

## أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية على العاملين بمصرف الأندلس بمدينة زليتن "

أ. فتحي إبراهيم كسكاس<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قسم الإدارة ، كلية الاقتصاد – مسلاتة ، الجامعة الاسمرية الإسلامية ، ليبيا

بريد الكتروني: [keskasfathii@gmail.com](mailto:keskasfathii@gmail.com)

HNSJ, 2025, 6(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj63/9>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/63/9>

تاريخ النشر: 2025/03/01م

تاريخ القبول: 2025/02/15م

تاريخ الاستقبال: 2025/02/07م

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المشاركة في صنع القرار على الأداء الوظيفي بمصرف الأندلس بمدينة زليتن من خلال الإجابة على تساؤلها الرئيسي: ما أثر المشاركة في صنع القرار على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمصرف الأندلس بمدينة زليتن؟ حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة موضوع الدراسة وجمع البيانات عليها من مصادرها الثانوية في الكتب والمراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة ومن مصادرها الأولية باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات تحتوي على مجموعة من العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة، وباستخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم البالغ عددهم (21) عنصراً ، ولإختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج كان أهمها : عدم وجود اثر دال إحصائياً لمشاركة العاملين في صنع القرارات على الأداء الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة وهو ما أشارت إليه نتائج التحليل الإحصائي للبيانات في الجدول الإحصائي رقم (7).

الكلمات المفتاحية: المشاركة، القرار، الأداء الوظيفي.

**RESEARCH TITLE****THE IMPACT OF EMPLOYEE PARTICIPATION IN DECISION-  
MAKING ON JOB PERFORMANCE "A FIELD STUDY ON  
"EMPLOYEES AT ANDALUS BANK IN ZLITEN****Abstract**

The study aimed to identify the impact of participation in decision-making on job performance at Andalusia Bank in Zliten by answering its main question: What is the impact of employee participation in decision-making on job performance from the point of view of employees at Andalusia Bank in Zliten? The descriptive analytical approach was used to describe the phenomenon that is the subject of the study and collect data on it from its secondary sources in books, references and previous related studies and from its primary sources using the questionnaire as a tool for collecting data containing a set of phrases related to the study axes, and using the comprehensive survey method for the study community, which numbered (21) elements. To test the study hypotheses and achieve its objectives, the data were analyzed using the statistical package program (SPSS). The study reached a set of results, the most important of which were: There is no statistically significant impact of employee participation in decision-making on job performance at the bank under study, which is indicated by the results of the statistical analysis of the data in statistical table No. (7).

**Key Words:** Participation, decision making, job performance.

**1-1 المقدمة :**

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، وهي عملية ضرورية لجميع المنظمات باختلاف أشكالها وأحجامها والأنشطة التي تمارسها، فقد أكد الأوائل من علماء الإدارة أمثال هيربرت سايمون وجيمس مارس وغيرهم على أهمية القرار واعتباره القلب النابض للنشاط الإداري في المنظمة .

كذلك أشارت العديد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال إلى النتائج والآثار الايجابية للمشاركة في عملية اتخاذ القرار بأنها تؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتحسين الأداء وتعزيز الالتزام والرضا الوظيفي كدراسة حند، بعنوان مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي على وجود علاقة ارتباطيه بين المشاركة في اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والتي تتمثل في رضا العامل عن ظروف العمل والأجر والوظيفة بمعامل ارتباط جميعها موجبة (دراسة حند ، سنة 2014م )

**1-3 مشكله الدراسة:**

يواجه متخذي القرارات الإدارية في أي منظمة ضغوطا وتحديات متزايدة ومواقف يصعب السيطرة عليها ومن أهمها المنافسة الشديدة، لاسيما بين المؤسسات المصرفية على تقديم أفضل الخدمات، الأمر الذي يتطلب زيادة فعالية أدائها كمؤسسة مصرفية من جهة، وتحسين أداء موظفيها من جهة أخرى باعتبارهم أهم الموارد التي تمتلكها، من خلال ممارستها للعديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي من شأنها تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم لزيادة أدائهم ومن بين هذه الأساليب المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات.

من هذا المنطلق تبلورت مشكله الدراسة في التساؤل الآتي/ ما أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمصرف الأندلس بمدينة زليتن؟

ويتفرع منه :

ما اثر طبيعة المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة؟

ما اثر أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة ؟

ما اثر درجة المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة ؟

ما اثر معوقات المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة ؟

**الفرضية الرئيسية :** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة ؟

**الفرضيات الفرعية :**

يوجد اثر دال إحصائيا لطبيعة المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة ؟

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة ؟

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدرجة المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة ؟

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة ؟

**1-4 أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- معرفة اثر المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة ؟
- 2- التعرف على أكثر أبعاد المشاركة في اتخاذ القرار تأثيرا على الأداء الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة ؟
- 3- التعرف على الصعوبات والمعوقات اتخاذ القرار بالمصرف قيد الدراسة ؟
- 5- التعرف على درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بالمصرف قيد الدراسة ؟
- 6- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة.
- 7- التعريف بمفهومى المشاركة والأداء الوظيفي وأهميتها للمنظمة.

**1-5 أهمية الدراسة :**

**1-5-1- الأهمية الموضوعية :** تستمد الدراسة أهميتها من أهميه الموضوع التي تناقشه فالمشاركة في اتخاذ القرار تعتبر مصدر دعم معنوي للعاملين يزيد من ثقتهم وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقاتهم الكامنة وإبداعهم في العمل وتحسين جوده القرارات الصادرة لتحقيق أهداف

المنظمة وقبولها ، كما أن الأداء يمثل الهدف الرئيس لأي منظمة كما يعتبر مقياسا لنجاحها.

**1-5-2- الأهمية العلمية :** تكمن أهميه الدراسة في إثراء المكتبة العلمية بمعلومات عن موضوعي الدراسة تساعد الباحثين في الحقل العلمي لتقديم دراسات مماثله حول الموضوع .

**1-5-3- الأهمية العملية :** تكمن أهميتها في مساعده وتزويد المسؤولين ومنتخذي القرار بالمصرف قيد الدراسة بتوصيات تهدف إلى توضيح دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين الأداء الوظيفي.

**1-6- الدراسات السابقة ومناقشتها :**

**1-6-1- دراسة محمد ، سنة 2013م** بعنوان: واقع المشاركة في صناعه القرار لدى أعضاء هيئه التدريس في الجامعات الجزائرية هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى المشاركة في صناعه القرار لدى أعضاء هيئه التدريس في الجامعات الجزائرية ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى إلى مشاركته أعضاء هيئه التدريس في صناعه القرار استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عدد 320 عضو هيئه تدريس موزعين على ثلاث جامعات جامعة الجزائر وجامعه وهران وجامعة قسنطينة وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المشاركة في صناعه القرار لدى أعضاء هيئه التدريس بشكل عام كان متدنيا كما انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث.

**1-6-2 - دراسة القطراني، سنة، 2007م** بعنوان المشاركة غي اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية على عينة من العاملين بشركات النقل الجوي الليبية العاملة - بنغازي ليبيا هدفت الدراسة إلى تبيان العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي بالشركات الليبية العاملة في مجال النقل الجوي والمتواجدة في مدينة بنغازي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بهذه الشركات وفي المقار الإدارية فقط والبالغ عددهم ( 537 ).

عاملاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية تكونت من ( 226 ) عاملاً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات كما استخدمت الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات واستخلاص النتائج التي كان من أهمها : إن الشركات محل الدراسة تهتم بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية بدرجة متوسطة كذلك أن الشركات محل الدراسة تعاني من وجود معوقات وتحديات للمشاركة في اتخاذ القرار أبرزها الأسلوب المركزي المتبع، وضعف مستوى العلاقات الإنسانية بين القادة والمؤوسين كما تبين أن هناك التزام تنظيمي مرتفع في الشركات قيد الدراسة بمتوسط (3.90). أيضا علاقة ارتباط موجبة بين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

**1-6-3- دراسة ، يوسف ، سنة 2020م -2021م بعنوان:** تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بمدينة قالمه هدفت الدراسة إلى الاطلاع على أساسيات عملية مشاركة في اتخاذ القرار، وكذلك الاطلاع على أهمية ودور الولاء التنظيمي في المؤسسات الحديثة ومعرفة أهم الأساليب التي تستعملها مؤسسة سونلغاز في مشاركة اتخاذ القرار واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي كما استخدمت المقابلة و الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وكانت النتائج كالتالي : للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز قالمه، كذلك المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى تحقيق الانتماء التنظيمي للعاملين في المؤسسة، أيضا مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تؤدي الى تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة وان الحوافز مادية كانت أم معنوية فإنها تؤدي الى تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة.

#### 1-6-1: التعقيب على الدراسات السابقة :

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة موضوع الدراسة واستخدامها للاستبيان كأداة لجمع البيانات واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية Spss في تحليل البيانات ، كذلك تتفق معها في بعض الأهداف كالتعرف على أهم أساليب المشاركة في اتخاذ القرار كدراسة يوسف، 2021م، ودراسة محمد 2013م في معرفة درجة أو مستوى المشاركة في صنع القرار واتخاذها ومع دراسة القطراني 2007م في وجود معوقات لعملية صنع واتخاذ القرار، بينما تختلف مع الدراسات السابقة في بعض النتائج حيث اثبتت الدراسة الحالية عدم وجود اثر لمشاركة العاملين في صنع القرار على الأداء الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة .

**1-7- منهجية الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات عن الظاهرة من المصادر الثانوية من خلال المسح المكتبي في الكتب والمجلات والدراسات ذات العلاقة ومن مصادرها الأولية باستخدام أداة الدراسة الاستبيان، وتم تحليلها باستخدام برنامج

الحزمة الإحصائية Spss كالنسب المئوية والمتوسطات والنسب الحسابية... وغيرها

#### 1-8-: مصطلحات الدراسة :

**1-8-1: مفهوم اتخاذ القرار :** "عملية يتم بموجبها اختيار بديل من اجل حل مشكلة ما ويحدد من خلالها المديرين مشكلات التنظيم ويحاولون حلها" ( الناظور، سنة 2011، ص224).

**1-8-1 المشاركة في اتخاذ القرار:** هي " إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة المساهمة في اتخاذ القرارات من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق الأهداف الأفراد من جهة وأهداف المنظمة التي ينتمون إليها من جهة أخرى " ( جزار 2022م ، سنة 2022م ، ص 9).

1-8-2: الأداء الوظيفي هو " الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني وبالتالي فهو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفته." ( الزوي ، سنة 2006م ، ص33).

## 2- الإطار النظري :

### 2-1-1: مفهوم القرار :

حظى موضوع اتخاذ القرار باهتمام كبير في الآونة الأخيرة لارتباطه الوثيق بحياة الفرد في كل ما يواجهه من مشكلات تتطلب حلول لها .

ويعرف اتخاذ القرار بأنه : عملية اختيار بديل من بين بدليين أو أكثر أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة ( السكارنة ، سنة 2009م ، ص9 ).

أما المشاركة فتعنى . انغماس أو انخراط الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركتهم في المسؤولية عنها ( حريم ، سنة 2013، ص241)

### 2-1-2: أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات :

من المزايا التي تحققها المشاركة في اتخاذ القرارات ما يلي :

1- تتيح المشاركة في اتخاذ القرار الرؤية الكاملة والواضحة للمنظمة وأهدافها، بدلا من النظرة المحدودة لكل منهم على حده وفي نطاق وحدته مما تؤدي إلى تركيزهم الأهداف التنظيمية.

2- الفهم المتبادل بين أعضاء التنظيم وتقليل النزاع والمنافسة الحادة بينهم، فالمشاركة تتيح التعرف على وجهات النظر المختلفة، وأهداف القرار، وكيفية الاستفادة من أفكار المشاركين في تحسين جودة القرارات الصادرة. ( الدوري، وآخرون، سنة 2009 ) .

3- تسهم المشاركة في تنمية مهارات المسؤولين وتدعم مفهوم الطريقة العلمية وأهميتها عند ممارسة العمل، و مراعاة الموضوعية والدقة عند تحليل البيانات وتقييم النتائج.

4- تنمية الإبتكار لدى العاملين مما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات الصادرة .لان المشاركة تتطلب الجهد ودراسة لتحليل الموقف محل اتخاذ القرار، والتفكير في البدائل الممكنة لمواجهة المشاكل والنتائج المرتبطة بكل بديل، وهذا الجهد يؤدي إلى توسيع دائرة تفكير العاملين ومدركاتهم للأمور .

5- تضفي المشاركة على القرارات صفة الواقعية مما يؤدي إلى تحفيز العاملين نحو تنفيذها .فالمشاركة تنقل ظروف واقع التنفيذ للمدير مع بيان الإمكانيات الحقيقية المتاحة، والعقبات المتوقعة، ومقترحات الحلول المناسبة ( السيايده، سنة 2011م، ص11 )

### 2-1-3: خطوات اتخاذ القرار الإداري :

#### 1- مرحلة تحديد الهدف أو المشكلة :

تواجه منظمات الأعمال ثلاثة أنواع من المشاكل وهي كالتالي:

أ) الأهداف أو المشاكل الدائمة أو المتكررة: وهي الأهداف أو المشاكل التي يتطلب إنجازها أو حلها بشكل دائم ولها



علاقة بالأعمال اليومية.

ب) الأهداف أو المشاكل الجوهرية: وهي الأهداف أو المشاكل التي اذا لم يتم انجازها أو حلها سوف تؤدي بالمنظمة إلى التراجع أو الفشل كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

ج) المشاكل العرضية وهي الأهداف والمشاكل غير المتكررة والتي تحدث محض الصدفة .

2- مرحلة وضع قائمة بالبدائل أو الحلول المقترحة : إي الطرف أو المنافذ المحتملة اذا ما اتبع إحداها سوف تؤدي إلى انجاز الهدف أو حل المشكلة المطروحة ولكنها تتفاوت فيما بينها من حيث التكلفة أو العائد والسرعة والدقة والبساطة .

3-مرحلة تقييم البدائل :أي ترتيب وتدرج البدائل وفقا للمعايير الموضوعه ، والبدائل التي تنطبق عليه المعايير يصنف أولا تم الذي تنطبق عليه المعايير بدرجة اقل يصنف ثانيا وهكذا والبدائل الذي يحوز على الترتيب الأول يمثل القرار الذي يتم اتخاذه.

4-مرحلة تنفيذ القرار : وضع القرار الذي تم اتخاذه موضع التنفيذ الفعلي على أن يسبق ذلك

القيام بشرح مبرراته وحيثياته للأشخاص الذين يقومون بالتنفيذ بهدف كسب رضاهم ونيل

قبولهم.

5- مرحلة تنفيذ القرار وتقييم النتائج : تتمثل هذه المرحلة في عملية عد و وزن وقياس النتائج

الفعلية المتحققة في فترة زمنية معينة كما ونوعا ومقارنتها بالأهداف الموضوعه وحصر الانحرافات إن وجدت والبحث على مسبباتها ومعالجتها.(الشوارة ، سنة 2011م ، ص103)

2-1-4: معوقات عملية صنع القرار : يقصد بها القيود و القوى المؤثرة بشكل سلبي على فعالية صنع القرار وعلى أي مرحلة من مراحلها وتتمثل في :

1- السياسة الحالية للمنظمة : وهي بمثابة قيود تعيقها عن اقتراح حلول ابتكارية جديدة عن المألوف في حل المشكلات التي تواجهها .

2- الإمكانيات المالية المتاحة للمنظمة : وخاصة في مرحلة تقييم البدائل حيث يتم اختيار البديل في حدود الإمكانيات المتاحة لها.

3- سلوك الأفراد : وخاصة الأفراد الذين سف يتأثرون بنتائج القرار .

4- كثرة البدائل أو ندرتها: القرار هو ترجيح لإحدى الخيارات الصعبة والتعامل معها ليس بالأمر السهل لان الاختيار عادة يقع تحت ضغوط الأطراف المتأثرة بالقرار ، كذلك قلة الخيارات يتطلب مهارة عالية في الاختيار.

5- ضيق الوقت: في اغلب الأحيان فشل القرارات يعود إلى عدم توفر الوقت الكافي لمتخذي القرار في دراسة المعلومات الواصلة إليهم من عدة مصادر بصورة متأنية تساعده في اختيار البديل الأفضل.

6- نقص المعلومات: من مستلزمات صنع القرار وجود قاعدة او أرضية واسعة من المعلومات عن الواقع

7- ضعف الثقة المتبادلة : ضعف الثقة بين المدراء والرؤساء من الأسباب التي لا تشجع على اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية إصدارها (الجمال ، سنة 2011م ، ص238)

## 2-1-5: أساليب اتخاذ القرار :

## • الأساليب العادية:

1- نظم الاقتراحات : وهى من أبسط اساليب المشاركة ، حيث تسمح للعاملين بالمشاركة بإبداء آرائهم عن طريق الكتابة على ورقة ويتم وضعها بصندوق الاقتراحات.

2- الاجتماعات :في الاجتماعات يتم التعرف على مطالب وحاجات العاملين ومشكلات العمل.

3- اللجان: مجموعة الأشخاص لديهم بعض الصلاحيات ، يتم اختيارهم رسميا من قبل الإدارة، للنظر في مشكلة معينة لاتخاذ قرار لحلها أو جمع المعلومات عنها أو لتقديم توصيات بشأنها.

## \*الأساليب الحديثة:

أسلوب الجماعة الاسمية: تقوم هذه الطريقة على تحديدها من قبل المشرف وعرضها على الأعضاء، ثم يتولى الأعضاء فيها باقتراح الحلول على ورقة لمدة 10 أو 15 دقيقة، ثم تجمع الحلول وتكتب على لوحة السبورة دون أنسابها لمقترحيها وتفتح المناقشة ويتم الإتفاق على 5 من هذه البدائل تمهيدا للاقتراح، ويرتب كل عضو للبدائل الخمسة المختارة حسب الأفضلية بعد جمع

الرتب ثم تحديد البديل المختار، وهو البديل الذي يتحصل على أفضل وأقرب الرتب.

طريقة العصف الذهني : أسلوب تعليمي وتدريبى يقوم على حرية التفكير، من أجل توليد أكبر كم من الأفعال لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين، ويعتمد على طرح أفكارهم وآرائهم وتسجيلها من طرف المقرر دون نقد، وبعد المناقشة تختار البدائل التي تصمد ويتم اعتمادها كحلول للمشكلة المطروحة.

أسلوب دلفاي : هو معالجة وحل المشكلات الإدارية المعقدة، بطريقة خلاقة بواسطة جماعة من الخبراء المتخصصين باستخدام قوائم لاستقصاء آراء المشتركين من الخبراء، مع احتمال وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات النهائية.

طريقة فيلبس : يتم فيها تقسيم الأعضاء المشاركون إلى مجموعات فرعية متساوية في العدد، ولكل مجموعة رئيس وتحدد المشكلة لجميع المجموعات حيث المجموعات الأفكار ويتم تقييمها على مستوى كل مجموعة ويتم اختيار أفضل الحلول ( شاطبي ، سنة 2020م ص 14)

## 2-1-6 : مستويات المشاركة في اتخاذ القرار

قدم ثانونيوم وشميث نموذجا يشمل سبع مستويات يتبعها القائد عند اتخاذ القرار :

1-اتخاذ القرار منفردا ثم تبليغه لمروؤسيه : يقوم الرئيس في هذا المستوى باتخاذ القرار منفردا ثم يقوم بتبليغ مروؤسيه دون شرحه للقرار أو إقناعهم به.

2-اتخاذ القرار ثم يشرح مبرراته: لا يكتفي الرئيس بإعلام المرؤوسين بالقرار فقط وإنما يشرحه ويبدى لهم الأسباب من وراء اتخاذه .

3-اتخاذ الرئيس القرار ثم دعوتهم لإجراء حوار حوله : يقوم الرئيس بتشخيص المشكلة وتحديد

أنسب هذه الحلول لها ويتيح الفرصة للمرؤوسين أن يمارسوا التأثير في هذا القرار من خلال آرائهم ووجهات نظرهم حول



القرار او معارضتهم للقرار ومن ثم يذهب الرئيس إلى تعديل القرار او اختيار غيره من البدائل.

4- إشراك مجموعة من الأشخاص مع متخذ القرار.

5- عرض الرئيس المشكلة ودعوة المرؤوسين لتقديم المقترحات حولها: عن طريق مناقشتهم وقيامه بدور المنسق في الاجتماعات ( يوسف ، 2021م ، ص48-49)

2-1-7 : أبعاد المشاركة في اتخاذ القرار :

1- طبيعة المشاركة : هي إسهام العاملين المشاركة في اتخاذ القرار بأشكال، ودرجات متفاوتة حسب أهمية ونوعية القرارات.

2- مدى المشاركة : إشراك المرؤوسين في مجال القرارات لزيادة طموحهم وتوقعاتهم للمشاركة في مجالات أخرى تتناسب طبيعتها مع قدراتهم وتخصصاتهم ومجال عملهم.

نوعية القرارات: نوع القرارات تتيح وتمكن العاملين بالمشاركة فيها ( شاطبي، 2020م ،ص17 )

2-1: الأداء الوظيفي: ويعني المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، لذا يعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها. (البوش، سنة2017م ، ص46).

2-2-2: عناصر ومؤشرات الأداء الوظيفي :

1- كفايات الموظف : ما يمتلكه العامل من مهارات ومعلومات واتجاهات وقيم تمثل خصائصه الأساسية وتكون سببا في أداء فعال ويختلف عن غيره من العمال الاخرين.

2- المعرفة بمتطلبات العمل : إلمام الموظف بمتطلبات وظيفته وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية للوظيفة والمجالات المرتبطة بها من الأسباب الرئيسية للأداء الجيد ومؤشرا أساسيا في زيادة الأداء.

3- بيئة التنظيم : المناخ التنظيمي المناسب عنصر أساسي يجب توفره في كل المنظمات لما له من انعكاس مباشر على أداء العامل .

4- كمية العمل المنجز: مقدار العمل الذي يستطيع العامل انجازه في الظروف العادية وسرعته.

5- المثابرة والثوق : مدى جدية العامل وتقانيه في العمل وتحمل المسؤولية ومدى حاجته للتوجيه من مشرفيه. (نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، سنة2018م، ص56-57).

2-2-3: العوامل المؤثرة على الأداء : يتأثر أداء العمال في المؤسسة بعدة عوامل، منها :

1- عدم المشاركة في الإدارة : عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة فالتخطيط

ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعمال، مما يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي، إلى تدني مستوى الأداء.

2- مشكلات الرضا الوظيفي : إن عدم وجود الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل.

3- التسبب الإداري : ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة تؤثر بشكل سلبي على الأداء.

4- نوعية العمل المنجز : قد تظهر عملية ما مثل معدلا جيدا للإنتاج، إلا أنها من الناحية النوعية تكون ذات أداء رديء.

5- ضعف موارد المؤسسة : ضعف أو نقص موارد المنظمة سواء التقنية والتكنولوجيا والالات والموارد البشرية يؤدي إلى ضعف في الأداء.(عليوه وآخرون ،سنة 2019م ص62).

### 3-1 الدراسة الميدانية :

#### 3-1-1: أداة الدراسة.

اعتمدت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات عن موضوع الدراسة حيث كان القسم الأول يتضمن (المعلومات الشخصية والوظيفية) وهي (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الوظيفة) إما القسم الثاني يتضمن خمسة محاور وهي.

- المحور الاول وهو (طبيعة المشاركة) ويتضمن (3) عبارات.
- المحور الثاني وهو (أسلوب المشاركة) ويتضمن (3) عبارات.
- المحور الثالث وهو (درجة المشاركة في صنع القرار) ويتضمن (3) عبارات.
- المحور الرابع وهو (معوقات المشاركة في صنع القرار) ويتضمن (3) عبارات.
- المحور الخامس وهو (المتغير التابع (الأداء الوظيفي)) ويتضمن (12) عبارة.

#### جدول (1) يبين ترميز الإجابات المتعلقة بمقياس ليكرث خماسي

اجابة العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المقياس	1	2	3	4	5
فترات المتوسط	من 1 الى اقل من 1.80	من 1.80 الى اقل من 2.60	من 2.60 الى اقل من 3.40	من 3.40 الى اقل من 4.20	من 4.20 الى 5
مستوى الاستجابة	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً

كانت العبارات الخاصة بموضوع الدراسة إجاباتها مغلقة بمعنى لكل عبارة (5) إجابات رتبه تم استخدام الطريقة الرقمية في ترميز إجابات عينة الدراسة على مقياس ليكرث الخماسي كما في

توزيع الاستبيان:

#### جدول رقم (2) يبين عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة والمفقودة ونسبة الفاقد.

عدد الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المفقودة غير القابلة للتحليل	نسبة الفاقد %
21	21	0	0

يتضح من الجدول (2) أن نسبة الاستمارات المفقودة (0.00%) من جميع الاستمارات الموزعة.

## 3-1-2: الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

بعد جمع الاستمارات ومرجعتها تم تفرغ البيانات الوارد بها بالحاسب الآلي وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

1- التكرار والتكرار المئوي.

2- الوسط الحسابي.

3- الوسط الحسابي العام.

4- الانحراف المعياري.

5- اختبار بيرسون للارتباط.

6- اختبار كموجروف سمير نوف.

7- الانحدار الخطي البسيط.

## 3-1-3: نتائج التحليل الإحصائي

## 1-3-1-3: المعلومات الشخصية:

الجدول رقم (3) يبين فئة المتغيرات الشخصية والاعداد والنسبة المئوية.

جدول (3) المتغير والفئة والاعداد والنسبة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	17	81.0
	أنثي	2	9.5
	لم يكتب	2	9.5
العمر	اقل من 30 سنة	6	28.6
	من 30 الي اقل من 40 سنة	12	57.1
	من 40 سنة فما فوق	3	14.3
المؤهل العلمي	ماجستير	2	9.5
	بكالوريوس	14	66.7
	ليسانس	4	19
	لم يكتب	1	4.8
سنوات الخبرة	اقل 5 سنوات	13	61.9
	من 5 سنوات الي اقل من 10 سنوات	4	19.0
	من 10 سنوات فاكثر	1	4.8
	لم يكتب	3	14.3
الوظيفة	مدير ادارة	2	9.5
	رئيس قسم	3	14.3
	موظف	14	66.7
	لم يكتب	2	9.5

من الجدول اعلاه (3) يتضح ان اغلب عينة الدراسة كانوا ذكور بنسبة 81.0% واغلب اعمارهم من 30 سنة الى اقل من 40 سنة بنسبة 57.1% واغلب مؤهلتهم العلمية بكالوريوس بنسبة 66.7% واغلب سنوات خبرتهم اقل من 5 سنوات بنسبة 61.9% واغلب موظفين بنسبة 66.7% من إجمالي عينة الدراسة.

### 3-1-4: اختبارات الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

للتحقق من الاتساق الداخلي ثم باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات العبارات وكامل المحور التي تنتمي له والجدول رقم (4) يبين قيمة معامل الارتباط ومستوى المعنوية.

### جدول (4) نتائج اختبار الاتساق الداخلي

المحور	معامل ارتباط بيرسون	مستوي المعنوية المشاهد
طبيعة المشاركة	0.978	0.000
	0.975	0.000
	0.869	0.000
أسلوب المشاركة	0.969	0.000
	0.952	0.000
	0.979	0.000
درجة المشاركة في صنع القرار	0.969	0.000
	0.913	0.000
	0.976	0.000
معوقات المشاركة في صنع القرار	0.969	0.000
	0.969	0.000
	0.905	0.000
الأداء الوظيفي	0.621	0.003
	0.798	0.000
	0.621	0.003
	0.532	0.013
	0.514	0.017
	0.582	0.006
	0.621	0.003
	0.582	0.006
	0.576	0.006
	0.582	0.006
	0.514	0.017
	0.514	0.017

يتضح من نتائج الجدول اعلاه أن قيمة معاملات الارتباط بين الدرجات الكلية للمحور وعبارات المحور محصورة بين المدى (0.514 - 0.979) وقيمة مستوى المعنوية (0.000 - 0.017) وهي اقل من 0.05 مما يدل على وجود اتساق داخلي بين الدرجة الكلية وعبارات كل محور .

### 3-1-5: التحليل الوصفي للمحاور .

الجدول رقم (5) يبين عبارات المحور والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الممارسة وترتيب عبارات المحور .

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب الإجابات عن عبارات المحاور .

الأبعاد	ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة %	ترتيب العبارات
طبيعة المشاركة	1	تستدعي أهمية عملك مشاركة رئيسك في عملية صنع واتخاذ القرار	3.71	1.19	74.3	2
	2	مهام و واجبات الوظيفة المكلف بها تتطلب منك المشاركة في صنع القرار لانجازها	3.67	1.28	73.3	3
	3	الصلاحيات المفوضة لك من قبل رئيسك في صنع القرار محددة وواضحة	4.00	1.00	80.0	1
أسلوب المشاركة	1	تشارك رئيسك في صنع القرار الخاص بوظيفتك بإبداء رأيك عن طريق صندوق الاقتراحات	3.76	1.34	75.2	2
	2	تتاح لك فرصة المناقشة في الاجتماعات لتقديم آرائك ومقترحات للمشاركة في صنع القرار	3.90	1.18	78.1	1
	3	تشارك في اللجان التي تشكلها الإدارة لمعالجة مشاكل العمل قبل اتخاذ القرار بشأنها	3.71	1.38	74.3	3
درجة المشاركة في صنع القرار	1	ينفرد رئيسك باتخاذ القرار بنفسه دون مشاركتك في صنعه	2.43	1.43	48.6	3
	2	لديك الحرية التامة في صنع القرار الخاص بوظيفتك	2.71	1.52	54.3	1
	3	يتخذ رئيسك القرار ويعلنه لك وللمرؤوسين ويحاول أقناعكم به	2.52	1.50	50.5	2
معوقات المشاركة في صنع القرار	1	نقص وعدم وضوح المعلومات حول المشكلة تجعل مشاركتك في صنع القرار غير مجدية وغير فعالة	1.76	1.18	35.2	3
	2	ضعف الثقة من قبل رئيسك نحوك يضعف مشاركتك في صنع القرار	1.76	1.18	35.2	2

3	عدم توفر الوقت الكافي لدراسة المعلومات حول البدائل لا تمكنك من تقييمها	1.95	1.36	39.0	1
1	تسعى دوما لأداء عملك بمستوى جودة عالية.	4.62	0.59	92.4	1
2	تشعر بالكسل والملل أثناء أدائك لعملك.	3.43	1.54	68.6	12
3	تحرص دائما علي تطوير مهاراتك لإنجاز عملك بدقة وسرعة	4.62	0.59	92.4	2
4	لديك إمام كامل بكل جوانب وظيفتك.	4.24	0.94	84.8	11
5	لديك استعداد للتعاون مع زملائك في أداء العمل بشكل جماعي	4.52	0.68	90.5	4
6	يتم تقييم أدائك لعملك وفق معايير واضحة ومبنية على أسس علمية	4.43	0.75	88.6	8
7	تلتزم بمواعيد حضورك وانصرافك في العمل	4.62	0.59	92.4	3
8	تتناسب قدراتك ومهارتك مع العمل المكلف به	4.43	0.75	88.6	9
9	تمتلك القدرة على الإبداع في تبسيط إجراءات العمل وتطوير أساليبه	4.48	0.68	89.5	7
10	لديك استعداد للقيام بهمام وظيفية أخرى يتم تكليفك بها	4.43	0.75	88.6	10
11	لديك استعداد للعمل كفريق عمل واحد لإنجاز الأعمال	4.52	0.68	90.5	5
12	تحرص منظمتك على تطوير مهارات العاملين والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء	4.52	0.68	90.5	6

الأداء  
الوظيفي

يتضح من نتائج الجدول أعلاه الآتي:

■ في محور (طبيعة المشاركة) جاءت العبارة رقم(3) وهي (الصلاحيات المفوضة لك من قبل رئيسك في صنع القرار محددة وواضحة) في الترتيب الأول بمتوسط (4.00) وبمستوى الممارسة (80.0%).

■ في محور (أسلوب المشاركة) جاءت العبارة رقم(2) وهي (تتاح لك فرصة المناقشة في الاجتماعات لتقديم أرائك ومقترحات للمشاركة في صنع القرار) في الترتيب الأول بمتوسط (3.90) وبمستوى الممارسة (78.1%).

■ في محور (درجة المشاركة في صنع القرار) جاءت العبارة رقم(2) وهي (لديك الحرية التامة في صنع القرار الخاص بوظيفتك) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.71) وبمستوى الممارسة (54.3%).



■ في محور (معوقات المشاركة في صنع القرار) جاءت العبارة رقم (3) وهي (عدم توفر الوقت الكافي لدراسة المعلومات حول البدائل لا تمكنك من تقييمها) في الترتيب الأول بمتوسط (1.95) وبمستوى الممارسة (39%).

■ في محور (الأداء الوظيفي) جاءت العبارات ارقام (1 - 3 - 7) وهي (تسعى دوما لأداء عملك بمستوى جودة عالية) و (تحرص دائما علي تطوير مهاراتك لإنجاز عملك بدقة وسرعة) و (تلتزم بمواعيد حضورك وانصرافك في العمل) في الترتيب الأول بمتوسط (4.62) وبمستوى الممارسة (92.4%).

### 3-1-6: اختبار الفرضيات:-

للإجابة على الفرضيات الخاصة بالدراسة يجب معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا تم استخدام اختبار كموجروف سمير نوف Kolmogorov-Smirnov الجدول رقم (6) يبين نتائج الاختبار.

جدول (6) يبين نتائج اختبار كموجروف سمير نوف

المحور	احصاءة الاختبار	مستوى المعنوية المشاهد
طبيعة المشاركة	1.547	0.017
أسلوب المشاركة	1.408	0.038
درجة المشاركة في صنع القرار	0.905	0.386
معوقات المشاركة في صنع القرار	1.734	0.005
الأداء الوظيفي	0.993	0.278

يتضح من نتائج الجدول أعلاه يتبين ان مستوى المعنوية المشاهد (p-value) لجميع المحاور كان اكبر من 1% مما يدل على ان البيانات تتبع للتوزيع الطبيعي. للوصول إلى قرار بشأن رفض أو قبول الفرضيات التي وضعت لتفسير الظاهرة موضوع الدراسة استخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط وكانت الفرضيات كالاتي:-

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ (طبيعة المشاركة) على الأداء الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة.

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ (أسلوب المشاركة) على الاداء الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة.

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ (درجة المشاركة في صنع القرار) على الاداء الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة.

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ (معوقات المشاركة في صنع القرار) على الاداء الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة.

الجدول رقم (7) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الانحدار الخطي البسيط.

## جدول (7) نتائج الانحدار الخطي البسيط

المعنوية	مستوى المشاهد	قيمة الاحصاء T	معامل الانحدار		المحور
			معامل R <sup>2</sup>	التحديد B	
0.486	0.711	0.096	0.026	طبيعة المشاركة	
0.507	0.676	0.080	0.024	أسلوب المشاركة	
0.710	-0.377	-0.040	0.007	درجة المشاركة في صنع القرار	
0.194	-1.348	-0.164	0.087	معوقات المشاركة في صنع القرار	

يتضح من نتائج الجدول أعلاه الآتي.

#### محور (طبيعة المشاركة):

معدل التحديد يساوي (0.026) مما يعني ان متغير (طبيعة المشاركة) تقسر ما نسبته (2.6%) من التغيرات التي تحدث في الاداء الوظيفي وان مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.486) وهو اكبر من 0.05 وهذا يدل على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ (طبيعة العمل) على الاداء الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة.

#### محور (أسلوب المشاركة):

معدل التحديد يساوي (0.024) مما يعني ان متغير (أسلوب المشاركة) تقسر ما نسبته (2.4%) من التغيرات التي تحدث في الاداء الوظيفي وان مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.507) وهو اكبر من 0.05 وهذا يدل على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ (أسلوب المشاركة) على الاداء الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة.

#### محور (درجة المشاركة في صنع القرار):

نجد ان معدل التحديد يساوي (0.007) مما يعني ان متغير (درجة المشاركة في صنع القرار) تقسر ما نسبته (0.7%) من التغيرات التي تحدث في الاداء الوظيفي وان مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.710) وهو اكبر من 0.05 وهذا دل على انه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية

لـ (درجة المشاركة في صنع القرار) على الاداء الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة.

#### محور (معوقات المشاركة في صنع القرار):

نجد ان معدل التحديد يساوي (0.087) مما يعني ان متغير (معوقات المشاركة في صنع القرار) تقسر ما نسبته (8.7%) من التغيرات التي تحدث في الاداء الوظيفي وان مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.194) وهو اكبر من 0.05 وهذا يدل على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لـ (معوقات المشاركة في صنع القرار) على الاداء الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة.

#### 3-1-7: النتائج والتوصيات :

#### 3-1-7-1: النتائج الرئيسية :

1- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في صنع القرار ( طبيعة العمل، وأسلوب المشاركة، ودرجة المشاركة في صنع واتخاذ القرار ، ومعوقات صنع واتخاذ القرار ) على الأداء الوظيفي كما هو مبين في

الجدول رقم (7) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مصرف الأندلس فرع زليتن حديث الإنشاء وكذلك إلى قصر مدة الخبرة لأغلب الموظفين به والتي لا تتعدى خمس سنوات .

### 3-1-7-2: النتائج الفرعية:

1- بينت نتائج الدراسة بان الصلاحيات الممنوحة للموظفين من قبل رؤسائهم واضحة ومحددة وبمتوسط حسابي بمتوسط (4.00) وهو ما أشارت إليه نتائج الجدول رقم (5) .

2- بينت الدراسة أن أكثر أساليب مشاركة الموظفين استخداما في عملية صنع واتخاذ القرار بالمصرف قيد الدراسة هو أسلوب الاجتماعات من خلال إبداء العاملين آرائهم ومقترحاتهم حول القرار وبمتوسط حسابي (3.90) .

3- بينت الدراسة أن أعلى درجة المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.71). وهي منح العاملين الحرية التامة لصنع القرارات الخاصة بوظائفهم.

4- أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز معوقات عملية صنع واتخاذ القرار بالمصرف قيد الدراسة عدم توفر الوقت الكافي لدراسة المعلومات حول البدائل المطروحة لتقييمها بمتوسط حسابي (1.95).

5- بينت نتائج الدراسة بان مؤشرات أداء العاملين مرتفعة وان أعلى مؤشرات الأداء الوظيفي

هي سعى الموظفين دائما لأداء أعمالهم بمستوى جودة عالية و حرصهم الدؤوب علي تطوير مهاراتهم لإنجاز عملهم بسرعة ودقة والتزامهم بمواعيد الحضور والانصراف وبمتوسط حسابي قدره (4.62).

### 3-1-7-3: التوصيات :

بناء على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات توصى الدراسة بالاتي :

1- توصي الدراسة بإتاحة الوقت الكافي لمتخذي القرار لدراسة وتقييم البدائل المطروحة لاختيار انسب البدائل ووفق المعايير الموضوعية .

2- العمل على إيجاد مناخ تنظيمي صحي ينمي العلاقات ويعزز الثقة بين العاملين ورؤسائهم وتحترم فيه وجهات النظر مما يشجع على المبادرة والمشاركة لاتخاذ القرارات لحل مشاكل العمل.

3- أجراء دراسات بحثية أخرى مماثلة لاختبار تأثير أساليب المشاركة الحديثة في صنع واتخاذ القرار على الأداء الوظيفي.

### أفاق الدراسة :

- درجة ممارسة الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار وعلاقتها بأداء العاملين بالمنظمة .

- اختبار العلاقة بين أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي.

## المصادر :

## أولا : الكتب

- حسين حريم ، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال ، ط4، دار الحامد للنشر والتوزيع 2013م
- رانيا عبدالمعز، الجمال، الإدارة والعلاقة الإنسانية في الألفية الثالثة، الإسكندرية، جامعة الفيوم ، دار الحامد الجديدة، 2011م
- سنان الموسوي ، الإدارة المعاصرة، الأصول والتطبيقات ، الأردن ، عمان دار مجدلاوي ، للنشر والتوزيع ، 2004م
- عدان، نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، ط 1، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، سنة 2019م
- فايز عبدالكريم الناظور، التحفيز ومهارات تطوير الذات ، ط 1، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2011م.
- فيصل محمود الشاوررة ، مبادئ إدارة الأعمال ، ط 1، الأردن جامعة موته ، دار المناهج للنشر والتوزيع سنة 2011م.

## المجلات العلمية :

- أيوب عبدالله السيايده.(2011م) . مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأثرها على التمكين الوظيفي في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن دراسة مقارنة، [ مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة ] ، جامعة موته .
- حنان علي عبد السلام القطراني (2007م). المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة على شركة النقل الجوي الليبية العاملة بمدينة بنغازي، [ مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في الإدارة ] ، جامعة بنغازي
- سعود أبو تايه . (2021م). اثر إثراء الوظائف على أداء العاملين - دراسة مسحية لموظفي دائرة الجمارك في مدينة العقبة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 6 ( العدد 16 ) ، كانون الأول 2021 م.
- مريم جخار ، عبير بلعابد ،.(2022م).المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين- دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة [ مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علم التسيير] ، . جامعة 20 اوت 1955، كلية العلوم التجارية .

## الرسائل العلمية :

- خالد البوش. (2017). الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال مؤسسات الشباب والرياضة أم البواقي، [ مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع ] ، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي .
- دھية شاطبي و كوثر قاشي .(2020م) . المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الروح المعنوية للعاملين - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة، [ مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير ] ، جامعة قاصدي مرباح -الجزائر .
- سعاد عليوة، و سلمى زيطاري . (2019م) . علاقة تمكين العمال بتحسين الأداء دراسة ميدانية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج- جيجل ، [ مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع ] ، جامعة محمد الصديق بن يحيى .

- شيماء يوسف، ( 2021م ). تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الولاء التنظيمي- دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بمدينة قالم، [ مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير ] ، جامعة 8 ماي قالم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- محمد العيد حند. ( 2015م ) . مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي ،الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الإجراء فرع ولاية الوادي نموذجاً، [ مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع ] ، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي .
- نسرین حسن الزوي ،.(2006م) دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على مديري المنظمات الصناعية بمدينة بنغازي ، [ مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في الإدارة ] ،جامعة بنغازي .