

اتجاهات العاملين نحو القيادة المشاركة

[Employees attitudes towards participation leadership]

نهله عبد القيوم عبد الرحمن

جامعة جدة - كلية الاعمال - قسم الموارد البشرية - المملكة العربية السعودية

Nhla Abdalgayoum Abdalrahman

University of Jeddah, College of Business, Department of Human Resource Management, Jeddah, Saudi Arabia

Copyright © 2019 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: This study aimed to measure the attitudes of the employees towards the participation leadership. The application was at Nile Valley University in the Republic of Sudan. The researcher used the descriptive analytical method, relying on the questionnaire as a means of collecting information.

The study deals with the concept of participation leadership and its importance by focusing on the desire of employees to participate as a fundamental variable affecting the success of any leadership method. Leading to a number of results, which is that there are very strong attitudes of the employees towards the application participation leadership? The attitudes of employees and their desire to participate are not affected by their personal and functional characteristics.

KEYWORDS: trends, leadership, participation, level, degree, mechanisms.

ملخص: تهدف هذه الدراسة لقياس اتجاهات العاملين نحو القيادة المشاركة بالتطبيق علي جامعة وادي النيل بجمهورية السودان. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع الاعتماد علي الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات. تناول البحث مفهوم القيادة المشاركة واهميتها بالتركيز علي رغبة العاملين في المشاركة باعتبارهم متغير اساسي يؤثر في نجاح اي اسلوب قيادي. توصلت الدراسة الي عدة نتائج وهي ان هنالك اتجاهات قوية جدا من العاملين نحو تطبيق القيادة المشاركة . لم تتأثر اتجاهات العاملين ورغبتهم في المشاركة بخصائصهم الشخصية والوظيفية. كما تتوفر في بيئة المنظمة محل الدراسة الشروط اللازمة لنجاح تطبيق المشاركة.

كلمات دلالية: اتجاهات، القيادة، المشاركة، المستوى، الدرجة، الآليات.

مشكلة الدراسة:

تدور الدراسة حول التساؤلات التالية :

- 1- ماهي اتجاهات العاملين في المنظمة محل الدراسة نحو استخدام نظام القيادة المشاركة؟
- 2- هل يعتقد العاملون انهم يمتلكون الخبرات والقدرات والمؤهلات المطلوبة لتطبيق المشاركة؟
- 3- هل توجد علاقة بين المتغيرات الاساسية للعاملين (الشخصية والوظيفية) واتجاهات العاملين نحو القيادة المشاركة؟

اهداف الدراسة :

- 1- التعريف بمفهوم وفوائد القيادة المشاركة .
- 2- قياس اتجاهات العاملين بالمنظمة محل الدراسة نحو تطبيق القيادة المشاركة.
- 3- اختبار العلاقة بين المتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين ومستوي اتجاهاتهم نحو القيادة المشاركة.

اهمية الدراسة :

تناولت هذا الموضوع عدة بحوث من جوانب مختلفة، منها بعض الدراسات الأجنبية مثل دراسة " جيمس " ركزت علي أهمية المشاركة ودورها في التنمية⁽¹⁾ ، البعض الأخر مثل دراستي "جون وموديان". ركزا علي فوائدها⁽²⁾، تناولت بحوث أخرى دور المشاركة في تغيير الهيكل التنظيمي وتطوير التعاون مثل دراسة " هولتزمان"⁽³⁾ تناولت دراسات أخرى تأثير المشاركة علي الأداء والرضا الوظيفي مثل دراسة "جون"⁽⁴⁾ بينما بعض الدراسات ركزت علي اثر المشاركة علي سلوك العاملين والفعالية المالية كما في دراسة "تونج"⁽⁵⁾، كذلك هناك دراسات أخرى حول صعوبات المشاركة مثل دراسة "روبرت"⁽⁶⁾، فهناك نتائج لبحوث لا تدعم استخدام المشاركة في كل الحالات مثل دراسة "كوتن"⁽⁷⁾.

في الدول العربية هنالك دراسات قليلة تناولت هذا الموضوع مثل دراسة "حسن بن مسفر"⁽⁸⁾ التي ركزت علي مفهوم وأنواع المشاركة في إطار نموذج الإدارة بالأهداف، و دراسة "طاهر الكلالدة"⁽⁹⁾ و ركزت علي اثر المشاركة علي الدوافع وتقييم الأداء أيضا في إطار نموذج الإدارة بالأهداف، هنالك أيضا دراسة "عزيز الدهمي"⁽¹⁾ التي ركزت علي اثر الأساليب القيادية علي استراتيجيات التغيير، أما دراسة "دخيل الله شممت"⁽²⁾ فقد تناولت اثر المشاركة علي الأداء والمساهمة في خطة التنمية.

أما في السودان فهناك أيضا دراسات قليلة في المشاركة مثل دراسة "هادية عبد العظيم"⁽³⁾ تناولت العلاقة بين المشاركة وتقبل القرارات ورفع الروح المعنوية، ودراسة "محمد خليفة"⁽⁴⁾ و ركزت علي اثر العمل الجماعي في إعداد الموازنات التخطيطية علي تفعيل وظائف التخطيط والرقابة والاتصال وعلي الرضا الوظيفي، أما دراسة "ادم خميس"⁽⁵⁾ فقد ركزت علي معوقات التفويض وأثرها علي الأداء.

ان القيادة هي عملية تأثيرية ثنائية الاتجاه مابين القائد والتابعين لذلك فان نجاح الاسلوب الاداري المستخدم من قبل القادة للتأثير علي سلوك العاملين يتأثر بشكل كبير بمدى رغبة واقتناع العاملين بهذا الاسلوب فعدم القناعة يولد نوع من مقاومة التغيير من قبل العاملين تؤدي لفشل النظام الجديد او علي اقل تقدير عدم قدرته علي تحقيق الاهداف المنشودة بالمستوي المطلوب. وذلك يوضح اهمية هذا البحث فهو يركز علي دراسة وقياس اتجاهات العاملين نحو نظام القيادة المشاركة في احدي منظمات التعليم العالي في السودان. وكما هو معروف فان الاتجاهات تؤثر بشكل مباشر علي شخصية الفرد وعلي ادراكه لدوره الوظيفي وكذلك تؤثر علي فهمه لبيئة العمل وانظمتها وبالتالي علي ادائه بشكل عام .

فرضيات الدراسة :

- 1- لدي العاملين بالمنظمة محل الدراسة اتجاهات قوية وموجبه نحو استخدام القيادة المشاركة.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اتجاهات العاملين نحو المشاركة والخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين.

(1) James Sheehan, NGOs and participatory management styles: a case study of CONCERN Worldwide, Mozambique, 2010

(2) John Fox, Employee Empowerment: An Apprenticeship Model, Barney school of Business University of Hartford, 2008. & Madoyan, The advantages of participative management, Trulaske Business School, 2003.

(3) Holtzman De Garcia, L.N, Participatory management: a case study in a high tech Brazilian plant , Engineering Management Conference, 1993.

(4) John A. Wagner, Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence ,The Academy of Management, 1994.&

(5) Tung-Chun Huang, The effect of participative management on organizational performance: the case of Taiwan, The International Journal of Human Resource Management ,Volume, Issue 5, 1997.

(6) Robert Guinn, The Road to Empowerment, C E O Publication University of Michigan, 1999.

(7) Catton J L, Employee Involvement, Sage Publications, 1993.

(8) حسن بن مسفر بن حميد آل فهيد، مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية في منشآت الأعمال السعودية وأثرها علي الأداء الوظيفي بالتطبيق علي الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية، رسالة ماجستير، جامعة السودان، 2004م.

(9) طاهر محمود خلف الكلالدة، أثر مشاركة العاملين واتخاذ القرارات والدافعية علي الأداء الإداري، رسالة لدكتوراه، جامعة السودان 2007م.

(1) عزيز طارش الدهمي، أثر الأساليب القيادية علي إدارة التغيير بالتطبيق علي شركات المساهمة العامة الأردنية ، رسالة دكتوراه، جامعة وادي النيل، 2007م

(2) دخيل الله تركي شممت، مشاركة القيادات الإدارية التربوية التدريبية في اتخاذ القرارات وأثرها علي أدائهم في الكليات التقنية في السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة السودان، 2008.

(3) هادية عبد العظيم سيد أحمد، دراسة المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها علي العاملين بمنظمات الأعمال في السودان. دراسة حالة شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور، رسالة ماجستير، جامعة السودان، 2004م.

(4) محمد خليفة محمد بابكر، أثر العمل الجماعي في إعداد الموازنات التخطيطية علي تحسين مستويات الأداء. دراسة تطبيقية لمنظمات الأعمال، رسالة ماجستير ، 2007م.

(5) آدم محمد وادي خميس، أثر تفويض السلطة علي الأداء الإداري، رسالة ماجستير جامعة السودان، 2009م.

مقدمة :

تواجه أنظمة التعليم العالي العديد من التحديات ناتجة عن وجودها في بيئة معقدة ومتغيرة ولا يمكن التصدي لهذه التحديات من خلال الانظمة والاساليب الادارية التقليدية المعتمدة علي الهيكل التنظيمي الراسي والسلطة المركزية الامرة الناهية اذ لا بد لها من استخدام نماذج واساليب قيادية حديثة تتصف بالمرونة والموضوعية من شأنها الاستفادة من راس المال البشري الموجود من خلال تفعيل قدراته وخبراته ومهاراته وامكانياته. نظام قيادي تحفيزي يستطيع استثارة دافعية العاملين لزيادة وتجويد الاداء ،يحسن مستوى التعاون والرضاء الوظيفي ويقوي ولاء العاملين ويزيد من استقلاليتهم وقدرتهم علي اتخاذ قرارات ابداعية. ويتصف نظام القيادة المشاركة بكل هذه الخواص لذلك لجأت اليه كثير من منظمات التعليم العالي وانتهجته كفلسفة ادارية تحقق لها التميز المؤسسي المنشود.

يقول "أفوليو": "يوجد الكثير من الأسباب الجيدة للتشجيع علي المشاركة في اتخاذ القرار، تعزيز حرية تصرف التابعين، والإدارة الذاتية ليس أقلها. أن مهنتك الوظيفية أن تنمي التابعين الي قادة، أن جودة التابعين الذين تتركهم خلفك هي جزء من ميراثك كقائد"⁽⁶⁾.

وقد اتضح في كثير من المشاكل الاجتماعية والنفسانية والسياسية والإدارية أنه كلما زادت الحاجة الي معلومات وآراء أكثر كلما كان القرار الجماعي أفضل من القرار الفردي، وكذلك فإن الأعضاء يقبلون القرارات بحماسة أكثر عندما يشاركون فيها وبالتالي فإن مستوى ارتباط الفرد المنفذ بقرار الجماعة أعلى من مستوى ارتباطه بالقرارات الفردية، كذلك فإن فرص عدم التفاهم وعدم التعاون تقل كثيراً نتيجة للقرارات الجماعية المتخذة⁽⁷⁾.

مفهوم القيادة المشاركة :

تعني المشاركة في مجال تطبيقها الإداري. دعوة المدير لمؤسسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول الي أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية⁽⁸⁾.

ويصور "ديفيد أمري" مفهوم المشاركة بقوله ان المدير يمكنه خلق الجو النفسي الملائم الذي يحفز العاملين علي بذل أقصى جهودهم وتحقيق أعلى مستوى للإنتاج كما يمكنه التوفيق بين مصالح العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ المدير الذي يتخذ القرار بالاراء والتوصيات والاقتراحات الفردية والجماعية التي يطرحها المرؤوسين والتي تيسر له بالتالي تحديد الاهداف والمسؤوليات واتخاذ القرارات الصائبة وتمكنه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة لاقسام التنظيم الذي يقوده⁽¹⁾.

تعرف القيادة المشاركة أيضاً بأنها "الالتزام العقلي والعاطفي بالعمل الجماعي مما يشجع الموظف علي المساهمة في الاهداف الجماعية وتحمل المسؤولية في تنفيذها"⁽²⁾

أما تعريف "عبد الباري دره" فهو "أن المشاركة هي عملية متفق عليها بين الإدارة العليا والعاملين، وتمكن العاملين من التأثير علي القرارات الإدارية وتتمتع عنها فوائد ملموسة لهم بشكل خاص وللمؤسسة بشكل عام ومن بين هذه الفوائد ارتفاع الإنتاجية"⁽³⁾.

وفي مناقشة لمفهوم القيادة المشتركة يقول "بروس.ج. أفوليو" إذا أردت ترجمه تلك الفلسفة فسيعني ذلك بالنسبة لي الوحدة خلال التنوع فالقيادة المشتركة تعني التأثير غير المتناسب لكل فرد للقيام ببعض الأشياء في أي موضوع في وقت ما"⁽⁴⁾.

وفقاً "لجاري ديسلر" تعني القيادة المشاركة "تشجيع الموظفين علي التأثير بنشاط في تطوير وتنفيذ القرارات المؤثرة في وظائفهم"⁽⁵⁾.

عرفت القيادة المشاركة بأنها "عبارة عن علاقة متبادلة بين طرفين المنشأة هما الإدارة والعمال بهدف زيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق ضمان تأثير القوة العاملة علي القرارات التي تتخذ في المشروع مما يؤدي الي تحقيق التعاون بين العمال والإدارة والتخفيف من حدة الصراع بينهم"⁽⁶⁾.

ومن الكتاب أيضاً من عرفها بأنها "حق الإدارة في اختيار من يمثلهم للاشتراك في مرحلتي إعداد واتخاذ القرارات المتعلقة بالوظائف الإدارية والوظائف المتخصصة للمنشأة"⁽⁷⁾.

عرف "ديفينز" القيادة المشاركة بأنها "اشتراك عقلي وانفعالي للفرد في موقف جماعي يشجعه علي المشاركة والمساهمة في الاهداف الجماعية، وعليه أن يشترك في المسؤولية عنها"⁽⁸⁾.

يري "مايكل أرمسترونج" إن المشاركة تحدث عندما يساهم كل من الادارة والعاملون سويأ في عملية إتخاذ القرار في الامور ذات الاهتمام المشترك، حيث يكون الهدف هو الوصول الي الحلول للمشاكل بصورة تفيد جميع الاطراف المعنية. ولا تعني المشاركة بأي حال أن تتنازل الأطراف عن مصالحها بصورة كاملة. ولكنها تعني أن الاطراف المشاركة تهدف الي تحقيق أهداف لا تتضارب مع مصالح الطرف الآخر والتي يمكن إحداث التكامل بينها الي درجة ما. والمشاركة لا تتطلب الموافقة

(6) بروث.ج. أفوليو، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، تنمية القيادة-بناء القوى الحيوية، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2003، ص87.

(7) حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1981م، ص214.

(8) نواف الكنعان، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009م، ص 208.

(1) نفيسة باشري، العلاقات الإنسانية، نهضة الشرق، القاهرة، 1986، ص205.

(2) Keith Davis, " Human Behavior at Work, McGraw-Hill, Newyourk 1977, p140

(3) عبد الباري دره، العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة، ط1، دار الفرقان، عمان، 1982م، ص 105.

(4) بروس ج. أفوليو، ص 156.

(5) جاري ديسلر، تعريف: عبد القادر محمد عبد القادر، أساسيات الإدارة المبادي والتطبيقات الحديثة، دار المريخ، الرياض، 1992م، ص549.

(6) فؤاد محمد عبد المنعم، الأسس النظرية والتطبيقية لوظائف إدارة الأفراد، ط1، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، 1987م، ص424.

(7) نفيسة باشري، مرجع سابق، ص205.

(8) نفيسة باشري، مرجع سابق، ص205.

الكاملة والعمياء في جميع الأوقات ولا تستبعد المساومة بالنسبة لبعض الأمور حيث يجد الأطراف بعض المصالح المشتركة او المكملة لبعضها ويسعون للوصول الي حلول بالنسبة للمشاكل التي تواجههم⁽⁹⁾.

إن الغرض من المشاركة يجب أن يصبو إلي الارتقاء باوضاع جميع المعنيين بأمر المنشأة من المالكين والمدبرين بالإضافة الي العاملين. ويجب النظر الي المشاركة كوسيلة لتمكين المنشأة من تحقيق أهدافها، طالما أن الفهم السائد هو أن هذه الأهداف تحتوي علي تصرف المنشأة بطريقة مسؤولة اجتماعياً تجاه العاملين فيها، بالإضافة إلي تعظيم الأرباح للمالكين.

عليه فإن هدف المشاركة لا يقتصر ببساطة علي إحساس العاملين بالرضا الوظيفي كنتيجة لإشراكهم في اتخاذ القرارات. فالمشاركة يتوقع منها أن تساهم بأكبر من جعل الأفراد يشعرون بالسعادة، حيث يجب تزويد العاملين بالوسائل التي تساعدهم في جعل مصالحهم متناغمة مع مصالح المنشأة التي يعملون فيها حتى يمكن للطرفين تحقيق النجاح. لذا فإنه يجب أن توفر المشاركة الفرص للعاملين للمساهمة في نجاح المنظمة بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار وعن طريقه التشاور المشترك، واللجان، الاقتراحات، وحلقات الجودة... الخ.

ويري "أندوراس وسالم"⁽¹⁰⁾ أن مشاركة العاملين مفهوم واسع يمتد الي أفق واسع من الممارسات، ويقصد به هنا ممارسة المستخدمين للتأثير علي الكيفية التي يتم فيها تنظيم وتنفيذ عملهم. وفي هذا الصدد تتمثل عملية المشاركة كما صنفها العديد من الباحثين في هذا المجال الي عدة عناصر هي :-

- 1- القوة
- 2- المعلومات.
- 3- المعرفة .
- 4- المكافآت.

طبيعة المشاركة⁽¹⁾:

إذا كانت المشاركة في أبسط صورة لها هي سماح الإدارة للعمال أو من ينوب عنهم في أن يكون لهم دور في عملية اتخاذ القرارات. فإذا أردنا تفهم طبيعة هذا الدور فهناك ثلاثة أبعاد يجب أن نتناولها وهي:

- 1- المدى .
- 2- التأثير.
- 3- الهيكل.

1/ **المدى**:- تختلف نظم المشاركة طبقاً للمدى أو النطاق الذي يشارك فيه العاملون، هذا المدى قد يكون أقل ما يمكن أو أكبر ما يمكن من حيث الحجم. يكون المدى أقل ما يمكن عندما يشارك العاملين في القرارات المباشرة أو الدنيا فقط، والتي تهمهم مباشرة، بينما يكون المدى أكبر ما يمكن عندما يسمح للعمال للمشاركة في القرارات الإدارية العليا والتي تعتبر فعلاً من سلطة الإدارة وليس العمال. وقد يختلف المدى حسب نوعية القرارات التي تغطيها المشاركة. فالمشاركة قد تكون في القرارات الفنية والمتعلقة بمشاكل العمل ويمكن أن تكون في القرارات التي تغطي النواحي التجارية والاقتصادية علي مستوي المنظمة ككل أي مشاركة في القرارات التشغيلية. وبديهي أن المشاركة من النوع الثاني هي أكبر من حيث المدى مقارنة بالنوع الأول.

كما يمكن أن نصنف المشاركة طبقاً للمدى مرتبة كالتالي :-

- 1- المشاركة في الملكية.
- 2- المشاركة في الإدارة- المشاركة في العملية الإدارية.
- 3- المشاركة في شروط العمل والاستخدام.

حيث تعتبر المشاركة في ملكية المنظمة هو أعلى أنواع المشاركة من حيث النطاق والمدى.

2/ **التأثير**:- ونحن هنا نبحث في درجة التأثير التي تتحقق للعاملين علي القرارات الإدارية في المنظمة، وهذا يتراوح بين أن يكون لهم الحق فقط في تلقي المعلومات التي تدور من حولها، وهذا يوضح تأثير شبه كامل للإدارة وليس للعاملين، وعلي النقيض عندما يشترك العمال أو من يمثلهم في اتخاذ القرارات

3/ **الهيكل**:- يمكن التمييز بين أنظمة عديدة للمشاركة علي أساس نوعية الهيكل أو البناء الخاص بالمشاركة. أوضح "بلامبيرج" أنه طبقاً للهيكل يمكن ان نجد أقل درجة من المشاركة وهي التعاون بدون مسؤولية عن القرارات. وأعلي درجة من المشاركة عندما يكون هنالك تحمل لمسئوليتها.

وهناك تقسيم آخر طبقاً لمعيار الهيكل الخاص بأنظمة المشاركة وهي:

- 1- المشاركة المباشرة: ويقصد بها المشاركة الفعلية من جانب العمال أنفسهم في اتخاذ القرارات.
- 2- المشاركة غير المباشرة: وهي المشاركة عن طريق التمثيل النيابي وإصدار القرارات عن طريق ممثلين وليس عن طريق العمال أنفسهم.

(9) آر مسترونج، تعريب عمر أحمد عثمان المقلي، إدارة الأفراد، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، 2005م، ص553.
(10) رامي جمال أندوراس، عادل سالم، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث، أربد، 2008م، ص45.
(1) مصطفى مصطفى كمال، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994 م ، ص420-424.

أشكال المشاركة(2):

المشاركة يمكن ان تاخذ عدة أشكال وذلك حسب الاتي:

- 1- المستوي الذي تمارس فيه.
- 2- درجة المشاركة الفعلية في عملية إتخاذ القرار.
- 3- الاليات المستخدمة والتي تتفاوت في درجة رسميتها.

1/مستويات المشاركة:-

أن المشاركة يمكن ان تاخذ عدة أشكال في المستويات المختلفة للمنشأة وقد وردت في الاديبيات المستويات التالية:

- مستوي الوظيفة.
- مستوي الإدارة.
- مستوي وضع السياسات.
- مستوي الملكية.

2- درجة المشاركة في سلطة إتخاذ القرار:-

يمكن الحديث عن حالتين متطرفتين تتمثل الاولى في ان يتم إتخاذ القرار بصورة كاملة بواسطة الإدارة منفردة وتتمثل الثانية (والتي نادراً ما تحدث) في ان يتم إتخاذ القرار بصورة كاملة بواسطة العاملين منفردين، وبين هذين النقيضين هنالك العديد من المحطات الوسيطة. والمحنة التي يمكن ان تحدث فيها المشاركة في أي مستوي بالمنظمة سوف يعتمد تحديدها علي توجهات وإستعداد وحماس كل من الإدارة والعاملين.

3-آليات المشاركة:-

عند مستوي الوظيفة يجب أن تأخذ المشاركة طابعاً غير رسمي باقصي ما يمكن. ويمكن في هذه الحالة استدعاء مجموعات العاملين اللازمة حسب الحاجة للنظر في مشكلة معينة، وعند المستوي التالي الاعلي قد يكون من الملائم إضفاء المزيد من الرسمية خاصة في المنظمات الكبيرة. وقد يكون المجال متاحاً هنا لاستخدام اللجان التشاورية المشتركة والتي يجب تزويدها بشروط مرجعية يتم اعدادها بدقة وعناية للامور المطلوب مناقشتها.

عند مستوي وضع السياسات يصبح من الصعب تنظيم عملية المشاركة وهذا هو المستوي الذي يكون فيه استعداد الإدارة للتنازل عن بعض سلطاتها في ادنى مستوياته مالم تكن مجبورة بالقانون. كما ان النقابات لا ترغب في ان توضع في موقف تضطر فيه الى دعم قرارات غير مرغوبة لدى العاملين.

يري بعض علماء الإدارة انه كلما توفرت الشروط التالية في المرؤسين كلما أمكن للمدير السماح لمرؤوسيه بدرجة كبيرة من حرية التصرف(1).

- أ- إزدياد حاجة المرؤوسين الشخصية الي الاستقلال والاعتماد علي النفس .
- ب- توفر الاستعداد من جانب المرؤوسين لتحمل مسؤولية إتخاذ القرار.
- ج- توفر درجة كافية من القدرة علي تفهم المواقف الغامضة .
- د- توفر اهتمام المرؤوسين بالمشكلة التي يواجهونها وشعورهم بأهميتها.
- هـ- توفر درجة كافية من القدرة والمعرفة الخاصة بمعالجة المشاكل.
- و- توفر درجة كبيرة من الفهم اتجاه أهداف المنشأة .
- ز- توقع العاملين مشاركتهم في عملية إتخاذ القرار .

يري "vann" ان الأخذ بالنمط التشاركي يتطلب وجود الشروط الآتية:(2)

- 1- وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة ثانية.
- 2- عاملين لديهم رغبة ومؤهلات تؤهلهم للوقوف بجانب الإدارة في رسم السياسات واتخاذ القرارات.
- 3- مستوي عالي من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية وصناعة القرار علي اساس تعاوني.

تركز هذه الدراسة علي قياس اتجاهات العاملين و مدي رغبتهم في العمل مع قائد مشارك باعتبارها من المحددات او الشروط المهمة لتطبيق نظام لمشاركة في الإدارة .

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

لإجراء هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع المعلومات بالاعتماد علي المصادر الثانوية من كتب ومراجع ومنشورات... الخ وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من مصادرها الاولى وصمم الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي. تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بجامعة وادي النيل والبالغ

(2) مايكل أرمسترونج، مرجع سابق، ص 556-558.

(1) إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، (ب،ت)، ص 286.

(2) Vann Allan – Shared Decision Making- Making- Effective Leadership – 1992 – Principal No 12 pp-pp 30-31.

عدد 929 عامل في كليات وادارات الجامعة المختلفة. تم اختيار عينة طبقية تناسبية بلغ حجمها 273 مفردة عند مستوى معنوية 5% ومستوى ثقة 95% أي ما يمثل حوالي 29% من حجم المجتمع الكلي.

ثبات الأداة :

للتحقق من ثبات الأداة استخدم الباحث معامل كرونباخ ألفا علي العينة الاختبارية والتي بلغ حجمها (21) مفردة، ومنها أتضح أن معامل كرونباخ ألفا يساوي (0.75)، في الاختبار الأول و(0.79) في الاختبار الثاني مما يدل على ثبات الأداة، إذ أن ثبات الأداة يكون بين (0-1)، وكلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ من الواحد الصحيح، كلما ارتفع ثبات الأداة.

جدول رقم (1) معيارية مقياس ليكرت للفئات والأوزان وقوة الاتجاه

طول الفئة	العبارة	تقدير الاتجاه	التقدير المعتمد في الدراسة
1-1.79	اوافق بشدة	اتجاه موجب جدا	موجب مقبول
1.80-2.59	اوافق	اتجاه موجب	
2.60-3.39	محايد	اتجاه محايد	اتجاه محايد
3.40-4.19	لا اوافق	اتجاه سالب	اتجاه سالب غير مقبول
4.20-5	لا اوافق بشدة	اتجاه سالب جدا	

المصدر: إعداد الباحث.

الأساليب المستخدمة في التحليل:

استخدم الباحث المعالم الاحصائية التالية في عرض وتحليل البيانات:-

- 1- النسب المئوية والرسوم البيانية.
- 2- مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي).
- 3- التوزيعات الاحتمالية (الجدول التقاطعية).
- 4- اختبار استقلالية الصفات (مربع كاي).

عرض وتحليل البيانات :

البيانات الأساسية:

جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب النوع

	Frequency	Percent
Valid Male	191	70.0
Female	82	30.0
Total	273	100.0

المصدر: الدراسة الميدانية

جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

	Frequency	Percent
Valid >20	1	.4
20-30	26	9.5
31-40	121	44.3
41-60	125	45.8
Total	273	100.0

المصدر: الدراسة الميدانية

جدول رقم(4) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

	Frequency	Percent
دون الثانوي	24	8.8
الثانوي	50	18.3
جامعي	73	26.7
فوق الجامعي	126	46.2
المجموع	273	100.0

المصدر: الدراسة الميدانية

جدول رقم(5) توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	Frequency	Percent
الوكيل	1	.4
عميد كلية	12	4.4
نائب عميد	4	1.5
مدير وحدة	3	1.1
مدير مركز	1	.4
مدير إدارة	7	2.6
رئيس قسم في كلية	22	8.1
مسجل كلية	9	3.3
سكرتير أكاديمي في كلية	7	2.6
عضو هيئة تدريس بدون أعباء إدارية	41	15.0
رئيس قسم في إدارة	15	5.5
موظف	71	26.0
تقني	23	8.4
عامل	57	20.9
Total	273	100.0

المصدر: الدراسة الميدانية

جدول رقم(6) توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة داخل الجامعة

	Frequency	Percent
Valid less than 5yrs	26	9.5
5-10	91	33.3
11-20	119	43.6
more than 20	37	13.6
Total	273	100.0

المصدر: الدراسة الميدانية

جدول رقم(7) رغبة العاملين في مراقبة أنفسهم

	Frequency	Percent
Valid strongly agree	218	79.9
Agree	45	16.5
Neutral	2	.7
i do not agree	7	2.6
strongly disagree	1	.4
Total	273	100.0

المصدر: الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم(7) أن نسبة 96.40% من عينة الدراسة يوافقون ويوافقون بشدة على رغبة العاملين في مراقبة أنفسهم مراقبة ذاتية على أن يراقبوا رقابة رئاسية، بينما كان هنالك نسبة ضئيلة جدا وهي 3.0% يميلون إلى الرقابة الرئاسية المباشرة ، إن الهدف من العملية الرقابية هو اكتشاف الأخطاء والانحرافات والعمل على تصحيحها فإذا كان غالبية العاملين يميلون للرقابة الذاتية فان ذلك مؤشر على أن لديهم حس عال من المسؤولية تجاه العمل يجعلهم يحرصون على معرفة الأخطاء وتصحيحها وبالتالي تجويد العمل ويعتبر هذا من المؤشرات التي تساعد على إدخال نظام إدارة الجودة الشاملة إذ يعتمد هذا النظام على الرقابة الذاتية السابقة وتقليل الأخطاء بقدر الإمكان. وكما ذكرنا سابقا فان الجودة الشاملة هي نموذج للقيادة المشاركة.

جدول رقم(8) رغبة العاملين في تغيير وتطوير العمل

	Frequency	Percent
Valid strongly agree	118	43.2
Agree	109	39.9
neutral	24	8.8
i do not agree	19	7.0
strongly disagree	3	1.1
Total	273	100.0

المصدر: الدراسة الميدانية

من الجدول رقم(8) نجد أن نسبة الذين يوافقون ويوافقون بشدة من عينة الدراسة على أن للعاملين رغبة في تغيير وتطوير العمل في أقسامهم قد بلغت 83.1%. بينما بلغت نسبة الذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 8.1%. أن رغبة معظم العاملين في التغيير والتطوير سواء كان في الأساليب المستخدمة في العمل أو الهياكل التنظيمية أو أنماط سلوكهم، أو تغيير التكنولوجيا المستخدمة، يعكس كل ذلك ارتباط العاملين بالمؤسسة وبالتالي رغبتهم في تحقيق أهدافها من خلال إدارة مشاركة وتعاونية.

جدول رقم(9) ميل العاملين لحل مشكلات العمل بشكل جماعي

	Frequency	Percent
Valid strongly agree	200	73.3
Agree	59	21.6
Neutral	9	3.3
i do not agree	5	1.8
Total	273	100.0

المصدر: الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم(9) أن نسبة الذين يوافقون ويوافقون بشدة من عينة الدراسة على أن حل مشكلات العمل يتطلب الرأي الجماعي وليس الفردي بلغت 94.1%، بينما بلغت نسبة الذين لا يوافقون 5.1%. وهذه النسبة العالية من الموافقة توضح أن العاملين لديهم ميل للعمل الجماعي وكذلك توضح اعتقاد العاملين في أن تبادل الآراء فيما بينهم يوفر معلومات أكثر تساعد في تحديد المشاكل التي يواجهونها بشكل دقيق كما يساعدهم على توفير أفضل البدائل الممكنة لحل هذه المشكلات.

جدول رقم(10) دافعية العاملين للمشاركة

	Frequency	Percent
Valid strongly agree	103	37.7
agree	121	44.3
netural	30	11.0
i do not agree	17	6.2
strongly disagree	2	.7
Total	273	100.0

المصدر: الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم(10)، أن نسبة الذين يوافقون ويوافقون بشدة من عينة الدراسة على أن للعاملين دافعية قوية للمشاركة في تحقيق أهداف وخطط أقسامهم وإداراتهم قد بلغت 82%، بينما بلغت نسبة الذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 6.9%. من المعروف أن تحقيق المنظمة لأهدافها يعتمد على كفاءة أداء العاملين والذي يعتمد بدوره على درجة دافعيتهم وحماسهم للعمل. إذن توضح هذه النسب أن لدى العاملين بالمؤسسة استعداد داخلي قوي وواضح للمشاركة في تحقيق الأهداف العامة من خلال تحقيق الأهداف الفرعية للأقسام والإدارات.

جدول رقم(11) تفضيل العاملين للتفاوض مع الإدارة على الصراع

	Frequency	Percent
Valid strongly agree	171	62.6
agree	69	25.3
neutral	14	5.1
i do nto agree	15	5.5
strongly disagree	4	1.5
Total	273	100.0

المصدر: الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم(11)، أن نسبة الذين يوافقون ويوافقون بشدة من عينة الدراسة على أن من الأفضل التفاوض مع الإدارة في تنفيذ العمل على الصراع والاختلاف معها قد بلغت 87.9%، بينما بلغت نسبة الذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 7%. يوضح ذلك إدراك العاملين أن التفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة تخلق مجالات للاختلاف بينهم وبين الإدارة، وهم لا يفضلون الصراع كوسيلة لحل المشاكل وتحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل، بل يميلون إلى اختيار أسلوب التفاوض لمواجهة التحديات المختلفة. فهو يتيح فرصة للعمل المشترك بين الطرفين. وذلك يتطلب النقاش وتبادل الآراء، ومن ثم اتفاق العاملين فيما بينهم أولاً ثم اختيار من يمثلهم كمفاوض أمام الإدارة. وبالتالي التفاوض يعمل على إشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالعمل بما يساهم في التغلب على العقبات ومناقشة الخيارات مع الإدارة من أجل الوصول إلى اتفاق وحلول مقبولة من الطرفين أو على أقل تقدير معرفة ما يرغب فيه الطرف الآخر ومحاولة توفيره.

جدول رقم(12) مدى توفر الخبرات والمعارف والمهارات التي تمكن العاملين من المشاركة

	Frequency	Percent
Valid strongly agree	64	23.4
agree	118	43.2
neutral	51	18.7
i do not agree	33	12.1
strongly disagree	7	2.6
Total	273	100.0

المصدر: الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم(12)، أن نسبة الذين يوافقون ويوافقون بشدة من عينة الدراسة على أن لدى العاملين بالمؤسسة الخبرات والمهارات والمعارف الكافية والتي تمكنهم من المشاركة الفاعلة قد بلغت 66.6%، بينما بلغت نسبة الذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 14.7%. يقوم مفهوم المشاركة على مناقشة المدير للعاملين في مشاكلهم المختلفة والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم من أجل الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة. ويتضح من النسب أعلاه أن العاملين بالمؤسسة لديهم ثقة كبيرة في امتلاكهم الإمكانيات والقدرات التي تؤهلهم للإدلاء بأراء سليمة تساعد في اتخاذ القرار. ويتأكد ذلك بالرجوع للبيانات الأساسية للمبحوثين إذ نجد أن نسبة 72.9% من المبحوثين كانوا من حملة الشهادات الجامعية، وكذلك نجد نسبة 57.2% من العينة لديهم خبرة أكثر من 11 سنة داخل الجامعة.

جدول رقم(13) ميل العاملين للاستشارة من أجل حل مشاكل العمل

	Frequency	Percent
Valid strongly agree	184	67.4
agree	83	30.4
netural	4	1.5
i do not agree	2	.7
Total	273	100.0

المصدر: الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم(13)، أن نسبة الذين يوافقون ويوافقون بشدة من عينة الدراسة على أنهم يلجئون إلى استشارة الرئيس المباشر أو زملائهم عندما تواجههم مشاكل في العمل قد بلغت 97.8%، بينما بلغت نسبة الذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 7%، ومن الملاحظ أنها نسبة ضئيلة جداً من جملة المبحوثين. إذن اتفق السواد الأعظم من المبحوثين على أن أسلوب الاستشارة هو الأفضل، إذ يساعد في التعرف على آراء مختلفة في موضوع القرار، وذلك يعكس ثقة العاملين في بعضهم البعض، وبذا يكون القرار قد اتخذ في انطباق المستويات، وهذه النسبة العالية من الموافقة تعتبر مؤشر إلى إيمان العاملين بالمشاركة كقيمة تنظيمية يمكن أن تشكل أساس للثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة.

جدول رقم(14) رغبة العاملين في استخدام طرق وأساليب عمل جديدة

	Frequency	Percent
Valid strongly agree	174	63.7
agree	85	31.1
neutral	8	2.9
i do not agree	6	2.2
Total	273	100.0

المصدر: الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم(14)، أن نسبة الذين يوافقون ويوافقون بشدة من عينة الدراسة على أن لديهم الرغبة في استخدام طرق وأساليب عمل جديدة قد بلغت 94.8%، بينما بلغت نسبة الذين لا يوافقون لا يوافقون 2.2%. نستنتج من ذلك أن العاملين بالمؤسسة مهينين لتقبل التغيير سواء أن كانت فكرة التغيير صادرة منهم أو من الإدارة، ويعتبر ذلك من الأساسيات أو المتطلبات الضرورية لإدخال نظام مشاركة العاملين، إذ أن المشاركة تشتمل على تغيير سلوك العامل في أدائه لأعماله أو تغيير للعمليات والتكنولوجيا التي يتم بواسطتها إنجاز العمل.

جدول رقم(15) مدى تفضيل العاملين لانفراد الإدارة بعملية اتخاذ القرار

	Frequency	Percent
Valid strongly agree	183	67.0
agree	59	21.6
neutral	13	4.8
i do not agree	11	4.0
strongly disagree	7	2.6
Total	273	100.0

المصدر: الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم(15)، أن نسبة الذين يوافقون ويوافقون بشدة من عينة الدراسة على أن من الأفضل أن تنفرد الإدارة وحدها باتخاذ القرارات قد بلغت 88.6%، بينما بلغت نسبة الذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 2.6%. وفي ذلك دلالة على أن غالبية العاملين لديهم رغبة في مشاركة الإدارة في اتخاذ القرارات في المجالات المختلفة، إذ أن عملية اتخاذ القرار تتداخل مع بقية وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. فإذا ربطنا ذلك مع طريقة اختيار عينة الدراسة وهي عينة طبقية تناسبية فسندرج أن هنالك ممثلين لكل العاملين في مختلف الوظائف والمستويات الإدارية داخل العينة. وذلك يعني أن العاملين يرغبون في المشاركة مهما كانت طبيعة عملهم أو درجتهم الوظيفية.

جدول رقم(16) رفض العاملين لأسلوب الإيجار

	Frequency	Percent
Valid strongly agree	88	32.2
agree	69	25.3
neutral	40	14.7
i do not agree	60	22.0
strongly disagree	16	5.9
Total	273	100.0

المصدر: الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم(16)، أن نسبة الذين يوافقون ويوافقون بشدة من عينة الدراسة على أن باستطاعتهم عدم تنفيذ الأوامر والتوجيهات إذا تم إجبارهم عليها قد بلغت 57.5%، بينما بلغت نسبة الذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 27.9%. يتضح من النسب أعلاه أن العاملين لا يرغبون أن يستخدم معهم الأسلوب الأوتوقراطي المتسلط، بل يفضلون أسلوب التشاور والإقناع

جدول رقم(17) رغبة العاملين في الاستفادة من خبرات الآخرين

	Frequency	Percent
Valid strongly agree	221	81.0
agree	49	17.9
natural	3	1.1
Total	273	100.0

المصدر: الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم(17)، أن نسبة الذين يوافقون ويوافقون بشدة من عينة الدراسة على أن لدى العاملين رغبة في الاستفادة من خبرات الآخرين قد بلغت 98.9%، من الملاحظ أنه لا يوجد من بين المبحوثين من يرفض فكرة الاستفادة من خبرات الآخرين، وفي ذلك شبه إجماع على أن العاملين يتعاملون مع بعضهم البعض كنظام مفتوح بحيث يؤثر كل منهم على الآخر ويتأثر به. ويعد ذلك من المتطلبات الضرورية لتقبل التغيير إيجاباً كان نوعه. فالمنظمة ما هي إلا كيان يضم وظائف وتخصصات مختلفة يشترط فيها التعاون والتكامل مع بعضها حتى تؤدي مهمتها وتحقق الغرض أو الهدف الذي أنشئت من أجله. وبالتالي إذا سادت روح الصراع والانعزالية فسوف يؤثر ذلك سلباً على الأداء الكلي للمنظمة.

جدول رقم(18) استعداد العاملين لسماع آراء الآخرين المتعلقة بالعمل

	Frequency	Percent
Valid strongly agree	203	74.4
agree	60	22.0
neutral	9	3.3
strongly disagree	1	.4
Total	273	100.0

المصدر: الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم(18)، أن نسبة الذين يوافقون ويوافقون بشدة من عينة الدراسة على استعدادهم للاستماع لآراء زملائهم أو رؤسائهم فيما يتعلق بالعمل قد بلغت 96.4%، بينما بلغت نسبة الذين لا يوافقون بشدة 4.0%. وتتوافق هذه الإجابات مع بيانات الجدول السابق رقم(17)، إذ أن رغبة العمل في الاستفادة من خبرات الآخرين يتطلب استعداده لتقبل الآراء المختلفة سواء أن كانت تتماشى مع رأيه أو تتعارض معه مادامت ستخدم مصلحة العمل، ومهما بلغت خبرة الفرد فهو في حوجة للآخرين لكي يتطور وهو ما تم ملاحظته في نموذج الإدارة اليابانية الذي يقوم على مبدأ المشاركة والعمومية بحيث يستشير العامل رؤسائه وزملائه ويستفيد من آرائهم في الوصول للقرار. وكذلك يتم تنقله من وظيفة لأخرى بحيث لا يركز على تخصص واحد فقط طوال عمره الوظيفي بل يكون ملماً بمعلومات وافيه عن عدة تخصصات تجعله ينظر للأحداث أو المشاكل رؤية شاملة تساعده في اتخاذ القرار السليم.

جدول رقم(19) رغبة العاملين في توضيح مشاكل العمل للإدارة

	Frequency	Percent
Valid strongly agree	169	61.9
Agree	78	28.6
Neutral	23	8.4
i do not agree	2	.7
strongly disagree	1	.4
Total	273	100.0

المصدر: الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (19)، أن نسبة الذين يوافقون ويوافقون بشدة من عينة الدراسة على أن لديهم رغبة في توضيح مشاكل العمل للإدارة قد بلغت 90.5%، بينما بلغت نسبة الذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 1.1%. نستنتج من ذلك أن العاملين بالمؤسسة يدركون أن كثير من مشاكل العمل تظهر أثناء تنفيذهم للأعمال، سواء أن كانت هذه المشاكل متعلقة بالعمليات أو القواعد أو الإجراءات أو أنظمة الاتصال أو الهيكل أو السياسات... الخ. وبعد الإدارة عن مواقع التنفيذ يجعلها غير ملمة بهذه المشاكل، مما يؤدي إلى تراكمها وتعقيدها يوماً بعد يوم. فتصبح إمكانية حلها أصعب وبالتأكيد سيؤثر ذلك على الأداء داخل الأقسام المختلفة خاصة في حالة ارتباطها ببعضها البعض. إذن فالعاملين هم أدرى بطبيعة العمل وأدرى بنوعية المشاكل التي تعترضهم وبالتالي هم الأقرب والأدرى بكيفية حل هذه المشاكل.

جدول رقم(20) رغبة العاملين في توثيق علاقاتهم

	Frequency	Percent
Valid strongly agree	216	79.1
Agree	51	18.7
Neutral	6	2.2
Total	273	100.0

المصدر: الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (20)، أن نسبة الذين يوافقون ويوافقون بشدة من عينة الدراسة على أن لديهم رغبة في توثيق علاقاتهم ببقية العاملين قد بلغت 97.8%، من الملاحظ في عينة الدراسة عدم وجود من يرفض إنشاء علاقة بالآخرين. إن رغبة العاملين في تبادل علاقات طيبة وقوية يساعد في خلق بيئة عمل يسودها المودة والتفاهم والاحترام المتبادل مما يزيد من معدل الرضا الوظيفي الذي قد يؤثر إيجاباً على إنتاجية العامل.

□ تبار الفرضيات :

الفرضية الأولى: لدي العاملين بالمنظمة محل الدراسة اتجاهات قوية وموجبه نحو استخدام القيادة المشاركة.

جدول رقم (21) المتوسطات الحسابية لقياس اتجاهات العاملين نحو المشاركة

المتوسط الحسابي	العبارة
1.2711	أفضل أن أراقب نفسي على أن يراقبني رئيسي
1.8278	لدى معظم العاملين الرغبة في تغيير وتطوير العمل في أقسامهم/إداراتهم
1.3370	حل مشكلات العمل في الأقسام/الإدارات يتطلب الرأي الجماعي وليس الفردي
1.8791	لدى العاملين دوافع قوية للمشاركة في تحقيق أهداف وخطط أقسامهم/إداراتهم
1.5788	أفضل التفاوض مع الإدارة في تنفيذ العمل على الصراع والاختلاف
2.2711	لدى العاملين الخبرات والمعارف والمهارات الكافية التي تمكنهم من المشاركة الفاعلة
1.3553	عندما تواجهني مشكلة في العمل استشير رئيسي المباشر أو زملائي في العمل
1.4359	أرغب في استخدام طرق وأساليب عمل جديدة
1.5348	لا أفضل أن تقوم الإدارة وحدها باتخاذ القرارات
2.4396	أستطيع عدم تنفيذ الأوامر والتوجيهات إذا تم إجباري عليها
1.2015	لدي الرغبة في الاستفادة من خبرات الآخرين
1.3004	لدي الاستعداد الكافي لسماع آراء الآخرين المتعلقة بالعمل
1.4908	لدي الرغبة في توضيح مشاكل العمل الفعلية في الإدارة
1.2308	لدي رغبة في توثيق علاقتي ببقية العاملين
1.58	المتوسط العام

يتضح من الجدول أعلاه رقم (21)، والمتعلق بقياس اتجاهات العاملين نحو المشاركة أن لدى العاملين اتجاهات قوية وإيجابية نحو المشاركة، إذ بلغ المتوسط العام (1.58) هذا يعني حسب مقياس ليكرت "اتجاه قوي جدا" ومرغوب من العاملين في المشاركة وهذا يثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو المشاركة والخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين.

لاختبار العلاقة بين المتغيرات الشخصية والوظيفية واتجاهات العاملين ورغبتهم في المشاركة تم استخدام الجداول النقطية (Cross Tab) واختبار كاي² (Chi-Square Tests)، والمتغيرات التي تم اختبارها هي: (النوع- العمر- المؤهل العلمي- الوظيفة- مدة الخدمة)، وقد كانت النتيجة كالتالي:

جدول رقم(22) العلاقة بين النوع واتجاهات العاملين نحو المشاركة

العلاقة	كاي ² المحسوبة
أفضل أن أراقب نفسي على أن يراقبني رئيسي	0.671
لدى معظم العاملين الرغبة في تغيير وتطوير العمل في أقسامهم/إداراتهم	0.582
حل مشكلات العمل في الأقسام/الإدارات يتطلب الرأي الجماعي وليس الفردي	0.367
لدى العاملين دوافع قوية للمشاركة في تحقيق أهداف وخطط أقسامهم/إداراتهم	0.414
أفضل التفاوض مع الإدارة في تنفيذ العمل على الصراع والاختلاف	0.010
لدى العاملين الخبرات والمعارف والمهارات الكافية التي تمكنهم من المشاركة الفاعلة	0.609
عندما تواجهني مشكلة في العمل استشير رئيسي المباشر أو زملائي في العمل	0.386
أرغب في استخدام طرق وأساليب عمل جديدة	0.425
لا أفضل أن تقوم الإدارة وحدها باتخاذ القرارات	0.278
أستطيع عدم تنفيذ الأوامر والتوجيهات إذا تم إجباري عليها	0.448
لدي الرغبة في الاستفادة من خبرات الآخرين	0.057
لدي الاستعداد الكافي لسماع آراء الآخرين المتعلقة بالعمل	0.022
لدي الرغبة في توضيح مشاكل العمل الفعلية في الإدارة	0.305
لدي رغبة في توثيق علاقتي ببقية العاملين	0.066

يتضح من الجدول رقم(22)، تم قياس عبارات المحور الأول بالنسبة للمتغير الأساسي وهو النوع عند مستوى المعنوية (0.05)، فوجد أن قيمة كاي² المحسوبة كانت أعلى من مستوى المعنوية لعدد(12) عبارة، وأقل من مستوى المعنوية لعبارتين، هذا يعني أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية واضحة بين النوع واتجاهات العاملين نحو المشاركة.

جدول رقم(23) العلاقة بين العمر واتجاهات العاملين نحو المشاركة

العلاقة	كاي ² المحسوبة
أفضل أن أراقب نفسي على أن يراقبني رئيسي	0.302
لدى معظم العاملين الرغبة في تغيير وتطوير العمل في أقسامهم/إداراتهم	0.490
حل مشكلات العمل في الأقسام/الإدارات يتطلب الرأي الجماعي وليس الفردي	0.000
لدى العاملين دوافع قوية للمشاركة في تحقيق أهداف وخطط أقسامهم/إداراتهم	0.802
أفضل التفاوض مع الإدارة في تنفيذ العمل على الصراع والاختلاف	0.014
لدى العاملين الخبرات والمعارف والمهارات الكافية التي تمكنهم من المشاركة الفاعلة	0.930
عندما تواجهني مشكلة في العمل استشير رئيسي المباشر أو زملائي في العمل	0.491
أرغب في استخدام طرق وأساليب عمل جديدة	0.000
لا أفضل أن تقوم الإدارة وحدها باتخاذ القرارات	0.821
أستطيع عدم تنفيذ الأوامر والتوجيهات إذا تم إجباري عليها	0.772
لدي الرغبة في الاستفادة من خبرات الآخرين	0.130
لدي الاستعداد الكافي لسماع آراء الآخرين المتعلقة بالعمل	0.045
لدي الرغبة في توضيح مشاكل العمل الفعلية في الإدارة	0.007
لدي رغبة في توثيق علاقتي ببقية العاملين	0.078

يتضح من الجدول رقم(23)، تم قياس عبارات المحور الأول بالنسبة للمتغير الأساسي وهو العمر عند مستوى المعنوية (0.05)، فوجد أن قيمة كاي² المحسوبة كانت أعلى من مستوى المعنوية لعدد(9) عبارات، وأقل من مستوى المعنوية لعدد(5) عبارة، هذا يعني أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية واضحة بين العمر واتجاهات العاملين نحو المشاركة.

جدول رقم(24) العلاقة بين المؤهل العلمي واتجاهات العاملين نحو المشاركة

كأ ² ي المحسوبة	العبارة
0.080	أفضل أن أراقب نفسي على أن يراقبني رئيسي
0.107	لدى معظم العاملين الرغبة في تغيير وتطوير العمل في أقسامهم/إداراتهم
0.435	حل مشكلات العمل في الأقسام/الإدارات يتطلب الرأي الجماعي وليس الفردي
0.074	لدى العاملين دوافع قوية للمشاركة في تحقيق أهداف وخطط أقسامهم/إداراتهم
0.479	أفضل التفاوض مع الإدارة في تنفيذ العمل على الصراع والاختلاف
0.001	لدى العاملين الخبرات والمعارف والمهارات الكافية التي تمكنهم من المشاركة الفاعلة
0.861	عندما تواجهني مشكلة في العمل استشير رئيسي المباشر أو زملائي في العمل
0.046	أرغب في استخدام طرق وأساليب عمل جديدة
0.071	لا أفضل أن تقوم الإدارة وحدها باتخاذ القرارات
0.057	أستطيع عدم تنفيذ الأوامر والتوجيهات إذا تم إجباري عليها
0.016	لدي الرغبة في الاستفادة من خبرات الآخرين
0.078	لدي الاستعداد الكافي لسماع آراء الآخرين المتعلقة بالعمل
0.804	لدي الرغبة في توضيح مشاكل العمل الفعلية في الإدارة
0.639	لدي رغبة في توثيق علاقتي ببقية العاملين

يتضح من الجدول رقم(24)، تم قياس عبارات المحور الأول بالنسبة للمتغير الأساسي وهو المؤهل العلمي عند مستوى المعنوية (0.05)، فوجد أن قيمة كأ²ي المحسوبة كانت أعلى من مستوى المعنوية لعدد(11) عبارة، وأقل من مستوى المعنوية لعدد(3) عبارة، هذا يعني أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية واضحة بين المؤهل العلمي واتجاهات العاملين نحو المشاركة.

جدول رقم(25) العلاقة بين الوظيفة واتجاهات العاملين نحو المشاركة

كأ ² ي المحسوبة	العبارة
0.014	أفضل أن أراقب نفسي على أن يراقبني رئيسي
0.218	لدى معظم العاملين الرغبة في تغيير وتطوير العمل في أقسامهم/إداراتهم
0.499	حل مشكلات العمل في الأقسام/الإدارات يتطلب الرأي الجماعي وليس الفردي
0.413	لدى العاملين دوافع قوية للمشاركة في تحقيق أهداف وخطط أقسامهم/إداراتهم
0.990	أفضل التفاوض مع الإدارة في تنفيذ العمل على الصراع والاختلاف
0.679	لدى العاملين الخبرات والمعارف والمهارات الكافية التي تمكنهم من المشاركة الفاعلة
0.882	عندما تواجهني مشكلة في العمل استشير رئيسي المباشر أو زملائي في العمل
0.239	أرغب في استخدام طرق وأساليب عمل جديدة
0.741	لا أفضل أن تقوم الإدارة وحدها باتخاذ القرارات
0.254	أستطيع عدم تنفيذ الأوامر والتوجيهات إذا تم إجباري عليها
0.680	لدي رغبة في الاستفادة من خبرات الآخرين
0.507	لدي الاستعداد الكافي لسماع آراء الآخرين المتعلقة بالعمل
0.470	لدي رغبة في توضيح مشاكل العمل الفعلية في الإدارة
0.723	لدي رغبة في توثيق علاقتي ببقية العاملين

يتضح من الجدول رقم(25)، تم قياس عبارات المحور الأول بالنسبة للمتغير الأساسي وهو الوظيفة عند مستوى المعنوية (0.05)، فوجد أن قيمة كأ²ي المحسوبة كانت أعلى من مستوى المعنوية لعدد(13) عبارة، وأقل من مستوى المعنوية لعدد(1) عبارة، هذا يعني أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية واضحة بين الوظيفة واتجاهات العاملين نحو المشاركة.

جدول رقم(26) العلاقة بين مدة الخدمة واتجاهات العاملين نحو المشاركة

كأّي المحسوبة	العبارة
0.942	أفضل أن أراقب نفسي على أن يراقبني رئيسي
0.032	لدى معظم العاملين الرغبة في تغيير وتطوير العمل في أقسامهم/إداراتهم
0.412	حل مشكلات العمل في الأقسام/الإدارات يتطلب الرأي الجماعي وليس الفردي
0.418	لدى العاملين دوافع قوية للمشاركة في تحقيق أهداف وخطط أقسامهم/إداراتهم
0.137	أفضل التفاوض مع الإدارة في تنفيذ العمل على الصراع والاختلاف
0.035	لدى العاملين الخبرات والمعارف والمهارات الكافية التي تمكنهم من المشاركة الفاعلة
0.826	عندما تواجهني مشكلة في العمل استشير رئيسي المباشر أو زملائي في العمل
0.664	أرغب في استخدام طرق وأساليب عمل جديدة
0.666	لا أفضل أن تقوم الإدارة وحدها باتخاذ القرارات
0.274	أستطيع عدم تنفيذ الأوامر والتوجيهات إذا تم إجباري عليها
0.934	لدي الرغبة في الاستفادة من خبرات الآخرين
0.637	لدي الاستعداد الكافي لسماع آراء الآخرين المتعلقة بالعمل
0.852	لدي الرغبة في توضيح مشاكل العمل الفعلية في الإدارة
0.727	لدي رغبة في توثيق علاقتي ببقية العاملين

يتضح من الجدول رقم (26)، تم قياس عبارات المحور الأول بالنسبة للمتغير الأساسي وهو مدة الخدمة عند مستوى المعنوية (0.05)، فوجد أن قيمة كأّي المحسوبة كانت أعلى من مستوى المعنوية لعدد (12) عبارة، وأقل من مستوى المعنوية لعدد (2) عبارة، هذا يعني أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية واضحة بين مدة الخدمة واتجاهات العاملين نحو المشاركة.

من الجداول السابقة رقم (22) (23) (24) (25) رقم (26) يتضح أن رغبة العاملين في المشاركة لم تتأثر بالمتغيرات الأساسية، إذ كانت قيمة كأّي المحسوبة لمعظم العبارات أعلى من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يشير لعدم صحة الفرضية الثانية.

النتائج :

- 1- رغم اختلاف العاملين بالمؤسسة من حيث العمر والخبرة والمؤهل العلمي والوظيفة إلا أنهم يتفقون على وجود اتجاهات قوية جدا نحو تطبيق القيادة المشاركة.
- 2- لم تتأثر اتجاهات العاملين ورغبتهم في المشاركة بخصائصهم الشخصية والوظيفية .
- 3- تتوفر في بيئة المنظمة محل الدراسة الشروط اللازمة لنجاح تطبيق المشاركة متمثلة في:
 - ارتفاع المستوي التعليمي للعاملين إذ ان نسبة 72.9% من الباحثين هم الذين تلقوا تعليماً جامعياً وفوق الجامعي.
 - ارتفاع مستوي خبرة العاملين فهناك نسبة 57.2% من الحجم الكلي للعينة لديهم خبر أكثر من 11 سنة وهي تعتبر مدة خدمة طويلة كقيلة يجعل المبحوث يمتلك معلومات وافية عن طرق وأساليب واجراءات العمل داخل المؤسسة تمكنه من ابداء رؤية والمساعدة في حل المشاكل واتخاذ القرارات.
 - نسبة 96.40% من عينة الدراسة يميلون للرقابة الذاتية وهذا يشير لاحساس كبير من قبلهم بالمسئولية تجاه وظائفهم.
 - 83.1% يرغبون في التطوير والتجديد واستخدام طرق واساليب عمل جديدة وهذا يقلل من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي .
 - ميل العاملين للعمل الجماعي وتقوية العلاقات الانسانية والمساورة والاستماع لآراء ونصائح زملائهم وروؤساهم فيما يتعلق بالعمل وكيفية مواجهة مشكلة وهو اساس المشاركة في الادارة .
 - اتجاه العاملين للتفاوض كاستراتيجية لحل المنازعات والخلافات بينهم وبين الادارة.

التوصيات :

- 1- على المنظمات العمل على تطوير وتحسين الأداء التنظيمي من خلال الاستفادة من قدرات العاملين في مختلف المستويات الادارية.
- 2- رغبة العاملين في المشاركة تعتبر نقطة قوة على المنظمة أن تستفيد منها، فتزيد من مستوى مشاركة العاملين حتى تستطيع تحقيق اهداف المنظمة .
- 3- زيادة مهمات ومسؤوليات بعض الأفراد العاملين ممن يتمتعون بمستويات عالية من الكفاءة .
- 4- منح العاملين استقلالية وصلاحيات أكبر لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- 5- اجراء مزيد من الدراسات فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين المتغيرات الشخصية واتجاهات العاملين نحو المشاركة.

المراجع العربية:

- 1- إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، (ب،ت).
- 2- آدم محمد وادي خميس، أثر تفويض السلطة على الأداء الإداري، رسالة ماجستير جامعة السودان، 2009م.
- 3- أرمسترونج، تعريب عمر أحمد عثمان المقلبي، إدارة الأفراد، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، 2005م.
- 4- بروث.ج. أفوليو، ترجمة عبد الحكم الخزامي، تنمية القيادة-بناء القوى الحيوية، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2003.
- 5- جاري دبلسر، تعريب: عبد القادر محمد عبد القادر، أساسيات الإدارة المبادي والتطبيقات الحديثة، دار المريخ، الرياض، 1992م.
- 6- حسن بن مسفر بن حميد آل فهد، مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية في منشآت الأعمال السعودية وأثرها على الأداء الوظيفي بالتطبيق على الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية، رسالة ماجستير، جامعة السودان، 2004م.
- 7- حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1981 م .

- 8- دخيل الله تركي شممت، مشاركة القيادات الإدارية التربوية التدريبية في اتخاذ القرارات وأثرها علي أدائهم في الكليات التقنية في السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة السودان، 2008.
- 9- رامي جمال أندوراس، عادل سالم، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث، أربد، 2008م.
- 10- ماهر محمود خلف الكلالدة، أثر مشاركة العاملين واتخاذ القرارات والدافعية علي الأداء الإداري، رسالة لدكتوراه، جامعة السودان 2007م.
- 11- عبد الباري دره، العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة، ط1، دار الفرقان، عمان، 1982م.
- 12- عزيز طارش الدهمي، أثر الأساليب القيادية علي إدارة التغيير بالتطبيق علي شركات المساهمة العامة الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة وادي النيل، 2007م.
- 13- فؤاد محمد عبد المنعم، الأسس النظرية والتطبيقية لوظائف إدارة الأفراد، ط1، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، 1987م.
- 14- محمد خليفة محمد بابكر، أثر العمل الجماعي في إعداد الموازنات التخيطية علي تحسين مستويات الأداء، دراسة تطبيقية لمنظمات الأعمال، رسالة ماجستير، 2007م.
- 15- مصطفى مصطفى كمال، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994م .
- 16- نفيسة باشري، العلاقات الإنسانية، نهضة الشرق، القاهرة، 1986.
- 17- نواف الكنعان، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009م .
- 18- هادية عبد العظيم سيد أحمد، دراسة المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها علي العاملين بمنظمات الأعمال في السودان. دراسة حالة شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور، رسالة ماجستير، جامعة السودان، 2004م.

REFERENCES

- [1] Cotton, J. L. (1993). Employee involvement: Methods for improving performance and work attitudes. Newbury Park: Sage Publications
- [2] Holtzman De Garcia, L.N(1993), Participatory management: a case study in a high tech Brazilian plant , Engineering Management Conference .
- [3] James Sheehan (2010), NGOs and participatory management styles: a case study of Concern Worldwide, Mozambique.
- [4] John Fox (2008)., Employee Empowerment: An Apprenticeship Model, Barney school of Business University of Hartford.
- [5] Madoyan (2003), The advantages of participative management, Trulaske Business School.
- [6] John A. Wagner, (1994), Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence, The Academy of Management
- [7] Keith Davis (1977), "Human Behavior at Work, McGraw-Hill, New York, Evidence.
- [8] Robert Guinn (1999), The Road to Empowerment, C E O Publication University of Michigan.
- [9] Tung-Chun Huang, The effect of participative management on organizational performance: the case of Taiwan, The International Journal of Human Resource Management, Volume 8, Issue 5.
- [10] Vann Allan (1992) Shared Decision Making- Making- Effective Leadership, Principal No 12 pp-pp 30-31.