

أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء التنظيمي  
دراسة على عينة من العاملين في شركة نفط الخليج الكويتية

إعداد

الدكتور / هيثم عبدالغفور مخصيد

## مقدمة

تعتبر عملية اتخاذ القرارات هي العملية الرئيسية المشتركة في كل الأنشطة الإدارية وعملياته المختلفة بداية من التخطيط والتنظيم مروراً بالتوجيه ثم الرقابة ولقد شهدت الإدارة الحديثة تطوراً غير مسبوق بفضل التوسع في التطور التكنولوجي مما أدى إلى نمو قيم اجتماعية حديثة وهو ما عمل على تعقد الدور الذي تقوم به الإدارة وبالتالي أصبح من الصعب إدارة المنظمات الحديثة من قبل رجل واحد وفرض على المديرين التعاون مع رؤوسهم وإشراكهم في اتخاذ القرار ومن ثم إشراكهم في إدارة المؤسسة.

وتعتبر عملية اتخاذ القرار بالمفهوم الديمقراطي بطبيعتها نتاج مجهود جماعي من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة والتحليل والتقييم التي تتم على مستويات مختلفة بالتنظيم وبمعرفة أشخاص مختلفين فالمنظمات 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.

ويمكن القول أن نجاح المنظمات يتوقف إلى حد كبير على مدى سلامة وصواب القرارات التي يتم اتخاذها حيث تتغلغل عملية اتخاذ القرارات في جميع الوظائف الإدارية، وتتطوي عملية اتخاذ القرارات على مجموعة من العناصر منها الاختيار، وتوفير البدائل، بالإضافة إلى الأهداف والغايات ودوافع السلوك، والوقت

المناسب، وتوفر الموارد البشرية والمادية للمنظمة ، وأخيراً مناخ وظروف العمل في المنظمة.

وتتناول هذه الدراسة أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء التنظيمي للعاملين في شركة نفط الخليج الكويتية، وتحاول هذه الدراسة التعرف على أهم مؤشرات المشاركة التي تؤثر في أداء العاملين وكيف يمكن تطوير تلك المشاركة بما يسمح بتطوير المنظمات الإدارية في العالم العربي بشكل عام والكويت بشكل خاص.

## المبحث الاول:

### الإطار المنهجي للدراسة

#### أولاً: مشكلة الدراسة

تعتبر القرارات الإدارية هي عصب العملية الإدارية فبدونها لا يمكن أن يقوم لأي عمل إداري قائمة حيث يترتب على القرار الإداري مسار العمل من حيث توظيف الموارد واستغلالها سواء كانت مادية أو بشرية وظلت عملية المشاركة لفترات طويلة بعيدة عن القرار الإداري إلا أن النظم الإدارية الحديثة أصبحت تولي تلك المشاركة أهمية كبيرة ومتعاظمة.

وتنشأ مشكلة الدراسة الحالية من أن النظم الإدارية العربية بشكل عام مازلت بعيدة بشكل ما عن المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية حيث تعتمد الغالبية من المنظمات في البيئة الإدارية العربية على الإدارة المركزية، وهو ما يقلل من فرص تطور تلك المنظمات.

وتتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما هو أثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء العاملين في شركة نفط الخليج الكويتية؟

#### ثانياً: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تطوير المنظمات العربية وبخاصة الكويتية من خلال توضيح وإظهار أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على مسيرة تلك المنظمات، كما يهدف

البحث كذلك إلى مساعدة تلك المنظمات على معرفة أوجه القصور التي تعوق عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، مما يؤدي إلى تفعيل الاستفادة من قدرات وموارد المنظمة البشرية.

### ثالثاً: أهمية البحث

يمكن القول أن الهدف الأول لهذه الدراسة هو تقديم إضافة جديدة في فيما يتعلق بقيم المشاركة حيث ان البحوث والدراسات التي تتعلق بها قليلة في البيئة العربية وكذلك تهدف الدراسة إلى تنبيه العاملين في المنظمات إلى أهمية دورهم في اتخاذ القرارات ومن ثم زيادة كفاءة العمل، وتهدف الدراسة كذلك إلى توضيح أهم المؤشرات والأركان التي تقوم عليها عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وفي المنظمات.

### رابعاً: فروض الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار الفروض الآتية:

### الفرض الرئيسي

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء التنظيمي للعاملين في شركة نفط الخليج الكويتية.

ومنه تتفرع الفرضيات التالية :

1- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة والأداء التنظيمي للعاملين في شركة نفط الخليج الكويتية

2- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين طبيعة العمل والأداء التنظيمي للعاملين في شركة نفط الخليج الكويتية

3- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين نوعية القرارات والأداء التنظيمي للعاملين في شركة نفط الخليج الكويتية

4- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين كفاءة العاملين والأداء التنظيمي للعاملين في شركة نفط الخليج الكويتية

5- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي للعاملين في شركة نفط الخليج الكويتية

#### خامساً: الدراسات السابقة:

فيما يلي يستعرض الباحث عينة لأهم الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة:

حاولت دراسة (محمد، 2003) تحديد مستوى المشاركة في صنع القرار على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس متدنية بشكل عام في الجامعات الجزائرية.

وتناولت دراسة (الهاجري، 2007) عملية صنع القرار بمجلس الشورى السعودي وتوصلت الدراسة أن عملية صنع القرار في المجلس تتسم بالمركزية وأن مراحل صنع القرارات غير واضحة بشكل كبير لذا أوصت الدراسة بفتح الباب لمشاركة العاملين في القرارات ووضع منهج واضح لمراحل عملية صنع القرارات.

أما دراسة (العمرى، 2011) فقد هدفت إلى التعرف على أثر مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة في اتخاذ القرار على أدائهم الوظيفي وكذلك معرفة العلاقة

بين المتغيرات الديمجرافية على المشاركة في اتخاذ القرارات وأثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار والاداء الوظيفي

بينما هدفت دراسة (الغزالي، 2012) إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية مرتفع وكذلك توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية وأن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

وجاءت دراسة (السفياني، 2012) للتعرف على درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب والمعلمين والمناهج وطرق تنفيذها وتوصلت الدراسة إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في مجملها كانت منخفضة أما درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب كانت بمجملها متوسطة.

أما دراسة (الصباغ وآخرون، 2017) فقد حاولت بناء نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات وتوصلت إلي أن مشاركة العاملين في صنع القرارات تتوسط العلاقة بين الصوت التنظيمي والولاء التنظيمي، حيث تتوسط العلاقة بين الصوت الداعم والولاء التنظيمي، ولا تتوسط العلاقة بين الصوت المانع والولاء التنظيمي، وربما يرجع ذلك إلي عدم تقبل بعض القادة بالمستشفيات محل الدراسة

للآراء المخالفة لتوجهاتهم مما ينعكس سلبياً علي رغبة العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات ومن ثم علي ولائهم التنظيمي.

ومن تلك الدراسات يتضح أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمات العربية ضعيف، بالإضافة إلى ضعف الاهتمام العلمي بتلك الدراسات وهو ما تعكسه قلة الدراسات العربية في هذا المجال.



## المبحث الثاني

### الإطار النظري للبحث

يتضمن الإطار النظري للدراسة تناول مفهومي المشاركة في اتخاذ القرار ومفهوم أداء العاملين وهو ما يمكن تناوله فيما يلي:

#### أولاً: المشاركة في اتخاذ القرارات

##### مفهوم القرار الإداري

باديء ذي بدء يجب تناول مفهوم القرار ولقد وجد الباحث أن هناك تباين في وجهات النظر حول مفهوم القرار الإداري لدى المهتمين بالإدارة ويعود هذا إلى اختلاف الخلفيات الثقافية والعلمية والفلسفية، وعلى الرغم من هذا الاختلاف إلا أن هذه المفاهيم تشتمل على فكرة رئيسية واحدة، هي أن عملية اتخاذ القرار علم له أصوله وقواعده وفق مهارته في اختيار البديل الأفضل في ظل الظروف الممكنة ولا بد أن يتضمن التالي: (السفياني، 2012: 12)

- يعتبر نتاج عملية منهجية عقلانية بعيدة عن العواطف
- يهدف إلى حل مشكلة معينة.
- يتم اختياره من بين عدد من البدائل.
- يتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.

ولقد لفت مفهوم اتخاذ القرار اهتمام علماء الإدارة والسلوك التنظيمي والذي يهتم كل المستويات الإدارية وتعرف عملية اتخاذ القرار على أنها " عملية الاختيار من بين

بديلين أو أكثر من خلال إدراك المشكلة وتعريفها، ثم تحديد البدائل الموجودة وتحليلها، واختيار البديل الأكثر مساهمة في تحقيق أهداف المنظمة" (الغزالي، 2012: 36)

#### - مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات

لسنوات عديدة ظلت عملية مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات في المنظمات ضعيفة للغاية، وذلك بسبب تبني العديد من المدراء مدخل أو الفلسفة البيروقراطية في الإدارة، وساعدهم على ذلك ثبات واستقرار بيئة المنظمات، وفي الستينيات أدى ظهور أفكار رواد المدرسة السلوكية والمتعلقة بالدور الحاكم للعنصر البشري في زيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى التغيرات المتسارعة في بيئة منظمات الأعمال، إلى بحث العديد من المنظمات عن أساليب إدارية جديدة للتوافق مع تلك التحديات والمتغيرات المتسارعة والمتلاحقة، ومن تلك الأساليب الإدارة بالمشاركة. (الصباغ وآخرون، 2017: ص 143)

وتعرف المشاركة على أنها إسهام المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية بأشكال ودرجات متفاوتة من المساهمة في صنع القرارات. (السفياني، 2012: 28)

وتقوم فكرة المشاركة على أساس أن العاملين في التنظيم يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف التنظيم بحيث تمكنهم المشاركة في مجال أعمال ومهام التنظيم وبما يتعلق بمصالحهم الشخصية وأن هذه المشاركة تساعد على إقامة العلاقات الإنسانية الطبيعية وتقوية الشعور بالانتماء للتنظيم الذي يعمل فيه الفرد. (محمد، 2013: 46)

#### أهمية عملية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرارات أهم وأصعب مكونات العملية الإدارية حيث تتعلق تلك العملية بجميع مكونات الإدارة وكذلك مستوياتها فهي تعتبر أساس العملية الادارية، فأى تقصير أو إعاقة لتلك العملية تتأثر العملية الإدارية بكاملها، كما أن أي خطأ في اتخاذ القرارات أو عدم اتخاذها بالشكل المناسب والصحيح ينتج عنه تقصيراً في أداء المهام والانشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف، وتواجه المنظمة العديد من التحديات إذا أرادت الاستمرار في المنافسة مع غيرها من المؤسسات في ظل العولمة، ويعتبر اتخاذ القرار عملية منظمة وتتمتع بقدر كبير من الرشادة وحسن التصرف وذلك لاختيار أحد البدائل المتاحة للتنفيذ حيث تكون هناك عملية للإختيار ما بين مجموعة من البدائل فيقوم المسئول عن اتخاذ القرار بتحليل تلك البدائل للتأكد من البديل الأفضل من حيث الكفاءة والفاعلية، ومن هنا يجب أن يتمتع المدير بالقدرة على التحليل والتشخيص وحسن التقدير والإلمام بكافة الجوانب الإدارية (الأسطل، 2009: 112)

وتتبع اهمية المشاركة في اتخاذ القرارات من أن العاملين هم الذين يقع على عاتقهم تنفيذ القرارات الإدارية فهم الأقدر على معرفة المشكلات التي يواجهونها في أداء مهامهم واقتراح البدائل المناسبة لحل هذه المشكلات. ( العمري، 2011: 20)

ويمكن القول أن أهم العناصر تأثيراً في حسن اتخاذ القرار هو عنصر المشاركة وعدم المركزية وعدم استغلال فرد واحد لاتخاذ القرار وهو ما يؤدي إلى الشعور بالالتزام من جميع الأطراف، كما أن توسيع دائرة صنع القرار تؤدي إلى توسيع قاعدة المعلومات والاستفادة من مهارات المشاركين مما يوفر فرص كبيرة للإبداع، فالفردية تحرم صانع القرار من القدرة على الإلمام بكافة الجوانب.

## عناصر صنع واتخاذ القرار:

يجب على صانع القرار التركيز على جميع العناصر الهامة للقرار والتي تتمثل في التالي: (حنفي وأبوقحف، 1993: 144)

- **دراسة المعلومات:** وتعتبر نقطة الإنطلاق الرئيسية لصنع أي قرار، فالوقت الذي يتم قضاءه فيها يعتبر في غاية الأهمية حيث يجب التأكد من صانع القرار من أن المعلومات التي تم جمعها صحيحة وحقيقية وأنها كافية للإلمام بكافة الجوانب.

- **تحديد الهدف:** يجب أن يكون صانع القرار على علم جيد بالأهداف المراد تحقيقها والابتعاد عن التفاصيل التي قد تؤدي إلى التقصير في التعامل مع الهدف الرئيسي .

- **وضع البدائل:** يقوم صانع القرار بتحديد جميع البدائل المتاحة لحل الإشكالية المراد اتخاذ قرار بشأنها وعدم ترك أي بديل حتى وإن كان غير واقعي فعادة يأتي الإبداع والإبتكار من الأفكار غير الواقعية.

- **تحديد معايير التقييم:** بعد تحديد جميع البدائل الممكنة والمتاحة تأتي الخطوة الخاصة بعملية تقييم تلك البدائل، وذلك بتحديد نقاط الضعف والقوة في كل بديل وكذلك تكلفة كل بديل من حيث الوقت والجهد والتكلفة المادية، كما يتم تحديد الآثار الجانبية والمخاطر الي قد ينجم عنها كل بديل، فعلى سبيل المثال إذا كان القرار يتعلق باختيار مكان للشركة يكون هناك معايير عديدة للمفاضلة بين البدائل منها التكلفة المادية، ومدى القرب من السوق، سهولة النقل والمواصلات، أو الهدوء، أو المناخ الجيد، المساحة المتاحة... الخ

- الاختيار من بين البدائل: تعتبر هي الخطوة الأخيرة في عملية صنع القرار وتسمى بعملية اتخاذ القرار وهي بمثابة اختيار البديل الأفضل والذي يحقق الأهداف بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وفي الوقت الأمثل.

### أنواع القرارات

يمكن تناول أهم أنواع القرارات فيما يلي: (كاظم وموسى، 2008: 176-178)

#### 1- وفقاً لدرجة الأهمية :

هناك درجة معينة من الأهمية يتمتع بها كل قرار وبالتالي يمكن تصنيف القرارات حسب الأهمية، وترتبط الأهمية بعدة عوامل أهمها المتأثرون بالقرار، والفترة الزمنية التي يستغرقها القرار والضغط التي تلح على إصدار القرار، بالإضافة إلى درجة تكرار القرار، فالقرارات المتكررة أقل في الأهمية من القرارات العارضة وغير المتكررة، بالإضافة إلى أن هناك قرارات يمكن تعديلها أو إعادة النظر فيها فيما بعد وهي أقل أهمية من القرارات التي لا يمكن تعديلها وتعتبر قرارات مصيرية وبالتالي يجب أن تأخذ وقت كافٍ لإتخاذها وتوخي الحذر الشديد عند إقرارها.

#### 2- وفقاً للمدى الزمني :

يمكن الإشارة إلى ثلاثة أنواع من القرار وهي القرارات الإستراتيجية والتشغيلية والتنفيذية فالقرارات الإستراتيجية تعرف بالقرارات بعيدة المدى فتمثل القرارات الإستراتيجية وتكون لأكثر من ثلاثة سنوات، أما القرارات التشغيلية وتعرف بالقرارات متوسطة المدى وتمثل القرارات التشغيلية التي تكون أكثر من سنة وأقل من ثلاثة سنوات، وأخيراً القرارات التنفيذية وتعرف بالقرارات قصيرة المدى وتمثل القرارات

التففيذية التي تكون مدتها أقل من سنة واحدة . (كاظم وموسى،  
2008: 178-179)

### 3- وفقاً لطريقة اتخاذها :

ويمكن القول أن هناك نوعين من هذه القرارات الأول يتمثل في القرارات الفردية: وهي قرارات تتميز بأن من يتخذها فرد واحد حيث يقوم المدير أو الرئيس بإقرارها دون مشاركة الآخرين، وتعكس هذه القرارات النزعة الفردية للمدير، أما الثاني فيتمثل في القرارات الجماعية: وهي التي تميل نحو المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا النوع من القرارات يمثل الاتجاهات الديمقراطية التي يتم من خلالها الاستعانة بآراء المرؤوسين وهو ما يخلق روح من التفاعل والتعاون الايجابي في المؤسسة، ويساهم في تفجير طاقات الأفراد واعطائهم مساحة من التفاعل في بناء القرارات المراد اتخاذها والتي تحقق أهداف المنظمة .

### ثانياً: الاداء التنظيمي

#### مفهوم الأداء التنظيمي :

يعرف الأداء التنظيمي علي أنه العلاقة بين ما تم تحقيقه وإنجازه من أهداف والجهد المبذول لتحقيق هذه الأهداف والتي تتمثل في المخرجات من سلع وخدمات معبراً عنها في شكل كمي، أما الجهد المبذول فيتم التعبير عنه في صورة وحدات من المدخلات اللازمة لتحقيق المخرجات مثل ساعات العمل - كمية الخامات.(مرتضى، 1990: 112)

كما يعرف الاداء التنظيمي بأنه المحصلة النهائية للجهد الذي يبذله جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة داخل المنظمة، لذلك فإن نجاح المنظمة

في تحقيق أهدافها يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل .  
( Greenberg & baron, 2000: 64-65 )

ويمكن القول أن الإهتمام بالأداء التنظيمي للمنظمة يرجع إلي كونه المحصلة النهائية لكافة القرارات التي يتم إتخاذها علي مستوى المنظمة ككل، كما أنه في ذات الوقت الهدف النهائي لكافة الجهود والأنشطة وأبحاث التطوير التي تتم داخل المنظمة، فكل منظمة بغض النظر عن نوعيتها وأهدافها تسعى في النهاية إلي تحسين مستوى أدائها التنظيمي (حجازي، 2011: 98)

وبالتالي يمكن تعريف الأداء التنظيم بأنه المحصلة النهائية للجهد الذي يبذله جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة داخل المنظمة، ومدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ومدى تأثير المنظمة في العاملين بها وكذا البيئة الخارجية .

#### أبعاد الأداء التنظيمي

- الفاعية

- الكفاءة

- الإلتزام التنظيمي

- رضا العملاء

- القدرات الابتكارية

#### العوامل المؤثرة في نجاح الأداء التنظيمي :

يمكن الإشارة إلى أن نجاح المنظمة في الوصول إلى مستوى فعال في أدائها

يتوقف على بعض العوامل منها : ( Whiting , 198: 138-139 )

- وجود رؤية قيادية واضحة من الإدارة العليا
- وجود طرق عمل فعالة .
- وجود قوة عمل ملتزمة، مؤهلة ، مدفوعة بشدة نحو العمل .
- الإستجابة العالية للفرص والتحديات التي تتعرض لها المنظمة .
- القدرة والقابلية للإستجابة بسرعة .
- تبني منهج الإدارة المبنية على القيمة .
- تسهيل عملية الحصول على المعلومات ونشرها داخل التنظيم .



---

---

المبحث الثالث

الإطار التحليلي للدراسة

أولاً: منهج الدراسة:

تقوم الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف الدراسة كما توجد في الواقع ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويبين خصائصها بينما التعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة أو حجمها.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في الشركة الكويتية لنفط الخليج وهي إحدى الشركات التابعة لمؤسسة البترول الكويتية وقد تأسست عام 2002 لتتولى إدارة حصة الكويت من الثروات الهيدروكربونية في المنطقة المقسومة بالخفجي مناصفة مع المملكة العربية السعودية، حيث انتهت فترة الامتياز الممنوح لشركة الزيت العربية المحدودة في 4 يناير 2003، عندها تسلمت الشركة الكويتية لنفط الخليج مهامها بشكل رسمي، لتدير مع الجانب السعودي ممثلاً بشركة أرامكو لأعمال الخليج عمليات الخفجي المشتركة في المنطقة المقسومة، على أن يتناوب الجانبان على الرئاسة كل ثلاث سنوات.(العجمي، 2011: 43)

تقوم الشركة وفقاً لقرار تأسيسها بإجراء عمليات الاستكشاف، وتطوير الحقول، والإنتاج، والتكرير، والنقل، والتخزين، وتسويق النفط والغاز في منطقتي عمليات الخفجي المشتركة بناءً على قرار معالي وزير النفط والطاقة - الذي يعد رئيس مجلس إدارة مؤسسة البترول الكويتية - رقم 2 / 2005 الصادر في 9 يناير 2005 حيث تم نقل إدارة كامل حصة الكويت في أصول وعمليات الوفرة المشتركة من الشركة الكويتية لنفط الكويت إلى الشركة الكويتية لنفط الخليج، لتصبح مسئولة عن إدارة كامل حصة دولة الكويت في المنطقة المقسومة مناصفة مع شركة تكساكو العربية السعودية، ولقد باشرت الشركة الكويتية لنفط الخليج إدارة حصة الكويت في عمليات الوفرة المشتركة فعلياً بتاريخ 1 يناير 2006، ويشكل حقل الخفجي والحوت المصدر الرئيسي لإنتاج النفط الخام في المنطقة المقسومة البحرية، أما حقل الوفرة فيعتبر من أكبر حقول المنطقة المقسومة البرية، ويبلغ عدد العاملين بالشركة 835 موظف وذلك في نهاية عام 2017 (مغربي، 2017)

أما ما يتعلق بعينة الدراسة فتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 100 مفردة تم توزيعها والتأكد من أنها مطابقة للمواصفات التي تتيح التحليل العلمي بشكل صحيح.

### ثالثاً حساب الصدق والثبات:

للتأكد من مدى صلاحية استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، تم إجراء إختيار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (1)

المتغير	معامل الصدق	معامل الثبات
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.95	0.903
الأداء الوظيفي	0.943	0.889
إجمالي المحاور	0.95	0.90

ن=100

يتضح من الجدول أن درجة الصدق والثبات جيدة جداً حيث بلغ معامل الصدق 95% بينما بلغ معامل الثبات 90%. وهي درجات تتميز بأنها مرتفعة.

رابعاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أ- المشاركة في اتخاذ القرار (المتغير المستقل):

1- نمط القيادة

جدول رقم (2)

المتوسط والانحراف المعياري لمؤشر نمط القيادة

م	الفقرة	م	ح	ن	ت
1	أمتلاك هامش كبير من الحرية في تحديد القرارات الخاصة بعملية	3.5	0.52	70	1
2	يسمح لي بالتعبير عن رأيي في القرارات الخاصة بالقسم التابع له	3.2	0.48	64	2
3	يحرص المديرين على استشارة العاملين في قرارات العمل	3.2	0.42	64	2
4	يحرص المديرين على تفويض جزء من سلطاتهم للعاملين	2.9	0.56	58	5
5	النقاش والحوار حول القرارات المهمة سمة رئيسية في العمل	3.1	0.47	62	4
	<b>المجموع</b>	<b>3.18</b>	<b>0.49</b>	<b>63.6</b>	

ن=100

يتضح من الجدول أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهات عاملاً نحو الحياد على مؤشر نمط القيادة حيث كانت قيمة الوسط الحسابي حوالي 3.18 وذلك بدرجة اتفاق في الآراء قيمتها 63.6%.

وبمراجعة نتائج الجدول نجد أن هناك تنوع في الإجابات حيث وجدت الدراسة هناك توافق على أن الموظف لديه هامش كبير من الحرية، في تحديد القرارات الخاصة بعمله بوسط حسابي قدره (3.5) بينما جاءت الإجابة على باقي العبارات بالحياد والمتعلقة بأن الموظف يسمح له بالتعبير عن رأيه في القرارات الخاصة بالقسم التابع له كما يحرص المديرين على استشارة العاملين في قرارات العمل بوسط حسابي 3.2 ووزن نسبي 64% ، يليها حرص المديرين على تفويض جزء من سلطاتهم للعاملين وأن النقاش والحوار حول القرارات المهمة سمة رئيسية في العمل.

## جدول رقم (3)

## المتوسط والانحراف المعياري لمؤشر طبيعة العمل

م	الفقرة	م	ح	ن	ت
1	طبيعة عمل الموظف تحدد درجة مشاركته في قرارات العمل	4	0.54	80	2
2	خبرة الموظف تفرض على الإدارة اشراكه في اتخاذ القرارات	4.3	0.54	86	1
3	جميع الموظفين لديهم القدرة على التعبير عن آرائهم بغض النظر عن عملهم	3.1	0.43	62	5
4	تنوع الأنشطة والمجالات في العمل تفرض مشاركة العاملين في القرارات	3.9	0.54	78	3
5	طبيعة العمل في الشركة يفرض الجماعية والمشاركة في القرارات	3.6	0.52	72	4
	المجموع	3.78	0.51	75.6	

ن=100

يتضح من الجدول أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على مؤشر طبيعة العمل حيث كانت قيمة الوسط الحسابي حوالي 3.78 بوزن نسبي 75.6%.

ومن نتائج الجدول نلاحظ أن الموافقة كانت من نصيب غالبية العبارات، حيث جاء في الترتيب الأول أن خبرة الموظف تفرض على الإدارة اشراكه في اتخاذ القرارات بوسط قدره 4.3 ثم أن طبيعة عمل الموظف تحدد درجة مشاركته في قرارات العمل بوسط حسابي 4 يليه أن تنوع الأنشطة والمجالات في العمل تفرض مشاركة العاملين في القرارات بوسط قدره 3.9 واخيراً طبيعة العمل في الشركة تفرض الجماعية والمشاركة في القرارات بوسط قدره 3.6. إلا أن الإجابات كانت بالحياد فيما يتعلق بأن جميع الموظفين لديهم القدرة على التعبير عن آرائهم بغض

النظر عن عملهم.

## 2- كفاءة العاملين

### جدول رقم (4)

#### المتوسط والانحراف المعياري لمؤشر كفاءة العاملين

م	الفقرة	م	ح	ن	ت
1	تحرص الإدارة على استشارة العاملين المؤهلين علمياً في القرارات	4.1	0.49	82	1
2	لدى الشركة هيئة استشارية لاتخاذ القرارات	2.8	0.42	56	5
3	يتم عرض القرارات المهمة على الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة قبل إقرارها	3.4	0.57	68	4
4	تحرص إدارة الشركة على تعيين الموظفين الأكفاء في مراكز اتخاذ القرارات	3.8	0.51	76	2
5	الإدارة تستمع جيداً لأصحاب الكفاءات	3.8	0.48	76	2
	<b>المجموع</b>	<b>3.58</b>	<b>0.49</b>	<b>71.6</b>	

ن=100

يتضح من الجدول أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهات عاماً نحو الموافقة على مؤشر كفاءة العاملين حيث كانت قيمة الوسط الحسابي حوالي 3.58 بدرجة توافق في الآراء مقدارها 71.6%.

ومن نتائج الجدول نلاحظ أن الموافقة كانت من نصيب أربع عبارات وهي أن الإدارة تحرص على استشارة العاملين المؤهلين علمياً في القرارات بوسط قدره 4.1 ثم تحرص إدارة الشركة على تعيين الموظفين الأكفاء في مراكز اتخاذ القرارات، وأن الإدارة تستمع جيداً لأصحاب الكفاءات بوسط قدره 3.8 يليها أنه يتم عرض القرارات المهمة على الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة قبل إقرارها بوسط قدره

وجاءت الإجابة بالحياد على السؤال المتعلق بأن لدى الشركة هيئة استشارية لاتخاذ القرارات بوسط قدره 2.8.

#### 4- نوعية القرارات

#### جدول رقم (5)

#### المتوسط والانحراف المعياري لمؤشر نوعية القرارات

م	الفقرة	م	ح	ن	ت
1	للموظف الحق في المشاركة في القرارات الروتينية المتعلقة بعمله	3.7	0.63	74	1
2	تشارك الإدارة العاملين في القرارات التكتيكية	3.4	0.52	68	3
3	يتمتع الموظفون بدرجة مشاركة عالية في القرارات التكتيكية	3.2	0.63	64	4
4	تحرص الإدارة على استطلاع الآراء حول القرارات الاستراتيجية	3.6	0.56	72	2
5	يتمتع الموظفون بدرجة مشاركة عالية في القرارات الاستراتيجية	3.1	0.34	62	5
	المجموع	3.4	0.54	68	

ن=100

يتضح من الجدول أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهات عاماً نحو الموافقة على مؤشر نوعية القرارات حيث كانت قيمة الوسط الحسابي حوالي 3.4 بدرجة توافق في الآراء مقدارها 68%، إلا أنها تمثل موافقة في حدها الأدنى.

ومن نتائج الجدول نلاحظ أن هناك تباين في الإجابة حيث كانت الموافقة على أن للموظف الحق في المشاركة في القرارات الروتينية المتعلقة بعمله بوسط

قدره 3.7، يليها أن الإدارة تحرص على استطلاع الآراء حول القرارات الاستراتيجية بوسط قدره 3.6 ثم تشرك الإدارة العاملين في القرارات التكتيكية بوسط قدره 3.4 بينما كانت الإجابة بالحياد على أن الموظفين يتمتعون بدرجة مشاركة عالية في القرارات التكتيكية بوسط قدره 3.2، ثم يتمتع الموظفون بدرجة مشاركة عالية في القرارات الاستراتيجية بوسط قدره 3.1

## 5- المناخ التنظيمي

### جدول رقم (6)

#### المتوسط والانحراف المعياري لمؤشر المناخ التنظيمي

م	الفقرة	م	ح	ن	ت
1	هناك اتصال مباشر بين العاملين والقيادات الإدارية في الشركة	3.9	0.74	78	2
2	هناك وضوح في المسؤوليات والأهداف يسمح للموظفين بالمشاركة	3.2	0.42	64	4
3	هناك معايير واضحة لتقييم الأداء تشجعي على تقديم مقترحات في العمل	3.1	0.54	62	5
4	الثقافة داخل الشركة تشجع على المشاركة في القرارات	3.5	0.56	70	3
5	علاقاتي بزملائي ايجابية وتشجعي على مشاركتهم في قرارات العمل	4.1	0.61	82	1
	المجموع	3.56	0.57	71.2	

ن=100

يتضح من الجدول أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على مؤشر المناخ التنظيمي حيث كانت قيمة الوسط الحسابي حوالي 3.56 بدرجة توافق في الآراء مقدارها 71.2%.

ومن نتائج الجدول نلاحظ أن هناك تباين في الإجابة حيث كانت الموافقة



## د. هيثم عبدالغفور مخصيد

على عبارات علاقاتي بزملائي ايجابية وتشجعتني على مشاركتهم في قرارات العمل بعمله بوسط قدره 4.1، يليها أن هناك اتصال مباشر بين العاملين والقيادات الإدارية في الشركة بوسط قدره 3.9 ثم الثقافة داخل الشركة تشجع على المشاركة في القرارات بوسط قدره 3.5.

بينما كانت الإجابة بالحياد على عبارتين هما أن هناك وضوح في المسؤوليات والأهداف يسمح للموظفين بالمشاركة بوسط قدره 3.2، ثم هناك معايير واضحة لتقييم الأداء تشجعتني على تقديم مقترحات في العمل بوسط قدره 3.1.

### (ب) أداء العاملين (المتغير التابع)

#### جدول رقم (7)

#### المتوسط والانحراف المعياري لمتغير الاداء التنظيمي للعاملين

م	الفقرة	م	ح	ن	ت
1	يستخدم العاملون الامكانيات والموارد في العمل بكفاءة وفاعلية	3.9	0.71	78	1
2	يحرص العاملون على تطوير قدراتهم لتحسن مستوى أدائهم	3.8	0.52	76	2
3	تتميز علاقة العاملين برؤسائهم بالود والتوافق	3.4	0.56	68	6
4	لدى العاملين بالشركة القدرة على المبادرة والابتكار	3.7	0.47	74	4
5	يتحمل العاملون ضغوط العمل التي يواجهونها في وظائفهم	3.7	0.61	74	4
6	يحرص العاملون في الشركة على إنهاء الأعمال في الوقت المحدد له في الخطة	3.8	0.34	76	2
7	يؤدي العاملون المهام الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	3.2	0.43	64	8
8	نتائج العمل تعبر عن درجة كبيرة من الانضباط الإداري	3.3	0.42	66	7
	المجموع	3.6	0.51	72	

يتضح من الجدول أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهات عاماً نحو الموافقة على متغير أداء العاملين حيث كانت قيمة الوسط الحسابي حوالي 3.6 بدرجة توافق في الآراء مقدارها 72%.

ومن نتائج الجدول نلاحظ أن الموافقة كانت من نصيب غالبية العبارات وجاء في بداية الترتيب أن العاملون يستخدمون الامكانيات والموارد في العمل بكفاءة وفعالية بوسط حسابي قدره 3.9، يليها يحرص العاملون على تطوير قدراتهم لتحسن مستوى أدائهم وعلى إنهاء الأعمال في الوقت المحدد بوسط قدره 3.8.

بينما جاءت الإجابة على عبارتين بالحياد وهما أن نتائج العمل تعبر عن درجة كبيرة من الانضباط الإداري بوسط قدره 3.3 ثم يؤدي العاملون المهام الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة بوسط قدره 3.2.

### سابعاً: إختبارات فروض الدراسة

#### 1- الفرض الرئيسي:

لقياس درجة الارتباط بين متغيري الدراسة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان، وذلك لأن البيانات تراتبية حيث تم استخدام نموذج ليكرت الخماسي لدراسة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وأداء العاملين، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (8)

تحليل إرتباط سبيرمان للعلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء  
التنظيمي للعاملين في شركة نفط الخليج الكويتية

النتيجة	مستوى المعنوية	R	
دالة وبمستوى جيدة جداً	0.01	0.887	معامل الإرتباط بين x, y

ويتضح من نتائج الجدول السابق أن هناك علاقة دالة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وأداء العاملين في شركة نفط الخليج الكويتية وأن هذه العلاقة الإرتباطية إيجابية أي طردية فكلما زادت درجة المشاركة في اتخاذ القرارات زادت كفاءة أداء العاملين وتتميز هذه العلاقة بأنها قوية جداً حيث بلغت درجة الارتباط بينهما 88.7%.

ولإختبار درجة تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في القطاع الخاص يمكن الإشارة إلى الجدول التالي الذي يشير إلى تحليل الإتحدار البسيط للعلاقة بين المتغيرين

جدول رقم (9)

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي  
للعاملين

في القطاع الخاص الكويتي

المتغير التابع	R2	F	المعنوية	T	B	المعنوية
أداء العاملين	0.79	21.257	0.05	4.423	0.392	0.01

يوضح الجدول السابق أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في شركة نفط الخليج الكويتية إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على أداء العاملين.

وبالتالي فقد تم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل، حيث نجد أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في شركة نفط الخليج في الكويت.

**1- الفروض الفرعية:**

تقيس الفروض الفرعية درجة تأثير مؤشرات المشاركة في اتخاذ القرار (نمط القيادة- طبيعة العمل- كفاءة العاملين- نوعية القرارات - المناخ التنظيمي) على الأداء التنظيمي للعاملين في شركة نفط الخليج الكويتية.

**- درجة الارتباط :**

لإختبار درجة الارتباط فقد إستخدم الباحث معامل إرتباط سبيرمان كما هو

جدول رقم (10)

العلاقة بين مؤشرات المشاركة في اتخاذ القرارات والاداء التنظيمي للعاملين

في شركة نفط الخليج الكويتية باستخدام معامل إرتباط سبيرمان

م	المشاركة في اتخاذ القرارات	أداء العاملين
1	نمط القيادة	* 0.751
2	طبيعة العمل	* 0.922
3	كفاءة العاملين	* 0.906
4	نوعية القرارات	* 0.897
5	المناخ التنظيمي	* 0.921
	الإجمالي	* 0.887

مستوى المعنوية 0.01

ويتضح من نتائج الجدول أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين مؤشرات المشاركة في اتخاذ القرارات وأداء العاملين وأن تلك العلاقة قوية وفي الإتجاه

الطردية، إلا أن درجات الارتباط كانت أعلى في مؤشري طبيعة العمل والمناخ التنظيمي وكانت أقلها في نمط القيادة

- درجة التأثير:

لإختبار درجة تأثير مؤشرات جودة الحياة الوظيفية على الأداء التنظيمي استخدم الباحث تحليل الانحدار المتدرج كالتالي:

### جدول رقم (11)

العلاقة بين مؤشرات المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي للعاملين

في شركة نفط الخليج الكويتية باستخدام معامل الانحدار المتدرج

م	المشاركة في اتخاذ القرارات	أداء العاملين
1	نمط القيادة	* 0.56
2	طبيعة العمل	*0.85
3	كفاءة العاملين	*0.82
4	نوعية القرارات	*0.80
5	المناخ التنظيمي	*0.85
	الإجمالي	* 0.79

مستوى المعنوية 0.01

من الجدول يتضح أن معامل الانحدار كان أعلى فيما يتعلق بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي وأقل في نمط القيادة وذلك بمستوى معنوية 0.001. وبالتالي فإن التحليل يشير إلى رفض الفروض الفرعية التي تقول بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين مؤشرات المشاركة في اتخاذ القرارات وأداء العاملين. فقد أثبتت الدراسة وجود علاقة إرتباط كبيرة جداً، وكذلك درجة تأثير جيدة جداً.

## نتائج الدراسة

أثبتت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي واضح للمشاركة في اتخاذ القرارات على أداء العاملين في شركة نفط الخليج الكويتية خاصة ما يتعلق بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين في شركة نفط الخليج الكويتية تتجه نحو الحياد أو الموافقة الضعيفة لوصف درجة المشاركة في اتخاذ القرار

ففيما يتعلق بنمط القيادة اتضح أن هناك اهتمام ضعيف بعملية المشاركة خاصة فيما يتعلق بتفويض السلطات ومن حيث طبيعة العمل فإن عامل الخبرة وموقع الموظف في السلم الإداري لهما دور في زيادة مشاركة الموظف وفيما يتعلق بكفاءة العاملين فإن كفاءة الموظف والتأهيل العلمي أيضاً عاملان حاسمان في المشاركة إلا أن الشركة لا تهتم بالشكل الكافي بوجود هيئة استشارية لاتخاذ القرار.

وقد أشارت الدراسة إلى أن مشاركة الموظفين في القرارات التكتيكية والاستراتيجية أقل بكثير من القرارات اليومية العادية أي أنه كلما زادت أهمية القرار قل مشاركة الموظفين فيه، أما ما يتعلق بمناخ العمل فإن درجة الاتصال بين الإدارة والموظفين غير كافية بالإضافة إلى أن درجة وضوح المسؤوليات والأهداف وكذلك وجود معايير واضحة لتقييم الأداء ليست كافية، أما من حيث الأداء فهناك حاجة للاهتمام بجودة الاداء ودرجة رضا العاملين.



## التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصل إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:
- السعي إلى تقليل حدة المركزية في اتخاذ القرارات الهامة بسياسات الشركة.
  - ضرورة العمل على تعزيز مشاركة العاملين في الشركة بشكل أكبر مما هو عليه حالياً وذلك بفسح المجال أمامهم فيما يتعلق بالقرارات الهامة (التكتيكية والاستراتيجية) وليس فقط القرارات الروتينية.
  - العمل على زيادة حجم التواصل بين العاملين والمديرين وذلك بتفعيل أجهزة الاتصالات بالشركة وعقد عدد من الاجتماعات واللقاءات الدورية.
  - توفير الظروف المناسبة لتفعيل المشاركة من العاملين في الشركة وذلك من خلال تقديم حوافز ومكافآت على ذلك.
  - عقد مجموعة من الدورات التدريبية للمديرين والعاملين لتفعيل الفكر الديمقراطي في العمل وتشجيعهم على المشاركة.
  - العمل على إقرار ثقافة المشاركة وذلك من خلال تفويض بعض السلطات للعاملين والموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم وأقسامهم.

## قائمة المراجع:

- العجمي، ناجع محمد، مستوى تطبيق إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية - دراسة تطبيقية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط الأردنية، كلية الأعمال، 2011

- مغربي، أحمد، 7 آلاف وظيفة للكويتيين في النفط، الأنباء الكويتية، 2017/11/19
- العمري، سهيلة عبد محمد، أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في اتخاذ القرارات على ادائهم الوظيفي، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2011
- الغزالي، حافظ عبدالكريم، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، جامعة الشرق الأوسط الأردنية، كلية الأعمال، 2012
- الصباغ، شوقي محمد، ومرزوق، عبد العزيز على، وعبدالجواد، ثروت صبري العزب، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية، مجلة شمال أفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد 17، 2017.
- السفيناني، ماجد بن مسفر بن صالح، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2012.
- الهاجري، سعيد بن حمد، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2007
- الأسطل، أميمة عبدالخالق، فعالية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، فلسطين: الجامعة الإسلامية، 2009

- 
- 
- حنفي، عبد الغفار، وبوقحف عبد السلام، تنظيم وإدارة الأعمال، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1993.
  - كاظم، خضير، وموسى، سلامة، مبادئ إدارة الأعمال، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
  - محمد، رريب الله، واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية- دراسة مسحية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 11، 2013
  - ماهر حسين مرتضي، العلاقة بين المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء : دراسة علي البنوك التجارية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة الزقازيق، 1990
  - حجازي، عبلة حامد أحمد، علاقة المتغيرات التنظيمية وخصائص الوظيفة والمتغيرات الديموغرافية مع تمكين العاملين وأثره علي الأداء التنظيمي بالتطبيق علي منظمات إنتاج وتسويق السيارات"، رساله دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2011
  - Whiting, E., A Guide To Business Performance Measurement, London, The Macmillan Ltd, 1986
  - Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000) Behavior in Organizations: Managing the Human Side of Work, Seventh Edition. New Jersey: Prentice Hall International

### قائمة الاستبيان

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات، وفي مقابل كل عبارة خمسة خيارات وفقاً لمقياس ليكرت ذو الخمس نقاط، برجاء مراعاة الدقة والموضوعية عند إختيار الرقم الذي يعبر عن إجابتك حيث يشير الرقم (1) إلى غير موافق على الإطلاق، ورقم (2) غير موافق ، ورقم (3) غير متأكد، ورقم (4) موافق، ورقم (5) موافق على الإطلاق.

برجاء وضع دائرة على الرقم المعبر تعبيراً دقيقاً عن إجابتك.

درجة الموافقة					العبارات
موافق على الإطلاق	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
<b>أولاً: المشاركة في اتخاذ القرار</b>					
<b>نمط القيادة</b>					
					1- أمتلك هامش كبير من الحرية في تحديد القرارات الخاصة بعلمي
					2- يسمح لي بالتعبير عن رأيي في القرارات الخاصة بالقسم التابع له
					3- يحرص المديرين على استشارة العاملين في قرارات العمل

درجة الموافقة					العبارات
موافق على الإطلاق	موافق	غير متأ كد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
					4- يحرص المديرين على تفويض جزء من سلطاتهم للعاملين
					5- النقاش والحوار حول القرارات المهمة سمة رئيسية في العمل
<b>طبيعة العمل</b>					
					6- طبيعة عمل الموظف تحدد درجة مشاركته في قرارات العمل
					7- خبرة الموظف تفرض على الإدارة اشراكه في اتخاذ القرارات
					8- جميع الموظفين لديهم القدرة على التعبير عن آرائهم بغض النظر عن عملهم
					9- تنوع الأنشطة والمجالات في العمل تفرض مشاركة العاملين في القرارات
					10- طبيعة العمل في الشركة يفرض الجماعية والمشاركة في القرارات
<b>كفاءة العاملين</b>					
					11- تحرص الإدارة على استشارة العاملين المؤهلين علمياً في

أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء التنظيمي

درجة الموافقة					العبارات
موافق على الإطلاق	موافق	غير متأ كد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
					القرارات
					12- لدى الشركة هيئة استشارية لاتخاذ القرارات
					13- يتم عرض القرارات المهمة على الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة قبل إقرارها
					14- تحرص إدارة الشركة على تعيين الموظفين الأكفاء في مراكز اتخاذ القرارات
					15- الإدارة تستمع جيداً لأصحاب الكفاءات
<b>نوعية القرارات</b>					
					16- للموظف الحق في المشاركة في القرارات الروتينية المتعلقة بعمله
					17- تشترك الإدارة العاملين في القرارات التكتيكية
					18- يتمتع الموظفون بدرجة مشاركة عالية في القرارات التكتيكية
					19- تحرص الإدارة على استطلاع الآراء حول القرارات الاستراتيجية

درجة الموافقة					العبارات
موافق على الإطلاق	موافق	غير متأ كد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
					20- يتمتع الموظفون بدرجة مشاركة عالية في القرارات الاستراتيجية
<b>المناخ التنظيمي</b>					
					21- هناك اتصال مباشر بين العاملين والقيادات الإدارية في الشركة
					22- هناك وضوح في المسؤوليات والأهداف يسمح للموظفين بالمشاركة
					23- هناك معايير واضحة لتقييم الأداء تشجعي على تقديم مقترحات في العمل
					24- الثقافة داخل الشركة تشجع على المشاركة في القرارات
					25- علاقاتي بزملائي ايجابية وتشجعي على مشاركتهم في قرارات العمل
<b>ثانياً: مستوى اداء العاملين</b>					
					26- يستخدم العاملون الامكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية

أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء التنظيمي

درجة الموافقة					العبارات
موافق على الإطلاق	موافق	غير متأ كد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
					27- يحرص العاملون على تطوير قدراتهم لتحسن مستوى أدائهم
					28- تتميز علاقة العاملين برؤسائهم بالود والتوافق
					29- لدى العاملين بالشركة القدرة على المبادرة والابتكار
					30- يتحمل العاملون ضغوط العمل التي يواجهونها في وظائفهم
					31- يحرص العاملون في الشركة على إنهاء الأعمال في الوقت المحدد له في الخطة
					32- يؤدي العاملون المهام الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة
					33- نتائج العمل تعبر عن درجة كبيرة من الانضباط الإداري