمائتين من المحاسبين والمهندسين، محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يؤدونها، وقد توصل من تلك الدراسة إلى تصنيف فئتين من العوامل،

¹ - محمد قاسم القريوتي - السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الإنسان الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة - دار الشروق للنشر - عمان - الأردن - 2000 - ص 43

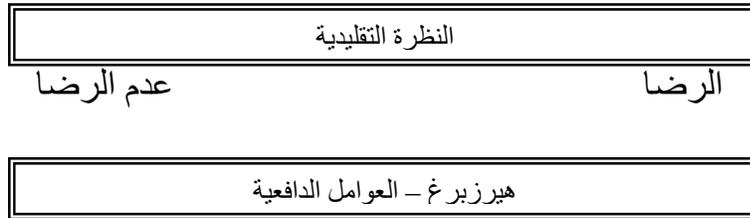
سمى الفئة الأولى بالعوامل الدافعية Satisfiers-Motivating Factors والفئة الثانية العوامل
الوقائية¹ Dissatisfiers-Hygiene Factors

أما العوامل الدافعية فتشمل العوامل التالية:

- 1- الشعور بالإنجاز. Achievement
- 2- الشعور باعتراف الآخرين بأهمية دوره في التنظيم Recognition
- 3- أهمية العمل نفسه Importance Of Work وكونه إبداعياً وفيه نوع من التحدي.
- 4- الرغبة في تحمل المسؤولية Sense of responsibility وتحكم الشخص في وظيفته.
- 5- إمكانيات التقدم في الوظيفة Advancement Possibilities.
- 6- التطور والنمو الشخصي Personal Growth and Development

أما العوامل الوقائية فتشمل العوامل التالية:

- 1- سياسة الشركة وإدارتها Policy and Management Style
 - 2- نمط الإشراف Supervision
 - 3- العلاقات مع الرؤساء Superior-Subordinates Relationship
 - 4- ظروف العمل Work Conditions
 - 5- الراتب Salary
 - 6- المركز الاجتماعي Social Status
 - 7- الأمن الوظيفي Job-Security
 - 8- التأثيرات على الحياة الشخصية Effect on Personal Life.
- لقد بين هيرزبرغ أن وجود العوامل الدافعية، هو الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج، لأنها دوافع ذاتية، وتوفر شعوراً إيجابياً لدى الأفراد، وتعطيهم فرصاً للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل، وتحسين الإنتاجية، أما العوامل الوقائية فإن وجودها لا يثير الدافعية ولا يؤدي لمزيد من الإنتاج، بل يمنع حالة عدم الرضا أو التمرد أو الإضراب عن العمل. فوجود هذه العوامل يعتبر حداً أدنى لا بد من وجوده، ويعتبره العاملون أساسياً ولا يعتبر كرمياً من الإدارة. كما نلاحظ في الشكل (2)



¹ - F. Herzberg. Work and The Nature of Man London: Staples Press 1968.

الرضا	عدم الرضا
هيرزبرغ - العوامل الوقائية	
عدم الرضا	غياب الشعور بعدم الرضا

الشكل (2) ¹

المقارنة بين العوامل الدافعية والعوامل الوقائية من وجهة نظر هيرزبرغ

4- نظرية الوجود والانتماء لألدرفر Existence, Relatedness and Growth

لا تضيف هذه الفكرة الكثير لأفكار ماسلو، إلا أنها تقلص مجموعة الحاجات إلى ثلاث حاجات، تتماثل في المحصلة النهائية، مع تلك التي جاء بها ماسلو، حيث تعبر الحاجة للوجود عن الحاجات الفسيولوجية في نظرية ماسلو، وكذلك فالحاجة للانتماء تعكس ما عبر عنه ماسلو بالحاجة للتقدير، وكذلك فالحاجة للنمو، هي الحاجة لتحقيق الذات عند ماسلو. وقد يكون الشيء الجديد في هذه النظرية، هو عدم تأكيد ألدرفر على ضرورة التزام المدير، وهو بصدد تحفيز العاملين بالتسلسل الذي ورد في ترتيب هذه الحاجات عند ماسلو لأن هناك متغيرات عدة يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية، لهذه الحاجات، وأولوية إشباعها من بيئة إلى أخرى.² إذ يمكن للفرد أن يشعر بالحاجة لإشباع أكثر من حاجة في آن واحد، وأن الفشل في تحقيق حاجة عليا قد يؤدي إلى زيادة الرغبة في إشباع الحاجات الأدنى منها. ولا شك أن هذه النظرية تتفق مع الإقرار بالفروق الفردية بين الناس بسبب عوامل عديدة مثل مستوى التعليم، والخلفية الاجتماعية ونمط الثقافة ... الخ.

¹ - Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, 8th Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1997-P173

² - هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم،

الطبعة الأولى، عمان: شقير وعكشة، 1986، ص 186

5- نظرية الحاجات لمكلياند McClelland's Theory of Needs

تفترض هذه النظرية التي ترتبط بكل من ماكلياند وأتكينسون McClelland & Atkinson، أن عوامل الدافعية والتحفيز، هي عوامل الذاتية داخلية تتصل بالقوى والرغبات الداخلية لدى الفرد،¹ والمتمثلة برغبته في التميز والإبداع. وينعكس ذلك عملياً على الأفراد من هذه الفئة، لأنهم يفضلون الأعمال ذات الطبيعة غير الروتينية والتي يتوفر فيها درجة من التحدي، والتي يمكن قياس أثرها، وبالتالي تزويد من يقومون بها بمعلومات عن إنجازاتهم التي يمكنهم التفاخر بها، وبذل ذلك أمر مطلوب منهم بالضرورة، ولكن لأنهم يرون في ذلك إنجازاً خاصاً لأنفسهم وإرضاء لذاتيتهم، بغض النظر عن ارتباط عملهم المتميز بمكافآت ومنافع مادية.

وتركز هذه النظرية على ثلاث حاجات هي:

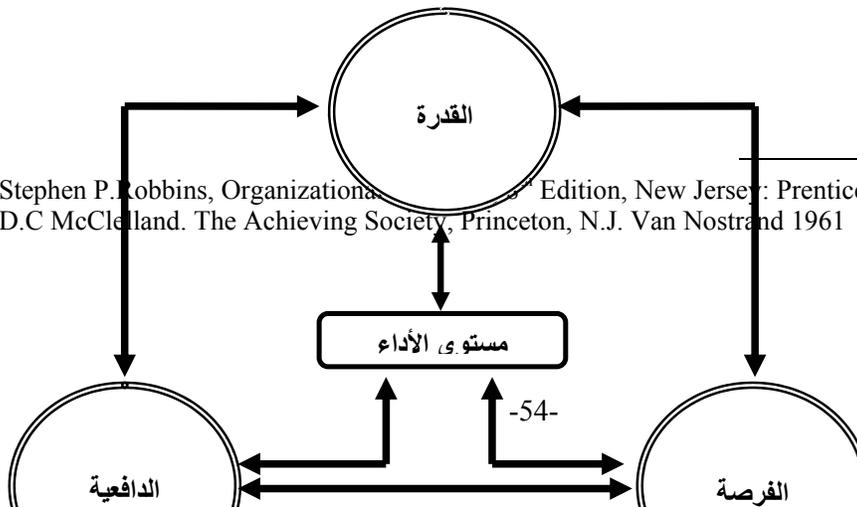
1- الحاجة للإنجاز والتميز والتفوق Need For Achievement

2- الحاجة للسلطة والقوة والسيطرة Need For Power

3- الحاجة للانتماء وإقامة علاقات مع الآخرين Need for affiliation

6- نظرية التوقع Vroom, Porter and Lawler - Expectancy Theory

يعتبر فروم وبورتر ولولر من أبرز أنصار هذه النظرية، التي تقوم على افتراض أن سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة، والموازنة بين الكلفة والفائدة المتوقعة، لكل من تلك البدائل،² ويسلك بعد تلك العملية العقلانية، السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكثر الفوائد، ويجنبه أكثر الصعوبات. ويمثل التوقع درجة احتمال تحقق تلك الفوائد المباشرة، أي المرتبطة بالعمل، وغير المباشرة التي تأتي من البيئة الخارجية. ويختار الإنسان سوياً يستجيب فيه للعوامل الأقوى، ويدخل الإدراك هنا لأن رغبة الفرد في القيام بسلوك معين، تتأثر بإدراكه للأهمية النسبية المتوقعة لنتائج ذلك السلوك، ورغم أن فروم Vroom هو أول من جاء بهذه النظرية، إذ أكد على استمرارية الأداء، وفعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه وهما محصلة إدراكه لدرجة العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها، وبين ما يدرك ويعتقد أنه يستحقه. كما يوضح الشكل (4)



¹ - Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, 7th Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1997-P190

² - D.C McClelland. The Achieving Society, Princeton, N.J. Van Nostrand 1961

الشكل (4) ¹

العوامل المختلفة المحددة للأداء

فالتركيز هنا على ثلاثة أنواع من العلاقات هي:

- 1- العلاقة بين الجهد المبذول والأداء أي أن بذل جهود إضافية يؤدي إلى تحسين الأداء.
 - 2- العلاقة بين الأداء والمكافأة حيث يعتقد الفرد أن الوصول لمستوى الأداء سيؤدي إلى الحصول على نتيجة يرغب بها.
 - 3- العلاقة بين المكافأة والأهداف الخاصة للفرد.
- ومن الضروري هنا الإشارة إلى أن الأداء هو محصلة القدرة مضروبة بالرغبة في العمل، ويضاف إلى ذلك أيضاً توفر الفرصة للفرد لأن يظهر هذه القدرات الكامنة لديه ويعكس هذه الرغبات، إذ قد لا يتاح للأفراد القادرين والراغبين في العمل الفرص المناسبة لإظهار مواهبهم.

7- نظرية العدالة: Equity Theory

تربط هذه النظرية بين درجة الدافعية لدى الفرد وبين شعوره بعدالة نظام الحوافز المتبع في المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها. إذ يميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره، ومقارنة الحوافز التي يتلقاها مع ما يتلقاه غيره وفقاً لمستوى الأداء. فإذا وجد الإنسان أن هناك عدالة في الحوافز والمكافآت، أدرك أن الدافعية (وهي الاستعداد لبذل أقصى الجهود في العمل) هي الطريق السليم الواجب عليه إتباعه، والعكس صحيح تماماً. وعادة ما يعقد الموظف المقارنة على عدة مستويات، فهو يقارن مستويات الأداء الممكن له عملها والمكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل، بين موقع وآخر داخل المنظمة، كما يقارن عمله، والحوافز المترتبة عليها ولو كان يعمل في مكان آخر خارج التنظيم، كما يقارن عمله بعمل آخرين من الذين

¹ - Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, 8th Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1997-P190

يعملون معه في نفس المنظمة أو القسم، كما يقارن العمل بمستوياته وعوائده بين المنظمة التي يعمل فيها والمنظمات الأخرى التي سبق أن عمل فيها.¹ ويترتب على شعور الفرد بعدم العدالة تصرفات وسلوكيات عديدة تتراوح ما بين تقليل الجهد المبذول، أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتجه أو تغيير فهمه السابق ومستوى أدائه وأداء الآخرين، فيصبح يرى أنه على عكس ما كان يظن فإن أدائه أفضل من أداء غيره، أو أن أداء الآخرين ليس جيداً كما كان يعتقد، وقد ينتهي به الأمر إلى ترك العمل. والنقطة الرئيسية هنا هي أن الأفراد لا يهتمون فقط بما يتقاضونه من أجور ومكافآت بشكل مطلق، بل إنهم يعقدون المقارنات مع ما يقدمه غيرهم من جهد وما يتقاضونه من مكافآت. ومن هنا فإن واجب الإدارة أن تهتم بتوفير العدالة في تقييم الأداء وفي توزيع الحوافز والمكافآت. لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل، عندما يعرفون أن العمل والإنجاز هما الطريق الصحيح للحصول على مكاسب أكثر. أما إذا ظهر للعاملين أن أسس التقييم والتحفيز غير عادلة، فإن هذا يكون رسالة غير مباشرة للعاملين أنه لا علاقة لنوعية الأداء بالحوافز، وأن عليهم أن يتبعوا أساليب أخرى للوصول إلى أهدافهم.²

8- نظرية المشاركة في تحديد الأهداف: Goal-Setting Theory

ترتبط هذه النظرية بلوك Locke، وتقوم على أن مبعث إثارة دافعية الأفراد، هو الأهداف والغايات وما لها من أهمية لديهم، فسلوك الفرد محكوم في أغلب الأحيان بالأهداف التي يسعى إليها وما يعطيها من أهمية، فكلما كانت الأهداف واضحة ومقبولة لدى الفرد كلما كانت الدافعية لديه لعملها أكبر،³ وكذلك فإن الأثر الأكبر هو للمعلومات التي يتلقاها الفرد عن مستوى أدائه وإنجازه في تحقيق الأهداف مما يؤدي إلى استثارة دافعيته لمزيد من العمل.

وهناك ثلاثة عوامل تتصل وتؤثر على علاقة الأداء بوجود أهداف محددة وهي: درجة الالتزام بالأهداف الموضوعية Goal Commitment، ودرجة الثقة بالقدرة على تحقيق الأهداف Self-efficacy، وطبيعة الثقافة الوطنية التي يعيش فيها الفرد National Culture. فكلما زاد الالتزام بالأهداف كلما كان تحقيقها أفضل. وكذلك فكلما كانت ثقة الفرد بكفاءته

¹ - محمد قاسم القريوتي - السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الإنسان الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة - دار الشروق للنشر - عمان - الأردن - 2000 - ص50

² - Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, 8th Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1997- P182-187

³ - E.A. Locke - What is job satisfaction? - Organizational Behavior and Human Behavior, No3 - 1968 - PP157-189

وقدراته أكبر كلما كان أقدر على تحقيق الأهداف المحددة. وكذلك فإن القيم الثقافية التي تتسم بها البيئة تلعب دوراً مهماً في هذا النظام أيضاً.

المبحث الثالث أساليب التحفيز

سبق وأن ذكرنا في بداية الفصل أن الهدف من تعريف النظريات المختلفة للدوافع هو أن يكون ذلك الفهم أساساً في عمليات التحفيز التي تمارسها الإدارة بهدف حث العاملين على بذل أقصى الجهود في العمل. ومن هنا فإننا سنتناول في هذا الجزء التطبيقات المختلفة لنظريات الدوافع وكيف يمكن ترجمتها على أرض الواقع في مجال الأعمال. ويمكن تقسيم الحوافز إلى نوعين هما الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، وقد تكون الحوافز موجهة للأفراد (فردية)، أو للمجموعة¹.

الحوافز الفردية Individual Incentives:

وهي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج. فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل أستاذ، أو إعطاء هدية للطالب الأول في القسم أو الكلية، كل ذلك يدخل في فئة الحوافز الفردية، فهي موجهة لفرد وليس لمجموعة، ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول إلى إنتاج وأداء أفضل وقد تؤثر الحوافز الفردية سلباً على روح الفريق التي هي جوهر العمل الإداري، وهو ما ينبه إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية أيضاً إلى جانب الحوافز الفردية.

الحوافز الجماعية Group Incentives :

تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء، لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل. ويدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن فرع في شركة أو بنك، أو كلية في جامعة، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق، وروح التعاون بين العاملين يدل على روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحياناً، فيمكن للإدارة ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد، أن تستعمل الأسلوبين معاً ولا تقتصر على أسلوب واحد.

¹ - محمد قاسم القريوتي - السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الإنسان الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة - دار الشروق للنشر - عمان - الأردن - 2000 - ص 52

وهناك أنماط عديدة للأجور التشجيعية الفردية، وتعتمد في مجملها على إعطاء العاملين نسبة معينة من قيمة الأرباح، ومن هذه النظم، نظام **هالسي** (Halsey)، ونظام **جانت** (Gant) ، ونظام **روان** (Rowan) ونظام الفئات ونظام الحصص، وكذلك الأمر بالنسبة للحوافز التشجيعية الجماعية، فهناك أنماط متعددة متبعة تعرف بنظم **برستمان**، و**سكانلون**، و**دروكر**.¹ وسنبين فيما يلي التفاصيل:

أنواع الحوافز:

يمكن تقسيم الحوافز من حيث النوعية إلى حوافز مادية وحوافز معنوية:

1- الحوافز المادية:

تتعدد الحوافز المادية التي يمكن للمنظمات المختلفة إتباعها. ومن الأشكال المختلفة لهذه الحوافز.²

أ - الأجر حسب الوحدات المنتجة: Piece-rate pay Plans

تتمثل هذه الطريقة بإعطاء العاملين أجوراً تتناسب مع عدد ما ينتجونه من وحدات سلعية أو خدمية، ويوفر ذلك للعاملين حوافز لإنتاج أكبر عدد من الوحدات.

ب - خطط تقاسم الأرباح Profit-Sharing Plans

يتمثل هذا المنهج في التحفيز بوجود معادلة يتقاسم على أساسها العاملون في المنظمة الأرباح المحققة نتيجة عملهم. ومن شأن هذا الأسلوب أن تتضح العلاقة في أذهان العاملين بين الجهود التي يبذلونها والنتائج التي يحصلون عليها، وقد يأخذ التحفيز شكلاً آخر بأن يتم توزيع نسبة من الأرباح المحققة على العاملين إضافة إلى الرواتب التي يتقاضونها، أو يعطي العاملون أسهماً في الشركة. وهناك صورة أخرى لهذا الشكل من التحفيز لا ترتبط بالأرباح المحققة بالضرورة، بل ترتبط بزيادة الإنتاجية التي يحققها العاملون، كأن تضع الشركة هدفاً إنتاجياً محدداً يتمثل بأن لا تتجاوز كلفة الوحدة المنتجة مبلغاً معيناً. وتحدد هدف تخفيض الكلفة، وتلتزم الشركة بأن يتقاضى العاملون نسبة معينة 50% من هذا الفرق المحقق من خفض الكلفة. والفرق بين هذا الأسلوب المسمى Gain Sharing هو أن يتم صرف حوافز للعاملين حتى وإن لم يتحقق أرباح في الشركة بينما في الحالة الأولى يكون أساس التحفيز و حجم الأرباح المحققة.

¹ - ابراهيم الغمري، إدارة الأفراد - دراسة علمية وعملية، الاسكندرية - دار الجامعات المصرية - 1982
ص267-275

² - ابراهيم الغمري، إدارة الأفراد - دراسة علمية وعملية، الاسكندرية - دار الجامعات المصرية - 1982
ص215-226

ويتضح من هذه الأساليب التحفيزية أنها تتجاوب مع نظرية التوقع في الدافعية. إذا يدرك العامل ويتوقع أنه كلما ضاعف جهوده وكلما حققت الشركة أرباحاً إضافية فإنه سيكون شريكاً في هذه الأرباح أو الوفورات الإضافية التي حققتها الشركة.

ج - التحفيز على أساس المهارات المكتسبة: Skill-Based Pay Plans

يقوم هذا الأسلوب في التحفيز على تشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل. فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة كلما تلقوا حوافز مادية. ويساعد هذا النوع من الحوافز الذي يحل محل اعتماد المسمى الوظيفي Job-Based Pay أساساً لتحديد الرواتب والأجور، حيث يصبح العامل وفقاً لهذا المعيار راغباً وقادراً على القيام بمهام عديدة بدل أن يبقى محدود الإمكانيات، وحسب ما يحدد مسماه الوظيفي. وهذا أمر يتجاوب مع المستجدات السريعة على الأعمال وما تستوجبه ضرورة تطويره للمهارات باستمرار. ولا شك أن في هذا الأسلوب تطبيق لنظرية الدوافع التي تتعلق بالحاجة للوجود والتطور الشخصي للأدفر.

د - المزايا المادية المنتقاة Flexible Incentives

تلجأ بعض المنظمات الإدارية وإدراكاً منها لأهمية الفروق الفردية بين الأفراد واحتياجاتهم، إلى إعطاء العاملين حرية اختيار حزمة من المزايا التي يمكن تقديمها لهم وضمن نسبة محددة، وفقاً لرواتب العاملين الأساسية حيث يعطي العاملون حرية اختيار المزايا التي تتناسب مع أوضاعهم بحيث يكون هناك سعر خاص محدد لكل ميزة من المزايا، ويمكن أن تشمل هذه المزايا نوعيات مختلفة من التأمين الصحي، الإجازات السنوية والتأمين على الحياة، ونظم الإيداع والتقاعد ... الخ. ولا شك أن هذا الشكل من أشكال التحفيز يتوافق مع نظرية التوقع في الدوافع، لأنه يستجيب للتوقعات المختلفة للعاملين، حيث يقوم الأفراد ببذل الجهود الإضافية لأنهم يتوقعون الحصول على ما يريدونه وما يختارونه من مزايا نتيجة هذا المجهود الإضافي.

2- الحوافز المعنوية:

تعتبر الحوافز المعنوية والتي تتجاوز النواحي المادية مهمة في تحفيز العاملين أو فئات منهم. ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية¹.

أ - إشراك العاملين في الإدارة وتحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظمات التي يعملون فيها:

¹ - إبراهيم الغمري، إدارة الأفراد - دراسة علمية وعملية، الاسكندرية - دار الجامعات المصرية - 1982
- ص 204-214

ينظر الكثير من العاملين إلى أهمية الدور الذي تعطيه الإدارة لهم بالاشتراك في مناقشة السياسات والأهداف والبرامج المنوي تنفيذها. ولذلك فعلى المسؤولين إدراك أهمية هذا الشعور لدى العاملين، والنظر إلى الطرق الممكنة إتباعها لإشباع هذه الرغبة التي تساهم إذا تحققت في زيادة الدافعية لدى العاملين.

ب - الاعتراف بجهود العاملين Employee Recognition Program

يعطي كثير من العاملين أهمية للاعتراف بجهودهم ويعتبرون ذلك حافظاً مهماً لهم لبذل جهود إضافية في العمل. ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي، إعطاء جوائز معنوية مختلفة للعاملين مثل تسمية الموظف المثالي، أو تقديم رموز معنوية أخرى كعمل احتفالات أو إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الأجر، أو إعطاء كتب شكر أو أوسمة أو أية أشكال أخرى، تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى ومن دولة إلى دولة أخرى. كما أن أسلوب تشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل، ومكافأة أصحاب الاقتراحات التي يتم تطبيقها، وإشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات، أو أسلوب إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات، أو أسلوب إشراك ممثلين عن العمال في مجلس الإدارة، وإتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، ونمط دوائر النوعية Quality – Circles. إن كافة هذه الأساليب تصب في اتجاه زيادة ولاء العاملين للمنظمات التي يعملون فيها، لبذل أقصى الجهود من قبلهم.

وقد يكون ضرورياً توضيح مفهوم دوائر النوعية باعتبار المسمى لا يوضح المقصود به كما هو شأن الأساليب الأخرى، فدوائر النوعية هي مجموعات عمل تجتمع دورياً لمناقشة المشاكل التي يصادفها العاملون، والبحث عن أسبابها، واقتراح الحلول المناسبة واتخاذ الإجراءات اللازمة.

بعض مشاكل التحفيز:

يبقى من الضروري القول أن وسائل التحفيز تتنوع وتتجاوب مع التغييرات في الاحتياجات والدوافع، ومع المستوى الإداري للعاملين، فعلى سبيل المثال ليس من المضمون أن يكون اللجوء لأساليب التحفيز المادية مناسباً لاستشاريين لا يشكون من قلة الرواتب. إذ تعطي هذه الفئة من الناس أهمية أكبر للحوافز المعنوية المتمثلة بنوعية العمل ووجود درجة من التحدي فيه تنشيط التفكير، كما أن إعطائهم مزيداً من الاستقلالية والصلاحيات في العمل يعتبر حافظاً مهماً لهم. هذا إلى جانب توفير فرص التدريب وحضور المؤتمرات التي تزيد فرص التقدم الوظيفي التطور الذاتي.

أما وسائل التحفيز لفئات العاملين في الأعمال البسيطة المتكررة، فقد يكون مناسباً تحسين ظروف العمل وتحسين أساليب الإشراف، وتوفير فرص لتكوين العلاقات في العمل، وإيجاد فرص لعرض المواهب الخاصة في مناسبات اجتماعية مختلفة. وكلما تنوعت القوى العاملة كلما كان ضرورياً الاجتهاد في تنويع أساليب التحفيز لتتناسب مع مختلف الاحتياجات والرغبات.

الفصل الرابع

تأثير الإدارة التشاركية المباشر داخل المنظمة

- 1- أثر الإدارة التشاركية على الإنتاجية والروح المعنوية
- 2- أثر الإدارة التشاركية على اتخاذ القرارات داخل المنظمة
- 3- أثر الإدارة التشاركية على جميع أنواع الرقابة
- 4- اثر الإدارة التشاركية على العلاقات الإنسانية

المبحث الأول أثر الإدارة التشاركية على الإنتاجية والروح المعنوية

أولاً - الإنتاجية:

جميع المنظمات الاقتصادية تهدف إلى تحقيق الربح، وذلك عن طريق البحث عن أحدث الوسائل والطرق والتقنيات التي تزيد من الإنتاجية. إذ لا يمكن لأي نشاط اقتصادي أو سلوك إداري أن يغفل أهمية هذا الموضوع، لأن الإنتاجية تعتبر الآن معياراً مفضلاً لقياس كفاءة أو أداء المشروعات الاقتصادية الإدارية في استخدام ثروات المجتمع وتحويلها إلى خبرات مادية تعمل على إشباع الحاجات الفردية والاجتماعية على حد سواء، وإن أي تغييرات تطرأ على مستوى الإنتاجية ستكون آثارها عميقة على كافة المؤشرات الفنية والاقتصادية لفعاليات وأنشطة المشروع، كالتكلفة والأجور والأسعار والجودة والقدرة على الإنتاج والمركز التنافسي.

مفهوم الإنتاجية

وللتعرف على مفهوم الإنتاجية، دعونا نتعرف على مفهوم الإنتاج. إن مفهوم الإنتاج هو مجموعة الأنشطة والفعاليات المتعلقة بالعملية التكنولوجية التي تؤدي إلى إجراء تغيير أو تحويل شكل المادة إلى شكل آخر مقصود (سلعة) وفق المواصفات المحددة بواسطة عمليات معينة تسمى أنظمة العمليات. والإنتاجية هي مؤشر يستخدم في الإدارة لقياس مدى فعالية وكفاءة الإدارة في استخدام واستثمار عناصر الإنتاج المتاحة. إن إنتاج سيارة مثلاً، عبارة عن مجموعة من العمليات الإنتاجية المتنوعة والتي تؤدي إلى تغيير وتحويل المواد الأولية للحصول على الأجزاء المصنعة والمكونات الداخلة في السيارة كالمكابس والمسننات وغيرها، ويتم تجميع هذه الأجزاء والمكونات خلال العملية التكميلية والتجميعية اللاحقة لها وبالتالي الحصول على السيارة كمنتج نهائي. وفي الشركات الخدمية تقاس بطريقة أخرى فمثلاً في شركات الاتصالات تقاس الإنتاجية لموظفين خدمة الزبائن بعدد الزبائن المخدمين في يوم عمل معين مع تحقيق نسبة جودة معين، عدد هؤلاء الزبائن يمثل الإنتاجية بالنسبة لممثل خدمة الزبائن. وفي مركز الاتصالات تقاس مثلاً الإنتاجية بعدد الاتصالات التي تم الرد عليها وإنهاءها بنجاح فيقاس أداء الفرد بكمية الاتصالات التي تم الرد عليها ضمن نطاق جودة جيد. وطبعاً في شركات أخرى يأخذ الإنتاج أشكالاً مختلفة ومتعددة من العمليات التحويلية كما هو مبين في الشكل (1).

المدخلات أيضا على المعرفة البشرية مثل المعلومات والخبرات المتراكمة والمهارات المختلفة.

ويمكن كذلك الأمر أن نعرف الإنتاجية على أنها الكمية اللازمة من عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج لإنتاج وحدة من الناتج.

إلا أن بعض الباحثين كانت نظرتهم أكثر شمولية عندما اعتبروا أن الإنتاجية علاقة بين عناصر قابلة للقياس الكمي، أي بين النتائج من جهة وبين عنصر أو أكثر من العناصر الإنتاجية التي تساهم في الوصول إلى هذا الإنتاج.¹

وعرفها آخر على أنها نسبة كمية أو قيمة المنتجات الفعلية في وحدة زمن إلى كمية أو قيمة عناصر الإنتاج المستخدمة في الإنتاج عن المدة نفسها.²

ولكن من وجهة نظر أخرى نجد من اعتبروا الإنتاجية ليست فقط كمية الناتج التي تساهم بها الوحدة الإنتاجية من عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج، وإنما هي كمية وجودة الناتج التي تساهم بها الوحدة الإنتاجية من عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج، وبناء على ما سبق يمكن تعريف الكفاية الإنتاجية للفرد بأنها كمية ودرجة جودة إنتاجية الفرد في الساعة، فإذا كان إنتاج الفرد في الساعة خلال شهر معين 20 وحدة ثم ارتفع إلى 22 وحدة خلال الشهر الثاني، فمعنى ذلك أن إنتاجية الفرد قد ارتفعت بمقدار 10% حتى لو أنتج الفرد 20 وحدة فقط في الشهر التالي، ولكن بدرجة جودة أحسن فإن إنتاجيته تكون قد ارتفعت أيضاً، وإن كان يصعب قياس مقدار الارتفاع في الحالة الثانية.³

ويمكننا تجاوز هذه الصعوبة عندما نعبر عن علاقة الإنتاجية في هذه الحالة كما رأها ماريون⁴

$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{الجودة} \times \text{الكمية}}{\text{المدخلات}}$	$\text{الإنتاجية} =$
$\left(\frac{\text{الوحدات المرفوضة}}{\text{المدخلات}} \right) - 1 = \text{الجودة}$	$=$

¹ - مدني عبد القادر علاقي - إدارة الموارد البشرية - مكتبة دار زهران - الرياض - 1993 - ص 120

² - علي ابراهيم الخضرا - المدخل إلى إدارة الأعمال - منشورات جامعة دمشق - ص 235 - 1989

³ - عادل حسن - الأفراد في الصناعة - دار النهضة العربية - بيروت - 1985 - ص 22

⁴ - ماريون هاينز، إدارة الأداء (دليل شامل للإشراف الفعال)، معهد الإدارة العامة - الرياض - 1985

الكمية

لكننا نجد أن المشكلة التي تعترضنا في هذه الحالة هي دقة مقاييس الجودة وتقرير أي من الوحدات مرفوضة أم لا، وكذلك تحيز الأشخاص القائمين على القياس، حيث أنه عندما تكون المقاييس غير دقيقة فإن عدد الوحدات المرفوضة يمكن أن يزداد أو ينخفض، وبالتالي يؤثر على قياس الجودة، وكذلك عندما يتحيز الشخص الذي يقوم بعملية القياس فإن ذلك يؤثر أيضاً في عدد الوحدات المرفوضة، وبالتالي يزيد معدل الجودة أو ينخفض ولكن ذلك غير صحيح ولا يعبر عن الواقع الفعلي للجودة.

ولذلك في ضوء ما سبق نجد أنه مهما وصلت إليه درجة الاختلاف، فإن مفهوم الإنتاجية يشير دوماً إلى أنها علاقة بين مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية التي تمت أو تتم في المنشأة، أي (Input \ Output) وبعبارة أخرى الإنتاجية هي نسبة بين كمية الناتج المحقق من السلع والخدمات من جهة أخرى، أو هي نسبة بين تلك الكمية من الناتج وكمية أحد العناصر الإنتاجية التي ساهمت في إنتاجه.

من خلال ما سبق يمكن أن نقسم مفهوم الإنتاجية إلى قسمين:

القسم الأول هو الإنتاجية الكلية، والتي هي عبارة عن العلاقة بين الناتج (المخرجات) وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه (المدخلات) والتي يمكن التعبير عنها على النحو التالي: $A = C \setminus V$

والقسم الثاني هو الإنتاجية الجزئية، التي هي عبارة عن إنتاجية كل عنصر من عناصر الإنتاج، ويمكن التعبير عنها وفقاً للعنصر المراد قياس إنتاجيته، ونقصد بالعناصر (إنتاجية العمل، إنتاجية رأس المال، إنتاجية المواد)

وهكذا فإن مفهوم الإنتاجية الكلية يتصف بالعمومية والشمولية في مدى قدرة المشروع على استخدام كافة عناصر إنتاجه.

لهذا نجد أن موضوع الإنتاجية قد اكتسب أهمية متزايدة في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء.

وتعتبر القوة العاملة من أهم العناصر التي تساهم في زيادة الإنتاجية، ومعرفة طبيعة العلاقة بينهما تساهم بشكل واسع في أهمية كل منهما.

ومن خلال التعاريف كما أسلفنا يمكن القول أن جميعها تتفق في النقاط التالية حول الإنتاجية.

فالإنتاجية هي:

☞ علاقة كمية.

☞ زيادتها دليل على تقدم الوحدة الاقتصادية (شرط نفس معيار الجودة).

☞ مقياس لتقييم فريق الإنتاج وإنتاجية المؤسسة.

☞ النسبة بين ما أنتج وما استخدم.

والعوامل المؤدية إلى زيادة الإنتاجية هي:

☞ ازدياد الإنتاج مع الحفاظ على نفس مقدار الزمن اللازم للإنتاج. (مع الحفاظ على

نفس مستوى الجودة).

☞ زيادة الإنتاج مع انخفاض في مقدار الزمن اللازم للإنتاج.

☞ زيادة الإنتاج مع المحافظة على المدخلات ثابتة.

المبادئ الأساسية لتقليل الزمن:

من الصعوبة بمكان إعطاء التوصيف المفصل للطرق المؤدية إلى تقليل الزمن بصورة عامة وحتى في الحالات المهمة في إدارة الأعمال. إلا أنه توجد بعض المبادئ العامة التي تؤدي إلى تقليل الزمن والتي يمكن تطبيقها بسهولة وهي الحالات المختلفة المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وأهمها:

1- أداء الوظائف بصورة متزامنة، لأن في معظم الحالات ينظر إلى العمل على أنه سلسلة من الوظائف، وأن تحقيق الوفرة الكبيرة في الزمن المستغرق لأداء الوظائف يتم من خلال تنظيم فرق العمل التي تحتوي على أشخاص مبدعين من تخصصات مختلفة يعملون سوية على أداء تلك الوظائف.

2- اختزال الوظائف غير الضرورية وهذا يعني بأن مثل هذه الوظائف قد تشكل قيماً للمستهلك، وهنا لا بد من إيجاد وتحديد الوظائف الضرورية وغير الضرورية، ذات العلاقة مع متطلبات المستهلك وليس النظر إليها من خلال متطلبات البيئة الداخلية للمنظمة.

3- اختزال الخطوات الفائضة في إدارة العمليات أي عند مجيء المستهلك إلى المنظمة طالباً الخدمة، لا بد من معرفة عدد المرات التي يطلب بها المستهلك للحصول على نفس المعلومات.

4- توافق العديد من الوظائف في وظيفة واحدة التي تقدم للمستهلكين في العملية المستمرة الواحدة.

5- العمل على جعل كل وظيفة قصيرة وأكثر كفاءة قدر الإمكان، وأن مثل هذا النهج سوف يحقق في بعض الأحيان الاختزال في الزمن.

تقليل زمن تطوير المنتج:

من الممكن تقليل زمن تطوير المنتج بواسطة استخدام مدخل فريق العمل بالإضافة إلى المساهمة المبكرة في العمليات والتوريد وكذلك في فعاليات البحث والتطوير والتسويق والهندسة. ويعتبر هذا المدخل المساهمة المبكرة أو المشاركة المبكرة للعاملين في أداء الوظائف والفعاليات المختلفة، واحد من الأساليب الفاعلة في إدارة الأفراد والعمليات على حد سواء. ويشمل هذا المدخل على الزيادة في استثمار الزمن الموجه إلى تحديد وتعريف المنتج ووظائفه. وكذلك حل المسائل تدريجياً التي بعكسه تؤدي إلى زيادة كلف تطوير المنتج وتصنيعه وانخفاض مستوى الجودة وبالتالي تؤدي إلى التأخير في عرض المنتج الجديد.

العوامل المؤثرة في الإنتاجية:

عوامل داخلية:

- 1- حجم الإنتاج ودرجة الاستقرار.
- 2- جودة المواد والعمل المقدم.
- 3- تقسيم العمل والتخصص.
- 4- تقنية الآلات والتجهيزات .
- 5- عدد ساعات العمل للعاملين.
- 6- التنظيم الداخلي للمنظمة.
- 7- العلاقة بين الإدارة والعاملين ومستوى الإدارة ومستوى وعي العاملين.
- 8- الأحوال الاجتماعية والنفسية للعاملين.
- 9- الحوافز المقدمة.
- 10- الرغبة في العمل.
- 11- المستوى الثقافي للعاملين.

أجرى أحد الباحثين واسمه **فردريك هرزبرغ** دراسة مدهشة خرج منها بفكرة العوامل المحيطة في العمل. وسنرى كيف أن المحيط المريح يعد حافزاً رئيسياً للإنتاجية العالية، سأل **هرزبرغ** آلافاً من الأشخاص عن اللحظات التي شعروا فيها بالسعادة في عملهم وعن اللحظات التي شعروا بها بالتعاسة.

وانبثق عن تلك الدراسة لائحتان: لائحة بالأمر التي ترضي الموظفين ولائحة أخرى بالأمر التي تزعجهم وتثبط من إنتاجيتهم. وقد يخطر في بالك أن هاتين اللائحتين تتضمنان أشياء متعاكسة، فما يرضي الشخص يمثل فرصة للتقدم، وما لا يرضي الشخص يؤدي إلى عكس ذلك، لكن الأمر بخلاف ذلك في الواقع.

فالأمر المرضية والتي تساعد على زيادة الإنتاجية هي:

- 1- الشعور بالإنجاز.
- 2- الشعور بالتقدير.
- 3- نوع العمل نفسه.
- 4- الشعور بالمسؤولية.
- 5- الشعور بالتقدم والنمو.

أما الأمور المثبطة فهي:

- 1- سياسة الشركة وإدارتها.

2- المراقبة ونوع وطريقة المراقبة.

3- العلاقة مع المشرف.

4- ظروف العمل.

5- العلاقة مع الزملاء.

فالعوامل المحيطة Maintenance Factors هي الأمور المتعلقة بالعمل والتي تسهم في إيجاد مناخ عمل صحي من غير أن تتسبب في ذلك. مثلاً، قد لا تشكل غرفة الطعام النظيفة حافزاً لأداء جيد، لكنها إن لم تكن نظيفة فسوف يبدأ الناس في الشكوى من ذلك. بهذا المعنى، يصبح تنظيف الغرفة عاملاً محيظياً.

والاستنتاج الذي خلص إليه هرزبرغ من هذه المعلومات: إن ما يلزم لحفز الموظف يختلف عن الذي يلزم لبناء جو مريح في مكان العمل. فبالرغم من أن توفير ظروف عمل مناسبة قد يحول دون شعور الأشخاص بالانزعاج الكلي، فقد لا تتسبب هذه الميزة في الحصول على الرضا التام أيضاً، والأهم من ذلك، قد لا يكون ذلك حافزاً للموظفين للعمل والتفوق بالإنتاج. فنأمل في هذه النتيجة ولنطبقها على نفسنا، هل تفضل عملك بسبب سياسات الشركة، أو لأنك تحصل باستمرار على تقدير لجهودك؟ فبالرغم من أن شركة تتبع سياسة الشح فيما يتعلق بالرواتب قد تثير أعصابك، فمن المشكوك فيه أن إتباع سياسة منح رواتب جيدة قد يوازي تقدير مساهماتك عندما يتعلق الأمر بحفزك كي تعمل بجهد أكبر. أصغ إلى زملائك في مكتبك، ستجد على الأرجح أنهم يشكون من عدم وجود مرآب للسيارات، أو من القهوة السيئة أو سياسة منح الإجازات، أو من درجة الحرارة في الغرفة، أوجد حلاً لهذه المشاكل وستحول دون قيام الموظفين بثورة. والذي يريحهم في العمل ويوفر جواً مثالياً بالنسبة لهم يساعدهم على المنافسة على الإنتاجية.¹

عوامل خارجية والتي تقع ضمن سيطرة المنظمة:

وهي العوامل التي يكون أثرها غير مباشر ويتمثل بالتأثير في الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسكانية والطبيعية على المستوى القومي في البلد محل الدراسة. وهذه العوامل تخرج عن نطاق سيطرة المنظمة الإنتاجية وبالتالي لا يمكن لها التحكم بها. وكذلك هناك عوامل خارجية اقتصادية تتمثل بمدى توفر المواد الأولية والتكنولوجيا المتاحة، والسياسات الاقتصادية والمالية التي تنتهجها الدولة.

¹ -Nancy Stevenson – 10 Minutes Guide to Motivating People - Publisher Macmillan USA – 2000-p30

نذكر منها:

- 1- التغيرات الاجتماعية كتغير التركيب السكاني والعناصر البشرية المتوفرة للعمل، والموقف الاجتماعي من العمل.
- 2- التغيرات الاقتصادية على المستوى الإجمالي كطرائق استخدام العنصر البشري، وطرائق استثمار رأس المال، التقانات والبحوث والتطوير، والحجم الاقتصادي للإنتاج، والتنافس الصناعي.
- 3- الموارد الطبيعية.
- 4- القوى العاملة والفرص المتاحة لها في الثقافة والتدريب والسكن والضمان الصحي.
- 5- الطاقة وتأثيرها على التوازن بين الاستثمار الصناعي واستخدام العمالة.
- 6- المواد الأولية والحاجة إلى ترشيد الاستعمال وربما إعادة الإنتاج.
- 7- السياسات والاستراتيجيات وما لها من اثر بالغ في الإنتاجية من خلال تشريع القوانين والتعليمات والأنظمة، ومنافسة القطاع الخاص بتقديم سلع أو خدمات بكلفة أدنى.

أثر المشاركة في الإنتاجية وفي العوامل المؤدية لها:

ما هو تأثير المشاركة في ما سبق:

1- أثر المشاركة على العوامل الفنية والمادية:

فمن ناحية العوامل الفنية: إن للمشاركة تأثيراً مباشراً على الأسلوب الفني المتبع، ففي حين ترى الإدارة أسلوباً فنياً واحداً للإنتاج يتمثل بتوافق محدد من العمل ورأس المال، فإن المعنيين بالعملية الإنتاجية يرون، وبفضل خبراتهم أكثر من توافق، وهم بذلك يفسحوا المجال أمام الإدارة لاختيار التوافق الأفضل.

وما فيما يتعلق بالقواعد التي تحكم تقسيم العمل وتنظيمه على خط الإنتاج، فإن الإدارة مطالبة وحتى مراحل متقدمة من تقسيم العمل لأن تأخذ بأراء ومقترحات العاملين على الخط الإنتاجي، وكذلك فيما يتعلق بالقواعد الفنية الأخرى والمستجدات التي تدخل على العملية الإنتاجية، إن معالجة هذه المستجدات لا يمكن أن يبقى مرهوناً بالإدارة التي هي أصلاً بعيدة عنها، إن للمشاركة تأثيراً كبيراً على فهم المستجدات ومعالجتها.

وفيما يتعلق بالأدوات والمعدات والمواد المستخدمة في العملية الإنتاجية. إن هذا الجانب يعتبر من اختصاص ومسؤولية المرؤوسين الذين يتعاملون مع هذه المواد، ومشاركتهم في اختيارها يعبر عن مسؤولية إدارية مهمة. ما يلاحظ في معظم مؤسسات وشركات القطاع

العام هو قبول استلام المادة الأولية اللازمة للإنتاج دون النظر إلى صلاحيتها، ودون أخذ رأي العاملين المباشرين في ذلك.

وفي ما يتعلق بالصيانة ومستوى الصيانة، نلاحظ أن التركيز على الصيانة الإصلاحية دون الصيانة الوقائية، والصيانة الوقائية تأتي أهميتها بالأخذ بآراء العاملين لتحديد الوقت والمكان والحجم المناسب لهذه الصيانة. إن لمشاركة العاملين دور في إنجاز هذه الصيانة، كونهم وحدهم القادرون على تحديد زمانها ومكانها، وكذلك الأمر بالنسبة لحسن استخدام أدوات الإنتاج، فالمشاركة السلبية من جانب العاملين تعني عدم الاستخدام الأفضل لوسائل الإنتاج.

من ناحية العوامل المادية، يمكن للمشاركة أيضاً أن تساهم في تحديد ما هو مهم وأقل أهمية وغير ضروري من المواد الأولية أو أدوات الإنتاج المستخدمة، كما أن الترتيب الزمني لوصول هذه المواد والأدوات لا يقع على عاتق الإدارة ولكن أيضاً على عاتق المعنيين بالعملية الإنتاجية، فإذا أخذنا بالاعتبار جملة من الضرورات التقنية والتخزينية أدركنا أهمية التنسيق بين العاملين والإدارة.

2- أثر المشاركة على المستوى المهني للعاملين:

فالإدارة التشاركية تساهم في:

☞ الاستفادة من الرغبة الجادة لدى العمال لبذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف التي يتم تحديدها.

☞ تحسين الوضع المعيشي للعمال وزيادة الاهتمام بالمستوى الصحي والثقافي والوضع الاجتماعي لهم مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية.

☞ تحسن العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين، وتساعد في تحقيق العدالة والمساواة.

☞ تفهم مشكلات القوى العاملة والعمل على حلها حلاً جماعياً.

☞ تساعد في عملية التأقلم مع التغيرات والظروف المحيطة، وخاصة المتعلقة بتنظيم العمل والتطورات التكنولوجية وطرائق العمل المختلفة، كل ذلك يساهم في زيادة الإنتاج.

☞ تساعد في عملية المنافسة بين العاملين، من خلال التنافس على مقدار الإنتاجية فيما بينهم.

☞ تساهم المشاركة في مساعدة الإدارة بالبيانات الدقيقة والصحيحة التي ينتج عنها قرارات إدارية صحيحة.

3- أثر المشاركة على الحالة النفسية للعاملين:

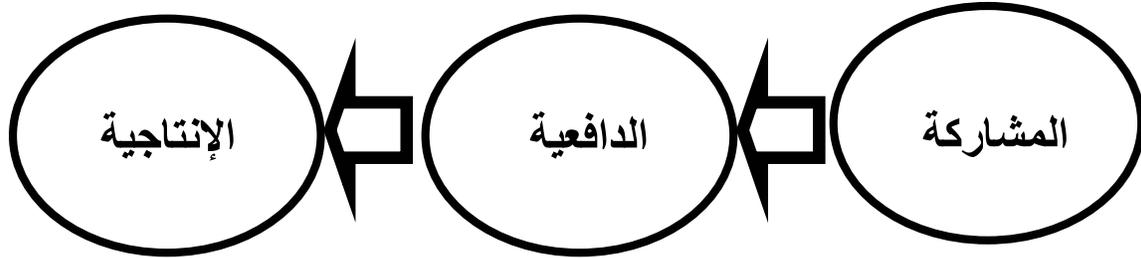
إن للمشاركة تأثيراً مباشراً وغير مباشر على الحالة النفسية للعاملين، ففي حين أن عدم التعبير عن الرأي يولد ضغطاً نفسياً ينعكس سلباً على عطاء الفرد فإن المشاركة وإبداء الرأي يخلقان فرصاً واسعة أمام الإبداع.

وكما يحدد بيتر و ووترمان ركائز للتفوق والإبداع من أهمها معاملة العاملين بكرامة وإنسانية، وخلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة، وأياً كانت المعايير التي يقاس على أساسها الإبداع، فإن العاملين يبقون العنصر الأهم في عملية الإبداع، ذلك أن هناك بعض العاملين وراء إبداع مؤسسة ما، وجمود مؤسسة أخرى.¹

4- أثر المشاركة على المستوى المهني للعاملين:

لأنه من خلالها تتم تنمية طاقاته وخبراته، إن هذه الخبرات مكتسبة، والعامل يكتسبها من خلال تفاعله مع الآخرين وتفاعل الآخرين معه، إن اللقاءات المستمرة بين شرائح العاملين المختلفة ومن مختلف التخصصات تشكل نوعاً من المشاركة التي تساهم في نقل الخبرات بين بعضهم البعض.

إن المشاركة هي غاية ووسيلة في نفس الوقت. غاية لأنها تمثل إحدى الاحتياجات الأساسية للإنسان، وهي حرية الإنسان وحقه في المشاركة في إدارة المنظمة التي يعمل بها وأن يكون له صوت في القرارات التي تتخذ بها. ووسيلة لأنها طريق قد تترتب عليه الكثير من المزايا والفوائد وأهمها رفع مستوى الإنتاجية وذلك لأن المشاركة تؤدي إلى إيجاد دافعية أكبر وبالتالي رفع إنتاجية العاملين، ويمكن التعبير عن هذه العلاقة بالشكل التالي:



ولكن تحقيق هذه العلاقة مرهون بحسن تطبيق أسلوب المشاركة بالإدارة وذلك من خلال التأكيد على شروط فعالية المشاركة بالإدارة.

وبهذا نتفق في هذا البحث مع من سبقنا في أن الإدارة بالمشاركة تؤدي إلى زيادة دافعيتهم أو رغبتهم في العمل، وبالتالي تؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم.

¹ - Tom Peters & Bob Waterman. In Search of Excellence – New York – Harper and Row – 1982 – P15

وفي ضوء جميع التصنيفات السابقة للعوامل المؤثرة في الإنتاجية، وخصوصاً فيما يخص العنصر البشري وجدنا أهمية مشاركة العاملين بالإدارة كأسلوب من أساليب التحفيز المعنوي.

والذي يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية ولكن ذلك مرهون بوجود الحاجات الذاتية (كما في نظرية سلم الحاجات لماسلو تحقيق الذات – الاحترام – المسؤولية) لدى الأفراد العاملين، حيث يتم إشباعها بالسماح للعاملين بالمشاركة في إدارة المنظمات التي يعملون بها. أما في حال عدم توفر هذه الحاجات لدى الأفراد إما لكونها مشبعة أو غير موجودة أصلاً فإن تطبيق الإدارة التشاركية لن يحقق نتائج المرجوة، ولن يؤدي لزيادة الإنتاجية.

وقد جرت عدة أبحاث من قبل Coch et French على أربع مجموعات عمل متجانسة، إحداها التزمت بالأسلوب السائد حتى ذلك الوقت في المنظمة، وهو وضع معايير إنتاج إحدى السلع بصورة فردية من قبل المسئول عن المجموعة، أما الثانية فقد وضعت أسلوباً جديداً للعمل وهو وضع معايير إنتاج السلعة من قبل لجنة مصغرة تم اختيارها من قبل أعضاء المجموعة أنفسهم، وأما في المجموعتين الثالثة والرابعة، فقد عكف جميع أعضائها على وضع معايير الإنتاج، وكانت النتيجة أن المجموعة التي صاغت المعايير بمشاركة جماعية حققت أفضل النتائج من حيث القضاء على نزعة مقاومة التغيير في ظروف العمل والتعديل في سلوك الأفراد العدوانية تجاه مشرفيهم، وأدت إلى خلق الانسجام بين العاملين وزادت من معدلات الإنتاج وكذلك الدراسة التي قام بها كل من Andrews \ Bragg لتحديد أثر مشاركة العاملين في الإنتاجية والروح المعنوية، وتوصلت إلى نتائج مفادها أن تطبيق برامج المشاركة أدى إلى تخفيض معدل الغياب في عينة الدراسة بمعدل 50%، وهذا يدل على تحسين الروح المعنوية لدى العاملين وكذلك أدى إلى ارتفاع الإنتاجية بنفس الوقت بمعدل 50%، في حين أن الإنتاجية انخفضت بعض الشيء في مجموعات الدراسة التي لم تطبق فيها برامج المشاركة.¹

وأكد كذلك أيضاً الدراسة التي قام بها Bavelas والتي توصلت إلى أن الإنتاجية ارتفعت بمقدار 17.5 % نتيجة المشاركة.²

¹ - كمال نور الله – إدارة الموارد البشرية – دار طلاس – دمشق 1992 – ص213
² - هيثم هاشم – العلوم السلوكية في التطبيق الإداري – منشورات جامعة دمشق – دمشق 1988 – ص277-

الروح المعنوية:

إن الروح المعنوية كانت دائماً مؤشراً للحالة النفسية لدى العاملين، ورضا الأفراد عن عملهم من خلال العمل نفسه ومحيط العمل والتنظيم الذي ينتمي إليه. وتهدف جميع المنظمات إلى إيجاد قوى عاملة منتجة ومستقرة، وذلك لدور العنصر البشري الرئيسي في تحقيق أهدافها واستراتيجيتها، وحتى يتسنى لنا ذلك لا بد من خلق المناخ المناسب للعاملين، أي رفع الروح المعنوية لديهم وزيادة ولائهم للشركة التي يعملون بها.

وسنحاول في هذه الدراسة التعرف على مفهوم الروح المعنوية والعوامل المؤثرة بها. وذلك انطلاقاً من العلاقة الوطيدة بين رضا الأفراد من ناحية وبين مستوى أدائهم من ناحية أخرى.

مفهوم الروح المعنوية:

اختلفت وجهات النظر حول تعريف الروح المعنوية، فيرى أحدهم أن الروح المعنوية تعني المشاعر والعواطف التي تحكم وتوجه سلوك وتصرفات الفرد، وهي استعداد وجداني يساعد على زيادة الإنتاجية وتحسين جودتها. والتعاون مع الآخرين في ألوان نشاطهم، وتجعله يخاف على مصلحة المنشأة في حال كونها مرتفعة، ويكون أقل قابلية للميل نحو المزاعم التي تقول أن هم المنشأة الأول أن تأخذ من العاملين أقصى ما تستطيع وتعطيهم أقل ما يمكن.¹

ومنهم من يؤكد الجانب الفردي للإنسان، فيرى أنه على الرغم من تعدد المصطلحات التي شاع استخدامها في التعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، مثل اصطلاح الروح المعنوية أو اصطلاح الاتجاه النفسي نحو العمل أو اصطلاح الرضا عن العمل، إلا أن هذه المصطلحات وإن اختلفت تفصيلات مدلولاتها فهي تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً،² وقد تكون مشاعر سلبية أو إيجابية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد يحققه من عمله، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية، أي كلما كان راضياً عن عمله، والعكس صحيح. ونلاحظ أن الباحث قد جمع بين الروح المعنوية والرضا عن العمل واعتبرها مصطلحات لها معنى واحد ونتيجة واحدة تدل على شعور الفرد نحو عمله.

¹ - عمر وصفي عقيلي - إدارة الأفراد - منشورات جامعة حلب - حلب 1988 - ص361

² - مصطفى نجيب شوايش، إدارة الأفراد، دار الشرق، عمّان، 1990 - ص111

يرى البعض كذلك أن الروح المعنوية خاصة بالجماعة، ويعرفونها على أنها الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة والتي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتحدد رغبتهم في التعاون. وبمعنى آخر هي مصطلح عام يشير إلى محصلة المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات الأفراد في المجموعة، وبالتالي نجد أن هذا التعريف يؤكد على أن اصطلاح الروح المعنوية يطبق بصفة خاصة على اتجاهات مجموعة من الأفراد أكثر من تطبيقه على الأفراد بصفاتهم الشخصية.

وفريق آخر رأى أن هناك روح معنوية للفرد وهناك روح معنوية للجماعة، وهناك روح معنوية للفرد والجماعة معاً. أي من وجهة نظر معينة تعتبر الروح المعنوية أساساً مسألة فردية تصف مشاعر الفرد تجاه عمله ومدى رضاه عن هذا العمل، ويربط هذا المفهوم الروح المعنوية بحاجات الفرد، ومدى قدرته على التكيف مع عمله والدور الذي يؤديه في التنظيم، وقد أدت هذه النظرة إلى القيام بدراسات حول حاجات الفرد، مثل الاستقرار الاقتصادي والرغبة في المشاركة والانتماء، والتعبير والتنمية الذاتية، وإثبات الذات واحترام النفس، أما الروح المعنوية للمجموعة فهي تعبر عن ردود الفعل الاجتماعية للجماعة وتركز على المشاعر تجاه القيم الاجتماعية وليس القيم الفردية، وهي تعطي اهتمام أقل لبعض ظروف العمل المعينة واهتماماً أكبر بالمشاعر الجماعية والاهتمامات والإنجازات التي تقوم بها المجموعة، وتبعاً لذلك يضع الفرد مصلحة الجماعة فوق مصلحته وتكون الروح المعنوية في مجموع حالات الشعور بالرضا التي يحصل عليها الأفراد عن طريق مشاركتهم بالمجموعة. بينما روح معنوية الفرد والجماعة هي تعبر عن شعور الأفراد تجاه الأعمال التي يؤديونها بعد مقابلة ما يحصلون عليه بحاجاتهم الشخصية من جهة، وعن شعور الأفراد تجاه بعضهم البعض وتجاه المجموعة التي تضمهم وتجاه التنظيم ككل من جهة ثانية. وهذا ما أكده الكاتب **كيث ديفيز** عندما عرف الروح المعنوية على أنها اتجاهات الفرد والجماعات نحو بيئة العمل ونحو التعاون النابع من ذاتهم لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.¹

وبالطبع يرى الباحث بأن هناك روح معنوية للفرد وروح معنوية للجماعة وروح معنوية للفرد والجماعة معاً، بحيث أن الروح المعنوية للفرد أو رضاه الوظيفي هي مجموعة المشاعر النفسية التي يشعر بها العامل تجاه عمله، التي تعبر عن الإشباع الذي يتصور أنه يحققه من عمله عن طريق مقارنة حاجاته مع ما يحصل عليه، والروح المعنوية للجماعة فهي محصلة المشاعر والاتجاهات لمجموعة من الأفراد بحيث تقل أهمية القيم الفردية

¹ - Keith Davis - ترجمة سيد عبد الحميد مرسي - السلوك الإنساني في العمل - دار النشر: نهضة مصر - القاهرة

وظروف العمل، ويتم التركيز على القيم الاجتماعية والمشاعر الجماعية وعلى الإنجازات والأهداف التي تحققها الجماعة وليس الفرد، وتكون الروح المعنوية للجماعة هي مجموع حالات الشعور بالرضا التي يحصل عليها الأفراد عن طريق مشاركتهم في المجموعة، وأما الروح المعنوية للفرد والجماعة فهي عبارة عن مشاعر الأفراد تجاه عملهم، التي تدل على ما تحققه لهم من إشباع في حاجاتهم من جهة، وعلى مشاعر الأفراد تجاه بعضهم البعض وتجاه المجموعة التي ينتمون إليها أو التنظيم ككل.

العوامل المؤثرة في الروح المعنوية:

لقد كثر الباحثون في العوامل المؤثرة في الروح المعنوية فليبو مثلاً كان من أوائل من تحدث عن هذه العوامل، وهو يذكر أن الأجر والاستقرار في العمل، وظروف العمل، والفرص المتاحة، والانسجام مع الزملاء في العمل، والمزايا في العمل، والمركز الاجتماعي، وأهمية العمل، هي من أهم العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية للفرد.¹

وحدد كيث ديفيز كذلك هذه العوامل ب:²

- 1- كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهميته لأنه نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد، ويكون له أكبر التأثير على ما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.
- 2- الرضا عن العمل: فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان عملهم وبذل كل ما لديهم من طاقة في القيام به.
- 3- الاندماج مع الزملاء: فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة لزمانة الآخرين.
- 4- توفر الهادفية والفعالية في التنظيم: يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم، كما يتوقعون أن يكون هذا التنظيم على درجة من الفعالية تمكنه من تحقيق المقام من أجله.
- 5- عدالة المكافآت المادية: حيث يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت عادلة إذا قورنت ببعضها داخل المشروع، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في مشروعات أخرى مماثلة.

¹ - Flippo Edwin Principles of personal management – McGraw Hill Book company – Newyork – 1961 – P410

² - Keith davis l 1966 – human relation at work – kogakusha- co.ltd – Tokyo – second ed – new York – P78

ومنهم من اعتبر أن تحسين الروح المعنوية للأفراد العاملين في المشروع من الأمور الهامة جداً بالنسبة للإدارة، وذلك لأنه عن طريقها يمكن تحقيق الزيادة في الإنتاج والتخفيض في التكاليف، حيث أن الروح المعنوية تعبر دائماً عن حاجات العاملين ورغباتهم، وإن إشباع هذه الحاجات والرغبات يؤدي إلى تواجد الروح المعنوية، معنى ذلك أن على الإدارة أن تكشف أولاً عن مستوى الروح المعنوية عن طريق الكشف عن حاجات ورغبات العاملين لديها ومدى النقص الذي يشعرون به، فكلما كان النقص في إشباع هذه الحاجات كبيراً كان النقص أيضاً في الروح المعنوية كبيراً، ثم ثانياً تستطيع تحديد الطرق والوسائل التي تمكنها من تحقيق هذا الإشباع ليتسنى لها الحصول على روح معنوية عالية، إلا أنه من الملاحظ في كثير من الحالات استمرار شعور أفراد العنصر البشري بنقص في حاجاتهم أو رغباتهم عن طريق العمل على الرغم من الجهد الكبير الذي بذلته الإدارة في إرضائهم، أو على العكس من ذلك قد لا يشعرون بهذا النقص على الرغم من وجوده فعلاً، معنى ذلك أن الشعور المتواجد لدى الأفراد يحتل دائماً المرتبة الأولى وأن على الإدارة أن تبحث عن هذا الشعور وتعمل على معالجته.

وفي رأي الباحث يبقى هناك عوامل رئيسية تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وذلك لأنها تؤدي دائماً إلى إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية ولهذا من المفروض أن تهتم بها الإدارة وأن تعطيها جانباً كبيراً من اهتمامها عندما تضع خططها أو تقرر سياساتها، ومن هذه العوامل:

أ - الأجر: والذي يمثل أهم الحاجات بالنسبة للعامل، ويجب أن يتصف بالعدالة والموضوعية، حيث مما لا شك فيه أن أي منشأة تقوم بوضع تحليل للوظائف فيها ووضع وصف لها وتقييمها بعد إجراء دراسة ميدانية للرواتب في السوق بهدف تعديل رواتبها، إنما تهدف من وراء ذلك إلى تحقيق أهداف المنشأة، وأهداف العاملين فيها والربط بين هذه الأهداف بما يحقق مصلحة الجميع، ولتحقيق هذه الأهداف فإنه يجب أن لا يغيب عن بالنا أن نذكر أن الرواتب لا تقتصر شروطها على أن تكون عادلة فحسب، بل يجب أن يرى جميع الموظفين أنها كذلك، فلكي يحقق نظام الأجور المتبع فعالية في إزالة أسباب الشكوى وزيادة تعلق الأفراد بالإدارة والعمل، يجب أن يتصف بالموضوعية والعدالة وبعده عن الاعتبارات الشخصية.

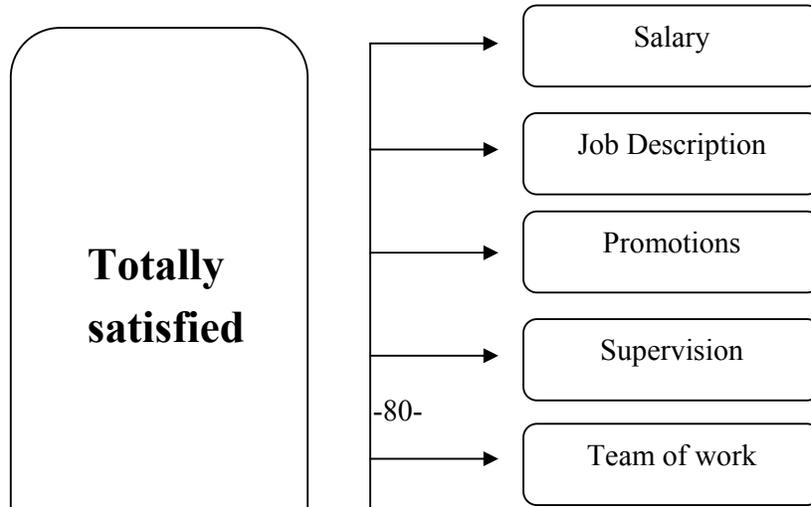
ب - سياسة الإشراف: إن سياسة الإشراف ونوع القيادة لها أثر كبير في الروح المعنوية، وخاصة الجانب المتعلق بتوزيع السلطات، ومنح الأفراد القدر الكافي منها الذي يشعرهم بمسئوليتهم ووجودهم داخل المنظمة، وذلك يتم عن طريق اشتراك العاملين في عملية الإشراف بعد الأخذ بعين الاعتبار ظروف العاملين وحاجاتهم ورغباتهم مما يؤدي إلى

إشباع أكبر وفي الوقت نفسه يتوجب على الإدارة أن تعمل دائماً على إيفهام العاملين حقيقة هدفها وسياستها تجاه العاملين.

والطريق إلى رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين هو حاجاتهم ورغباتهم، وبناء على افتراضات **ابراهيم ماسلو** فهو يرى أن الإنسان كائن مميز يسعى لتحقيق أهداف مهمة، أهمها وأخرها هو تحقيق الذات **Self-Realization**. كما كانت هناك عدة نظريات ترى أن الرضا الوظيفي هو المحرك الأساسي للدافعية غير ماسلو مثل **هيرزبيرغ** و**الدفير** و**ماكريجور**. ومن خلال اكتشاف أولوية الحاجات ومدى النقص فيها، ومن ثم إشباعها، أي أنه إذا وجد لدى العامل حاجة تحقيق الذات أو حاجة الشعور بالمسؤولية أو الحاجة إلى الاحترام، وأنها تحتل أهمية كبيرة بالنسبة له فيجب العمل على إشباعها.

والحاجة لتحقيق الذات أو الحاجة إلى التقدير والاحترام تحتل أهمية كبرى في سلم الحاجات، فيجب العمل على إشباعها، وذلك يكون عن طريق إشراكهم في الإدارة وفي اتخاذ القرارات التي تهمهم مما يؤدي إلى تحقيق ذاتهم، وشعورهم بالاحترام والتقدير من الآخرين، وتحملهم لمسؤولية القرارات التي شاركوا في اتخاذها، وبالتالي زيادة رضاهم الوظيفي، مما يؤثر في دافعيتهم للعمل. وقد تم التأكيد على عاملين من العوامل المؤثرة في الروح المعنوية وهما الأجر وسياسة الإشراف، ولكن نجد أن سياسة الأجور لا تحقق فعاليتها إلا إذا تم أخذ رأي الأفراد العاملين في هذه الأجور قبل تحديدها، لأنهم وحدهم القادرين على تحديد عدالتها وموضوعيتها وقدرتها على إشباع حاجاتهم، وبالتالي زيادة رضاهم وذلك بناء على نظرية العدالة في الدافعية، فعن طريق إشراك العاملين في وضع نظام الأجور يمكن التعرف على الشعور المتولد لديهم تجاه هذا النظام، وهل هم راضون عنه أم لا. حيث قد يرى الأفراد العاملين أن نظام الأجور المستخدم سيئاً أو مجحفاً بحقهم على الرغم من أنه عادل، أو قد يرونه عادلاً هذا على الرغم من أنه ليس في مصلحتهم مما يكون في الحالة الأولى سبباً في انخفاض روحهم المعنوية بينما يكون في الحالة الثانية سبباً في رفع روحهم المعنوية.

ويمكن تمثيل مخطط لرضا الفرد العام عن العمل وجميع العوامل المؤدية له كما يلي:



وبناء على ما سبق نجد أن العوامل المؤثرة في الروح المعنوية غير الرضى عن الأجر والرضى عن الإشراف هناك عوامل أخرى في رأي الباحث وهي:

1- فرص الترقية: فطموح الفرد بالترقية ومدى تحقيق هذه الترقية وفرص الترقية تؤثر على روحه المعنوية وعلى رضاه عن العمل، وبالعكس كلما ضعف طموح الترقية لدى العامل زاد رضاه عن العمل.

2- فريق العمل: يؤثر فريق العمل في رضا الفرد، فكلما كان تفاعل الفرد مع زملائه في العمل فيه تعاون ومنافع للجميع كلما زاد رضا الفرد عن العمل، وبالعكس فإذا كان هناك توتراً بين الفرد وبين طاقم العمل، فإذا ذلك يخلق سبباً لاستياء الفرد عن عمله، ولكن يتوقف أثر جماعة العمل على الرضا عن العمل على الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في العمل، فعندما تعوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع آخرين يمثلون مصدر إشباع له فإن رضا الفرد عن عمله سيكون منخفضاً. وعندما تيسر طبيعة العمل فرص الاتصال والتفاعل مع الآخرين الذين يمثلون مصدر منافع للفرد فإن رضا الفرد عن عمله سيكون مرتفعاً.

3- وقت العمل: وبالطبع تشمل ساعات العمل ووقت العمل صباحاً أو مساءً وأوقات الراحة، حيث توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضى عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضى عن العمل.

4- طبيعة العمل والمهام: يرجى الباحث أنه بصفة عامة كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أي كلما قل تكرارها كلما زادت الرضا عن العمل وفي هذا التنوع ما يستثير اهتمام

الفرد بانتقاله من أداء مهمة إلى أداء المهام الأخرى، وبالطبع يطبق هذا التنوع على أفراد ذوي كفاءة وذكاء معين، حيث هناك البعض من العاملين يحبون التكرار وعدم الخوض في خبرات جديدة تربكهم وتصيبهم بالسأم سريعاً، وبالتالي نجد من الضروري التعرف على طبيعة المرؤوسين وإشراكهم في تحديد نوعية المهام الموكلة إليهم، لأنهم يعرفون تمام المعرفة قدراتهم ودرجة ذكائهم، وبالتالي ملائمة العمل لهم أم لا، وبالطبع هذا يؤدي إلى إشباع حاجة تحقيق الذات لديه.

ويتضح لنا أنه لا يمكن ضمان ملائمة الظروف المادية في العمل للعاملين إلا من خلال معرفة آرائهم والسماح لهم بالمشاركة في تحديد هذه الظروف المادية، بما يتوافق مع ميولهم ورغباتهم، وبما يؤدي إلى زيادة درجة تقبلهم لبيئة العمل وبالتالي زيادة إنتاجية رضاهم عن العمل.

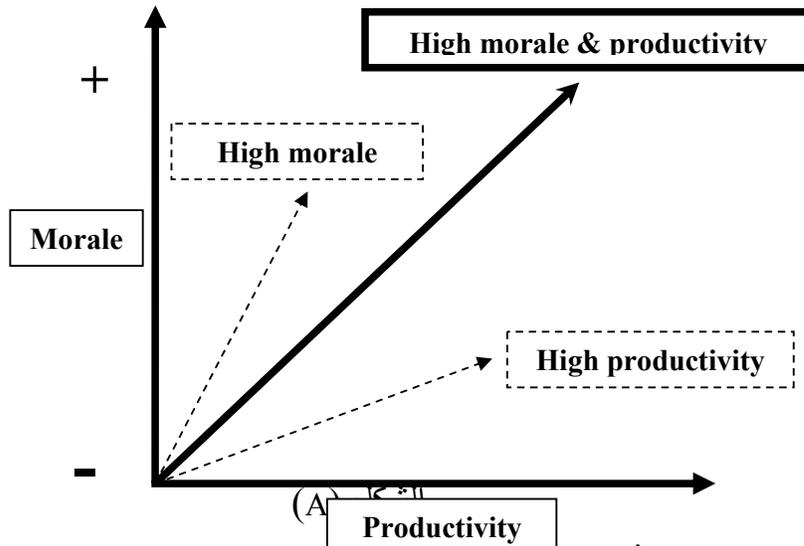
ونرى مدى اتفاق الباحثين على أهمية تشارك الإدارة مع المرؤوسين وضرورة استخدامها للتأثير بروحهم المعنوية، وبالتالي تحسين أدائهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين معاً.

العلاقة بين الإنتاجية والروح المعنوية:

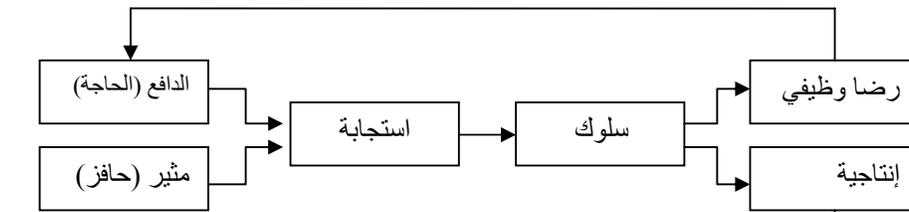
الروح المعنوية والإنتاجية هدفان متكاملان مؤثران في بعضهما، الإنتاجية مرتبطة بجوانب فنية وإدارية، والروح المعنوية مرتبطة بالجوانب النفسية والاجتماعية، وتفاعلهما جميع هذه الجوانب مع بعضها البعض يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية والروح المعنوية، إذا كانا في الاتجاه الصحيح، وإلى خفضهما إذا كانا في الاتجاه الغير الصحيح.

نلاحظ أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية. إن لاشتراك المرؤوسين تأثيراً مباشراً على تحقيق التوازن بين الإنتاجية والروح المعنوية، وذلك لا يعني أنه لا يمكن زيادة الإنتاجية دون الروح المعنوية و رفع الروح المعنوية دون الإنتاجية، ولكن ما يجب أن نسعى إليه هو تحقيق هدفي الإنتاجية والروح المعنوية معاً وإيجاد التوازن بينهما، وإذا افترضنا أنه يمكن قياس الروح المعنوية كما هو الحال بالنسبة للإنتاجية فإنه يمكن تصوير العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاجية كما في الشكل (A).¹

¹ - صلاح الشنواني - إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - 1994 - مؤسسة شباب الجامعة - الاسكندرية

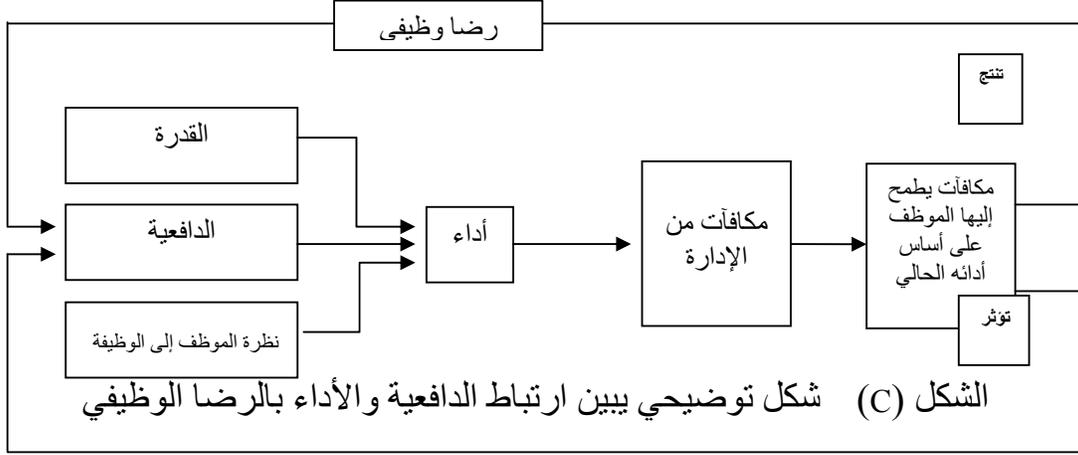


لقد كان لمدرسة العا + إنسانية الأثر الكبير في العا - بين أصحاب العمل والعمال، حيث لم يعد يسعى أصحاب العمل إلى زيادة إنتاجية العاملين لديهم فقط، وإنما لرفع روحهم المعنوية أيضاً، وذلك لما أظهرته مدرسة العلاقات الإنسانية من أهمية العنصر البشري وأهمية التركيز في الحوافز غير المادية التي تؤثر في الروح المعنوية للعاملين، وبالتالي تؤثر في إنتاجيتهم، إلا أن العلاقة بين الإنتاجية والروح المعنوية حتى الآن ليست محددة الاتجاه. وعلى اعتبار أن الروح المعنوية هي الرضا الوظيفي فقد اتجه أنصار العلاقات الإنسانية إلى القول: إن ثمة علاقة سببية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، فمزيد من الرضا يؤدي إلى المزيد من الإنتاجية ومن النماذج التي تصور العلاقة بين الدافعية والرضا الوظيفي والإنتاجية النموذج الذي طوره ليون ميجينسون Leon Megginson كما يتضح من الشكل رقم (B)



الشكل (B) توضيح ارتباط الدوافع والحوافز بالرضا الوظيفي والإنتاجية

أما كل من ريتشارد هودجت (Richard M. Hodgetts) وستيفن التمان (Steven Altman) فقد وضعوا نموذجاً أكثر تعقيداً ضمنه المفاهيم الرئيسية في الدافعية وهي الحاجات، والرغبة في الإنجاز، والعوامل الصحية، والتوقعات، والأداء والرضا الوظيفي، وفيه نرى أن القدرة والرغبة (الدافعية) ونظرة الإنسان إلى وظيفة تنتج أداء ما، وينتج ذلك الأداء المكافأة، فتنتج بدورها رضا وظيفي وأداء متميز وهكذا كما في الشكل (C):¹



وبموجب هذا النموذج، وخلافاً لما ذهب إليه أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية فإنه بدلاً من أي يؤدي الرضا الوظيفي إلى الأداء الحسن، (والإنتاجية نوع من الأداء الحسن) فإن الأداء الحسن يؤدي إلى رضا وظيفي إيجابي، وذلك بعد أن نأخذ بعين الاعتبار متغيرات تتمثل في المكافآت الداخلية والخارجية ومبدأ مقارنة تلك الجزاءات مع الأداء الحالي للموظف. هل هي عادلة أم لا.

إلا أن بوتر ولولر قدما نموذجاً أظهر فيه أن العلاقة بين الرضا والأداء هي علاقة غير مباشرة ويقوم هذا النموذج على مجموعة فروض حول محددات الأداء، وحول محددات الرضا. فالأداء وفق نموذج بوتر ولولر يحدده الجهد المبذول في العمل متفاعلاً مع قدرات الفرد وإدراكه لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي، أما الجهد المبذول فيحدده قيمة العوائد ودرجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب.

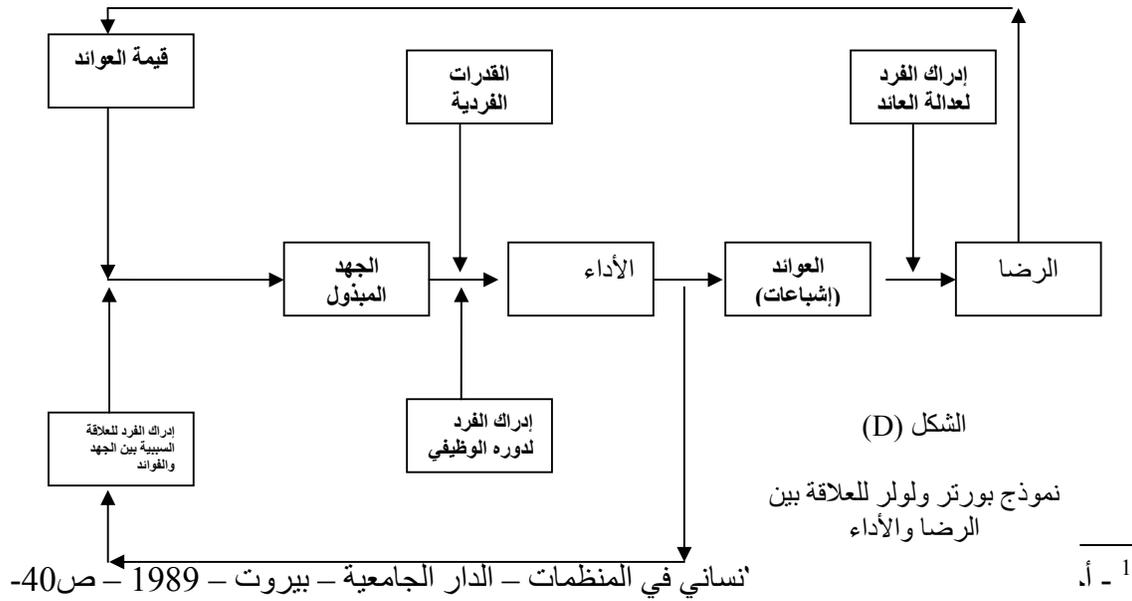
فالرضا في هذا النموذج لا يعتبر محدداً مباشراً للأداء أو حتى الجهد المبذول في العمل والرضا إن أثر على متغيرات تحدد الجهد المبذول، فهو يؤثر فيها بطريقة غير مباشرة. فتأثيره يقتصر على قيمة ومنفعة العوائد المتوقعة، فالإشباع الذي تحققه عوائد معينة والرضا

¹ - عبد الباري درة، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة - دار الفرقان - عمان - الأردن،

الذي يتحقق منها من واقع خبرات الفرد السابقة يؤثر في تقييم الفرد لقيمة ومنفعة العوائد بناء على هذه الخبرات السابقة.

أما الرضا فيتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد، أما العوائد التي يحصل عليها الفرد فهي تتحدد على أساس ما يحققه الفرد من أداء، إن كان المعيار المطبق في إعطائها يربط بين أداء الفرد والحوافز والعوائد التي تعطى له من قبل المنظمة.

وبالتالي فإن تأثير رضا الفرد بأدائه يتم من خلال ما يعطى للفرد من عوائد نتيجة لأدائه. أي من خلال متغير وسيط هو العوائد التي يستخدمها الفرد لإشباع حاجاته، ووفق هذا النموذج فإن خبرات الفرد بالمعيار الذي يعطى على أساسه العوائد ودرجة أخذ هذا المعيار بالأداء والإنجاز في العمل كأساس لهذه العوائد، يؤثر في التوقعات المستقبلية للفرد فيما يتعلق بالآثار المترتبة على بذله الجهد في العمل، وقيامه بتحقيق مستوى أداء معين. فإن كان معيار العوائد هو الأداء فإن توقعات الفرد للحصول على مزايا ومكافآت وعوائد أخرى بناء على ما يبذله من جهد وما ينتج عن هذا الجهد من أداء ستكون عالية، ويمكن تصوير النموذج النظري الذي قدمه بورتر ولولر لعلاقات التأثير والتأثر بين متغيري الأداء والرضا والعوامل المحددة لكل منهما في الشكل التالي:¹



وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة. وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد، ومع ذلك فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان، أي أنهما هدفين متكاملين مؤثرين في بعضهما، فالإنتاجية مرتبطة بجوانب فنية وإدارية، والروح المعنوية مرتبطة بالجوانب النفسية والاجتماعية. إلا أن هذا لا يعني فصل الجوانب الفنية والإدارية عن الجوانب النفسية والاجتماعية كعوامل مؤثرة في الإنتاجية والروح المعنوية، وتكون نتيجة تفاعلها جميعاً إما ارتفاع الإنتاجية والروح المعنوية أو انخفاضها.

المبحث الثاني

أثر الإدارة التشاركية على اتخاذ القرارات داخل المنظمة

يتطلب من الإداريين اتخاذ العديد من القرارات يومياً، إن هذه القرارات لا تتم بشكل عشوائي، بل بعد جمع معلومات وتحليلها ووضع البدائل ثم اختيار البديل الأفضل من بين تلك البدائل.

كما إن للقرار تأثيراً على العملية الإدارية وعملية اتخاذ القرار تعتبر من العمليات التي تأخذ حيزاً ووقتاً كبيراً من الإدارة، نظراً لما لها من أهمية في حياة المنظمة. ويحاول الباحث في هذا المبحث معالجة العلاقة التي تربط الإدارة التشاركية باتخاذ القرارات وانعكاس ذلك على فاعليتها.

يقول هنري سيمون «إن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة وإن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني.»

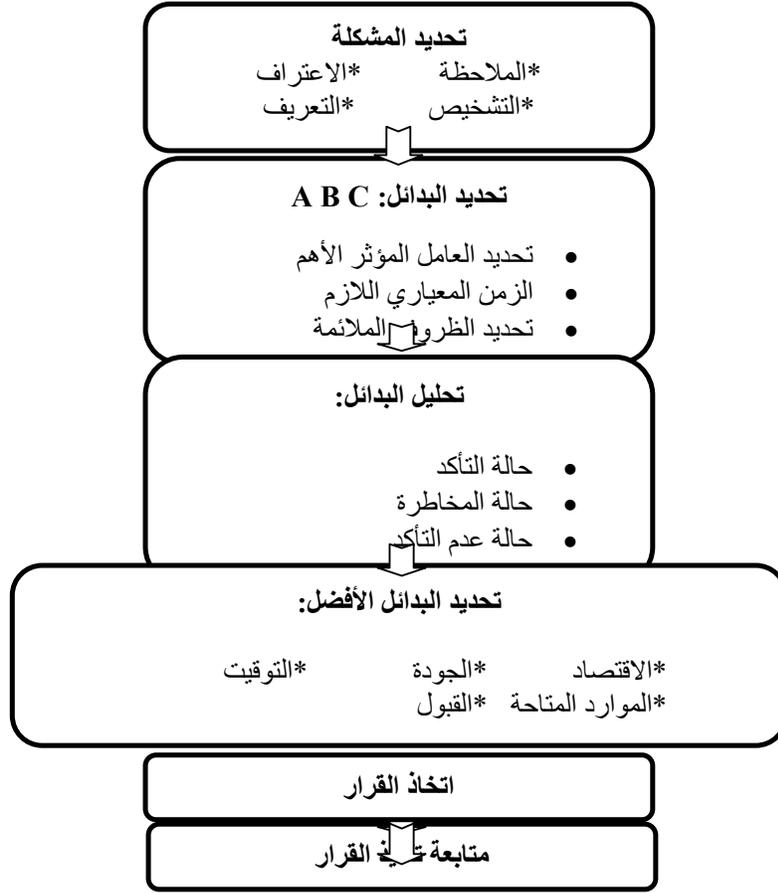
ويعرفها Harrison أنها: «إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها.¹»
إن القرار جهد جماعي من كل الأفراد داخل التنظيم وهذا القرار ما هو إلا نتيجة التفكير والدراسة الجماعية العلمية للمشكلة المراد بصدها اتخاذ القرار.
فهي الناتج النهائي لحصيلة مجهود مشترك من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة والتحليل والتقييم التي تتم على مستويات مختلفة وبمعرفة أشخاص عديدين. الأمر الذي يجعل هذه العملية نتاج مجهود جماعي مشترك لا نتيجة لرأي فردي.²
إن القدرة على اتخاذ القرار من أهم ما يتوقف عليها نجاح المنظمة واستمرارها. وهذا يتطلب استخدام الأسلوب العملي في عملية صنع القرار.
ويمكن تلخيص عملية صنع القرار، وحل المشكلات، والعلاقات والأنشطة المتبادلة بينهما، على النحو الموضح في السطور والأشكال التالية:

- 1- تحديد المشكلة.
- 2- جمع المعلومات والبيانات اللازمة.
- 3- تحليل تلك البيانات والمعلومات ودراستها، وتحديد البدائل الممكنة للمشكلة المطروحة.
- 4- اختيار البديل الأفضل، أي القرار السليم من بين تلك البدائل.
- 5- إصدار القرار.
- 6- متابعة تنفيذ القرار.

ويمكن ملاحظة عملية صنع القرار بالأشكال التالية:³

¹ - عبد الغفار حنفي، رسمية قرياص - أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال - مؤسسة شباب الجامعة - مصر 2000 -

² - John Pfiffner and Robert presthus (Public administration) Ronald Press New York 1960 - pp44-46)
³ - خطوات عملية صنع القرار - علي الشرقاوي - عمر غنايم - تنظيم وإدارة الأعمال - بيروت 1981



في مرحلة تحديد المشكلة، تركز الإدارة على ما تعتبره من جانبها مهما: كزيادة الإنتاجية وقلّة التكلفة وتحقيق الأهداف.. وتهمل مشكلات أخرى قد لا تقل أهمية عن تلك التي تتعلق بظروف العمل، وبالأجر والرضا، إن المشكلات الأخيرة تعتبر أساسية من وجهة نظر العاملين وعدم طرحها يعني حدوث خلل في أولويات المشكلات المطروحة ويبدو واضحاً ما لهذا الخلل من نتائج سلبية على المنظمة.

وفي مرحلة جمع البيانات والمعلومات اللازمة، قد تتمكن الإدارة من جمع المعلومات والبيانات الأساسية، الداخلية والخارجية، ولكن هناك الكثير من المعلومات الصغيرة التي تعجز الإدارة عن جمعها وضبطها والتي تؤثر بشكل كبير على سلامة اتخاذ القرار، لنأخذ على سبيل المثال بعض المعلومات الفنية المتعلقة بخبرة أحد الموظفين أو مجموعة من الموظفين، قد لا تستطيع الإدارة بحكم موقعها في أعلى السلم الإداري، من جمعها وتحليلها وضبطها، وتبقى الإدارة بالمشاركة الوسيلة الأفضل لتحقيق ذلك. وما ينطبق على المعلومات الفنية يمكن أيضاً أن ينطبق على محاولة بعض العاملين حجب المعلومات عن الإدارة لسبب

أو لآخر، والمشاركة تفرض نفسها أيضاً للكشف عن هذه المعلومات وتحليلها وضبطها، باختصار المشاركة وسيلة لجمع المعلومات من الأطراف والجهات المشاركة ومن ثم الاستفادة منها في اتخاذ القرار.

وأيضاً في مرحلة تحليل البيانات وتحديد البدائل، فالتحليل وتحديد البدائل من وجهة نظر الإدارة قد يكون على نقيض ما يقترحه العاملون، وبخاصة أن الإدارة تركز على البدائل ذات المردود المادي، دون الأخذ بعين الاعتبار الحاجات المادية والمعنوية للعاملين، إن اللجوء إلى المشاركة يعني التوصل إلى تحديد كل البدائل الممكنة من وجهة نظر الإدارة والعاملين، أما في مرحلة اختيار القرار، فالإجماع على اختيار القرار يعني الإجماع على تنفيذه، والمشاركة هي التي تترجم هذا الإجماع، المشاركة تؤدي إلى أفضل القرارات لتفاعل وجهات النظر المختلفة والخبرات والتجارب والاختصاصات المتباينة للمشاركين، وبذلك تقل نسبة الأخطاء المحتملة، وتقل معها نسبة التعديل والإلغاء.

أخيراً فإن اختبار صحة القرار لا يتم من جانب الإدارة وحدها، ولكن أيضاً، وبشكل خاص من جانب العاملين، والنتائج التي يسجلونها هي الحاسمة في استمرار الاعتماد على القرار أو التخلي عنه.

كما يرى الباحث أن السماح للموظفين بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرار أعلى مستوى من الشعور بالالتزام لدى هؤلاء المشاركين وبناء على ذلك يصلح هذا الأسلوب في الأحوال التي تستدعي درجة عالية من الالتزام، بالإضافة إلى ذلك يعطيك اشتراك الآخرين في صنع القرار الاستفادة الكاملة من المعلومات المتوفرة لدى أعضاء الجماعة وكذلك مهارات الإبداع المحتمل وجودها لديهم.

المبحث الثالث أثر الإدارة التشاركية على الرقابة

يدور جدل كبير حول مفهوم الرقابة على الشركات Corporate Governance من حيث مدى ملائمة هذا المفهوم وتحويله من كونه فكرة جيدة إلى واقع عملي ملموس.¹ وقد اختلف الكتاب حول تاريخ ظهور هذا المفهوم، فبينما يرى البعض أن هذا المصطلح لم يكن موجوداً قبل عام 1980، فإن البعض يرى أن هذا المصطلح قد بدأ في السبعينات مع ظهور قضايا الفشل والغش في التقارير المالية في ذلك الحين. ولكن في عام 1947 حدد **ديفيد أندرسون** (David Anderson) مجال عمل مراقب الإدارة بأنه يتضمن تدوين واستعمال كل الوقائع الملائمة المتعلقة بمشروع ما يهدف حماية موجودات المشروع، وحفظ السجلات وكل ما هو متعلق بالأمر المالية، وإيصال المعلومات للإدارة لمساعدتها في التخطيط، وتتبع مراحل تنفيذ الأعمال في المشروع، فإن هذا المفهوم وعلى الرغم من بدائيته بالمقارنة مع المفهوم المعاصر للرقابة يدل على صعوبة تحقيق ذلك دون العودة إلى الجهات المعنية مباشرة بالتنفيذ وإلى مشاركتها في هذا المجال.² وقد عرف **Tricker** هذا المفهوم بقوله إذا كانت الإدارة تعمل من أجل تسيير المشروع، فإن هذا المفهوم يعني أن المشروع يسير بشكل صحيح.³ ومثل ذلك ما ذكره **Rezaee – 1997** في تعريفه لمفهوم الرقابة على الشركات بأنه اشترك جميع القوى وتركيز جميع الجهود باتجاه سير المنشأة من أجل جعلها تسير بشكل صحيح وسليم.⁴

كما عرفها **Lewis 1999 – 8** بأنها نظام كامل من السلطات والإجراءات والتحكم ينشأ داخلياً وخارجياً لمتابعة إدارة الوحدات الاقتصادية بهدف حماية حقوق جميع أصحاب المصالح بالمنشأة.⁵

¹ - Blue Ribbon Committee – 1999 – Report and recommendation of the Blue Ribbon Committee on improving the effectiveness of Corporate audit committees – the Business Lawyer – P 1057-1095)

² - زكي حنوش – مروان سمان – 1981 - الرقابة والتخطيط في المشروع – منشورات جامعة حلب – ص 211

³ - Tricker . R . I . 1978 – The independent Director – the study of the non executive Director and of the audit committee . UK – Tolley Publishing Company Limited)

⁴ - Rezaee . z 1997 corporate governance and accountability – the role of audit committees – internal auditing – P27-41

⁵ - Lewiz M.K 1999 – Models of Corporate Governance – the third international – Stockholm Seminar on risk Behavior and risk management

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن مفهوم الرقابة على الشركات يشمل متابعة أداء مجلس الإدارة وكافة هياكل المنشأة، والإدارة وكذلك لجنة المراجعة (Rezaee 1997) ولذلك فكما ذكر McConomy أن فكرة الرقابة على الشركات تعني بوضع إطار مناسب من أجل تقوية ميكنة الرقابة الداخلية للشركات. ومن أمثلة ذلك وصف مسؤوليات الإدارة بشكل واضح وتنصيب جهة أخرى لمراقبة المدراء وإحلال غيرهم إذا لزم الأمر.¹ وقد أشار كثير من الكتاب أن السبب الرئيسي في الاهتمام بقضية الرقابة على الشركات هو الانفصال بين الملكية والإدارة، وبالتالي بين المساهمين وإدارة الشركة، ومن المهم التركيز على أن هذه المشكلة (انفصال الملكية عن الإدارة) تنبع من اختلاف المصالح بين المدراء والملاك، وكذلك فإن الملاك لا تتوفر لهم المعلومات الكاملة عن سلوك الإدارة وقراراتها الإدارية، ولذا فإن مشكلة الوكالة نشأت من اختلاف المصالح بين الإدارة وملاك المشروع.²

فالرقابة إذا هي عملية تتحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفق الخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة. وتهدف إلى بيان نواحي الضعف والخطأ من أجل تقييمها ومنع تكرارها، وبالطبع عملية التحقق هذه لا يمكن أن تتم دون مشاركة كل الأطراف في المنظمة، وكذلك فإن اكتشاف نواحي الضعف لا يتم بشكله الأفضل إلا من قبل المعنيين بالتنفيذ، وأما عملية التقييم ومنع التكرار فلا يمكن ضمانها دون مساهمة من ارتكبوا الخطأ أصلاً.

وتجد الإشارة إلى أن الرقابة تهدف إلى التأكد من أن ما تم تنفيذه مطابق لما خطط له. وإلى أن موضوعها ليس الكشف عن نواحي الضعف لتلافيها فحسب، بل الكشف عن النقاط الإيجابية بغية ترسيخها وتدعيمها والتركيز عليها وتطويرها، كذلك فإن الرقابة يجب أن تكون وقائية مثلها علاجية. أي كشف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها بغية تلافيها في الوقت المناسب، وفي كلا الشكلين يبرز دور المشاركة في الكشف عن هذه الأخطاء وتلك الانحرافات. هذا البعد الواسع للرقابة يعطي لها بعداً إيجابياً من وجهة نظر العاملين، حيث تفهم الرقابة على أنها مجال للمكافأة وليس للعقاب والمحاسبة فقط.

¹ - Katz M.L and H.S. Rosen 1994 – Microeconomics – 2nd edition USA - Irwin

² - Estrin S – 1998 – Corporate governance – state owned enterprises – and privatisation – Paris – OECD – proceedings – p11-27

ويرى **حنوش وسمان** أن الرقابة هي سلسلة من الأفعال تمارس داخل المشروع من أجل ضمان الحشد الفعال والدائم لطاقات وموارد المشروع للوصول إلى الهدف الذي وجد من أجله.¹

وبالطبع هذه السلسلة الذي تحدث عنها الباحث لا يمكن لجهة واحدة (الإدارة) أن تقوم بها لوحدها، ولا بد من العودة إلى مجموع العاملين لممارستها.

يرى أحد الباحثين أن الرقابة هي متابعة تنفيذ الخطط ومطابقة النتائج الفعلية بالأهداف الواردة في الخطة وتحليل أسباب الفروق والعمل على تلافيها.²

إن التتبع عملية مستمرة ولا يمكن للإدارة أو لأي كادر آخر القيام به وحده، ولا بد من الاعتماد على المعنيين بصنع النتائج لتحقيق ذلك، تجدر الإشارة إلى أن هذا المفهوم لم يبين الجانب الوقائي للرقابة، ومع ذلك فمن الصعوبة تصور تنفيذ المخطط بشكله الأفضل، دون المشاركة الواسعة من المعنيين بالعملية التنفيذية.

ولكن يرى البعض الآخر أن من أهم الوسائل لتحقيق الرقابة على الشركات الاستعانة بالمدراء غير التنفيذيين لتقوم بمراقبة سلوك وتصرفات الإدارة، وهو الأمر الذي دعا الجهات الرسمية والمهنية لتبني تكوين لجان المراجعة من أعضاء غير تنفيذيين.³

ولذلك عبر Weir and Laing عن أهمية الدور الذي يقوم به المدراء غير التنفيذيين بكون الوظيفة الرئيسية للمدراء غير التنفيذيين هي التأكد والتثبت من أن المدراء التنفيذيين يقومون بتطبيق السياسات المتفق مع مصالح المساهمين.

وكذلك فإن المدراء غير التنفيذيين يمتلكون صفتين تمكنهم من أداء دورهم الرقابي، وأولهما استقلالهم، وثانيهما، اهتمامهم الشديد بسمعتهم ومركزهم في السوق.⁴

ويمكننا الاستنتاج أن عملية الرقابة هي العملية الإدارية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة العليا، من خلال متابعة تنفيذ الخطط والكشف عن الانحرافات التي تعوق تحقيق الأهداف وتصحيحها قبل وقوعها لتلافيها في الوقت المناسب، وكذلك تقييم الخطط ومدى موضوعيتها وتقييم الأداء. فهي تهدف إلى:

1- الكشف عن الانحرافات قبل وقوعها لتلافيها.

¹ - زكي حنوش - مروان سمان - الرقابة والتخطيط في المشروع - منشورات جامعة حلب - ص 211 - 1981

² - علي السلمي - إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية - دار المعارف - القاهرة - 1970 - ص 354

³ - O Sullivan N - 1999 - Board characteristics - and audit pricing post - Cadbury - : a research note : The European accounting review - P 253-263

⁴ - Dewing I and P. Russell (2000) - Cadbury and Beyond: Perception on establishing a permanent body for corporate governance regulation - British accounting review - P355

- 2- الكشف عن الانحرافات أثناء حدوثها، وهي عملية من اختصاص العاملين.
- 3- الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج، ومن أهمها العنصر البشري، والاستخدام الأفضل يتم بالمشاركة الفعلية بالعملية الإنتاجية والإدارية.
- 4- تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء، وعملية التحديد هذه لا تتم بشكل مبكر دون مشاركة عمالية أوسع.
- 5- مساعدة الإدارة على تحقيق الأهداف وفق ما هو مخطط بشكل جماعي وليس فردي.
- 6- وضع الخطط الصحيحة ورسم الأهداف المستقبلية.

هذه الأهداف تخص بالواقع جميع المستويات الإدارية وتعبر عن مسؤولية جميع العاملين في المنظمة بغض النظر عن العمل الإداري أو الإنتاجي الذي يمارسه المرؤوسون. إن مسؤولية الرقابة مسؤولية جماعية. بمعنى أن لا استثناء لأحد من ممارسة هذه المسؤولية ومسؤولية الرقابة بحاجة إلى كل الخبرات والتجارب. وإن اشتراك كل فرد في مجال عمله وفي مجال تخصصه يعني عدم استبعاد لأي تخصص ولأي عمل في ممارسة المسؤولية الرقابية.

فالأسلوب التشاركي له تأثير كبير على موضوع الرقابي وهذا التأثير إيجابي لكل الأطراف في المنظمة. أنها تساهم في خلق الدوافع لدى المشاركين بغية تنفيذ القرارات بكفاءة عالية. وحين تقوى الدوافع الذاتية للتنفيذ تقل الحاجة لنظم الإشراف والرقابة الخارجية وتخف نسبة الأخطاء والانحرافات والمخالفات والعقوبات المفروضة على المقصرين والمخالفين لها.

والرقابة الذاتية يجب أن تزرع في المرؤوسين قبل وجود رقابة خارجية، ويتم ذلك من خلال النمط التشاركي في الإدارة، ويرى أحد الباحثين أن الفرد مركز العمل الرقابي، وينبغي أن يولد فيه الشعور بأنه رقيب على نفسه قبل أن يكون تحت رقابة أحد، وأن يمتد هذا الشعور فيشمل مجموعات العمل ويشمل الأقسام والإدارات، والمشروعات بأكملها، ينبغي أن يشعر الفرد بمسؤوليته تجاه العمل الذي يقوم به، وأن تشعر المجموعة بمسؤوليتها تجاه الإدارة التي تعمل فيها، وبالمقابل أن تشعر الإدارة بمسؤوليتها تجاه المشروع، والمشروع بمسؤولية تجاه المتعاملين معه وتجاه المجتمع الذي ينتمي إليه.¹

¹ - صلاح الشنواني - إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار الجامعات المديرية - 1977 - القاهرة، ص608

وفي ظل المشاركة يتولد التعاون بين كل الأفراد ضمن المنظمة للعمل على تحقيق الأهداف والسياسات التي يتم الاشتراك في وضعها وفي رسمها، وكل فرد سوف يسعى إلى تحقيق الأهداف الموكلة إليه بكل مسؤولية، مما يخفف عمل المراقب الخارجي، فالمرؤوسين يسعون من خلال المشاركة إلى إثبات الوجود، والمحافظة على الفرصة المعطاة لهم في الاشتراك في الإدارة، مما يؤدي إلى تأدية العمل بكفاءة عالية، ويقوم كل المرؤوسين بالدور الرقابي على أنفسهم وعلى جميع زملائهم في المشروع.

إن إدخال مبدأ الإدارة بالمشاركة والرقابة يتطلب وضع برنامج يتم فيه توزيع سلطة الرقابة على كل أفراد المنظمة مما يؤدي إلى تحقيق:

- 1- إنتاجية مرتفعة.
- 2- جودة عالية.
- 3- روح معنوية عالية.
- 4- ضغط النفقات وتقليل الهدر.
- 5- الاهتمام بالوقت.

نخلص إلى القول أن الإدارة التشاركية تساهم بشكل كبير في تحقيق الرقابة على العاملين في المنظمة، وتحقيق هذه الرقابة الفعالة يساهم في رفع مستوى العاملين ورفع روحهم المعنوية وكفاءتهم الإنتاجية، وبالتالي شعور العاملين بالحرية في العمل، وهذا يعطي النمط التشاركي بعداً أكثر أهمية وأكثر شمولية.

إن الإدارة بالمشاركة تلعب من جانبها دوراً في تحقيق الرقابة والرقابة الذاتية. إن المنظمات الحديثة تتجه أكثر فأكثر لاستبدال الرقابة الخارجية برقابة داخلية لأنها أكثر فاعلية ومشاركة العاملين تعمل على تحقيق الرقابة الداخلية، وتحول الرقابة إلى رقابة ذاتية.

المبحث الرابع أثر الإدارة التشاركية على العلاقات الإنسانية

إن محور الاهتمام في عصرنا الذي سمي بعصر العلاقات الإنسانية، يدور حول العنصر البشري في العمل،¹ إن الدراسات والأبحاث التي تمت في هذا المجال هدفت إلى تحقيق نوع من التقارب والتنسيق والتعاون بين العمال والإدارة. وإلى خلق الدوافع لدى الأفراد لرفع الروح المعنوية، والتوصل إلى زيادة في الإنتاجية من خلال إزالة الصراع بينهم، هذا الصراع زادت حدته بعد الثورة الصناعية، بسبب وجود التعارض في الأهداف بين الطرفين، وكلما ابتعدت أهداف أحد الأطراف عن الآخر زاد الصراع في المنظمة، وكلما اقتربت نقص الصراع بينهم، وتكون في أفضل الحالات حين تتطابق أهداف الإدارة مع أهداف المرؤوسين.²

وقد وضع ريموند مايلز Raymond Myles جدول شرح فيه نماذج عن الإدارة وطبيعة الإنسان، وأوضح فيه تطور الاهتمام بالعنصر البشري من خلال المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية والمدارس السلوكية، لوصلنا إلى أهمية الإدارة بالمشاركة وانعكاس هذه المشاركة على العلاقات الإنسانية بين العمال من جهة. وبين العمال والإدارة من جهة أخرى.³

¹ - صلاح الشنواني - إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - 1994 - مؤسسة شباب الجامعة - الاسكندرية - ص508

² - أبو بكر مصطفى - ديمقراطية الإدارة - الطريق من المشاركة إلى الإدارة الذاتية - منشورات المعهد القومي للإدارة - ليبيا - ص6

³ - عبد الباري درة - 1982 - العامل البشري والإنتاجية - جامعة اليرموك - الاردن - ص107

النموذج الكلاسيكي	العلاقات الإنسانية	المدرسة السلوكية
<p>1- العمل بطبيعته مكروه لمعظم الناس.</p> <p>2- ما يقوم به العاملون يعتبر أقل أهمية مما يكسبونه لقاء ذلك العمل.</p> <p>3- قلة هم الذي يرغبون أو يستطيعون في أداء عمل يتطلب إبداعاً وتوجيهاً ذاتياً أو رقابة ذاتية.</p>	<p>1- يريد البشر أن يشعروا أنهم نافعون وذوو قيمة.</p> <p>2- لدى البشر الرغبة في الارتباط بالآخرين وفي الإقرار لهم كأفراد.</p> <p>3- تدفع تلك الحاجات البشر للعمل أكثر مما تدفعهم آلية النقود.</p>	<p>1- العمل ليس بطبيعته كريها ويحب البشر تحقيق أهداف ذات معنى لهم إذا اشتركوا في صياغتها.</p> <p>2- يستطيع أغلب البشر بإبداع ممارسة توجيه ورقابة ذاتيين لا تتيحهما وظائفهم الحالية.</p>
<p>1- مهمة المدير الأساسية القيام بالإشراف ومراقبة مرؤوسيه بدقة.</p> <p>2- على المدير أن يجزئ العمل إلى عمليات بسيطة متكررة، سهلة التعلم.</p> <p>3- على المدير أن يضع إجراءات عمل دقيقة روتينية وأن يطبقها بحزم وعدل.</p>	<p>1- مهمة المدير الأساسية أن يشعر كل عامل أنه نافع وذو قيمة.</p> <p>2- على المدير أن يطلع مرؤوسيه على خطط المؤسسة وأن يصغي إلى اعتراضاتهم على تلك الخطط.</p> <p>3- على المدير أن يسمح لمرؤوسيه بممارسة بعض من التوجيه والرقابة الذاتية على أمور روتينية.</p>	<p>1- مهمة المدير الأساسية هي حسن استخدام الموارد البشرية.</p> <p>2- على المدير أن يوجد مناخاً يستطيع فيه العاملون أن يقدموا أحسن ما لديهم من قدرات وطاقت.</p> <p>3- على المدير أن يشرك مرؤوسيه إشراكاً كاملاً في الأمور المهمة، وأن يعمق لديهم الإحساس بالرقابة والتوجيه الذاتيين.</p>
<p>1- يتوقع أن يتقبل البشر العمل إذا كان أجرهم مجزياً ورئيسهم عادلاً.</p> <p>2- يتوقع أن يصل العاملون إلى مستوى الأداء المطلوب إذا كان عملهم بسيطاً وتوفر إشراف دقيق عليهم.</p>	<p>1- يتوقع أن يؤدي إشراك العاملين في القرارات الروتينية وإطلاعهم على أمور المنظمة إلى إرضاء حاجاتهم بالانتماء والشعور بالأهمية.</p> <p>2- إن إرضاء هذه الحاجات يرفع روحهم المعنوية ويقلل</p>	<p>1- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتعميق شعورهم بالتوجيه والرقابة الذاتيين يؤدي إلى تحسين مباشر في كفاية المؤسسة.</p> <p>2- إن رضا العاملين عن أعمالهم قد يؤدي كنتيجة</p>

من مقاومتهم للسلطة الرسمية ويدفعهم إلى التعاون معها بحرية.	فرعية إلى حسن الاستفادة منهم كموارد بشرية.
--	---

يلاحظ من الجدول أن عملية المشاركة تتمثل في إعادة توزيع الأدوار بين المرؤوسين والإدارة، وهذا التوزيع الجديد يخلق فرصة أكبر للإبداع ولإنتاج وإقامة العلاقات الإنسانية السليمة.

ويمكن أن نعبر عن أثر الإدارة التشاركية على العلاقات الإنسانية في الجوانب التالية:

- 1 - فهي تعبر عن حق طبيعي للقوى المنتجة لتقرر الخطط والإنتاج وتوزيع العائدات من خلال امتلاكها حق إدارة المنظمة التي يعملون فيها.
- 2- المشاركة وسيل للقضاء على الأوتوقراطية من خلال انتقال سلطة الإدارة من أيدي القلة إلى أيدي الأكثرية، وخلق الشعور بالمسؤولية لدى كل عامل تجاه العمل الذي يؤديه وتجاه المنظمة التي يعمل فيها. أنها تعني خلق نوع من التوجيه والرقابة الذاتيين لدى كل الأفراد، داخل التنظيم، عندها تتحول جهود الأفراد من الصراع والتخريب إلى رفع الإنتاجية والمحافظة على استمرارية التنظيم، وفي ذلك تحقيق لمصالح كل الأطراف.
- 3- المشاركة تؤدي إلى تحقيق العدالة، كل حسب ما يستحق من ثمار الجهد الجماعي.
- 4- المشاركة وسيلة لخلق بؤادر الإبداع والابتكار من قبل العمال، ولتحسين مستوى الإنتاج وتطوير أساليبه.
- 5- المشاركة تساعد على تثقيف العمال، وتخلق روح المسؤولية فيهم نتيجة شعورهم بكيانهم وأهميتهم داخل المنظمة، وتدفعهم بالتالي إلى الاستمرار في تحمل المسؤولية، وفي الدفاع عن أي عمل شاركوا في التخطيط له أو في تنفيذه. إن في كل ذلك قضاء على ظاهرة اللامبالاة ومساهمة في زيادة الإنتاج والإنتاجية.
- 6- المشاركة تعتبر أداة لتطوير العاملين من النواحي الفنية والإدارية والإنتاجية وزيادة حماسهم وتقبلهم للتطوير والتغيير، إنها تنمي الشعور بالانتماء لديهم وتقوي الاعتزاز بالجماعة وتهيء للعامل فرصة التعبير عن الرأي. إنها ترفع من معنوياته ومن شعوره بالرضا وتؤدي إلى تطوير القدرات الذاتية.
- 7- المشاركة وسيلة لزيادة التقارب بين الإدارة والمرؤوسين ومن خلالها يمكن وضع المرؤوسين بصورة المشكلات التي تعترض الإدارة لبلوغ الأهداف سواء منها الاقتصادية أم الاجتماعية، أنها توضح أن العملية الإدارية ليست بالبساطة أو السهولة

التي قد يتصورها بعضهم، ومن خلال هذه المعرفة يتم التعاون بين العمال والإدارة لتحقيق الأهداف المطلوبة عن طريق إزالة كل العقبات التي تعترض عملية التنفيذ.
8- إن للمشاركة أثر حقيقي على الدافعية، والدافعية بدورها لها أثر في زيادة الإنتاجية.¹

ويرى الباحث أن القيادة التشاركية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه، واحتوائهم عاطفياً وإشعارهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم، دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة، وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنهم أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

¹ - عبدالله طلبة - 1989 - الإدارة العامة - منشورات جامعة حلب - ص 403

المبحث الخامس

فوائد النمط التشاركي

إضافة إلى الفوائد التي يمكن أن نجنيها على مستوى تفجير الطاقات الفكرية والفنية، وزيادة دافعيتهم نحو العمل المنتج، فإن هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها على مستوى المنظمة ككل، نورد منها:

1- وضوح الرؤيا:

في المنظمة المدارة تقليدياً يتم إملاء برامج العمل والأهداف والسياسات على العاملين بغض النظر عن إدراكهم لها، الأمر الذي يؤدي إلى الغموض واختلاط الفهم من جانبهم، ما ينعكس سلبياً على أدائهم، أما في حال النمط التشاركي بما يوفره من مناخ منفتح للحوار بين العاملين والمديرين، فإن هذا الأمر يقود إلى فهم واضح للسياسات والأهداف والبرامج والقرارات فيما بين أفراد المنظمة، وبالتالي تمنح المنظمة فرصة متابعة تطور واقعها بشكل منتج.

2- تعزيز مستوى الاتفاق حول القرارات المراد تنفيذها في المنظمة:

انسجماً مع الفائدة السابقة واستمراراً لها، فإن القرارات التي يتم اتخاذها ضمن النمط التشاركي، تحمل في طياتها قدراً كبيراً من آراء قطاع واسع من الإداريين ومشاركاتهم وتصوراتهم، الأمر الذي يقود إلى مستوى عالٍ من الاتفاق حول هذه القرارات.¹

3- حل الخلافات بشكل فعال:

في ضوء النمط التشاركي، يتم التطرق والتصدي إلى الخلافات بروح الانفتاح والثقة والحوار البناء، وبخاصة أن ذلك يتم في ضوء ما تم الاتفاق عليه من أهداف وسياسات وبرامج.²

¹ -Vann Allan S.(1992) Shared Decision Making – Effective Leadership. Principle. No.12.pp30-31

² Newman Fred M.(1993): What is a restructured school? Principle No . 1, pp1-4

4- القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة:

إن هذه الفائدة تشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات المحيط الاجتماعي، التي أصبحت عرضة للتغيير المتسارع تبعاً لروح هذا العصر. وفي الواقع، إن المنظمة المدارة تقليدياً يصعب عليها الاستجابة لهذه الميزة التي ترى بضرورة مواكبة المنظمة لروح التغيير المتسارع في هذا العصر، الذي يتميز برفع توقعات المجتمع المحلي من المنظمة، وذلك نظراً لمحدودية قدرة الإدارة الأوتوقراطية في تلمس تلك المتطلبات المتغيرة والاستجابة لها. وعلى العكس من ذلك، فإن المنظمة ذات النمط التشاركي في الإدارة تمتلك قنوات الاتصال، وتعدد الطاقات الفكرية المتوفرة، بحيث تستطيع تلمس تلك المتطلبات والاستجابة لها.¹

5- المقدرة على التجدد:

يقصد هنا بالمقدرة على التجدد بأنها إعادة تركيب البنية الإدارية (طبيعة الأدوار – العلاقات – قواعد الاتصال) الأمر الذي يصعب أن يتم من خلال إملاء القرارات الفوقية، ويمكن أن يتم هذا التغيير من خلال المشاركة الشاملة، في البحث عن ماهية التغيير، والنقاش الهادف والناقد حوله، كخطوة منطقية وفي الاتجاه الصحيح على طريق التغيير المنشود.²

إن الأسلوب التشاركي في الإدارة يوفر المناخ الملائم لترسيخ التعاون بين الإدارة والعاملين، وزيادة ارتباط العاملين بالمنظمة، وتقارب أهدافهم مع أهداف المنظمة، إنها تعبر عن أهمية الفرد داخل التنظيم، وداخل المجموعة، وطبعاً يتطلب هذا توفر الاتفاق الضمني بين جميع المشاركين في تحديد تلك الأهداف وكذلك توفر الوعي لدى كلا الطرفين. الإدارة والعمال، توفر الثقة المتبادلة والرغبة الصادقة بينهما في التعاون والعمل مع على إنجاز العمل بمستويات رفيعة والتعاون على حل المشكلات، ولا يمكن اعتبار المشاركة فعلية إلا عندما نبدأ بتحديد الأهداف بشكل جماعي مشترك، والتعاون فيما تم تحديده واتخاذها ولهذا فإن عملية التشارك ليست عملية صراع بين طرفين بحيث ينتهي الصراع لصالح أحد الطرفين على حساب الطرف الآخر، بل هي مكسب لكل الأطراف شرط توفر مقومات نجاحها.³

¹ - Robinson V. & Timperley H.(1996) Learning to be Responsive- The impact of school Choice & Decentralization; educational Management & administration . Vol.124; No1-pp62-78

² - Newman Fred M.(1993): What is a restructured school? Principle No . 1, pp1-4

³ - عبد الوهاب علي محمد ، 1975 ، الوعي اللازم لتحقيق المشاركة الإدارية، مجلة تجارة الرياض، عدد

كما أن للإدارة بالمشاركة دور في تحقيق العدالة الاجتماعية، وتحسين مستوى المعيشة وظروف العمل، وتحقيق الرضا النفسي لكل العاملين، إنها تزيل فكرة أن العامل يجب أن ينفذ فقط، بل تعطيه شعوراً وثقة بأنه لا يبيع عمله وجهده للمنشأة، بل يستثمر جهده فيها. وطبعاً عملية المشاركة تكسب الأفراد مهارات وخبرات جديدة، إدارية وقيادية وفنية .. الخ مما يساهم في تطوير المنظمة.

المبحث السادس

الصعوبات في تنفيذ الإدارة بالمشاركة

لقد اعتبرت الإدارة بالمشاركة منذ أكثر من عقد من الزمن على أنها حقيقة ثابتة لا يتطرق لها أي شك. لقد حول المدراء تفكيرهم من (افعل كما أقول) إلى المشاركة في القدرات والأداء مع الجميع والاعتماد على الإجماع كما في العمل عن طريق المجموعات. إن الدليل على أن الإدارة بالمشاركة قد أعطت نتائج رائعة هو أمر ثابت لا شك فيه. فحتى الشباب الذين يدخلون في الشركات حديثاً لا يكونون في البداية أوفياء تماماً، ولكن بعد أن يجدوا أنفسهم مشاركين في الآراء وأن لهم رأي وصوت مسموع عندها سيعتبرون أنفسهم جزءاً من المؤسسة وسيتفانون في خدمتها.

ولكن ما الذي أوقف هذه الثورة؟ على الأغلب إن السبب هو الحقيقة التي تقول أن ما هو جيد فكرياً يكون أحياناً صعب التطبيق جداً ويعترف مساعده ومؤيدو الإدارة بالمشاركة أنفسهم بأن الكثير من الشركات قد فشلت في تنفيذها بشكل لائق.¹

إن الشركات والمؤسسات لا تعي كيفية إدارة التغيير والتحكم به، ولذلك فإنه لا تستغل الزمن لتتعلم ما الذي تحتاجه من أجل التحويل والتماشي مع التغيير. فمثلاً نجد مدير تنفيذي استبدادي كبير يأمر مرؤوسيه المباشرين (وهم مدراء أيضاً) بأن يكونوا تشاركيين أكثر ولكن في نفس الوقت نجد أن إدارته العليا لا تطبق هذا الأمر بنفسها.

ويقول نقاد الإدارة بالمشاركة بأن كثير من المدراء الكبار يتبنون فقط تلك المظاهر من منح السلطات للموظفين التي تناسبهم شخصياً وتتوافق مع أهواءهم، ويتابعون قائلين إن الفكرة جيدة جداً ولكن الناس يقرؤون الفكرة ثم يأخذون منها فقط ما يناسبهم ويتوافق مع أسلوب إدارتهم. وييدي القادة كنتيجة لذلك، تناقضاً مع أنفسهم يستنتج منه الموظفون أنهم غير جادين في عملية التغيير. ويجب على المدراء أن يتفحصوا ويدرسوا كيف يجب أن يتفاعلوا مع الكادر ومن ثم أن يعدلوا تصرفاتهم تبعاً لذلك إذا أرادوا أن يمنحهم السلطة ويشاركهم الرأي بشكل حقيقي.

إن الإدارة بالمشاركة هي أصعب أسلوب من حيث التطبيق. إنه صعب بالنسبة للموظفين أن يتعايشوا معها كما أنها تتطلب من كثير من الناس أن يعملوا ضمن نفس الفلسفة. وبالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة بالمشاركة هي طريقة وسلوك غريب على الشركات التي ترغب بتبنيها. ويعتقد البعض أن الفكرة غريبة إلا أنها أجنبية أكثر على الشركات الغربية منها على الشركات الشرقية لأنها في الأصل فكرة شرقية.²

التغلب على البيروقراطية:

يضيف حجم الشركة صعوبة أخرى في وجه تنفيذ الإدارة بالمشاركة. فكلما كبرت الشركة كلما كان تطبيقها أصعب. وذلك لأن الشركات الكبيرة تجد صعوبة أكبر في التخاطب بين الدوائر. وإن مشاركة الموظف التي يمكن أن تكون ذات فوائد بالنسبة لدائرة ما يمكن أن تحدث ثورة وخراباً في دائرة أخرى.

لقد فشلت برامج إشغال الموظف وإشراك الموظف في الشركات البيروقراطية الكبيرة لأنه لم تستطع المشاركة في عملية وضع القرارات وسن القوانين عند مستويات متعددة كما تستطيع الاتحادات أن تعمل. فإذا ما قدم شخص ما في مثل هذه الشركات فكرة جيدة فإن

¹ - Dona Brown Management Review – June – 1992-P25

² - Dona Brown - Management Review – June – 1992- p26

الإدارة لا تعرف كيف تسأل الأسئلة المناسبة والصحيحة. كما أنهم لا يعرفون كيف يحملون هذا الموظف إثبات فكرته، وعندها يشعر الموظفون بأن الأفكار الجيدة لوحدها غير كافية وإنها بحاجة إلى قوة الإتحادات من أجل دعمها وتثبيتها.

الركود:

يجعل الركود الإدارة بالمشاركة أكثر صعوبة، فعمليات تقليص الرواتب، والتكتيكات الأخرى الجزئية والمؤقتة، تدمر الثقة التي هي أمر جوهري لإنجاح الإدارة بالمشاركة. ويجب أن يوجد ثقة مستمرة من قبل العمال لكي تكون العمليات فعالة، وتلخص الإدارة هذه الثقة بالتسريحات المؤقتة وبالمصادر الخارجية. ويبدأ الموظفون بالتفكير التالي: ما لم أحصل على دعم وشروط عمل أفضل فإن الأمر يبقى مجرد كلام منمق لا طائل من ورائه.¹ وفي كثير من الشركات تكون حقيقة جوهر المهنة هي صفر ومن الصعب جداً إغناء مهنة الموظف وسيرته عن طريق السماح له بعمل قرارات واقتراحات أكبر. فإذا كنت مديراً ذكياً من المستوى المتوسط أو البسيط ورأيت أن قراراتك واقتراحاتك تسبب وصول علاوات وترفيعات كبيرة للقيادة العليا فما الذي سيحفرك ويدفعك لاقتراح آرائك.

لا تنفق الشركات الفقيرة القليلة المال الكثير على التدريب بينما سرعان ما يشير المدراء الذين ينفقون بنجاح حضارة التشارك إلى أن التدريب أمر ضروري لتعليم المدراء التنفيذيين كيف يمنحون السلطة للعمال للاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم.

وليست الشركات على علم كم هو كبير وشاق ذلك الجهد الذي يجب بذله من أجل هذا النوع من التغيير. إذ يجب عليها أن تستثمر الوقت والمال بشكل فعال لكي ينجح. وبالنتيجة، يجب تطبيق الإدارة بالمشاركة في بيئة مستقرة.

السياسات:

بغض النظر عن الركود وحتى في الأوقات الجيدة، فإن بعض السياسات في الشركة تقوض اندفاعات الموظف وانتمائه، فعلى سبيل المثال: افترض أنك في عملية مشاركة وأن شخص ما اقترح فكرة من خارج ما تعتبره الإدارة أمراً معقولاً هذه الفكرة ستهمل ببساطة. وتبنى هذه عادة على ما تعتبره الإدارة بأنه معقول أو غير معقول وتقود هذه التقنيات إلى مناقشات بتركيز ومجال ضيق. وكنتيجة لذلك يمكن لهذه الحالات أن تحجب المشاكل الكبرى والهامة بسبب الانشغال بهذا المجال الضيق.

¹ - Dona Brown Management Review – June – 1992

ويمكن أن تؤثر السياسات بالعمل بعدة طرق أخرى. فعلى سبيل المثال يمكن أن يدرك كل الكادر بأن فكرة رئيس الدائرة غير مجدية ولكنهم يرفضون انتقادهم لأن كل منهم يدرك بأنها مشروعه المدلل. والمدراء الذي يحاولون دفع الموظفين إلى تحمل المسؤولية والسلطة يفوضون ذلك بالتمسك بأفكارهم وحماية برامجهم وجدول أعمالهم الخاصة. لسوء الحظ، إذا لم يتبنى كبار المدراء الإدارة بالمشاركة ويتفاعلون معها، فإن العملية بكاملها يمكن أن تقوض. إذ أن المدراء الأخفض مرتبة والذين لا يشعرون بدعم رئيسهم يعانون من مشقة تشجيع الحصول على الأفكار من كادرهم. والموظفون يمكن أن يشعروا في الحقيقة بأن أفكارهم غير مرغوب بها بشكل جدي.

نقطة اللاعودة:

لقد تغيرت الشركات بنجاح من الثقافة الاستبدادية إلى المشاركة رغم المشاكل. ويقول بعض الخبراء بأن الإدارة بالمشاركة قد أرسى أثراً إيجابية من ضمنها تحسين القناعة والرضى عن العمل وتخفيض نسبة الحوادث. فالإدارة بالمشاركة هي مسألة ضرورية وملحة ويجب أن نقوم بالتغيير لكي تنشأ وتترعرع. يجب الاستعداد والتهيؤ لحل مثل هذه المشاكل المذكورة أدناه عند إدخال الإدارة بالمشاركة في نظام المؤسسة. ويجب بذل جهد متواصل وطويل الأمد من كامل المؤسسة كما أكدنا سابقاً. ويجب على المؤسسة الاستجابة لهذه الحاجة الضرورية

ونورد فيما يلي أربعة مشاكل شائعة تنشأ عادة. مع بعض الاقتراحات لحلها:

المشكلة	الحل الممكن
مجموعات عصف الأفكار غالباً ما تنحرف عن خط تفكيرها ولا تلتزم بالموضوع	<p>☞ ابقِ المشكلة تحت الأضواء.</p> <p>☞ إحدى الإمكانيات هي أن يقدم كل قسم قائمة رئيسية من الأهداف والتي تصبح بعد ذلك من المشاريع.</p> <p>☞ ثم تحدد كل مجموعة المشكلة بواسطة مشروع محدد وتكتب الاقتراح من أجل حلها بالتفصيل. وبذلك تبقى القضية التي تم التركيز عليها موافقة للحقيقة والواقع.</p>
لدى المدراء الكثير من الكلام حول	☞ يجب على المدراء الكبار أن يؤسسوا

<p>قاعدة حضارية للشركة مبنية على الصدق والإخلاص.</p> <p>وهذا يتطلب أن يجتمع المدراء مع بعضهم ويتناقشون لأنه من المفترض أن يكون هناك انسجام بين ما يقولون وما يفعلون. وبهذه الطريقة فقط يفهم المدراء الصغار والكادر بأن مرؤوسيهم جادون في عملية الإدارة بالمشاركة.</p>	<p>الإدارة بالمشاركة ولكن الموظفين لا يعتقدون بأنهم صادقين ومخلصين في ذلك.</p>
<p>يوجد حلان لهذا الموضوع:</p> <p>أخلاق جواً يستمع فيه المدراء لكل الأفكار سواء أكانت جيدة أم سيئة. حيث تعني سياسة الباب المفتوح (An open door policy) إن الناس يستطيعون أن يعبروا عن كل أفكارهم بحرية تامة. وفي المرة الأولى التي يستجيب فيها المدير لفكرة ما بشكل سيء فإنه يصبح معادياً بالكامل.</p> <p>وبالإضافة إلى ذلك فإن المدراء الذي يطلبون آراء موظفيهم حول كيفية حل مشكلة ما، يحتاجون أن يشرحوا كيف سيتم القرار الأخير. ويوجد ثلاث طرق لتحقيق ذلك:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- يمكنك أن تستقري آراء الآخرين وتستنس بها مع استبقاء حق أخذ القرار الأخير لنفسك. 2- يمكن أن تتبع رأي الإجماع. 3- يمكن أن تستمع إلى آراء وتوصيات المجموعة مع الاحتفاظ لنفسك بحق الفيتو. <p>فإذا ما حددت بوضوح كيف ستحل المشكلة فإن الموظفين سيشعرون بأنه قد تم الاستماع</p>	<p>يتذمر الموظفون من أن مدرائهم لا يأخذون اقتراحاتهم على محمل الجد. ويقولون بأن مدرائهم لا زالوا يصنعون كل القرارات.</p>

<p>لآرائهم. إذ أن المشاكل تنشأ عادة عندما يشعر الموظفون بأنهم قد أهلوا وتم تجاهل أفكارهم.</p>	
<p>والحل الوحيد هو مكافئة المجموعات على الأداء الجيد أكثر منه مكافئة الأفراد. وبإلغاء المكافئات الفردية نكون قد ألغينا مخاطرة مكافئة رئيس المجموعة فقط.</p>	<p>يتذمر الموظفون بأنهم يصدرون الأفكار ويقترحون القرارات بينما يحصل المدراء على المدح والإطراء والمكافئات على هذه الأفكار.</p>

الفصل الخامس

الدراسة العملية

دراسة عملية على إحدى شركات القطاع الخاص والتي تعمل في مجال الاتصالات
لقياس مدى أسلوب المشاركة المتبع وأثره على المنظمة

إن تجربة المشاركة في الإدارة حديثة العهد مقارنة بالتجارب الأخرى، وسيحاول الباحث معالجة التجربة من خلال الأسس التالية:

- ☞ أثر التجربة على عملية صنع واتخاذ القرارات.
- ☞ أثر التجربة على الروح المعنوية للعاملين.
- ☞ أثر التجربة على الإنتاجية.
- ☞ أثر التجربة على الرقابة الذاتية.
- ☞ أثر التجربة على العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وعلاقة العاملين مع الإدارة.
- ☞ وأخيرا المشكلات والصعوبات التي تواجه عملية المشاركة.

المجتمع والعينة:

بلغ المجتمع المدروس 800 حالة (موظف، مشرف، رئيس قسم) وقد سحبت عينة بواقع 7.5% من المجتمع مؤلفة من 60 حالة سحبت بشكل عشوائي طبقي بما يتناسب مع عدد الموظفين والمشرفين ورؤساء الأقسام.

كما تم مراعاة القدم الوظيفي والإداري في سحب العينة وهي تنسجم مع طبيعة الدراسة. وقد تم الاختيار الطبقي بمراعاة المجتمع المدروس من الناحية الوظيفية والإدارية. ويكون هذا النوع من العينات مفيد ومؤثر عندما يكون هنالك تجانس وصفات مشتركة بين جميع أفراد المجتمع الأصلي المعني بالدراسة، من حيث الخصائص المطلوب دراستها في البحث، وعلى هذا الأساس فإن جميع أسماء أفراد المجتمع الأصلي يجب أن تكون محددة ومعروفة لدى الباحث.

وقد تم استخدام الحاسب الالكتروني في تسجيل الحالات، بغرض تسريع عملية الوصول إلى النماذج المطلوبة ودقة اختيارها.

وبعد اختيار العينة الإحصائية، تم تجميع البيانات والمعلومات المطلوبة للبحث عن طريق استقصاء يتضمن مجموعة من الأسئلة وجهت إلى الموظفين وممثليهم في الإدارة.

الإحصائيات:

فيما يلي سنورد كل سؤال مع التحليل، وقد تم ترقيم الإجابات من 1 إلى 5 حيث أعطيت علامة 5 إلى الإجابة الأكثر إيجابية حسب وجهة نظر الباحث:

السؤال الأول:

تزداد الدافعية لديك ويزداد الحماس عندما تقوم بتنفيذ قرارات شاركت باتخاذها.

5	موافق جداً
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق أبداً

1ع	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	المدى	أصغر علامة	أكبر علامة
	59	4.84	5	5	0.36	1	4	5

	Frequency	Percent	Cumulative percent
غير موافق أبداً	0	0	0
غير موافق	0	0	0
موافق	9	15.25	15.25
موافق جداً	50	84.75	100
Total	59	100	

العدد	قيمة كا ²	مستوى الدلالة	المتغير	الدلالة
59	6.628	0.085	العمر	غير دال
59	0.062	0.803	الجنس	غير دال
59	3.775	0.287	المستوى التعليمي	غير دال
59	0.088	0.957	الترتيب الوظيفي	غير دال

بعد الحصول على البيانات الإحصائية الواضحة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة موافق جداً مع نسبة موافق هي 100 ، وهذا يثبت صحة الفرضية التي تقول أن الدافعية والحماس لدى العاملين تزداد عند تنفيذهم لقرارات شاركوا في صنعها، وطبعاً من الواضح أن الوسط الحسابي كان 4.84 هو الأقرب إلى نسبة موافق جداً مما يؤكد كذلك الأمر صحة الفرضية، وكذلك الأمر نجد أن المنوال في هذا السؤال هو 5 أي أن القيمة الأكثر تكراراً هي موافق جداً، كما أن القيمة الصغيرة للانحراف المعياري هي الإثبات على عدم تبعثر الإجابات حول الوسط، وهو الذي يؤكد اتجاه الفرضية الإيجابي.

كما أنه يوجد توافق بالآراء حسب المتغيرات المدروسة (العمر-الجنس-المستوى التعليمي-الترتيب الوظيفي) وذلك حول طبيعة السؤال، لأن قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من 0.05 المعتمدة في البحث.

السؤال الثاني:

تكون راضياً عن عملك وروحك المعنوية مرتفعة عندما تشارك في اتخاذ القرارات ضمن اختصاصك بالعمل.

5	موافق جداً
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق أبداً

2ع	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	المدى	أصغر علامة	أكبر علامة
	59	4.64	5	5	0.58	3	2	5

	Frequency	Percent	Cumulative percent
غير موافق أبداً	0	0	0

غير موافق	1	1.69	1.69
موافق	18	30.50	32.20
موافق جداً	40	67.79	100
Total	59	100	

العدد	قيمة كا2	مستوى الدلالة	المتغير	الدلالة
59	4.3	0.636	العمر	غير دال
59	0.76	0.682	الجنس	غير دال
59	9.220	0.162	المستوى التعليمي	غير دال
59	2.41	0.660	الترتيب الوظيفي	غير دال

نلاحظ في جدول النتائج الإحصائية التي حصلنا عليها من خلال طرح السؤال الثاني، أن قيمة المدى هي 1 وكذلك أن نسبة موافق جداً مع نسبة موافق تشكلان نسبة 98.3 وهي النسبة العظمى، كما أن المنوال هو 5 والمقابل لإجابة موافق جداً وهذا كله يؤيد صحة الفرضية في السؤال الثاني أن الروح المعنوية للعاملين وكذلك الرضى الوظيفي يرتفعان عند المرؤوسين عند مشاركتهم في صنع القرارات. كذلك نلاحظ في هذا السؤال يوجد توافق بالأراء حسب المتغيرات المدروسة (العمر-الجنس-المستوى التعليمي-الترتيب الوظيفي) وذلك حول طبيعة السؤال، لأن قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من 0.05 المعتمدة في البحث.

السؤال الثالث :

إنتاجيتك ترتفع وأدائك للعمل يتحسن، عندما تساهم مع الإدارة في اتخاذ القرارات.

5	موافق جداً
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق أبداً

3ع	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الوسط	المنوال	الانحراف المعياري	المدى	أصغر علامة	أكبر علامة
	59	4.67	5	5	0.47	1	4	5

	Frequency	Percent	Cumulative percent
غير موافق أبداً	0	0	0
غير موافق	0	0	0
موافق	19	32.2	32.20
موافق جداً	40	67.8	100
Total	59	100	

العدد	قيمة كا2	مستوى الدلالة	المتغير	الدلالة
59	36.8	0.01	العمر	دال عند 0.01
59	1.118	0.572	الجنس	غير دال
59	10.24	0.115	المستوى التعليمي	غير دال
59	3.14	0.533	الترتيب الوظيفي	غير دال

بعد النظر إلى جدول النتائج أعلاه والتي تم الحصول عليها من المعلومات الإحصائية أثناء الاستبيان، وحول الفرضية التي تقول أن بأن إتخاذ القرارات بالمشاركة، أو عملية مشاركة الرؤوسين في صنع القرار، تؤثر على الإنتاجية، تبين لنا أن نسبة موافق جداً مع نسبة موافق هي 100 ، بالإضافة إلى قيمة المنوال هي 5 القيمة الأكثر تكراراً والتي تقابل النتيجة موافق جداً، كما قيمة الوسط الحسابي هو 4.67 وهي الأقرب إلى موافق جداً ، وقيمة الانحراف المعياري الصغير كذلك يدل على عدم وجود تشتت للإجابات حول الوسط، كل هذا يؤيد صحة الفرضية، أن مستوى الأداء والإنتاجية عند الموظفين يرتفع عن مشاركتهم في عملية صنع واتخاذ القرارات.

بالنسبة لمتغير العمر، بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.02 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة في البحث 0.05 ، عند حساب كا2 وهذه الدلالة لصالح موافقين، أما بالنسبة للمتغيرات الأخرى (الجنس، المستوى التعليمي، الترتيب الوظيفي) فهي تدل على توافق في الآراء حسب المتغيرات المدروسة.

السؤال الرابع

إن في المشاركة الكثير من ضياع وقت المشاركين لاتخاذ القرارات.

1	موافق جداً
2	موافق
3	محايد
4	غير موافق
5	غير موافق أبداً

4ع	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الوسط	المنوال	الانحراف المعياري	المدى	اصغر علامة	أكبر علامة
	59	3.79	5	4	0.96	4	1	5

	Frequency	Percent	Cumulative percent
غير موافق أبداً	14	23.72	23.72
غير موافق	26	44.06	67.79
حيادي	13	22.03	89.8
موافق	5	8.47	98.30
موافق جداً	1	1.69	100
Total	59	100	

العدد	قيمة تا	مستوى الدلالة	المتغير	الدلالة
59	9.67	0.64	العمر	غير دال
59	3.93	0.41	الجنس	غير دال
59	10.26	0.59	المستوى التعليمي	غير دال
59	7.23	0.51	الترتيب الوظيفي	غير دال

بالنظر إلى جدول البيانات الإحصائية، وحول السؤال أن في المشاركة الكثير من ضياع الوقت للموظفين وخاصة أنه لديهم وظائفهم ومسؤولياتهم، نجد أن نسبة غير موافق هي 44.06 ونسبة غير موافق أبداً هي 23.72 أي أن النسبة الأكبر لا تؤيد فكرة أن في المشاركة ضياع لوقت المرؤوسين، كما نجد نسبة حيادي وموافق وموافق جداً هي 32.19 ومنها للحيادي فقط 22.3 ، وقيمة المنوال هي 4 وهي الأقرب إلى غير موافق، والوسط الحسابي كما هو واضح 3.79 وهو اقرب إلى 4 المقابلة لعلامة غير موافق، وبالنتيجة نلاحظ من خلال النتائج التي حصلنا عليها خلاف المشكلة والتي تقول بان هناك ضياع لوقت المرؤوسين عند مشاركتهم في اتخاذ القرارات. وأن العاملين لديهم الوقت الكافي للمشاركة أو طرح الأفكار والاستشارات في أعمال أو قرارات الإدارة.

كذلك نلاحظ في هذا السؤال يوجد توافق بالأراء حسب المتغيرات المدروسة (العمر-الجنس-المستوى التعليمي-الترتيب الوظيفي) وذلك حول طبيعة السؤال، لأن قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من 0.05 المعتمدة في البحث.

السؤال الخامس

إن اتخاذ القرار بالمشاركة يؤدي إلى عدم التوصل إلى القرار بالسرعة المطلوبة.

1	موافق جداً
2	موافق
3	محايد
4	غير موافق
5	غير موافق أبداً

5ع	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الوسيط	النموال	الانحراف المعياري	المدى	أصغر علامة	أكبر علامة
	59	3.55	2	4	1.02	3	1	4

	Frequency	Percent	Cumulative percent
غير موافق أبداً	10	16.94	16.94
غير موافق	26	44.06	61.01
حيادي	10	16.94	77.96
موافق	13	22.03	100
موافق جداً	0	0	100
Total	59	100	

العدد	قيمة كا2	مستوى الدلالة	المتغير	الدلالة
59	7.20	0.61	العمر	غير دال
59	5.0	0.17	الجنس	غير دال
59	5.47	0.79	المستوى التعليمي	غير دال
59	8.9	0.17	الترتيب الوظيفي	غير دال

بعد تفريغ البيانات نجد أن قيمة المتوسط هي 3.2 وهي بين الحيادي وغير موافق، وأقرب للحيادي، إلا أن قيمة المنوال هي 4 والمقابلة للنتيجة غير موافق، كما أن نسبة غير موافق أبداً مع نسبة غير موافق،

بلغت 61% ، وهي النسبة الأكبر، كما أن الحيادي، كان بنسبة 16.94 ، وهذا يدل على عدم وجود مشكلة في الوقت بالنسبة لاتخاذ القرار عن طريق المشاركة مع الفريق الإداري للقسم، وهناك نسبة ليست بالقليلة أجابت بالحيادية، وهذا يدل على عدم قدرتهم على إبداء رأيهم الصريح. ولكن بشكل عام ليس هناك مشكلة في الوقت بالنسبة لاتخاذ القرارات عن طريق المشاركة مع المرؤوسين في الفريق الإداري، كما أن قيمة الانحراف المعياري، تدل على وجود بعض التشتت في الإجابات حول الوسط، ولكن ليس بنسبة كبيرة.

نلاحظ في هذا السؤال يوجد توافق بالأراء حسب المتغيرات المدروسة (العمر-الجنس-المستوى التعليمي-الترتيب الوظيفي) وذلك حول طبيعة السؤال، لأن قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من 0.05 المعتمدة في البحث.

السؤال السادس:

ترى أن العلاقة جيدة بين العاملين والإدارة.

5	موافق جداً
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق أبداً

ع6	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	المدى	أصغر علامة	أكبر علامة
	59	3.38	4	4	1.00	4	1	5

	Frequency	Percent	Cumulative percent
غير موافق أبداً	2	3.38	3.38
غير موافق	12	20.33	23.72
حيادي	10	16.94	40.67
موافق	31	52.54	93.22
موافق جداً	4	6.77	100
Total	59	100	

العدد	قيمة كاسي	مستوى الدلالة	المتغير	الدلالة
59	9.25	0.68	العمر	غير دال
59	3.38	0.49	الجنس	غير دال
59	17.8	0.12	المستوى التعليمي	غير دال
59	9.022	0.34	الترتيب الوظيفي	غير دال

من الواضح أن هناك نسبة كبيرة لدرجة موافق 52.54 و عددهم 31 إجابة من أصل 52، ولكن عدد الإجابات على موافق جداً بلغ 4 فقط وبنسبة 6.77 ، أما درجة الحيادي فكانت بنسبة 40.67 وهي نسبة كبيرة نسبياً وهي تدل على وجود مشكلة عن بعض العاملين بالإجابة الصريحة، وسببها ربما تخوفهم أو تهرب من مسؤولية الإجابة على هذا السؤال، ولكن من قيمة الوسط الحسابي نستنتج أنها أقرب إلى الرمز 4 والمقابل للإجابة موافق، كما أن قيمة المنوال هي 4 والمقابلة لدرجة موافق ، والانحراف المعياري، هو 1.00 والذي يدل على عدم التبعرث الكبير للإجابات حول المتوسط، ويمكننا استنتاج أن العلاقة بين العاملين في القسم وإدارة القسم هي جيدة، نسبياً، ولكن هناك نسبة من الإجابات تجد أن العلاقة بين العاملين في القسم وإدارة القسم بحاجة إلى تحسين، ويمكن عن طريق زيادة المشاركة مع العاملين، وزيادة

دورهم في الاقتراحات وعملية صنع القرارات تجاوز لهذه المشكلة. ففي جو تسوده الصراعات لا يمكن للمشاركة أن تحقق أهدافها، ولكن العلاقة الجيدة بين العاملين والإدارة تؤدي إلى زيادة دور المشاركة، وكذلك عملية المشاركة تؤدي إلى تحسن هذه العلاقة.

نلاحظ في هذا السؤال وجود توافق بالأراء حسب المتغيرات المدروسة (العمر-الجنس-المستوى التعليمي-الترتيب الوظيفي) وذلك حول طبيعة السؤال، لأن قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من 0.05 المعتمدة في البحث.

السؤال السابع

يوضح المدير أو ممثل الإدارة حدود كل عضو في المساهمة في اتخاذ القرار وما يتناسب مع مؤهلاته واختصاصه.

5	موافق جداً
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق أبداً

7ع	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	المدى	أصغر علامة	أكبر علامة
	59	3.15	3	4	0.99	4	1	5

	Frequency	Percent	Cumulative percent
غير موافق أبداً	2	3.38	3.38
غير موافق	15	25.42	28.81
حيادي	18	30.50	59.32
موافق	20	33.89	93.22
موافق جداً	4	6.77	100
Total	59	100	

العدد	قيمة كا2	مستوى الدلالة	المتغير	الدلالة
59	16.79	0.188	العمر	غير دال
59	6.87	0.14	الجنس	غير دال
59	14.38	0.277	المستوى التعليمي	غير دال
59	5.96	0.65	الترتيب الوظيفي	غير دال

نلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي، هي 3.15 وهي بين الحيادي و موافق، كما نجد أن المنوال هو 4 والمقابل لإجابة موافق، وهي بنسبة 33.89، كما أن إجابة موافق جداً حصلت على نسبة 6.77 فقط، بحيث يصبح مجموع النسبتين 40.66، بينما حصلت إجابة غير موافق على نسبة 25.42 وإجابة غير موافق أبداً على نسبة 3.38، بحيث يصبح مجموع النسبتين 28.8، وبالمقارنة بين النسبتين نجد أن النسبة كانت لصالح موافق و موافق جداً، ولكن نجد كذلك الأمر أن إجابة الحيادي حصلت على نسبة كبيرة نسبياً وهي 30.50 وهذا يدل على وجود عدد من المرؤوسين لم يعطوا رأيهم الصريح، أو هناك تخوف من مسؤولية الإجابة على هذا السؤال، وهنا تبرز المشكلة، كما أن هناك تباين في الإجابات والتشتت واضح في الأجوبة من

خلال النسب، فهناك إذا مشكلة في تحديد حدود المرؤوسين في المساهمة في اتخاذ القرارات، ولكن بنسبة قليلة.

نلاحظ وجود توافق بالأراء حسب المتغيرات المدروسة (العمر-الجنس-المستوى التعليمي-الترتيب الوظيفي) وذلك حول طبيعة السؤال، لأن قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من 0.05 المعتمدة في البحث.

السؤال الثامن

يقوم المدير بتفويض السلطة لبعض الأعضاء لتنمية مشاركتهم في اتخاذ القرار.

5	موافق جداً
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق أبداً

ع8	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الوسط	المتنوال	الانحراف المعياري	المدى	أصغر علامة	أكبر علامة
	59	3.45	2	4	1.14	4	1	5

	Frequency	Percent	Cumulative percent
غير موافق أبداً	4	6.77	6.77
غير موافق	10	16.94	23.72
حيادي	9	15.25	38.98
موافق	27	45.76	84.74
موافق جداً	9	15.25	100
Total	59	100	

العدد	قيمة كا2	مستوى الدلالة	المتغير	الدلالة
59	11.85	0.45	العمر	غير دال
59	1.21	0.87	الجنس	غير دال
59	13.83	0.31	المستوى التعليمي	غير دال
59	7.91	0.442	الترتيب الوظيفي	غير دال

من جدول النتائج الإحصائية الذي حصلنا عليه، نجد أن المتنوال هو 4، وأن قيمة المتوسط هي 3.45 وهما أقرب إلى رقم 4 والمقابلة للإجابة موافق، كما موضح لدينا من الجدول أن نسبة موافق مع نسبة موافق جداً حققت 61.01%، في حين أن نسبة غير موافق مع غير موافق أبداً كانت 23.71 وهي نسبة قليلة مقارنة مع موافق و موافق جداً، ولكن هناك نسبة 15.25 من الإجابات كانت حيادية، ولكن اتجاه الفرضية الإيجابية واضح أي أن هناك تأكيد على صحة الفرضية القائلة بأن المدير المباشر يقوم بتفويض

السلطة لزيادة درجة المشاركة في اتخاذ القرار. رغم وجود بعض التشتت في الإجابات وهذا ما حدده قيمة الانحراف المعياري 1.14 وهي تدل على وجود بعض التباين في الإجابات ولكن ليس بنسبة كبيرة. وهذا يحسم النتيجة لصالح موافقة على أن المدير يقوم بتفويض السلطة لبعض الأفراد. كما نلاحظ وجود توافق بالأراء حسب المتغيرات المدروسة (العمر-الجنس-المستوى التعليمي-الترتيب الوظيفي) وذلك حول طبيعة السؤال، لأن قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من 0.05 المعتمدة في البحث.

السؤال التاسع:

يسمح المدير لبعض العاملين بقيادة بعض الاجتماعات والمناقشات.

5	موافق جداً
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق أبداً

9ع	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	المدى	أصغر علامة	أكبر علامة
	59	3.33	3	4	1.09	4	1	5

	Frequency	Percent	Cumulative percent
غير موافق أبداً	3	5.08	5.08
غير موافق	12	20.33	25.42
حيادي	13	22.03	47.45
موافق	24	40.67	88.13
موافق جداً	7	11.86	100
Total	59	100	

العدد	قيمة كاي 2	مستوى الدلالة	المتغير	الدلالة
59	3.99	0.98	العمر	غير دال
59	1.38	0.84	الجنس	غير دال
59	10.15	0.60	المستوى التعليمي	غير دال
59	5.34	0.72	الترتيب الوظيفي	غير دال

بتبين لنا من الجدول السابق أن قيمة المنوال هي 4 وهي المقابلة للإجابة موافق، كما أن نسبة موافق مع موافق جداً كانت 52.53 وهي النسبة الأكبر، ولكن الفارق بسيط وهذا ما أكده الانحراف المعياري، كما أن الوسيط كان 3 والمقابل لإجابة الحيادي، وواضح أن نسبة الإجابات على الحيادي ليست بالقليلة وسببه ربما نفس الأسباب التي تم ذكرها سابقاً إن كان التخوف أو التهرب من مسؤولية الإجابة أو عدم فهم السؤال، كما أن نسبة غير موافق مع غير موافق أبداً كانت 25.41 ، وهي نسبة قليلة، والنسبة الكبيرة للموافق وموافق جداً تؤكد لنا صحة الفرضية، بنسبة كبيرة، ولكن لدينا مشكلة في السماح لبعض الأعضاء لقيادة بعض المناقشات والاجتماعات ولكن بنسبة قليلة.

ويوجد توافق بالآراء حسب المتغيرات المدروسة حول طبيعة السؤال، لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 النسبة المعتمدة في البحث.

السؤال العاشر

تشعر بعدم الاستقرار في مركزك الوظيفي نتيجة مشاركتك في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.

1	موافق جداً
2	موافق
3	محايد
4	غير موافق
5	غير موافق أبداً

ع10	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	المدى	أصغر علامة	أكبر علامة
	59	4.05	4	4	0.79	4	1	5

	Frequency	Percent	Cumulative percent
غير موافق أبداً	15	25.42	25.42
غير موافق	36	61.01	86.44
حيادي	5	8.47	94.91
موافق	2	3.38	98.30
موافق جداً	1	1.69	100
Total	59	100	

العدد	قيمة كاي	مستوى الدلالة	المتغير	الدلالة
59	8.37	0.755	العمر	غير دال
59	4.71	0.31	الجنس	غير دال
59	11.22	0.51	المستوى التعليمي	غير دال
59	13.16	0.10	الترتيب الوظيفي	غير دال

إن قيمة الوسط الحسابي 4.05 هي بين 4 و 5 أي بين غير موافق وغير موافق أبداً، كما أن نسبة غير موافق مع غير موافق أبداً بلغت 86.43 وهي النسبة العظمى، كما أن المنوال 4 يقابل الإجابة غير موافق، ولو أن الإجابات بالحيادية كانت 5 إجابات بنسبة 8.47 وهي قليلة نسبياً، وصغر قيمة الانحراف المعياري الذي يؤكد عدم وجود التباين والتشتت في النتائج، كل هذا يؤكد على أن المشاركة في اتخاذ القرار بشكل عام في هذه المنظمة لا يشعر الفرد بأي تهديد لوظيفته. وإنما يشعره بالدافعية والحماس للعمل، والاستقرار الوظيفي.

ويوجد توافق بالأراء حسب المتغيرات المدروسة حول طبيعة السؤال، (العمر-الجنس-المستوى التعليمي-الترتيب الوظيفي) لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 النسبة المعتمدة في البحث.

السؤال الحادي عشر

تدرس إجراءات العمل كافة من قبل جميع الإداريين في القسم.

5	موافق جداً
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق أبداً

11ع	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	المدى	أصغر علامة	أكبر علامة
	59	3.18	3	4	1.07	4	1	5

	Frequency	Percent	Cumulative percent
غير موافق أبداً	4	6.77	6.77
غير موافق	12	20.33	27.11
حيادي	17	28.81	55.93
موافق	21	35.59	91.52
موافق جداً	5	8.47	100
Total	59	100	

العدد	قيمة كا2	مستوى الدلالة	المتغير	الدلالة
59	8.52	0.74	العمر	غير دل
59	3.81	0.43	الجنس	غير دل
59	13.87	0.30	المستوى التعليمي	غير دل
59	3.90	0.86	الترتيب الوظيفي	غير دل

إن قيمة المنوال 4 هي القيمة المقابلة لإجابة موافق ، ونسبة موافق مع موافق جداً بلغت 44.06 وهي النسبة الكبرى قياساً لنسبة غير موافق مع غير موافق أبداً 27.1 ، ولكن نلاحظ أن الوسط الحسابي هو 3.18 وهي الأقرب إلى إجابة الحيادي، كما أن قيمة الانحراف المعياري 1.07 تبين وجود بعض التشتت حول المتوسط، وهذا يثبت الفرضية القائلة أنه يجب أن تدرس إجراءات العمل كافة من قبل جميع الإداريين في القسم، ولكن وجود نسبة 28.81 لإجابة حيادي ، أمر لا يستهان به، وربما يعود أمر النسبة الكبيرة في إجابة الحيادي، إلى عدم فهم السؤال أو الخوف من الإجابة الصريحة بسبب حساسية السؤال، أو الإجابة العشوائية نتيجة عدم توفر الوعي الكافي وهو الأمر الذي لا يمكن أن يتنبأ به الباحث، فالأسباب السابقة تقلل من أهمية النتيجة التي تم التوصل إليها.

ويوجد توافق بالأراء حسب المتغيرات المدروسة حول طبيعة السؤال، (العمر-الجنس-المستوى التعليمي-الترتيب الوظيفي) لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 النسبة المعتمدة في البحث.

السؤال الثاني عشر

ليس لديك الرغبة في التعبير عن الرأي واتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.

1	موافق جداً
2	موافق
3	محايد
4	غير موافق
5	غير موافق أبداً

12ع	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الوسط	المنوال	الانحراف المعياري	المدى	أصغر علامة	أكبر علامة
	59	4.61	5	5	0.66	4	1	5

	Frequency	Percent	Cumulative percent
غير موافق أبداً	39	66.1	66.10
غير موافق	19	32.20	98.30
حيادي	0	0	98.30
موافق	1	1.69	100
موافق جداً	59	100	
Total	39	66.1	66.10

العدد	قيمة كا2	مستوى الدلالة	المتغير	الدلالة
59	1.23	0.97	العمر	غير دل
59	2.18	0.33	الجنس	غير دل
59	2.61	0.85	المستوى التعليمي	غير دل
59	1.72	0.78	الترتيب الوظيفي	غير دل

بالنظر إلى الجدول الإحصائي أعلاه نلاحظ أن المنوال هو 5 وهو المقابل لإجابة غير موافق أبداً، كما أن قيمة المتوسط كانت 4.61 وهي بين غير موافق وغير موافق أبداً، وأقرب إلى غير موافق أبداً، وبالنظر إلى مجموع نسبتي غير موافق مع غير موافق أبداً نجد أنها نسبة عظمى حسب النتائج وقد بلغت: 98.03 ، وهذا يؤيد صحة الفرضية، ويثبت أن العاملين لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية والمشاركة الفعالة في إدارة أنفسهم، والدليل على إثبات الفرضية حول الرغبة بالمشاركة، نجده في قيمة الانحراف المعياري، حيث قيمته كانت صغيرة 0.66 وهذا يؤكد عدم التبعضر والتشتت للإجابات حول المتوسط، وهو أمر جيد وكانت النتائج أكثر من توقعات الباحث.

وكذلك الأمر هناك توافق بالأراء حسب المتغيرات المدروسة حول طبيعة السؤال، لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 النسبة المعتمدة في البحث.

السؤال الثالث عشر

أهدافك الشخصية تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة التي تعمل بها.

5	موافق جداً
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق أبداً

13ع	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	المدى	أصغر علامة	أكبر علامة
	59	3.89	5	4	1.1	4	1	5

	Frequency	Percent	Cumulative percent
غير موافق أبداً	4	6.77	6.77
غير موافق	1	1.69	8.47
حيادي	12	20.33	28.81
موافق	22	37.28	66.10
موافق جداً	20	33.89	100
Total	59		

العدد	قيمة كا2	مستوى الدلالة	المتغير	الدلالة
59	11.82	0.46	العمر	غير دال
59	4.28	0.36	الجنس	غير دال
59	7.73	0.80	المستوى التعليمي	غير دال
59	10.68	0.221	الترتيب الوظيفي	غير دال

بالنظر إلى الجدول الإحصائي أعلاه، نجد أن المتوسط كان 3.89 وهو الأقرب إلى موافق، كما أن المنوال كان 4 هو المقابل لإجابة موافق، ونجد أن نسبة موافق 37.28 ونسبة موافق جداً 33.89 ، بلغ مجموع النسبتين 71.17، وهذا يؤكد الإتجاه الإيجابي للفرضية وهو أن أهداف العاملين تتحقق بتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، ولكن يبدو وجود بعض التباين في الإجابات وذلك حسب قيمة الانحراف المعياري 1.1 ، كما أن وجود نسبة 20.33 أجابة للحيادي، يدل إما على التهرب من مسؤولية الإجابة على السؤال أم عدم فهم السؤال، ولكن جميع الأرقام تدل على إيجابية النتائج في هذه المنظمة وأن أهداف العاملين تتحقق بتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها.

وهنا كذلك نلاحظ توافق الآراء حسب المتغيرات المدروسة حول طبيعة السؤال، لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 النسبة المعتمدة في البحث.

السؤال الرابع عشر

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار تدخلاً وانتهاكاً لوظائف المدراء وصلاحياتهم.

1	موافق جداً
2	موافق
3	محايد
4	غير موافق
5	غير موافق أبداً

14ع	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	المدى	أصغر علامة	أكبر علامة
	59	4.33	4	4	0.73	4	1	5

	Frequency	Percent	Cumulative percent
غير موافق أبداً	25	42.37	42.37
غير موافق	32	54.23	96.61
موافق	1	1.69	98.30
موافق جداً	1	1.69	100
Total	59	100	

العدد	قيمة كا2	مستوى الدلالة	المتغير	الدلالة
59	6.59	0.67	العمر	غير دال
59	13.08	0.004	الجنس	دال عند 0.01
59	10.37	0.32	المستوى التعليمي	غير دال
59	9.88	0.13	الترتيب الوظيفي	غير دال

من الواضح أن النسبة الأكبر كانت لصالح غير موافق وغير موافق أبداً، فمجموع النسبتين بلغ 96.61 ، والمتوسط 4.33 هو بين غير موافق وغير موافق أبداً، وأقرب إلى غير موافق، كما أن المنوال الإجابة الأكثر تكراراً كانت 4 المقابلة للغير موافق، وهذا يؤكد عكس ما ورد في السؤال أن المشاركة في اتخاذ القرار تعد تدخلاً وانتهاكاً لوظائف المدراء وصلاحياتهم، والدليل على ذلك كان قيمة الانحراف المعياري، 0.73 وهي قيمة صغيرة تدل على عدم التباين الكبير في الإجابات والتشتت بالنسبة للوسط الحسابي، وهذا يؤكد الاتجاه الإيجابي بحيث أن المشاركة لا تعني انتهاكاً لوظائف المدراء، بل هي المساعدة للمدير في اتخاذ القرار.

وبالنسبة لمتغير الجنس، بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة 0.004 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في البحث 0.05 عند حساب كا2، أما بالنسبة لباقي المتغيرات (العمر - المستوى التعليمي -

الترتيب الوظيفي) فقد كانت متوافقة حول طبيعة السؤال، لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة اكبر من 0.05 المعتمدة في البحث.

السؤال الخامس عشر

هناك اجتماعات منتظمة بين ممثلي الإدارة في الشركة وممثلي الموظفين.

5	موافق جداً
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق أبداً

15ع	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	المدى	أصغر علامة	أكبر علامة
	59	3.38	3	4	1.11	4	1	5

	Frequency	Percent	Cumulative percent
غير موافق أبداً	4	6.77	6.77
غير موافق	10	16.94	23.71
حيادي	11	18.64	42.35
موافق	27	45.76	88.11
موافق جداً	7	11.86	100
Total	59	100	

العدد	قيمة كا2	مستوى الدلالة	المتغير	الدلالة
59	7.13	0.84	العمر	غير دال
59	5.02	0.28	الجنس	غير دال
59	9.42	0.66	المستوى التعليمي	غير دال
59	13.93	0.08	الترتيب الوظيفي	غير دال

بالنظر إلى النتائج التي تم الحصول عليها من خلال طرح السؤال حول اجتماعات منتظمة بين ممثلي الإدارة وممثلي العاملين، تمت الإجابة بنسبة 45.76، على موافق، وبنسبة 11.86 بنسبة موافق جداً بحيث بلغ مجموع النسبتين، 57.62، وهي النسبة الأكبر والتي تؤيد الفرضية، كذلك الأمر قيمة المنوال 4 والمقابلة للإجابة موافق، ولكن نرى أن قيمة الوسط الحسابي 3.38 وهي بين الحيادي وموافق، وأقرب إلى الحيادي، كما أن نسبة 18.64 للحيادي أمر لا يستهان به، ويدل على وجود مشكلة في الاجتماعات الدورية بين ممثلي الإدارة وممثلي العاملين، وهذا ما أثبتته كذلك الأمر الانحراف المعياري 1.11 وهو

يدل على تبعثر الإجابات حول المتوسط، لذلك هناك مشكلة ولكن بشكل نسبي في الاجتماعات المنتظمة بين ممثلي العاملين وممثلي الإدارة.
أما بالنسبة لمتغيرات (العمر – الجنس - المستوى التعليمي – الترتيب الوظيفي) فقد كانت متوافقة حول طبيعة السؤال، لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من 0.05 المعتمدة في البحث.

السؤال السادس عشر

بعض المشاركين في الاجتماعات لا يشاركون في الاجتماع بشكل فعال، ويفضلون الصمت.

1	موافق جداً
2	موافق
3	محايد
4	غير موافق
5	غير موافق أبداً

16ع	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	المدى	أصغر علامة	أكبر علامة
	59	1.90	2	2	0.80	3	2	5

	Frequency	Percent	Cumulative percent
غير موافق أبداً	0	0	0
غير موافق	3	5.08	5.08
حيادي	7	11.86	16.94
موافق	30	50.84	67.80
موافق جداً	19	32.2	100
Total	59	100	

العدد	قيمة كاي 2	مستوى الدلالة	المتغير	الدلالة
59	1.26	0.99	العمر	غير دال
59	4.58	0.20	الجنس	غير دال
59	5.01	0.83	المستوى التعليمي	غير دال
59	2.63	0.85	الترتيب الوظيفي	غير دال

بالنظر إلى الجدول الإحصائي أعلاه نجد أن إجابة موافق حصلت على نسبة 50.84 وإجابة موافق جداً حصلت على نسبة 32.2 بحيث أصبحت نسبة موافق مع موافق جداً ، 83.04 وهي النسبة الأكبر، بالمقابل نجد أن نسبة غير موافق مع غير موافق أبداً بلغت 5.08 وهي نسبة قليلة جداً نسبياً، في حين أن إجابة الحيادي حصلت على نسبة 11.86، وقد يعود السبب بالإجابة على الحيادي بهذه النسبة ربما بسبب تخوف البعض من مسؤولية الإجابة على هذا السؤال، أو عدم فهم السؤال، وهذا ما لا يتوقعه الباحث، وبالنظر إلى قيمة الوسط الحسابي نجد أنه 1.90 وهو بين موافق وموافق جداً وأقرب إلى موافق جداً ،

كما أن المنوال 2 يقابل موافق، وهذا يؤيد وجود المشكلة بشكل واضح جداً، أي أنه فعلاً هناك بعض الأعضاء لا يشتركون في الاجتماعات ولا بالنقاش بشكل فعال بل يفضلون الصمت طيلة فترة الاجتماع، وهذا يحد من فعالية مشاركتهم في الاجتماع، ويبطل من دورهم في الاجتماع، والدليل على هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري 0.8 وهي صغيرة وتدل على عدم التباين الكبير للإجابات بل تحدد إتجاه النتيجة بشكل واضح وتؤكد وجود المشكلة.

أما بالنسبة لمتغيرات (العمر – الجنس - المستوى التعليمي – الترتيب الوظيفي) فقد كانت متوافقة حول طبيعة السؤال، لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من 0.05 المعتمدة في البحث.

السؤال السابع عشر

يوجد بعض الأعضاء في الفريق الإداري لا يمتلكون المؤهلات الكافية والقدرات الفكرية والمعرفية للتأثير أو المشاركة في صنع القرار.

1	موافق جداً
2	موافق
3	محايد
4	غير موافق
5	غير موافق أبداً

17ع	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	المدى	أصغر علامة	أكبر علامة
	59	3.67	5	2	0.93	3	2	5

	Frequency	Percent	Cumulative percent
غير موافق أبداً	0	0	0
غير موافق	9	15.25	15.25
حيادي	11	18.64	33.89
موافق	29	49.15	83.05
موافق جداً	10	16.94	100
Total	59	100	

العدد	قيمة كاي2	مستوى الدلالة	المتغير	الدلالة
59	5.67	0.77	العمر	غير دال
59	1.00	0.80	الجنس	غير دال
59	5.01	0.83	المستوى التعليمي	غير دال
59	14.35	0.02	الترتيب الوظيفي	دال عند 0.05

نستنتج من جدول البيانات الإحصائية التي حصلنا عليها، وحول وجود بعض الأعضاء في الفريق الإداري اللذين لا يمتلكون المؤهلات الكافية للتأثير في القرارات أو المشاركة في اتخاذ القرارات، نلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي هي 3.67 أي بين الحيادي وموافق، ولكنها أقرب إلى موافق، كما نجد أن نسبة الإجابة موافق كانت 49.15 ، كما أن نسبة موافق جداً كانت 16.94 فيصبح مجموع نسبتي موافق مع موافق جداً هي 66.09 وهي النسبة الأكبر، بينما حصلت غير موافق مع غير موافق أبداً على نسبة 15.25، وهي نسبة قليلة جداً كما أن قيمة المنوال 2 تقابل الإجابة موافق، وهي الإجابة الأكثر تكراراً،

أي تويد وجود مشكلة في أن هناك بعض أعضاء الفريق الإداري لا يمتلكون المؤهلات المناسبة والقدرات الفكرية والمعرفية ليكونوا مشاركين فعالين في الإدارة، ولكن نجد أن هناك نسبة 18.64 % أجابت بالحيادي، وهذا يدل إما على التخوف من الإجابة الصريحة على السؤال والتهرب من مسؤولية الإجابة، وهذا بالطبع بسبب حساسية السؤال، وإما بسبب عدم وجود الوعي لدى البعض وعدم فهم السؤال، وهذا لا يمكن توقعه من قبل الباحث، ولكن نلاحظ وجود هذه المشكلة لدينا هي قيمة الإنحراف المعياري، والتي تدل على عدم التشتت والتباين للإجابات حول المتوسط ، والنتيجة إثبات صحة وجود هذه المشكلة وهي أن هناك بعض الأعضاء في الفريق الإداري لا يمتلكون القدرات الفكرية والمعرفية والمؤهلات اللازمة للمشاركة في عملية صنع القرارات والتأثير على الإدارة.

أما بالنسبة للتحليل بالنسبة للمتغيرات، نلاحظ في السؤال 17 وحول متغير الترتيب الوظيفي، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة 0.02 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة في البحث 0.05 عند حساب كا2 ، وهذه الدلالة لصالح موافقين على عدم امتلاك البعض في الفريق الإداري، للقدرات الإدارية والمعرفية للمشاركة في اتخاذ القرار، حيث تظهر النسب المئوية للإجابات أن:

60% من الموظفين يوافقون بشدة على هذا الرأي.

40% من المشرفين يوافقون على هذا الرأي.

النتيجة من هذا المتغير أن نسبة الموظفين أكبر من نسبة المشرفين موافقين على الرأي بنسبة كبيرة، وربما كانت هناك دوافع أخرى تجعل الموظفين يوافقون على هذا السؤال، بهذه النسبة الكبيرة لأسباب ربما تعود للموظفين بشكل شخصي دون مراعاة مصالح العمل.

أما بالنسبة لباقي المتغيرات (الجنس – العمل – المؤهل العلمي) فهناك توافق بالآراء حسب المتغيرات المدروسة حول طبيعة السؤال، لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من 0.05 المعتمدة في البحث.

السؤال الثامن عشر

إن الأسلوب المتبع لانتقاء مشرفين وإداريين مناسب.

5	موافق جداً
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق أبداً

18ع	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الوسيط	المتنوع	الانحراف المعياري	المدى	أصغر علامة	أكبر علامة
	59	3.135	3	4	1.05	4	1	5

	Frequency	Percent	Cumulative percent
غير موافق أبداً	4	6.77	6.77
غير موافق	13	22.03	28.81
حيادي	17	28.81	57.62
موافق	21	35.59	93.22
موافق جداً	4	6.77	100
Total	59	100	

العدد	قيمة كاي	مستوى الدلالة	المتغير	الدلالة
59	10.12	0.60	العمر	غير دال
59	2.02	0.73	الجنس	غير دال
59	16.86	0.15	المستوى التعليمي	غير دال
59	18.9	0.015	الترتيب الوظيفي	دال عند 0.05

بالنظر إلى جدول البيانات الإحصائية أعلاه ، نجد أن الوسط الحسابي 3.13 هو بين الحيادي و موافق، ولكنه أقرب إلى الحيادي، كما نجد أن إجابة موافق حصلت على نسبة 35.9 وإجابة موافق جداً حصلت على نسبة 6.77 فقط، بحيث يصبح مجموع النسبتين 42.36، بينما نجد أن إجابة غير موافق حصلت على نسبة 22.03 وإجابة غير موافق أبداً حصلت على نسبة 6.77 بحيث يصبح مجموع النسبتين 28.8 وبالمقارنة بين النسبتين نجد أنها لصالح موافقة، ولكن إجابة حيادي لـ 17 فرداً ونسبة 28.8 هي نسبة لا يستهان بها، ولكن نرى أن نسبة الحيادي الكبيرة تعود لعدة أسباب، وأهمها حساسية السؤال حيث من الواضح التهرب من مسؤولية الإجابة الصريحة، أو عدم فهم السؤال بشكل واضح لدى بعض الأفراد

الذي قاموا بملء الاستبيان، ولكن من الواضح أن هناك مشكلة في عملية انتقاء الأفراد في الفريق الإداري، فيبدو أن هناك مشكلة في المشاركة في هذه العملية بين أعضاء الفريق الإداري. أما بالنسبة للتحليل بالنسبة للمتغيرات، نلاحظ في السؤال 18 وحول متغير الترتيب الوظيفي، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة 0.015 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة في البحث 0.05 عند حساب كا² ، وهذه الدلالة لصالح (غير موافق) على أنهم يرون اسلوب ترشيح وانتقاء المشرفين والإداريين مناسب، حيث تظهر النسب المئوية للإجابات أن: 100% من الموظفين يوافقون بشدة على هذا الرأي. ولم تسجل إلى إجابة موافقة على هذا الرأي من أحد أفراد الفريق الإداري، (مشرف – رئيس قسم – مدير) النتيجة من هذا المتغير أن نسبة الموظفين هي النسبة المحددة وغير موافقة على الرأي ، وربما كانت هناك دوافع أخرى تجعل الموظفين يوافقون على وجود هذه المشكلة، بهذه النسبة الكبيرة لأسباب ربما تعود للموظفين بشكل شخصي دون مراعاة مصالح العمل. حيث لم تسجل ولا إجابة للمشرفين، ورؤساء الأقسام، وهذه يقلل من أهمية النتيجة. أما بالنسبة لباقي المتغيرات (الجنس – العمل – المؤهل العلمي) فهناك توافق بالأراء حسب المتغيرات المدروسة حول طبيعة السؤال، لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من 0.05 المعتمدة في البحث.

السؤال التاسع عشر

يوجد عقبات لا تسمح لكم بالمشاركة باقتراحاتكم وأفكاركم.

1	موافق جداً
2	موافق
3	محايد
4	غير موافق
5	غير موافق أبداً

19ع	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	المدى	أصغر علامة	أكبر علامة
	59	2.89	4	2	0.97	4	1	5

	Frequency	Percent	Cumulative percent
غير موافق أبداً	1	1.69	1.69
غير موافق	19	32.20	33.89
حيادي	15	25.42	59.32
موافق	21	35.59	94.91
موافق جداً	3	5.08	100
Total	59	100	

العدد	قيمة كاي	مستوى الدلالة	المتغير	الدلالة
59	3.73	0.98	العمر	غير دل
59	3.10	0.54	الجنس	غير دل
59	5.06	0.95	المستوى التعليمي	غير دل
59	11.204	0.190	الترتيب الوظيفي	غير دل

بالنظر إلى الجدول الإحصائي أعلاه نلاحظ أن قيمة الوسط الحسابي هي 2.89 وهي أقرب إلى الحيادي، ولكن إذا نظرنا إلى مجموع النسبتين للموافق وموافق جداً نجدها 40.67، بينما نجد مجموع النسبتين غير موافق وغير موافق أبداً هي 33.89، وبالمقارنة بين موافق وغير موافق، نجد أن النسبة لصالح موافق، وهذا يدل على وجود عقبات فعلاً لدى العاملين لا تسمح لهم بالمشاركة بالإقتراحات والأفكار، كما نلاحظ أن قيمة المنوال، وهي الإجابة الأكثر تكراراً، هي 2 والمقابلة لإجابة موافق، ولكن نجد في هذا الاستبيان وبالنسبة لهذا السؤال نسبة كبيرة من العاملين أجابوا بإجابة الحيادي، وهذا أمر يدعو للتساؤل فهناك عدد من العاملين، يتهربون من الإجابة الصريحة على السؤال، وهذا يقلل من أهمية النتيجة التي تم التوصل إليها.

ويوجد توافق بالآراء حسب المتغيرات المدروسة (الجنس – العمر – المؤهل العلمي – الترتيب الوظيفي) حول طبيعة السؤال، لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 النسبة المعتمدة في البحث.

السؤال العشرون

تؤخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار عند الإدارة.

5	موافق جداً
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق أبداً

20ع	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	المدى	أصغر علامة	أكبر علامة
	59	3.25	4	3	0.86	4	1	5

	Frequency	Percent	Cumulative percent
غير موافق أبداً	2	3.38	3.38
غير موافق	8	13.55	16.94
حيادي	24	40.67	57.62
موافق	23	38.98	96.61
موافق جداً	2	3.38	100
Total	59	100	

العدد	قيمة كاي 2	مستوى الدلالة	المتغير	الدلالة
59	13.99	0.30	العمر	غير دال
59	4.30	0.36	الجنس	غير دال
59	11.81	0.46	المستوى التعليمي	غير دال
59	10.91	0.20	الترتيب الوظيفي	غير دال

نستنتج من الجدول الإحصائي أعلاه ، حصول إجابة موافق على نسبة 38.98 وحصول إجابة موافق جداً على نسبة 3.38 ، ولكن مجموع النسبتين يكون 42.36 ، بينما نلاحظ أن نسبة غير موافق أبداً 3.38 بينما نسبة غير موافق كانت 13.55 بحيث أصبح مجموع النسبتين 16.93. وبالمقارنة بين الإجابة بموافقة وغير موافقة، نجد أن النتيجة كانت لصالح موافقة، ولكن المتوسط كان 3.25 وهو بين 3- 4 أي بين الحيادي وموافق، ولكنه أقرب للحيادي، كما نلاحظ أن المنوال 3 وهو القيمة الأكثر تكراراً وهو المقابل لإجابة حيادي، وفي هذا السؤال كذلك الأمر نلاحظ النسبة الكبيرة لإجابة حيادي، وربما تعود الأسباب نفسها التي تم ذكرها سابقاً ، ويمكننا الربط بين إجابات هذا السؤال والسؤال السابق، ويتضح لنا

بالمقارنة بأنه في كلا السؤالين هناك نسبة كبيرة تجيب بالحيادي، ويبدو أن هناك مشكلة في الاقتراحات المقدمة للإدارة من قبل الفريق الإداري أو العاملين، فإما إنها تهمل أو ليس هناك الوقت الكافي للاستماع إليها، وهي إحدى مشكلات البحث.

كما نلاحظ توافق بالأراء حسب المتغيرات المدروسة (الجنس – العمر – المؤهل العلمي – الترتيب الوظيفي) حول طبيعة السؤال، لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 النسبة المعتمدة في البحث.

السؤال الحادي والعشرون

تزيد الرقابة الذاتية لديك عند تنفيذ قرارات شاركت في صنعها.

5	موافق جداً
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق أبداً

ع21	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	المدى	أصغر علامة	أكبر علامة
	59	4.32	4	5	0.85	4	1	5

	Frequency	Percent	Cumulative percent
غير موافق أبداً	1	1.69	1.69
غير موافق	2	3.38	3.38
حيادي	3	5.08	10.16
موافق	24	40.67	50.84
موافق جداً	29	49.15	100
Total	59	100	

العدد	قيمة كاي2	مستوى الدلالة	المتغير	الدلالة
59	16.73	0.16	العمر	غير دال
59	2.56	0.63	الجنس	غير دال
59	14.61	0.26	المستوى التعليمي	غير دال
59	9.88	0.27	الترتيب الوظيفي	غير دال

نلاحظ من النتائج في الجدول الإحصائي أعلاه، أن المتوسط 4.32 وهو بين 4-5 أي بين موافق وموافق جداً، كما نلاحظ قيمة المنوال 5 وهو الإجابة الأكثر تكراراً، والمقابلة للموافق جداً، ومجموع نسب الإجابات على موافق وموافق جداً بلغت 89.82، وهي النسبة الأكبر، وتؤكد صحة الفرضية القائلة أن في المشاركة في القرار أو في الاقتراحات أو في الاجتماعات، كل هذا يزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين، والانحراف المعياري هنا كان 0.85 ويدل على عدم التباين الكبير للإجابات حول المتوسط، مما يثبت صحة الفرضية.

كما نلاحظ توافق بالأراء حسب المتغيرات المدروسة (الجنس – العمر – المؤهل العلمي – الترتيب الوظيفي) حول طبيعة السؤال، لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 النسبة المعتمدة في البحث.

السؤال الثاني والعشرون

في مشاركة الموظفين مع الإدارة في الأفكار والمقترحات تحسن للعلاقة بين الموظفين والإدارة.

5	موافق جداً
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق أبداً

ع22	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	المدى	أصغر علامة	أكبر علامة
	59	4.61	5	5	0.52	2	3	5

	Frequency	Percent	Cumulative percent
غير موافق أبداً	0	0	0
غير موافق	0	0	0
حيادي	1	1.69	1.69
موافق	21	35.59	37.28
موافق جداً	37	62.71	100
Total	59	100	

العدد	قيمة كاي2	مستوى الدلالة	المتغير	الدلالة
59	2.95	0.81	العمر	غير دال
59	3.69	0.15	الجنس	غير دال
59	3.52	0.74	المستوى التعليمي	غير دال
59	3.39	0.49	الترتيب الوظيفي	غير دال

نلاحظ من الجدول الإحصائي أعلاه، أن الوسط الحسابي، 4.61 هو بين موافق وموافق جداً ، وأقرب إلى موافق جداً، كما أن المنوال القيمة الأكثر تكراراً كانت 5 وهي المقابلة للإجابة موافق جداً، كما نلاحظ أن نسبة موافق جداً مع موافق، بلغت 98.3، وهي النسبة العظمى، والتي لا تترك مجالاً للشك في صحة الفرضية، ففي مشاركة العاملين في الإدارة إن كان في عملية صنع القرار، أو في الاجتماعات أو في اقتراحات أو استشارات تفيد فيها المنظمة، تحسن للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، مما فيه رفع للروح المعنوية للعاملين، وكذلك زيادة في الإنتاجية، والرضا الوظيفي. وقد وضع لنا النتيجة، قيمة الانحراف

المعياري الصغيرة والتي حددت اتجاه الفرضية الإيجابي، ووضحت لنا انعدام التشتت في الإجابات حيث كانت معظم الإجابات بين موافق وموافق جداً.
كما نلاحظ توافق بالأراء حسب المتغيرات المدروسة (الجنس – العمر – المؤهل العلمي – الترتيب الوظيفي) حول طبيعة السؤال، لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 النسبة المعتمدة في البحث.

السؤال الثالث والعشرون

هل أنت موافق على الرأي القائل (على العاملين أن ينفذوا فقط ما يطلب منهم).

- نعم - لماذا (من الممكن اختيار أكثر من إجابة)
- لا - لماذا (من الممكن اختيار أكثر من إجابة)

- لتجنب الوقوع في مشاكل
- ليس لدى العاملين ما يؤهلهم لأكثر من ذلك
- لا ضرورة أن يتدخل العامل فيما لا يعنيه
- الإنتاجية الملموسة
- مشاكل الحياة لا تترك للعاملين فرصة التفكير بذلك - المشاركة في اتخاذ القرارات حق لكل العاملين
- العاملين ليسوا مجرد آلة
- عندما لا يقتنع المرؤوسين لهم حق الاعتراض
- العامل هو أفضل من يعرف المشكلات

ع23	FR	Percent
نعم	1	1.6
لا	58	98.3

نلاحظ من الجدول السابق حصول إجابة نعم على نسبة قليلة جداً ، أي موافقة على أن على العاملين يجب أن ينفذوا فقط ما يطلب منهم، وكانت النسبة من الإجابات فقط 1.6 . وكان السبب على هذه الإجابة هو أن ليس من الضروري على العاملين أن يتدخلوا فيما لا يعنيههم.
أما إجابة لا وهي الاعتراض على فكرة أن على العاملين أن ينفذوا فقط ما يطلب منهم، فكانت بنسبة 98.3 وهي نسبة كبيرة وتجعلنا نهمل الإجابة على السؤال بـ نعم: وإذا نظرنا إلى أسباب الإجابة بـ (لا) نرى النسب كالتالي:

الإجابة	Fr	Percent
العاملين ليسوا مجرد آلة	42	72.4
عندما لا يقتنع المرؤوسين لهم حق الاعتراض	22	37.9
العامل هو أفضل من يعرف المشكلات الإنتاجية	48	82.7

		والخدمية الملموسة
44.8	26	المشاركة في اتخاذ القرارات حق لكل العاملين

نلاحظ أن الإجابات التي حصلت على أكبر النسب كانت الإجابة الأولى والثالثة، فالعاملون ليسوا مجرد آلة، والعاملون هم أفضل من يعرف المشكلات الإنتاجية الملموسة، فبالنسبة للإجابة الأولى، وهي أن العاملون ليسوا مجرد آلة، وإنما هم طبيعة بشرية، تتحمل وتشعر بالإنجاز، وتريد المشاركة، كما أننا نجد أن الإجابة الثالثة كذلك، حصلت على النسبة الأكبر، وهي أن العاملين هم أفضل من يعرفون المشكلات الملموسة، فهم يقعون في الخط الأول أما الزبائن، وهم أقرب الناس إلى معاناتهم، وإلى شكاوهم، وإلى مدى رضاهم، فهم أفضل من يمكن أن يشارك مع الإدارة في وضع الخطط التطويرية، وصنع القرارات، حول اختصاصهم بالعمل، كما أن المشاركة في اتخاذ القرار هي حق لكل العاملين، والعاملين كذلك الأمر لهم حق الاعتراض.

كما نلاحظ أن الإجابات كانت منسجمة مع الاستنتاجات التي حصلنا عليها في الأسئلة السابقة، وخاصة أن السؤال قد طرح على العاملين وعلى الإدارة في القسم، مما يجعلنا أن نتأكد من النتيجة، وهذا يؤكد لنا ضرورة مشاركة المرؤوسين رؤسائهم في الأمور الإدارية، ولا يمكن أن نسميها تدخل أو انتهاك لوظيفة المدير، ولكن تدخل من باب المشاركة، واستطلاع الآراء.

العدد	قيمة كا2	مستوى الدلالة	المتغير	الدلالة
59	0.60	0.98	العمر	غير دال
59	1.48	0.22	الجنس	غير دال
59	0.56	0.90	المستوى التعليمي	غير دال
59	1.48	0.47	الترتيب الوظيفي	غير دال

كما نلاحظ توافق الآراء حسب المتغيرات المدروسة (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الترتيب الوظيفي) حول طبيعة السؤال، لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 النسبة المعتمدة في البحث.

تحليل الدراسة حسب المتغيرات:

لقد تم استخدام اختبارات حول متغيرات الدراسة، وتم التحليل في كل سؤال على حده حسب المتغيرات (الجنس – العمر – المؤهل العلمي – الترتيب الوظيفي) كما لاحظنا سابقاً. وقد اعتمدت الدراسة على الاختبارات التالية:

- اختبار ستودنت T-TEST حيث يستخدم لدلالة الفروق بين متغيرين مثل (الجنس)
- اختبار أنوفا ANOVA: حيث يستخدم لدراسة الفروق عند وجود أكثر من متغيرين (العمر – الترتيب الوظيفي ...)
- كاي مربع: (CHI-Square): يدرس دلالة الفروق لمتغيرات وظيفية (تكرارات). وذلك عند وجود توافق.

اختبار تحليل التباين للدراسة:

أ- الإدارة بالمشاركة \ مقارنة حسب الجنس:

الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	دح	مستوى الدلالة	القرار
الإناث	24	80.46	6.440	-1.097	57	0.277	غير دالة
الذكور	35	82.46	7.159				

يظهر اختبار ستودنت (T-Test) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات الذكور والإناث على استبانة الراي بالإدارة بالمشاركة، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة البالغة 0.277 أكبر من 0.05 المعتمدة في البحث، وبذلك نكون قد قبلنا الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق دالة إحصائية بين آراء الذكور والإناث في الإدارة بالمشاركة.

ب- الإدارة بالمشاركة \ مقارنة حسب العمر:

Descriptives

فئة العمر	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة
من 25 الى 30 سنة	37	81.54	7.144	69	96

99	71	6.802	82.56	18	من 30 الى 35 سنة
80	72	5.657	76.00	2	من 35 الى 40 سنة
84	78	4.243	81.00	2	من 40 الى 45 سنة
99	69	6.890	81.64	59	الكلي

ANOVA

مج

مصدر التباين	مجموع المربعات	دح	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	القرار
بين المجموعات	79.892	3	26.631	0.548	0.652	غير دالة
داخل المجموعات	2673.634	55	48.612			
الكلي	2753.525	58				

يظهر جدول اختبار تحليل التباين ANOVA عدم وجود فروق دالة إحصائية حسب متغير العمر، لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة البالغة 0.65 أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة في البحث البالغة 0.05، وبهذا نقبل الفرضية الصفرية المتعلقة بالعمر ولا يعد العمر متغيراً هاماً في الرأي في الإدارة في المشاركة.

ج- الإدارة بالمشاركة \ مقارنة حسب المؤهل العلمي:

Descriptives

مج

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة
ثانوية	1	-	-	-	-
معهد متوسط	13	82.62	7.206	71	99
جامعية	38	81.03	6.930	69	96
دراسات عليا	7	84.00	6.532	75	92
الكلي	58	81.74	6.909	69	99

ANOVA

مج

مصدر التباين	مجموع المربعات	دح	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	القرار
بين المجموعات	65.070	2	32.535	0.674	0.514	غير دالة
داخل المجموعات	2656.051	55	48.292			
الكلي	2721.121	57				

يظهر جدول اختبار تحليل التباين ANOVA عدم وجود فروق دالة إحصائية حسب المؤهل العلمي، لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة البالغة 0.514 أكبر من 0.05 المعتمدة في البحث. وبهذا تقبل الفرضية الصفرية المتعلقة بالمؤهل العلمي. ولا يعد المؤهل العلمي متغيراً هاماً في الرأي بالإدارة بالمشاركة.

ج- الإدارة بالمشاركة \ مقارنة حسب المستوى الوظيفي:

Descriptives

مج

المستوى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة
موظف	24	81.75	8.232	69	99
مشرف	27	80.85	6.280	72	95
رئيس قسم	8	84.00	3.928	77	88

99	69	6.890	81.64	59	الكلية
----	----	-------	-------	----	--------

ANOVA

مج

القرار	مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	دح	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة	0.531	0.641	30.809	2	61.618	بين المجموعات
			48.070	56	2691.907	داخل المجموعات
				58	2753.525	الكلية

يظهر جدول اختبار تحليل التباين (ANOVA) عدم وجود فروق دالة إحصائية حسب المستوى الوظيفي لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة البالغة 0.531 أكبر من 0.05 المعتمدة في البحث. وبهذا تقبل الفرضية الصفرية المتعلقة بالمستوى الوظيفي ولا يعد المستوى الوظيفي متغيراً هاماً في الموقف من الإدارة بالمشاركة.

النتائج والتوصيات

بعد الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- 1- إن في مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، أثر على الدافعية والحماس لديهم.
- 2- كما هناك أثر واضح للمشاركة على الرضا الوظيفي لدى العاملين، والشعور بالإنجاز، والروح المعنوية لديهم.
- 3- كذلك الأمر هناك انعكاس لعملية المشاركة على إنتاجية العاملين، حيث لوحظ أنه عند مشاركة العاملين في القرارات أو في عملية صنع القرار، زيادة في الإنتاجية، وذلك تبعاً للعلاقة بين الروح المعنوية والإنتاجية، فبازدياد الروح المعنوية للعاملين، زيادة لإنتاجيتهم.
- 4- إن القرارات التي تتخذ بمشاركة المرؤوسين تأخذ وقتاً أطول ولكن المشكلة موجودة بنسبة قليلة جداً حسب رأي الباحث، ويمكن التغلب على هذه المشكلة، عن طريق الاستبيانات التي توزع على فرق العمل، ويمكن الاعتماد على الكمبيوتر مما يسرع في عملية اتخاذ القرارات.
- 5- بعض الأعضاء المشاركين في الاجتماعات لا يشتركون بالنقاش في الاجتماعات ويفضلون الصمت، لذلك لا بد من زيادة دور المشاركين في الاجتماعات، ليعود الاجتماع بالفائدة المرجوة منه.
- 6- المدير المباشر لا يوضح حدود كل عضو في المساهمة في اتخاذ القرار. مما يتناسب مع مؤهلاته واختصاصه. فالمرؤوسين لا يعرفون ما هي واجباتهم ومهامهم، بالنسبة لعملية المشاركة، ولكن المشكلة موجودة بنسبة قليلة حسب ما يرى الباحث، فمن الضروري تحديد حدود جميع الأعضاء في المشاركة في صنع القرار، ومدى مساهمتهم فيه. والحدود التي يحق لهم البحث بها.
- 7- المدير المباشر يقوم بتفويض السلطة لبعض الأعضاء لتنمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وهي نتيجة إيجابية، فيها فائدة كبيرة لرفع الشعور بالمسؤولية لدى بعض العاملين ومدى الاعتماد عليهم. والاستفادة من خبراتهم.
- 8- حول موضوع أن بعض الأعضاء في الفريق الإداري لا يمتلكون القدرات الفكرية والمعرفية، والخبرة الكافية، لتبادل الآراء ووجهات النظر واتخاذ القرارات، تبين أن هناك عدد كبير من العاملين يجيبون بالحيادية حول رأيهم بهذا الرأي، وهذا يدل على عدم الجرأة على الإجابة الصريحة للسؤال، ولكن دلت الدراسة على وجود هذه المشكلة ولو بنسبة ضئيلة، وينصح بزيادة المشاركة في الاختيار، بعد تحقق الشروط المطلوبة لإشغال مناصب معينة وخاصة المناصب الإشرافية، ودلت كذلك دراسة المتغيرات أن معظم الموافقين على هذا الرأي هم من الموظفين، وما يقلل أهمية

- النتيجة حيث أن الموظفين قد يتأثرو في إجاباتهم بمواقفهم الشخصية أو قلة فرص الترقية مثلاً.
- 9- عدم شعور بعض الافراد بإمكانية تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، وهي مشكلة خطيرة ولكنها موجودة بنسبة قليلة حسب رأي الباحث، ويتم التخلص منها بزيادة دور المشاركة في بعض الأمور التي تزيد من الدافعية وترفع الروح المعنوية للعاملين.
- 10- بالنسبة لاعتبار أن في المشاركة انتهاك وتدخل في وظائف المدراء، فقد دلت الدراسة أن المشاركة ليست تدخلا أو انتهاكاً لوظائف المدراء، بل هي مساعدة لهم، وتحقق أكثر من فاعلية القرار الممكن اتخاذه، ولكن هناك نسبة أجابت بأنها تعتبر أن المشاركة تدخل وانتهاك لوظائف المدراء، وبعد دراسة المتغيرات، تبين عدم وجود تباين للإجابات، إلا في متغير الجنس، حيث تبين أن 25 % من الإجابات تراها انتهاكاً لوظائف ومهام المدراء، فجميع هذه الإجابات كانت من الذكور، ويبدو أن هذه الفكرة موجودة في هذا المجتمع بشكل عام.
- 11- بالنسبة للأسلوب المتبع لانتقاء مشرفين وإداريين، تبين بعد الدراسة أن المشكلة موجودة ولكن ليست بنسبة كبيرة، ولكن بعد دراسة متغير الترتيب الوظيفي، فقد تبين أن جميع الإجابات غير الموافقة كانت من الموظفين ولم تسجل أي إجابة حول هذا الموضوع من المشرفين أو رؤساء الأقسام.
- 12- إن في المشاركة زيادة لدرجة الرقابة الذاتية لدى العاملين، فعند مشاركة أي فرد في اتخاذ قرار مؤمن به، فإنه سيكون هناك تنفيذ لهذا العمل بجودة عالية.
- 13- إن في المشاركة تحسن للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين مما يخفف من الصراعات بين الإدارة والعاملين لديها.
- 14- أظهرت النتائج بعد دراسة اختبارات التباين بالنسبة للمتغيرات، أن المجتمع الإحصائي، متماثل في معظم أسئلة البحث، حيث لم تختلف النسب كثيراً بين المتغيرات الأربعة التي تم تحليلها في الدراسة، إلا في بعض الأسئلة المطروحة، وتم البحث بها.

التوصيات

- 1- ضرورة تطبيق اشكال واساليب متطورة للمشاركة بالإدارة مثل حلقات الجودة، التي يتم تطبيقها في اليابان.

- 2- منح الوقت الكافي للمدعوين للاجتماع. للتحضير المسبق للمواضيع المراد اتخاذ قرار بشأنها.
- 3- التركيز على البارزين والمتفوقين من الموظفين، ليكونوا مشاركين في الاقتراحات والاستشارات والاجتماعات واتخاذ القرارات.
- 4- نقل جميع الآراء والاقتراحات الفعالة المطروحة من قبل المرؤوسين للجهات الإدارية العليا، ليتم مناقشتها واتخاذ ما يلزم بشأنها.
- 5- ضرورة تأمين الاتصال الدائم والتعاون المستمر بين ممثلي الإدارة وممثلي العاملين، أي بين الإدارة الإشرافية والإدارات العليا.
- 6- ضرورة إخضاع ممثلي العاملين من مشرفين ورؤوساء أقسام إلى الدورات التدريبية اللازمة، مما يزيد من كفاءاتهم وقدرتهم على الإنتاج والإبداع.
- 7- توضيح فكرة المشاركة، بأنها ترفع من روح الفريق بين كافة مستويات الإدارة، ولا تعني المشاركة الصراع بين العاملين وممثليهم والإدارة العليا.
- 8- العمل على تحقيق التعاون والتنسيق بين كل الأعضاء من موظفين وإداريين، عن طريق توزيع المهام فيما بينهم وتحاشي الصدمات والمواجهات بين الأعضاء، كل ذلك في جو يعبر فيه كل عضو عن رأيه ويشارك في معالجة المشكلات المطروحة.
- 9- إن تحقيق أهداف المشاركة، يكمن في فكرة الانتماء إلى المؤسسة وإلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، إن نجاح المؤسسة سوف يؤثر على جميع العاملين، وعلى كل عامل على حدى، فعندما يشعر العامل بالانتماء إلى المؤسسة، وتصبح العلاقة بينهما، عندها يحصل الاندماج الرائع بين المصلحة الفردية ومصلحة الجماعة، بين مصلحة العاملين ومصلحة المنظمة التي يعملون بها.
- 10- من الضروري اختيار الإداريين من ذوي القدرات الفكرية والمعرفية لتبادل الآراء ووجهات النظر ومن ذوي الخبرات الواسعة في مجال العمل، وكذلك توفر الرغبة لديهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

St Clements University

Web Site: www.stclements.eduEmail: admin@stclements.edu

Churchill Building - Front Street Grand Turk - TURK & Caicos Islands British West Indies

استمارة استبيان

تحية طيبة:

يعمل الباحث على إعداد بحث بعنوان الإدارة بالمشاركة، نرجو تخصيص جزء من وقتكم الثمين لتعبئة الاستبيان التالي الذي سيساعدنا على إنجاز بحثنا هذا ويكسبه الواقعية. كما يرجى أخذ العلم أن إجاباتكم ستعامل بمنتهى السرية وسوف تستخدم فقط لأغراض بحثنا العلمي.

أولاً:

معلومات شخصية:

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: (25 إلى 30) (30 إلى 35) (35 إلى 40) (40 إلى 45) (45 إلى 50) (50 ... وما فوق)

- المستوى التعليمي: ثانوية معهد متوسط جامعي دراسات عليا وما فوق
- عدد سنوات الخبرة في الشركة: 3 4 5 ست سنوات وأكثر
- الترتيب الوظيفي: موظف مشرف رئيس قسم مدير

ثانياً:

يرجى الإجابة بوضع إشارة ✓ في المربع الذي ترونه مناسباً:

1- تزداد الدافعية لديك ويزداد الحماس عندما تقوم بتنفيذ قرارات شاركت باتخاذها.

- موافق جداً موافق حيادي غير موافق غير موافق أبداً

2- تكون راضياً عن عملك وروحك المعنوية مرتفعة عندما تشارك في اتخاذ القرارات ضمن اختصاصك بالعمل.

- موافق جداً موافق حيادي غير موافق غير موافق أبداً

3- إنتاجيتك ترتفع وأدائك للعمل يتحسن، عندما تساهم مع الإدارة في اتخاذ القرارات.

- موافق جداً موافق حيادي غير موافق غير موافق أبداً

4- إن في المشاركة الكثير من ضياع وقت المشاركين لاتخاذ القرارات.

موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً
<input type="checkbox"/>				

5- إن إتخاذ القرار بالمشاركة يؤدي إلى عدم التوصل إلى القرار بالسرعة المطلوبة:

موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً
<input type="checkbox"/>				

6- ترى أن العلاقة جيدة بين العاملين والإدارة

موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً
<input type="checkbox"/>				

7- يوضح المدير أو ممثل الإدارة حدود كل عضو في المساهمة في اتخاذ القرار وما يتناسب مع مؤهلاته واختصاصه.

موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً
<input type="checkbox"/>				

8- يقوم المدير بتفويض السلطة لبعض الأعضاء لتنمية مشاركتهم في اتخاذ القرار.

موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً
<input type="checkbox"/>				

9- يسمح المدير لبعض العاملين بقيادة بعض الاجتماعات والمناقشات

موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً
<input type="checkbox"/>				

10- تشعر بعدم الاستقرار في مركزك الوظيفي نتيجة مشاركتك في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية

موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً
<input type="checkbox"/>				

11- تدرس إجراءات العمل كافة من قبل جميع الإداريين في القسم.

موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً
<input type="checkbox"/>				

12- ليس لديك الرغبة في التعبير عن الرأي واتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات

موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً
<input type="checkbox"/>				

13- أهدافك الشخصية تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة التي تعمل بها.

موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً
<input type="checkbox"/>				

14- تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار تدخلاً وانتهاكاً لوظائف المدراء وصلاحياتهم.

موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً
<input type="checkbox"/>				

15- هناك اجتماعات منتظمة بين ممثلي الإدارة في الشركة وممثلي الموظفين

موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً
<input type="checkbox"/>				

16- بعض المشاركين في الاجتماعات لا يشاركون في الاجتماع بشكل فعال، ويفضلون الصمت

موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً
<input type="checkbox"/>				

17- يوجد بعض الأعضاء في الفريق الإداري لا يمتلكون المؤهلات الكافية والقدرات الفكرية والمعرفية للتأثير أو المشاركة في صنع القرار.

موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً
<input type="checkbox"/>				

18- إن الأسلوب المتبع لانتقاء مشرفين وإداريين مناسب

موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً
<input type="checkbox"/>				

19- يوجد عقبات لا تسمح لكم بالمشاركة باقتراحاتكم وأفكاركم

موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً
<input type="checkbox"/>				

20- تؤخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار عند الإدارة

موافق جداً موافق حيادي غير موافق غير موافق أبداً

21- تزيد الرقابة الذاتية لديك عند تنفيذ قرارات شاركت في صنعها

موافق جداً موافق حيادي غير موافق غير موافق أبداً

22- في مشاركة الموظفين مع الإدارة في الأفكار والمقترحات تحسن للعلاقة بين الموظفين والإدارة.

موافق جداً موافق حيادي غير موافق غير موافق أبداً

23- هل أنت موافق على الرأي القائل (على العاملين أن ينفذوا فقط ما يطلب منهم)

- لا

- نعم

- لماذا (من الممكن اختيار أكثر

- لماذا (من الممكن اختيار أكثر من إجابة)

من إجابة)

- لتجنب الوقوع في مشاكل
- ليس لدى العاملين ما يوهلهم لأكثر من ذلك الاعتراض
- لا ضرورة أن يتدخل العامل فيما لا يعنيه المشكلات الإنتاجية الملموسة
- مشاكل الحياة لا تترك للعاملين فرصة التفكير بذلك لكل العاملين
- العاملون ليسوا مجرد آلة
- عندما لا يقتنع المرؤوسين لهم حق
- العامل هو أفضل من يعرف
- المشاركة في اتخاذ القرارات حق

شكراً لجهودكم

البيانات
تم ترميز كل سؤال بـ ع رقم السؤال
نسبة مئوية وكاي مربع

متغير العمر:

العمر × 1ع

الكلية	1ع		العدد	من 25 إلى 30 سنة	العمر
	موافق جداً	موافق			
37	29	8	العدد	من 25 إلى 30 سنة	العمر
100.0%	78.4%	21.6%	%الصف		
62.7%	58.0%	88.9%	%العمود		
18	18	0	العدد	من 30 إلى 35 سنة	
100.0%	100.0%	.0%	%الصف		
30.5%	36.0%	.0%	%العمود		
2	1	1	العدد	من 35 إلى 40 سنة	
100.0%	50.0%	50.0%	%الصف		
3.4%	2.0%	11.1%	%العمود		
2	2	0	العدد	من 40 إلى 45 سنة	
100.0%	100.0%	.0%	%الصف		
3.4%	4.0%	.0%	%العمود		
59	50	9	العدد	الكلية	
100.0%	84.7%	15.3%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	6.628	3	0.085	غير دال

العمر × 2ع

الكلية	2ع			العدد	من 25 إلى 30 سنة	العمر
	موافق جداً	موافق	غير موافق			
37	24	13	0	العدد	من 25 إلى 30 سنة	العمر
100.0%	64.9%	35.1%	.0%	%الصف		
62.7%	60.0%	72.2%	.0%	%العمود		
18	13	4	1	العدد	من 30 إلى 35 سنة	
100.0%	72.2%	22.2%	5.6%	%الصف		
30.5%	32.5%	22.2%	100.0%	%العمود		
2	1	1	0	العدد	من 35 إلى 40 سنة	
100.0%	50.0%	50.0%	.0%	%الصف		
3.4%	2.5%	5.6%	.0%	%العمود		
2	2	0	0	العدد	من 40 إلى 45 سنة	
100.0%	100.0%	.0%	.0%	%الصف		
3.4%	5.0%	.0%	.0%	%العمود		
59	40	18	1	العدد	الكلية	
100.0%	67.8%	30.5%	1.7%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	4.300	6	0.636	غير دال

العمر × 3ع

الكلية	3ع			العدد	الصف%	العمود%	العمر
	موافق جداً	موافق	حيادي				
37	21	16	0	العدد	من 25 إلى 30 سنة		
100.0%	56.8%	43.2%	.0%	الصف%			
62.7%	53.8%	84.2%	.0%	العمود%			
18	16	2	0	العدد	من 30 إلى 35 سنة		
100.0%	88.9%	11.1%	.0%	الصف%			
30.5%	41.0%	10.5%	.0%	العمود%			
2	0	1	1	العدد	من 35 إلى 40 سنة		
100.0%	.0%	50.0%	50.0%	الصف%			
3.4%	.0%	5.3%	100.0%	العمود%			
2	2	0	0	العدد	من 40 إلى 45 سنة		
100.0%	100.0%	.0%	.0%	الصف%			
3.4%	5.1%	.0%	.0%	العمود%			
59	39	19	1	العدد	الكلية		
100.0%	66.1%	32.2%	1.7%	الصف%			
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	العمود%			

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	36.800	6	0.000	دال عند 0.01

العمر × 4ع

الكلية	4ع					العدد	الصف%	العمود%	العمر
	غير موافق أبداً	غير موافق	حيادي	موافق	موافق جداً				
37	8	16	8	5	0	العدد	من 25 إلى 30 سنة		
100.0%	21.6%	43.2%	21.6%	13.5%	.0%	الصف%			
62.7%	57.1%	61.5%	61.5%	100.0%	.0%	العمود%			
18	6	7	4	0	1	العدد	من 30 إلى 35 سنة		
100.0%	33.3%	38.9%	22.2%	.0%	5.6%	الصف%			
30.5%	42.9%	26.9%	30.8%	.0%	100.0%	العمود%			
2	0	1	1	0	0	العدد	من 35 إلى 40 سنة		
100.0%	.0%	50.0%	50.0%	.0%	.0%	الصف%			
3.4%	.0%	3.8%	7.7%	.0%	.0%	العمود%			
2	0	2	0	0	0	العدد	من 40 إلى 45 سنة		
100.0%	.0%	100.0%	.0%	.0%	.0%	الصف%			
3.4%	.0%	7.7%	.0%	.0%	.0%	العمود%			
59	14	26	13	5	1	العدد	الكلية		
100.0%	23.7%	44.1%	22.0%	8.5%	1.7%	الصف%			
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	العمود%			

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	9.674	12	0.645	غير دال

العمر x 5ع

الكلية	5ع				العدد	من 25 إلى 30 سنة	
	غير موافق أبدا	غير موافق	حيادي	موافق			
37	8	13	7	9	العدد	من 25 إلى 30 سنة	
100.0%	21.6%	35.1%	18.9%	24.3%	%الصف		
62.7%	80.0%	50.0%	70.0%	69.2%	%العمود		
18	2	10	2	4	العدد	من 30 إلى 35 سنة	
100.0%	11.1%	55.6%	11.1%	22.2%	%الصف		
30.5%	20.0%	38.5%	20.0%	30.8%	%العمود		
2	0	2	0	0	العدد	من 35 إلى 40 سنة	
100.0%	.0%	100.0%	.0%	.0%	%الصف		
3.4%	.0%	7.7%	.0%	.0%	%العمود		
2	0	1	1	0	العدد	من 40 إلى 45 سنة	
100.0%	.0%	50.0%	50.0%	.0%	%الصف		
3.4%	.0%	3.8%	10.0%	.0%	%العمود		
59	10	26	10	13	العدد	الكلية	
100.0%	16.9%	44.1%	16.9%	22.0%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	7.206	9	0.616	غير دال

العمر x 6ع

الكلية	6ع					العدد	من 25 إلى 30 سنة	
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبدا			
37	2	9	7	18	1	العدد	من 25 إلى 30 سنة	
100.0%	5.4%	24.3%	18.9%	48.6%	2.7%	%الصف		
62.7%	100.0%	75.0%	70.0%	58.1%	25.0%	%العمود		
18	0	3	2	10	3	العدد	من 30 إلى 35 سنة	
100.0%	.0%	16.7%	11.1%	55.6%	16.7%	%الصف		
30.5%	.0%	25.0%	20.0%	32.3%	75.0%	%العمود		
2	0	0	0	2	0	العدد	من 35 إلى 40 سنة	
100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%	.0%	%الصف		
3.4%	.0%	.0%	.0%	6.5%	.0%	%العمود		
2	0	0	1	1	0	العدد	من 40 إلى 45 سنة	
100.0%	.0%	.0%	50.0%	50.0%	.0%	%الصف		
3.4%	.0%	.0%	10.0%	3.2%	.0%	%العمود		
59	2	12	10	31	4	العدد	الكلية	
100.0%	3.4%	20.3%	16.9%	52.5%	6.8%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	9.257	12	0.681	غير دال

العمر x 7ع

الكلية	7ع					العدد	الصف %	العمود %	العمر
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً				
37	0	13	13	8	3	العدد	من 25 إلى 30 سنة		
100.0%	.0%	35.1%	35.1%	21.6%	8.1%	%الصف			
62.7%	.0%	86.7%	72.2%	40.0%	75.0%	%العمود			
18	2	2	4	9	1	العدد	من 30 إلى 35 سنة		
100.0%	11.1%	11.1%	22.2%	50.0%	5.6%	%الصف			
30.5%	100.0%	13.3%	22.2%	45.0%	25.0%	%العمود			
2	0	0	0	2	0	العدد	من 35 إلى 40 سنة		
100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%	.0%	%الصف			
3.4%	.0%	.0%	.0%	10.0%	.0%	%العمود			
2	0	0	1	1	0	العدد	من 40 إلى 45 سنة		
100.0%	.0%	.0%	50.0%	50.0%	.0%	%الصف			
3.4%	.0%	.0%	5.6%	5.0%	.0%	%العمود			
59	2	15	18	20	4	العدد	الكلية		
100.0%	3.4%	25.4%	30.5%	33.9%	6.8%	%الصف			
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود			

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	16.079	12	0.188	غير دال

العمر x 8ع

الكلية	8ع					العدد	الصف %	العمود %	العمر
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً				
37	6	15	6	9	1	العدد	من 25 إلى 30 سنة		
100.0%	16.2%	40.5%	16.2%	24.3%	2.7%	%الصف			
62.7%	66.7%	55.6%	66.7%	90.0%	25.0%	%العمود			
18	2	10	2	1	3	العدد	من 30 إلى 35 سنة		
100.0%	11.1%	55.6%	11.1%	5.6%	16.7%	%الصف			
30.5%	22.2%	37.0%	22.2%	10.0%	75.0%	%العمود			
2	0	1	1	0	0	العدد	من 35 إلى 40 سنة		
100.0%	.0%	50.0%	50.0%	.0%	.0%	%الصف			
3.4%	.0%	3.7%	11.1%	.0%	.0%	%العمود			
2	1	1	0	0	0	العدد	من 40 إلى 45 سنة		
100.0%	50.0%	50.0%	.0%	.0%	.0%	%الصف			
3.4%	11.1%	3.7%	.0%	.0%	.0%	%العمود			
59	9	27	9	10	4	العدد	الكلية		
100.0%	15.3%	45.8%	15.3%	16.9%	6.8%	%الصف			
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود			

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	11.857	12	0.457	غير دال

العمر × 9ع

الكلية	9ع					العدد	العمر
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً		
37	4	15	9	7	2	العدد	من 25 إلى 30 سنة
100.0%	10.8%	40.5%	24.3%	18.9%	5.4%	%الصف	
62.7%	57.1%	62.5%	69.2%	58.3%	66.7%	%العمود	
18	3	7	3	4	1	العدد	من 30 إلى 35 سنة
100.0%	16.7%	38.9%	16.7%	22.2%	5.6%	%الصف	
30.5%	42.9%	29.2%	23.1%	33.3%	33.3%	%العمود	
2	0	1	1	0	0	العدد	من 35 إلى 40 سنة
100.0%	.0%	50.0%	50.0%	.0%	.0%	%الصف	
3.4%	.0%	4.2%	7.7%	.0%	.0%	%العمود	
2	0	1	0	1	0	العدد	من 40 إلى 45 سنة
100.0%	.0%	50.0%	.0%	50.0%	.0%	%الصف	
3.4%	.0%	4.2%	.0%	8.3%	.0%	%العمود	
59	7	24	13	12	3	العدد	الكلية
100.0%	11.9%	40.7%	22.0%	20.3%	5.1%	%الصف	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود	

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	3.992	12	0.984	غير دال

العمر × 10ع

الكلية	10ع					العدد	العمر
	غير موافق أبداً	غير موافق	حيادي	موافق	موافق جداً		
37	10	22	3	1	1	العدد	من 25 إلى 30 سنة
100.0%	27.0%	59.5%	8.1%	2.7%	2.7%	%الصف	
62.7%	66.7%	61.1%	60.0%	50.0%	100.0%	%العمود	
18	4	12	1	1	0	العدد	من 30 إلى 35 سنة
100.0%	22.2%	66.7%	5.6%	5.6%	.0%	%الصف	
30.5%	26.7%	33.3%	20.0%	50.0%	.0%	%العمود	
2	0	2	0	0	0	العدد	من 35 إلى 40 سنة
100.0%	.0%	100.0%	.0%	.0%	.0%	%الصف	
3.4%	.0%	5.6%	.0%	.0%	.0%	%العمود	
2	1	0	1	0	0	العدد	من 40 إلى 45 سنة
100.0%	50.0%	.0%	50.0%	.0%	.0%	%الصف	
3.4%	6.7%	.0%	20.0%	.0%	.0%	%العمود	
59	15	36	5	2	1	العدد	الكلية
100.0%	25.4%	61.0%	8.5%	3.4%	1.7%	%الصف	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود	

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	8.378	12	0.755	غير دال

العمر × 11ع

الكلي	11ع					العدد	من 25 إلى 30 سنة	من 30 إلى 35 سنة	من 35 إلى 40 سنة	من 40 إلى 45 سنة	الكلي
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً						
37	3	11	11	8	4	العدد					
100.0%	8.1%	29.7%	29.7%	21.6%	10.8%	%الصف					
62.7%	60.0%	52.4%	64.7%	66.7%	100.0%	%العمود					
18	2	9	5	2	0	العدد					
100.0%	11.1%	50.0%	27.8%	11.1%	.0%	%الصف					
30.5%	40.0%	42.9%	29.4%	16.7%	.0%	%العمود					
2	0	1	0	1	0	العدد					
100.0%	.0%	50.0%	.0%	50.0%	.0%	%الصف					
3.4%	.0%	4.8%	.0%	8.3%	.0%	%العمود					
2	0	0	1	1	0	العدد					
100.0%	.0%	.0%	50.0%	50.0%	.0%	%الصف					
3.4%	.0%	.0%	5.9%	8.3%	.0%	%العمود					
59	5	21	17	12	4	العدد					
100.0%	8.5%	35.6%	28.8%	20.3%	6.8%	%الصف					
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود					

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	8.525	12	0.743	غير دال

العمر × 12ع

الكلي	12ع			العدد	من 25 إلى 30 سنة	من 30 إلى 35 سنة	من 35 إلى 40 سنة	من 40 إلى 45 سنة	الكلي
	غير موافق أبداً	غير موافق	موافق جداً						
37	25	11	1	العدد					
100.0%	67.6%	29.7%	2.7%	%الصف					
62.7%	64.1%	57.9%	100.0%	%العمود					
18	12	6	0	العدد					
100.0%	66.7%	33.3%	.0%	%الصف					
30.5%	30.8%	31.6%	.0%	%العمود					
2	1	1	0	العدد					
100.0%	50.0%	50.0%	.0%	%الصف					
3.4%	2.6%	5.3%	.0%	%العمود					
2	1	1	0	العدد					
100.0%	50.0%	50.0%	.0%	%الصف					
3.4%	2.6%	5.3%	.0%	%العمود					
59	39	19	1	العدد					
100.0%	66.1%	32.2%	1.7%	%الصف					
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود					

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	1.235	6	0.975	غير دال

العمر × ع13

الكلية	ع13					العدد	من 25 إلى 30 سنة	العمود
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً			
37	10	15	10	1	1	العدد	من 25 إلى 30 سنة	العمود
100.0%	27.0%	40.5%	27.0%	2.7%	2.7%	%الصف		
62.7%	50.0%	68.2%	83.3%	100.0%	25.0%	%العمود		
18	9	5	1	0	3	العدد	من 30 إلى 35 سنة	العمود
100.0%	50.0%	27.8%	5.6%	.0%	16.7%	%الصف		
30.5%	45.0%	22.7%	8.3%	.0%	75.0%	%العمود		
2	0	1	1	0	0	العدد	من 35 إلى 40 سنة	العمود
100.0%	.0%	50.0%	50.0%	.0%	.0%	%الصف		
3.4%	.0%	4.5%	8.3%	.0%	.0%	%العمود		
2	1	1	0	0	0	العدد	من 40 إلى 45 سنة	العمود
100.0%	50.0%	50.0%	.0%	.0%	.0%	%الصف		
3.4%	5.0%	4.5%	.0%	.0%	.0%	%العمود		
59	20	22	12	1	4	العدد	الكلية	
100.0%	33.9%	37.3%	20.3%	1.7%	6.8%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	11.826	12	0.460	غير دال

العمر × ع14

الكلية	ع14				العدد	من 25 إلى 30 سنة	العمود
	غير موافق أبداً	غير موافق	موافق	موافق جداً			
37	16	21	0	0	العدد	من 25 إلى 30 سنة	العمود
100.0%	43.2%	56.8%	.0%	.0%	%الصف		
62.7%	64.0%	65.6%	.0%	.0%	%العمود		
18	8	8	1	1	العدد	من 30 إلى 35 سنة	العمود
100.0%	44.4%	44.4%	5.6%	5.6%	%الصف		
30.5%	32.0%	25.0%	100.0%	100.0%	%العمود		
2	0	2	0	0	العدد	من 35 إلى 40 سنة	العمود
100.0%	.0%	100.0%	.0%	.0%	%الصف		
3.4%	.0%	6.3%	.0%	.0%	%العمود		
2	1	1	0	0	العدد	من 40 إلى 45 سنة	العمود
100.0%	50.0%	50.0%	.0%	.0%	%الصف		
3.4%	4.0%	3.1%	.0%	.0%	%العمود		
59	25	32	1	1	العدد	الكلية	
100.0%	42.4%	54.2%	1.7%	1.7%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
-------	----------	----	---------------	--------

غير دال	0.679	9	6.596	59
---------	-------	---	-------	----

العمر × 15ع

الكلي	15ع					العدد	من 25 إلى 30 سنة	العمر
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً			
37	3	19	6	6	3	العدد	من 25 إلى 30 سنة	
100.0%	8.1%	51.4%	16.2%	16.2%	8.1%	%الصف		
62.7%	42.9%	70.4%	54.5%	60.0%	75.0%	%العمود		
18	4	6	4	3	1	العدد	من 30 إلى 35 سنة	
100.0%	22.2%	33.3%	22.2%	16.7%	5.6%	%الصف		
30.5%	57.1%	22.2%	36.4%	30.0%	25.0%	%العمود		
2	0	1	1	0	0	العدد	من 35 إلى 40 سنة	
100.0%	.0%	50.0%	50.0%	.0%	.0%	%الصف		
3.4%	.0%	3.7%	9.1%	.0%	.0%	%العمود		
2	0	1	0	1	0	العدد	من 40 إلى 45 سنة	
100.0%	.0%	50.0%	.0%	50.0%	.0%	%الصف		
3.4%	.0%	3.7%	.0%	10.0%	.0%	%العمود		
59	7	27	11	10	4	العدد	الكلي	
100.0%	11.9%	45.8%	18.6%	16.9%	6.8%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	7.134	12	0.849	غير دال

العمر × 16ع

الكلي	16ع				العدد	من 25 إلى 30 سنة	العمر
	غير موافق	حيادي	موافق	موافق جداً			
37	2	5	19	11	العدد	من 25 إلى 30 سنة	
100.0%	5.4%	13.5%	51.4%	29.7%	%الصف		
62.7%	66.7%	71.4%	63.3%	57.9%	%العمود		
18	1	2	9	6	العدد	من 30 إلى 35 سنة	
100.0%	5.6%	11.1%	50.0%	33.3%	%الصف		
30.5%	33.3%	28.6%	30.0%	31.6%	%العمود		
2	0	0	1	1	العدد	من 35 إلى 40 سنة	
100.0%	.0%	.0%	50.0%	50.0%	%الصف		
3.4%	.0%	.0%	3.3%	5.3%	%العمود		
2	0	0	1	1	العدد	من 40 إلى 45 سنة	
100.0%	.0%	.0%	50.0%	50.0%	%الصف		
3.4%	.0%	.0%	3.3%	5.3%	%العمود		
59	3	7	30	19	العدد	الكلي	
100.0%	5.1%	11.9%	50.8%	32.2%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
-------	----------	----	---------------	--------

غير دال	0.999	9	1.263	59
---------	-------	---	-------	----

العمر × 17ع

الكلي	17ع				العدد		العمر
	غير موافق	حيادي	موافق	موافق جداً			
37	7	8	15	7			من 25 إلى 30 سنة
100.0%	18.9%	21.6%	40.5%	18.9%	%الصف		
	62.7%	77.8%	51.7%	70.0%		%العمود	
18	2	3	10	3			من 30 إلى 35 سنة
100.0%	11.1%	16.7%	55.6%	16.7%	%الصف		
	30.5%	22.2%	34.5%	30.0%		%العمود	
2	0	0	2	0			من 35 إلى 40 سنة
100.0%	.0%	.0%	100.0%	.0%	%الصف		
	3.4%	.0%	6.9%	.0%		%العمود	
2	0	0	2	0			من 40 إلى 45 سنة
100.0%	.0%	.0%	100.0%	.0%	%الصف		
	3.4%	.0%	6.9%	.0%		%العمود	
59	9	11	29	10			الكلي
100.0%	15.3%	18.6%	49.2%	16.9%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	5.674	9	0.772	غير دال

العمر × 18ع

الكلي	18ع					العدد		العمر
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً			
37	2	14	8	10	3			من 25 إلى 30 سنة
100.0%	5.4%	37.8%	21.6%	27.0%	8.1%	%الصف		
	62.7%	50.0%	66.7%	47.1%	76.9%		%العمود	
18	2	6	7	2	1			من 30 إلى 35 سنة
100.0%	11.1%	33.3%	38.9%	11.1%	5.6%	%الصف		
	30.5%	50.0%	28.6%	41.2%	25.0%		%العمود	
2	0	0	2	0	0			من 35 إلى 40 سنة
100.0%	.0%	.0%	100.0%	.0%	.0%	%الصف		
	3.4%	.0%	11.8%	.0%	.0%		%العمود	
2	0	1	0	1	0			من 40 إلى 45 سنة
100.0%	.0%	50.0%	.0%	50.0%	.0%	%الصف		
	3.4%	.0%	4.8%	7.7%	.0%		%العمود	
59	4	21	17	13	4			الكلي
100.0%	6.8%	35.6%	28.8%	22.0%	6.8%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
-------	----------	----	---------------	--------

غير دال	0.605	12	10.122	59
---------	-------	----	--------	----

العمر × 19ع

الكلي	19ع					العدد	من 25 إلى 30 سنة	العمر
	غير موافق أبداً	غير موافق	حيادي	موافق	موافق جداً			
37	1	13	9	12	2	العدد	من 25 إلى 30 سنة	
100.0%	2.7%	35.1%	24.3%	32.4%	5.4%	%الصف		
62.7%	100.0%	68.4%	60.0%	57.1%	66.7%	%العمود		
18	0	4	6	7	1	العدد	من 30 إلى 35 سنة	
100.0%	.0%	22.2%	33.3%	38.9%	5.6%	%الصف		
30.5%	.0%	21.1%	40.0%	33.3%	33.3%	%العمود		
2	0	1	0	1	0	العدد	من 35 إلى 40 سنة	
100.0%	.0%	50.0%	.0%	50.0%	.0%	%الصف		
3.4%	.0%	5.3%	.0%	4.8%	.0%	%العمود		
2	0	1	0	1	0	العدد	من 40 إلى 45 سنة	
100.0%	.0%	50.0%	.0%	50.0%	.0%	%الصف		
3.4%	.0%	5.3%	.0%	4.8%	.0%	%العمود		
59	1	19	15	21	3	العدد	الكلي	
100.0%	1.7%	32.2%	25.4%	35.6%	5.1%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	3.732	12	0.988	غير دال

العمر × 20ع

الكلي	20ع					العدد	من 25 إلى 30 سنة	العمر
	غير موافق أبداً	موافق	حيادي	غير موافق	موافق جداً			
37	0	14	15	7	1	العدد	من 25 إلى 30 سنة	
100.0%	.0%	37.8%	40.5%	18.9%	2.7%	%الصف		
62.7%	.0%	60.9%	62.5%	87.5%	50.0%	%العمود		
18	2	8	7	0	1	العدد	من 30 إلى 35 سنة	
100.0%	11.1%	44.4%	38.9%	.0%	5.6%	%الصف		
30.5%	100.0%	34.8%	29.2%	.0%	50.0%	%العمود		
2	0	1	0	1	0	العدد	من 35 إلى 40 سنة	
100.0%	.0%	50.0%	.0%	50.0%	.0%	%الصف		
3.4%	.0%	4.3%	.0%	12.5%	.0%	%العمود		
2	0	0	2	0	0	العدد	من 40 إلى 45 سنة	
100.0%	.0%	.0%	100.0%	.0%	.0%	%الصف		
3.4%	.0%	.0%	8.3%	.0%	.0%	%العمود		
59	2	23	24	8	2	العدد	الكلي	
100.0%	3.4%	39.0%	40.7%	13.6%	3.4%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
-------	----------	----	---------------	--------

غير دال	0.301	12	13.996	59
---------	-------	----	--------	----

العمر × ع21

الكلي	ع21					العدد	العمر
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً		
37	18	16	2	1	0		من 25 إلى 30 سنة
100.0%	48.6%	43.2%	5.4%	2.7%	.0%	%الصف	
62.7%	62.1%	66.7%	66.7%	50.0%	.0%	%العمود	
18	11	5	0	1	1		من 30 إلى 35 سنة
100.0%	61.1%	27.8%	.0%	5.6%	5.6%	%الصف	
30.5%	37.9%	20.8%	.0%	50.0%	100.0%	%العمود	
2	0	1	1	0	0		من 35 إلى 40 سنة
100.0%	.0%	50.0%	50.0%	.0%	.0%	%الصف	
3.4%	.0%	4.2%	33.3%	.0%	.0%	%العمود	
2	0	2	0	0	0		من 40 إلى 45 سنة
100.0%	.0%	100.0%	.0%	.0%	.0%	%الصف	
3.4%	.0%	8.3%	.0%	.0%	.0%	%العمود	
59	29	24	3	2	1		الكلي
100.0%	49.2%	40.7%	5.1%	3.4%	1.7%	%الصف	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود	

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	16.734	12	0.160	غير دال

العمر × ع22

الكلي	ع22			العدد	العمر
	موافق جداً	موافق	حيادي		
37	21	15	1		من 25 إلى 30 سنة
100.0%	56.8%	40.5%	2.7%	%الصف	
62.7%	56.8%	71.4%	100.0%	%العمود	
18	14	4	0		من 30 إلى 35 سنة
100.0%	77.8%	22.2%	.0%	%الصف	
30.5%	37.8%	19.0%	.0%	%العمود	
2	1	1	0		من 35 إلى 40 سنة
100.0%	50.0%	50.0%	.0%	%الصف	
3.4%	2.7%	4.8%	.0%	%العمود	
2	1	1	0		من 40 إلى 45 سنة
100.0%	50.0%	50.0%	.0%	%الصف	
3.4%	2.7%	4.8%	.0%	%العمود	
59	37	21	1		الكلي
100.0%	62.7%	35.6%	1.7%	%الصف	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود	

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	2.950	6	0.815	غير دال

العمر x ع23

الكلية	ع23		العدد	من 25 إلى 30 سنة	العمر
	لا	نعم			
37	36	1	العدد	من 25 إلى 30 سنة	
100.0%	97.3%	2.7%	الصف%		
62.7%	62.1%	100.0%	العمود%		
18	18	0	العدد	من 30 إلى 35 سنة	
100.0%	100.0%	.0%	الصف%		
30.5%	31.0%	.0%	العمود%		
2	2	0	العدد	من 35 إلى 40 سنة	
100.0%	100.0%	.0%	الصف%		
3.4%	3.4%	.0%	العمود%		
2	2	0	العدد	من 40 إلى 45 سنة	
100.0%	100.0%	.0%	الصف%		
3.4%	3.4%	.0%	العمود%		
59	58	1	العدد	الكلية	
100.0%	98.3%	1.7%	الصف%		
100.0%	100.0%	100.0%	العمود%		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	.605	3	0.985	غير دال

متغير الجنس:

الجنس × 1ع

الكلية	1ع		العدد	الجنس
	موافق جداً	موافق		
24	20	4	العدد	الإناث
100.0%	83.3%	16.7%	الصف%	
40.7%	40.0%	44.4%	العمود%	
35	30	5	العدد	الذكور
100.0%	85.7%	14.3%	الصف%	
59.3%	60.0%	55.6%	العمود%	
59	50	9	العدد	الكلية
100.0%	84.7%	15.3%	الصف%	
100.0%	100.0%	100.0%	العمود%	

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	0.062	1	0.803	غير دال

الجنس × 2ع

الكلية	2ع			العدد	الجنس
	موافق جداً	موافق	غير موافق		
24	17	7	0	العدد	الإناث
100.0%	70.8%	29.2%	.0%	الصف%	
40.7%	42.5%	38.9%	.0%	العمود%	
35	23	11	1	العدد	الذكور
100.0%	65.7%	31.4%	2.9%	الصف%	
59.3%	57.5%	61.1%	100.0%	العمود%	
59	40	18	1	العدد	الكلية
100.0%	67.8%	30.5%	1.7%	الصف%	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	العمود%	

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	0.765	2	0.682	غير دال

الجنس × 3ع

الكلية	3ع			العدد	الجنس
	موافق جداً	موافق	حيادي		
24	15	9	0	العدد	الإناث
100.0%	62.5%	37.5%	.0%	%الصف	
40.7%	38.5%	47.4%	.0%	%العمود	
35	24	10	1	العدد	الذكور
100.0%	68.6%	28.6%	2.9%	%الصف	
59.3%	61.5%	52.6%	100.0%	%العمود	
59	39	19	1	العدد	الكلية
100.0%	66.1%	32.2%	1.7%	%الصف	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود	

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	1.118	2	0.572	غير دال

الجنس × 4ع

الكلية	4ع					العدد	الجنس
	غير موافق أبداً	غير موافق	حيادي	موافق	موافق جداً		
24	4	10	8	2	0	العدد	الإناث
100.0%	16.7%	41.7%	33.3%	8.3%	.0%	%الصف	
40.7%	28.6%	38.5%	61.5%	40.0%	.0%	%العمود	
35	10	16	5	3	1	العدد	الذكور
100.0%	28.6%	45.7%	14.3%	8.6%	2.9%	%الصف	
59.3%	71.4%	61.5%	38.5%	60.0%	100.0%	%العمود	
59	14	26	13	5	1	العدد	الكلية
100.0%	23.7%	44.1%	22.0%	8.5%	1.7%	%الصف	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود	

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	3.934	4	0.415	غير دال

الجنس × 5ع

الكلية	5ع				العدد	الجنس
	غير موافق أبداً	غير موافق	حيادي	موافق		
24	1	13	4	6	العدد	الإناث
100.0%	4.2%	54.2%	16.7%	25.0%	%الصف	
40.7%	10.0%	50.0%	40.0%	46.2%	%العمود	
35	9	13	6	7	العدد	الذكور
100.0%	25.7%	37.1%	17.1%	20.0%	%الصف	
59.3%	90.0%	50.0%	60.0%	53.8%	%العمود	
59	10	26	10	13	العدد	الكلية
100.0%	16.9%	44.1%	16.9%	22.0%	%الصف	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود	

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	5.000	3	0.172	غير دال

الجنس × 6ع

الكلية	6ع					العدد	الجنس
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً		
24	0	7	4	12	1	العدد	الإناث
100.0%	.0%	29.2%	16.7%	50.0%	4.2%	%الصف	
40.7%	.0%	58.3%	40.0%	38.7%	25.0%	%العمود	
35	2	5	6	19	3	العدد	الذكور
100.0%	5.7%	14.3%	17.1%	54.3%	8.6%	%الصف	
59.3%	100.0%	41.7%	60.0%	61.3%	75.0%	%العمود	
59	2	12	10	31	4	العدد	الكلية
100.0%	3.4%	20.3%	16.9%	52.5%	6.8%	%الصف	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود	

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	3.381	4	0.496	غير دال

الجنس × 7ع

الكلية	7ع					العدد	الجنس
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً		
24	2	4	10	6	2	العدد	الإناث
100.0%	8.3%	16.7%	41.7%	25.0%	8.3%	%الصف	
40.7%	100.0%	26.7%	55.6%	30.0%	50.0%	%العمود	
35	0	11	8	14	2	العدد	الذكور
100.0%	.0%	31.4%	22.9%	40.0%	5.7%	%الصف	
59.3%	.0%	73.3%	44.4%	70.0%	50.0%	%العمود	
59	2	15	18	20	4	العدد	الكلية
100.0%	3.4%	25.4%	30.5%	33.9%	6.8%	%الصف	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود	

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	6.877	4	0.143	غير دال

الجنس × 8ع

الكلية	8ع					العدد	الجنس
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً		
24	4	9	4	5	2	العدد	الإناث
100.0%	16.7%	37.5%	16.7%	20.8%	8.3%	%الصف	
40.7%	44.4%	33.3%	44.4%	50.0%	50.0%	%العمود	
35	5	18	5	5	2	العدد	الذكور
100.0%	14.3%	51.4%	14.3%	14.3%	5.7%	%الصف	
59.3%	55.6%	66.7%	55.6%	50.0%	50.0%	%العمود	
59	9	27	9	10	4	العدد	الكلية
100.0%	15.3%	45.8%	15.3%	16.9%	6.8%	%الصف	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود	

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	1.214	4	0.876	غير دال

الجنس × 9ع

الكلية	9ع					العدد	الجنس
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً		
24	3	9	6	4	2	العدد	الإناث
100.0%	12.5%	37.5%	25.0%	16.7%	8.3%	%الصف	
40.7%	42.9%	37.5%	46.2%	33.3%	66.7%	%العمود	
35	4	15	7	8	1	العدد	الذكور
100.0%	11.4%	42.9%	20.0%	22.9%	2.9%	%الصف	
59.3%	57.1%	62.5%	53.8%	66.7%	33.3%	%العمود	
59	7	24	13	12	3	العدد	الكلية
100.0%	11.9%	40.7%	22.0%	20.3%	5.1%	%الصف	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود	

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	1.384	4	0.847	غير دال

الجنس × 10ع

الكلية	10ع					العدد	الجنس
	غير موافق أبداً	غير موافق	حيادي	موافق	موافق جداً		
24	3	18	2	1	0	العدد	الإناث
100.0%	12.5%	75.0%	8.3%	4.2%	.0%	%الصف	
40.7%	20.0%	50.0%	40.0%	50.0%	.0%	%العمود	
35	12	18	3	1	1	العدد	الذكور
100.0%	34.3%	51.4%	8.6%	2.9%	2.9%	%الصف	
59.3%	80.0%	50.0%	60.0%	50.0%	100.0%	%العمود	
59	15	36	5	2	1	العدد	الكلية
100.0%	25.4%	61.0%	8.5%	3.4%	1.7%	%الصف	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود	

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	4.713	4	0.318	غير دال

الجنس × 11ع

الكلية	11ع					العدد	الجنس
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً		
24	1	11	5	6	1	العدد	الإناث
100.0%	4.2%	45.8%	20.8%	25.0%	4.2%	%الصف	
40.7%	20.0%	52.4%	29.4%	50.0%	25.0%	%العمود	
35	4	10	12	6	3	العدد	الذكور
100.0%	11.4%	28.6%	34.3%	17.1%	8.6%	%الصف	
59.3%	80.0%	47.6%	70.6%	50.0%	75.0%	%العمود	
59	5	21	17	12	4	العدد	الكلية
100.0%	8.5%	35.6%	28.8%	20.3%	6.8%	%الصف	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود	

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	3.812	4	0.432	غير دال

الجنس × 12ع

الكلية	12ع			العدد	الجنس
	غير موافق أبداً	غير موافق	موافق جداً		
24	14	10	0	العدد	الإناث
100.0%	58.3%	41.7%	.0%	%الصف	
40.7%	35.9%	52.6%	.0%	%العمود	
35	25	9	1	العدد	الذكور
100.0%	71.4%	25.7%	2.9%	%الصف	
59.3%	64.1%	47.4%	100.0%	%العمود	
59	39	19	1	العدد	الكلية
100.0%	66.1%	32.2%	1.7%	%الصف	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود	

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	2.180	2	0.336	غير دال

الجنس × 13ع

الكلية	13ع					العدد	الجنس
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً		
24	5	10	6	1	2	العدد	الإناث
100.0%	20.8%	41.7%	25.0%	4.2%	8.3%	%الصف	
40.7%	25.0%	45.5%	50.0%	100.0%	50.0%	%العمود	
35	15	12	6	0	2	العدد	الذكور
100.0%	42.9%	34.3%	17.1%	.0%	5.7%	%الصف	
59.3%	75.0%	54.5%	50.0%	.0%	50.0%	%العمود	
59	20	22	12	1	4	العدد	الكلية
100.0%	33.9%	37.3%	20.3%	1.7%	6.8%	%الصف	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود	

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	4.280	4	0.369	غير دال

الجنس × ع14

الكلية	ع14				العدد	الصف%	العمود%	الجنس
	غير موافق أبداً	غير موافق	موافق	موافق جداً				
24	4	19	1	0	العدد			الإناث
100.0%	16.7%	79.2%	4.2%	.0%	الصف%			
40.7%	16.0%	59.4%	100.0%	.0%	العمود%			
35	21	13	0	1	العدد			الذكور
100.0%	60.0%	37.1%	.0%	2.9%	الصف%			
59.3%	84.0%	40.6%	.0%	100.0%	العمود%			
59	25	32	1	1	العدد			الكلية
100.0%	42.4%	54.2%	1.7%	1.7%	الصف%			
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	العمود%			

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	13.089	3	0.004	دال عند 0.01

الجنس × ع15

الكلية	ع15					العدد	الصف%	العمود%	الجنس
	غير موافق أبداً	غير موافق	حيادي	موافق	موافق جداً				
24	3	2	6	11	2	العدد			الإناث
100.0%	12.5%	8.3%	25.0%	45.8%	8.3%	الصف%			
40.7%	75.0%	20.0%	54.5%	40.7%	28.6%	العمود%			
35	1	8	5	16	5	العدد			الذكور
100.0%	2.9%	22.9%	14.3%	45.7%	14.3%	الصف%			
59.3%	25.0%	80.0%	45.5%	59.3%	71.4%	العمود%			
59	4	10	11	27	7	العدد			الكلية
100.0%	6.8%	16.9%	18.6%	45.8%	11.9%	الصف%			
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	العمود%			

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	5.026	4	0.285	غير دال

الجنس × ع16

الكلية	ع16				العدد	الصف%	العمود%	الجنس
	غير موافق	حيادي	موافق	موافق جداً				
24	1	5	9	9	العدد			الإناث
100.0%	4.2%	20.8%	37.5%	37.5%	الصف%			
40.7%	33.3%	71.4%	30.0%	47.4%	العمود%			
35	2	2	21	10	العدد			الذكور
100.0%	5.7%	5.7%	60.0%	28.6%	الصف%			
59.3%	66.7%	28.6%	70.0%	52.6%	العمود%			
59	3	7	30	19	العدد			الكلية
100.0%	5.1%	11.9%	50.8%	32.2%	الصف%			
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	العمود%			

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	4.580	3	0.205	غير دال

الجنس × 17ع

الكلية	17ع				العدد	الجنس	الإناث
	غير موافق	حيادي	موافق	موافق جداً			
24	5	4	11	4	العدد	الإناث	الجنس
100.0%	20.8%	16.7%	45.8%	16.7%	%الصف		
40.7%	55.6%	36.4%	37.9%	40.0%	%العمود		
35	4	7	18	6	العدد	الذكور	الجنس
100.0%	11.4%	20.0%	51.4%	17.1%	%الصف		
59.3%	44.4%	63.6%	62.1%	60.0%	%العمود		
59	9	11	29	10	العدد	الكلية	الجنس
100.0%	15.3%	18.6%	49.2%	16.9%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	1.003	3	0.801	غير دال

الجنس × 18ع

الكلية	18ع					العدد	الجنس	الإناث
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً			
24	2	10	5	6	1	العدد	الإناث	الجنس
100.0%	8.3%	41.7%	20.8%	25.0%	4.2%	%الصف		
40.7%	50.0%	47.6%	29.4%	46.2%	25.0%	%العمود		
35	2	11	12	7	3	العدد	الذكور	الجنس
100.0%	5.7%	31.4%	34.3%	20.0%	8.6%	%الصف		
59.3%	50.0%	52.4%	70.6%	53.8%	75.0%	%العمود		
59	4	21	17	13	4	العدد	الكلية	الجنس
100.0%	6.8%	35.6%	28.8%	22.0%	6.8%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	2.026	4	0.731	غير دال

الجنس × 19ع

الكلية	19ع					العدد	الجنس	الإناث
	غير موافق أبداً	غير موافق	حيادي	موافق	موافق جداً			
24	0	7	8	7	2	العدد	الإناث	الجنس
100.0%	.0%	29.2%	33.3%	29.2%	8.3%	%الصف		
40.7%	.0%	36.8%	53.3%	33.3%	66.7%	%العمود		
35	1	12	7	14	1	العدد	الذكور	الجنس
100.0%	2.9%	34.3%	20.0%	40.0%	2.9%	%الصف		
59.3%	100.0%	63.2%	46.7%	66.7%	33.3%	%العمود		
59	1	19	15	21	3	العدد	الكلية	الجنس
100.0%	1.7%	32.2%	25.4%	35.6%	5.1%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	3.106	4	0.540	غير دال

الجنس × ع20

الكلية	ع20					العدد	الجنس	الإناث
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً			
24	0	12	7	4	1	العدد	الإناث	الجنس
100.0%	.0%	50.0%	29.2%	16.7%	4.2%	%الصف		
40.7%	.0%	52.2%	29.2%	50.0%	50.0%	%العمود		
35	2	11	17	4	1	العدد	الذكور	الجنس
100.0%	5.7%	31.4%	48.6%	11.4%	2.9%	%الصف		
59.3%	100.0%	47.8%	70.8%	50.0%	50.0%	%العمود		
59	2	23	24	8	2	العدد	الكلية	الجنس
100.0%	3.4%	39.0%	40.7%	13.6%	3.4%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	4.309	4	0.366	غير دال

الجنس × ع21

الكلية	ع21					العدد	الجنس	الإناث
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً			
24	11	9	2	1	1	العدد	الإناث	الجنس
100.0%	45.8%	37.5%	8.3%	4.2%	4.2%	%الصف		
40.7%	37.9%	37.5%	66.7%	50.0%	100.0%	%العمود		
35	18	15	1	1	0	العدد	الذكور	الجنس
100.0%	51.4%	42.9%	2.9%	2.9%	.0%	%الصف		
59.3%	62.1%	62.5%	33.3%	50.0%	.0%	%العمود		
59	29	24	3	2	1	العدد	الكلية	الجنس
100.0%	49.2%	40.7%	5.1%	3.4%	1.7%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	2.561	4	0.634	غير دال

الجنس × ع22

الكلية	ع22			العدد	الجنس	الإناث
	موافق جداً	موافق	حيادي			
24	12	11	1	العدد	الإناث	الجنس
100.0%	50.0%	45.8%	4.2%	%الصف		
40.7%	32.4%	52.4%	100.0%	%العمود		
35	25	10	0	العدد	الذكور	الجنس
100.0%	71.4%	28.6%	.0%	%الصف		
59.3%	67.6%	47.6%	.0%	%العمود		
59	37	21	1	العدد	الكلية	الجنس
100.0%	62.7%	35.6%	1.7%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	3.693	2	0.158	غير دال

الجنس × ع23

الكلية	ع23		العدد	الجنس
	لا	نعم		
24	23	1	العدد	الإناث
100.0%	95.8%	4.2%	%الصف	
40.7%	39.7%	100.0%	%العمود	
35	35	0	العدد	الذكور
100.0%	100.0%	.0%	%الصف	
59.3%	60.3%	.0%	%العمود	
59	58	1	العدد	الكلية
100.0%	98.3%	1.7%	%الصف	
100.0%	100.0%	100.0%	%العمود	

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	1.483	1	0.223	غير دال

متغير المؤهل العلمي:

المستوى التعليمي x 1ع

الكلية	1ع		العدد	الصفحة %	العمود %
	موافق جداً	موافق			
1	1	0	العدد	الصفحة %	العمود %
100.0%	100.0%	.0%			
1.7%	2.0%	.0%			
13	13	0	العدد	الصفحة %	العمود %
100.0%	100.0%	.0%			
22.0%	26.0%	.0%			
38	31	7	العدد	الصفحة %	العمود %
100.0%	81.6%	18.4%			
64.4%	62.0%	77.8%			
7	5	2	العدد	الصفحة %	العمود %
100.0%	71.4%	28.6%			
11.9%	10.0%	22.2%			
59	50	9	العدد	الصفحة %	العمود %
100.0%	84.7%	15.3%			
100.0%	100.0%	100.0%			

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	3.775	3	0.287	غير دال

المستوى التعليمي x 2ع

الكلية	2ع			العدد	الصفحة %	العمود %
	موافق جداً	موافق	غير موافق			
1	0	1	0	العدد	الصفحة %	العمود %
100.0%	.0%	100.0%	.0%			
1.7%	.0%	5.6%	.0%			
13	11	1	1	العدد	الصفحة %	العمود %
100.0%	84.6%	7.7%	7.7%			
22.0%	27.5%	5.6%	100.0%			
38	25	13	0	العدد	الصفحة %	العمود %
100.0%	65.8%	34.2%	.0%			
64.4%	62.5%	72.2%	.0%			
7	4	3	0	العدد	الصفحة %	العمود %
100.0%	57.1%	42.9%	.0%			
11.9%	10.0%	16.7%	.0%			
59	40	18	1	العدد	الصفحة %	العمود %
100.0%	67.8%	30.5%	1.7%			
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	9.220	6	0.162	غير دال

المستوى التعليمي x 3ع

الكلية	3ع			العدد		
	موافق جداً	موافق	حيادي			
1	0	1	0	العدد	ثانوية	المستوى التعليمي
100.0%	.0%	100.0%	.0%	الصف%		
1.7%	.0%	5.3%	.0%	العمود%		
13	10	3	0	العدد	معهد متوسط	
100.0%	76.9%	23.1%	.0%	الصف%		
22.0%	25.6%	15.8%	.0%	العمود%		
38	25	13	0	العدد	جامعية	
100.0%	65.8%	34.2%	.0%	الصف%		
64.4%	64.1%	68.4%	.0%	العمود%		
7	4	2	1	العدد	دراسات عليا	
100.0%	57.1%	28.6%	14.3%	الصف%		
11.9%	10.3%	10.5%	100.0%	العمود%		
59	39	19	1	العدد	الكلية	
100.0%	66.1%	32.2%	1.7%	الصف%		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	العمود%		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	10.245	6	0.115	غير دال

المستوى التعليمي x 4ع

الكلية	4ع					العدد		
	غير موافق أبداً	غير موافق	حيادي	موافق	موافق جداً			
1	0	0	1	0	0	العدد	ثانوية	المستوى التعليمي
100.0%	.0%	.0%	100.0%	.0%	.0%	الصف%		
1.7%	.0%	.0%	7.7%	.0%	.0%	العمود%		
13	2	5	3	2	1	العدد	معهد متوسط	
100.0%	15.4%	38.5%	23.1%	15.4%	7.7%	الصف%		
22.0%	14.3%	19.2%	23.1%	40.0%	100.0%	العمود%		
38	9	18	8	3	0	العدد	جامعية	
100.0%	23.7%	47.4%	21.1%	7.9%	.0%	الصف%		
64.4%	64.3%	69.2%	61.5%	60.0%	.0%	العمود%		
7	3	3	1	0	0	العدد	دراسات عليا	
100.0%	42.9%	42.9%	14.3%	.0%	.0%	الصف%		
11.9%	21.4%	11.5%	7.7%	.0%	.0%	العمود%		
59	14	26	13	5	1	العدد	الكلية	
100.0%	23.7%	44.1%	22.0%	8.5%	1.7%	الصف%		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	العمود%		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	10.264	12	0.593	غير دال

المستوى التعليمي × 5ع

الكلية	5ع				العدد		
	غير موافق أبداً	غير موافق	حيادي	موافق			
1	0	1	0	0	العدد	ثانوية	المستوى التعليمي
100.0%	.0%	100.0%	.0%	.0%	الصف%		
1.7%	.0%	3.8%	.0%	.0%	العمود%		
13	2	7	1	3	العدد	معهد متوسط	
100.0%	15.4%	53.8%	7.7%	23.1%	الصف%		
22.0%	20.0%	26.9%	10.0%	23.1%	العمود%		
38	6	15	7	10	العدد	جامعية	
100.0%	15.8%	39.5%	18.4%	26.3%	الصف%		
64.4%	60.0%	57.7%	70.0%	76.9%	العمود%		
7	2	3	2	0	العدد	دراسات عليا	
100.0%	28.6%	42.9%	28.6%	.0%	الصف%		
11.9%	20.0%	11.5%	20.0%	.0%	العمود%		
59	10	26	10	13	العدد	الكلية	
100.0%	16.9%	44.1%	16.9%	22.0%	الصف%		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	العمود%		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	5.471	9	0.791	غير دال

المستوى التعليمي × 6ع

الكلية	6ع					العدد		
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً			
1	0	0	0	1	0	العدد	ثانوية	المستوى التعليمي
100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%	.0%	الصف%		
1.7%	.0%	.0%	.0%	3.2%	.0%	العمود%		
13	0	0	3	7	3	العدد	معهد متوسط	
100.0%	.0%	.0%	23.1%	53.8%	23.1%	الصف%		
22.0%	.0%	.0%	30.0%	22.6%	75.0%	العمود%		
38	1	12	6	18	1	العدد	جامعية	
100.0%	2.6%	31.6%	15.8%	47.4%	2.6%	الصف%		
64.4%	50.0%	100.0%	60.0%	58.1%	25.0%	العمود%		
7	1	0	1	5	0	العدد	دراسات عليا	
100.0%	14.3%	.0%	14.3%	71.4%	.0%	الصف%		
11.9%	50.0%	.0%	10.0%	16.1%	.0%	العمود%		
59	2	12	10	31	4	العدد	الكلية	
100.0%	3.4%	20.3%	16.9%	52.5%	6.8%	الصف%		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	العمود%		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	17.840	12	0.121	غير دال

المستوى التعليمي × 7ع

الكلية	7ع					العدد		
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً			
1	0	0	0	1	0		ثانوية	
100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%	.0%	%الصف		
1.7%	.0%	.0%	.0%	5.0%	.0%	%العمود		
13	1	2	2	7	1		معهد متوسط	
100.0%	7.7%	15.4%	15.4%	53.8%	7.7%	%الصف		
22.0%	50.0%	13.3%	11.1%	35.0%	25.0%	%العمود		
38	1	11	15	10	1		جامعية	
100.0%	2.6%	28.9%	39.5%	26.3%	2.6%	%الصف		
64.4%	50.0%	73.3%	83.3%	50.0%	25.0%	%العمود		
7	0	2	1	2	2		دراسات عليا	
100.0%	.0%	28.6%	14.3%	28.6%	28.6%	%الصف		
11.9%	.0%	13.3%	5.6%	10.0%	50.0%	%العمود		
59	2	15	18	20	4		الكلية	
100.0%	3.4%	25.4%	30.5%	33.9%	6.8%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار 2أ

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	14.382	12	0.277	غير دال

المستوى التعليمي × 8ع

الكلية	8ع					العدد		
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً			
1	0	0	1	0	0		ثانوية	
100.0%	.0%	.0%	100.0%	.0%	.0%	%الصف		
1.7%	.0%	.0%	11.1%	.0%	.0%	%العمود		
13	1	9	0	2	1		معهد متوسط	
100.0%	7.7%	69.2%	.0%	15.4%	7.7%	%الصف		
22.0%	11.1%	33.3%	.0%	20.0%	25.0%	%العمود		
38	6	14	8	7	3		جامعية	
100.0%	15.8%	36.8%	21.1%	18.4%	7.9%	%الصف		
64.4%	66.7%	51.9%	88.9%	70.0%	75.0%	%العمود		
7	2	4	0	1	0		دراسات عليا	
100.0%	28.6%	57.1%	.0%	14.3%	.0%	%الصف		
11.9%	22.2%	14.8%	.0%	10.0%	.0%	%العمود		
59	9	27	9	10	4		الكلية	
100.0%	15.3%	45.8%	15.3%	16.9%	6.8%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	13.833	12	0.312	غير دال

المستوى التعليمي × 9ع

الكلية	9ع					العدد		
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً			
1	0	1	0	0	0		ثانوية	المستوى التعليمي
100.0%	.0%	100.0%	.0%	.0%	.0%	%الصف		
1.7%	.0%	4.2%	.0%	.0%	.0%	%العمود		
13	4	4	2	3	0		معهد متوسط	
100.0%	30.8%	30.8%	15.4%	23.1%	.0%	%الصف		
22.0%	57.1%	16.7%	15.4%	25.0%	.0%	%العمود		
38	2	15	10	8	3		جامعية	
100.0%	5.3%	39.5%	26.3%	21.1%	7.9%	%الصف		
64.4%	28.6%	62.5%	76.9%	66.7%	100.0%	%العمود		
7	1	4	1	1	0		دراسات عليا	
100.0%	14.3%	57.1%	14.3%	14.3%	.0%	%الصف		
11.9%	14.3%	16.7%	7.7%	8.3%	.0%	%العمود		
59	7	24	13	12	3		الكلية	
100.0%	11.9%	40.7%	22.0%	20.3%	5.1%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	10.157	12	0.602	غير دال

المستوى التعليمي x 10ع

الكلية	10ع					العدد		
	غير موافق أبداً	غير موافق	حيادي	موافق	موافق جداً			
1	1	0	0	0	0		ثانوية	المستوى التعليمي
100.0%	100.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	%الصف		
1.7%	6.7%	.0%	.0%	.0%	.0%	%العمود		
13	1	10	2	0	0		معهد متوسط	
100.0%	7.7%	76.9%	15.4%	.0%	.0%	%الصف		
22.0%	6.7%	27.8%	40.0%	.0%	.0%	%العمود		
38	9	23	3	2	1		جامعية	
100.0%	23.7%	60.5%	7.9%	5.3%	2.6%	%الصف		
64.4%	60.0%	63.9%	60.0%	100.0%	100.0%	%العمود		
7	4	3	0	0	0		دراسات عليا	
100.0%	57.1%	42.9%	.0%	.0%	.0%	%الصف		
11.9%	26.7%	8.3%	.0%	.0%	.0%	%العمود		
59	15	36	5	2	1		الكلية	
100.0%	25.4%	61.0%	8.5%	3.4%	1.7%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	11.223	12	0.510	غير دال

المستوى التعليمي x 11ع

الكلية	11ع					العدد	الصفحة %	العمود %	المستوى التعليمي
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً				
1	0	0	1	0	0	العدد			ثانوية
100.0%	.0%	.0%	100.0%	.0%	.0%	الصفحة %			
1.7%	.0%	.0%	5.9%	.0%	.0%	العمود %			
13	2	6	3	2	0	العدد			معهد متوسط
100.0%	15.4%	46.2%	23.1%	15.4%	.0%	الصفحة %			
22.0%	40.0%	28.6%	17.6%	16.7%	.0%	العمود %			
38	1	14	10	10	3	العدد			جامعية
100.0%	2.6%	36.8%	26.3%	26.3%	7.9%	الصفحة %			
64.4%	20.0%	66.7%	58.8%	83.3%	75.0%	العمود %			
7	2	1	3	0	1	العدد			دراسات عليا
100.0%	28.6%	14.3%	42.9%	.0%	14.3%	الصفحة %			
11.9%	40.0%	4.8%	17.6%	.0%	25.0%	العمود %			
59	5	21	17	12	4	العدد			الكلية
100.0%	8.5%	35.6%	28.8%	20.3%	6.8%	الصفحة %			
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	العمود %			

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	13.878	12	0.309	غير دال

المستوى التعليمي x 12ع

الكلية	12ع			العدد	الصفحة %	العمود %	المستوى التعليمي
	غير موافق أبداً	غير موافق	موافق جداً				
1	1	0	0	العدد			ثانوية
100.0%	100.0%	.0%	.0%	الصفحة %			
1.7%	2.6%	.0%	.0%	العمود %			
13	9	4	0	العدد			معهد متوسط
100.0%	69.2%	30.8%	.0%	الصفحة %			
22.0%	23.1%	21.1%	.0%	العمود %			
38	23	14	1	العدد			جامعية
100.0%	60.5%	36.8%	2.6%	الصفحة %			
64.4%	59.0%	73.7%	100.0%	العمود %			
7	6	1	0	العدد			دراسات عليا
100.0%	85.7%	14.3%	.0%	الصفحة %			
11.9%	15.4%	5.3%	.0%	العمود %			
59	39	19	1	العدد			الكلية
100.0%	66.1%	32.2%	1.7%	الصفحة %			
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	العمود %			

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	2.614	6	0.856	غير دال

المستوى التعليمي x 13ع

الكلية	13ع					العدد		
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً			
1	0	0	1	0	0	العدد	ثانوية	المستوى التعليمي
100.0%	.0%	.0%	100.0%	.0%	.0%	الصف%		
1.7%	.0%	.0%	8.3%	.0%	.0%	العمود%		
13	6	4	2	0	1	العدد	معهد متوسط	
100.0%	46.2%	30.8%	15.4%	.0%	7.7%	الصف%		
22.0%	30.0%	18.2%	16.7%	.0%	25.0%	العمود%		
38	13	14	8	1	2	العدد	جامعية	
100.0%	34.2%	36.8%	21.1%	2.6%	5.3%	الصف%		
64.4%	65.0%	63.6%	66.7%	100.0%	50.0%	العمود%		
7	1	4	1	0	1	العدد	دراسات عليا	
100.0%	14.3%	57.1%	14.3%	.0%	14.3%	الصف%		
11.9%	5.0%	18.2%	8.3%	.0%	25.0%	العمود%		
59	20	22	12	1	4	العدد	الكلية	
100.0%	33.9%	37.3%	20.3%	1.7%	6.8%	الصف%		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	العمود%		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	7.733	12	0.806	غير دال

المستوى التعليمي x 14ع

الكلية	14ع				العدد		
	غير موافق أبداً	غير موافق	موافق	موافق جداً			
1	1	0	0	0	العدد	ثانوية	المستوى التعليمي
100.0%	100.0%	.0%	.0%	.0%	الصف%		
1.7%	4.0%	.0%	.0%	.0%	العمود%		
13	8	4	1	0	العدد	معهد متوسط	
100.0%	61.5%	30.8%	7.7%	.0%	الصف%		
22.0%	32.0%	12.5%	100.0%	.0%	العمود%		
38	12	25	0	1	العدد	جامعية	
100.0%	31.6%	65.8%	.0%	2.6%	الصف%		
64.4%	48.0%	78.1%	.0%	100.0%	العمود%		
7	4	3	0	0	العدد	دراسات عليا	
100.0%	57.1%	42.9%	.0%	.0%	الصف%		
11.9%	16.0%	9.4%	.0%	.0%	العمود%		
59	25	32	1	1	العدد	الكلية	
100.0%	42.4%	54.2%	1.7%	1.7%	الصف%		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	العمود%		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	10.372	9	0.321	غير دال

المستوى التعليمي x 15ع

الكلية	15ع					العدد		
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً			
1	0	0	1	0	0	العدد	ثانوية	المستوى التعليمي
100.0%	.0%	.0%	100.0%	.0%	.0%	الصف%		
1.7%	.0%	.0%	9.1%	.0%	.0%	العمود%		
13	2	7	2	2	0	العدد	معهد متوسط	
100.0%	15.4%	53.8%	15.4%	15.4%	.0%	الصف%		
22.0%	28.6%	25.9%	18.2%	20.0%	.0%	العمود%		
38	4	16	6	8	4	العدد	جامعية	
100.0%	10.5%	42.1%	15.8%	21.1%	10.5%	الصف%		
64.4%	57.1%	59.3%	54.5%	80.0%	100.0%	العمود%		
7	1	4	2	0	0	العدد	دراسات عليا	
100.0%	14.3%	57.1%	28.6%	.0%	.0%	الصف%		
11.9%	14.3%	14.8%	18.2%	.0%	.0%	العمود%		
59	7	27	11	10	4	العدد	الكلية	
100.0%	11.9%	45.8%	18.6%	16.9%	6.8%	الصف%		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	العمود%		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	9.422	12	0.667	غير دال

المستوى التعليمي x 16ع

الكلية	16ع				العدد		
	غير موافق	حيادي	موافق	موافق جداً			
1	0	0	0	1	العدد	ثانوية	المستوى التعليمي
100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%	الصف%		
1.7%	.0%	.0%	.0%	5.3%	العمود%		
13	1	2	4	6	العدد	معهد متوسط	
100.0%	7.7%	15.4%	30.8%	46.2%	الصف%		
22.0%	33.3%	28.6%	13.3%	31.6%	العمود%		
38	2	5	21	10	العدد	جامعية	
100.0%	5.3%	13.2%	55.3%	26.3%	الصف%		
64.4%	66.7%	71.4%	70.0%	52.6%	العمود%		
7	0	0	5	2	العدد	دراسات عليا	
100.0%	.0%	.0%	71.4%	28.6%	الصف%		
11.9%	.0%	.0%	16.7%	10.5%	العمود%		
59	3	7	30	19	العدد	الكلية	
100.0%	5.1%	11.9%	50.8%	32.2%	الصف%		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	العمود%		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	6.640	9	0.675	غير دال

المستوى التعليمي x 17ع

الكلي	17ع				العدد		
	غير موافق	حيادي	موافق	موافق جداً			
1	0	0	1	0		ثانوية	المستوى التعليمي
100.0%	.0%	.0%	100.0%	.0%	%الصف		
1.7%	.0%	.0%	3.4%	.0%	%العمود		
13	3	4	4	2		معهد متوسط	
100.0%	23.1%	30.8%	30.8%	15.4%	%الصف		
22.0%	33.3%	36.4%	13.8%	20.0%	%العمود		
38	5	5	21	7		جامعية	
100.0%	13.2%	13.2%	55.3%	18.4%	%الصف		
64.4%	55.6%	45.5%	72.4%	70.0%	%العمود		
7	1	2	3	1		دراسات عليا	
100.0%	14.3%	28.6%	42.9%	14.3%	%الصف		
11.9%	11.1%	18.2%	10.3%	10.0%	%العمود		
59	9	11	29	10		الكلي	
100.0%	15.3%	18.6%	49.2%	16.9%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	5.014	9	0.833	غير دال

المستوى التعليمي x 18ع

الكلي	18ع					العدد		
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً			
1	0	0	0	1	0		ثانوية	المستوى التعليمي
100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%	.0%	%الصف		
1.7%	.0%	.0%	.0%	7.7%	.0%	%العمود		
13	2	4	2	3	2		معهد متوسط	
100.0%	15.4%	30.8%	15.4%	23.1%	15.4%	%الصف		
22.0%	50.0%	19.0%	11.8%	23.1%	50.0%	%العمود		
38	2	16	10	9	1		جامعية	
100.0%	5.3%	42.1%	26.3%	23.7%	2.6%	%الصف		
64.4%	50.0%	76.2%	58.8%	69.2%	25.0%	%العمود		
7	0	1	5	0	1		دراسات عليا	
100.0%	.0%	14.3%	71.4%	.0%	14.3%	%الصف		
11.9%	.0%	4.8%	29.4%	.0%	25.0%	%العمود		
59	4	21	17	13	4		الكلي	
100.0%	6.8%	35.6%	28.8%	22.0%	6.8%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	16.862	12	0.155	غير دال

المستوى التعليمي x 19ع

الكلية	19ع					العدد		
	غير موافق أبداً	غير موافق	حيادي	موافق	موافق جداً			
1	0	0	0	1	0		ثانوية	المستوى التعليمي
100.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%	.0%	%الصف		
1.7%	.0%	.0%	.0%	4.8%	.0%	%العمود		
13	0	4	4	4	1		معهد متوسط	
100.0%	.0%	30.8%	30.8%	30.8%	7.7%	%الصف		
22.0%	.0%	21.1%	26.7%	19.0%	33.3%	%العمود		
38	1	11	10	14	2		جامعية	
100.0%	2.6%	28.9%	26.3%	36.8%	5.3%	%الصف		
64.4%	100.0%	57.9%	66.7%	66.7%	66.7%	%العمود		
7	0	4	1	2	0		دراسات عليا	
100.0%	.0%	57.1%	14.3%	28.6%	.0%	%الصف		
11.9%	.0%	21.1%	6.7%	9.5%	.0%	%العمود		
59	1	19	15	21	3		الكلية	
100.0%	1.7%	32.2%	25.4%	35.6%	5.1%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	5.061	12	0.956	غير دال

المستوى التعليمي x 20ع

الكلية	20ع					العدد		
	غير موافق أبداً	موافق	حيادي	غير موافق	موافق جداً			
1	0	1	0	0	0		ثانوية	المستوى التعليمي
100.0%	.0%	100.0%	.0%	.0%	.0%	%الصف		
1.7%	.0%	4.3%	.0%	.0%	.0%	%العمود		
13	2	3	5	3	0		معهد متوسط	
100.0%	15.4%	23.1%	38.5%	23.1%	.0%	%الصف		
22.0%	100.0%	13.0%	20.8%	37.5%	.0%	%العمود		
38	0	16	16	4	2		جامعية	
100.0%	.0%	42.1%	42.1%	10.5%	5.3%	%الصف		
64.4%	.0%	69.6%	66.7%	50.0%	100.0%	%العمود		
7	0	3	3	1	0		دراسات عليا	
100.0%	.0%	42.9%	42.9%	14.3%	.0%	%الصف		
11.9%	.0%	13.0%	12.5%	12.5%	.0%	%العمود		
59	2	23	24	8	2		الكلية	
100.0%	3.4%	39.0%	40.7%	13.6%	3.4%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	11.817	12	0.460	غير دال

المستوى التعليمي x 21ع

الكلية	21ع					العدد	الصفحة %	العمود %	المستوى التعليمي
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً				
1	0	1	0	0	0	العدد			ثانوية
100.0%	.0%	100.0%	.0%	.0%	.0%	الصفحة %			
1.7%	.0%	4.2%	.0%	.0%	.0%	العمود %			
13	9	2	0	2	0	العدد			معهد متوسط
100.0%	69.2%	15.4%	.0%	15.4%	.0%	الصفحة %			
22.0%	31.0%	8.3%	.0%	100.0%	.0%	العمود %			
38	17	18	2	0	1	العدد			جامعية
100.0%	44.7%	47.4%	5.3%	.0%	2.6%	الصفحة %			
64.4%	58.6%	75.0%	66.7%	.0%	100.0%	العمود %			
7	3	3	1	0	0	العدد			دراسات عليا
100.0%	42.9%	42.9%	14.3%	.0%	.0%	الصفحة %			
11.9%	10.3%	12.5%	33.3%	.0%	.0%	العمود %			
59	29	24	3	2	1	العدد			الكلية
100.0%	49.2%	40.7%	5.1%	3.4%	1.7%	الصفحة %			
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	العمود %			

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	14.610	12	0.263	غير دال

المستوى التعليمي x 22ع

الكلية	22ع			العدد	الصفحة %	العمود %	المستوى التعليمي
	موافق جداً	موافق	حيادي				
1	0	1	0	العدد			ثانوية
100.0%	.0%	100.0%	.0%	الصفحة %			
1.7%	.0%	4.8%	.0%	العمود %			
13	10	3	0	العدد			معهد متوسط
100.0%	76.9%	23.1%	.0%	الصفحة %			
22.0%	27.0%	14.3%	.0%	العمود %			
38	23	14	1	العدد			جامعية
100.0%	60.5%	36.8%	2.6%	الصفحة %			
64.4%	62.2%	66.7%	100.0%	العمود %			
7	4	3	0	العدد			دراسات عليا
100.0%	57.1%	42.9%	.0%	الصفحة %			
11.9%	10.8%	14.3%	.0%	العمود %			
59	37	21	1	العدد			الكلية
100.0%	62.7%	35.6%	1.7%	الصفحة %			
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	العمود %			

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	3.520	6	0.741	غير دال

المستوى التعليمي x 23ع

الكلي	23ع		العدد		المستوى التعليمي
	لا	نعم			
1	1	0	العدد	ثانوية	المستوى التعليمي
100.0%	100.0%	.0%	الصف%		
1.7%	1.7%	.0%	العمود%		
13	13	0	العدد	معهد متوسط	
100.0%	100.0%	.0%	الصف%		
22.0%	22.4%	.0%	العمود%		
38	37	1	العدد	جامعية	
100.0%	97.4%	2.6%	الصف%		
64.4%	63.8%	100.0%	العمود%		
7	7	0	العدد	دراسات عليا	
100.0%	100.0%	.0%	الصف%		
11.9%	12.1%	.0%	العمود%		
59	58	1	العدد	الكلي	
100.0%	98.3%	1.7%	الصف%		
100.0%	100.0%	100.0%	العمود%		

اختبار كا2

القرار	مستوى الدلالة	دح	قيمة كا2	العدد
غير دال	0.905	3	.562	59

متغير المستوى الوظيفي:

المستوى الوظيفي x 1ع

الكلي	1ع		العدد	موظف	المستوى الوظيفي
	موافق جداً	موافق			
24	20	4			
100.0%	83.3%	16.7%	%الصف		
40.7%	40.0%	44.4%	%العمود		
27	23	4			
100.0%	85.2%	14.8%	%الصف		
45.8%	46.0%	44.4%	%العمود		
8	7	1			
100.0%	87.5%	12.5%	%الصف		
13.6%	14.0%	11.1%	%العمود		
59	50	9			
100.0%	84.7%	15.3%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	0.088	2	0.957	غير دال

المستوى الوظيفي x 2ع

الكلي	2ع			العدد	موظف	المستوى الوظيفي
	موافق جداً	موافق	غير موافق			
24	18	6	0			
100.0%	75.0%	25.0%	.0%	%الصف		
40.7%	45.0%	33.3%	.0%	%العمود		
27	16	10	1			
100.0%	59.3%	37.0%	3.7%	%الصف		
45.8%	40.0%	55.6%	100.0%	%العمود		
8	6	2	0			
100.0%	75.0%	25.0%	.0%	%الصف		
13.6%	15.0%	11.1%	.0%	%العمود		
59	40	18	1			
100.0%	67.8%	30.5%	1.7%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	2.416	4	0.660	غير دال

المستوى الوظيفي x 3ع

الكلية	3ع			العدد	موظف	المستوى الوظيفي
	موافق جداً	موافق	حيادي			
24	18	6	0			
100.0%	75.0%	25.0%	.0%	%الصف		
40.7%	46.2%	31.6%	.0%	%العمود		
27	15	11	1			
100.0%	55.6%	40.7%	3.7%	%الصف		
45.8%	38.5%	57.9%	100.0%	%العمود		
8	6	2	0			
100.0%	75.0%	25.0%	.0%	%الصف		
13.6%	15.4%	10.5%	.0%	%العمود		
59	39	19	1			
100.0%	66.1%	32.2%	1.7%	%الصف	الكلية	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	3.149	4	0.533	غير دال

المستوى الوظيفي x 4ع

الكلية	4ع					العدد	موظف	المستوى الوظيفي
	غير موافق أبداً	غير موافق	حيادي	موافق	موافق جداً			
24	8	9	6	1	0			
100.0%	33.3%	37.5%	25.0%	4.2%	.0%	%الصف		
40.7%	57.1%	34.6%	46.2%	20.0%	.0%	%العمود		
27	4	15	4	3	1			
100.0%	14.8%	55.6%	14.8%	11.1%	3.7%	%الصف		
45.8%	28.6%	57.7%	30.8%	60.0%	100.0%	%العمود		
8	2	2	3	1	0			
100.0%	25.0%	25.0%	37.5%	12.5%	.0%	%الصف		
13.6%	14.3%	7.7%	23.1%	20.0%	.0%	%العمود		
59	14	26	13	5	1			
100.0%	23.7%	44.1%	22.0%	8.5%	1.7%	%الصف	الكلية	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	7.234	8	0.512	غير دال

المستوى الوظيفي × 5ع

الكلية	5ع				العدد		
	غير موافق أبداً	غير موافق	حيادي	موافق			
24	7	12	2	3	العدد	موظف	المستوى الوظيفي
100.0%	29.2%	50.0%	8.3%	12.5%	%الصف		
40.7%	70.0%	46.2%	20.0%	23.1%	%العمود		
27	2	10	6	9	العدد	مشرف	
100.0%	7.4%	37.0%	22.2%	33.3%	%الصف		
45.8%	20.0%	38.5%	60.0%	69.2%	%العمود		
8	1	4	2	1	العدد	رئيس قسم	
100.0%	12.5%	50.0%	25.0%	12.5%	%الصف		
13.6%	10.0%	15.4%	20.0%	7.7%	%العمود		
59	10	26	10	13	العدد	الكلية	
100.0%	16.9%	44.1%	16.9%	22.0%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	8.900	6	0.179	غير دال

المستوى الوظيفي × 6ع

الكلية	6ع					العدد		
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً			
24	2	4	6	11	1	العدد	موظف	المستوى الوظيفي
100.0%	8.3%	16.7%	25.0%	45.8%	4.2%	%الصف		
40.7%	100.0%	33.3%	60.0%	35.5%	25.0%	%العمود		
27	0	8	3	14	2	العدد	مشرف	
100.0%	.0%	29.6%	11.1%	51.9%	7.4%	%الصف		
45.8%	.0%	66.7%	30.0%	45.2%	50.0%	%العمود		
8	0	0	1	6	1	العدد	رئيس قسم	
100.0%	.0%	.0%	12.5%	75.0%	12.5%	%الصف		
13.6%	.0%	.0%	10.0%	19.4%	25.0%	%العمود		
59	2	12	10	31	4	العدد	الكلية	
100.0%	3.4%	20.3%	16.9%	52.5%	6.8%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	9.022	8	0.340	غير دال

المستوى الوظيفي x 7ع

الكلية	7ع					العدد	موظف	المستوى الوظيفي
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً			
24	2	5	9	7	1	العدد		
100.0%	8.3%	20.8%	37.5%	29.2%	4.2%	%الصف		
40.7%	100.0%	33.3%	50.0%	35.0%	25.0%	%العمود		
27	0	8	8	9	2	العدد	مشرف	
100.0%	.0%	29.6%	29.6%	33.3%	7.4%	%الصف		
45.8%	.0%	53.3%	44.4%	45.0%	50.0%	%العمود		
8	0	2	1	4	1	العدد	رئيس قسم	
100.0%	.0%	25.0%	12.5%	50.0%	12.5%	%الصف		
13.6%	.0%	13.3%	5.6%	20.0%	25.0%	%العمود		
59	2	15	18	20	4	العدد	الكلية	
100.0%	3.4%	25.4%	30.5%	33.9%	6.8%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	5.962	8	0.651	غير دال

المستوى الوظيفي x 8ع

الكلية	8ع					العدد	موظف	المستوى الوظيفي
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً			
24	3	13	2	3	3	العدد		
100.0%	12.5%	54.2%	8.3%	12.5%	12.5%	%الصف		
40.7%	33.3%	48.1%	22.2%	30.0%	75.0%	%العمود		
27	4	10	5	7	1	العدد	مشرف	
100.0%	14.8%	37.0%	18.5%	25.9%	3.7%	%الصف		
45.8%	44.4%	37.0%	55.6%	70.0%	25.0%	%العمود		
8	2	4	2	0	0	العدد	رئيس قسم	
100.0%	25.0%	50.0%	25.0%	.0%	.0%	%الصف		
13.6%	22.2%	14.8%	22.2%	.0%	.0%	%العمود		
59	9	27	9	10	4	العدد	الكلية	
100.0%	15.3%	45.8%	15.3%	16.9%	6.8%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	7.910	8	0.442	غير دال

المستوى الوظيفي x 9ع

الكلية	9ع					العدد	موظف	المستوى الوظيفي
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً			
24	4	7	4	7	2			
100.0%	16.7%	29.2%	16.7%	29.2%	8.3%	%الصف		
40.7%	57.1%	29.2%	30.8%	58.3%	66.7%	%العمود		
27	2	13	7	4	1			
100.0%	7.4%	48.1%	25.9%	14.8%	3.7%	%الصف		
45.8%	28.6%	54.2%	53.8%	33.3%	33.3%	%العمود		
8	1	4	2	1	0			
100.0%	12.5%	50.0%	25.0%	12.5%	.0%	%الصف		
13.6%	14.3%	16.7%	15.4%	8.3%	.0%	%العمود		
59	7	24	13	12	3			
100.0%	11.9%	40.7%	22.0%	20.3%	5.1%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	5.348	8	0.720	غير دال

المستوى الوظيفي x 10ع

الكلية	10ع					العدد	موظف	المستوى الوظيفي
	غير موافق أبداً	غير موافق	حيادي	موافق	موافق جداً			
24	7	13	4	0	0			
100.0%	29.2%	54.2%	16.7%	.0%	.0%	%الصف		
40.7%	46.7%	36.1%	80.0%	.0%	.0%	%العمود		
27	7	17	1	2	0			
100.0%	25.9%	63.0%	3.7%	7.4%	.0%	%الصف		
45.8%	46.7%	47.2%	20.0%	100.0%	.0%	%العمود		
8	1	6	0	0	1			
100.0%	12.5%	75.0%	.0%	.0%	12.5%	%الصف		
13.6%	6.7%	16.7%	.0%	.0%	100.0%	%العمود		
59	15	36	5	2	1			
100.0%	25.4%	61.0%	8.5%	3.4%	1.7%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	13.167	8	0.106	غير دال

المستوى الوظيفي x 11ع

الكلية	11ع					العدد	موظف	المستوى الوظيفي
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً			
24	3	9	6	4	2			
100.0%	12.5%	37.5%	25.0%	16.7%	8.3%	%الصف		
40.7%	60.0%	42.9%	35.3%	33.3%	50.0%	%العمود		
27	1	8	9	7	2			
100.0%	3.7%	29.6%	33.3%	25.9%	7.4%	%الصف		
45.8%	20.0%	38.1%	52.9%	58.3%	50.0%	%العمود		
8	1	4	2	1	0			
100.0%	12.5%	50.0%	25.0%	12.5%	.0%	%الصف		
13.6%	20.0%	19.0%	11.8%	8.3%	.0%	%العمود		
59	5	21	17	12	4			
100.0%	8.5%	35.6%	28.8%	20.3%	6.8%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	3.909	8	0.865	غير دال

المستوى الوظيفي x 12ع

الكلية	12ع			العدد	موظف	المستوى الوظيفي
	غير موافق أبداً	غير موافق	موافق جداً			
24	15	9	0			
100.0%	62.5%	37.5%	.0%	%الصف		
40.7%	38.5%	47.4%	.0%	%العمود		
27	18	8	1			
100.0%	66.7%	29.6%	3.7%	%الصف		
45.8%	46.2%	42.1%	100.0%	%العمود		
8	6	2	0			
100.0%	75.0%	25.0%	.0%	%الصف		
13.6%	15.4%	10.5%	.0%	%العمود		
59	39	19	1			
100.0%	66.1%	32.2%	1.7%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	1.723	4	0.787	غير دال

المستوى الوظيفي x 13ع

الكلية	13ع					العدد	موظف	المستوى الوظيفي
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً			
24	8	7	5	0	4	العدد		
100.0%	33.3%	29.2%	20.8%	.0%	16.7%	%الصف		
40.7%	40.0%	31.8%	41.7%	.0%	100.0%	%العمود		
27	8	11	7	1	0	العدد		
100.0%	29.6%	40.7%	25.9%	3.7%	.0%	%الصف		
45.8%	40.0%	50.0%	58.3%	100.0%	.0%	%العمود		
8	4	4	0	0	0	العدد		
100.0%	50.0%	50.0%	.0%	.0%	.0%	%الصف		
13.6%	20.0%	18.2%	.0%	.0%	.0%	%العمود		
59	20	22	12	1	4	العدد		
100.0%	33.9%	37.3%	20.3%	1.7%	6.8%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	10.680	8	0.221	غير دال

المستوى الوظيفي x 14ع

الكلية	14ع				العدد	موظف	المستوى الوظيفي
	غير موافق أبداً	غير موافق	موافق	موافق جداً			
24	15	8	1	0	العدد		
100.0%	62.5%	33.3%	4.2%	.0%	%الصف		
40.7%	60.0%	25.0%	100.0%	.0%	%العمود		
27	8	18	0	1	العدد		
100.0%	29.6%	66.7%	.0%	3.7%	%الصف		
45.8%	32.0%	56.3%	.0%	100.0%	%العمود		
8	2	6	0	0	العدد		
100.0%	25.0%	75.0%	.0%	.0%	%الصف		
13.6%	8.0%	18.8%	.0%	.0%	%العمود		
59	25	32	1	1	العدد		
100.0%	42.4%	54.2%	1.7%	1.7%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	9.881	6	0.130	غير دال

المستوى الوظيفي × ع15

الكلية	ع15					العدد	موظف	المستوى الوظيفي
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً			
24	2	16	1	3	2	العدد		
100.0%	8.3%	66.7%	4.2%	12.5%	8.3%	%الصف		
40.7%	28.6%	59.3%	9.1%	30.0%	50.0%	%العمود		
27	3	8	7	7	2	العدد	مشرف	
100.0%	11.1%	29.6%	25.9%	25.9%	7.4%	%الصف		
45.8%	42.9%	29.6%	63.6%	70.0%	50.0%	%العمود		
8	2	3	3	0	0	العدد	رئيس قسم	
100.0%	25.0%	37.5%	37.5%	.0%	.0%	%الصف		
13.6%	28.6%	11.1%	27.3%	.0%	.0%	%العمود		
59	7	27	11	10	4	العدد	الكلية	
100.0%	11.9%	45.8%	18.6%	16.9%	6.8%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	13.930	8	0.084	غير دال

المستوى الوظيفي × ع16

الكلية	ع16				العدد	موظف	المستوى الوظيفي
	غير موافق	حيادي	موافق	موافق جداً			
24	2	3	11	8	العدد		
100.0%	8.3%	12.5%	45.8%	33.3%	%الصف		
40.7%	66.7%	42.9%	36.7%	42.1%	%العمود		
27	1	4	14	8	العدد	مشرف	
100.0%	3.7%	14.8%	51.9%	29.6%	%الصف		
45.8%	33.3%	57.1%	46.7%	42.1%	%العمود		
8	0	0	5	3	العدد	رئيس قسم	
100.0%	.0%	.0%	62.5%	37.5%	%الصف		
13.6%	.0%	.0%	16.7%	15.8%	%العمود		
59	3	7	30	19	العدد	الكلية	
100.0%	5.1%	11.9%	50.8%	32.2%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	2.634	6	0.853	غير دال

المستوى الوظيفي x 17ع

الكلية	17ع				العدد	موظف	المستوى الوظيفي
	غير موافق	حيادي	موافق	موافق جداً			
24	1	7	10	6			
100.0%	4.2%	29.2%	41.7%	25.0%	%الصف		
40.7%	11.1%	63.6%	34.5%	60.0%	%العمود		
27	8	3	12	4			
100.0%	29.6%	11.1%	44.4%	14.8%	%الصف		
45.8%	88.9%	27.3%	41.4%	40.0%	%العمود		
8	0	1	7	0			
100.0%	.0%	12.5%	87.5%	.0%	%الصف		
13.6%	.0%	9.1%	24.1%	.0%	%العمود		
59	9	11	29	10			
100.0%	15.3%	18.6%	49.2%	16.9%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	14.356	6	0.026	دال عند 0.05

المستوى الوظيفي x 18ع

الكلية	18ع					العدد	موظف	المستوى الوظيفي
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً			
24	0	5	7	8	4			
100.0%	.0%	20.8%	29.2%	33.3%	16.7%	%الصف		
40.7%	.0%	23.8%	41.2%	61.5%	100.0%	%العمود		
27	4	10	8	5	0			
100.0%	14.8%	37.0%	29.6%	18.5%	.0%	%الصف		
45.8%	100.0%	47.6%	47.1%	38.5%	.0%	%العمود		
8	0	6	2	0	0			
100.0%	.0%	75.0%	25.0%	.0%	.0%	%الصف		
13.6%	.0%	28.6%	11.8%	.0%	.0%	%العمود		
59	4	21	17	13	4			
100.0%	6.8%	35.6%	28.8%	22.0%	6.8%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	18.902	8	0.015	دال عند 0.05

المستوى الوظيفي x ع19

الكلية	ع19					العدد	موظف	المستوى الوظيفي
	غير موافق أبداً	غير موافق	حيادي	موافق	موافق جداً			
24	0	5	9	7	3			
100.0%	.0%	20.8%	37.5%	29.2%	12.5%	%الصف		
40.7%	.0%	26.3%	60.0%	33.3%	100.0%	%العمود		
27	1	10	4	12	0			
100.0%	3.7%	37.0%	14.8%	44.4%	.0%	%الصف		
45.8%	100.0%	52.6%	26.7%	57.1%	.0%	%العمود		
8	0	4	2	2	0			
100.0%	.0%	50.0%	25.0%	25.0%	.0%	%الصف		
13.6%	.0%	21.1%	13.3%	9.5%	.0%	%العمود		
59	1	19	15	21	3			
100.0%	1.7%	32.2%	25.4%	35.6%	5.1%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	11.204	8	0.190	غير دال

المستوى الوظيفي x ع20

الكلية	ع20					العدد	موظف	المستوى الوظيفي
	غير موافق أبداً	غير موافق	حيادي	موافق	موافق جداً			
24	2	5	11	5	1			
100.0%	8.3%	20.8%	45.8%	20.8%	4.2%	%الصف		
40.7%	100.0%	21.7%	45.8%	62.5%	50.0%	%العمود		
27	0	12	11	3	1			
100.0%	.0%	44.4%	40.7%	11.1%	3.7%	%الصف		
45.8%	.0%	52.2%	45.8%	37.5%	50.0%	%العمود		
8	0	6	2	0	0			
100.0%	.0%	75.0%	25.0%	.0%	.0%	%الصف		
13.6%	.0%	26.1%	8.3%	.0%	.0%	%العمود		
59	2	23	24	8	2			
100.0%	3.4%	39.0%	40.7%	13.6%	3.4%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	10.916	8	0.207	غير دال

المستوى الوظيفي × ع21

الكلية	ع21					العدد	موظف	المستوى الوظيفي
	موافق جداً	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق أبداً			
24	16	6	1	0	1			
100.0%	66.7%	25.0%	4.2%	.0%	4.2%	%الصف		
40.7%	55.2%	25.0%	33.3%	.0%	100.0%	%العمود		
27	9	14	2	2	0			
100.0%	33.3%	51.9%	7.4%	7.4%	.0%	%الصف		
45.8%	31.0%	58.3%	66.7%	100.0%	.0%	%العمود		
8	4	4	0	0	0			
100.0%	50.0%	50.0%	.0%	.0%	.0%	%الصف		
13.6%	13.8%	16.7%	.0%	.0%	.0%	%العمود		
59	29	24	3	2	1			
100.0%	49.2%	40.7%	5.1%	3.4%	1.7%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	9.885	8	0.273	غير دال

المستوى الوظيفي × ع22

الكلية	ع22			العدد	موظف	المستوى الوظيفي
	موافق جداً	موافق	حيادي			
24	17	6	1			
100.0%	70.8%	25.0%	4.2%	%الصف		
40.7%	45.9%	28.6%	100.0%	%العمود		
27	16	11	0			
100.0%	59.3%	40.7%	.0%	%الصف		
45.8%	43.2%	52.4%	.0%	%العمود		
8	4	4	0			
100.0%	50.0%	50.0%	.0%	%الصف		
13.6%	10.8%	19.0%	.0%	%العمود		
59	37	21	1			
100.0%	62.7%	35.6%	1.7%	%الصف		
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%العمود		

اختبار كا2

العدد	قيمة كا2	دح	مستوى الدلالة	القرار
59	3.392	4	0.494	غير دال

المستوى الوظيفي × ع23

الكلي	23ع		العدد	موظف	المستوى الوظيفي
	لا	نعم			
24	23	1	العدد		
100.0%	95.8%	4.2%	الصف%		
40.7%	39.7%	100.0%	العمود%		
27	27	0	العدد	مشرف	
100.0%	100.0%	.0%	الصف%		
45.8%	46.6%	.0%	العمود%		
8	8	0	العدد	رئيس قسم	
100.0%	100.0%	.0%	الصف%		
13.6%	13.8%	.0%	العمود%		
59	58	1	العدد	الكلي	
100.0%	98.3%	1.7%	الصف%		
100.0%	100.0%	100.0%	العمود%		

اختبار كا2

القرار	مستوى الدلالة	دح	قيمة كا2	العدد
غير دال	0.476	2	1.483	59

المراجع

المراجع العربية:

- 1- عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1964.
- 2- عبد الباري درة – العامل البشري والانتاجية – جامعة اليرموك – الاردن - 1982
- 3- عمر وصفي عقيلي – فلسفة الإدارة – مطبوعات جامعة حلب - 1981.
- 4- مكتب الرئيس للأبحاث الاقتصادية – المملكة المتحدة – النظام السياسي والاقتصادي – 1964.
- 5- عبد المجيد الدهلاوي – نحو معالجة جذرية لقضية اشتراك العاملين في الإدارة، مجلة تنمية المجتمع، الرياض-1990
- 6- أحمد شلبي ابراهيم – تطور الفكر السياسي – دراسة تأصيلية لفكرة الديمقراطية في الحضارات القديمة – دار الجامعة، بيروت، 1985.
- 7- صلاح الشنواني – إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار الجامعات المديرية- القاهرة، 1977.
- 8- عبد الهادي الجوهرى – د.ابراهيم ابو الغار – مدخل سوسيولوجي – دار المعرفة الجامعية، 1998
- 9- عامر الكبيسي – عادل حرحوش – الإدارة بالمشاركة – بغداد – التنمية الصناعية العربية – عدد19 – 1989
- 10- سيد الهواري – الإدارة – الأصول والأسس العلمية - مصر - 1977
- 11- د. زكي محمود هاشم – الإدارة العلمية – وكالة المطبوعات – الكويت – 1981.
- 12- نواف كنعان – اتخاذ القرارات الإدارية – دار الثقافة – عمان – 1992.
- 13- ماريون إي هاينز – إدارة الأداء – دليل شامل للإشراف الفعال – معهد الإدارة العامة – الرياض 1984.
- 14- عبد الستار محمد العلي – إدارة الإنتاج والعمليات - دار وائل للنشر – عمان – الأردن – 2000.
- 15- هاني العمري – إدارة الإنتاج والجودة الشاملة – جامعة الملك عبد العزيز – قسم إدارة الأعمال – محاضرة على الإنترنت – 2006.
- 16- وليم أوشي – النموذج الياباني في الإدارة – معهد الإدارة العامة – الرياض – 1986.
- 17- د. أكرم شقرا – إدارة الإنتاج والعمليات – منشورات جامعة دمشق – 1995.
- 18- محمود عساف – أصول الادارة – منشورات جامعة المنصورة – 1986
- 19- فؤاد شاكر – فوائد وأضرار الإدارة الاستشارية – مجلة الإداري – بيروت – عدد6 – 1987.
- 20- محمد قاسم القريوتي – السلوك التنظيمي – دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة – دار الشروق للنشر والتوزيع - عمان – الأردن – 2000.
- 21- أحمد عاشور – السلوك الإنساني في المنظمات – دار المعرفة الجامعية – الاسكندرية – مصر – 1986.
- 22- عدنان النجار - إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي – جامعة دمشق – 1995.
- 23- هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم ، الطبعة الأولى ، عمان: شقير وعكشة، 1986.
- 24- ابراهيم الغمري، إدارة الأفراد – دراسة علمية وعملية، الاسكندرية – دار الجامعات المصرية – 1982.
- 25- مدني عبد القادر علاقي – إدارة الموارد البشرية – مكتبة دار زهران – الرياض – 1993.

- 26- علي ابراهيم الخضرا - المدخل إلى إدارة الأعمال - منشورات جامعة دمشق - 1989.
- 27- عادل حسن - الأفراد في الصناعة - دار النهضة العربية- بيروت - 1985.
- 28- ماريون هاينز، إدارة الأداء (دليل شامل للإشراف الفعال)، معهد الإدارة العامة - الرياض - 1985
- 29- كمال نور الله - إدارة الموارد البشرية - دار طلاس - دمشق 1992.
- 30- هيثم هاشم - العلوم السلوكية في التطبيق الإداري - منشورات جامعة دمشق - دمشق 1988.
- 31- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشرق، عمان، 1990-
- 32- كيث ديفيز- ترجمة سيد عبد الحميد مرسي - السلوك الإنساني في العمل - دار النشر: نهضة مصر - القاهرة - 1992.
- 33- صلاح الشنواني - إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف) - مؤسسة شباب الجامعة - الاسكندرية - 1994.
- 34- عبد الغفار حنفي، رسمية قرياص - أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال - مؤسسة شباب الجامعة - مصر - 2000
- 35- علي الشراوي - خطوات عملية صنع القرار - عمر غنایم - تنظيم وإدارة الأعمال - بيروت 1981
- 36- زكي حنوش - مروان سمان - الرقابة والتخطيط في المشروع - منشورات جامعة حلب - 1981
- 37- أبو بكر مصطفى - ديمقراطية الإدارة - الطريق من المشاركة إلى الإدارة الذاتية - منشورات المعهد القومي للإدارة - ليبيا - 2000
- 38- عبدالله طلبة - 1989 - الإدارة العامة - منشورات جامعة حلب - ص 403

الدوريات:

- 1- عبد السلام عياد - التجربة المصرية في الإدارة بالمشاركة، مجلة تنمية المجتمع - الرياض - 1982.
- 2- إدارة الابداع والابتكار، الجزء الأول- د. رعد حسن الصرن - مقالة من الإنترنت.
- 3- بشير الخضرا - المشاركة في الإدارة العامة- عمان - المجلة العربية للإدارة - عدد 9 - 1986
- 4- عبد الوهاب علي محمد ، الوعي اللازم لتحقيق المشاركة الإدارية، مجلة تجارة الرياض، عدد 160 - 1975.
- 5- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، مهارات تدريبية ، عدد 69 ، 2003

المراجع الأجنبية:

1. J.E Hunter- Impact of Management by objectives on organized productivity-journal of applied psychology-april-1991

2. Keith Davis l– human relation at work – Kogakusha- co.ltd – Tokyo – second ed – new York- 1966
3. Keith & Girling, R: (1991). Educational Management and participation, USA, Allyn & Baccon – 1991)
4. Vann Allan - Shared Decision Making – Effective Leadership – Principle. No.12.1992
5. Newman Fred M.-What is a restructured school? Principle No. 1, 1993
6. Robinson V. & Timperley H Learning to be Responsive - The impact of school Choice & Decentralization; educational Management & administration. Vol.124; No1-1996
7. Collaboration between public authorities and employers and workers organization I-L-I-R. December 1957.
8. Oliver Clark – Workers Participation in management in Great Britain, Geneva – International Institute for Labour Studies, No,58 - 1980
9. L.Greylie de Belle Comle,– Workers participation in management in France – Geneva, International Institute Labor Studies, No34, 1978
- 10.Mohammad Alkharchoum – Le Social et l'Organization- du Travail, These d'Etat, U,L,P , France – 1988
- 11.Frederick, Furstenberg,–Workers Participation in management in the federal Republic of Germany – ed Geneva– International Institute for Labour Studies , 2nd -1978
- 12.Super Boss2 – the new A-Z of managing successfully – David Freemantle – 1997- translation copy right by Jarir Bookstore - 2002.
- 13.The new manager starter kit –Essential tools for doing the job right – Robert Crittendon – published by AMACOM – a division of the American management association – international – New York – 2002.
- 14.Paul Hersey and Kerneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior, Fifth edition Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1988.
- 15.Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise. New York McGraw Hill Book Companies.
- 16.Malm Pigors Mayers, Reading in Personal Administration New York, McGraw Hill 1956
- 17.Abraham Maslow - Motivation and Personality – New York – Harper and Row - 1954
- 18.Stephen p. Robbins, Personal: The Management of Human Resources. Englewood Cliffs. New Jersy. Prentice – Hall, 1978.
- 19.F. Herzberg. Work and The Nature of Man London: Staples Press 1968.

20. Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, 8th Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1997.
21. D.C McClelland. The Achieving Society, Princeton, N.J. Van Nostrand 1961
22. E.A. Locke – What is job satisfaction? – Organizational Behavior and Human Behavior, No3 – 1968.
23. Nancy Stevenson – 10 Minutes Guide to Motivating People - Publisher Macmillan USA – 2000.
24. Tom Peters & Bob Waterman. In Search of Excellence – New York – Harper and Row – 1982.
25. Flippo Edwin Principles of personal management – McGraw Hill Book company – New York – 1961.
26. John Pfiffner and Robert presthus (Public administration) Ronald Press New York 1960.
27. Blue Ribbon Committee – Report and recommendation of the Blue Ribbon Committee on improving the effectiveness of Corporate audit committees – the Business Lawyer – 1999.
28. Tricker . R . I .– The independent Director – the study of the non executive Director and of the audit committee . UK – Tolley Publishing Company Limited-1978.
29. Rezaee . z corporate governance and accountability – the role of audit committees – internal auditing – 1997
30. Lewiz M.K – Models of Corporate Governance – the third international – Stockholm Seminar on risk Behavior and risk management-1999.
31. Katz M.L and H.S. Rosen– Microeconomics – 2nd edition USA – Irwin-1994.
32. Estrin S – Corporate governance – state owned enterprises – and privatisation – Paris – OECD – proceedings -1998.
33. Sullivan N – Board characteristics – and audit pricing post – Cadbury - : a research note : The European accounting review – 1999.
34. Dewing I and P. Russell – Cadbury and Beyond: Perception on establishing a permanent body for corporate governance regulation – British accounting review – 2000.
35. Dona Brown - Management Review – June – 1992.