



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

**أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين
(الأونروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي**

إعداد

الطالبة: سهيلة عبد محمد العمري
الرقم الجامعي: 2007 / 0015

إشراف

الدكتور/ يوسف عبد عطية بحر

بحث مقدم لقسم إدارة الأعمال كمتطلب مكمل للحصول على درجة الماجستير
في إدارة الأعمال

1432 هـ - 2011 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ
رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إصْرًا
كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ
وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ
الْكَافِرِينَ))

صدق الله العظيم

الآية (286) - سورة البقرة

إهداء

- إلى مروح والدي يرحمه الله
 - إلى والدي العزيزة أمد الله في عمرها وختم لها بالخير
 - إلى نروحي العزيز
 - إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء
 - إلى أساتذتي الأفاضل الذين هبتوا لي أسباب العلم والمعرفة
 - إلى كل الأحبة والأصدقاء والنزملاء
 - وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث
- أهدي لهم جميعاً " هذا الجهد المتواضع ولهم مني كل الشكر والتقدير
وجزاهم الله عني الخير كله .

والله ولي التوفيق

شكر وتقدير

الشكر أولاً " وأخيراً " لله رب العالمين الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والإيمان، وأفضل الصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم وبعد،

- أتوجه بالشكر الجزيل للدكتور / يوسف عبد عطية بجر لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة وجهده المتواصل في النصح والإرشاد والتوجيه طيلة فترة البحث .
- كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من الدكتور / مرشدي عبد اللطيف وادي والدكتور / سامي علي أبو الروس لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة وعلى ما أبدوه من ملاحظات وإرشادات قيمة .
- وأشكر جميع الأساتذة والمحكمين الذين كانت آراؤهم وإرشاداتهم من نقد وتحليل خير معين في إتمام الجزء العملي من هذه الرسالة .
- كما أتقدم بالشكر الجزيل لجميع موظفي الوكالة الذين ساهموا بمعلوماتهم ووقتهم في توزيع الإستبانة وتعبئتها .
- وأخيراً "، فأنني أشكر كل من ساهم وتعاون وعمل على إخراج هذه الرسالة .

الباحثة

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
I	آية قرآنية	.1
II	إهداء	.2
III	شكر وتقدير	.3
IV	قائمة المحتويات	.4
VIII	قائمة الجداول	.5
XI	قائمة الأشكال	.6
XII	ملخص الدراسة باللغة العربية	.7
XIV	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	.8
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
2	مقدمة الدراسة	.1
3	مشكلة الدراسة	.2
3	متغيرات الدراسة	.3
3	فرضيات الدراسة	.4
4	أهداف الدراسة	.5
5	أهمية الدراسة	.6
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة		
	المبحث الأول: عملية اتخاذ القرارات	2.1
7	مقدمة	
7	مفهوم عملية اتخاذ القرارات	2.1.1
9	أهمية عملية اتخاذ القرارات	2.1.2
10	خصائص القرارات الإدارية	2.1.3
11	خطوات عملية اتخاذ القرارات	2.1.4

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
14	طرق اتخاذ القرارات	2.1.5
16	العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات	2.1.6
17	الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات	2.1.7
	المبحث الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات	2.2
19	مقدمة	
19	مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات	2.2.1
20	أهمية المشاركة في صنع القرارات	2.2.2
21	درجات المشاركة في اتخاذ القرارات	2.2.3
22	نطاق المشاركة وحدودها	2.2.4
24	شروط المشاركة الفعالة	2.2.5
26	الأساليب الجماعية الحديثة للمشاركة في اتخاذ القرارات	2.2.6
33	مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات	2.2.7
34	عيوب المشاركة في اتخاذ القرارات	2.2.8
	المبحث الثالث: الأداء الوظيفي	2.3
37	مقدمة	
37	مفهوم الأداء الوظيفي	2.3.1
38	عناصر الأداء الوظيفي	2.3.2
39	أهمية قياس الأداء الوظيفي	2.3.3
40	مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي	2.3.4
	المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على المشاركة في اتخاذ القرارات	2.4
41	مقدمة	
41	نمط القيادة	2.4.1
43	طبيعة العمل	2.4.2
43	نوعية القرارات	2.4.3
46	كفاءة العاملين	2.4.4
48	المناخ التنظيمي	2.4.5

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
	المبحث الخامس: نبذة تاريخية عن وكالة الغوث الدولية	2.5
51	تاريخ الأونروا وتأسيسها	2.5.1
51	الخدمات التي تقدمها الأونروا	2.5.2
52	مصادر التمويل	2.5.3
53	ميزانية الأونروا	2.5.4
55	نبذة عن خطة التطوير التنظيمي في الأونروا	2.5.5
الفصل الثالث: الدراسات السابقة		
60	مقدمة	
60	الدراسات المحلية	3.1
69	الدراسات العربية	3.2
76	الدراسات الأجنبية	3.3
81	التعليق على الدراسات السابقة	3.4
الفصل الرابع: الإطار العملي للدراسة		
	المبحث الأول: منهجية البحث وإجراءات الدراسة	4.1
84	مقدمة	
84	منهجية الدراسة	4.1.1
84	أنواع ومصادر البيانات	4.1.2
85	مجتمع الدراسة	4.1.3
85	عينة الدراسة	4.1.4
88	أداة الدراسة	4.1.5
89	فحص صدق الإستبانة	4.1.6
96	فحص ثبات الإستبانة	4.1.7
99	الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث	4.1.8
	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	4.2
100	مقدمة	
100	خصائص العينة	4.2.1

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
107	اختبار الفرضيات	4.2.2
109	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	.1
109	- اختبار الفرضية الفرعية الأولى	
115	- اختبار الفرضية الفرعية الثانية	
118	- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	
122	- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	
123	- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	
140	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	.2
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات		
155	النتائج	5.1
158	التوصيات	5.2
158	مقترحات لدراسات مستقبلية	5.3
المراجع		
160	المراجع باللغة العربية	أولاً:
166	المراجع باللغة الإنجليزية	ثانياً:
الملاحق		
170	قائمة محكمي الإمتحان	.1
171	الإمتحان في صورتها النهائية	.2

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	أعداد الموظفين المحليين على مستوى الوكالة ككل كما هو مقدر لعام 2009 موزعين حسب البرنامج ومنطقة العمليات	.1
85	أعداد الموظفين في أقسام ودوائر الرئاسة	.2
86	أعداد الموظفين في أقسام ودوائر المكتب الإقليمي	.3
89	درجات مقياس ليكرت الخماسي	.4
90	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول من المجال الأول والدرجة الكلية للمجال	.5
91	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثاني من المجال الأول والدرجة الكلية للمجال	.6
92	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثالث من المجال الأول والدرجة الكلية للمجال	.7
93	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الرابع من المجال الأول والدرجة الكلية للمجال	.8
94	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الخامس من المجال الأول والدرجة الكلية للمجال	.9
95	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال	.10
96	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	.11
97	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	.12
98	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة	.13
100	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	.14
101	توزيع أفراد العينة حسب العمر	.15
102	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	.16

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
103	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل في الوكالة	.17
103	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية	.18
104	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية	.19
105	توزيع أفراد العينة حسب مقر العمل الحالي	.20
106	توزيع أفراد العينة حسب الدائرة	.21
110	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول	.22
113	معامل الارتباط بين نمط القيادة والأداء الوظيفي	.23
115	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثاني	.24
117	معامل الارتباط بين طبيعة النشاطات والأداء والوظيفي	.25
119	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثالث	.26
121	معامل الارتباط بين كفاءة العاملين والأداء الوظيفي	.27
122	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الفرعي الرابع	.28
124	معامل الارتباط بين نوعية القرارات والأداء الوظيفي	.29
126	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الفرعي الخامس	.30
129	معامل الارتباط بين المناخ الوظيفي والأداء الوظيفي	.31
130	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات المجال الأول	.32
131	معامل الارتباط بين مدى المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي	.33
133	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثاني	.34

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
140	نتائج الفرضية الثانية - الجنس	.35
142	نتائج الفرضية الثانية - مقر العمل الحالي	.36
143	متوسطات رتب الفرضية الثانية - مقر العمل الحالي	.37
144	نتائج الفرضية الثانية - العمر	.38
145	متوسطات رتب الفرضية الثانية - العمر	.39
146	نتائج الفرضية الثانية - المؤهل العلمي	.40
147	نتائج الفرضية الثانية - عدد سنوات العمل في الوكالة	.41
148	متوسطات رتب الفرضية الثانية - عدد سنوات العمل في الوكالة	.42
149	نتائج الفرضية الثانية - عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية	.43
150	نتائج الفرضية الثانية - الدرجة الوظيفية	.44
151	متوسطات رتب الفرضية الثانية - الدرجة الوظيفية	.45
152	نتائج الفرضية الثانية - الدائرة	.46
153	متوسطات رتب الفرضية الثانية - الدائرة	.47

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	أهمية اتخاذ القرارات في العملية الإدارية	.1
13	خطوات عملية اتخاذ القرارات الإدارية	.2
29	تلخيص لخطوات اتخاذ الجماعة للقرار باستخدام أسلوب دلفاي	.3
32	تلخيص لخطوات اتخاذ الجماعة للقرار باستخدام أسلوب السلم النقال	.4
40	مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي	.5
53	الموازنة العادية للأونروا للأعوام 2008-2009 تبعا للبرنامج	.6
54	موازنة المشاريع للأونروا للأعوام 2008-2009 تبعا لمنطقة العمليات	.7

ملخص الدراسة

أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية (الأونروا) بغزة في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في الوكالة، عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية، الدرجة الوظيفية، مقر العمل الحالي والدائرة) على المشاركة في اتخاذ القرارات وقد قامت الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة ببناء إستبانة مكونة من (62) فقرة موزعة على مجالين رئيسيين.

يتكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعليا من جميع الموظفين الإداريين المحليين في وكالة الغوث الدولية بغزة في كل من الرئاسة والمكتب الإقليمي وكلاهما في غزة الذين تتراوح درجاتهم من الدرجة الخامسة فما فوق.

وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للدراسة وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من العاملين مكونة من (235) موظف وموظفة، باستخدام أداة الدراسة وهي الإستبانة أي بنسبة 43.5% تقريبا" من مجتمع الدراسة المكون من (540) فرد، وكانت نسبة الاسترداد 97.8%.

وقد كانت نتائج الدراسة كما يلي:

1. توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين العوامل المؤثرة في المشاركة في اتخاذ القرارات (نمط القيادة، طبيعة العمل، نوعية القرارات، كفاءة العاملين، المناخ التنظيمي) والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.
2. لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي وعدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية).

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مجالات الدراسة تعزى إلى مقر العمل الحالي، العمر، عدد سنوات العمل في الوكالة، الدرجة الوظيفية والدائرة بشكل عام باستثناء بعض المجالات.

وقد قامت الباحثة بتقديم عدة توصيات منها:

1. ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بشكل أكبر مما هو عليه حالياً.
2. العمل على مشاركة العاملين ذوي الكفاءات العالية بالنسبة للقرارات الإستراتيجية.
3. تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تقديم الحوافز للعاملين للمشاركة وتوفير الظروف المناسبة لذلك.
4. تبني مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كسياسة إدارية.
5. العمل على زيادة التفويض وتدريب الرؤساء على كيفية التفويض وكيفية إشراكهم للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.

Abstract

The effect of participation of UNRWA's employees in Decision Making Process on their performance

This study aimed at recognizing the effect of participation of UNRWA's staff in Decision Making Process on their Job Performance. It also aimed at recognizing the relation between demographic variables: (Gender, Age, Academic qualification, years of experience with UNRWA, years of experience in current job, Grade/Level, current location and department) and its effect on decision making. In order to achieve the study goals, the researcher has created a questionnaire consisted of 62 paragraph divided into 2 main fields.

The Study population consists of low, middle and high administrative levels of all administrative local workers at UNRWA Headquarters, Gaza and Gaza Field Office, who are at Grade 5 and above.

The researcher followed the analytical descriptive method and applied the study on a stratified random sample of (235) male and female workers using questionnaire as a tool of study with an approximate percentage of 43.5% of the community of study with returned percentage of 97.8%

The results of study were as follows:

1. There is a positive correlation with a statistical indication at level 0.05 among the affective factors on participation of decision making (Style of leadership, nature of work, nature of decision, workers' efficiency, organizational environment) and workers' job performance at UNRWA/Gaza.
2. The answers of the sample on workers' participation does not include differences of statistical indication that is due to (Gender, Academic qualification, years of experience in the current job).

3. There are differences with statistical indication among the sample's answers regarding the fields of the study that is due to the current work location, age, years of experience in UNRWA, grade and the department in general except for some fields.

Researcher recommendations:

1. The necessity of increasing workers' participation in decision making.
2. Working on participating workers with high efficiencies in strategic decisions.
3. Activating decision making through providing motives to workers to participate and ensure the suitable conditions for this.
4. Adapting workers' participation as an administrative policy.
5. Working on increasing the delegation and to train the managers how to delegate to workers and working on their participation in decision making process.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- متغيرات الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة

أولاً: مقدمة الدراسة:

إن عملية اتخاذ القرارات هي العملية الرئيسية المشتركة في كل الأنشطة الإدارية وعملياتها المختلفة مثل (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) ففي كل تلك الأنشطة من الضروري القيام بمجموعة من العمليات الفرعية المتتابعة التي يمكن أن تقود إلى القرارات الأكثر رشداً لمواجهة المستقبل والتي تكون في مجموعها عملية اتخاذ القرارات. وتعتبر هذه العملية مشتركة لجميع القرارات (الإستراتيجية، الإدارية، التشغيلية) مهما كانت المراكز التي تتخذها. وتختلف القرارات التي يتخذها الإداري على أهميتها وفي تكوينها، إذ أن هناك قرارات تؤثر في الفرد وحده، وأخرى تؤثر في الجماعة، والبعض منها يؤثر في منطقة أو إقليم، وهناك بعض القرارات التي تؤثر في الإقتصاد القومي برمته أو في علاقات الدولة بغيرها من الدول (حبتور، 2000، ص186).

وتوصف عملية اتخاذ القرار على أنها عملية اختيار بين بدائل للتوصل إلى اختيار البديل المناسب بشأن موضوع معين أو مشكلة ما (حسن، 2001، ص149). وتواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها مشاكل عديدة ومتنوعة ويتطلب هذا التنوع الكبير في المشاكل ضرورة مشاركة كافة المعنيين للوصول إلى حلول لهذه المشكلات، ونظراً لما تتضمنه معظم القرارات من أبعاد تنظيمية وإنسانية وقانونية واقتصادية فإن ذلك يدعو إلى ضرورة مساهمة المرؤوسين بأبعاد تلك القرارات.

إن المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات ذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار، حيث يمكن للمدير من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكنه من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف، وهذا يساعد المدير على اتخاذ القرار الرشيد. كما أن المشاركة تساعد على جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً مما يضمن عدم إلغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة، وتلافي ما قد يرتبه إلغاء القرار أو تعديله من آثار سلبية فضلاً عن أن المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم وعدم معارضتهم له بعد إصداره، وتخفف من العقبات التي قد يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه (كنعان، 1998، ص235).

ونظراً لأهمية هذا الموضوع فإنه سيتم في هذا البحث دراسة مدى مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة في عملية اتخاذ القرارات وأثرها على أدائهم الوظيفي.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتميز كثير من المنظمات على اختلاف نشاطاتها بتركيز سلطة اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا، وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين، مما يؤدي إلى تحمل كبار الإداريين مسؤوليات تزيد عن طاقتهم لأنهم يتولون البت في المسائل الإدارية والفنية. وقد أخذت وكالة الغوث الدولية بتطبيق مبدأ مشاركة العاملين في صنع القرارات، وقد جاءت هذه الدراسة لفحص مدى مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية في صنع القرارات و كذلك الكشف عن العلاقة بين العوامل المؤثرة على المشاركة في اتخاذ القرارات كمتغير مستقل والأداء الوظيفي للعاملين كمتغير تابع وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي:

"مامدى مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية في غزة في عملية اتخاذ القرارات وهل هناك علاقة جوهرية بين العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وبين أدائهم الوظيفي؟"

ثالثاً: متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار (نمط القيادة، طبيعة العمل، نوعية القرارات، كفاءة العاملين، المناخ التنظيمي)
المتغير التابع: الأداء الوظيفي

رابعاً: فرضيات الدراسة:

وفي ضوء المشكلة أعلاه تم صياغة عدد من الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وبين أدائهم الوظيفي. وينبثق عن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية كمايلي:

1.1: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين نمط القيادة

السائد والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.

1.2: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين طبيعة

العمل والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.

1.3: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين نوعية القرارات (يومية، تكتيكية وإستراتيجية) والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.

1.4: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين كفاءة العاملين والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.

1.5: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في الوكالة، عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية، الدرجة الوظيفية، مقر العمل الحالي والدائرة التي يعمل بها الموظف).

خامسا: أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة بمايلي:

1. التعرف على درجة مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة في عملية اتخاذ القرارات.
2. معرفة أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي الفعّال للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة والتعرف على مستوى أدائهم.
3. إلقاء الضوء على مفهوم مشاركة العاملين وآليات صنع القرارات في وكالة الغوث الدولية بغزة.
4. التعرف فيما إذا كان لمتغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في الوكالة، عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية، الدرجة الوظيفية، مقر العمل الحالي، الدائرة التي يعمل بها الموظف أثر على درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
5. الخروج بالتوصيات التي من شأنها تعزيز التوجهات الإيجابية لدى الإدارة العليا في وكالة الغوث الدولية نحو مشاركة العاملين في صنع القرارات.

سادسا: أهمية الدراسة

1. يستمد هذا البحث أهميته من الموضوع الذي يبحث فيه، حيث يتناول موضوعا "إداريا" هاما" يتصل بالتنظيم الإداري. فمشاركة العاملين في صنع القرار تعتبر من الأساليب الحديثة في تحفيز العاملين ورفع الروح المعنوية ومن ثم زيادة إنتاجيتهم وهذا ينعكس على المنظمة بصفة عامة.
2. كماتأتي أهمية هذا البحث لندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في وكالة الغوث الدولية بغزة ممايساعد في زيادة فهم العاملين في وكالة الغوث لمفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات وأثرها على الأداء الوظيفي.
3. إضافة إلى أنها تساعد في الكشف على النمط القيادي السائد في وكالة الغوث الدولية.
4. كماأن المشاركة في اتخاذ القرارات يسهم في تطوير العمل الإداري خصوصا" إذا أخذنا في الاعتبار حقيقة أن وكالة الغوث الدولية إحدى أهم المؤسسات التي تقوم بخدمة المجتمع الفلسطيني.
5. كما يؤمل من هذا البحث أن يفتح المجال لأبحاث أخرى، وأن يقدم خدمة للباحثين في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات بشكل خاص وفي مجال الإدارة بشكل عام بماتقدمه من معلومات وبيانات حول موضوعها وإحدى المراجع التي يمكن للمكتبات إقتنائها للاستفادة منها من قبل الباحثين وغيرهم.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول: عملية اتخاذ القرارات
- المبحث الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات
- المبحث الثالث: الأداء الوظيفي
- المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات
- المبحث الخامس: وكالة الغوث الدولية (UNRWA)

مقدمة:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية مهمة وأساسية في الإدارة، وهي أحد أهم أنشطة الإدارة إن لم يكن أهمها وضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت المنظمة فهي محور أو جوهر العملية الإدارية حيث أنها تمثل مخرجات كل الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة. فالمدراء يتخذون يومياً العديد من القرارات التي تتطلبها مجريات العمل، وتختلف هذه القرارات من حيث قوة أثرها على المنظمة فهناك قرارات روتينية وأخرى إستراتيجية (حبتور، 2000، ص 180).

وفي هذا المبحث سنحاول تناول الموضوعات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات وهي مفهوم عملية اتخاذ القرارات، أهميتها، خصائص القرارات الإدارية، خطوات وطرق اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات والصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات.

2.1.1: مفهوم عملية اتخاذ القرارات:

هناك تباين في مفهوم القرار الإداري لدى المهتمين بالإدارة ويعود هذا التباين إلى اختلاف الخلفيات الثقافية والعلمية والفلسفية وعلى الرغم من هذا الاختلاف إلا أن هذه المفاهيم تشتمل على فكرة رئيسية واحدة وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

يرى **حبتور (2000، ص 185)** أن القرار هو "الإختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف، أو أهداف محددة مصحوباً بتحديد إجراءات التنفيذ". و الإصطلاح Decision مشتق من أصل لاتيني ويعني البت النهائي، والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يمكن وما لا يمكن عمله للوصول في موقف معين إلى نتيجة محددة ونهائية.

ويذكر **المغربي (2001، ص 243)** "أن القرار يمثل اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة".

ويعرف **حسن (2001، ص 149)** عملية اتخاذ القرار بأنها "عملية اختيار بين بدائل للتوصل إلى اختيار البديل المناسب بشأن موضوع معين أو مشكلة ما".

ويعرف **الشامي ونيو (2001، ص 287)** عملية اتخاذ القرارات بأنها "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر".

أما **جريفين فيعرف** اتخاذ القرار على أنه "إجراء اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل" (**جريفين، 1999، ص 264**).

و**عرف بيرس** اتخاذ القرارات بأنها "عملية اختيار خطة عمل من بديلين أو أكثر" (**بيرس، 1989، ص 62**).

وقد **ميز الشامي ونيو (2001، ص 287)** بين القرار الإداري وعملية اتخاذ القرار، فالقرار الإداري يعبر عن الحل أو البديل الذي يتم اختياره من بين عدة بدائل أو حلول وذلك للتعامل مع مشكلة معينة، أما اتخاذ القرار الإداري فهي مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار بهدف الوصول إلى اختيار القرار الأمثل.

وهناك فرق بين عملية اتخاذ القرار وصناعته، فصنع القرار هي "العملية التي من خلالها يتم تحديد المشكلة والفرص والبدائل المتاحة لحلها ثم دراستها وتحليلها للوصول إلى حل لتلك المشكلة". ويمثل اتخاذ القرار ناتج عملية صنع القرار أي تلك المرحلة المتعلقة بانتهاء عملية الاختيار والإستقرار على بديل واحد وهو القرار ويصدر من المسئول الذي يملك السلطة والقدرة والرغبة والمعلومات سواء كان هذا المسئول شخص بعينه أو جهة مختصة (**المغربي، 2001، ص 243**).

وكذلك **ميز حريم (2004، ص 225)** بين القرار وعملية صنع القرار، فرأى أن القرار هو سلوك، تصرف واعي من بين عدة بدائل، إنه اختيار واعي من بين بديلين فأكثر تم تحليلهما، يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار. أما عملية صنع القرار فتتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى قرار وتنفيذ هذا القرار ومتابعته.

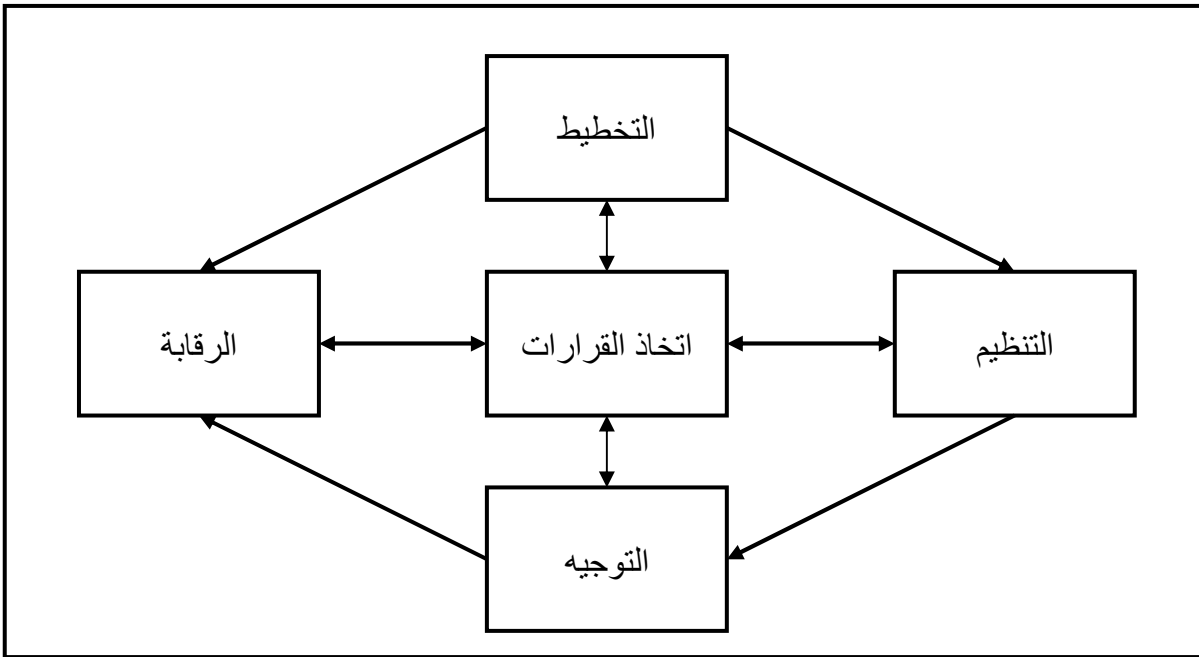
2.1.2: أهمية عملية اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة فالوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، كذلك نشاطات ووظائف كالتسويق والإنتاج والأفراد لا يمكن أن توجد لوحدها، بل أن وجودها هو نتيجة عملية اتخاذ القرارات ويظهر ذلك في شكل رقم (1)، كما أنها تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير أو مشرف أو قائد ويتعامل مع كل موضوع محتمل في المنظمة (الشامي، نينو، 2001، ص 287).

واتخاذ القرار الإداري في منظمة الأعمال هو ترجمة فعلية لما هو مطلوب تحقيقه من أهداف ومهام وهي مهمة تناط عادة بالمدير سواء كان موقع هذا المدير في مستوى الإدارة العليا أو الإدارة التنفيذية وهذه المهمة لا تتم بشكل فجائي بل بالعكس هي عبارة عن عملية منسقة تجري وفق خطوات منطقية محكمة بإمكانات محددة ويتم تنظيم هذه العملية وفق صلاحيات معينة (الفضل، 2004، ص 26).

شكل رقم (1)

أهمية اتخاذ القرارات في العملية الإدارية



المصدر: الشامي لبنان ونيو ماركو، "الإدارة: المبادئ الأساسية"، المركز القومي للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2001، ص 288.

2.1.3: خصائص القرارات الإدارية:

نظرا " لأن البيئة التي يعمل فيها المدير تختلف من قرار لآخر فان النتائج التي تترتب على المسلك الذي يسلكه متخذ القرار يختلف من حالة لأخرى، ولذلك نفرق بين أربع حالات تمثل خصائص القرارات الإدارية (حسن، 2001، ص 150-151).

1. اتخاذ القرارات في حالة التأكد

وفي هذه الحالة يعرف متخذ القرار ماذا سيحدث بالضبط حيث لديه معلومات كاملة وواضحة عن النتائج المتوقعة. وهذا القرار يأخذ في حالة التأكد صحيح وقد يحدث مخاطرة في المستقبل ولكن حالة التأكد عند اتخاذ القرار كانت موجودة.

2. اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة

إن معظم القرارات التي تتخذ في حالة ظروف المخاطرة ترجع لنقص المعلومات أو وجودها ولكنها غير كافية لتحديد النتيجة المتوقعة وتكون هناك مخاطرة إذا كان احتمال نجاح القرار يقل عن نسبة 100% و إذا كانت نسبة النجاح 90% تعتبر مقبولة في المخاطرة وتعتبر المخاطرة كبيرة إذا قلت نسبة النجاح عن 90%.

3. اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد

يعني عدم التأكد أن المدير ليس لديه معلومات كاملة عن احتمالات النجاح أو الفشل للقرار، وفي الحالة التي لا يمكن لمتخذ القرار أن يحدد الاحتمالات التي تحدث لحل المشكلة، وعلى أي حال فان بعض الكتاب يرى ذلك من الناحية العلمية غير حقيقي حيث أنه من الممكن دائما" الإعتماد على الخبرة في تخمين احتمالات وقوع البدائل الممكنة، وعلى أي حال لا مفر من وجود حالات عدم التأكد في الواقع، والمديرون يحاولون استكمال المعلومات وتحويل حالة عدم التأكد إلى حالة المخاطرة المحسوبة.

4. حالة الصراع والمنافسة

وهي الحالة التي تكون عملية اتخاذ القرارات أكثر صعوبة لأن المدير عليه ضغوط من الطرف المنافس، ومن خلال الوقت الذي يتخذ فيه القرار، والظروف المحيطة والبدائل المتاحة أمامه في اتخاذ القرار.

2.1.4: خطوات عملية اتخاذ القرارات:

اختلف مفكرو الإدارة والسلوك التنظيمي في نظرتهم إلى عمليات وخطوات اتخاذ القرارات حسب مدارسهم واتجاهاتهم الإدارية وحسب خلفيتهم.

البعض يجعل عملية صنع القرار تمر بمرحلتين، الأولى تكوين المشكلة، والثانية محاولة إيضاح المشكلة وربطها بمشاكل التنظيم والبحث عن الطريق المؤدي لمعالجتها. ويحصرها الآخر بثلاثة: تحديد المشكلة، ثم تحديد الحلول البديلة ثم أحسن البدائل، ويورد بعضهم خمس مراحل: تحديد المشكلة وأبعادها، جمع المعلومات والإحصائيات، تحديد البدائل، اختيار البديل الأفضل، اتخاذ القرار. وآخرون يردوها إلى ستة: التعريف على المشكلة وتحديدها، تحليل وتقييم المشكلة، صنع معايير للحكم لتقييم الحل المقبول، جمع المادة، صياغة الحل المفضل وضع الحل المفضل موضع التطبيق (حبتور، 2000، ص 188).

وفي تقدير الباحثة أن خطوات عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر واقعية تمر من خلال ست خطوات أساسية كما ذكرها حسن (2001، 156-157)، حيث تتسم هذه الخطوات بالوضوح، ويمكن تلخيصها كالآتي:

1. تحديد المشكلة

يعتبر تحديد المشكلة أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار. ويتمثل ذلك بالإحساس الواعي بالمشكلة التي تتطلب إصدار قرار إداري لمعالجتها أو مواجهتها والتعرف على حجمها وملامحها ومدى حدتها وخطورتها وعلى الأشخاص الذين تأثروا بها والأسباب التي أدت إلى ظهورها وعلى غير ذلك من الجوانب الضرورية لفهم المشكلة ومحاولة تحديدها تحديداً واضحاً "يزيل عنها أي غموض (البديري، 2001، 167).

2. جمع المعلومات عن البدائل المتاحة

وفي هذه الخطوة يتم جمع المعلومات والبيانات عن البدائل المتاحة لحل المشكلة ثم يقوم المدير بتحليل هذه البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالمشكلة ويعتمد المدير في ذلك على خبرته السابقة أو على نظام معلومات متوفر لدى المنظمة بحيث يصل إلى حلول كثيرة حول المشكلة المطروحة (حسن، 2001، 156).

3.

تقييم البدائل

وتمثل الخطوة الثالثة في عملية اتخاذ القرار وعادة ما يتم تقييم البدائل على ضوء مجموعة من المعايير حسب طبيعة المشكلة والوقت المتاح لحلها ومهارة متخذ القرار ورغبته في التوصل إلى الحل السليم ومقدار الخدمات الإستشارية التي يتلقاها من الوحدات المعاونة في منظمته ثم يقوم بالمفاضلة بين البدائل التي توصل إليها وذلك بمقارنة كل واحد بالآخر بحيث يصل إلى البديل المناسب (حسن، 2001، 156).

كما تتطلب هذه المرحلة أيضا" تحديد المعايير الواجب الإلتزام بها عند إجراء عملية المفاضلة بين البدائل المطروحة والمحددة ومن أهم تلك المعايير: (المغربي، 2001، ص 257).

- الكفاءة: يتسم البديل بالكفاءة إذا كان يمكن إحتواء المشكلة أو إنتهاز الفرصة المتاحة.
- الجدوى: ويشير هذا المعيار القدرة على تطبيق البديل في ظل الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة وكذلك القيود المفروضة عليها بالداخل والخارج.
- المخاطرة: تتضمن معظم البدائل عنصر المخاطرة المتعلق ببذل الجهود والاستثمارات و الأفكار في ظل ظروف معينة وانتظار نتائجها.
- الوقت: يمثل الوقت أحد المعايير الهامة للمفاضلة فيما بين البدائل المطروحة.
- التكاليف: وتشير إلى ما يتحمله متخذ القرار من أعباء مختلفة خاصة مايرتبط بالتكاليف المالية وتوزيعها الزمني.
- التفضيلات والقيم الشخصية: وتشير إلى القيم والمعتقدات والإتجاهات الشخصية لمتخذ القرار كالقيم الإجتماعية والإقتصادية والفكرية والسياسية وغيرها

4.

اختيار البديل المناسب

وهي تمثل الخطوة الرابعة في اتخاذ القرار وهنا يصل متخذ القرار إلى اختيار البديل الذي يحقق الهدف ويكون أقل التكاليف وأقل وقت، حيث يمثل تحقيق البديل الهدف أو الأهداف المحددة معيارا" أساسيا" في حل المشكلة كذلك يستخدم المدير معايير اتفاق البديل مع أهداف المنظمة وقيمها ونظمها وإجراءاتها ومدى تقبل الأفراد واستعدادهم لتنفيذ درجة تأثير الحل على العلاقات بين الأفراد، والعائد الذي سيحققه هذا البديل ودرجة المخاطرة المتوقعة من اتباعه والموارد والإمكانات المطلوبة (حسن، 2001، ص 156).

5. تنفيذ البديل أو القرار

بانتهاء اختيار البديل الأفضل يتم تبني هذا البديل واتخاذ قرارا "لحل المشكلة ومن ثم تنفيذه. ومهمة التنفيذ من المهام التي تحتاج للمزيد من العناية. إذ لابد من تدارس الطرق والسبل الواجبة إتباعها في التنفيذ، والتأكد من المهارات الواجب توفرها والمستلزمات الأخرى التي يتطلبها التنفيذ (القيوتي، 2001، ص 341).

6. تقييم القرار أو النتائج

لا تنتهي مراحل اتخاذ القرار إلا بعد التأكد من أن القرار المتخذ يحقق النتائج المرغوبة والأهداف المرجوة، ومن هنا تبرز أهمية تقييم القرار ورد الفعل حوله إيجابيا" أو سلبيا" وتعني عملية التقييم تجميع البيانات والمعلومات عن النتائج فإذا كان القرار صائبا" ومحققا للهدف لا بأس فإذا كان العكس تم تعديل القرار وتصحيح المسار على ضوء تحليل نتائج التطبيق (حسن، 2001، ص 157). ويمكن توضيح تلك الخطوات من خلال الشكل:

شكل رقم (2)

خطوات اتخاذ القرارات الإدارية



المصدر: حسن، أمين عبد العزيز، "إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين"، دار
قباة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 156.

كلمة ختامية عن مراحل اتخاذ القرارات (حبتور، 2000، ص 189) لابد من القول أن التركيز على المرحلة الأخيرة من مراحل اختيار القرار وهو القرار البديل الأفضل، يجب أن لا ينسنا الاعتبار المستقبلية للقرار، لأن اتخاذ القرارات عملية متصلة ومستمرة. ويضاف إلى ذلك بأن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار (المنصور، 2000، ص 49).

2.1.5: طرق اتخاذ القرارات:

هناك عدة طرق وأساليب يتبعها الأفراد في اتخاذ القرارات وأهم الطرق المستخدمة كما يعرض لنا حسن (2001، ص 158 - 160) كالتالي:

أولاً: الطرق الوصفية في اتخاذ القرارات (غير الكمية):

1. طريقة التجربة والخطأ

وهي أول وأبسط الطرق التعليمية التي عرفها الإنسان وهي طريقة تنادي بأننا نتعلم عن طريق التجارب أو المحاولات المتعددة وذلك بحذف المحاولات الفاشلة والإبقاء على المحاولات الناجحة عن طريق تكرارها أو تعزيزها وفي مجال القرارات فإن اللجوء إلى هذه الطريقة يعني وضع الحلول المؤقتة للمشكلات والقيام باختيارها وتجربتها مرة ثانية لمعرفة خطئها أو صوابها وبالطبع فإن لهذه الطريقة بعض الفوائد التي تتمثل في المبدأ القائل بأن الإنسان يتعلم من أخطائه كما أنه يمكن اللجوء إليها في حالة ندرة أو عدم توافر المعلومات المناسبة ولكنها في الوقت نفسه تستغرق الكثير من الوقت كما تستهلك الكثير من الموارد (الشقصي، 2005، ص 44).

2. طريقة العصف الذهني

وهي طريقة لصنع واتخاذ القرارات لا تستخدم فيها أساليب رياضية أو إحصائية وتعتبر مناسبة لاتخاذ القرارات الإبداعية وحل المشكلات فاذا كان المطلوب هو اتخاذ قرار بشأن تطور تكنولوجي جديد أو مسألة شائكة لا تتوفر للمدير معلومات أو خبرة كافية لاتخاذ القرار بشأنها، فمن المناسب أن يجمع عدداً كبيراً من المتخصصين بالموضوع ويطلب منهم قدح أذهانهم للتوصل إلى بدائل مناسبة أو حلول أو أية أفكار مفيدة قد تساعد في وضع القرار، ويجب أن يشعر المشاركون بأن لديهم حرية تامة في طرح أفكارهم.

إن عمليات العصف الذهني تساعد الأفكار على النظر خارج نطاق وظائفهم وتكسر حدة الاعتماد على التفكير المنطقي والتحليلي وتسهم في الإنطلاق نحو عالم التخيل والتصوير الإبداعي للبحث عن الجديد. ويجب أن تكون البيئة التي يعمل بها الأفراد في حلقات العصف الفكري مشجعة وتساعد على إخراج الأفكار الجديدة، وكلما كانت المجموعة التي تعمل معا" وثيقة الصلة ببعضها كلما كان من السهل أن يبدعوا ويستخرجوا أكبر كم من الأفكار (المغربي، 2001 ص 272).

3. المناقشة الجماعية للمشكلة:

ويستخدم المدير لجنة أو مجلس أو مؤتمر لمناقشة المشكلة أو الموضوع للاستفادة من الآراء والأفكار المطروحة في اتخاذ القرار، وتقوم اللجان بوضع تقريرها عن الموضوع أو المجلس وتؤخذ على اللجان عادة بأنها لا تتخذ قرارات محددة وذلك عندما يكون القرار حلا" وسطا" بين مواقف مختلفة، ولاشك أن المناقشة الجماعية يمكن الاستفادة منها في تجديد القرارات ورشدها، إلا أنه يعاب عليها أنها تأخذ وقتا" أكبر في عمليات المناقشة واحتمال تسلط أحد أعضاء المجموعة واهتمام كل منهم بتقبل رأيه بدلا" من حل المشكلة.

ثانيا": الطرق الكمية في اتخاذ القرارات:

لقد اتسعت دائرة الإهتمام بعلم الإحصاء في اتخاذ القرارات وذلك لأن معظم القرارات التي تتخذ تكون في ظل المخاطرة أو عدم التأكد أو في حالات المنافسة والصراع أي أنها تتوقف على الاحتمالات والتوقعات، والإحصاء هو الأداة الفعالة التي تستخدم نظرية الاحتمالات في التنبؤ بالمستقبل المبهم وتقريبه في صورة يمكن رؤيتها فيسهل على المدير أن يقرر في ضوء ما يراه مناسبا" (حسن، 2001، ص 160).

تعتبر هذه الأساليب نوع من التقنيات التي يمكن استخدامها لمساعدة صانعي القرار وتشتمل على ثلاثة أساليب رئيسية وفروعها وهي (حدي، 2000، ص 160):

1. أسلوب تحليل المنفعة/الكلفة Benefit/Cost Analysis
2. أسلوب التحليل الشبكي Network Analysis وتشتمل على الأساليب الفرعية التالية:
 - أسلوب تقييم ومراجعة البرامج (P.E.R.T)
 - طريقة المسار الحرج (C.P.M)
 - نظرية الاحتمالات Probability theory
 - شجرة القرار Decision tree
3. أسلوب بحوث العمليات (Operations Research) ويشتمل على الأساليب الفرعية التالية:
 - البرمجة الخطية (Linear Programming)
 - نظرية الانتظار (Queuing Theory)
 - التماثل (Simulation)

ويرى **حسن (2001، ص 160)** أنه يعاب على الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات قصورها أمام المواقف المرتبطة بالسلوك الإنساني، ولذلك فإن حل المشكلات واتخاذ القرارات يحتاج بجانب استخدام الأساليب الكمية إلى تفكير مبدع من متخذ القرار يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة ومهارة وذكاء المدير، ويمكن للمدير الإستعانة بالخبراء والمتخصصين في الإحصاء وبحوث العمليات بجانب خبرته ومهارته في اتخاذ القرار.

2.1.6: العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار بشكل عام وبشكل خاص على المدير أثناء اختياره البدائل المتوفرة أمامه، مما يكون لها الأثر الواضح على نوعية القرار وفاعليته **(الجبوسي وجاد الله، 2000، ص 80)**.

كما ذكر **المغربي (2001، ص 262)** أن عملية اتخاذ القرارات تتأثر بالعديد من العوامل والمتغيرات منها ما يتعلق بالمشكلة ذاتها، ومنها ما يتعلق بالبيئة التي يتم فيها اتخاذ القرار، هذا بالإضافة للعوامل الشخصية المتعلقة بمتخذ القرار.

أولاً: **العوامل المتعلقة بالمشكلة:**

تؤثر المشكلة على عملية اتخاذ القرارات وذلك من حيث: نوع المشكلة والآثار المترتبة عليها، والأطراف المؤثرة والمتأثرة بها وعلاقتها بغيرها من المشكلات التي يعاني منها التنظيم.

ثانياً: **العوامل المتعلقة بالبيئة:**

تؤثر البيئة المحيطة بكافة متغيراتها على عملية اتخاذ القرارات، فالبيئة المستقرة تختلف عن البيئة الديناميكية، وظروف الوقت من حيث مدى اتساعه أو ضيقه لها تأثيرها البين على القرار، كذلك مدى التأكد أو عدم التأكد والبيانات والمعلومات المتوافرة في تلك البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية كلها من العوامل البيئية المؤثرة على القرار.

كما تؤثر مجموعة القرارات التي تتخذها المنظمات الأخرى في المجتمع سواء كانت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه. إذ أن كل قرار يتخذ في منظمة ما لابد أن يتأثر ويعمل ضمن إطار القرارات التي اتخذتها المنظمة الأخرى كالمؤسسات والوزارات والتنظيمات المتعددة (البديري، 2002، ص 108).

ثالثاً: **العوامل المتعلقة بشخصية متخذ القرار:**

هناك العديد من العوامل الخاصة بشخصية متخذ القرار فهناك عوامل تتصل بالنواحي النفسية كالإدراك والقيم والدوافع، وعوامل أخرى تتصل بالنواحي الفسيولوجية كالقدرات الجسمانية والقدرات العقلية وسن متخذ القرار وغيرها.

2.1.7: الصعوبات التي تواجه عملية صنع القرارات:

يذكر كلا من **الشامي ونيو (2001، ص 296)** أنه من الطبيعي أن لكل نشاط مزايا ومعوقات. وأن عملية اتخاذ القرارات شأنها شأن الأنشطة الأخرى. فهناك تصورات غير سليمة من شأنها أن تعرقل اتخاذ القرارات المهمة في ظروف خاصة هي:

1. التجنب المريح: وفقاً لهذا التصور، فإن المدير يمتنع عن اتخاذ قراراً بفعل معين بعدما يدرك أن النتائج سوف لن تكون بذى شأن إذا ما عمد لاتخاذ ذلك القرار.

2. التجنب الدفاعي: قد يجد المدير نفسه في مواجهة المشكلة، لكنه غير قادر على إيجاد الحل بناء على خبرته أو تجربته في الماضي، إنه يفكر بالهروب، وقد يجعل غيره يتخذ القرار ويتحمل نتائجه، أو أنه يفكر بالحل الواضح البسيط ويهمل مخاطرة ذلك.
3. التغيير المريح: يعتمد المدير وفقاً لهذا التصور إلى عمل فعل مابعد إدراكه بأن عدم القيام بأي فعل ينطوي على نتائج سلبية. أي أنه يدرك بأن عليه فعل شيء ما وإلا فالنتائج غير مريحة له إن لم يفعل شيئاً ولهذا فإن المدير بدلاً من أن يحل المشكلة والبدائل فإنه سيكتفي باختيار أول بديل يحصل عليه أو يلوح له بأن مخاطرته قليلة.
4. قصور البيانات والمعلومات والإحصاءات: ويرجع عدم توفرها إلى: أن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين لذلك، ضيق الوقت اللازم للجمع والترتيب، عيوب شبكة الاتصال التي تؤدي إلى عدم جمع المعلومات.
5. التردد (عدم الحسم): وأسباب التردد ترجع إلى: عدم المقدرة على تحديد الأهداف بدقة، عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل، تعدد الأسباب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار مما يجعله يصاب بالخوف والشك والسلبية، عدم وضوح السلطات والمسؤوليات وممارستها على وجه غير مرضي، الضغوط والالتزامات الغير مقبولة كالدائنية لصانع القرار نفسه والتكاليف وغيرها.
6. ضعف الثقة المتبادلة: بين المديرين والمرؤوسين سبب كافي لا يشجع على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها.
7. وقت القرار: قد تفرض ضغوط معينة على رجل الإدارة أن يتخذ قرار في عجلة من الوقت دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري مما يجعل القرار غير سليم.

2.2: المبحث الثاني

المشاركة في عملية اتخاذ القرارات

مقدمة:

لقد أثبتت التطبيقات العملية أن التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة - نتيجة للتوسع في التطور التكنولوجي ونمو قيم إجتماعية حديثة - قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به المدير، وجعل من الصعب إدارة المنظمات الحديثة من قبل رجل واحد وفرض على المديرين التعاون مع مرؤوسيهم وإشراكهم في اتخاذ قراراتهم وممارسة مهامهم، أي إشراكهم في الإدارة.

وإذا كان هذا التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة قد فرض المشاركة في الإدارة بشكل عام، فإن ذلك يستتبع بالضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات، ذلك لأن عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها نتاج مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة والتحليل والتقييم التي تتم على مستويات مختلفة بالتنظيم وبمعرفة أشخاص عديدين، الأمر الذي يجعل هذه العملية نتاج مجهود جماعي مشترك لانتيجة لرأي فردي (كنعان، 1998، ص 207).

إن المنظمات الديمقراطية تشرك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداده واتخاذها، وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية الذي يحظى بأهمية متزايدة في النظم الإدارية، فهناك ميزات عديدة تترتب على إشراك الجماعة في اتخاذ القرارات، فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب، وكلما اشتركت الجماعة في القرار كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه وكانت أكثر تأييداً له وتحمساً لتنفيذه (مرسي، 2005، ص 102).

وسنحاول في هذا الفصل تحليل موضوع المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال بيان مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات، أهميتها، درجات المشاركة، نطاقها وحدودها، شروط المشاركة الفعالة، أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات وأخيراً بيان مزاياها وعيوبها.

2.2.1: مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات:

هناك وجهات نظر متعددة حول تحديد مفهوم المشاركة في صنع القرار ويعود هذا التعدد إلى اختلاف الفلسفات والعقائد الإجتماعية والإقتصادية والإجتهادات للكتاب والباحثين.

تعني المشاركة - في مجال تطبيقها الإداري- دعوة المدير لمرؤوسيه والإلتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية (**كنعان، 1998، ص 208**).

ويرى **فهيم (1996، ص 126)** أن المشاركة: "هي إندماج الأفراد عقليا وعاطفيا" في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المنوطة بها".

والمشاركة قد تتم بطريقتين مختلفتين. الأولى قد تتم عن طريق التفاعل المجرد ما بين المرؤوس ومديره وتلك هي الحالة حين يقوم عامل باقتراح فكرة يعرضها على رئيسه. الثانية قد تتم عن طريق التفاعل ما بين مجموعة من المرؤوسين ومديرهم. وتلك هي الحالة، حين يقوم المدير بدعوة من هم تحت إمرته مجتمعين كي يناقش معهم مسألة عامة أو لصياغة توصية (**ماتسيون/إيفانسيش، 1999، ص 276**).

وتتبنى الباحثة تعريف كنعان للمشاركة وترى أنه بغض النظر عن تعدد تعاريف المشاركة واختلافها فهي بشكل عام تتفق على أن ما يعنيه هذا المصطلح هو إسهام المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية بأشكال ودرجات متفاوتة من المساهمة في صنع القرارات.

2.2.2: أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات:

يعتبر الإسترشاد برأي الآخرين في مختلف المستويات الإدارية من الضروريات اللازمة في عملية صنع القرار، فمن المعروف بأنه لا يوجد من هو خبير في كل شيء. إن كل فرد يحتاج إلى مساعدة ومعونة ورأي الآخرين سواء أكانوا رؤساء أو زملاء أو مرؤوسين. فالإنسان الفرد وبغض النظر عن مستوى تعليمه أو نمطه لا يمكنه أن يحيط بكل جوانب المشكلات التي يواجهها سواء على المستوى الفردي أو على مستوى التنظيم، وبهدف إيجاد حلول لتلك المشكلات لا بد من مشاركة الآخرين وعليه فإن المشاركة تعد من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة (**الشقصي، 2005، ص 48**).

وترى الباحثة أن أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات تنبع من أن العاملين هم الذين تقع على عاتقهم تنفيذ القرارات الإدارية وأنهم الأقدر على معرفة المشاكل التي يواجهونها في أداء مهامهم، واقتراح البدائل المناسبة لحل هذه المشاكل.

2.2.3: درجات المشاركة في اتخاذ القرارات:

هناك تباين في درجات ومستويات المشاركة التي يسمح المدير أو القائد لمروسيه بها وتتأثر هذه الدرجات بالنمط الإداري الذي يتبعه في عملية اتخاذ القرارات، ومن المعروف أن الأنماط الإدارية تتراوح ما بين النمط الإستبدادي الذي يحرص على أن تتركز السلطة بيده إلى النمط الديمقراطي الذي يترك فيه المدير أو القائد مسؤولية اتخاذ القرارات لمروسيه، ويوجد بين هذين النمطين عدة أنماط إدارية، وبناء على ذلك فإن درجات ومستويات المشاركة تختلف باختلاف النمط الإداري السائد وتتمثل مستويات المشاركة كمايلي (شهاب، 1995، ص 211).

1. **صنع القرار ثم تبليغه للمرووسين:** حيث يقوم المدير أو القائد بصنع القرار منفردا" ثم يبلغه للمرووسين ولا تتضمن عملية التبليغ شرح أسباب القرار أو إقناع المرووسين به أو محاولة حثهم على قبوله بل يفرض على المرووسين تنفيذ القرار المتخذ.
2. **صنع القرار ثم بيان مبرراته:** في هذا المستوى يقوم الرئيس باتخاذ القرار ولايكتفي بتبليغه للمرووسين بل يقوم بشرح مبررات القرار ومميزاته ويحاول استمالتهم لقبوله، ويهدف من وراء ذلك إلى التخفيف من وقع انفراده بالقرار أو خوفا" من احتمالات مقاومة المرووسين للقرار وعدم تعاونهم في تنفيذه.
3. **صنع الرئيس للقرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله:** في هذا المستوى يقوم الرئيس بعد صنع القرار بدعوة المرووسين ويسمح بالحوار مع المرووسين حول القرار ويتعرف على وجهات نظرهم بشأن القرار والآثار التي ترتبت عليه أو ستترتب عليه، وخلال المناقشة يقوم الرئيس بالرد على استفسارات المرووسين بهدف إزالة مخاوفهم والتأكد من فهمهم واستيعابهم واقتناعهم بالقرار.
4. **صنع الرئيس لقرار مبدئي مع ترك المجال مفتوحا" لإمكانية تغييره:** في هذا المستوى يقوم الرئيس باتخاذ قرار مبدئي ثم يعرضه على مرووسيه ويترك لهم المجال في إبداء الآراء أو الاقتراحات ووجهات النظر حول القرار المبدئي والتي قد تدفع الرئيس إلى تعديل القرار أو اختيار غيره من البدائل ويحتفظ الرئيس بسلطة البت النهائي في الأمر بتعديل أو عدم تعديل القرار.
5. **عرض الرئيس للمشكلة ودعوة المرووسين لتقديم مقترحات وحلول:** يقوم الرئيس في هذا المستوى بعرض المشكلة موضوع القرار ويطلب منهم أن يشخصوا المشكلة ويحددوا أسبابها وتقديم المقترحات والحلول لها، وقد يتيح الرئيس للمرووسين فرصة تقييم الاقتراحات والحلول المعروضة، ثم يختار الرئيس بعد ذلك الحل أو القرار من بين البدائل والمقترحات التي قدمها المرووسون.

6. **تحديد الرئيس للمشكلة والقيود على حلها والطلب من المرؤوسين صنع القرار:** في هذا المستوى يقوم الرئيس بتحديد المشكلة وتحديد الإطار والحدود التي ينبغي أن يلتزم بها الحل الذي يتم الوصول إليه ويشارك الرئيس المرؤوسين في عملية صنع القرار وذلك للتنسيق في اجتماعات المناقشة التي تعقد لهذا الأمر.

7. **تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار:** في هذا المستوى يقوم الرئيس بتفويض الأمر كله إلى المرؤوسين ابتداء من تحديد المشكلة وتشخيصها إلى تحليل البدائل ثم الوصول إلى القرار النهائي، وهذا التفويض يتضمن كل مراحل صنع القرار. ويكون القرار الذي يصل إلى المرؤوسين نهائياً، وهنا يقوم الرئيس بوضع الإطار أو الحدود التي يصنع القرار في دائرتها. وقد يشارك الرئيس في اجتماعات المداولة والمناقشة التي يعقدها المرؤوسون وقد لا يشارك. ففي حالة المشاركة في هذه الاجتماعات، فإن دوره يقتصر على التنسيق والتوفيق بين الاتجاهات والآراء المختلفة وليس لمحاولة فرض رأيه أو التأثير على المرؤوسين.

وكذلك نرى أن درجة المشاركة تختلف باختلاف نمط السلوك الإداري للمدير، والنهج الذي يسير عليه لإشراك مرؤوسيه في حل المشاكل التي تواجهه وفي اتخاذ قراراته.

2.2.4: نطاق المشاركة وحدودها:

يثور التساؤل لدى كتاب الإدارة حول الوضع الأمثل للمشاركة في اتخاذ القرارات. وما إذا كانت تعني إشراك كل العاملين في التنظيم على اختلاف مستوياتهم في صنع القرارات، أو إشراك أصحاب الكفاءة والخبرة فقط؟ وما إذا كانت المشاركة تتوقف على نوعية القرارات المراد اتخاذها، فيقتصر اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المستويات الأعلى في التنظيم، أما المستويات الأقل فتختص باتخاذ القرارات العادية والروتينية؟ وما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرارات تقتضي إشراك كل من يعنيه أمر القرار سواء كانوا من العاملين في التنظيم على اختلاف مستوياتهم أو ممن يعنيه القرار من خارج التنظيم أفراداً أو جماعات. ولا بد للإجابة عن هذه التساؤلات وغيرها من معرفة نطاق المشاركة وحدودها. ويمكن إجمال الاتجاهات التي ظهرت بين كتاب الإدارة للإجابة عن التساؤلات السابقة في اتجاهين: الإتجاه التقليدي، والإتجاه الحديث (كنعان، 1998، ص 229 - 230).

أولاً: الاتجاه التقليدي:

ويرى أنصار هذا الاتجاه أن المشاركة ترتبط بنوعية القرارات المراد اتخاذها في المستويات المختلفة للتنظيم. فالقرارات الإستراتيجية يقتصر اتخاذها على الإدارة العليا في حين تختص المستويات الأخرى - الأقل من المستويات العليا - باتخاذ القرارات العادية أو الروتينية. فهذا الإتجاه إذن يقوم على أساس تصنيف القرارات، والتخصص في عملية اتخاذها بحسب أهميتها.

إلا أن ما يراه أنصار هذا الاتجاه قد يبدو مقبولاً من الناحية النظرية، في حين يصعب تطبيقه عملياً، ذلك لأن تطبيقه في الواقع العملي يتطلب تحقيق بعض الشروط التي من أهمها: إلتزام كل عضو في التنظيم بدوره المحدد له وبحدود اختصاصاته الرسمية، حيث يفترض عدم اتخاذ الإدارة العليا لأي قرار روتيني، وعدم اتخاذ المرؤوسين لأي قرار إستراتيجي. كما يتطلب تطبيقه وجود وسائل دقيقة يستخدمها المدير للتمييز بين المشكلات التي يتطلب حلها اتخاذ قرارات روتينية والمشكلات التي يتطلب حلها اتخاذ قرارات إستراتيجية. هذا فضلاً عن أن تطبيقه يتطلب توفير الوقت الكافي لدى المديرين ليتمكنوا من اتخاذ القرارات لحل المشكلات المعقدة والصعبة.

ومن هنا تبدو صعوبة تطبيق ما يراه القائلون بهذا الاتجاه، إذ أن تطبيقه يتوقف على إمكانية تحقيق الشروط السابقة في التطبيق العملي. لذلك فإن معظم الآراء التي قيلت في إطار هذا الإتجاه لم تقدم إجابة وافية عن التساؤلات السابقة حول نطاق المشاركة وحدودها.

ثانياً: الاتجاه الحديث:

ويرى أنصار هذا الإتجاه أن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تقتضي استخدام الأساليب الجماعية في اتخاذها. وهذا يتطلب إشراك المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم، ومن يعينهم أمر القرار من خارج التنظيم أفراداً أو جماعات. ومن بين هؤلاء: معاونو المدير الذين يتولون تحديد المشكلة وأبعادها ويقترحون الحلول الملائمة لها والأجهزة الإستشارية التي تتكون في الغالب من المستشارين الفنيين والإداريين والقانونيين، والتي تتولى البحث والتحليل والمقارنة ثم تعرض وجهات النظر المختلفة بأمانة للمدير. من سوف ينفذون القرار، من سوف ينفذ عليهم القرار، الوحدات الأخرى داخل التنظيم أو التابعة لتنظيمات أخرى والتي سوف تتأثر بالقرار. وأخيراً كل من سيمسه القرار أو من لديه معرفة تفيد في اتخاذها.

فأنصار هذا الاتجاه يقيمون المشاركة على أساس الأساليب الجماعية في الإدارة، حيث يسعى المدير إلى إشراك كل من يعينهم أمر القرار من الجماعات السابقة. إلا أن إمكانية تطبيق الأساليب الجماعية في الواقع العملي يتوقف - في تصورنا - على عوامل متعددة أهمها: نوعية القرار المراد اتخاذه ومدى أهميته، وعاملا الوقت والتكلفة - حيث يتطلب تحقيق المشاركة الفعالة غالبا " مزيدا" من الوقت والنفقة والجهد - هذا فضلا" عما قد يتعرض له متخذ القرار من ضغوط وماتخلقه هذه الضغوط من مناخ نفسي لديه. وهذه كلها عوامل تحد من تطبيق المشاركة على النحو الذي ينادي به أنصار الإتجاه الحديث.

ونرى مع بعض الباحثين أن نجاح المدير في تحقيق المشاركة الفعالة في صنع القرارات من خلال الأساليب الجماعية، يقتضي الأخذ بالاعتبار العوامل التالية (كنعان، 1998، ص 231 - 232).

1. أن المشاركة في اتخاذ القرارات لاتعني أن تصبح الوظائف القيادية مشاعا" بين العاملين في التنظيم الإداري; بمعنى أن يكون لكل موظف الحق في أن يقول الكلمة النهائية فيما يتصل بالنشاطات التي تتم داخل التنظيم.
2. أن على المرؤوسين العاملين في التنظيم أن يواجهوا مواجهة واقعية حقائق الموقف الذي أدى إلى خلق المشكلة موضوع القرار، وأن يقدرُوا ويتقبلوا ضرورة الوصول إلى قرار لحظها، وأن يعرفوا حدود حريتهم في اتخاذه. كما أن على المدير أن يوضح لهم مطالب الموقف، ويبين لهم أن القيود التي تضعها لانتعاض مع مشاركتهم له في صنع القرار.
3. إن إتاحة المدير الفرصة لمرؤوسيه لمناقشته عن طريق عقد الاجتماعات واللقاءات لاتجدي إلا إذا أدت هذه المناقشات إلى إتفاق أو قرار. وأن اتخاذ القرار بحد ذاته لايحقق الهدف من المشاركة في صنعه إلا إذا كان المرؤوسون متفهمين للأهداف المقصودة، وملتزمين طواعية بالعمل على تحقيقها.
4. إن نجاح المشاركة يتوقف على تحديد الفئات التي يسمح لها بالمشاركة من المرؤوسين على اختلاف المستويات في التنظيم. إذ من الواجب أن تشمل المشاركة جميع من يتأثرون بالقرار ومن يعينهم أمره ممن يتطلب الأمر مشورتهم ومساعدتهم.

2.2.5: شروط المشاركة الفعالة:

أورد (ماتسيون/إيفانيسيفش، 1999، ص 280) ضرورة توفر الشروط السيكولوجية التالية لكي تكون المشاركة فعالة وتحقق الأهداف المنشودة من القرار المتخذ:

1. يجب أن يكون المرؤوس قادرا" على الإنخراط سيكولوجيا" في أنشطة المشاركة وأن يكون متحررا" من "العوائق" التي تمنعه من إعادة تنظيم نمط الهدف الخاص به على ضوء الخبرة الجديدة. وأن يمتلك حدا" أدنى من الذكاء يمكنه من التقاط معاني ومضامين الأمور قيد البحث. وأن يكون واقعا". فإذا كان يعيش في عالم الأحلام، فإن أية تطورات "واقعية"، مثل فرص المشاركة في عمليات معينة لصنع القرار، لن تلامس إدراكه من دون أن يحرفها وبالتالي يضيع الهدف منها.
2. يجب أن يكون المرؤوس راغبا" في نشاط المشاركة. بكلمة أخرى، الشخص الذي يعتقد أن معارف الرئيس أفضل وأن عملية صنع القرار ليست شغله، يحتمل أن لا يكون لديه دافع قوي إذا ما سنحت له فرصة للمشاركة.
3. يجب أن يرى المرؤوس الصلة بين نمط حياته الخاص والأمور قيد البحث. فحين يدرك أن المشاركة قد تؤثر على مسار مستقبله بطريقة تزيد العناصر إيجابية في هدفه وتقلل العناصر السلبية، فسوف يحفزه ذلك.
4. يجب أن يكون المرؤوس قادرا" على التعبير عن رغباته بالنسبة للأمور قيد البحث. ويجب أن يكون قادرا" على الحديث من الناحية السيكولوجية; وأكثر من ذلك، يجب أن يشعر أنه يقوم بنوع من المساهمة. بالطبع، إن لم يكن في وسعه الحديث (بسبب حواجز عقلية - الخوف من الظهور، الخ)، فهو غير مشارك بكل مافي الكلمة من معنى. فإن لم يشعر بأنه يساهم، فإن ذلك قد يجعله بأنه غير ملائم ومحبط، بدل أن يحفزه ذلك. وقد تفشل المشاركة إذا ما تضمنت بحث مسائل خارج مجال خبرة المشاركين.

وتشير الخبرات المكتسبة بالإدراك السليم، أنه عند منح بعض المرؤوسين الكثير من الفرص للمشاركة، أو مجالاً واسعاً في المشاركة، فقد يميلون إلى التخبط، ويجدوا أنفسهم عاجزين عن أن يستوعبوا بشكل فعال تلك التشكيلة من "فرص التفكير" التي قد تواجههم. ومن جهة أخرى، إذا أعطوا فرصة قليلة، أو لم يعطوا أية فرصة للمشاركة في عملية صنع القرار، فلن يكون نشاط المشاركة محفزا" لهم. وثمة قدر من فرص المشاركة، بالنسبة لكل فرد، يقع في مكان بين هذين الحدين المتطرفين سينتج عنه أكبر قدر ممكن من الحوافز. والفرضية المستمدة من هذه المعادلة هي، كي تكون المشاركة فعالة كأداة حفز في وضع جماعي، يجب أن يتجاوز أعضاء المجموعة بشكل مثنائ مع قدر معين من المشاركة، لأن التباين الواسع في التجاوب قد يجلب توترا" اجتماعيا" ويقضي على روح الفريق لدى المجموعة (ماتسيون/ايفانسيفش، 1999، ص 281).

2.2.6: الأساليب الجماعية الحديثة للمشاركة في اتخاذ القرارات:

هناك مجموعتين من أساليب المشاركة في صنع القرار، وهما الأساليب العادية والأساليب الحديثة حيث تشمل مجموعة الأساليب العادية: نظم الاقتراحات، واللجان، والمجالس والاجتماعات وغيرها. بينما تشمل مجموعة الأساليب الحديثة: أسلوب الجماعات الإسمية، أسلوب دلفي، العصف الذهني وأسلوب السلم النقال وغيرها. (الشقسي، 2005، ص 57 - 59).

1. أسلوب الجماعة الإسمية

وقد أطلق على هذا الأسلوب تعبير الجماعات الإسمية نظراً لأن الأفراد الذين يحضرون هذه الاجتماعات محددون سلفاً بالإسم ولا يحاول أعضاء الجماعة الإتفاق على أحد الحلول، بل إنهم يصوتون على كل حل طرح عليهم (جرينبرج، بارون، 2004، ص 445).

- ينشط أفراد الجماعة من خلال هذا الأسلوب بطريقة فردية ووفق الخطوات التالية:
- أ) يجتمع الأعضاء على شكل جماعة، وقبل القيام بأي عملية نقاش يقوم كل عضو بكتابة أفكاره حول المشكلة بشكل مستقل.
 - ب) بعد مرحلة (أ) التي يمكن أن تسمى مرحلة السكون يقدم كل عضو للجماعة فكرة واحدة من الأفكار التي دونها بحيث يشمل ذلك كل الأعضاء على التوالي، مع ملاحظة ضرورة تسجيل جميع أفكار الأعضاء، ولا تتم أي عملية مناقشة حتى يتم عرض جميع الأفكار.
 - ت) يقوم أفراد الجماعة بمناقشة الأفكار بهدف توضيحها وتقييمها.
 - ث) يقوم كل عضو بمفرده بترتيب الأفكار وفق الأولويات التي يراها ومن ثم يتم تحديد القرار بالفكرة التي تحصل على أعلى أولوية وفق رأي الجميع، وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب يحد من فرص التفاعل أو النقاش أثناء عملية صنع القرار إلا أن جميع أفراد الجماعة لابد وأن ينشطوا في لقاء رسمي يجمعهم ويضمن لهم حرية التفكير المستقل (الطويل، 2001، ص 219).

ويتمتع أسلوب الجماعات الاسمية بعدد من المزايا والمثالب، منها أن استخدام هذا الأسلوب يمكننا من الحصول على اتفاق في عدة ساعات، كذلك فإنه يقلل فرصة ضغط الأعضاء الذين يملكون مصادر القوة على الأعضاء الآخرين للحصول على موافقتهم على رأيه نظراً لأنه يتم تقييم جميع الأفكار والإقتراح عليها سراً ولكن هذا الأسلوب يحتاج إلى قائد مدرب للجماعة،

وإلى عرض مشكلة واحدة محددة بدقة على الجماعة في كل اجتماع ويتطلب نجاح هذا الأسلوب في حل المشاكل المعقدة تقسيم المشكلة إلى أجزاء ومناقشتها جزءاً جزءاً، وغالباً ما يتطلب ذلك أكثر من اجتماع (جرينبرج، بارون، 2004، ص 445).

2. أسلوب دلفاي

يعني أسلوب "الدلفاي" معالجة وحل المشكلات الإدارية المعقدة بطريقة خلاقية وذلك بواسطة جماعة من الخبراء المتخصصين من خلال استخدام وسائل رسمية للاتصالات مثل قوائم الاستفتاء لاستقصاء آراء المشتركين من الخبراء مع احتمال وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات النهائية.

ويهدف هذا الأسلوب - كما يدعي القائلون به - إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في اتخاذ القرارات والعمل على علاج عيوب أسلوب اللجان من خلال إخفاء هوية الخبراء المشاركين في حل المشكلة محل القرار، والاستعاضة عن النقاش والمداولات التي تدور عادة في اجتماعات اللجان بتبادل المعلومات بين أعضاء جماعة "الدلفاي" عن طريق لجنة تسيير تكون مهمتها الحصول على قوائم الاستبيان والإطلاع على ماتتضمنه من معلومات، وتمكين الأعضاء من الإطلاع عليها أيضاً، ومن ثم إعادة النظر في ماتتضمنه من معلومات، وبذلك يمكنهم التركيز على جوهر الموضوع واستبعاد المعلومات الفرعية التي ليس لها صلة بالمشكلة محل القرار (كنعان، 1998، ص 226).

وفيما يلي الخطوات التي يعتمدها هذا الأسلوب:

- أ- تحدد المشكلة ويطلب من أعضاء الجماعة وضع حلول ممكنة لها عبر مجموعة من الاستبيانات المصممة بعناية.
- ب- يقوم كل فرد في الجماعة بتعبئة الإستبانة الأولى بمفرده ودون ذكر اسمه.
- ت- يتم جمع نتائج الإستبانة الأولى في مكان مركزي ثم تدون ويتم استنساخها.
- ث- يستلم كل عضو نسخة من النتائج.
- ج- بعد مراجعة النتائج يطلب من الأعضاء ثانية أن يقدموا حلولهم وفي العادة تثير النتائج التي استلموها في مرحلة (ث) حلولاً جديدة لديهم أو قد تؤدي إلى تغييرات في موقفهم الأصلي أو تدعمه.
- ح- يتم تكرار الخطوتين (ث) و (ج) حسب الحاجة حتى يتم الوصول إلى إجماع.

يلاحظ أن أسلوب دلفي شأنه شأن أسلوب الجماعة الإسمية يعزل أعضاء الجماعة من أن يتأثروا ببعضهم بعضاً" كما أنه لا يتطلب حضورهم الشخصي، ولذا فإن أسلوب دلفي يمكن أن يستخدم في عملية صنع قرارات تتعلق بجماعات موزعة جغرافياً، مما يوفر من تكاليف تجميع أفراد الجماعات في مكان مركزي (الطويل، 2001، ص 220).

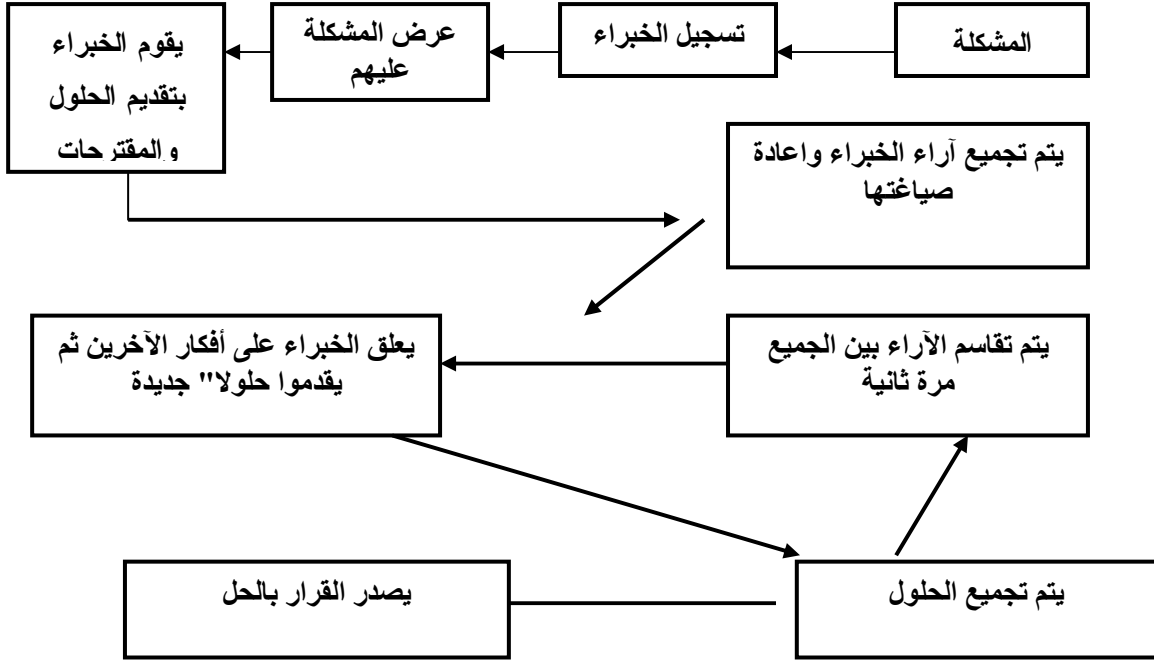
وقد كشفت التطبيقات العملية عن بعض المزايا التي يحققها هذا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية أهمها: إتاحة الفرصة لأكثر عدد من الخبراء المتخصصين للمساهمة في صنع القرارات الإستراتيجية التي يصعب على الشخص الواحد - مهما كانت قدراته ومعارفه ومهاراته - الإحاطة بأبعاد المشكلة وجوانبها. يضاف إلى ذلك أن إتباع هذا الأسلوب لوسائل معينة مثل إخضاع آراء كل عضو للمناقشة عن طريق الأفراد الآخرين من أعضاء الجماعة، وتفاذي الآثار النفسية السلبية المترتبة على المواجهات التي تحدث داخل اللجان، وعدم الكشف عن هوية الأعضاء المشاركين إلا بعد التوصل للحكم النهائي. كل ذلك من شأنه أن يخفف من الضغوط التي يتعرض لها كثير من أعضاء اللجان التقليدية من أجل التنازل عن مواقفهم أو تأييد رأي الأغلبية.

ومن مزايا أسلوب دلفي أنه يمكن اتخاذ القرار من الحصول على آراء ومقترحات مجموعة من الخبراء دون تحمل تكاليف إعداد مكان وتحديد وقت لاجتماعهم فعلاً" حيث أن معظم الإجراءات تتم عن طريق البريد، ولكن لهذا الأسلوب بعض المحددات، فعلى سبيل المثال فإن إجراءات هذا الأسلوب قد تستغرق وقتاً طويلاً" في إجراءات تجميع ردود الخبراء ودراستها ثم إرسال نتائج الدراسة لهم وطلب آرائهم فيها وتكرار تلك الإجراءات حتى يتم الوصول إلى اتفاقهم على حل المشكلة، ومن الواضح أن هذا الأسلوب غير مناسب للأزمات ولا للظروف التي يكون تأثير الوقت فيها جوهرياً".

إلا أن المزايا السابقة لهذا الأسلوب لاتعني أنه لاتوجد مشكلات أو معوقات لتطبيقه. فهناك بعض المشكلات الخاصة باستخدام استبيانات جمع المعلومات من حيث وضع الأسئلة والوقت الذي يستغرقه الخبير للإجابة عليها. وكذلك تحديد نوعية الخبير الذي يمكن أن يشارك في أعمال الجماعة، وما يترتب على إخفاء هوية المشاركين من انعدام الاتصال الشخصي المباشر بين الأعضاء المشاركين والذين يؤدي إلى تبادل الآراء والاستفادة من المناقشات في ابتكار حلول جديدة (كنعان، 1998، ص 227).

شكل رقم (3)

تلخيص لخطوات اتخاذ الجماعة للقرار باستخدام أسلوب دلفي



المصدر: جرينبرج، بارون، تعريب ومراجعة: رفاعي رفاعي وبسيوني اسماعيل، "إدارة السلوك في المنظمات"، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 443.

3. العصف الذهني:

يعد العصف الذهني من أكثر الأساليب المستخدمة في تحفيز الإبداع والمعالجة الإبداعية للمشكلات في حقول التربية والتجارة والصناعة والسياسة والعديد من المؤسسات والدوائر التي تأخذ بما تتوصل إليه البحوث والدراسات العلمية من تطبيقات ناجحة في حل المشكلات المعقدة التي يواجهها.

مفهوم العصف الذهني:

العصف الذهني أسلوب تعليمي وتدريبى يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة.

المبادئ الأساسية في جلسة العصف الذهني:

1. إرجاء التقييم: لايجوز تقييم أي من الأفكار المتولدة في المرحلة الأولى من الجلسة لأن نقد أو تقييم أي فكرة بالنسبة للفرد المشارك سوف يفقده المتابعة ويصرف انتباهه عن محاولة الوصول إلى فكرة أفضل لأن الخوف من النقد والشعور بالتوتر يعيقان التفكير الإبداعي.
2. إطلاق حرية التعبير: أي التحرر مماقد يعيق التفكير الإبداعي وذلك للوصول إلى حالة من الاسترخاء وعدم التحفظ بما يزيد انطلاق القدرات الإبداعية على التخيل وتوليد الأفكار في جو لايشوبه الحرج من النقد والتقييم، ويستند هذا المبدأ إلى أن الأخطاء غير الواقعية الغريبة والطريفة قد تنثير أفكاراً أفضل عند الأشخاص الآخرين.
3. الكم قبل الكيف: أي التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت جودتها، فالأفكار المتطرفة وغير المنطقية أو الغريبة مقبولة ويستند هذا المبدأ على الافتراض بأن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول غير المألوفة والأفكار الأقل أصالة.
4. البناء على أفكار الآخرين: أي جواز تطوير أفكار الآخرين والخروج بأفكار جديدة فالأفكار المقترحة ليست حكرًا على أصحابها فهي حق مشاع لأي مشارك تحويرها وتوليد أفكار أخرى منها.

<http://www.moe.gov.sa/training/trainingr.html>

خطوات جلسة العصف الذهني:

تمر جلسة العصف الذهني بعدد من المراحل يجب توخي الدقة في أداء كل منها على الوجه المطلوب لضمان نجاحها وتتضمن هذه المراحل مايلي:

(أ) **تحديد ومناقشة المشكلة (الموضوع):**

قد يكون بعض المشاركين على علم تام بتفاصيل الموضوع في حين يكون لدى البعض الآخر فكرة بسيطة عنها وفي هذه الحالة المطلوب من قائد الجلسة هو مجرد إعطاء المشاركين الحد الأدنى من المعلومات عن الموضوع لأن إعطاء المزيد من التفاصيل قد يحد بصورة كبيرة من قوة تفكيرهم ويحصره في مجالات ضيقة محددة.

(ب) **إعادة صياغة الموضوع:**

يطلب من المشاركين في هذه المرحلة الخروج من نطاق الموضوع على النحو الذي عرف به وأن يحددوا أبعاده وجوانبه المختلفة من جديد فقد تكون للموضوع جوانب أخرى. وليس المطلوب اقتراح حلول في هذه المرحلة وإنما إعادة صياغة الموضوع.

(ت) **تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني:**

يحتاج المشاركون في جلسة العصف الذهني إلى تهيئتهم للجو الإبداعي وتستغرق عملية التهيئة حوالي خمس دقائق يتدرب المشاركون على الإجابة عن سؤال أو أكثر.

(ث) **العصف الذهني:**

يقوم قائد المشغل بكتابة السؤال أو الأسئلة التي وقع عليها الاختيار عن طريق إعادة صياغة الموضوع الذي تم التوصل إليه في المرحلة الثانية ويطلب من المشاركين تقديم أفكارهم بحرية على أن يقوم كاتب الملاحظات بتدوينها بسرعة في مكان بارز للجميع مع ترقيم الأفكار حسب تسلسل ورودها.

(ج) **تحديد أغرب فكرة:**

عندما يوشك معين الأفكار أن ينضب لدى المشاركين يمكن لقائد المشغل أن يدعو المشاركين الى اختيار أغرب الأفكار المطروحة وأكثرها بعدا" عن الأفكار الواردة وعن الموضوع ويطلب منهم أن يفكروا كيف يمكن تحويل هذه الأفكار الى فكرة عملية مفيدة وعند انتهاء الجلسة يشكر قائد المشغل المشاركين على مساهماتهم المفيدة.

(ح) **جلسة التقييم:**

الهدف من هذه الجلسة هو تقييم الأفكار وتحديد مايمكن أخذه منها، وفي بعض الأحيان تكون الأفكار الجيدة بارزة وواضحة للغاية ولكن في الغالب تكون الأفكار الجيدة دفيئة يصعب تحديدها ونخشى أن تهمل وسط العشرات من الأفكار الأقل أهمية وعملية التقييم تحتاج نوعا" من التفكير الانكماشى الذي يبدأ بعشرات الأفكار ويلخصها حتى تصل الى القلة الجيدة.

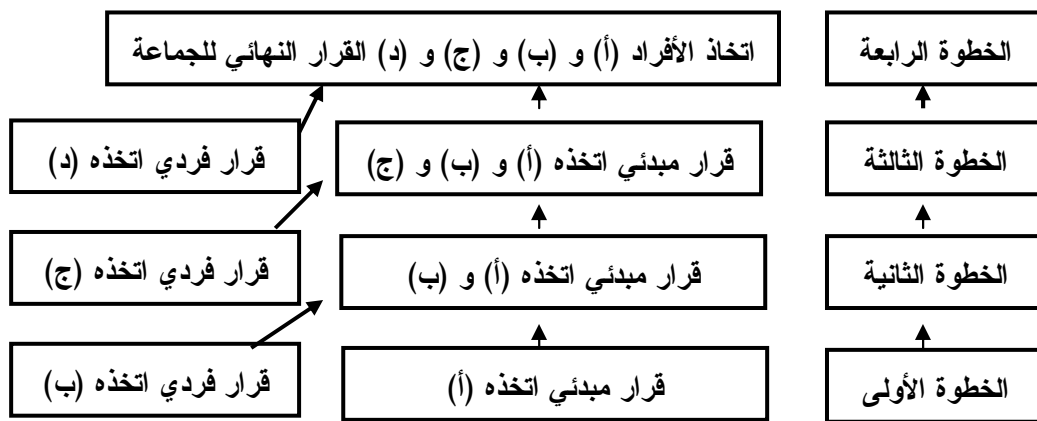
<http://www.dawaseredu.gov.sa/tdreeb/asaleep7.htm>

يؤدي هذا الأسلوب إلى تقليل ميل أعضاء الجماعة إلى عدم عرض آرائهم، ويبدأ هذا الأسلوب بأن يفكر عضوان بعيدان عن بعضهما في إيجاد حل للمشكلة ثم يجتمعان معا لمناقشة أفكارهما وبينما هما مجتمعان ينضم إليهما شخص ثالث يكون قد عمل منفردا لإيجاد حل للمشكلة، ثم يبدأ هذا الشخص في عرض أفكاره الخاصة بالمشكلة، والمشاركة في المناقشة الثلاثية للتعرف على أفضل حل للمشكلة وخلال المناقشة الثلاثية ينضم للثلاثة شخص رابع يقوم أولا بعرض أفكاره ثم المشاركة في مناقشة رباعية للمشكلة... وهكذا.

وعند إتباع هذا الأسلوب فلا بد من إعطاء كل فرد وقتا كافيا للتفكير في المشكلة ومحاولة إيجاد حل لها قبل الانضمام إلى الجماعة، ثم إعطاء كل فرد وقتا كافيا لعرض وجهة نظره أمام الجماعة بدقة ووضوح ويستلزم ذلك أن يتاح للجماعة وقت كاف لمناقشة المشكلة والوصول إلى حل مبدئي لها قبل انضمام العضو الجديد، على أن يتم اتخاذ القرار النهائي بعد انضمام جميع الأعضاء إلى الاجتماع (جرينرج، بارون، 2004، ص 443-447).

شكل رقم (4)

تلخيص لخطوات اتخاذ الجماعة للقرار باستخدام أسلوب السلم النقال



المصدر: جرينرج، بارون، تعريب ومراجعة: رفاعي رفاعي ويسيني اسماعيل، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 447.

2.2.7: مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات:

يترتب على تطبيق أسلوب المشاركة نتائج ايجابية بالنسبة إلى المرؤوسين، كما يترتب عليها ترشيد عملية صنع القرارات وضمن إصدار قرارات أدنى إلى الصواب وأكثر فاعلية. وتتضح مزايا المشاركة من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال وأهم هذه المزايا (كنعان، 1998، ص 233- 234):

1. أن إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات تتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم مما يقوي الدافع لديهم إلى اقتراح التحسينات والتعديلات والحلول الملائمة.
2. أن المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم. كما أنها تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وإشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال في التنظيم. كما تساعد على تيسير وتحسين سبل الاتصال بين المدير والمرؤوسين، مما يسهل على المدير أداء مهامه على أحسن وجه.
3. أن المشاركة تعمل على تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في المؤسسة على أنها تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة (حرز الله، 2007، ص 37).
4. المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات. ذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار، حيث يمكن للمدير من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكنه من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف، وهذا يساعد المدير على اتخاذ القرار الرشيد.
5. المشاركة تساعد على جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً مما يضمن عدم إغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة، وتلافي ما قد يترتب عليه من آثار سلبية. فضلاً عن أن المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم وعدم معارضتهم له بعد إصداره، وتخفف من العقبات التي قد يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه.
6. سهولة التوجيه، بعد أن تقل الحاجة لتوسيع نطاق الرقابة لشعورهم بالمسؤولية (حبتور، 2000، ص 1996)

7. استعداد أعظم لقبول التغيير . فحين تقحم التغييرات من أعلى بشكل تعسفي من دون أية تفسيرات، فإن المرؤوسين يميلون إلى الشعور بعدم الاطمئنان واتخاذ إجراءات مضادة تهدف الى تخريب التجديدات. لكن حين يشاركون في العملية التي قادت إلى اتخاذ ذلك القرار، تكون قد سنحت لهم الفرصة لإسماع صوتهم. ويعرفون ماذا يتوقعون ولماذا، وقد يرغبوا في ذلك التغيير. فالمقاومة العمياء تميل إلى أن تصبح هي التكيف العقلاني حين يحل عدم الأمان محل الأمان (ماتسيون/ايفانسيفش، 1999، ص 277).
8. تساعد المشاركة على توزيع المسؤولية فلا تقع نتيجتها على كاهل فرد واحد بعينه بل يتقاسم الجميع نتائجها بغض النظر عن طبيعة هذه النتائج (الشقصي، 2005، ص 50).

2.2.8: عيوب المشاركة في اتخاذ القرارات:

- يرى معارضو المشاركة أن هناك آثاراً سلبية قد تترتب على المشاركة وأن هناك حدوداً لفعالية اشتراك المرؤوسين في صنع القرارات بما يوجب الحذر في تطبيقها وتمثل هذه الآثار فيما يلي.
1. تستغرق القرارات التي تعتمد على المشاركة وقتاً أطول من القرارات الانفرادية وعليه فإن أساليب المشاركة لاتصلح في حالات الطوارئ والأزمات التي تتطلب قرارات سريعة.
 2. قد يؤدي إشراك المرؤوسين في مجال معين إلى زيادة طموح واتساع توقعات المرؤوسين إلى المشاركة في مجالات أخرى لاتتناسب طبيعتها إشراكهم فيها وبهذا قد يجد الرئيس نفسه في موقف نزاع مع مرؤوسيه إذا ما حاول إيقاف طموحاتهم للمشاركة في مختلف القرارات.
 3. يمكن أن يفسر المرؤوسين مشاركة الرئيس لهم في اتخاذ القرار يعود إلى قلة خبرته وضعف ثقته بقراراته، وفي هذه الحالة تضعف قدرة الرئيس في التأثير عليهم إضافة إلى ذلك أنها قد تشكل مظهراً لتنازل المدير عن بعض القيادية التي يفرضها عليه منصبه وأنها بذلك تضعف مركز المدير بإبقاء ما أنيط به من أدورا بعيداً عن رقابته.
 4. قد تؤدي المشاركة إلى انخفاض كفاءة القرار في حالة غياب الخبرة والمهارة الكافية لدى المرؤوسين المشاركين في صنع القرار أو في حالة غياب الاهتمام الكافي بالمشكلة محل الدراسة أو إذا كانت أهدافهم متعارضة مع أهداف المنظمة.

5. إن أسلوب المشاركة قد يتحول إلى وسيلة لضياح المسؤولية وخاصة عند وقوع أخطاء فادحة في القرارات المتخذة فلا يكون من السهل محاسبة مجموعة من الناس قد تكون كبيرة لا يرد ذلك في القرارات الفردية (البوهي، 2001، ص 67).
6. يمكن أن تتباين وجهات النظر ويشتد الخلاف بين الأعضاء المشاركين. مما يؤدي إلى اللجوء إلى الحلول الوسطى حسماً للخلاف. وبطبيعة الحال لا ترضي الحلول الوسطى الجميع ولا تعتبر حلاً فعالاً للمشكلة. فالحل الوسط قد يكون توفيقياً يميل إليه الجميع لدى بروز بوادر الخلاف بين الأعضاء قبل وصول المناقشات إلى نهايتها.
7. ما يؤخذ على المشاركة في اتخاذ القرارات من أنها قد تصبح غاية في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية الإدارة. (كنعان، 1998، ص 237).
8. ما يؤخذ على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات - كأسلوب قائم على استرشاد المدير بآراء مرؤوسيه وتبادل الرأي معهم - من أنه أسلوب غير عملي. فضلاً عن أنه لا يتلاءم مع مآسما القائلون بهذا النقد بالشخصية البيروقراطية للمرؤوسين.

وهكذا يتضح لنا من خلال التقييم السابق لأسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، أن هناك بعض المآخذ على هذا الأسلوب رغم المزايا العديدة التي تترتب على تطبيقه. وأن هذه الانتقادات تدور في مجملها حول صعوبة تطبيق هذا الأسلوب في الواقع العملي وأنه - على فرض تطبيقه - يشكك في قدرة بعض المديرين على حل المشكلات واتخاذ القرارات. كما أن الانتقادات السابقة تبالغ في تصوير هذا الأسلوب وكأنه تنازل عن المهام القيادية بالنسبة للمدير.

ومع ذلك فإن القول بأن هذا الأسلوب له مزايا تفوق ما يترتب عليه من آثار سلبية، لا يعني أن تطبيقه لا يترتب عليه مشاكل. فهناك مشاكل إنسانية وإدارية وفنية تواجه المدير أثناء تطبيقه. ومع ذلك فإننا نرى أن أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات لا يشكك في قدرة وكفاءة المديرين، بل إنه يسهم بشكل فعال في جعل المرؤوسين أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها (كنعان، 1998، ص 239).

ويتضح من استعراض هذه السلبيات أنها في الغالب سلبيات احتمالية تزداد أو تتخفف نسبة حدوثها تبعاً لتركيبة الجماعة صانعة القرار وكفاءتها وأسلوب إدارتها للنقاش. أي أن هذه السلبيات ليست عيوباً في المشاركة ذاتها بقدر ما هي عيوب في الجماعة.

وأنه بالرغم من هذه المعوقات التي تقف في وجه المشاركة في اتخاذ القرارات إلا أنه لا يمكن لأحد أن ينكر مميزات القرارات الجماعية خاصة إذا روعيت عدة أمور منها (عياصرة، حجازين، 2006، ص 38-47):

1. **الوقت المتاح:** قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيرا" أو محدودا" كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة، في هذه الحالات فان الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت الى تعطيل بعض الأهداف التي قد تكون أكثر أهمية وعلى المديرين وعلى الرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذلك على وجه السرعة.
2. **العامل الاقتصادي:** المشاركة في اتخاذ المنظمات عملية مكلفة اقتصاديا" من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تطغى على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة.
3. **المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين:** ينبغي ألا يكون إعطاء الفرصة المرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمؤسسة، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المؤسسة.
4. **سرية القرارات:** كثيرا" 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.
5. **إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.**
6. **تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.**
7. **إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم عن طريق المشاركة.**

2.3 المبحث الثالث

الأداء الوظيفي

مقدمة:

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، وشهد بحوثاً مستمرة للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وما زالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها، ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء (الشنطي، 2006، ص 34).

وقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال وعلماء الإدارة العامة والسلوك التنظيمي لاتصاله الوثيق بمستقبل العنصر البشري في المؤسسات الإدارية. (العماج، 2003، ص 58).

وفي هذا المبحث سنتعرف على حقيقة الأداء الوظيفي من خلال معرفة مفهومه، عناصره، أهمية قياس الأداء الوظيفي بالإضافة إلى مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي.

2.3.1: مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض (محمد، 2001، ص 209).

كما يعرف العوامل الأداء الوظيفي على أنه مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة (العوامل، 2004، ص 66).

أما سلطان فقد اعتبر أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (سلطان، 2002، ص 219).

وعرفه الباقي بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا" للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى (المدهون، 2005، ص 152).

ومن خلال العرض السابق لتعريفات الأداء نرى أن هناك تعدد في تعريفات الأداء، فمن الكتاب من يرى أنه سلوك، ومنهم من يرى أنه حصيلة جهد، ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل، وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء أكانت دراسات نظرية أم دراسات ميدانية.

من خلال ماسبق تستنتج الباحثة أن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسئوليات الموكلة إليه.

2.3.2: عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها مايلي (عكاشة، 2008، ص 34):

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى مايدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به ومايمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.
4. **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

2.3.3: أهمية قياس الأداء الوظيفي:

يمكن بيان أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء، والتي يمكن تلخيصها بمايلي:

1. الترقية والنقل Promotion and Transfers
اذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم الى وظائف أعلى من وظائفهم، كمايساعد في نقل وضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته (**حمود وآخرون، 2007، ص 153**).
2. تقييم المشرفين والمديرين
حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت اشرافهم وتوجيهاتهم. وتقييم الأداء هو نظام رسمي لمراجعة وتقييم أداء الأفراد وفرق العمل في المنظمة (**Mondy & Noe & (Mondy, 2005, p252**
3. تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات واقعية عن أداء العاملين فيها، مما يعتبر مؤشرا" لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها (**شاويش، 2005، ص 88**).
4. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور
إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم (**حسن، 2004، ص 289**).
4. مقياس أو معيار
إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معيارا" أو مقياسا" مقبولا"، في تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المؤسسة.
5. تقديم المشورة
إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة وخارجها وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزا" للتطوير الشخصي ومقياسا" له.
6. يعتبر مطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهم.

7. اكتشاف الاحتياجات التدريبية

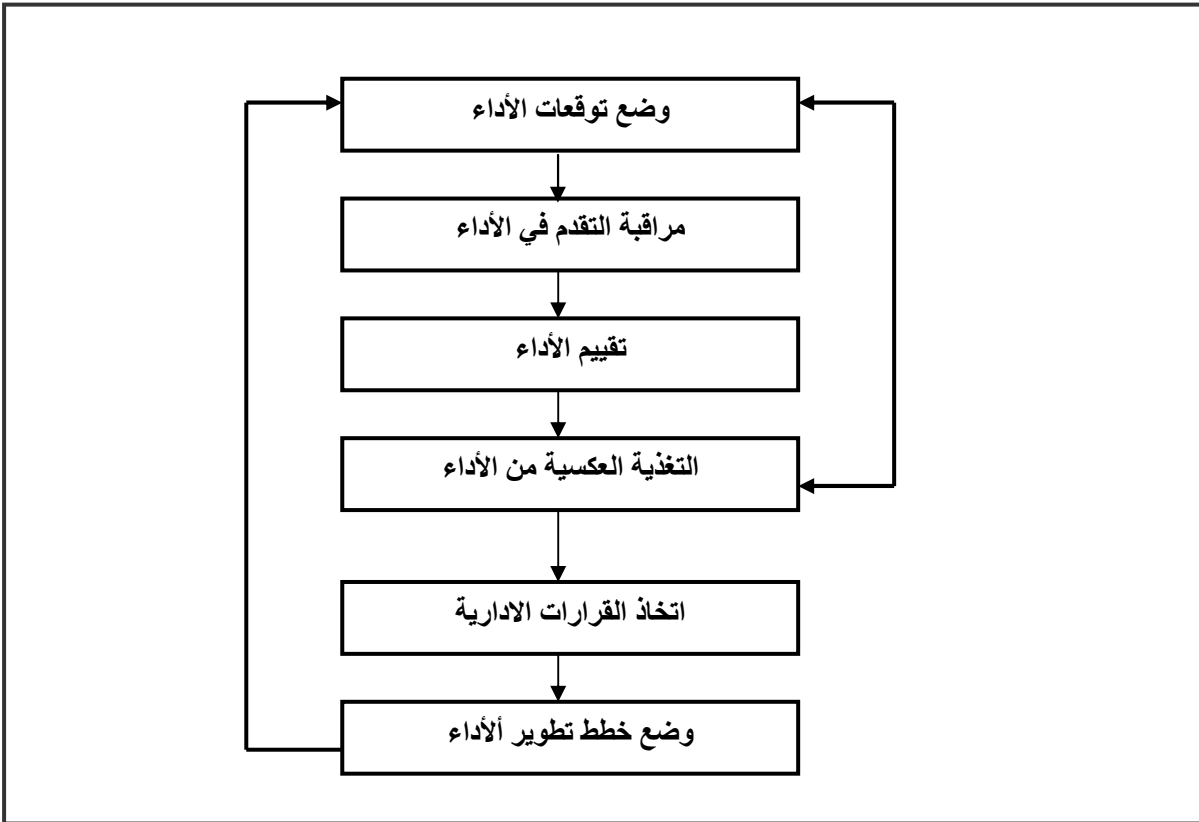
إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة (شاويش، 2005، ص 87).

2.3.4: مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً، ومبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال الشكل التالي الذي يوضح عملية تقييم الأداء الوظيفي:

شكل رقم (5)

مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: الهيتي، خالد، ، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 206.

2.4 المبحث الرابع

العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

مقدمة:

في هذا المبحث سيتم التعرف على بعض العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والتي ستبحث في هذه الدراسة وهي نمط القيادة، طبيعة العمل، نوعية القرارات، كفاءة العاملين والمناخ التنظيمي.

2.4.1: نمط القيادة

وقد عرفت القيادة بأنها " عملية التأثير على الآخرين لإقناعهم حول مايجب القيام به وكيف يمكن تحقيقه بفعالية وهي عملية توفير الجهود الفردية وتكاتف الجهود الجماعية لإنجاز الأهداف المشتركة" (Yukl, 2001, p3).

وتعرف القيادة على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون" (السمادوني، 2007، ص 224).

هناك عدة مداخل تصف أنماط القيادة وقد تم تطويرها على مدى سنوات مضت. ويركز معظمها على وصف قدرة السلطة والسيطرة التي يمارسها القائد على مجموعة العمل (مصطفى، 2000، ص 278) ويمكن تصنيف أنماط القيادة الإدارية تجاه المرؤوسين، ودرجة تركيز السلطة كمايلي:

1. النمط القيادي الأوتوقراطي

هي القيادة التي تتركز حول القائد، فقد أطلق بعض الباحثين على هذا النمط عدة تسميات منها النمط الإستبدادي أو المتحكم، أو النمط الفردي، أو النمط الأمر، أو النمط الديكتاتوري، أو النمط التسلطي، حيث يتركز النفوذ في شخص القائد، وتتحرك التفاعلات الشخصية داخل جماعة العمل تجاه القائد. ويحتكر القائد السلطة وينفرد بتصميم السياسات والإجراءات وصنع القرارات. كما يحدد ويشكل المهام والعلاقات، ويسيطر على ألوان الإثابة والعقاب. ويرى نفسه الأوسع أفقا والأعزز فكرا والأصوب دائما" (مصطفى، 2007، ص 48).

ويستمد المدير هنا قوته في إصدار القرارات من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم الإداري.

ويعزو هذا النوع من القادة الإداريين إدارته إلى نفسه بغض النظر عن الأشخاص المنفذين حينما تظهر نتائج إيجابية لقراراته المختلفة، وإذا ماتمخض عن هذه القرارات نتائج سلبية فإن اللوم يقع على مرؤوسيه الذين يوصفون بالإهمال والتهاون (علاقي، 2000، 387).

2. النمط القيادي الديمقراطي

يعتمد النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في بعض المهام والمشاركة مما يزيد من فاعلية وأداء العاملين. تتوزع وظائف القيادة بين الأعضاء ويكون القائد جزء من نسيج فريق العمل. ويكون لأعضاء جماعة العمل رأي أو إسهام أكبر في تصميم السياسات والإجراءات، ونظام الحوافز، وصنع القرارات. ويرى القائد الديمقراطي أن الصواب ليس حكرا" عليه فقط ويتيح الفرصة لمرؤوسيه للمشاركة والإقتناع، ويحترم الجميع (مصطفى، 2007، 48). كما ويتيح القائد لمرؤوسيه الحرية في ممارسة شؤون الجماعة ومناقشة مشكلاتهم مما يؤدي في النهاية إلى زيادة المبادأة والإبتكار والوصول إلى الأهداف المحددة، ولا تعني القيادة الديمقراطية المشاركة الكاملة حيث تختلف درجات المشاركة من موقف إلى آخر إلا أنه في جميع الأحوال لابد أن يحتفظ القائد بالسلطة النهائية في اتخاذ القرارات (حسن، 2001، ص 129).

3. النمط القيادي الحر

يطلق عليها البعض القيادة الفوضوية كونها تقوم بإعطاء الفرد مطلق الحرية في أن يفعل مايشاء، أما البعض الآخر فيطلق عليها القيادة المتساهلة، كما يصل البعض بتسميتها بالقيادة المتخيلية أو قيادة عدم التدخل.

أحيانا" يكون هذا النمط مفيدا" عندما يكون المرؤوسين محفزين ومدربين جيدا" فيكونوا قادرين على الإعتماد على النفس دون حاجة لمساعدة أو دعم عاطفي من المدير، لكن المشكلة هنا هي أن المرؤوسين يمكن أن ينظروا للمدير كشخص غير مبال أو مكترث. ويدافع أنصار هذا النمط من القادة عن أنفسهم قائلين أنهم يريدوا مساعدة مرؤوسيهم للإعتماد على الذات (مصطفى، 2000، ص 279-280).

هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل مع أفراد من ذوي المستويات العقلية والعلمية والأكاديمية العليا. وفي هذا النوع من القيادة يتنازل المدير لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح حكم المستشار، فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة (الشامي، ونيو، 2001، ص 238).

2.4.2: طبيعة العمل

إن طبيعة العمل تعتبر عاملاً "مهماً" في تحفيز العاملين أو إحباطهم إذ أن العمل الروتيني الرتيب يؤدي إلى حدوث الملل والسأم وزيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الاكتراث نحو اعتماد أسلوب التحديث، أو التطوير حيث أن العامل غالباً ما يشعر بعدم أهمية جدوى عمله، أما الأعمال التي تتسم بالتحسن والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية في إثارة الكفاءات والإمكانات الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف (حمود، 2002، ص 171).

2.4.3: نوعية القرارات

تكتسب دراسة أنواع القرارات الإدارية أهمية خاصة، نظراً لما يترتب عليها من تحديد للأساليب والأطر التي تعتمد لاتخاذ كل نوع منها، وكذلك تحديد وسائل تنفيذها ومعرفة الآثار التي تترتب على كل نوع. فضلاً عن أن لتقسيم وتصنيف أنواع القرارات أهمية نظرية وأخرى عملية، نظراً للآثار التي تترتب على وضع القرار في مكانه الصحيح (كنعان، 1998، ص 243).

وبالرغم من تعدد التصنيفات لأنواع القرارات الإدارية، فإننا سنركز في مبحثنا هذا على أهم المعايير وأكثرها شيوعاً في الفكر الإداري لتصنيف أنواع القرارات الإدارية:

1. حسب درجة توفر المعلومات

- **القرارات في حالة التأكد:** وهي قرارات تتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار. وغالباً ما يكون الموقف الذي يوجد فيه متخذ مثل هذه القرارات واضحاً؛ إذ يكون أمامه عدد من البدائل المتاحة ويتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد. وتتميز هذه القرارات بسهولة اتخاذها والاطمئنان إلى نتائجها (كنعان، 1998، ص 256).

- **القرارات في حالة عدم التأكد:** أي عندما تكون هناك حاجة لعدم التريث لفترة طويلة في اتخاذ القرار، فيتم اتخاذ القرار بالرغم من عدم معرفتنا بالظروف التي يمكن أن تؤثر على نتائج تنفيذه (عريفج، 2001، ص 93).

2. حسب المستوى الإداري

- **القرارات التنفيذية:** هي القرارات التي تتعلق باستغلال الموارد الإنتاجية، أو توزيعها على الاستخدامات المختلفة لتحقيق الأهداف الموضوعية، وهي تشمل الفئات الدنيا في المنظمة، وتشمل كل رؤساء الأقسام والوحدات التنظيمية، ويمكن وصف هذه القرارات بأنها مبرمجة، حيث عادة ما يتم إتباع إجراءات محددة مسبقاً لاتخاذها (الراوي، 1997، ص 225).

- **القرارات التكتيكية:** وهذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات، أو ما يسمى بالإدارة الوسطى وغالباً ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط، أو بناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين، أو بيان حدود السلطة أو تقسيم العمل، أو تفويض الصلاحيات، وقنوات الاتصال. كما أن مثل هذه القرارات تتعلق بكيفية إستغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء (كنعان، 1998، ص 251).

- **القرارات الإستراتيجية:** وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به. وتتميز القرارات الإستراتيجية بالثبات النسبي طويل الأجل، وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل التنظيم، وبما يتطلبه اتخاذها من عناية خاصة وتحليلات لأبعاد اقتصادية ومالية واجتماعية (كنعان، 1998، ص 252).

3. حسب إمكانية برمجتها أو جدولتها:

- القرارات المبرمجة

تمثل القرارات المبرمجة الحالات المعروفة والمتكررة والتي بنيت لها قواعد الماضي لتيسر تطبيقها في المستقبل ومن ثم يتم الاعتماد عليها لمواجهة المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تمر بنفس ظروفها ومتغيراتها. فعندما يتم تحديد مستويات المخزون ويصل المتاح إلى نقطة إعادة الطلب فمن الطبيعي أن يتخذ المسئول القرار بإعادة إصدار الطلبية الجديدة مادامت كافة الظروف والمتغيرات الأخرى على حالها (المغربي، 2001، ص 245).

- **القرارات غير المبرمجة:** وهي تلك القرارات التي تحصل في مدة زمنية غير متكررة أو في ظروف غير متشابهة لذلك تستدعي جهدا "معينا" في التفكير، إلى جانب الحصول على قدر معين من المعلومات وتحمل المؤسسة تكلفة إضافية. وغالبا ما تتعلق القرارات غير المبرمجة بالأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة، خصوصا تلك القرارات التي تتعلق بمستقبلها. (الشماع، حمود، 2000، ص 246).

وتمثل تلك القرارات استجابة للمواقف والحالات غير المتكررة، والفريدة في خصائصها والتي تكون غير مهيكلة أو محدد أبعادها وتؤثر على أنشطة التنظيم (المغربي، 2001، 245).

4. **تصنيف القرارات وفقا للنمط القيادي لمتخذها:**

ويمكن تصنيف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين: قرارات أوتوقراطية (إنفرادية)، وقرارات ديمقراطية (قرارات بالمشاركة) (عليان، 2003، ص 136).

- **القرارات الأوتوقراطية (الإنفرادية):** وهذه القرارات يتم اتخاذها من قبل القائد بشكل انفرادي ويعلنها على مرؤوسيه دون إعطائهم أية فرصة للمشاركة في اتخاذها، ولا يوضع في اعتباره رد فعل المرؤوسين نحو القرار المتخذ من قبله، مما يترتب على قدراتهم التأثير السلبي على التنظيم والعاملين فيه.

- **القرارات الديمقراطية (القرارات بالمشاركة):** وهي القرارات التي يتم اتخاذها عن طريق المشاركة من خلال إشراك العاملين في المستويات المختلفة من التنظيم، وتتميز هذه القرارات بتقاسم القائد مع مرؤوسيه سلطة اتخاذ القرار، وفعالية القرارات ورشدها، ذلك لأن مشاركة المرؤوسين تساعد على قبولهم للقرارات وعدم معارضتها بعد إصدارها.

5. **تصنيف القرارات وفقا لمدى وعمومية القرار:**

تصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين قرارات تنظيمية وقرارات فردية (القحطاني، 2007، ص 63).

- **القرارات التنظيمية (القرارات اللائحية):** هي تلك التي تتضمن قواعد عامة ملزمة تطبق على عدد غير محدد من الأفراد.

- **القرارات الفردية:** وهي تلك القرارات التي تخاطب فردا بذاته أو مجموعة من الأفراد مثل قرار تعيين أو فصل.

والهدف من تقسيم القرارات إلى مجموعات مختلفة هو تسهيل وضع المعايير اللازمة لصناعة هذه القرارات، حيث أن عملية تقييم المعايير جعلت مهمة وضع أو تحديد هذه المعايير عملية صعبة ومعقدة.

عناصر القرار:

لقد أوضح كل من ولسون واليكسيس Wilson & Alexis أن هناك ستة أجزاء أو عناصر للقرار نوضحها على النحو التالي:

1. **بيئة القرار:** ويشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على متخذو القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم.
2. **متخذو القرار:** وهم الأفراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل المطروحة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف.
3. **أهداف القرار:** وهي الأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها أو الوصول إليها **(ربيع، 2002، 189)**.
4. **بدائل ملائمة لاتخاذ القرار:** غالباً ما يتضمن موقف القرار بديلين ملائمين على الأقل ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر ملائماً وعملياً من ناحية التنفيذ وأيضاً مساهماً في حل مشكلة قائمة.
5. **ترتيب البدائل:** يكون الترتيب تنازلياً حيث يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل.
6. **اختيار البدائل:** وتمثل الاختبار الحقيقي بين البدائل المتاحة للعنصر الأخير في موقف القرار، إن هذا الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ **(أحمد، 2002، ص 142)**.

2.4.4: كفاءة العاملين

الكفاءة هي القدرة على تحقيق المطلوب. وتعتبر كفاءة العاملين عنصراً من عناصر النمو والتقدم للأفراد أو المنظمات، تتطلب وجود رغبة لدى الفرد في عمله وقدرته عليه كي يتسنى له إتقان عمله، حيث يلاحظ أن عنصري القدرة والرغبة هما محدد الكفاءة **(www.alwardya.com)**.

مفهوم الكفاءة:

تعرف الكفاءة بأنها جملة المعارف العلمية والمهارات العلمية ذات التوليفة النوعية التي لا يمكن تقليدها من طرف الآخرين **(شلتوت، 2009، ص 25)**.

الهدف من تقدير كفاءة العاملين:

يقصد بتقدير كفاءة العاملين تقييم أدائهم بغرض معرفة مدى صلاحيتهم للقيام بأعباء الوظائف التي يشغلونها، ومستوى أدائهم لواجباتهم ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم وسلوكهم نحو المتعاملين معهم، وكذلك التعرف على مدى توافر القدرات لديهم لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.

أهداف قياس الكفاءة تشمل:

1. التخطيط والتحكم والتقييم: أن عملية تحليل قياس الكفاءة تتطلب وجود هدف التقييم من أجل اتخاذ القرارات، في نفس الوقت فهي تشكل عموداً "فقرياً" لما يتعلق بالتخطيط الفعال والمراقبة والتحكم.
2. إدارة التغيير: قياس الكفاءة يقوم بدعم الإدارة في قياس تطور عملية التغيير والتحول في الشركة وإظهار نتائجها كذلك على المستويين العمودي (المستويات الوظيفية مثلاً) والأفقي (الأقسام أو المهام مثلاً).
3. الاتصال: فقياس الكفاءة مطلب رئيسي لإنعاش العواطف في التعامل مع المشكلة وزيادة أسلوب حل المشاكل البناء وزيادة فاعلية ومراقبة النشاطات. فهي تساعد على إعطاء تغذية راجعة عن الأنشطة والمخالفات مما يؤدي إلى تحسين أساليب الاتصال.
4. التطوير في العمل: فعلمية قياس الكفاءة تحدد أين يجب علينا أن نطور كما أنها تبين نتائج عمليات التطوير هذه. وهناك حكمة شهيرة تقول "كل ما لا يقاس .. لا يمكن تطويره".
5. إدارة المصادر وتوزيعها: فمع عملية قياس الكفاءة يتم توجيه المصادر القليلة أو المحدودة بشكل فعال إلى أكثر الأنشطة جلباً للمصلحة والتطوير.
6. التحفيز: فعلمية قياس الكفاءة تحفز الأفراد على التميز وتحقيق أهدافهم.
7. التركيز على المدى البعيد الاستراتيجي: فعلمية الكفاءة المناسبة تستطيع مساعدة الإدارة على اتخاذ قرارات بعيدة المدى (شلتوت، 2009، ص 26).

2.4.5: المناخ التنظيمي

تعد المنظمات أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، ويعد الإنسان العنصر المحرك والفعال في هذه المنظمات، وذلك انطلاقاً من أن المورد البشري هو أهم الموارد في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمات. وتحرص المنظمات لتحقيق أهدافها بالتركيز على إنتاجية الموظف ودراسة البيئة المحيطة به بهدف زيادة الانتاجية ورفع مستوى الأداء حيث تسعى كل منظمة إلى بث روح العمل في الموظف (القطامنة، 2000، ص 2).

إن مفهوم المناخ التنظيمي تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين (الذنيبات، 1999، ص 34).

تتراوح أنماط المناخ التنظيمي ما بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والعمليات التنظيمية المختلفة وبين الاستئثار بالمسئوليات واتخاذ القرار بشكل فردي، كما وأنها تتفاوت في تركيزها على كل من العلاقات الإنسانية والإنتاجية. إن المناخ التنظيمي يسمح بدرجة من المخاطرة المحسوبة بالمشاركة في صنع القرار وفي مواجهة المشكلات التنظيمية وتحديد الأهداف التنظيمية، وأن هذه المشاركة تمنح العاملين الثقة بالنفس وبالقيادة وتشجعهم على تحمل المسئوليات في أعمالهم وتمنحهم نوعاً من المرونة في العمل (القطامنة، 2000، ص 36)

وتوجد مجموعة من العناصر البيئية التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها وأن تخلق من خلال تفاعل هذه العناصر مناخاً تنظيمياً جيداً وإيجابياً وهي (المغربي، 1995، ص 47).

- الإهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله من وقت لآخر.
- تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح.
- اهتمام المنظمة بتدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين.
- التركيز على كفاءة وسائل الإتصالات.
- العدالة في التعامل مع الموظفين.
- تبني القيادة فلسفة إنسانية والإهتمام بالعامل البشري ومشاكله ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة.

- الإبتعاد عن الرقابة التقليدية والرقابة الصارمة والتركيز على الرقابة الذاتية والإيجابية.
- المسؤولية الإجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة وتجاه العاملين بداخلها.
- تفويض الصلاحيات للعاملين والاتجاه نحو اللامركزية.
- معالجة الروتين ومحاولة التخفيف منه قدر الإمكان.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- التركيز على الإنتاج والإنجاز للعاملين ومكافأتهم على ذلك.
- المراجعة المستمرة لكلا من سياسات وأهداف وخطط المنظمة ومراقبة جودة أداء الموظفين.

أهمية المناخ التنظيمي:

تكمُن أهمية المناخ التنظيمي بالآتي:

1. للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل، كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرات المنظمات في خلق جو يسوده الاستقرار و الثقة والمعنويات العالية بين العاملين **(القطامنة، 2000، ص 27)**.
2. إن تحديد طبيعة المناخ المؤسسي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعّالة، والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية **(الشنطي، 2006، ص 33)**.
3. تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به واتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها **(السكران، 2004، ص 18)**.

4. للمناخ التنظيمي دورا "هاما" في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشرا "هاما" يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة. كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتمكن المنظمة من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد ويجعله يصب في مصلحة العمل (القظامنة، 2000، ص 28).

5. إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة (السكران، 2004، ص1).

2.5 المبحث الخامس

نبذة تاريخية عن وكالة الغوث الدولية (الأونروا)

2.5.1: تاريخ الأونروا وتأسيسها

في أعقاب الحرب العربية الإسرائيلية لعام 1948 كان تقديم المساعدات الطارئة للاجئين الفلسطينيين يتم من خلال منظمات دولية مثل اللجنة الدولية للصليب الأحمر وجمعيات خيرية دولية أخرى ومنظمات غير حكومية. وفي نوفمبر 1948 أسست الأمم المتحدة منظمة تسمى "هيئة الأمم المتحدة لإغاثة اللاجئين الفلسطينيين" وذلك لتقديم المعونة للاجئين الفلسطينيين وتنسيق الخدمات التي تقدمها لهم المنظمات غير الحكومية وبعض منظمات الأمم المتحدة الأخرى مثل اليونسيف ومنظمة الصحة العالمية ومنظمة الأغذية والزراعة الدولية والمنظمة العالمية للاجئين، وفي ديسمبر 1949 وبموجب قرار الجمعية العامة رقم 302 تأسست وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى الأونروا UNRWA لتعمل كوكالة مخصصة ومؤقتة على أن تجدد ولايتها كل ثلاث سنوات لغاية إيجاد حل عادل للقضية الفلسطينية.

بدأت الأونروا عملياتها في 1 مايو 1950 وتولت مهام هيئة الإغاثة التي تم تأسيسها من قبل الأونروا. وتعد الأونروا حالياً" أحد أكبر برامج الأمم المتحدة، حيث يبلغ عدد اللاجئين الفلسطينيين المشمولين بولايتها 4.56 مليون نسمة (WWW.UNRWA.ORG, 2010).

2.5.2: الخدمات التي تقدمها الأونروا

يتمثل الغرض من إنشاء الأونروا في المساهمة في التنمية البشرية للاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة والضفة الغربية والأردن ولبنان والجمهورية العربية السورية إلى أن يتم التوصل إلى حل عادل لقضية اللاجئين. وتحقق الوكالة هذا الغرض عن طريق توفير مجموعة متنوعة من الخدمات الأساسية في إطار المعايير الدولية. وتشمل تلك الخدمات التعليم الابتدائي (وفي لبنان، التعليم الثانوي)، والرعاية الصحية الأولية الشاملة، والإغاثة في حالات الطوارئ، والمبادرات الاجتماعية، والتمويل البالغ الصغر، والاسكان، ودعم الهياكل الأساسية (نشرة دليل الأونروا، 2009).

- ويهدف برنامج الأونروا التعليمي الى تزويد اللاجئين الفلسطينيين بتعليم جيد النوعية وبفرص اكتساب المعارف والمهارات والمواقف والقيم التي تعزز تميزهم كأفراد مسؤولين قادرين على اتخاذ قرارات مستنيرة والإسهام على نحو ايجابي في المجتمع.
- وتقوم الوكالة بحماية الوضع الصحي للاجئين الفلسطينيين المسجلين وتعزيزه عن طريق برنامجها الصحي. وتسعى لتحقيق ذلك الهدف عبر السبل المتاحة بمايتماشى ومبادئ الأمم المتحدة والمفاهيم الأساسية والنهج الإستراتيجية لمنظمة الصحة العالمية.
- ويوفر برنامج الوكالة للخدمات الغوثية والاجتماعية شبكة أمان اجتماعي للاجئين الفلسطينيين الأشد ابتلاء بالفقر ويعزز الإعتماد على الذات لدى النساء والمسنين والشباب والمعوقين.
- ويعزز برنامج التمويل البالغ الصغر والمشاريع البالغة الصغر التنمية الاقتصادية ويخفف من الفقر عن طريق توفير الائتمانات للشركات، وتلبية احتياجات استهلاك الأسر المعيشية واحتياجات السكن.
- ويوفر برنامج تحسين الهياكل الأساسية والمخيمات نهجا "مجتمعا تشاركيا" متكاملا" لتحسين نوعية حياة سكان المخيمات وأحوال المعيشة في مخيمات اللاجئين. ويتحقق ذلك عن طريق تنسيق المبادرات الاجتماعية والمادية وتطوير الاسكان والهياكل الأساسية بوسائل تعزز الأحياء المستدامة بيئيا".

2.5.3: مصادر التمويل (WWW.UNRWA.ORG, 2010)

1. تبرعات الدول المساهمة الملتزمة: يتم في العادة تمويل الميزانية العادية للوكالة من تبرعات الدول التطوعية ويكون في العادة القسم الأكبر من هذه التبرعات على شكل نقد فيما يتم تغطية احتياجات الوكالة من المواد الغذائية من تبرعات عينية وعلى رأس هذه الدول الولايات المتحدة واليابان والاتحاد الأوروبي حيث تساهم بعض دول العالم الأخرى بنسبة بسيطة نوعا" ما في تمويل هذه الميزانية.
2. تمويل الأمم المتحدة: تمول الأمم المتحدة حوالي 30% من الميزانية العادية، للأونروا، وتتمثل في تغطية تكاليف ونفقات موظفي وكالة الغوث الدولية.
3. ميزانية الطوارئ والميزانيات الاستثنائية: تخصص وكالة الغوث جزء من مصادر التمويل تحت تصرف مدير عمليات الوكالة، حيث تطبق برنامج الطوارئ ويخلو هذا الجزء من تبرعات الدول الملتزمة بدفع حصتها للوكالة، أو من تبرعات دول أخرى.

4. برنامج المساعدة الموسع: ويتم تخصيص هذه الأموال من أجل تحسين الظروف المعيشية للاجئين ويشمل هذا التحسين مرافق الوكالة العامة، وتحسين أوضاع اللاجئين السكنية حيث تقوم وكالة الغوث ببناء وإعادة إصلاح مساكن اللاجئين المسجلين لدى الوكالة كحالات اجتماعية معسرة، ويتم تمويل هذا البرنامج من تبرعات الدول غير المنتظمة.

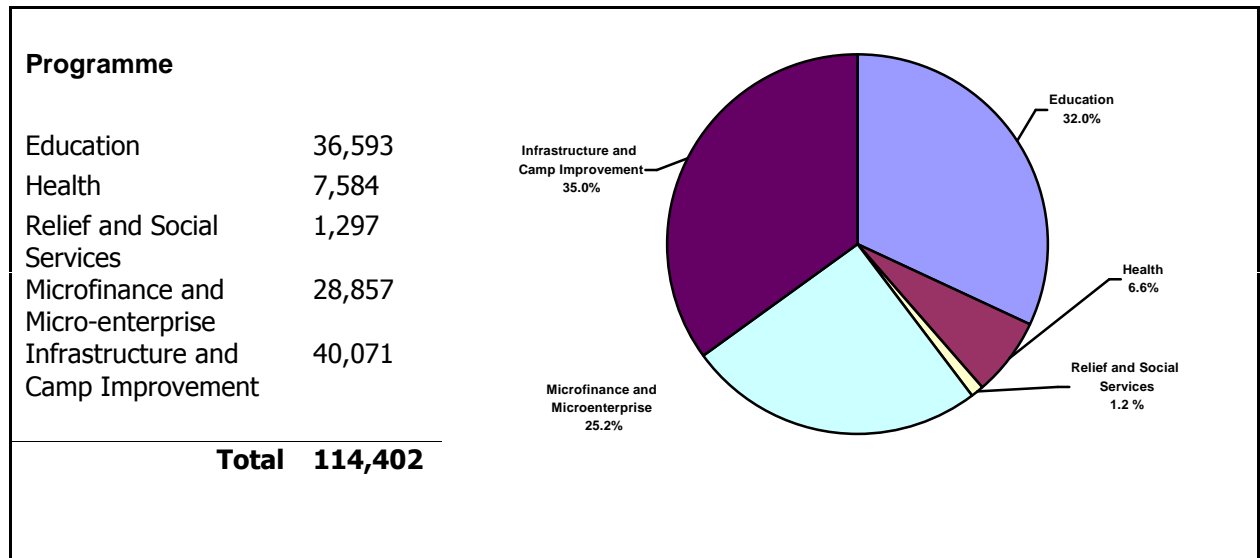
5. مصادر تمويل مختلفة: تعتمد الوكالة على بعض المصادر التمويلية المختلفة، والتي تساهم في تغطية نفقات الوكالة وهذه أمثلة هذه المصادر (فوائد مصرفية، أرباح الأنشطة المدرة للدخل، أرباح قسم المقاولات، أرباح قسم المنجرة التابع للوكالة).

2.5.4: ميزانية الأونروا

تبلغ ميزانية الأونروا للأعوام 2008-2009 (712) مليون دولار أمريكي تقريبا، يتم إنفاق أكثر من 50% على برنامج التعليم لوحده (كما هو موضح بالشكل التالي)، علما بأن ميزانية الوكالة تتكون من شقين هما الموازنة العادية Regular Budget وموازنة المشاريع Project Budget.

شكل رقم (6)

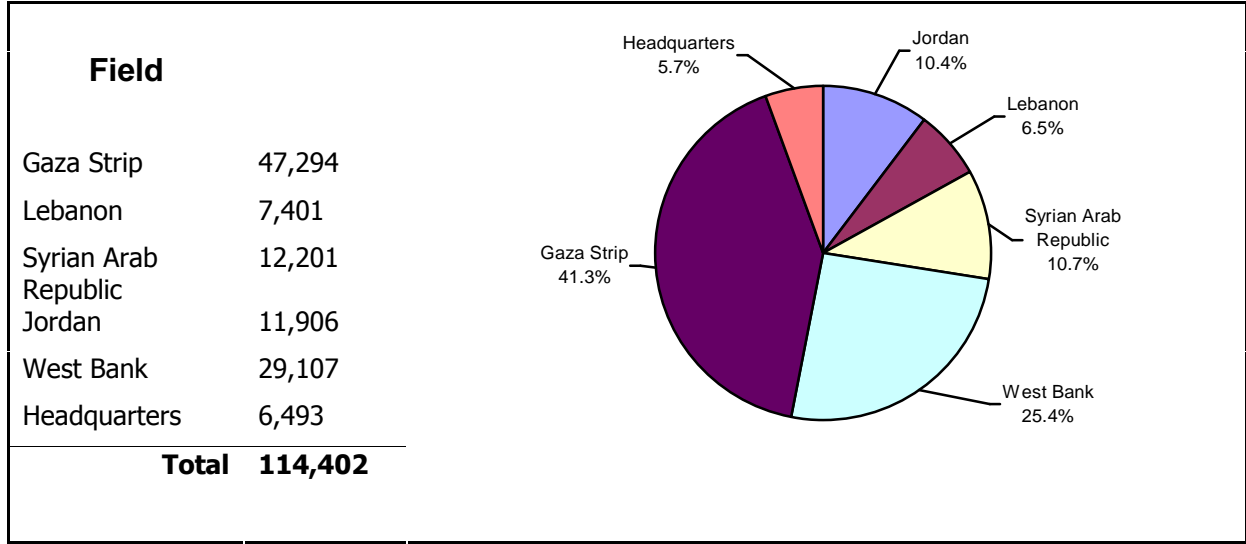
الموازنة العادية للأونروا للأعوام 2008-2009 تبعا للبرنامج (بالألف دولار أمريكي)



Source: UNRWA 2008-2009 Biennium Budget, P.16, figure 5

شكل رقم (7)

موازنة المشاريع للأونروا للأعوام 2008-2009 تبعا لمنطقة العمليات (بالآلف دولار أمريكي)



Source: UNRWA 2008-2009 Biennium Budget, P.17, figure 6

جدول رقم (1)

أعداد الموظفين المحليين على مستوى الوكالة ككل كما هو مقدر لعام 2009 موزعين حسب البرنامج ومنطقة العمليات

Programme	Gaza Strip	Lebanon	Syrian Arab Republic	Jordan	West Bank	Head-quarters	Total
Education	8,238	2,292	2,788	5,666	3,253	83	22,320
Health	1,619	599	588	1,306	887	14	5,013
Relief & Social Services	323	203	197	265	234	19	1,241
Microfinance & Micro-enterprise	124	20	82	52	125	0	403
Infrastructure & Camp Improvement	315	65	30	32	80	33	555
Support Services	851	335	271	277	662	315	2,711
Grand Total	11,470	3,514	3,956	7,598	5,241	464	32,243

Source: UNRWA 2008-2009 Biennium Budge, P.15, table 7

2.5.5: نبذة عن خطة التطوير التنظيمي في الأونروا (تقرير المفوض العام، 2007).

بدأت الأونروا في عام 2006 برنامجاً للإصلاح الإداري مدته ثلاث سنوات مصمماً لتغيير العناصر المؤسسة للوكالة وتحديثها: القيادة، وإدارة الموارد البشرية، والعمليات التنظيمية بما فيها إصلاح نظامي تكنولوجيا المعلومات والمشتريات لديها، وإدارة البرنامج. وفي عام 2007 تلقت الوكالة تبرعات بلغت 9 744 436 دولاراً لتمويل خطة التطوير التنظيمي لديها. وكانت التكلفة الأساسية للخطة تبلغ 30 مليون دولار على امتداد ثلاث سنوات، لكن بفضل الفعالية التي أظهرتها الوكالة في تحديد التكاليف قلص هذا المبلغ إلى 26 171 480 دولاراً.

وتتمثل إحدى السمات الأساسية لخطة التطوير التنظيمي في وضع إطار إستراتيجي تبنى عليه مختلف عناصر الخطة. وفي حزيران/يونيه 2007، أنجزت الوكالة استراتيجيتها المرحلية للبرامج وقدمتها للجنة الاستشارية للأونروا في 5 تشرين الأول/أكتوبر 2007.

وفي أيلول/سبتمبر 2007، اعتمدت لجنة إدارة الأونروا عملية لإعداد إستراتيجية متوسطة الأجل للفترة 2010 - 2015، لكفالة استناد الأهداف الاستراتيجية المستقبلية إلى تقييم عيني للاحتياجات وإلى عملية تخطيط لتمكين الأونروا من تحديد احتياجات اللاجئين بدقة وتلبيتها بمزيد من الفعالية والكفاءة.

وخلال الفترة المشمولة بالتقرير، استحدثت مجموعة من الأدوات والآليات واتخذت تدابير معينة لتحسين إدارة البرنامج واعداد الاستراتيجيات وللمضي في عملية الإصلاح عموماً. وأسندت إلى فريق عمل مهمة تنظيم عملية تخصيص الموارد. وأنشئت وحدة لتنسيق ودعم البرامج من أجل اضعاف الدقة والتماسك على تخطيط البرامج وادارتها، بما في ذلك عبر تعزيز وظيفة الرصد والتقييم وجوانب البرمجة في استراتيجية الوكالة لتعميم مراعاة المنظور الجنساني. وباشرت هذه الوحدة صياغة دليل تنفيذي لبناء قدرات الموظفين في مجال إدارة دورة البرامج.

لا يركز التطوير التنظيمي على تحسين جودة الخدمات فحسب، بل جرى تصميمه من أجل مساعدة الموظفين على توفير الخدمات المباشرة، عن طريق البرمجة والمبادرات الأخرى بحيث يستند ذلك على (التقرير المتوسط الأجل حول التطوير التنظيمي، UNRWA، 2008):

1. النتائج والأداء والجودة
2. تطوير قدراتهم على إدارة النشاطات، بما في ذلك تقييم الاحتياجات والتخطيط والمراقبة.
3. زيادة وتعزيز كفاءتهم المهنية
4. يصبحوا متمكنين بشكل أكبر على اتخاذ القرارات ضمن مجال مسؤولياتهم واختصاصاتهم.

من حيث الجوهر، يسعى التطوير التنظيمي الى أن يكون مكملاً للعناصر الفنية للبرامج عن طريق التركيز على تشجيع وإشاعة مناخ وثقافة الإبداع والتغيير والإنتاجية.

إطار عمل خطة التطوير التنظيمي

جرى إعداد خطة التطوير التنظيمي بحيث تركز على أربعة روافع للتغيير، تعمل هذه الروافع كهيكلية منظمة، تعتمد هذه الروافع على أساليب متداخلة تعتمد على بعضها البعض في تحقيق التغيير التنظيمي وتدعم كل رافعة تطوير الأجزاء الأخرى للمنظمة، مما يولد ضغطاً على الوكالة من أجل تفكيك المعوقات التي قد تكون مخفية تحت السطح، ثم تركيز الجهود على بناء وإرساء أسس وقواعد قوية في القطاعات الإدارية "التنظيمية" التالية **(التقرير المتوسط الأجل حول التطوير التنظيمي، UNRWA، 2008):**

- **إدارة البرامج:** تحتاج البرامج وميادين العمل إلى إرشادات أكبر وقدرة على إدارة العمل الموكل إليهم، حيث هناك مساعي الى زيادة تفويض الصلاحيات، وهذا يحتاج الى التأكد من امتلاك الموظفين للأدوات التي تمكنهم من اتخاذ قرارات مسؤولة، لهذا سيتم إعداد وتطوير دليل عمل يهدف الى بناء قدرات الموظفين من أجل إدارة برامج أكثر إستراتيجية وتركيزاً "وإبداعاً" ودينامكية وذكاء.
- **إدارة الموارد البشرية:** إن تطوير القدرات في إدارة الموارد البشرية يعتبر أمراً ضرورياً ومهماً للتنمية الإدارية "التطوير التنظيمي" الناجح، وذلك للتأكد من وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة والمكان المناسب بحيث يستطيع من خلال عمله إضافة قيمة جوهرية للخدمات التي تقدم، يجب دفع وتحفيز الموظفين من خلال الأداء والتعامل معهم باحترام وشفافية وعدالة.

- **العمليات التنظيمية "الإدارية":** تعتبر إعادة هندسة العمليات إحدى المبادرات التي يمكن أن يترك فيها التغيير أثر كبير، إن هناك حاجة للنظر في بعض سياسات وممارسات الوكالة ذات المستوى العالي في قطاعات محددة بالوكالة، وكذلك النظر في العمليات المساندة والدعم التي تعززها.
- **القيادة والإدارة:** وجود كادر قوي من القادة والمدراء لقيادة وتدريب الموظفين على التطور باستمرار، وذلك بتزويد المدراء الحاليين والمستقبليين ببرنامج تطوير شامل مدته ثلاثة سنوات.

ففي مجال إدارة الموارد البشرية، أعدت الوكالة وثيقة عمل تتضمن بيانات شاملة ومستكملة عن الموظفين. وتتوفر بيانات احصائية واضحة عن الموظفين، يسرت "الصورة الآنية لملاك الموظفين قدرة الوكالة على تحديد المسائل الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية. وتعاقبت الأونروا مع خبير مستقل لاجراء استعراض لنظام تصنيف الوظائف فيها وأبرزت الاستنتاجات ضرورة اجراء اصلاحات هامة في سبيل جعل نظام التصنيف أكثر شفافية وانصافاً".

وأجرى خبراء في مجالي القيادة والإدارة تقييماً لأعضاء لجنة ادارة الأونروا وقاموا بتدريبهم. وأتاحت هذه الأنشطة لكبار المديرين فرصة تعزيز مواطن القوة لديهم مع تحديد المجالات التي يتعين لكل منهم ادخال تحسينات فيها.

واتخذت خطوات لتبسيط نظام العدالة الداخلي في الأونروا وترشيده. وعين خبير قانوني كموظف دولي بعقد قصير الأجل لادارة بعض جوانب عملية الاصلاح والتعجيل في معالجة القضايا المتركمة التي لم يبت فيها لدى الوكالة.

ولتحسين الأساليب التنظيمية للوكالة، بوشر في مبادرة هندسة العمليات قامت في سياقها أفرقة في جميع المكاتب الميدانية باستعراض أهم المعاملات والعمليات الداخلية. ففي المكتب الميداني في الأردن، أدخلت تحسينات على عدد من عمليات خدمات الدعم. وفي المكتب الميداني في غزة، أعطت مبادرة مدارس الامتياز زخماً لتحسين الممارسات على صعيد التعليم. وأدخلت بعض التغييرات أيضاً عبر اجراء استعراض لعمليات الطوارئ. وبدأ ادخال التحسينات على العمليات على نطاق الوكالة ككل في مجال تعيين الموظفين الدوليين، والوظائف المتقدمة في فئة الموظفين المحليين، ومعاملات الشراء، وادارة الوظائف الشاغرة. وأعد نظام للتعيين عبر الانترنت.

وأقامت الأونروا شراكة مع المركز الدولي للحساب الإلكتروني لمساعدتها على تحسين قدراتها في مجال تكنولوجيا المعلومات. واستعرض المركز قدرة الوكالة على الاتصال والأجهزة المتكفية فيها، ممهدا السبيل أمام ادخال الاصلاحات الكفيلة بتعزيز نطاق البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأونروا وقدراتها وامكان التعويل عليها، وارساء الأسس لاقامة مشروع لتخطيط موارد المؤسسة في المستقبل القريب.

وعقدت حلقات عمل للتطوير التنظيمي في المكاتب الميدانية كافة وفرت لحوالي 400 من المديرين من الرتب الوسطى معلومات أعمق عن أهداف عملية الاصلاح الاداري ومسؤولياتهم الشخصية ضمن نطاقها.

وعين متحدث رسمي لتقديم المشورة والدعم للمفوض العام وللوكالة بشأن الاتصالات والعلاقات مع وسائل الاعلام ولإعداد إستراتيجية شاملة لإعلام الجمهور والعلاقات مع وسائل الاعلام والاتصالات الداخلية.

وأطلقت إدارة العلاقات الخارجية في الأونروا استراتيجية لحشد الموارد من أجل زيادة التفاعل بين الأونروا والأطراف المؤثرة فيها عبر عملياتها الحكومية الدولية، ولمضاعفة جهود جمع الأموال في الشرق الأوسط، وللبحث عن مصادر بديلة لتعيين الموظفين، ولانشاء مكتب في بروكسل.

وواصلت الأونروا في عام 2007 تعزيز مهمة الرقابة الداخلية فيها وتوطيدها. واضطلعت إدارة خدمات الرقابة الداخلية التابعة لها بدور استشاري في تنفيذ برنامج الكشف عن الوضع المالي ووضع سياسة حماية المبلغين عن المخالفات في الوكالة. وساعدت الادارة في تنقيح النظم الداخلية السارية على اللجنة الاستشارية المعنية بالمراقبة الخارجية التي أعيد تنظيمها وجرى تعزيزها عام 2006 بتعيين ثلاثة أعضاء خارجيين فيها.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- الدراسات المحلية
- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية
- التعليق على الدراسات السابقة

مقدمة:

تشكل الدراسات السابقة مصدرا " مهما" للدارسين والباحثين إذ تساعدهم في تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم. وفي هذا الفصل سوف يتم استعراض بعض الدراسات السابقة محلية، عربية وأجنبية، وقد تم ترتيب هذه الدراسات تصاعديا" من الأقدم إلى الأحدث ثم تم التعقيب على هذه الدراسات.

3.1: الدراسات المحلية

(1) دراسة طبعوني (1997):

"نمط القيادة عند مديري المدارس الأساسية ومشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات في محافظات شمال الضفة الغربية"

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أنماط القيادة التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية الدنيا ومشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات وبين أثر كل من الجنس والخدمة والمؤهل العلمي والتأهيل التربوي في النمط القيادي، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة الدراسة (41) مديرا" ومديرة و (178) معلما" ومعلمة من محافظات شمال الضفة الغربية.

استخدمت الباحثة إستبانتين لتحقيق غرض الدراسة الأولى لقياس نمط القيادة لمديري المدارس الأساسية الدنيا والثانية إستبانة لقياس مدى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات في تلك المدارس.

وكانت أهم نتائج الدراسة

1. أن أكثر الأنماط القيادية انتشارا" بين أوساط المديرين هو النمط الديمقراطي يليه النمط المتوسط مابين الديمقراطي والأوتوقراطي، ثم جاء النمط الأوتوقراطي، ولم يحظ النمط التسيبي بأية مشاركة.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات المديرين على مقياس النمط القيادي تعزى إلى متغيرات (الجنس، والتأهيل التربوي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

أما أهم توصيات الدراسة:

1. الاهتمام المتوازن بالعمل والعلاقات الإنسانية عن طريق استخدام النمط الديمقراطي في الإدارة من خلال برامج التدريب والتأهيل للمديرين.
2. إجراء دراسات وبحوث لمعرفة علاقة نمط القيادة لدى مدير المدرسة بعناصر أخرى في التنظيم المدرسي مثل تفويض الصلاحيات.

(2) دراسة العسيلي (1999)

" النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتيكنك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي "

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية في جامعة الخليل وبوليتيكنك فلسطين في محافظة الخليل، وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي، والوقوف على مواطن القوة والضعف في السلوك القيادي لرئيسي جامعة الخليل وبوليتيكنك فلسطين.

وكانت من أهم نتائج الدراسة:

1. أظهرت النتائج أن النمط القيادي الأوتوقراطي هو النمط القيادي الأكثر ممارسة لدى رئاسة جامعة الخليل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويليه النمط القيادي الديمقراطي، ثم النمط القيادي الفوضوي.
2. أما بالنسبة للنمط القيادي السائد لدى رئاسة البوليتيكنك فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، فتبين أنه النمط الديمقراطي، ويليه النمط الأوتوقراطي في الدرجة الثانية، ثم النمط الفوضوي.
3. وجود علاقة بين النمط القيادي للمدير والرضا الوظيفي لمرؤوسيه، حيث تبين أنه كلما كان النمط الديمقراطي الأكثر سيادة، زادت درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين.

أما توصيات الدراسة:

1. أوصت الدراسة بتبني الإدارة الجامعية النمط الديمقراطي، لأنه الأكثر تحقيقاً للرضا الوظيفي للعاملين، وأن تبادر الجامعات بدراسة المناخ التنظيمي فيها للتعرف على الإيجابيات، فتعززها وعلى السلبيات فتعمل على معالجتها.

3) دراسة أبو حرب (2002)

" نمط القيادة السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نمط القيادة وتفويض السلطة من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة غزة. وتكمن أهمية الدراسة في مساعدة مديري المدارس في التخلص من بعض الصعوبات والمشاكل اليومية التي يواجهها أثناء تأديتهم مهامهم مما يمكنهم من تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة عالية.

وكانت من أهم نتائج الدراسة:

1. أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد يليه النمط الترسلّي والأوتوقراطي اللذان يمارسان بدرجة قليلة.
2. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة تامة بين النمط الديمقراطي والترسلّي للقيادة والدرجة الكلية لتفويض السلطة..

أما توصيات الدراسة:

1. أوصت الدراسة بضرورة التوجه الواضح نحو اللامركزية في وزارة التربية والتعليم العالي، وتفعيل هذا التوجه من خلال برامج تدريبية لتدعيم دور القيادة الديمقراطية في تحسين أداء المديرين من خلال تفويض سليم ومنطقي من سلطاتهم وصلاحياتهم للعاملين معهم في المدرسة.

4) دراسة حرز الله (2004):

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

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في قطاع غزة في عملية اتخاذ القرار وعلاقته برضاهم الوظيفي. وقد قام الباحث بتحقيق أهداف الدراسة بوضع إستبانتين أحدهما لقياس مدى مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار والثانية لإختبار مدى الرضا الوظيفي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وشملت الدراسة عينة طبقية عشوائية من معلمي المدارس الثانوية بلغ عددها (306) معلما ومعلمة أي بنسبة 10% تقريبا من مجتمع الدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. المعلمين في المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في عملية اتخاذ القرارات.
2. أعلى درجات مشاركة المعلمين في صنع القرارات كانت في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج، ثم شئون الطلاب، ثم شئون المعلمين، ثم المجتمع المحلي، وأدنى معدل للمشاركة لوحظت في الأمور المالية وإدارة المدرسة.
3. لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجنس أو المؤهل العلمي أو المنطقة التعليمية.
4. كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى مشاركة المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بسنوات الخدمة (1-5 سنوات، أكثر من 5 سنوات، أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) لصالح هؤلاء الذين لديهم سنوات خبرة أطول.
5. درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية داخل المدرسة كان مستوى متوسط.
6. كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث والمنطقة التعليمية (منطقة الإقامة).
7. لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي أو سنوات الخدمة.
8. هناك علاقة إيجابية متوسطة بين مدى مشاركة المعلمين في المدارس الثانوية في عملية صنع القرارات وبين رضاهم الوظيفي.

أما أهم توصيات الدراسة:

1. التأكيد من أن النظام المدرسي والعمليات التعليمية الشاملة لا يمكن أن تتحسن دون التعاون البناء المثمر والمشاركة الإيجابية بين جميع عناصر النظام التعليمي وهي ليست مقتصرة على مدير المدرسة وحده. وأن التفويض لا ينفص من حق مدير المدرسة أو سلطته ولكن هو تخفيف للعبء الإداري عنه والمساهمة في بناء قيادات جديدة ذات خبرة قادرة على التغيير والتطوير.
2. ضرورة توجيه نظر مديري المدارس إلى إفساح المجال للمعلمين للاتصال بأفراد المجتمع المحلي وتوطيد العلاقة التعاونية معهم مما ينعكس بالإيجاب نحو الطلبة وتحصيلهم الدراسي.
3. ضرورة تفعيل اللجان المالية داخل المدارس بصورة حقيقية، والعمل على إتاحة الفرصة لجميع المعلمين في المدرسة لتشارك في هذه اللجنة بالتناوب.

5) دراسة الشنطي (2006):

"أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية. وقام الباحث بتصميم إستبانه لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها

(620) موظف تم اختيارها من بين (3363) موظفاً هو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة، وتم توزيع (620) إستبانه وكانت نسبة المردود (92%). وكانت الإستبانه هي وسيلة جمع البيانات وتم استخدام برنامج SPSS ومجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والوصول للنتائج، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد على دراسة الواقع ويعبر عنه كما "وكيفا".

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات ايجابية.
2. وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.
3. أظهرت الدراسة أنه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار.
4. عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

أما أهم توصيات الدراسة:

1. الإهتمام بالهيكليات للوزارات بحيث تكون قادرة على تلبية الإحتياجات الحالية والمستقبلية مما يساهم في تحسين مستوى الأداء وتحقيق أهداف الوزارات.
2. العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار على أن يتم إشراك العاملين في هذه العملية.
3. التوجه نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا بما يحقق أهداف الوزارات وبوجود معايير تضمن سلامة التطبيق.
4. الوقوف على العوامل التي تخلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي والتغلب عليه.

6) دراسة أبو عيدة (2006)

"الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وانعكاساتها على تفعيل أداء العاملين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة والكشف عن أثر متغيرات الدراسة (الخبرة، العمر، مكان العمل) في تصور أعضاء هيئة التدريس للأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وكذلك الكشف عن أثر النمط القيادي التربوي السائد لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة على تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً "النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي والترسلي.
2. وجود انعكاس للنمط القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام على تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس في شتى المجالات المتعلقة بهم ومن جميع النواحي ويعزز أداء أعضاء هيئة التدريس ويقوي العلاقات الاجتماعية داخل الجامعة، أما النمط الأوتوقراطي والترسلي فكان أثرهما سلبياً" على أعضاء هيئة التدريس بحيث تم الإجماع على وجود جو غير تربوي عند تطبيق أي منهما والوصول إلى مخرجات متدنية لا تحقق أهداف الجامعة في ظل التقدم العلمي الهائل والمستمر وتغير ثقافات المجتمعات والشعوب واتجاهها نحو الديمقراطية.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة تعزيز النمط الديمقراطي الذي يمارسه أعضاء هيئة التدريس وزيادة الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين.

7) دراسة الخطيب (2007)

"النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى المديرين في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، والتعرف على أهم سمات الإدارة الفلسطينية. انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم الاستعانة باستبانة تم إعدادها وتوزيعها على عينة الدراسة وحجمها 500 موظفاً بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، ممن يحملون المسمى الوظيفي رئيس قسم، نائب مدير، مدير.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. أظهرت الدراسة تفوق النمط الديمقراطي على باقي الأنماط القيادية الأخرى في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
2. كما بينت النتائج أهم سمات الإدارة الفلسطينية وهي أهمية العلاقات الشخصية في تعيينات الوظائف الحكومية، وعدم الإهتمام الكافي بالوقت، وتأثر المدير من المقربين منه في اتخاذ القرارات.
3. كما أظهرت النتائج اختلافاً إيجابياً في بعض الممارسات الإدارية لصالح الذكور، ولأصحاب الخبرة العالية، كما أن مدراء الدوائر حظوا بتقدير ومشاركة في اتخاذ القرارات أكثر من غيرهم.
4. كما أظهرت الدراسة للقيادة الإدارية الديمقراطية تميزاً لصالح المرؤوسين الذين يقع تحت مسئوليتهم عدد كبير من الموظفين.
5. كما دلت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي وبعض الممارسات الإدارية وهي البعد عن المركزية، المشاركة في اتخاذ القرارات والاهتمام بالعمل والموظف.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

1. أوصت الدراسة بتعزيز التوجه الديمقراطي في الإدارة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، من خلال تفعيل دور المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات، وحث المدراء على البعد عن المركزية وزيادة الإهتمام بالمرؤوسين من خلال تحفيزهم وتعزيز روح انتمائهم لعملهم.
2. الإهتمام والتعامل الإيجابي المتوازن من قبل الإدارة مع العاملين بغض النظر عن الجنس، لأن تحقيق أهداف المؤسسة لا تتم إلا من خلال تضافر جهود جميع العاملين في المؤسسة، وبالتالي يجب أن يكون التمييز تبعاً لمستوى الأداء والانجاز.
3. إعطاء الفرصة لجميع العاملين المبدعين والجادين في عطائهم في المؤسسة بغض النظر عن سنوات خبراتهم أو مسمياتهم الوظيفية أو حجم مسؤولياتهم، وتعزيز مساهمتهم في صناعة القرارات وانتمائهم لمؤسساتهم مما يدعم تحقيق أهدافها.
4. السعي لوضع معايير محددة لتقييم الأداء، يمكن من خلالها قياس الأداء الفعلي ومدى اتفائه مع الخطط الموضوعية، وتحديد الانحرافات وأسبابها واتخاذ الإجراءات لتصحيح الأوضاع وتطوير الأعمال، وتفعيل دور التقييم في عملية الترقيات.

(8) دراسة عبد الرحيم (2009):

"أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي السائد لمدراء المكتب الإقليمي بغزة على تهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين. وذلك من خلال التعرف على النمط القيادي السائد من بين الأنماط القيادية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) وتهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين وكذلك التعرف على أهم معوقات الإبداع من وجهة نظر العاملين.

تم تصميم إستبانة مكونة من (69) فقرة، تقيس متغيرات الدراسة المختلفة، وقد وزعت الباحثة (186) إستبانة بما نسبته (61%) من مجتمع الدراسة المكون من (304) موظف من أصحاب المناصب الإدارية العليا والمتوسطة في المكتب الإقليمي بغزة، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم الاستعانة ببرنامج SPSS لتحليل البيانات.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. أن النمط القيادي السائد لدى وكالة الغوث الدولية هو النمط الديمقراطي حيث وجد أن هناك علاقة إرتباطية موجبة ضعيفة بين النمط القيادي وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين.
2. عدم تبني وكالة الغوث لسياسة تشجيع الإبداع بصورة واضحة وملموسة.
3. عدم وجود نظام أو جهة مسؤولة لتقييم المقترحات الإبداعية أو حتى من المؤيدين للإبداع الذين يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
4. غياب المكافأة المادية أو المعنوية الملائمة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمة.
5. لا يوجد أي تأثير سلبي لمعوقات الإبداع على العاملين حسب وجهة نظرهم.

أما أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة تطوير المهارات التنظيمية والقيادية في الإدارات العليا، بحيث تكون قادرة على تفهم الفروق الفردية في المواهب والتفكير الإبداعي مع تطوير أساليب اكتشافها وتدعيمها بين العاملين.
2. تجريب الأفكار الإبداعية كإسهام في دعم الإبداع وتبنيه.

9) دراسة صقر (2009):

"أثر الأنماط القيادية المدركة على الإلتزام الوظيفي - دراسة حالة على موظفي وكالة الغوث الدولية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف تحليل أثر الأنماط القيادية المدركة، في ضوء النظرية الكلية للقيادة والتي تشمل القيادة التحويلية، الإجرائية والترسلية، على الإلتزام الوظيفي، كمفهوم متعدد يتكون من الإلتزام العاطفي، والمستمر والأخلاقي.

اشتملت عينة الدراسة على (589) موظف محلي من موظفي الأونروا في مناطق عملياتها الخمس (غزة - الضفة الغربية - الأردن - سوريا - لبنان)، والذين قاموا بتعبئة استبانة تحتوي على تحديد النمط القيادي والذي قام بتطويره (Avolio and Bass, 1995 &) (1997)، وكذلك تحديد نوع ومستوى الإلتزام الوظيفي المبني على نموذج (Meyer and Allen, 1997).

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. لم يكن لدى المسؤولين في وكالة الغوث، من وجهة نظر المرؤوسين، نمط قيادي واضح، ضمن النظرية الكلية للقيادة.
2. أما المستوى العام للإلتزام التنظيمي فكان ضعيفا، وقد كان مستواه في الإلتزام العاطفي أكبر من كل من الإلتزام الأخلاقي والمستمر.
3. كذلك كانت هناك علاقة موجبة بين النمط القيادي و الإلتزام التنظيمي، وقد كانت العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والإلتزام الوظيفي أقوى من تلك الخاصة بنمط القيادة الإجرائية. أما أسلوب القيادة الترسلية فكانت علاقة سلبية بالإلتزام الوظيفي.
4. وقد أوضحت الدراسة أن هناك فروقا" (بأنماط متغيرة) في إدراك أفراد العينة للأنماط القيادية لدى رؤسائهم، وكذلك مستوى الإلتزام التنظيمي، تعزى للمتغيرات الشخصية (مكان العمل - الجنس - العمر - الحالة الاجتماعية - عدد أفراد العائلة - مستوى التعليم - عدد الدورات التدريبية).

أما أهم توصيات الدراسة:

1. تقديم عدة توصيات تهدف إلى تهدف إلى تحسين السلوك القيادي في الأونروا نحو أسلوب القيادة التحويلية، وتحسين مستوى الإلتزام التنظيمي.
2. كذلك قدمت الدراسة مقترحا" لتعديل طفيف في نموذج النظرية الكلية للقيادة، وكذلك بعض الأفكار لدراسات مستقبلية.

3.2: الدراسات العربية

(1) دراسة المنصور (1993)

قياس رضى المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الوزارات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين رضى المديرين في الوزارات الأردنية عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية من جهة وبين العوامل التي تؤثر في هذه العملية (عوامل إنسانية، تنظيمية، بيئية، ضغوط المديرين) من جهة أخرى، وقام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة شاملة للوزارات الأردنية كافة وعددها (24) وزارة في ذلك الوقت.

وكانت من أهم نتائج الدراسة:

1. هناك شعورا "عاما" بالرضى من قبل المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الوزارات الأردنية، حيث بلغت نسبته (72%).
2. كما توصلت الدراسة إلى أن العوامل الإنسانية هي من أكثر العوامل تأثيرا على عملية اتخاذ القرارات الإدارية ويليها العوامل التنظيمية فالبيئية، وأخيرا "ضغوط المديرين".
3. كما بينت الدراسة أن هناك بعض المشكلات التي يواجهها متخذي القرار أثناء اتخاذه للقرارات أهمها مشكلة المركزية الشديدة وجمود القوانين والأنظمة.

أما توصيات الدراسة:

1. العمل على زيادة مشاركة المديرين في صناعة القرارات والبعد عن المركزية.

(2) دراسة البوعشي (2003)

اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة - دراسة حالة الشركة العامة للكهرباء في الجماهيرية الليبية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في صنع القرارات الإدارية واتخاذها في الشركة العامة للكهرباء في ليبيا، وعلى أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية في الشركة ومدى استخدام المديرين للأساليب الحديثة كالتفكير الكمية والإحصائية في صنع القرارات، وكذلك التعرف على مدى مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية واتخاذها في شركة الكهرباء في ليبيا.

وقد أجريت الدراسة على جميع صانعي القرارات ومنتخبها في إدارات الشركة والبالغ عددهم (120) فرداً، وبالتحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج:

وكانت من أهم نتائج الدراسة:

1. وجود تأثير للعوامل الشخصية والتنظيمية والفنية في عملية صناعة القرارات الإدارية واتخاذها في شركة الكهرباء، وقد كان تأثير العوامل الفنية أكثر من غيرها من العوامل ثم تلاها العوامل التنظيمية ثم العوامل الشخصية.
2. كما بينت الدراسة عدم إتباع أسلوب محدد لصناعة القرارات الإدارية واتخاذها في شركة الكهرباء، وأن المديرين لا يميلون بشكل كبير إلى استخدام الأساليب الحديثة في صناعة القرارات.
3. كما بينت الدراسة عدم وجود مشاركة كبيرة للعاملين في صناعة القرارات واتخاذها في الشركة العامة للكهرباء.

أما توصيات الدراسة:

1. أوصت الدراسة على العمل على زيادة مشاركة العاملين في صناعة القرارات.
2. العمل على استخدام الأساليب الحديثة في صناعة القرارات.

(3) دراسة المنديل (2003):

"المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي الأكثر ممارسة في المستشفيات موضع الدراسة وتحديد مستوى الأطباء، وكشف العلاقة بين النمط القيادي وأداء الأطباء، واختار الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي واقتصرت الدراسة على الضباط وضباط الصف والبالغ عددهم (350) مفردة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. بينت الدراسة أن اتجاه مفردات الدراسة نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.
2. أثبتت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات ومستوى الأداء الوظيفي.

أما أهم توصيات الدراسة:

1. تشجيع العاملين على الاتصال بالرؤساء بشكل مباشر وذلك بتوفير جو من الثقة وتفهم احتياجات المرؤوسين والاهتمام بمقترحاتهم.
2. إتاحة الفرصة للمرؤوسين لوضع الخطط الخاصة بأقسامهم.
3. توفير بيئة عمل تسهم باتخاذ القرار بشكل سليم والتغلب على المعوقات التي تحول دون فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

(4) دراسة (الغيبوي، 2003)

"علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية - دراسة مقارنة بين مستشفى الملك فهد للحرس الوطني ومجمع الرياض الطبي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي الأكثر ممارسة في المستشفيات العسكرية والمدنية وتحديد مستوى أداء الأطباء، وكشف طبيعة العلاقة بين النمط القيادي وأداء الأطباء، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات، واختار الباحث عينة عشوائية مؤلفة من (277) طبيباً يمثلون مستشفى الملك فهد ومجمع الرياض الطبي.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. يعد النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر ممارسة في المستشفيات العسكرية والمدنية موضع الدراسة.
2. أن مستوى أداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية موضع الدراسة مرتفع.
3. لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي ككل، وأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية، والمدنية موضع الدراسة على الشكل التالي:
 - توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين النمط الديمقراطي، وأداء الأطباء أي كلما زاد النمط الديمقراطي زاد أداء الأطباء.
 - توجد علاقة ارتباط عكسية سالبة بين النمط الأوتوقراطي وأداء الأطباء أي كلما زاد النمط الأوتوقراطي انخفض أداء الأطباء.

أما أهم توصيات الدراسة:

1. التوسع في ممارسة النمط الديمقراطي لما يؤدي إليه من رفع أداء الأطباء بوجه خاص والعاملين بوجه عام والتقليل من ممارسة النمط الأوتوقراطي لما يؤدي إليه من خفض في أداء الأطباء.
2. الاهتمام باللقاءات الجماعية بين المدير والعاملين والحرص على إتاحة الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي، والعمل على سيادة روح التعاون في العمل لما تؤدي إليه تلك الممارسات من نتائج إيجابية أبرزها رفع مستوى الأداء.
3. الحرص على إشراك المرؤوسين في العمل وكيفية تنفيذه والابتعاد عن تركيز السلطة في يد المدير لما يؤدي ذلك من نتائج سلبية أبرزها خفض مستوى الأداء.
4. إجراء دراسة عن العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للأطباء.

(5) دراسة (الربيع، 2004)

"العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية - دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قوات أمن المنشآت والأمن الخاص بالسعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تأثير عوامل البيئة الإدارية في فعالية الأداء الوظيفي وتحديد المعوقات التي تحول دون فعالية الأداء للقيادات الأمنية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت عينة الدراسة جميع أفراد المجتمع (465) مفردة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. أن الحوافز والمناخ التنظيمي لهما تأثير مرتفع على فعالية الأداء.
2. مستوى ممارسة القيادات الأمنية لوظائف التنظيم وإدارة الأفراد، والتخطيط ذو فعالية مرتفعة جدا، بينما مستوى وظيفة التنسيق واتخاذ القرار ذو فعالية منخفضة.

أما أهم توصيات الدراسة:

1. دعوة الأجهزة الأمنية لتوفير مناخ تنظيمي إيجابي والاهتمام بالعاملين وتقهم احتياجاتهم ودوافع سلوكهم وتحقيق طموحاتهم ورغباتهم.
2. الاهتمام بتوظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة إلى أقصى درجة ممكنة والالتزام بجودة الأداء على ضوء معايير وطبيعة العمل الأمني.
3. توزيع أعباء العمل وتحديد نطاق الإشراف الملائمة وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم بما يحقق تعزيز ثقتهم بأنفسهم ورفع معنوياتهم وحماسهم لإتقان العمل.

"المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على ضباط الأمن الخاصة بمدينة الرياض بالسعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى توجهات ضباط قطاع الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم، والتعرف على طبيعة العلاقة بينهما، وبحث أثر المتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، الرتبة) لدى العاملين بقطاع الأمن على توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظم إجراءات العمل، طرق اتخاذ القرار، الحوافز، تنمية الموارد البشرية). واختار الباحث عينة بسيطة مؤلفة من (223) ضابطاً من العاملين في قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو كل من محور (الاتصالات، نظم إجراءات العمل، الهيكل التنظيمي) ووجود توجهات محايدة نحو المحاور الثلاثة الآتية (الحوافز، طرق اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية) للمناخ التنظيمي.
2. وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية لمستوى أدائهم الوظيفي.
3. وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين (القدرات والخصائص الفردية للموظف، إدراك الموظف لدوره الوظيفي، الدرجة الكلية للأداء الوظيفي وبين محاور المناخ التنظيمي في الدراسة).
4. عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعمر على توجهات ضباط قطاع الأمن نحو محور الاتصالات والحوافز وعدم وجود تأثير دال إحصائياً لسنوات الخبرة الحالية والرتبة نحو محاور المناخ التنظيمي.

أما أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة اهتمام المسؤولين في قطاع الأمن على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بمكونات عناصر المناخ التنظيمي وضرورة الوقوف على العوامل التي من شأنها خلق توجهات سلبية نحو المناخ السائد مع ضرورة تطوير وتأهيل القدرات العقلية والبدنية لجميع قطاع قوات الأمن الخاصة.

2. ضرورة توفير المزيد من المخصصات المالية اللازمة لعقد البرامج التدريبية وورش العمل في جميع التخصصات الوظيفية للعاملين، وضرورة حث جميع العاملين على المشاركة في صناعة القرارات.

(7) دراسة الشقصي (2005):

"مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها على أدائهم"

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم مشاركة العاملين وآليات صنع القرارات في جامعة السلطان قابوس، إتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة السلطان قابوس في الإدارتين العليا والوسطى البالغ عددهم (390) موظفاً وموظفة بما فيهم الأساتذة الذين يقومون بوظائف إدارية بالإضافة على عملهم الأكاديمي وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (300) موظفاً وموظفة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. أظهرت الدراسة أن المشاركة في صنع القرار تختلف باختلاف النمط الإداري، طبيعة النشاط، النمط المؤسسي، نوعية القرارات (يومية، تشغيلية، إستراتيجية).
1. أن الإدارة العليا في جامعة السلطان قابوس تطبق سياسة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وفق طبيعة عمل كل موظف. وقد بينت النتائج أن المشاركة في صنع القرارات في جامعة السلطان قابوس تتأثر بطبيعة النشاط.
2. أثبتت النتائج أن كفاءة العاملين تؤثر في المشاركة في صنع القرارات في جامعة السلطان قابوس.
3. أظهرت النتائج أن الإدارة العليا في الجامعة تعطي المجال للعاملين في المشاركة باتخاذ القرارات وفقاً لنوعية القرار وقد أظهرت النتائج أيضاً أن نسبة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تختلف باختلاف نوعية القرارات.
4. أثبتت النتائج أن المناخ التنظيمي في جامعة السلطان قابوس يؤثر على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

أما أهم توصيات الدراسة:

1. العمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات اليومية في الجامعة بشكل أكبر مما هو عليه حالياً.
2. ضرورة تفعيل اللجان المالية داخل المدرسة وجميع المعلمين في المدرسة لتشارك في هذه اللجنة بالتناوب.
3. العمل على مشاركة العاملين ذوي الكفاءات العالية بالنسبة للقرارات الإستراتيجية والأخذ برأيهم.
4. تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تقديم الحوافز للعاملين للمشاركة وتوفير الظروف المناسبة لذلك.

3.3: الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة (Lightner, 1994)

"تأثير المتغيرات الديمغرافية على صنع القرار التشاركي"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير المتغيرات الديمغرافية مثل العمر - القانون المدرسي - الجنس - الخدمة - التحصيل المدرسي على صنع القرار التشاركي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (82) مديراً ومديرة في المدارس المتوسطة بولاية ديسكو، و(789) معلماً ومعلمة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن أسئلة عن مستوى انفاق المستجيبين في الرأي حول مفهوم القرار التشاركي، ودور المشاركة في صنع القرار.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. هناك طموح لدى المعلمين للمشاركة في صنع القرار.
2. يعتقد مديرو المدارس العليا أن صنع القرار التشاركي يشجع على وجود علاقات أفضل بين المديرين والمعلمين، ويحسن الروح المعنوية.
3. كل المتغيرات الديموغرافية لها تأثير سطحي على اعتقادات المديرين بالنسبة لمفهوم صنع القرار التشاركي، وعلى التوسع لمشاركة المعلمين في صنع القرار.

أما أهم توصيات الدراسة:

1. العمل على زيادة مشاركة المعلمين في صنع القرار لتحسين الروح المعنوية وتشجيع على وجود علاقات أفضل بين المديرين والمعلمين.
2. الإهتمام باللقاءات الجماعية بين المديرين والمعلمين.
3. العمل على إشراك المعلمين في تنفيذ الأعمال

(2) دراسة (Larry, 1999)

"مدى مشاركة المدرسين بالمدارس المتوسطة في صنع القرارات وعلاقة ذلك بفريق التعليم المركزي المختص"

هدفت هذه الدراسة على التعرف على مدى مشاركة المدرسين بالمدارس المتوسطة في صنع القرارات وشملت عينة الدراسة (326) مدرس ومدرسة في (100) مدرسة متوسطة في ولاية ديترويت، وكانت أداة الدراسة استبيان موجه للمدرسين ذوي الصفات الشخصية العالية والمدرية.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. يرغب المعلمون في المشاركة في اتخاذ القرار في المستوى البنائي الأساسي.
2. المشاركة في اتخاذ القرارات تزود المعلمين بنوع من الرقابة في حياتهم العملية.
3. المعلمون ذوو الفعالية العالية بالمدارس المتوسطة لهم رغبة شديدة في المشاركة واتخاذ القرارات في عمليات التخطيط والتنظيم وإعداد المناهج.
4. المعلمون بحاجة إلى خبرة وتدريب لزيادة فعاليتهم المرغوبة على اتخاذ القرارات.
5. أدرك المعلمون بالمدارس المتوسطة ضرورة إشراك الطلاب في اتخاذ القرارات.
3. وجود علاقة سببية بين الأداء والمناخ التنظيمي في هذه الشركات.

أما أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة إشراك المعلمين في اتخاذ القرار.
2. تدريب المعلمين لزيادة خبرتهم وفعاليتهم للمشاركة في اتخاذ القرار.

(3) دراسة (Peter, 2000)

"المناخ التنظيمي وأداء الشركات"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اختلاف المناخ التنظيمي في كل من الشركات ذات التصنيف في الأداء العالي والمتوسط، وتأثيره على العاملين في هذه الشركات ومعرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في هذه الشركات. وبلغت عينة الدراسة 340 موظف بدرجة مدير في عدة شركات ببريطانيا منها 171 من الشركات ذات الأداء المتوسط و169 من الشركات ذات الأداء المتميز.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في الشركات.
2. الشركات ذات الأداء العالي تمتلك مفهوم عالي لأبعاد المناخ التنظيمي أكثر من الشركات ذات الأداء المتوسط. ووجود علاقة سببية بين الأداء والمناخ التنظيمي في هذه الشركات.

أما أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة مراعاة أبعاد المناخ التنظيمي من قبل المدراء للحصول على أداء عالي.
2. إجراء المزيد من الدراسات العميقة حول موضوع الدراسة.

4) دراسة (Davidson, 2003)

"هل يضيف المناخ التنظيمي قيمة لجودة الخدمات الفندقية في الولايات المتحدة الأمريكية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في تلك المؤسسات، ومدى تأثير عوامل المناخ التنظيمي على مستوى جودة الخدمات الفندقية، ومعرفة التأثير بعض الفروقات الشخصية، في قطاع الخدمات الفندقية على مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. يوجد مستوى عالي لإدراك العاملين للمناخ التنظيمي في قطاع الخدمات الفندقية.
2. وجود علاقة إيجابية بين مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في هذه المؤسسات وجودة الخدمات المقدمة للزبائن.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات إدراك العاملين وجودة الخدمات المقدمة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي وسنوات الخبرة والجنس وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات مكان العمل والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي.

أما أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة مراعاة فهم العاملين لطبيعة مهامهم الوظيفية لتحسين مستوى أدائهم.
2. ضرورة مراعاة وجود مناخ تنظيمي جيد يراعى العلاقات المتبادلة بين العاملين.
3. مراعاة مبدأ العدالة في العمل وتوزيع العمل من قبل الإدارة العليا في تلك المؤسسات.
4. ضرورة تدريب العاملين في هذا القطاع.

5) دراسة (Hanges & Others, 2005)

"المناخ التنظيمي للمكتبات بجامعة ميريلاند"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي وثقافة فريق العمل في المكتبات في جامعة ميريلاند لمعرفة إذا ما كان هناك تنوع واختلاف في المناخ التنظيمي للمكتبات خلال السنوات الأربع منذ عام 2000. وتم التركيز على (مناخ فريق العمل ونشر المعلومات التنظيمية والعلاقات الشخصية ومناخ التعليم المستمر). وتم تنفيذ التقييم على مرحلتين وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية، ومن ثم تم تقسيمها إلى عشر مجموعات.

وبلغ عدد الموظفين الذين شاركوا في المرحلة الأولى من التقييم 50 موظف من أصل 294 موظف يعملون في مكاتب جامعة (ميرلاند) وفي المرحلة الثانية تم استكمال العدد ليصل إلى 209 مشارك.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. أن مناخ فريق العمل كان ذا جدوى عالية في انجاز الأعمال.
2. وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والحوافز المقدمة من قبل الإدارة لأصحاب السلوك التنظيمي المثالي.
3. أن تفاعل العلاقات بين الموظفين والمشرفين له أثر ايجابي في تطوير العمل داخل المكاتب.
2. يرى جزء من الموظفين أن المناخ التعليمي يفرض عليهم ليتعلموا ما يتوافق مع وظائفهم الحالية فقط، وأنهم بحاجة لدورات تدريبية لتنمية مهاراتهم.

أما أهم توصيات الدراسة:

1. العمل على تحسين المناخ التنظيمي الخاص بالتنوع وفريق العمل في المكاتب من خلال مناقشات جدية بين الموظفين.
2. دراسة مصدر الاختلافات العرقية داخل مكاتب الجامعة لإيجاد مناخ تنظيمي جيد بالتنوع وبأسلوب فرق العمل.

(6) دراسة (Abu Baker, 2005)

"تحو أداء عالي: كيفية إدارة المناخ التنظيمي وإدارة الصراع"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الشركات العاملة في دولة الإمارات، وطبيعة الصراع الفردي بينهم والتعرف على مدى تأثير بعض الفروقات الشخصية على مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في المؤسسة ومدى مساهمته في إدارة الصراع. واستهدفت الدراسة عمال يعملون في 17 شركة مقيمة في دولة الإمارات المتحدة وكانت العينة مكونة من 600 عامل وعاملة من ذوي المناصب الإدارية المتوسطة، والدنيا في تلك المؤسسات.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. يوجد تأثير قوي للمناخ التنظيمي على مستوى إدراك العاملين لطبيعة الصراع الفردي والخاص بالأهداف الشخصية للعاملين في تلك المؤسسات
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي تعود إلى متغير مدة الخدمة في المؤسسة وهذه الفروق لصالح العاملين ذوي فترات الخدمة الأطول. كما وبينت الدراسة وجود فروق دالة تعزى إلى المستوى الوظيفي لصالح المستويات الإدارية الأعلى في المؤسسة.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي ومتغير الجنس، والحالة الاجتماعية، ومستوى التعليم والسن.
4. وجود علاقة سلبية بين مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي ودرجة انزعاج العاملين فكلما زاد مستوى انزعاج العاملين، قل مستوى إدراكهم للمناخ التنظيمي.

أما أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة تعزيز وسائل الاتصال والتواصل بين جميع فئات العاملين.
2. ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات مع ضرورة وضوح دورهم في تنفيذ المهام.
3. إشراك العاملين بالتعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
4. اهتمام الإدارة العليا بدراسة وفهم توقعات العاملين ومراعاة معتقداتهم.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاستعراض السابق للدراسات المتعلقة بكل من عملية اتخاذ القرارات والمشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي نلاحظ أن هذه الدراسات تعددت أهدافها وتساؤلاتها ومحاورها ونتائجها وتوصياتها.

فيما يخص علمية المشاركة في اتخاذ القرارات فقد تناولت كل من دراسة (حرز الله)، دراسة (الشقصي) ودراسة (Larry) عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وتعتبر هذه الدراسات ذات علاقة مباشرة بموضع البحث مع اختلاف مجتمع الدراسة.

وتناولت دراسة (البوعشي) العوامل المؤثرة في صنع القرارات الإدارية ومدى مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية.

أما بالنسبة لموضوع الأداء الوظيفي فقد تناولت الدراسات السابقة العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي فنجد أن بعضها قامت بدراسة أثر كل من المناخ التنظيمي، نمط القيادة وغيرها على مستوى الأداء الوظيفي كما يظهر في دراسة كل من (الشنطي)، (أبوعيدة)، (الخطيب)، (عبد الرحيم)، (طبعوني) (الربيق) ، (السكران) ودراسة (الغبيوي)، وكذلك دور المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي كما يظهر في دراسة (المنديل).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة من خلال الاطلاع على المجالات التي تتطلب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والمجالات المتعلقة بالأداء الوظيفي، وتعرفت الباحثة على منهج الدراسة المستخدم فيها، وأدوات الدراسة وحجم العينة وطريقة اختيارها، كما استفادت الباحثة من نتائج الدراسات السابقة لمقارنتها بنتائج هذه الدراسة.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة والدراسات السابقة:

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في قياسها لدرجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وكذلك قياس مدى تأثير متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المنطقة، سنوات الخبرة والخدمة) على هذه المشاركة.

كما اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لبعض العوامل التي تؤثر في مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مثل النمط القيادي، المناخ التنظيمي ونوعية القرارات. واتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك أداة الدراسة وهي الإستبانة.

وقد اختلفت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة حيث أنها ستطبق على العاملين في وكالة الغوث الدولية في غزة التي لم يتم تناولها من قبل.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تميزت بأهدافها وهي التعرف على درجة مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة في عملية اتخاذ القرارات، وأثر هذه المشاركة على أدائهم الوظيفي. وكذلك التعرف على النمط القيادي السائد. إضافة إلى تقديم بعض المقترحات المتعلقة بزيادة نسبة مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات.

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة

● المبحث الأول: المنهجية والإجراءات

- مقدمة
- منهجية الدراسة
- أنواع ومصادر البيانات
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- فحص صدق الإستبانة
- فحص ثبات الإستبانة
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

● المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار

الفرضيات

- مقدمة
- تحليل خصائص العينة
- اختبار الفرضيات

4.1: المبحث الأول

منهجية البحث وإجراءات الدراسة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً للمنهجية والإجراءات التي تم الإعتماد عليها في تنفيذ الدراسة، بهدف التعرف على مدى مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية في اتخاذ القرارات وأثرها على أدائهم الوظيفي، ويشمل منهجية الدراسة، أنواع ومصادر البيانات، وصف لمجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة الميدانية.

4.1.1: منهجية الدراسة:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع "مدى مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية في عملية اتخاذ القرارات وأثرها على أدائهم الوظيفي" ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

4.1.2: أنواع ومصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين للمعلومات:

- المصادر الثانوية: اعتمدت الدراسة على الكتب والدوريات والرسائل العلمية والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والمقالات والتقارير والنشرات التي تناولت موضوعها بشكل مباشر أو غير مباشر، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.
- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على موظفي وكالة الغوث في قطاع غزة من الدرجة الخامسة فما فوق وشاملة جميع الفئات والتخصصات الوظيفية (موظفو أقسام مكتب المفوض العام/مكتب مدير العمليات، المالية، الصحة، صحة البيئة، الإدارة/الخدمات الإدارية، برنامج القروض الصغيرة، التوريدات والمواصلات، الموارد البشرية/شؤون الموظفين، الشؤون القانونية، الإعلام والعلاقات الخارجية، الإغاثة والخدمات الاجتماعية، التعليم، الهندسة وبرنامج الطوارئ).

4.1.3: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي الإدارات (الوظائف الإدارية) المحليين في الرئاسة والمكتب الإقليمي وكلاهما في غزة، الذين تتراوح درجاتهم من الدرجة الخامسة فما فوق (وذلك لمحدودية وضيق نطاق العمل الخاص بالدرجات الوظيفية من الأولى وحتى الرابعة)، علماً بأن السلم الوظيفي في الوكالة يمتد تصاعدياً من الدرجة الأولى وحتى الدرجة العشرين.

4.1.4: عينة الدراسة

يبلغ عدد الموظفين المحليين في رئاسة الوكالة من الدرجة الخامسة فما فوق 82 موظفاً، وبالنسبة لعدد موظفي المكتب الإقليمي (بعد استبعاد ما هو أدنى من الدرجة الخامسة) يبلغ 458 وبالتالي فإن مجتمع الدراسة الكلي تكوّن من 540 موظفاً وعليه فإن حجم العينة شكّل 46.3% من موظفي الرئاسة (38) موظفاً و43% من موظفي المكتب الإقليمي (197) موظفاً. تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها 235 موظفاً، بنسبة 43.5% من مجتمع الدراسة الأصلي المكون من 540 فرد وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (2)

يوضح أعداد الموظفين في أقسام ودوائر الرئاسة

أولاً: موظفو الرئاسة (Headquarters)

الدائرة	عدد الموظفين	عدد أفراد العينة
	(درجة خامسة فما فوق)	
مكتب المفوض العام	2	1
المالية	36	16
الإدارة/الخدمات الإدارية	23	10
الموارد البشرية /شؤون الموظفين	10	5
الشؤون القانونية	1	1
الإعلام والعلاقات الخارجية	10	5
المجموع	82	38

(مكتب التوظيف، مكتب رئاسة الأونروا بغزة، 2010)

جدول رقم (3)

يوضح أعداد الموظفين في أقسام ودوائر المكتب الإقليمي

ثانياً: موظفو المكتب الإقليمي (Gaza Field Office)

عدد أفراد العينة	عدد الموظفين (درجة خامسة فما فوق)	الدائرة
8	18	مكتب مدير العمليات
9	20	المالية
11	26	الصحة
14	33	صحة البيئة
13	30	الإدارة/الخدمات الإدارية
11	26	برنامج القروض الصغيرة
16	36	التوريدات والمواصلات
14	32	الموارد البشرية/شؤون الموظفين
3	6	الشؤون القانونية
2	4	الإعلام والعلاقات الخارجية
17	40	الإغاثة والخدمات الاجتماعية
21	50	التعليم
40	95	الهندسة
18	42	برنامج الطوارئ
197	458	المجموع

(مكتب التوظيف، المكتب الإقليمي بغزة، 2010)

- العينة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بتوزيع (50) إستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية وتم استرجاع (50) إستبانة وزعت على كل من موظفي الرئاسة والمكتب الإقليمي بغزة.

- العينة الكليية:

بعد التأكد من صدق وسلامة الإستبانة للتوزيع والتطبيق تم توزيع (235) إستبانة على أفراد عينة الدراسة الذين لم تشملهم العينة الاستطلاعية واسترجع (230) إستبانة.

ولم يتم دمج العينة الاستطلاعية مع العينة الكلية وذلك لوجود تعديلات على الإستبانة ناتجة عن العينة الاستطلاعية فقد تم حذف ثلاث فقرات من الإستبانة الأولى التي وزعت على العينة الاستطلاعية وذلك حتى لا تختلف النتائج.

وتم اعتبار العدد (230) هو العينة الفعلية التي تم إدخالها إلى الحاسوب ومعالجة بياناتها، وعليه بلغت نسبة الاسترداد 97.8%.

تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية:

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$).
m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة $N = 540$ ، فإن حجم العينة المُعَدَّل حسب المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 \times 540}{540 + 384 - 1} \cong 225$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 225، وهي الحد الأدنى من مجتمع الدراسة، والتي تمكن الباحث من تعميم النتائج على أفراد مجتمع الدراسة.

4.1.5: أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول "مدى مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية في عملية اتخاذ القرارات وأثرها على أدائهم الوظيفي".

تتكون إستبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في الوكالة، عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية، الدرجة الوظيفية، مقر العمل الحالي، الدائرة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الإستبانة من 62 فقرة موزعة على مجالين رئيسيين هما:

المجال الأول: مدى المشاركة في اتخاذ القرارات ويتكون من (43) فقرة، حيث ينقسم إلى 5 مجالات فرعية:

1. نمط القيادة ويتكون من (14) فقرة.
 2. طبيعة النشاطات ويتكون من (7) فقرات.
 3. كفاءة العاملين ويتكون من (6) فقرات.
 4. نوعية القرارات ويتكون من (7) فقرات.
 5. المناخ التنظيمي ويتكون من (9) فقرات.
- المجال الثاني:** الأداء الوظيفي ويتكون من (19) فقرة .

ملاحظة: تم حذف الفقرات التالية حسب نتيجة العينة الاستطلاعية وهي:

- الفقرة "يعطي المدير الموظفين الحرية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون تدخل منه" من مجال "نمط القيادة" حيث كان معامل سبيرمان للارتباط بين هذه الفقرة والمجال يساوي 0.130 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.184 وهي تعتبر غير دال إحصائياً.
- الفقرة "تطلب الإدارة عادة من العاملين الأكفاء متابعة وتقييم القرارات بعد اتخاذها" من مجال "كفاءة العاملين" حيث كان معامل سبيرمان للارتباط بين هذه الفقرة والمجال يساوي 0.210 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.072 وهي تعتبر غير دال إحصائياً.
- الفقرة "تؤثر الأنماط السلوكية للعاملين على حجم الأداء الوظيفي" من مجال "الأداء الوظيفي" حيث كان معامل سبيرمان للارتباط بين هذه الفقرة والمجال يساوي 0.198 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.084 وهي تعتبر غير دال إحصائياً.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (4):

جدول رقم (4)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

وتم اختيار الدرجة (1) للاستجابة "معارض بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

4.1.6: فحص صدق الإستبانة

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1. صدق المحكمين:

تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من 7 متخصصين في الإدارة والمحاسبة والإحصاء وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1) صفحة (170)، وقد تم الاستجابة لأراء المحكمين بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الإستبانة في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2) صفحة (171).

2. صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه. وقد كانت نتائج الاتساق الداخلي على النحو التالي:

جدول رقم (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول من المجال الأول والدرجة الكلية للمجال (نمط القيادة)

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يشجع المدير المرؤوسين للتعبير عن رأيهم بصراحة بما يتعلق بحل مشكلات العمل	0.545	*0.000
2.	يستشير المدير المرؤوسين في القرارات المتعلقة بعملهم.	0.572	*0.000
3.	يشرك المدير المرؤوسين في وضع صيغة القرار المتعلق بالقسم الذي يعملون فيه.	0.790	*0.000
4.	يفوض المدير المرؤوسين بجزء من صلاحياته.	0.671	*0.000
5.	يعطي المدير الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في تخطيط العمل.	0.703	*0.000
6.	يصدر المدير القرارات بعد مشورة المرؤوسين .	0.659	*0.000
7.	يقرر المدير بمشاركة المرؤوسين ماذا يمكن عمله وكيفية تنفيذه.	0.740	*0.000
8.	لا يعتبر المدير تبادل الآراء مضيعة للوقت.	0.720	*0.000
9.	لا يتحكم المدير في الطريقة التي يتم بها تأدية العمل.	0.372	*0.004
10.	يقوم المدير بوضع الخطط والسياسات بمشاركة المرؤوسين.	0.670	*0.000
11.	يترك المدير للمرؤوسين الحرية التامة في اتخاذ القرار المتعلق بعملهم.	0.492	*0.000
12.	يفوض المدير المرؤوسين باتخاذ القرار المتعلق بعملهم.	0.471	*0.000
13.	لا يتجنب المدير اتخاذ القرارات.	0.578	*0.000
14.	لا ينفرد كل موظف برأيه الشخصي في حل مشاكل العمل.	0.397	*0.002

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول من المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثاني من المجال الأول والدرجة الكلية للمجال (طبيعة العمل)

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة	م
*0.000	0.536	تؤثر طبيعة عمل الموظف على مشاركته في صنع القرار.	1.
*0.000	0.664	خبرة الموظف الجيدة في طبيعة عمله تفرض على الإدارة العليا مشاركته في اتخاذ القرار المتعلق بعمله.	2.
*0.000	0.606	تنوع النشاطات في الوكالة تستدعي مشاركة المختصين في صنع القرارات.	3.
*0.000	0.569	تعتمد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على طبيعة العمل الذي يقومون فيه.	4.
*0.000	0.567	تحدد طبيعة العمل درجة مساهمة العاملين في اتخاذ القرار.	5.
*0.000	0.670	تزيد أهمية العمل الذي يقوم به الموظف من فرص المشاركة في اتخاذ القرار.	6.
*0.000	0.587	تعمل الإدارة على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار بصرف النظر عن طبيعة عملهم.	7.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثاني من المجال الأول والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثالث من المجال الأول والدرجة الكلية للمجال (كفاءة العاملين)

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة	م
*0.000	0.601	يوجد لدى الإدارة العليا لجنة استشارية للقرارات.	1.
*0.000	0.631	تحرص الإدارة على استشارة العاملين المؤهلين علمياً عند اتخاذ القرار.	2.
*0.000	0.773	تسترشد الإدارة بآراء العاملين الأكفاء قبل اتخاذ القرار.	3.
*0.000	0.798	تعرض الإدارة على العاملين الأكفاء صيغة القرار قبل اتخاذه.	4.
*0.000	0.733	تحرص الإدارة على تعيين العاملين الأكفاء في مراكز اتخاذ القرار للاستفادة من خبراتهم.	5.
*0.000	0.680	تعمل الإدارة كل ما في وسعها على استبقاء العاملين الأكفاء في المناصب العليا للانتفاع بآرائهم.	6.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثالث من المجال الأول والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الرابع من المجال الأول والدرجة الكلية للمجال (نوعية القرارات)

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة	م
*0.032	0.264	يشارك الموظفين في اتخاذ القرارات اليومية بالنسبة للوكالة بنسبة عالية.	1.
*0.002	0.391	يمتلك الموظف صلاحية لاتخاذ القرارات الروتينية المتعلقة بعمله.	2.
*0.000	0.768	تعمل الإدارة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التكتيكية.	3.
*0.000	0.774	تمنح الإدارة المرؤوسين فرصة لإبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم عند اتخاذ القرارات التكتيكية.	4.
*0.000	0.775	تضع الإدارة آراء وأفكار العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذها القرارات الإستراتيجية.	5.
*0.000	0.719	نسبة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عالية.	6.
*0.000	0.520	تحرص الإدارة على استطلاع و تحليل آراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	7.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الرابع من المجال الأول والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الخامس من المجال الأول والدرجة الكلية للمجال (المناخ التنظيمي)

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يسمح التنظيم الإداري في الوكالة للموظفين في المشاركة باتخاذ القرار .	0.583	*0.000
2.	يتيح نظام الاتصال المباشر بين الموظفين وبين الإدارة العليا لهم في المشاركة باتخاذ القرار .	0.509	*0.000
3.	وضوح المسؤوليات والأهداف تعطي الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات.	0.762	*0.000
4.	يتمتع العاملون بدرجة كبيرة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم.	0.697	*0.000
5.	يساعدني استقلال الإدارة التي أعمل فيها على اتخاذ القرار المتعلق بدائرتي.	0.694	*0.000
6.	وجود معايير واضحة وعادلة لتقييم الأداء يشجع الموظفين على تقديم اقتراحات وأفكار لحل المشاكل المتعلقة بالعمل.	0.766	*0.000
7.	يسهم الشعور بالأمن الوظيفي بالتقدم بأفكار إبداعية لتغيير وتحسين طرق العمل.	0.613	*0.000
8.	تسهم العلاقة مع الزملاء في المشاركة في اتخاذ القرارات بشكل ايجابي.	0.611	*0.000
9.	تسهل الثقافة السائدة داخل العمل من عملية المشاركة في اتخاذ القرارات.	0.767	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الخامس من المجال الأول والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال (الأداء الوظيفي)

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة	م
*0.000	0.575	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة المطلوبة.	1.
*0.001	0.429	يوجد التزام وتقييد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين.	2.
*0.007	0.342	تتوافر لدى العاملون الرغبة والحماس لانجاز مهام العمل ضمن أوقات العمل الرسمية.	3.
*0.002	0.409	توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء عملهم بصورة جيدة.	4.
*0.000	0.636	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.	5.
*0.000	0.578	يحافظ العاملون على الالتزام بالأوقات الرسمية للعمل.	6.
*0.000	0.560	توجد قدرة للعاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.	7.
*0.002	0.395	يساعد التفويض للصلاحيات من الرؤساء في سرعة انجاز الأعمال.	8.
*0.000	0.536	يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.	9.
*0.000	0.654	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في الوكالة على انجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.	10.
*0.012	0.324	تساعد الاتجاهات الحديثة للوكالة في تنمية وتطوير الأداء المؤسسي.	11.
*0.001	0.451	تمنح الوكالة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكاراً ابتكارية تساعد في تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل.	12.
*0.000	0.537	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسين والخاصة بجودة الأداء الوظيفي.	13.
*0.000	0.547	هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم لانجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل.	14.
*0.000	0.545	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المتبعة في الوكالة في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين.	15.
*0.000	0.467	هناك تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في انجاز الأعمال.	16.
*0.000	0.454	تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل انجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب.	17.
*0.016	0.305	توجد قدرة للعاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل.	18.
*0.000	0.542	هناك معرفة وإلمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.	19.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

وللتحقق من الصدق البنائي لمجالات الدراسة تم حساب معامل الارتباط بين كل مجال من المجالات الرئيسية والدرجة الكلية لفقرات الإستبانة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (11)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.

الرقم	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	نمط القيادة.	0.722	*0.000
2.	طبيعة النشاطات.	0.538	*0.000
3.	كفاءة العاملين.	0.768	*0.000
4.	نوعية القرارات.	0.525	*0.000
5.	المناخ التنظيمي.	0.727	*0.000
6.	مدى المشاركة في اتخاذ القرارات.	0.929	*0.000
7.	الأداء الوظيفي.	0.476	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (11) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

4.1.7: فحص ثبات الإستبانة Reliability

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحققت الباحثة من ثبات إستبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في

جدول (12).

جدول رقم (12)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ	الثبات*
1.	نمط القيادة.	0.901	0.949
2.	طبيعة النشاطات.	0.785	0.886
3.	كفاءة العاملين.	0.876	0.936
4.	نوعية القرارات.	0.806	0.898
5.	المناخ التنظيمي.	0.894	0.945
6.	مدى المشاركة في اتخاذ القرارات.	0.951	0.975
7.	الأداء الوظيفي.	0.850	0.922
	جميع مجالات الإستبانة	0.949	0.974

* الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (12) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.785 ، 0.951) لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الإستبانة (0.949). كذلك قيمة الثبات كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.886 ، 0.975) لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك كانت قيمة الثبات لجميع فقرات الإستبانة (0.974) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع.

ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الإختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية ، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman :Brown

معامل الارتباط المعدل = $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (13).

جدول رقم (13)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	نمط القيادة.	0.888	0.941
2.	طبيعة النشاطات.	0.675	0.808
3.	كفاءة العاملين.	0.805	0.892
4.	نوعية القرارات.	0.859	0.926
5.	المناخ التنظيمي.	0.883	0.939
6.	مدى المشاركة في اتخاذ القرارات.	0.952	0.976
7.	الأداء الوظيفي.	0.839	0.912
	جميع مجالات الإستبانة	0.957	0.978

واضح من النتائج الموضحة في جدول (13) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (13) قابلة للتوزيع. وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4.1.8: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وتم استخدام الإختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- 3- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط. يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية.
- 4- اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا.
- 5- اختبار مان-وتني (Mann-Whitney Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
- 6- اختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.

4.2: المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

مقدمة:

يتضمن هذا المبحث تحليلاً تفصيلياً و"عرضاً" للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة ومن ثم تحليل ومناقشة هذه النتائج وتحديد مدى الدلالة الإحصائية لكل منها. ومن ثم سيتم اختبار الفرضيات الخاصة بهذه الدراسة.

4.2.1: خصائص العينة:

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين جدول (14) أن ما نسبته 62.2% من عينة الدراسة من الذكور، بينما 37.8% من الإناث.

جدول رقم (14)

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
62.2	143	ذكر
37.8	87	أنثى
100.0	230	المجموع

(وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن بعض الدوائر والأقسام في الأونروا عدد الموظفين الذكور فيها يفوق عدد الموظفات وذلك بسبب طبيعة العمل ففي دائرة الهندسة مثلاً عدد المهندسين الذكور يفوق عدد المهندسات الإناث ولكن بشكل عام يلاحظ أن نسبة الإناث مرتفعة مما يدل على مبدأ المساواة وإتاحة الفرص المتكافئة أمام المتنافسين من الجنسين الذي تتبعه الوكالة مما يعمل على الاستفادة من قدرات كلا الجنسين).

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر

يتبين من جدول (15) أن ما نسبته 18.3% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، 42.6% أعمارهم تتراوح بين 30_أقل من 40 سنة، 27.4% أعمارهم تتراوح بين 40_أقل من 50 سنة، وأن ما نسبته 11.7% أعمارهم 50 سنة فأكثر.

جدول رقم (15)

توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	42	18.3
30_أقل من 40 سنة	98	42.6
40_أقل من 50 سنة	63	27.4
50 سنة فأكثر	27	11.7
المجموع	230	100.0

(وقد يرجع سبب ارتفاع نسبة الفئة العمرية من 30_أقل من 40 سنة إلى أن غالبية الموظفين حالياً هم ممن يقعون في نطاق تلك الفئة وبإضافة الفئة العمرية أقل من 30 سنة إلى تلك الفئة فإن ذلك يدل على أن الأغلبية العظمى من موظفي الوكالة هم من عنصر الشباب الذي يمتاز بالحيوية والنشاط والمقدرة والرغبة في العمل وتقبل التغيير وتطوير المهارات واكتساب معارف جديدة مما يعكس على زيادة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل. وأن 27.4% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 40_إلى أقل من 50 سنة و 11.7% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم 50 سنة فأكثر وقد يعزى ذلك إلى نظام التقاعد المبكر الذي أتاحتها الوكالة في الأعوام الأخيرة حيث تم تخفيض سن التقاعد المبكر كما أن كثير من موظفي الوكالة قد وصلوا لسن التقاعد العادي وتركوا العمل وتم تعبئة وظائفهم بالموظفين الشباب ذوي الخبرة.

كما تدل النتائج أيضاً على أن هناك تنوع في متوسط أعمار عينة الدراسة وهذا يخدم أهداف الدراسة لأنه يتضمن التعرف على اتجاهات غالبية المستويات العمرية).

3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يتضح من جدول (16) أن ما نسبته 13.5% من عينة الدراسة من حملة درجة الدبلوم المتوسط ، وأن 64.8% هم من حملة درجة البكالوريوس ، وأن 5.2% من حملة درجة دبلوم عالي، وتوضح النتائج أيضاً أن ما نسبته 16.5% من أفراد العينة يحملون درجة الماجستير.

جدول رقم (16)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
13.5	31	دبلوم متوسط
5.2	12	دبلوم عالي
64.8	149	بكالوريوس
16.5	38	ماجستير
100.0	230	المجموع

(وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن كثير من الموظفين حملة الدبلوم قد قاموا بإكمال تعليمهم في الجامعات حيث تشجع الوكالة ذلك وتقوم بمساعدتهم بنسبة من تكاليف التعليم مما ساهم في رفع نسبة الموظفين الحاملين لدرجة البكالوريوس والماجستير وتقليص فئة الدبلوم المتوسط والعالي وهذا يدل على مدى حرص الوكالة على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك الخبرات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف كما يمكن القول بأن أفراد مجتمع الدراسة يتمتعون بالمعرفة الأكاديمية اللازمة والتي تمكنهم من أداء عملهم بفعالية).

4. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل في الوكالة

يتبين من جدول (17) أن ما نسبته 14.3% من عينة الدراسة عدد سنوات العمل لهم في الوكالة اقل من 5 سنوات، 27.8% تتراوح ما بين 5_أقل من 10 سنوات، 30.0% تتراوح ما بين 10_أقل من 15 سنة، وأن 27.8% من عينة الدراسة عدد سنوات العمل لهم في الوكالة 15 سنة فأكثر.

جدول رقم (17)

توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل في الوكالة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات العمل في الوكالة
14.3	33	أقل من 5 سنوات
27.8	64	5_ أقل من 10 سنوات
30.0	69	10_ أقل من 15 سنة
27.8	64	15 سنة فأكثر
100.0	230	المجموع

(وقد يرجع السبب في ذلك إلى شعور الموظف بالإستقرار الوظيفي عند الالتحاق بالوكالة مما جعل نسبة من لديهم 10 سنوات فأكثر هي النسبة الأكبر كما يدل على أن الوكالة تقوم بإتاحة فرص عمل أكثر وتطوير الخدمات والترقيات وتوفير رواتب جيدة للموظفين بالإضافة إلى مجموعة من المنافع والميزات مثل الإجازات والعلاوات والتأمين وغيره).

5. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية يتبين من جدول (18) أن ما نسبته 38.7% من عينة الدراسة عدد سنوات العمل لهم في الوظيفة الحالية أقل من 5 سنوات، 25.2% تتراوح ما بين 5_ أقل من 10 سنوات، 23.9% تتراوح ما بين 10_ أقل من 15 سنة، وأن 12.2% من عينة الدراسة عدد سنوات العمل لهم في الوظيفة الحالية 15 سنة فأكثر.

جدول رقم (18)

توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية

النسبة المئوية %	العدد	سنوات العمل في الوظيفة الحالية
38.7	89	أقل من 5 سنوات
25.2	58	5_ أقل من 10 سنوات
23.9	55	10_ أقل من 15 سنة
12.2	28	15 سنة فأكثر
100.0	230	المجموع

(وقد يرجع السبب في ذلك إلى وجود فرص عمل أكثر وفرص ترقية و انتقال من وظيفة إلى وظيفة أخرى أكبر بسبب تطوير الخدمات وتوسيع البرامج المقدمة مما يدل على تنوع خبرات الموظفين مما يعمل على تطوير وتحسين أساليب العمل).

6. توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

يتبين من جدول (19) أن ما نسبته 29.6% من عينة الدراسة الدرجة الوظيفية لهم تتراوح ما بين 5-8، 41.3% تتراوح ما بين 9-12، 25.7% تتراوح ما بين 13-16، وأن 3.5% تتراوح ما بين 17-20.

جدول رقم (19)

توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية %
8_5	68	29.6
12_9	95	41.3
16_13	59	25.7
20_17	8	3.5
المجموع	230	100.0

(وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن الوظائف من الدرجة 12_9 هي الأكبر عدداً وهي فئة الكتبة ورؤساء الكتبة والسكرتارية والمساعدين الإداريين ثم الوظائف من 8_5 ويمثلون فئة الكتبة الأقل درجة والعاملين في الدوائر والأقسام المختلفة ثم الفئة 16_13 ويمثلون فئة كبار الموظفين ونواب رؤساء الأقسام ثم الفئة الأقل هي من 20_17 وهي فئة رؤساء الدوائر والبرامج حيث أن كل دائرة فيها مدير واحد يرأس الدائرة وهذا يتفق مع تصنيف الوظائف في الوكالة).

7. توزيع أفراد العينة حسب مقر العمل الحالي

يبين جدول (20) أن ما نسبته 18.7% من عينة الدراسة مقر عملهم الحالي الرئاسة، وأن 81.3% يعملون في المكتب الإقليمي.

جدول رقم (20)

توزيع أفراد العينة حسب مقر العمل الحالي

النسبة المئوية %	العدد	مقر العمل الحالي
18.7	43	الرئاسة
81.3	187	المكتب الإقليمي
100.0	230	المجموع

(ويرجع السبب في ذلك إلى أن عدد موظفي المكتب الإقليمي أكبر بكثير من عدد الموظفين في رئاسة الوكالة بغزة ويحتوي على دوائر أكثر ليست موجودة في الرئاسة بغزة حيث أن هناك قسم من دوائر الرئاسة مثل الصحة والتعليم والخدمات والهندسة في مكتب رئاسة الوكالة في عمان كما أنه تم نقل عدد لا بأس به من الوظائف من رئاسة الوكالة في غزة إلى رئاسة الوكالة في عمان مما قلص عدد الموظفين المحليين الموجودين حالياً في الرئاسة بغزة).

8. توزيع أفراد العينة حسب الدائرة

يبين جدول (21) أن ما نسبته 3.5% من عينة الدراسة يعملون في مكتب المفوض العام/مدير العمليات، و 11.3% في الدائرة المالية، 4.3% في دائرة الصحة، 6.5% في صحة البيئة، و 9.6% في الإدارة/الخدمات الإدارية، و 4.8% في برنامج القروض الصغيرة، وأن 7.0% في دائرة التوريدات والمواصلات، 7.4% في دائرة الموارد البشرية/شؤون الموظفين، و 1.7% في دائرة الشؤون القانونية، 3.0% في دائرة الإعلام والعلاقات الخارجية، و 7.4% في دائرة الإغاثة والخدمات الاجتماعية، وأن 8.7% في دائرة التعليم، و 17.0% في دائرة الهندسة، وأن 7.8% في برنامج الطوارئ.

جدول رقم (21)

توزيع أفراد العينة حسب الدائرة

النسبة المئوية %	العدد	الدائرة
3.5	8	مكتب المفوض العام/مدير العمليات
11.3	26	المالية
4.3	10	الصحة
6.5	15	صحة البيئة
9.6	22	الإدارة/الخدمات الإدارية
4.8	11	برنامج القروض الصغيرة
7.0	16	التوريدات والمواصلات
7.4	17	الموارد البشرية/شؤون الموظفين
1.7	4	الشؤون القانونية
3.0	7	الإعلام والعلاقات الخارجية
7.4	17	الإغاثة والخدمات الاجتماعية
8.7	20	التعليم
17.0	39	الهندسة
7.8	18	برنامج الطوارئ
100.0	230	المجموع

(ويرجع السبب في ذلك إلى أن عدد الموظفين يختلف من دائرة إلى دائرة وتم توزيع عدد الإستبانات على الدوائر بشكل يتناسب مع عدد الموظفين لكل دائرة وهذا التوزيع متفق مع حجم هذه الدوائر من حيث طبيعة العمل وهيكلها ونطاق الإشراف).

كما يظهر أن دائرة الهندسة هي النسبة الأكبر مما يدل على اهتمام الوكالة بتعيين العدد الكافي من المهندسين والموظفين الإداريين في هذه الدائرة وذلك لأهمية هذه الدائرة المسئولة عن صيانة مؤسسات الوكالة وبناء المدارس والعيادات وبناء وترميم مساكن اللاجئين في المخيمات وخاصة لمن تم هدم بيوتهم وتضررهم من أثر الحرب).

4.2.2: اختبار فرضيات الدراسة

بنيت هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

"هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وبين أدائهم الوظيفي".

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1.1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين نمط القيادة والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.
- 1.2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين طبيعة العمل والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.
- 1.3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين نوعية القرارات (يومية، تكتيكية وإستراتيجية) والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.
- 1.4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين كفاءة العاملين والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.
- 1.5: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في الوكالة، عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية، مقر العمل الحالي والدائرة التي يعمل بها الموظف).

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الإختبارات غير المعلمية (إختبار الإشارة، مان-وتني، واختبار كروسكال-والاس، معامل سبيرمان لارتباط الرتب). هذه الاختبارات مناسبة في حالة استخدام مقياس ليكرت حيث أنه هو مقياس ترتيبي.

أولاً: اختبار الفرضيات حول متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي درجة الحياد (درجة الموافقة المتوسطة).

الفرضية الصفرية:

اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل موافق بدرجة متوسطة (محايد) حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3 .

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 3 (محايد)، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد) ، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد). وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) والعكس صحيح.

ثانياً: اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة

الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة ، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يلي:

"هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وبين أدائهم الوظيفي".

وينبثق عن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية كما يلي:

1.1 توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين نمط القيادة والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال الفرعي الأول " نمط القيادة " .

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (22).

جدول رقم (22)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول (نمط القيادة)

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
1	*0.000	11.17	77.9	3.89	يشجع المدير المرؤوسين للتعبير عن رأيهم بصراحة بما يتعلق بحل مشكلات العمل.	.1
5	*0.000	9.58	72.8	3.64	يستشير المدير المرؤوسين في القرارات المتعلقة بعملهم.	.2
10	*0.000	6.03	67.5	3.37	يشرك المدير المرؤوسين في وضع صيغة القرار المتعلق بالقسم الذي يعملون فيه.	.3
9	*0.000	6.69	68.6	3.43	يفوض المدير المرؤوسين بجزء من صلاحياته.	.4
7	*0.000	7.57	70.0	3.50	يعطي المدير الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في تخطيط العمل.	.5
11	*0.000	5.98	67.3	3.37	يصدر المدير القرارات بعد مشورة المرؤوسين .	.6
6	*0.000	8.93	71.9	3.60	يقرر المدير بمشاركة المرؤوسين ماذا يمكن عمله وكيفية تنفيذه.	.7
2	*0.000	10.19	75.4	3.77	لا يعتبر المدير تبادل الآراء مضيعة للوقت.	.8
13	*0.000	3.69	65.3	3.27	لا يتحكم المدير في الطريقة التي يتم بها تأدية العمل.	.9
8	*0.000	6.15	68.6	3.43	يقوم المدير بوضع الخطط والسياسات بمشاركة المرؤوسين.	.10
14	*0.001	3.08	64.2	3.21	يترك المدير للمرؤوسين الحرية التامة في اتخاذ القرار المتعلق بعملهم.	.11
12	*0.000	5.92	67.2	3.36	يفوض المدير المرؤوسين باتخاذ القرار المتعلق بعملهم.	.12
3	*0.000	9.18	74.4	3.72	لا يتجنب المدير اتخاذ القرارات.	.13
4	*0.000	8.97	73.7	3.69	لا ينفرد كل موظف برأيه الشخصي في حل مشاكل العمل.	.14
	*0.000	9.41	70.3	3.51	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (22) الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الفرعي الأول (نمط القيادة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي النسبي لكل فقرة يمكن استخلاص ما يلي:

1. المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يشجع المدير المرؤوسين للتعبير عن رأيهم بصراحة بما يتعلق بحل مشكلات العمل" يساوي 3.89 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.9%، قيمة اختبار الإشارة 11.17 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة مما يدل على أن المدراء في الوكالة يقومون بتشجيع المرؤوسين للتعبير عن رأيهم بصراحة لحل مشكلات العمل.
2. في الفقرة رقم (8) بلغ المتوسط الحسابي 3.77 والمتوسط الحسابي النسبي 75.4%، قيمة اختبار الإشارة 10.19 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) وهذا يعني أن المدراء في الوكالة يقومون بتبادل الآراء مع مرؤوسيه ولا يعتبرونها مضيعة للوقت.
3. في الفقرة رقم (13) بلغ المتوسط الحسابي 3.72 والمتوسط الحسابي النسبي 74.4%، قيمة اختبار الإشارة 9.18 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن المدراء في الوكالة يقومون باتخاذ القرارات ولا يتجنبون اتخاذها.
4. في الفقرة رقم (14) بلغ المتوسط الحسابي 3.69 والمتوسط الحسابي النسبي 73.7%، قيمة اختبار الإشارة 8.97 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن الموظف لا ينفرد برأيه الشخصي في حل مشاكل العمل.
5. في الفقرة رقم (2) بلغ المتوسط الحسابي 3.64 والمتوسط الحسابي النسبي 72.8%، قيمة اختبار الإشارة 9.58 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن المدراء في الوكالة يقومون باستشارة المرؤوسين في القرارات المتعلقة بعملهم.

6. في الفقرة رقم (7) بلغ المتوسط الحسابي 3.60 والمتوسط الحسابي النسبي 71.9%، قيمة اختبار الإشارة 8.93 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن المدراء في الوكالة يشركون المرؤوسين فيما ماذا يمكن عمله وكيفية التنفيذ.
7. في الفقرة رقم (5) بلغ المتوسط الحسابي 3.50 والمتوسط الحسابي النسبي 70.0%، قيمة اختبار الإشارة 7.57 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن المدراء في الوكالة يعطون الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في تخطيط العمل.
8. في الفقرة رقم (10) بلغ المتوسط الحسابي 3.43 والمتوسط الحسابي النسبي 68.6%، قيمة اختبار الإشارة 6.15 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن المدراء في الوكالة يقومون بوضع الخطط والسياسات بمشاركة المرؤوسين.
9. في الفقرة رقم (4) بلغ المتوسط الحسابي 3.43 والمتوسط الحسابي النسبي 68.6%، قيمة اختبار الإشارة 6.69 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن المدراء في الوكالة يقومون بتفويض جزء من صلاحياتهم للمرؤوسين.
10. في الفقرة رقم (3) بلغ المتوسط الحسابي 3.37 والمتوسط الحسابي النسبي 67.5%، قيمة اختبار الإشارة 6.03 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن المدراء في الوكالة يشركون المرؤوسين في وضع صيغة القرار المتعلق بالقسم الذي يعملون فيه.
11. في الفقرة رقم (6) بلغ المتوسط الحسابي 3.37 والمتوسط الحسابي النسبي 67.3%، قيمة اختبار الإشارة 6.03 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن المدراء في الوكالة يصدرن القرارات بعد مشورة المرؤوسين.
12. في الفقرة رقم (12) بلغ المتوسط الحسابي 3.36 والمتوسط الحسابي النسبي 67.2%، قيمة اختبار الإشارة 5.92 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن المدراء في الوكالة يفوضون المرؤوسين باتخاذ القرار المتعلق بعملهم.

13. في الفقرة رقم (9) بلغ المتوسط الحسابي 3.27 والمتوسط الحسابي النسبي 65.3%، قيمة اختبار الإشارة 3.69 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن المدراء في الوكالة لا يتحكمون في الطريقة التي يتم بها تأدية العمل.

14. المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر "يترك المدير للمرؤوسين الحرية التامة في اتخاذ القرار المتعلق بعملهم" يساوي 3.21 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.2%، قيمة اختبار الإشارة 3.08 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة أي أن المدراء يتركون للمرؤوسين الحرية التامة للمرؤوسين في اتخاذ القرار المتعلق بعملهم.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.51، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 70.3، قيمة اختبار الإشارة 9.41 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "نمط القيادة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وبذلك يمكن القول بأن نمط القيادة يعتبر أثراً مهماً وذو دلالة إحصائية في مدى مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (23)

معامل الارتباط بين نمط القيادة والأداء الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	المجال
*0.000	0.530	نمط القيادة والأداء الوظيفي

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (23) أن معامل الارتباط بين نمط القيادة والأداء الوظيفي يساوي 0.530، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والأداء الوظيفي.
نتيجة الفرضية:

توجد علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين نمط القيادة والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.

وهذا يشير إلى أن فعالية وزيادة أداء العاملين مقترن بشكل جوهري بنمط القيادة فكلما كان نمط القيادة يتجه إلى الديمقراطية كلما كان له أثر جيد في رفع أدائهم الوظيفي وقد يعزى ذلك إلى أن النمط الديمقراطي يقوم بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات ويتخذ قراراته بعد استشارة العاملين ومايقوم به من تفويض لبعض المهام والصلاحيات لمعاونيه الأكفاء مما يعمل على إشباع حاجات العاملين ورفع معنوياتهم وكذلك الاستفادة من تنوع الآراء والأفكار التي تعمل على تحسين وتطوير أساليب إنجاز العمل كما أن المشاركة تؤدي إلى الوصول إلى البديل الأفضل الذي يحقق الهدف.

وتدل نتائج إجابات المبحوثين أعلاه على أن النمط القيادي السائد في وكالة الغوث الدولية هو النمط الديمقراطي الذي يتبع سياسة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة طبعوني (1997) وأبو حرب (2002) والغبيوي (2003) و حرز الله (2004) و الشقصي (2005) وأبو عيدة (2006) والخطيب (2007) وعبد الرحيم (2009) في أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي وأن العاملين يشاركون في عملية اتخاذ القرار وأن النمط القيادي له أثر في مدى المشاركة في اتخاذ القرارات.

وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة كل من البوعشي (2003) حيث أظهرت هذه الدراسة عدم وجود مشاركة كبيرة للعاملين في صناعة القرارات ودراسة المنديل (2003) التي أثبتت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات ومستوى الأداء الوظيفي.

كما تتعارض مع دراسة لاينتر (1994) ودراسة لاري (1999) التي لم تظهر أن هناك مشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات ولكن هناك رغبة وطموح لديهم للمشاركة في اتخاذ القرارات. كما تتعارض مع دراسة صقر (2009) التي أظهرت أن ليس هناك نمط قيادي واضح.

2.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين طبيعة العمل والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال الفرعي الثاني "طبيعة العمل".
تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (24).

جدول رقم (24)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثاني (طبيعة العمل)

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	تؤثر طبيعة عمل الموظف على مشاركته في صنع القرار.	4.03	80.6	13.00	*0.000	1
2.	خبرة الموظف الجيدة في طبيعة عمله تفرض على الإدارة العليا مشاركته في اتخاذ القرار المتعلق بعمله.	3.86	77.2	10.27	*0.000	4
3.	تنوع النشاطات في الوكالة تستدعي مشاركة المختصين في صنع القرارات.	3.87	77.5	11.76	*0.000	3
4.	تعتمد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على طبيعة العمل الذي يقومون فيه.	3.81	76.2	11.08	*0.000	6
5.	تحدد طبيعة العمل درجة مساهمة العاملين في اتخاذ القرار.	3.83	76.7	11.70	*0.000	5
6.	تزيد أهمية العمل الذي يقوم به الموظف من فرص المشاركة في اتخاذ القرار.	3.90	78.1	11.74	*0.000	2
7.	تعمل الإدارة على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار بصرف النظر عن طبيعة عملهم.	2.98	59.6	0.16	0.435	7
	جميع فقرات المجال معاً	3.76	75.1	12.65	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (24) الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الفرعي الثاني (طبيعة العمل) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي النسبي لكل فقرة يمكن استخلاص ما يلي:

- (1) المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تؤثر طبيعة عمل الموظف على مشاركته في صنع القرار" يساوي 4.03 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.6 %، قيمة اختبار الإشارة 13.00 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- (2) في الفقرة رقم (6) بلغ المتوسط الحسابي 3.90 والمتوسط الحسابي النسبي 78.1%، قيمة اختبار الإشارة 11.74 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن أهمية العمل الذي يقوم به الموظف تزيد من فرص المشاركة في اتخاذ القرار.
- (3) في الفقرة رقم (3) بلغ المتوسط الحسابي 3.87 والمتوسط الحسابي النسبي 77.5%، قيمة اختبار الإشارة 11.76 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن تنوع النشاطات في الوكالة تستدعي مشاركة المختصين في صنع القرارات.
- (4) في الفقرة رقم (2) بلغ المتوسط الحسابي 3.86 والمتوسط الحسابي النسبي 77.2%، قيمة اختبار الإشارة 10.27 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن خبرة الموظف الجيدة في طبيعة عمله تفرض على الإدارة العليا مشاركته في اتخاذ القرار المتعلق بعمله.
- (5) في الفقرة رقم (5) بلغ المتوسط الحسابي 3.83 والمتوسط الحسابي النسبي 76.7%، قيمة اختبار الإشارة 11.70 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على طبيعة العمل تحدد درجة مساهمة العاملين في اتخاذ القرار.
- (6) في الفقرة رقم (4) بلغ المتوسط الحسابي 3.81 والمتوسط الحسابي النسبي 76.2%، قيمة اختبار الإشارة 11.08 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعتمد على طبيعة العمل الذي يقومون فيه.

(7) المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "تعمل الإدارة على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار بصرف النظر عن طبيعة عملهم" يساوي 2.98 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 59.6%، قيمة اختبار الإشارة -0.16، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.435 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً (المحايد) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.76، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 75.1%، قيمة اختبار الإشارة 12.65 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "طبيعة العمل" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وبذلك يمكن القول بأن طبيعة العمل يعتبر أثراً مهماً وذو دلالة إحصائية في مدى مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (25)

معامل الارتباط بين طبيعة العمل والأداء الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	المجال
*0.000	0.343	طبيعة العمل والأداء الوظيفي

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (25) أن معامل الارتباط بين طبيعة العمل والأداء الوظيفي يساوي 0.343، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة العمل والأداء الوظيفي.

نتيجة الفرضية:

توجد علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين طبيعة العمل والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.

وهذا يشير إلى أن فعالية وزيادة أداء العاملين مقترن بشكل جوهري بطبيعة العمل الذي يقوم به الموظف حيث أنه من الطبيعي أن الموظف الذي يقوم بعمل معين لعدة سنوات يكون قد اكتسب خبرة في مجال هذا العمل الذي يقوم به وقام بتطوير مهاراته وزيادة معرفته وتلقى تدريبات عدة متعلقة بعمله مما تساعد في تحسين وزيادة أدائه الوظيفي وسرعة انجازه للعمل وبالتالي يكون هو الأقدر على اتخاذ القرار الأفضل المتعلق بعمله.

وتدل نتائج إجابات المبحوثين أعلاه إلى أن طبيعة عمل الموظف لها أثرا مهما في مدى المشاركة في اتخاذ القرارات وأن طبيعة عمل الموظف تحدد درجة مساهمته في اتخاذ القرار ويتضح من النتائج أعلاه أن الوكالة تقوم بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وفق طبيعة عملهم ولكنها لا تعمل على إشراك جميع العاملين بصرف العمل عن طبيعة علمهم إذ أنه يتم إشراك العاملين ذوي طبيعة العمل المهمة وأنه كلما زادت أهمية العمل الذي يقوم به الموظف كلما زادت درجة إشراكه في اتخاذ القرارات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشقصي (2005) التي أظهرت أن جامعة السلطان قابوس تطبق سياسة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وفق طبيعة عمل كل موظف كما بينت نتائج الدراسة أن المشاركة في صنع القرارات تتأثر بطبيعة النشاط أو العمل الذي يقوم به الموظف.

3.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين كفاءة العاملين والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال الفرعي الثالث " كفاءة العاملين ".
تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (26).

جدول رقم (26)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثالث (كفاءة العاملين)

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
2	*0.000	4.30	65.9	3.29	يوجد لدى الإدارة العليا لجنة استشارية للقرارات.	1.
3	*0.000	4.30	65.4	3.27	تحرص الإدارة على استشارة العاملين المؤهلين علمياً عند اتخاذ القرار.	2.
1	*0.000	4.86	66.0	3.30	تسترشد الإدارة بآراء العاملين الأكفاء قبل اتخاذ القرار.	3.
6	0.290	0.55	60.5	3.03	تعرض الإدارة على العاملين الأكفاء صيغة القرار قبل اتخاذه.	4.
4	*0.008	2.42	63.3	3.17	تحرص الإدارة على تعيين العاملين الأكفاء في مراكز اتخاذ القرار للاستفادة من خبراتهم.	5.
5	*0.010	2.32	62.6	3.13	تعمل الإدارة كل ما في وسعها على استبقاء العاملين الأكفاء في المناصب العليا للانتفاع بآرائهم.	6.
	*0.000	3.76	63.9	3.20	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (26) الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الفرعي الثالث (كفاءة العاملين) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي النسبي لكل فقرة يمكن استخلاص ما يلي:

1. المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تسترشد الإدارة بآراء العاملين الأكفاء قبل اتخاذ القرار" يساوي 3.30 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.0%، قيمة اختبار الإشارة 4.86 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

2. في الفقرة رقم (1) بلغ المتوسط الحسابي 3.29 والمتوسط الحسابي النسبي 65.9%، قيمة اختبار الإشارة 4.30 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أنه يوجد لدى الإدارة العليا لجنة استشارية للقرارات.
3. في الفقرة رقم (2) بلغ المتوسط الحسابي 3.27 والمتوسط الحسابي النسبي 65.4%، قيمة اختبار الإشارة 4.30 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن الإدارة تحرص على استشارة العاملين المؤهلين علمياً عند اتخاذ القرار.
4. في الفقرة رقم (5) بلغ المتوسط الحسابي 3.17 والمتوسط الحسابي النسبي 63.3%، قيمة اختبار الإشارة 2.42 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن الإدارة تحرص على تعيين العاملين الأكفاء في مراكز اتخاذ القرار.
5. في الفقرة رقم (6) بلغ المتوسط الحسابي 3.13 والمتوسط الحسابي النسبي 62.6%، قيمة اختبار الإشارة 2.32 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن الإدارة تعمل كل ما في وسعها على استبقاء العاملين الأكفاء في المناصب العليا للانتفاع بأرائهم.
6. المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تعرض الإدارة على العاملين الأكفاء صيغة القرار قبل اتخاذه " يساوي 3.03 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.5 %، قيمة اختبار الإشارة 0.55 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.290 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً (المحايد) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.20، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 63.9%، قيمة اختبار الإشارة 3.76 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "كفاءة العاملين" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وبذلك يمكن القول بأن كفاءة العاملين يعتبر أثراً مهماً وذو دلالة إحصائية في مدى مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (27)

معامل الارتباط بين كفاءة العاملين والأداء الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	المجال
*0.000	0.510	كفاءة العاملين والأداء الوظيفي

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (27) أن معامل الارتباط بين كفاءة العاملين والأداء الوظيفي يساوي 0.510، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة العاملين والأداء الوظيفي. نتيجة الفرضية:

توجد علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين كفاءة العاملين والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.

وهذا يشير إلى أن فعالية وزيادة أداء العاملين مقترن بشكل جوهري بكفاءة العاملين حيث أنه من الطبيعي أنه كلما زادت كفاءة العاملين كلما زاد أدائهم الوظيفي حيث أن الكفاءة تعني توافر القدرات للقيام بأعباء الوظيفة والقدرة لديهم للقيام بمهام وظيفية أخرى وشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي كما تعتبر عاملاً مهماً في مساعدة الإدارة على اتخاذ قرارات بعيدة المدى.

وتدل نتائج إجابات المبحوثين أعلاه إلى أن كفاءة العاملين لها أثراً مهماً في مدى المشاركة في اتخاذ القرارات وأن الوكالة تحرص على استشارة العاملين الأكفاء وتقوم بتعيين العاملين الأكفاء في مراكز اتخاذ القرار وتعمل على استبقائهم في المناصب العليا ولكن بدرجة إلى حد ما قليلة ولا ترقى إلى المستوى المطلوب حيث أن معظم إجابات المبحوثين كانت بدرجة موافقة زائدة قليلاً عن المتوسط.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشقصي (2005) التي أظهرت أن جامعة السلطان قابوس تحرص على إشراك العاملين من الكفاءات المتوافرة في الجامعة في اتخاذ القرارات للوصول إلى قرار رشيد لصالح الجامعة والموظفين وكذلك أثبتت الدراسة أن كفاءة العاملين تؤثر في المشاركة في صنع القرارات في جامعة السلطان قابوس.

4.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين نوعية القرارات (يومية وتكتيكية وإستراتيجية) والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال الفرعي الرابع "نوعية القرارات". تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (28).

جدول رقم (28)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الفرعي الرابع (نوعية القرارات)

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	يشارك الموظفين في اتخاذ القرارات اليومية بالنسبة للوكالة بنسبة عالية.	3.27	65.3	4.18	*0.000	3
2.	يمتلك الموظف صلاحية لاتخاذ القرارات الروتينية المتعلقة بعمله.	3.74	74.8	10.33	*0.000	1
3.	تعمل الإدارة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التكتيكية.	3.25	65.0	4.38	*0.000	4
4.	تمنح الإدارة المرؤوسين فرصة لإبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم عند اتخاذ القرارات التكتيكية.	3.37	67.3	6.13	*0.000	2
5.	تضع الإدارة آراء وأفكار العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذها القرارات الإستراتيجية.	3.07	61.3	0.76	0.225	5
6.	نسبة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عالية.	2.77	55.5	3.51	*0.000	7
7.	تحرص الإدارة على استطلاع و تحليل آراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	3.00	60.1	0.17	0.434	6
	جميع فقرات المجال معاً	3.21	64.2	4.19	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (28) الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الفرعي الرابع (نوعية القرارات) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي النسبي لكل فقرة يمكن استخلاص ما يلي:

1. المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يمتلك الموظف صلاحية لاتخاذ القرارات الروتينية المتعلقة بعمله " يساوي 3.74 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.8 %، قيمة اختبار الإشارة 10.33 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
2. في الفقرة رقم (4) بلغ المتوسط الحسابي 3.37 والمتوسط الحسابي النسبي 67.3 %، قيمة اختبار الإشارة 6.13 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن الإدارة تمنح المرؤوسين فرصة لإبداء آرائهم عند اتخاذ القرارات التكتيكية.
3. في الفقرة رقم (1) بلغ المتوسط الحسابي 3.27 والمتوسط الحسابي النسبي 65.30 %، قيمة اختبار الإشارة 4.18 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن الإدارة تشرك العاملين في اتخاذ القرارات اليومية بنسبة عالية.
4. في الفقرة رقم (3) بلغ المتوسط الحسابي 3.25 والمتوسط الحسابي النسبي 65.00 %، قيمة اختبار الإشارة 4.38 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن الإدارة تعمل على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التكتيكية.
5. في الفقرة رقم (5) بلغ المتوسط الحسابي 3.07 والمتوسط الحسابي النسبي 61.3 %، قيمة اختبار الإشارة 0.76 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن الإدارة تضع آراء وأفكار العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذها القرارات الإستراتيجية.
6. في الفقرة رقم (7) بلغ المتوسط الحسابي 3.00 والمتوسط الحسابي النسبي 60.1 %، قيمة اختبار الإشارة 0.17 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن الإدارة تحرص على استطلاع وتحليل آراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

7. المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تحرص الإدارة على استطلاع و تحليل آراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات الإستراتيجية " يساوي 3.00 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.1%، قيمة اختبار الإشارة 0.17 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.434 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً (المحايد) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.21، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 64.2%، قيمة اختبار الإشارة 4.19 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "توعية القرارات" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وبذلك يمكن القول بأن نوعية القرارات (يومية وتكتيكية وإستراتيجية) تعتبر أثراً مهماً وذو دلالة إحصائية في مدى مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (29)

معامل الارتباط بين نوعية القرارات والأداء الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	المجال
*0.000	0.512	نوعية القرارات والأداء الوظيفي

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (29) أن معامل الارتباط بين نوعية القرارات والأداء الوظيفي يساوي 0.512، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية القرارات والأداء الوظيفي

نتيجة الفرضية:

توجد علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين نوعية القرارات (يومية وتكتيكية وإستراتيجية) والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.

وهذا يشير إلى أن فعالية وزيادة أداء العاملين مقترن بشكل جوهري بنوعية القرارات التي يتم اتخاذها حيث أنه عادة ما تقوم المستويات الدنيا في التنظيم باتخاذ القرارات اليومية والمستويات الوسطى باتخاذ القرارات التكتيكية أما المستويات العليا في التنظيم فتتفرد باتخاذ القرارات الإستراتيجية فيكون لدى كل تنظيم خبرة عملية وطويلة في اتخاذ تلك القرارات مما يؤثر في زيادة أدائهم الوظيفي.

وتدل نتائج إجابات المبحوثين أعلاه إلى أن نوعية القرارات لها أثرا مهما في مدى المشاركة في اتخاذ القرارات وأن الوكالة تقوم بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات تبعا لنوعية القرار حيث تأتي المشاركة في القرارات اليومية في المرتبة الأولى ثم يليها القرارات التكتيكية وكانت المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية هي الأقل مرتبة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشقصي (2005) التي أظهرت أن الإدارة العليا في جامعة السلطان قابوس تعطي المجال للعاملين في المشاركة باتخاذ القرارات وفقا لنوعية القرار كما أظهرت النتائج أن نسبة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تختلف باختلاف نوعية القرارات.

5.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال الفرعية الخامس "المناخ التنظيمي". تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (30).

جدول رقم (30)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الفرعي الخامس (المناخ التنظيمي)

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
7	*0.000	5.80	66.8	3.34	يسمح التنظيم الإداري في الوكالة للموظفين في المشاركة باتخاذ القرار.	.1
8	*0.000	4.75	65.9	3.30	يتيح نظام الاتصال المباشر بين الموظفين وبين الإدارة العليا لهم في المشاركة باتخاذ القرار.	.2
4	*0.000	7.75	70.3	3.51	وضوح المسؤوليات والأهداف تعطي الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات.	.3
9	*0.001	3.28	63.8	3.19	يتمتع العاملون بدرجة كبيرة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم.	.4
6	*0.000	5.20	67.1	3.36	يساعدني استقلال الإدارة التي أعمل فيها على اتخاذ القرار المتعلق بدائرتي.	.5
5	*0.000	6.65	69.1	3.46	وجود معايير واضحة وعادلة لتقييم الأداء يشجع الموظفين على تقديم اقتراحات وأفكار لحل المشاكل المتعلقة بالعمل.	.6
2	*0.000	9.61	74.9	3.75	يسهم الشعور بالأمن الوظيفي بالتقدم بأفكار إبداعية لتغيير وتحسين طرق العمل.	.7
1	*0.000	11.68	77.6	3.88	تسهم العلاقة مع الزملاء في المشاركة في اتخاذ القرارات بشكل ايجابي.	.8
3	*0.000	10.57	74.4	3.72	تسهل الثقافة السائدة داخل العمل من عملية المشاركة في اتخاذ القرارات.	.9
	*0.000	8.64	69.9	3.49	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (30) الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الفرعي الخامس (المناخ التنظيمي) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي النسبي لكل فقرة يمكن استخلاص ما يلي:

1. المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " تسهم العلاقة مع الزملاء في المشاركة في اتخاذ القرارات بشكل ايجابي " يساوي 3.88 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.6%، قيمة اختبار الإشارة 11.68 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
2. في الفقرة رقم (7) بلغ المتوسط الحسابي 3.75 والمتوسط الحسابي النسبي 74.9%، قيمة اختبار الإشارة 9.61 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن الشعور بالأمن الوظيفي يسهم بالتقدم بأفكار إبداعية لتغيير وتحسين طرق العمل.
3. في الفقرة رقم (9) بلغ المتوسط الحسابي 3.72 والمتوسط الحسابي النسبي 74.4%، قيمة اختبار الإشارة 10.57 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن الثقافة السائدة داخل العمل تسهل من عملية المشاركة في اتخاذ القرارات.
4. في الفقرة رقم (3) بلغ المتوسط الحسابي 3.51 والمتوسط الحسابي النسبي 70.3%، قيمة اختبار الإشارة 7.75 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن هناك وضوح للمسئوليات والأهداف تعطي الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات.
5. في الفقرة رقم (6) بلغ المتوسط الحسابي 3.46 والمتوسط الحسابي النسبي 69.1%، قيمة اختبار الإشارة 6.65 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن هناك وجود معايير واضحة وعادلة لتقييم الأداء يشجع الموظفين على تقديم اقتراحات وأفكار لحل المشاكل المتعلقة بالعمل.

6. في الفقرة رقم (5) بلغ المتوسط الحسابي 3.36 والمتوسط الحسابي النسبي 67.1%، قيمة اختبار الإشارة 5.20 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن هناك استقلال للدوائر في اتخاذ القرار المتعلق بالدائرة.
7. في الفقرة رقم (1) بلغ المتوسط الحسابي 3.34 والمتوسط الحسابي النسبي 66.8%، قيمة اختبار الإشارة 5.80 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن التنظيم الإداري في الوكالة يسمح للموظفين في المشاركة في اتخاذ القرارات.
8. في الفقرة رقم (2) بلغ المتوسط الحسابي 3.30 والمتوسط الحسابي النسبي 65.9%، قيمة اختبار الإشارة 4.75 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن نظام الاتصال المباشر بين الموظفين وبين الإدارة العليا يتيح لهم في المشاركة باتخاذ القرار.
9. المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يتمتع العاملون بدرجة كبيرة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم" يساوي 3.19 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.8 %، قيمة اختبار الإشارة 3.28 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.49، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 69.9%، قيمة اختبار الإشارة 8.64 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "المناخ التنظيمي" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وبذلك يمكن القول بأن المناخ التنظيمي يعتبر أثراً مهماً وذو دلالة إحصائية في مدى مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (31)

معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	0.627	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (31) أن معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي يساوي 0.627، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي نتيجة الفرضية:

توجد علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.

وهذا يشير إلى أن فعالية وزيادة أداء العاملين مقترن بشكل جوهري بالمناخ التنظيمي حيث أن المناخ التنظيمي الجيد يساهم في تحسين مستوى الأداء أو السلوك الإداري للعاملين وأن تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للعاملين يمكنهم من أداء مهامهم باقتدار.

وتدل نتائج إجابات المبحوثين أعلاه إلى أن المناخ التنظيمي له أثراً مهماً في مدى المشاركة في اتخاذ القرارات وأن الوكالة توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً للعاملين في وكالة الغوث الدولية من خلال خلق بيئة عمل جيدة ووجود علاقات جيدة بين العاملين وزملائهم، شعور العاملين بالأمن الوظيفي، وضوح المسؤوليات والأهداف، نظام الاتصال، استقلال الدوائر وإعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار ساهم في خلق مناخ تنظيمي جيد وكانت توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشقصي (2005) التي أظهرت أن الإدارة العليا في جامعة السلطان قابوس توفر المناخ التنظيمي الملائم للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار وتتفق مع دراسة بيتر (2000) ودراسة (Davidson 2003) ودراسة (Hanges & 05) و (Others 20) و دراسة الشنطي (2006) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء. وكذلك دراسة الربيق (2004) بأن المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع على فعالية الأداء.

جميع فقرات المجال الأول معاً " مدى المشاركة في اتخاذ القرارات " تم اختبار هذه الفرضية من خلال جميع فقرات المجال الأول. تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (32).

جدول رقم (32)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات المجال الأول

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
*0.000	9.82	69.1	3.5	جميع فقرات المجال الأول

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (32) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول يساوي 3.5 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.1 %، قيمة اختبار الإشارة 9.82 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع فقرات المجال الأول دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات المجال الأول " مدى المشاركة في اتخاذ القرارات " قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات المجال الأول.

وتشير نتائج إجابات المبحوثين أعلاه إلى أن الإدارة العليا في وكالة الغوث الدولية تتبع سياسة مشاركة العاملين مما يعكس التوجه الجيد لدى وكالة الغوث الدولية نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات واقتناعها بالأثر الجيد لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على أدائهم الوظيفي والذي بدوره يعمل على تحسين العمل والخدمات المقدمة للاجئين الفلسطينيين.

وفي رأي الباحثة أن درجة مشاركة العاملين تعتبر درجة متوسطة ولم تصل بعد إلى درجة عالية من المشاركة حيث أن هناك توجه ايجابي من قبل الرؤساء نحو إشراك العاملين بالقرارات العمل لكن يجب العمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشقصي (2005) وحرز الله (2006) التي أظهرت كل منها أن هناك مشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات.

وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة كل من البوعشي (2003) حيث أظهرت هذه الدراسة عدم وجود مشاركة كبيرة للعاملين في صناعة القرارات، كما تتعارض مع دراسة لايتنر (1994) ودراسة لاري (1999) التي لم تظهر أن هناك مشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات ولكن هناك رغبة وطموح لديهم للمشاركة في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (33)

معامل الارتباط بين مدى المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي

البنء	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
جميع مجالات الدراسة	0.616	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (33) أن معامل الارتباط بين مدى المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي يساوي 0.616، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي.

نتيجة الفرضية:

توجد علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وبين أدائهم الوظيفي.

وهذا يشير إلى أن فعالية وزيادة أداء العاملين مقترن بشكل جوهري بالعوامل المؤثرة على مشاركة العاملين (نمط القيادة، طبيعة العمل، نوعية القرارات، كفاءة العاملين والمناخ التنظيمي)

حيث أن كل عامل من هذه العوامل له أثراً مهماً مدى المشاركة في اتخاذ القرارات فنمط القيادة الديمقراطي يعمل على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وتزداد درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كلما زادت أهمية العمل الذي يقومون به. كما أن درجة المشاركة تختلف باختلاف نوعية القرار. كما أن كفاءة العاملين لها أثراً مهماً في مدى المشاركة فكلما زادت كفاءة العاملين كلما حرصت الإدارة على الاستفادة من كفاءتهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات. كما أن المناخ التنظيمي الملائم يمثل عاملاً مهماً في مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشقصي (2005) التي أظهرت أن تلك العوامل تؤثر في مدى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل البيئة والنمط المؤسسي. كما تتفق إلى حد ما مع دراسة الربيق (2004) بالنسبة للعوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية حيث أظهرت الدراسة أن الحوافز والمناخ التنظيمي لهما تأثير مرتفع على فعالية الأداء.

وتعارض هذه النتيجة مع دراسة المنديل (2003) التي أثبتت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات ومستوى الأداء الوظيفي.

تحليل فقرات المجال الثاني: "الأداء الوظيفي"

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (34).

جدول رقم (34)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثاني (الأداء الوظيفي)

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
7	*0.000	13.25	79.6	4.0	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة المطلوبة.	1.
3	*0.000	13.41	81.1	4.1	يوجد التزام وتقيد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين.	2.
9	*0.000	11.99	77.9	3.9	تتوافر لدى العاملون الرغبة والحماس لانجاز مهام العمل ضمن أوقات العمل الرسمية.	3.
16	*0.000	6.88	69.0	3.5	توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء عملهم بصورة جيدة.	4.
10	*0.000	10.00	74.3	3.7	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.	5.
8	*0.000	11.79	79.2	4.0	يحافظ العاملون على الالتزام بالأوقات الرسمية للعمل.	6.
5	*0.000	12.83	79.8	4.0	توجد قدرة للعاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.	7.
1	*0.000	12.35	85.2	4.3	يساعد التفويض للصلاحيات من الرؤساء في سرعة انجاز الأعمال.	8.
6	*0.000	13.19	79.6	4.0	يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.	9.

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
13	*0.000	9.16	72.0	3.6	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في الوكالة على انجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.	.10
15	*0.000	7.88	70.5	3.5	تساعد الاتجاهات الحديثة للوكالة في تنمية وتطوير الأداء المؤسسي.	.11
19	*0.000	4.04	64.3	3.2	تمنح الوكالة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكاراً ابتكاريه تساعد في تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل.	.12
17	*0.000	6.49	68.4	3.4	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسين والخاصة بجودة الأداء الوظيفي.	.13
11	*0.000	10.73	74.2	3.7	هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم لانجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل.	.14
18	*0.000	6.25	67.5	3.4	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المتبعة في الوكالة في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين.	.15
14	*0.000	8.56	70.7	3.5	هناك تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في انجاز الأعمال.	.16
12	*0.000	9.37	73.6	3.7	تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل انجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب.	.17
4	*0.000	12.52	79.8	4.0	توجد قدرة للعاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل.	.18
2	*0.000	13.55	82.4	4.1	هناك معرفة وإلمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.	.19
	*0.000	12.78	75.1	3.8	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (34) يمكن استخلاص ما يلي:

1. المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " يساعد التفويض للصلاحيات من الرؤساء في سرعة انجاز الأعمال" يساوي 4.3 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.2 %، قيمة اختبار الإشارة 12.35 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة
2. في الفقرة رقم (19) بلغ المتوسط الحسابي 4.1 والمتوسط الحسابي النسبي 82.4 %، قيمة اختبار الإشارة 13.55 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن هناك معرفة وإلمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.
3. في الفقرة رقم (2) بلغ المتوسط الحسابي 4.1 والمتوسط الحسابي النسبي 81.1 %، قيمة اختبار الإشارة 13.41 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أنه يوجد التزام وتقيد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين.
4. في الفقرة رقم (18) بلغ المتوسط الحسابي 4.0 والمتوسط الحسابي النسبي 79.8 %، قيمة اختبار الإشارة 12.52 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أنه توجد قدرة للعاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل.
5. في الفقرة رقم (7) بلغ المتوسط الحسابي 4.0 والمتوسط الحسابي النسبي 79.8 %، قيمة اختبار الإشارة 12.83 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أنه توجد قدرة للعاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.
6. في الفقرة رقم (9) بلغ المتوسط الحسابي 4.0 والمتوسط الحسابي النسبي 79.6 %، قيمة اختبار الإشارة 13.19 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أنه يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.

7. في الفقرة رقم (1) بلغ المتوسط الحسابي 4.0 والمتوسط الحسابي النسبي 79.6%، قيمة اختبار الإشارة 13.25 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن العاملين يقومون بتأدية الأعمال بالكفاءة المطلوبة.
8. في الفقرة رقم (6) بلغ المتوسط الحسابي 4.0 والمتوسط الحسابي النسبي 79.2%، قيمة اختبار الإشارة 11.79 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن العاملين يحافظون على الالتزام بالأوقات الرسمية للعمل.
9. في الفقرة رقم (3) بلغ المتوسط الحسابي 3.9 والمتوسط الحسابي النسبي 77.9%، قيمة اختبار الإشارة 11.99 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أنه تتوافر لدى العاملون الرغبة والحماس لانجاز مهام العمل ضمن أوقات العمل الرسمية.
10. في الفقرة رقم (5) بلغ المتوسط الحسابي 3.7 والمتوسط الحسابي النسبي 74.3%، قيمة اختبار الإشارة 10.00 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن هناك إشراف مباشر ومتابعة مستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.
11. في الفقرة رقم (14) بلغ المتوسط الحسابي 3.7 والمتوسط الحسابي النسبي 74.2%، قيمة اختبار الإشارة 10.73 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل الرؤساء لمروسيهم لانجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل.
12. في الفقرة رقم (12) بلغ المتوسط الحسابي 3.7 والمتوسط الحسابي النسبي 73.6%، قيمة اختبار الإشارة 9.37 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أنه تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل انجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب.

13. في الفقرة رقم (10) بلغ المتوسط الحسابي 3.6 والمتوسط الحسابي النسبي 72.0%، قيمة اختبار الإشارة 9.16 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن السياسات والإجراءات المتبعة في الوكالة تساهم في انجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.
14. في الفقرة رقم (16) بلغ المتوسط الحسابي 3.5 والمتوسط الحسابي النسبي 70.7%، قيمة اختبار الإشارة 8.56 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن هناك تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في انجاز الأعمال.
15. في الفقرة رقم (11) بلغ المتوسط الحسابي 3.5 والمتوسط الحسابي النسبي 70.5%، قيمة اختبار الإشارة 7.88 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن الاتجاهات الحديثة للوكالة تساعد في تنمية وتطوير الأداء المؤسسي.
16. في الفقرة رقم (4) بلغ المتوسط الحسابي 3.5 والمتوسط الحسابي النسبي 69.0%، قيمة اختبار الإشارة 6.88 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن الإدارة توفر التدريب المناسب للعاملين لتمكنهم من أداء عملهم بصورة جيدة.
17. في الفقرة رقم (13) بلغ المتوسط الحسابي 3.4 والمتوسط الحسابي النسبي 68.4%، قيمة اختبار الإشارة 6.49 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أنه يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسين والخاصة بجودة الأداء الوظيفي.
18. في الفقرة رقم (15) بلغ المتوسط الحسابي 3.4 والمتوسط الحسابي النسبي 67.5%، قيمة اختبار الإشارة 6.25 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وحيث أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن (3) مما يدل على أن نظام العقوبات والجزاءات المتبعة في الوكالة له تأثير في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين.

19. المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر "تمنح الوكالة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكاراً" ابتكارية تساعد في تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل" يساوي 3.2 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.3 %، قيمة اختبار الإشارة 4.04 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.8، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 75.1 %، قيمة اختبار الإشارة 12.78 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الأداء الوظيفي" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

مما يعني أن الأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية من حيث تحقيق الأهداف وانجاز المهام يعتبر جيداً". وبترتيب فقرات المجال حسب درجة استجابة العاملين وطبقاً للوزن النسبي الأعلى تأتي فقرة "يساعد التفويض للصلاحيات من الرؤساء في سرعة الاتجاز" في الترتيب الأول مما يشير إلى الرؤساء يمارسون التفويض بشكل مرتفع وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التفويض يؤدي إلى تخفيف عبء العمل عن الرئيس ويجعله يركز على الأمور الأهم ويقوم المرؤوسين بانجاز هذه المهام مما يساعد في سرعة انجاز العمل.

تليها فقرة "هناك معرفة والمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم" وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود الوصف الوظيفي لكل وظيفة والتي تعرف العاملين بطبيعة وظائفهم وقد يرجع ذلك إلى أن معظم الأعمال التي يقومون بها روتينية ومعروفة ولتكون الخبرة لديهم.

تليها فقرة "يوجد التزام وتقيد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين" وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى احترام العاملين لإجراءات العمل ومعرفتهم بواجبات وسلوكيات الموظف العام.

تليها فقرة "توجد قدرة للعاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل" وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الخبرة التي أسهمت في تعزيز قدرة العاملين على تحمل أعباء العمل اليومية.

تليها فقرة "توجد قدرة للعاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل" وتعزو الباحثة ذلك إلى الظروف الصعبة التي تعامل معها الموظف في الوكالة والتي مكنته من التعامل مع الحالات الطارئة في سبيل تيسير العمل وخدمة اللاجئين ومساعدتهم.

وكانت الفقرة الأقل فقرة " هناك تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في انجاز الأعمال" وتعزو الباحثة ذلك إلى ارتباط أعمال الدوائر بعضها ببعض حيث أن كل دائرة في حاجة إلى الدائرة الأخرى لانجاز أعمالها وكذلك إلى العلاقات غير الرسمية بين العاملين والتي تسهم في خلق جو من التعاون والتنسيق لانجاز الأعمال ولكن هذا التنسيق يحتاج إلى تعزيز.

تليها فقرة " تساعد الاتجاهات الحديثة للوكالة في تنمية وتطوير الأداء المؤسسي" وتعزو الباحثة ذلك إلى إعادة هندسة وهيكله كثير من العمليات بشكل أفضل مما ساهم في تحسين طرق وأسلوب انجاز الأعمال وعمل على تنمية وتطوير الأداء.

تليها فقرة " توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة" وتعزو الباحثة ذلك أن التدريب المقدم لا يلبي احتياجات العاملين ولا يتم حسب الاحتياجات التدريبية.

وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات مثل دراسة دراسة المنديل (2004) والسكران (2004) والتي بينت اتجاهات إيجابية نحو الأداء الوظيفي.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على مايلي:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في الوكالة، عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية، الدرجة الوظيفية، مقر العمل الحالي و الدائرة التي يعمل بها"

تم استخدام اختبار "مان- وتي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "كروسكال - والاس" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار اللامعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

أولاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزى إلى الجنس

جدول رقم (35) - نتائج الفرضية الثانية- الجنس

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	نمط القيادة	-0.436	0.332
-2	طبيعة النشاطات	-0.398	0.345
-3	كفاءة العاملين	-0.329	0.371
-4	نوعية القرارات	-0.299	0.382
-5	المناخ التنظيمي	-0.221	0.413
-6	مدى المشاركة في اتخاذ القرارات	-0.092	0.463
-7	الأداء الوظيفي	-1.310	0.095

يوضح جدول (35) أنه باستخدام اختبار "مان - وتتي" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزى إلى الجنس.

وقد يعود ذلك إلى أن وكالة الغوث الدولية تتعامل بدون تمييز بين الجنسين وتعطي كلا الجنسين فرص متساوية سواء في فرص العمل أو المشاركة في اتخاذ لقرارات بالإضافة إلى مساواتهم في العبء الوظيفي وخضوعهم لنفس الأنظمة والقوانين التي لتمييز بين الجنسين.

ثانياً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزى إلى مقر العمل الحالي

يوضح جدول (36) أنه باستخدام اختبار "مان - وتتي" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من المجالات "نمط القيادة، نوعية القرارات، المناخ التنظيمي، مدى المشاركة في اتخاذ القرارات، الأداء الوظيفي" كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول هذه المجالات تعزى إلى مقر العمل الحالي.

وقد يرجع السبب في ذلك لاختلاف وجهات نظر الموظفين في كل من المكتب الإقليمي ومكتب الرئاسة لتلك المجالات حيث أنه بالرغم من أن كلاهما يتبع وكالة الغوث إلا أنه اختلاف في المسؤوليات ونمط القيادة ونوعية القرارات المتخذة وكذلك المناخ التنظيمي في كلا المقرين.

أما بالنسبة لباقي المجالات (طبيعة العمل وكفاءة العاملين) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) في هذه الحالات كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تلك المجالات تعزى إلى مقر العمل الحالي.

وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن تصنيف الوظائف في وكالة الغوث الدولية يتبع تصنيف واحد لجميع الوظائف في جميع مناطق عمليات الوكالة حيث نجد أن هناك وظائف لها نفس طبيعة العمل في كلا المقرين وكذلك أن مكتب الرئاسة والمكتب الإقليمي تقدر كفاءة الموظفين وتعمل على استبقائها والاستفادة من خبراتها وآرائها.

جدول رقم (36)
نتائج الفرضية الثانية
مقر العمل الحالي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال	م
*0.021	-2.030	نمط القيادة	-1
0.141	-1.074	طبيعة النشاطات	-2
0.058	-1.575	كفاءة العاملين	-3
*0.009	-2.357	نوعية القرارات	-4
*0.001	-3.263	المناخ التنظيمي	-5
*0.002	-2.829	مدى المشاركة في اتخاذ القرارات	-6
*0.045	-1.691	الأداء الوظيفي	-7

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول (37) يبين متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزى إلى مقر العمل الحالي.

جدول رقم (37)

متوسطات رتب الفرضية الثانية- مقر العمل الحالي

م	المجال	متوسط الرتبة	
		الرئاسة	المكتب الإقليمي
-1	نمط القيادة	96.94	119.77
-2	طبيعة النشاطات	105.72	117.75
-3	كفاءة العاملين	101.16	118.80
-4	نوعية القرارات	93.99	120.45
-5	المناخ التنظيمي	85.70	122.35
-6	مدى المشاركة في اتخاذ القرارات	89.62	121.45
-7	الأداء الوظيفي	100.05	119.05

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (37) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة الذين يعملون في المكتب الإقليمي أكبر من أفراد العينة الذين يعملون في الرئاسة وذلك للمجالات "نمط القيادة، نوعية القرارات، المناخ التنظيمي، مدى المشاركة في اتخاذ القرارات، الأداء الوظيفي". هذا يعني درجة الموافقة حول هذه المجالات كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين يعملون في المكتب الإقليمي.

وقد يرجع السبب في ذلك إلى اختلاف نمط القيادة حيث أن رؤساء الدوائر في المكتب الإقليمي هم من الموظفين المحليين وفي مكتب الرئاسة من الموظفين الدوليين من جنسيات أجنبية مختلفة. وكذلك اختلاف نوعية القرارات حيث أن معظم القرارات المتخذة في المكتب الإقليمي بغزة تكون يومية وتكتيكية أما القرارات الإستراتيجية فانه يتم اتخاذها من رئاسة وكالة الغوث. وكذلك المناخ التنظيمي في كلا المقرين مختلف بعض الشيء حيث أن موظفي المكتب الإقليمي يتمتعون بأمن وظيفي أكثر وشعور موظفي رئاسة الغوث بعدم الاستقرار الوظيفي لاحتمال نقل مكتب الرئاسة إلى عمان ونظرا " لاختلاف نمط القيادة في كلا المقرين فانه سيكون تبعا" لذلك اختلاف في مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مما ينعكس بالتالي على أدائهم الوظيفي.

ثالثاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزى إلى العمر

جدول رقم (38)
نتائج الفرضية الثانية- العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.457	3	2.603	نمط القيادة
0.899	3	0.587	طبيعة النشاطات
0.083	3	6.667	كفاءة العاملين
*0.002	3	14.956	نوعية القرارات
*0.026	3	9.223	المناخ التنظيمي
0.102	3	6.195	مدى المشاركة في اتخاذ القرارات
*0.028	3	9.106	الأداء الوظيفي

يوضح جدول (38) يتضح أنه باستخدام كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من " نوعية القرارات، المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي" كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر وقد يرجع السبب في ذلك إلى اختلاف سنين الخبرة والمؤهلات والآراء.

أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة (نمط القيادة، طبيعة النشاط، كفاءة العاملين ومدى المشاركة في اتخاذ القرارات) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول تلك المجالات تعزى إلى العمر.

جدول (39) يبين متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزى إلى العمر

جدول رقم (39)

متوسطات رتب الفرضية الثانية - العمر

متوسطات الرتب				المجال
50 سنة فأكثر	40_ أقل من 50 سنة	30_ أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	
105.06	126.06	113.98	109.92	نمط القيادة
112.06	111.06	118.44	117.50	طبيعة النشاطات
93.59	129.17	110.09	121.70	كفاءة العاملين
89.78	132.51	103.42	134.70	نوعية القرارات
85.46	125.70	111.29	129.33	المناخ التنظيمي
94.06	127.26	110.02	124.43	مدى المشاركة في اتخاذ القرارات
82.56	126.67	113.89	123.69	الأداء الوظيفي

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (39) تبين أنه بالنسبة لأفراد العينة الذين أعمارهم أقل من 30 سنة كان متوسط الرتبة لإستجابات المبحوثين للدراسة أكبر للمجالات "نوعية القرارات، المناخ التنظيمي" من متوسطات الرتب لباقي مجالات الدراسة الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذه المجالات كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين أعمارهم أقل من 30 سنة.

وقد يعزى ذلك إلى أن الشباب في بداية العمر يمتازون بالهمة العالية والطموحات المرتفعة كما أن سقف توقعاتهم يكون عالي ولديهم الحماسة لإثبات الذات وتحقيق الهدف.

أما بالنسبة لأفراد العينة الذين أعمارهم 40_ أقل من 50 سنة كان متوسط الرتبة لإستجابات المبحوثين للدراسة أكبر لمجال " الأداء الوظيفي " من متوسطات الرتب لباقي مجالات الدراسة الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذه المجالات كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين أعمارهم 40_ أقل من 50 سنة. وقد يعزى ذلك إلى الخبرة التي تتمتع بها هذه الفئة العمرية حيث اكتسبت خبرة طويلة في مجال أعمالهم.

رابعاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزي إلى المؤهل العلمي

يوضح جدول (40) يتضح أنه باستخدام كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وكذلك حول أدائهم الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي.

وقد يرجع السبب في ذلك إلى كبر حجم العاملين المؤهلين في الوكالة حيث أن معظم العاملين يحملون درجة البكالوريوس والماجستير.

جدول رقم (40)

نتائج الفرضية الثانية- المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.191	3	4.746	نمط القيادة
0.842	3	0.830	طبيعة النشاطات
0.711	3	1.376	كفاءة العاملين
0.523	3	2.243	نوعية القرارات
0.382	3	3.063	المناخ التنظيمي
0.262	3	3.996	مدى المشاركة في اتخاذ القرارات
0.375	3	3.107	الأداء الوظيفي

خامساً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزى إلى عدد سنوات العمل في الوكالة.

يوضح جدول (41) يتضح أنه باستخدام كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمجال "نوعية القرارات" كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذا المجال تعزى إلى عدد سنوات العمل في الوكالة. وقد يرجع السبب في ذلك إلى سنين الخبرة حيث أن ذوي الخبرة الأطول لديهم قدرة أكثر على المشاركة في القرارات.

أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول تلك المجالات تعزى إلى عدد سنوات العمل في الوكالة. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات تشمل جميع المستويات وليس مقتصرة على مستوى معين.

جدول رقم (41)

نتائج الفرضية الثانية- عدد سنوات العمل في الوكالة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.998	3	0.043	نمط القيادة
0.936	3	0.419	طبيعة النشاطات
0.711	3	1.375	كفاءة العاملين
*0.033	3	8.728	نوعية القرارات
0.067	3	7.173	المناخ التنظيمي
0.363	3	3.192	مدى المشاركة في اتخاذ القرارات
0.791	3	1.044	الأداء الوظيفي

جدول (42) يبين متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزى إلى عدد سنوات العمل في الوكالة.

جدول رقم (42)

متوسطات رتب الفرضية عدد سنوات العمل في الوكالة

متوسطات الرتب				المجال
15 سنة فأكثر	10_ أقل من 15 سنة	5_ أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
116.19	114.75	114.78	117.14	نمط القيادة
113.03	113.48	119.73	116.32	طبيعة النشاطات
112.24	119.06	110.25	124.56	كفاءة العاملين
108.23	109.43	113.21	146.73	نوعية القرارات
104.58	114.66	113.51	142.30	المناخ التنظيمي
108.06	115.28	114.00	133.29	مدى المشاركة في اتخاذ القرارات
109.87	116.49	115.57	124.23	الأداء الوظيفي

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (42) تبين أنه بالنسبة لأفراد العينة الذين عدد سنوات العمل لهم في الوكالة أقل من 5 سنوات كان متوسط الرتبة لإستجابات المبحوثين للدراسة أكبر لمجال "نوعية القرارات" من متوسطات الرتب لباقي مجالات الدراسة الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين عدد سنوات العمل لهم في الوكالة أقل من 5 سنوات.

ويرجع السبب في ذلك إلى أن هذه الفئة تقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الروتينية فقط وكذلك قلة سنين الخبرة لديهم.

سادساً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزي إلى عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية.

يوضح جدول (43) يتضح أنه باستخدام كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وكذلك حول أدائهم الوظيفي تعزي إلى عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية.

وقد يرجع السبب في ذلك أن كل موظف يكون قد اكتسب المعرفة في وظيفته الحالية وأصبح لديه دراية كافية بطبيعة عملها ومسئولياتها.

جدول رقم (43)

نتائج الفرضية الثانية - عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.690	3	1.465	نمط القيادة
0.352	3	3.266	طبيعة النشاطات
0.600	3	1.868	كفاءة العاملين
0.162	3	5.144	نوعية القرارات
0.603	3	1.854	المناخ التنظيمي
0.567	3	2.025	مدى المشاركة في اتخاذ القرارات
0.713	3	1.368	الأداء الوظيفي

سابعاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزى إلى الدرجة الوظيفية.

يوضح جدول (44) أنه باستخدام كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الإحتمالية (Sig.) لكل من " كفاءة العاملين، المناخ التنظيمي" كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الدرجة الوظيفية. وقد يرجع السبب في ذلك إلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية وسنين الخبرة وعلاقاتهم واتصالاتهم.

أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول تلك المجالات تعزى إلى الدرجة الوظيفية.

جدول رقم (44)

نتائج الفرضية الثانية - الدرجة الوظيفية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.103	3	6.181	نمط القيادة
0.274	3	3.887	طبيعة النشاطات
*0.023	3	9.528	كفاءة العاملين
0.127	3	5.694	نوعية القرارات
*0.011	3	11.085	المناخ التنظيمي
0.098	3	6.299	مدى المشاركة في اتخاذ القرارات
0.694	3	1.451	الأداء الوظيفي

جدول (45) يبين متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزى إلى الدرجة الوظيفية.

جدول رقم (45)

متوسطات رتب الفرضية الثانية - الدرجة الوظيفية

متوسطات الرتب				المجال
20_17	16_13	12_9	8_5	
162.50	120.75	116.04	104.66	نمط القيادة
160.81	113.19	114.03	114.22	طبيعة النشاطات
142.50	124.05	99.91	126.68	كفاءة العاملين
158.63	119.20	106.33	120.03	نوعية القرارات
176.56	126.21	104.13	114.90	المناخ التنظيمي
166.50	121.46	108.33	114.35	مدى المشاركة في اتخاذ القرارات
142.56	115.55	115.22	112.67	الأداء الوظيفي

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (45) تبين أنه بالنسبة لأفراد العينة الذين درجتهم الوظيفية من 20_17 كان متوسط الرتبة لإستجابات المبحوثين للدراسة أكبر للمجالين " كفاءة العاملين، المناخ التنظيمي " من متوسطات الرتب لباقي مجالات الدراسة الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذين المجالين كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين درجتهم الوظيفية من 20_17.

ويرجع السبب في ذلك في أنه الموظفين من درجة 20_17 هم فئة رؤساء الدوائر وهم يتمتعون بالكفاءة والمهارات الإدارية لقيادة الدائرة.

ثامناً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزي إلى الدائرة.

يوضح جدول (46) يتضح أنه باستخدام كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من "كفاءة العاملين، نوعية القرارات، المناخ التنظيمي، مدى المشاركة في اتخاذ القرارات" كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزي إلى الدائرة. وقد يرجع السبب في ذلك لاختلاف طبيعة العمل واختلاف نمط القيادة لكل دائرة واختلاف الواجبات والمسئوليات لكل دائرة.

أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة (نمط القيادة، طبيعة النشاطات والأداء الوظيفي) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول تلك المجالات تعزي إلى الدائرة.

جدول رقم (46)

نتائج الفرضية الثانية - الدائرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.220	13	16.555	نمط القيادة
0.410	13	13.496	طبيعة النشاطات
*0.023	13	25.071	كفاءة العاملين
*0.006	13	29.207	نوعية القرارات
*0.002	13	31.927	المناخ التنظيمي
*0.028	13	24.409	مدى المشاركة في اتخاذ القرارات
0.072	13	21.025	الأداء الوظيفي

جدول (47) يبين متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حول مشاركة العاملين في اتخاذ

القرارات تعزى إلى الدائرة .

جدول رقم (47)

متوسطات رتب الفرضية الثانية - الدائرة

متوسطات الرتب														المجال
برنامج الطوارئ	الهندسة	التعليم	الإغاثة والخدمات الاجتماعية	الإعلام والعلاقات الخارجية	الشؤون القانونية	الموارد البشرية/ شؤون الموظفين	التوريدات والمواصلات	برنامج القروض الصغيرة	الإدارة/خ الإدارية	صحة البيئة	الصحة	المالية	مكتب المفوض العام/مدير العمليات	
134.25	109.00	109.78	95.85	116.21	104.63	133.03	117.13	163.14	115.82	107.07	150.75	97.00	90.88	نمط القيادة
104.92	111.04	119.48	91.85	81.71	171.63	115.38	115.78	155.68	131.48	124.30	106.95	112.38	107.69	طبيعة النشاطات
107.08	94.49	110.65	93.88	101.07	152.25	122.56	152.66	166.95	121.52	94.33	151.15	107.90	132.38	كفاءة العاملين
122.64	96.72	132.28	92.94	108.57	164.25	137.97	129.09	124.64	129.11	59.57	165.60	108.67	118.19	نوعية القرارات
113.67	95.59	138.68	87.94	82.71	184.75	125.76	138.84	155.64	111.59	86.60	171.85	108.12	106.19	المناخ التنظيمي
117.03	98.58	121.35	88.74	100.50	169.38	129.47	137.69	161.86	119.64	89.70	161.10	103.21	105.13	مدى المشاركة في اتخاذ القرارات
118.86	100.01	136.83	86.94	93.93	161.00	125.32	131.44	159.18	107.27	88.40	145.65	116.27	107.38	الأداء الوظيفي

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (47) تبين أنه بالنسبة لأفراد العينة الذين يعملون في الشؤون القانونية كان متوسط الرتبة لإستجابات المبحوثين للدراسة أكبر للمجالات "نوعية القرارات، المناخ التنظيمي، مدى المشاركة في اتخاذ القرارات" من متوسطات الرتب لباقي مجالات الدراسة الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذه المجالات كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين يعملون في الشؤون القانونية.

أما بالنسبة لأفراد العينة الذين يعملون في برنامج القروض الصغيرة كان متوسط الرتبة لإستجابات المبحوثين للدراسة أكبر لمجال "كفاءة العاملين" من متوسطات الرتب لباقي مجالات الدراسة الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين يعملون في برنامج القروض الصغيرة.

وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين في برنامج القروض الصغيرة تقوم على خلق مشاريع والتي تتطلب الكفاءة لضمان نجاح تلك المشاريع وعدم فشلها والعمل على توفير دخل جيد للمحتاجين.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

- النتائج
- التوصيات
- مقترحات لدراسات مستقبلية

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة:

نتناول في هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الأولى:

- أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار (نمط القيادة، طبيعة العمل، كفاءة العاملين، نوعية القرارات والمناخ التنظيمي) والأداء الوظيفي.

1. النمط القيادي:

- بينت النتائج أن نمط القيادة له أثراً مهماً في مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- أكدت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين نمط القيادة والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.

2. طبيعة العمل:

- بينت النتائج أن المشاركة في اتخاذ القرارات تتأثر بطبيعة العمل/النشاط.
- أكدت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين طبيعة العمل والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.

3. كفاءة العاملين:

- أثبتت النتائج أن كفاءة العاملين تؤثر في مدى المشاركة في اتخاذ القرارات.
- أكدت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة العاملين والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.

4. نوعية القرارات:

- أظهرت النتائج أن نوعية القرارات (يومية وتكتيكية وإستراتيجية) تعتبر أثراً " مهماً" وذو دلالة إحصائية في مدى مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة في اتخاذ القرارات.
- أكدت الدراسة أن هناك علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين نوعية القرارات والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.

5. المناخ التنظيمي:

- أثبتت النتائج أن المناخ التنظيمي في وكالة الغوث الدولية يؤثر على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- أكدت الدراسة أن هناك علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.

فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الثانية أثبتت الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزى إلى الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مجالات "تمط القيادة، نوعية القرارات، المناخ التنظيمي، مدى المشاركة في اتخاذ القرارات، الأداء الوظيفي" تعزى إلى مقر العمل الحالي بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لكل من مجالات طبيعة العمل وكفاءة العاملين تعزى إلى مقر العمل الحالي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مجالات "توعية القرارات، المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي" تعزى إلى العمر بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة حول مجالات نمط القيادة، طبيعة العمل، كفاءة العاملين ومدى المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى إلى العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وكذلك حول أدائهم الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين للدراسة حول مجال "توعية القرارات" تعزى إلى عدد سنوات العمل في الوكالة بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول باقي مجالات الدراسة (نمط القيادة، طبيعة العمل، كفاءة العاملين، المناخ التنظيمي، مدى المشاركة في اتخاذ القرارات) تعزى إلى عدد سنوات العمل في الوكالة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين للدراسة حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وكذلك حول أدائهم الوظيفي تعزى لعدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين للدراسة حول مجالات كفاءة العاملين والمناخ التنظيمي تعزى إلى الدرجة الوظيفية بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول باقي المجالات تعزى إلى الدرجة الوظيفية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مجالات كفاءة العاملين، نوعية القرارات، المناخ التنظيمي، مدى المشاركة في اتخاذ القرارات بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مجالات نمط القيادة، طبيعة العمل والأداء الوظيفي تعزى إلى الدائرة.

ثانياً: التوصيات:

على ضوء ما سبق توصي الباحثة بما يلي:

1. ضرورة تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بشكل أكبر مما هو عليه حالياً" من خلال التوجه نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الدنيا بما يحقق أهداف المنظمة.
2. العمل على مشاركة العاملين ذوي الكفاءات العالية بالنسبة للقرارات الإستراتيجية والأخذ برأيهم عند اتخاذ القرارات. والعمل على استبقاءهم في المناصب العليا للانتفاع بأرائهم.
3. الاهتمام باللقاءات الجماعية بين المديرين والمرؤوسين وإتاحة الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي والتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم بما يحقق تعزيز الثقة بأنفسهم ورفع معنوياتهم.
4. تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تقديم الحوافز للعاملين للمشاركة وتوفير الظروف المناسبة لذلك.
5. تبني مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كسياسة إدارية، وتفعيل هذا التوجه من خلال برامج تدريبية لتدعيم دور القيادة الديمقراطية في تحسين أداء المديرين.
6. نظراً لأهمية الخدمة التي تقدمها الوكالة في إعداد الكوادر البشرية المدربة فإن هناك ضرورة لوجود فريق عمل متكامل، وهذا يفرض وجود تبادل في الرأي بين أعضاء الفريق لاتخاذ القرارات المناسبة.
7. العمل على زيادة التفويض وتدريب الرؤساء على كيفية التفويض وكيفية إشراكهم للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.

ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية:

1. إجراء دراسات وأبحاث بصورة دورية في وكالة الغوث الدولية في جميع مناطق عمليات الوكالة للوقوف على واقع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لرصد الوضع القائم وتقييمه ودراسة سبل تشجيعه وتحسينه.
2. إجراء دراسات وأبحاث تتناول الموضوع من زاوية أخرى مثل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقته بالولاء الوظيفي والالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي وتناول عوامل مؤثرة أخرى مثل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

المراجع

1. المراجع باللغة العربية:

1.1 الكتب العربية:

- أحمد، أحمد إبراهيم، الإدارة المدرسية، الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- بدري طارق عبد الحميد، تطبيقات ومفاهيم الإشراف التربوي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- بدري طارق عبد الحميد، أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- بوهي فاروق شوقي، الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.
- جرينبرج جيرالد، وبارون روبرت، تعريب ومراجعة: رفاعي رفاعي وبسيوني إسماعيل، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- حبتور عبد العزيز صالح، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- حديد محمد موفق، الإدارة العامة: هيكلة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- حمود خضير، خرشة ياسين، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- حمود خضير، السلوك الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- حسن أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- حسن ماهر، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، الطبعة الأولى، 2004.
- حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- راوي حكمت أحمد، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1997.

- ربيع، هادي مشعان، الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث، مكتبة المجتمع العربي، 2006.
- سمادوني السيد، الذكاء الوجداني: أسسه، تطبيقاته، تنميته، دار الفكر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007.
- سلطان محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، مصر، 2002.
- شامي لبنان، نينو ماركو، الإدارة: المبادئ الأساسية، المركز القومي للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005.
- شماخ، خليل محمد حسن، حمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- طويل هاني عبد الرحمن، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001.
- عياصرة علي أحمد عبد الرحمن، حجازين هشام عدنان موسى، القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2006.
- علاقي مدني، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة جدة، جدة، المملكة العربية السعودية، الطبعة التاسعة، 2000.
- عريفج، سامي سلطي، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- فضل مؤيد، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- فهم مراد منير، المشاركة العمالية في القانون المقارن والقانون المصري، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1996.
- قريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار صفاء للنشر ودار وائل للطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- كنعان، نواف، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 1998.
- مغربي عبد الحميد، الأصول العلمية لإدارة الأعمال، المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر، 2001.

- مانسيون مايكل تي وايفانيسيفش جون ام، ترجمة: هشام عبدالله، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية الأولى، 1999.
- مرسي محمد منير، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2005.
- محمد راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- محمد رسلان جيوسي، وجاد الله جميل، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان، 2000.
- مصطفى أحمد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، الناشر المؤلف، القاهرة، مصر، 2000.
- مصطفى أحمد، المدير الذكي: كيف يكون الذكاء في القيادة، الناشر المؤلف، القاهرة، 2007.
- مغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 1995.
- مدهون محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، فلسطين، الطبعة الأولى، 2005.
- منصور، كاسر، نظرية القرارات الإدارية (مفاهيم وطرق كمية)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- هيته خالد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2003.

1.2. الرسائل الجامعية:

- أبو عيدة، كفاية، الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وانعكاساتها على تفعيل أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة، 2006.
- أبو حرب، سعيد، نمط القيادة السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية لمحافظة غزة وعلاقته بتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2002.
- بوعشي، نجيب إبراهيم، اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة - دراسة حالة الشركة العامة للكهرباء في الجماهيرية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، عمان، الأردن، 2003.
- حرز الله، أشرف، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2007.

خطيب، مازن، النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2004.

ربيق، محمد بن إبراهيم، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

سكران، ناصر محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

سقا، ميسون، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات - دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009.

ثلثوت، أماني، تنمية الموارد البشرية لمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري - دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009.

شنطي، محمود عبد الرحمن، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2006.

شقصي، حمد بن هلال، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها على أدائهم، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، عمان، الأردن، 2005.

صقر، حسن، أثر الأنماط القيادية المدركة على الالتزام الوظيفي - دراسة حالة على موظفي وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009.

طبعوني، هالة صالح، نمط القيادة عند مديري المدارس الأساسية ومشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، 1997.

عكاشة، أسعد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.

عسيلي، رجا، النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتكنك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 1999.

عتيبي، فيحان، دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

عماج، حمود، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

غبيوي، ناصر سعدي، علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلم الأمنية، الرياض، 2003. قطامنة، منار إبراهيم، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2000.

قحطاني، صالح، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

منديل، خالد بن فيحان، المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2003.

منصور، ياسر، قياس رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 1993. نوشان، علي، ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات - دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

1.3 التقارير:

دليل الأونروا، مكتب الإعلام (الأونروا)، 2009. التقارير السنوية للمفوض العام لوكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا)، 2007، 2008. التقرير المتوسط الأجل حول التطوير التنظيمي، الأونروا، 2008.

1.4 الدوريات:

ذنيبات، محمد محمود، "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد السادس والعشرون، العدد الأول، 1999.

شهاب، إبراهيم، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، مسقط، سلطنة عمان، العدد 61، السنة 17، 1995.

عوامل، نائل، الأداء الإداري في المؤسسات العامة بين الإقليمية والعولمة، دراسات العلوم الإنسانية، مجلد 31، عدد 3، 2004.

عليان، ربحي مصطفى وأبوزيد، محمد خير سليم، ضغوط العمل لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن، مجلة العلوم التربوية، المجلد 30، العدد الأول، 2003.

مير، عبد الرحمن، "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية - دراسة مقارنة"، كلية الإدارة الصناعية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، المجلد السادس، العدد الثاني، سبتمبر 1995.

2.1 Books:

J.A. Pearce and R.B Robinson, (1989), **Management**, McGraw – Hill International Edition, Singapore, P 62.

Davies, Joan & Wilson, Sandra M. (2000), **Principals effort to empower teachers: Effect on teacher motivation and job satisfaction**. Clearing House (73). 6. P (349-353).

Lightner, Meal E. (1994), Participatory Decision – Making in Wisconsin Public High School Principals, Beliefs and Perceptions, **Dissertation Abstract International**, Vol. 55, No. 5.

Larry, Latinor P. (1999), Perception of Teachers at Select Middle School on The Role of Teachers in Shared Decision Making in Wayne State University, **Dissertation Abstract International**, Vol. 54. No 3. P. 678.

Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S. (2003), **The Practice of Business Statistics**.

Mondy, Wyne, Noe, Robert, & Mondy, Judy (2005), **Human Resources Management**, Pearson, Prentice Hall, P 252

Ricky W. Griffin, (1999), **Management**, Houghton Mifflin Company, USA, P 264.

Yukl, G., **Leadership in Organization**, New York, Prentice Hall, New York, 2001.

Periodical and Researches:

Abubaker, Suliman, "**Is it Really Amediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate – Performance Relationship**", 2005.

<http://www.emeraldinsight.com/researchregister>

Davidson, Michael, "**Does Organizational Climate add Services Quality in Hotel**", The International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2003.

<http://www.emeraldinsight.com/researchregister>

Hanges, Panl, and Others, "**The University of Maryland Libraries Organizational Climate and Culture Survey**", 2005.

<http://www.emeraldinsight.com/researchregister>

Peter, Kangies, "**Organizational Climate and Corporate Performance: An Empirical Investigation**", 2000,

<http://www.emeraldinsight.com/resarch.register>

3. مواقع انترنت:

<http://www.unrwa.org>

<http://www.moe.gov.sa/training/trainingr.html>

<http://www.dawaseredu.gov.sa/tdreeb/asaleep7.html>

www.v2.alwardya.com

<http://www.isixsigma.com/offsite.asp?A=Fr&Url=http://www.surveyguy.com/SGcalc.html>

الملاحق

- ملحق رقم (1): قائمة بأسماء المحكمين
- ملحق رقم (2): الإستبانة في صورتها النهائية

ملحق رقم (1)
قائمة بأسماء المحكمين

مكان العمل	الإسم	م
الجامعة الإسلامية/غزة	أ.د. ماجد الفـرا	.1
الجامعة الإسلامية/غزة	أ.د. يوسف عاشور	.2
الجامعة الإسلامية/غزة	د. سامي أبو الروس	.3
الجامعة الإسلامية/غزة	د. سمير صافي	.4
الجامعة الإسلامية/غزة	د. نافذ بركات	.5
الجامعة الإسلامية/غزة	د. وسيم الهبيل	.6
جامعة الأزهر/غزة	د. نهاية التلباني	.7

ملحق رقم (2) الإستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الزميل الكريم/الزميلة الكريمة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

يعتبر اتخاذ القرار محورا "أساسيا" في العملية الإدارية بل هو جوهرها، تهدف هذه الإستبانة إلى التعرف على مدى مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية في عملية اتخاذ القرارات وأثرها على أدائهم الوظيفي، وتتكون هذه الإستبانة من جزأين: الجزء الأول: يتعلق بمدى مشاركتك في القرارات الإدارية التي يتخذها مدير/مديرة القسم أو الدائرة، والجزء الثاني: يتعلق بأدائك الوظيفي بهدف معرفة أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي.

أرجو منكم زملائي وزميلاتي قراءة فقرات الإستبانة بدقة والإجابة عليها بموضوعية وصراحة، وذلك بوضع (X) في الخانة التي تراها/ترينها مناسبة من فقرات الإستبانة.

مع العلم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم كل الاحترام والتقدير وشاكرة حسن تعاونكم.

الباحثة
سهيلة العمري

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) في الخانة التي تنطبق عليك

1.	الجنس	() ذكر	() أنثى
2.	العمر	() أقل من 30 سنة	() 30 - أقل من 40 سنة () 40 - أقل من 50 سنة () 50 سنة فأكثر
3.	المؤهل العلمي	() ثانوية عامة () دبلوم عالي () ماجستير	() دبلوم متوسط () بكالوريوس () دكتوراة
4.	عدد سنوات العمل في الوكالة	() أقل من 5 سنوات () 10 - أقل من 15 سنة	() 5 - أقل من 10 سنوات () 15 سنة فأكثر
5.	عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية	() أقل من 5 سنوات () 10 - أقل من 15 سنة	() 5 - أقل من 10 سنوات () 15 سنة فأكثر
6.	الدرجة الوظيفية	() 8 - 5 () 16 - 13	() 12 - 9 () 20 - 17

7.	مقر عملك الحالي	() الرئاسة HQ	() المكتب الإقليمي Field Office
8.	الدائرة التي تعمل بها	() مكتب المفوض العام/مدير العمليات	() الموارد البشرية/شؤون الموظفين
		() المالية	() الشؤون القانونية
		() الصحة	() الإعلام والعلاقات الخارجية
		() صحة البيئة	() الإغاثة والخدمات الاجتماعية
		() الإدارة/الخدمات الإدارية	() التعليم
		() برنامج القروض الصغيرة	() الهندسة
		() التوريدات والمواصلات	() برنامج الطوارئ

القسم الثاني:

الجزء الأول: مدى المشاركة في اتخاذ القرارات

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					نمط القيادة	أولاً
					يشجع المدير المرؤوسين للتعبير عن رأيهم بصراحة بما يتعلق بحل مشكلات العمل.	1.
					يستشير المدير المرؤوسين في القرارات المتعلقة بعملهم.	2.
					يشرك المدير المرؤوسين في وضع صيغة القرار المتعلق بالقسم الذي يعملون فيه.	3.
					يفوض المدير المرؤوسين بجزء من صلاحياته.	4.
					يعطي المدير الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في تخطيط العمل.	5.
					يصدر المدير القرارات بعد مشورة المرؤوسين .	6.
					يقرر المدير بمشاركة المرؤوسين ماذا يمكن عمله وكيفية تنفيذه.	7.
					لا يعتبر المدير تبادل الآراء مضيعة للوقت.	8.
					لا يتحكم المدير في الطريقة التي يتم بها تأدية العمل.	9.
					يقوم المدير بوضع الخطط والسياسات بمشاركة المرؤوسين.	10.
					يترك المدير للمرؤوسين الحرية التامة في اتخاذ القرار المتعلق بعملهم.	11.
					يفوض المدير المرؤوسين باتخاذ القرار المتعلق بعملهم.	12.
					لا يتجنب المدير اتخاذ القرارات.	13.
					لا ينفرد كل موظف برأيه الشخصي في حل مشاكل العمل.	14.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					طبيعة النشاطات (طبيعة العمل)	ثانياً
					تؤثر طبيعة عمل الموظف على مشاركته في صنع القرار.	15.
					خبرة الموظف الجيدة في طبيعة عمله تفرض على الإدارة العليا مشاركته في اتخاذ القرار المتعلق بعمله.	16.
					تنوع النشاطات في الوكالة تستدعي مشاركة المختصين في صنع القرارات.	17.
					تعتمد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على طبيعة العمل الذي يقومون فيه.	18.
					تحدد طبيعة العمل درجة مساهمة العاملين في اتخاذ القرار.	19.
					تزيد أهمية العمل الذي يقوم به الموظف من فرص المشاركة في اتخاذ القرار.	20.
					تعمل الإدارة على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار بصرف النظر عن طبيعة عملهم.	21.
					كفاءة العاملين	ثالثاً
					يوجد لدى الإدارة العليا لجنة استشارية للقرارات.	22.
					تحرص الإدارة على استشارة العاملين المؤهلين علمياً عند اتخاذ القرار.	23.
					تسترشد الإدارة بأراء العاملين الأكفاء قبل اتخاذ القرار.	24.
					تعرض الإدارة على العاملين الأكفاء صيغة القرار قبل اتخاذه.	25.
					تحرص الإدارة على تعيين العاملين الأكفاء في مراكز اتخاذ القرار للاستفادة من خبراتهم.	26.
					تعمل الإدارة كل ما في وسعها على استبقاء العاملين الأكفاء في المناصب العليا للانتفاع بأرائهم.	27.
					نوعية القرارات (روتينية، تكتيكية، إستراتيجية)	رابعاً
					يشارك الموظفين في اتخاذ القرارات اليومية بالنسبة للوكالة بنسبة عالية.	28.
					يمتلك الموظف صلاحية لاتخاذ القرارات الروتينية المتعلقة بعمله.	29.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					تعمل الإدارة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التكتيكية.	30.
					تمنح الإدارة المرؤوسين فرصة لإبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم عند اتخاذ القرارات التكتيكية.	31.
					تضع الإدارة آراء وأفكار العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذها القرارات الإستراتيجية.	32.
					نسبة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية عالية.	33.
					تحرص الإدارة على استطلاع و تحليل آراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	34.
					المناخ التنظيمي	خامسا"
					يسمح التنظيم الإداري في الوكالة للموظفين في المشاركة باتخاذ القرار.	35.
					يتيح نظام الاتصال المباشر بين الموظفين وبين الإدارة العليا لهم في المشاركة باتخاذ القرار.	36.
					وضوح المسؤوليات والأهداف تعطي الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات.	37.
					يتمتع العاملون بدرجة كبيرة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم.	38.
					يساعدني استقلال الإدارة التي أعمل فيها على اتخاذ القرار المتعلق بدائرتي.	39.
					وجود معايير واضحة وعادلة لتقييم الأداء يشجع الموظفين على تقديم اقتراحات وأفكار لحل المشاكل المتعلقة بالعمل.	40.
					يسهم الشعور بالأمن الوظيفي بالتقدم بأفكار إبداعية لتغيير وتحسين طرق العمل.	41.
					تسهم العلاقة مع الزملاء في المشاركة في اتخاذ القرارات بشكل ايجابي.	42.
					تسهل الثقافة السائدة داخل العمل من عملية المشاركة في اتخاذ القرارات.	43.

الجزء الثاني: الأداء الوظيفي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة المطلوبة.	44.
					يوجد التزام وتقييد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين.	45.
					تتوافر لدى العاملون الرغبة والحماس لانجاز مهام العمل ضمن أوقات العمل الرسمية.	46.
					توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء عملهم بصورة جيدة.	47.
					الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.	48.
					يحافظ العاملون على الإلتزام بالأوقات الرسمية للعمل.	49.
					توجد قدرة للعاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.	50.
					يساعد التفويض للصلاحيات من الرؤساء في سرعة انجاز الأعمال.	51.
					يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.	52.
					تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في الوكالة على انجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.	53.
					تساعد الإتجاهات الحديثة للوكالة في تنمية وتطوير الأداء المؤسسي.	54.
					تمنح الوكالة مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم أفكاراً إبتكارية تساعد في تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل.	55.
					يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسين والخاصة بجودة الأداء الوظيفي.	56.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل الرؤساء لمروسيهم لانجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل.	57.
					يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المتبعة في الوكالة في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين.	58.
					هناك تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في انجاز الأعمال.	59.
					تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل انجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب.	60.
					توجد قدرة للعاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل.	61.
					هناك معرفة وإلمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.	62.