

## قياس تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ وصنع القرارات على الأداء الوظيفي

م.د. حسين كاظم حسين العجيلي

دائرة البعثات والعلاقات الثقافية/وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

### المستخلص:

يعتبر الأداء الوظيفي احد الركائز المهمة في الجانب الوظيفي كونه يساهم في عملية نجاح المنظمة من خلال انعكاساته وتأثيره فيها وتسعى جميع المنظمات في لاهتمام بالأداء الوظيفي ومحاولة في رفع مستوى اداء العاملين من خلال مجموعة من العوامل التي تؤثر به بشكل مباشر او غير مباشر ، تناول الباحث إلى مدى مساهمة العاملين في عملية صنع القرارات و تأثير ذلك في اداء العاملين كون ان عملية مشاركة العاملين في صنع القرارات تؤدي إلى شعور العاملين بالاهتمام والشعور بالحافز المعنوي الكبير وبالتالي سينعكس ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين وعلية تم قياس العلاقة بين مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات والأداء الوظيفي من خلال العينة التي بلغت (65) من العاملين في دائرة البعثات والعلاقات الثقافية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق. وجمعت البيانات من خلال اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لذلك، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) إصدار (23) وبينت النتائج ان هنالك علاقة قوية ذات دلالة احصائية بين مشاركة في صنع القرارات والأداء الوظيفي. كذلك هنالك تأثير ذات دلالة احصائية حيث ان المشاركة في صنع القرارات تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

**الكلمات المفتاحية:** المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الأداء الوظيفي، الأداء الوظيفي الناجم عن القوة الدافعية والأداء الوظيفي الناجم عن القدرة.

### Measuring the Impact of Employee Involvement in Decision-Making and Job Performance

#### Abstract:

Job performance is one of the important pillars in the functional aspect as it contributes to the success of the organization through its implications and impact in it and seek all organizations in the attention to performance and try to raise the level of performance of workers through a range of factors that affect directly or indirectly, The extent of the contribution of the workers in the decision-making process and the impact of this on the performance of employees that the process of participation of workers in decision-making leads to a sense of workers attention and feeling great moral incentive and therefore will affect the performance of employees and the relationship was measured between the participant (65) Employees in the General Directorate of Scholarships and Cultural from the Relationships – affiliated to the Ministry of Higher Education and Scientific Research in Iraq.. The data were collected through the adoption of the questionnaire as a main tool. Data were analyzed using the SPSS program. The results showed that there is a strong statistical significance between participation in decision making and functional performance. There is also a statistically significant effect. Participation in decision making affects performance Career for employees.

**Keywords:** participation in making and making decisions, job performance, job performance caused by motivation and job performance caused by capacity

#### المقدمة:

يشهد العالم اليوم منافسة كبيرة في كيفية مواكبة التطور التكنولوجي المستخدم على مستوى العالم وعلية تركز المنظمات على الأداء الوظيفي للعاملين كونه يعتبر احد الركائز المهمة في المنظمة لما يقوم به من مساهمة فعالة في عملية التطوير وان مدى استخدام التكنولوجيا في المنظمة يعتمد بشكل اساسي على مستوى الأداء ومستوى الموارد البشرية المتاحة ، لان الموارد البشرية الموجودة في المنظمة تعتبر مصدر اساسي في المنظمة حيث تسعى المنظمات إلى العمل على تركيز الاهتمام والعمل على تطويرها من خلال اقامة الدورات والندوات وغيرها التي تساهم بشكل مباشر او غير مباشر في رفع مستوى الأداء للعاملين وبالتالي سوف ينعكس هذا الأداء على مستوى المنظمة ومدى مواكبة المنظمة للتطور الحاصل في العالم . تساهم المنظمات الكبيرة والصغيرة على تسليط الضوء في طبيعة الأداء ومستوى التكنولوجيا فنقوم هذه المنظمات بوضع مجموعة من الخطط والاهداف والاستراتيجيات التي يندرج توجهها نحو نجاح المنظمة حيث ان هذه الخطط والاهداف والاستراتيجيات سوف يتم تحقيقها من خلال العاملين في المنظمة لذا تعتبر الموارد البشرية مصدر مهم في عملية نجاح المنظمة لما تساهم به في تحقيق الاهداف والخطط والاستراتيجيات التي يتم وضعها في المنظمة، فيجب الاهتمام بهذه المصادر والعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي.

يعتبر موضوع صنع القرار من المواضيع المهمة التي اخذت مساحة كبيرة في المجال الاداري لتأثيرها الكبير في المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كونهم العامل الحاسم في اتخاذ القرارات التي تكون الحل الامثل في المنظمة وعلية فان موضوع مشاركة العاملين في صناعة القرار يعتبر مهم حيث محفز للعاملين ويساهم في تطور عمل المنظمة.

وعليه تناول الباحث في الدراسة والتي تتكون من متغيرين المتغير المشاركة في صنع القرارات متغير مستقل اما المتغير التابع هو الأداء الوظيفي. حيث يتكون البحث من أربع مباحث (المبحث الاول الجانب المنهجي حيث يتكون من مشكلة البحث والاهداف وفرضيات واهمية البحث وطريقة جمع وتحليل البيانات) والمبحث الثاني (الجانب النظري حيث يتكون من الدراسات السابقة حول المتغيرين) والمبحث الثالث (الجانب العملي: يتكون من الطرق الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات والحصول على نتائج) والمبحث الرابع (الاستنتاجات والتوصيات).

#### المبحث الاول: منهجية البحث

يتناول هذا المبحث من مجموعة من الفقرات منها (مشكلة البحث، الاهمية، الاهداف، المخطط الافتراضي، الفرضيات، جمع البيانات وتحليلها) التي سيتم التطرق إليها بشكل مفصل في أدناه:

#### أولاً. مشكلة البحث:

تهتم المنظمات بشكل دائم على مواكبة التطور والتكنولوجيا المستخدمة بما يساهم في نجاح المنظمة فيصب اهتمامها في كيفية تحسين اداء العاملين كونه يساهم في تحقيق اهدافها. ويعتبر الأداء الوظيفي جزء مهم في المنظمة واحد الركائز الاساسية فيها. كذلك اشراك العاملين في صنع القرارات ويساهم في تحسين نوع الأداء وهذا ما سينعكس على مستوى المنظمة. ومن هذا المنطلق

اجريت الدراسة في دائرة البعثات والعلاقات الثقافية ويمكن اجمال مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

١. ما واقع مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في الدائرة المبحوثة؟
  ٢. ما مستوى الأداء الوظيفي السائد في الدائرة المبحوثة؟
  ٣. ما طبيعة الارتباط بين مشاركة العاملين في صنع القرار والأداء الوظيفي؟
  ٤. ما تأثير مشاركة العاملين في صنع القرار على الأداء الوظيفي؟
- ثانياً. أهمية البحث:**

تتجلى أهمية البحث بمجموعة من النقاط تم تلخيصها كما مبين:

١. يستمد البحث أهميته من خلال أهمية المتغيرات المجموعة (المشاركة في صنع القرار، والأداء الوظيفي)
٢. دراسة واقع متغيري البحث في دائرة البعثات والعلاقات الثقافية.
٣. تسليط الضوء على مشاركة العاملين.
٤. اعطاء صورة واضحة عن كيفية رفع مستوى الأداء من خلال مشاركة العاملين.

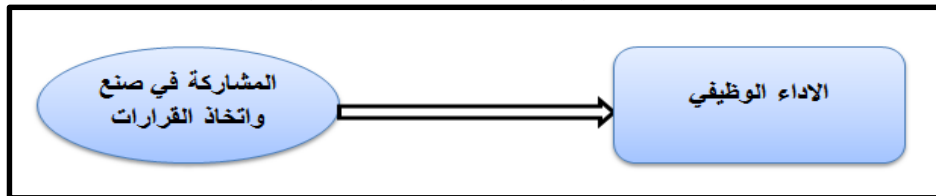
#### ثالثاً. اهداف البحث

١. قياس العلاقة بين المشاركة في صنع القرارات والأداء الوظيفي.
٢. قياس تأثير المشاركة في صنع القرارات في الأداء الوظيفي.
٣. التعرف على طبيعة الأداء الوظيفي السائد او المتاح.

#### رابعاً. النموذج الافتراضي

يتكون النموذج الافتراضي لهذه الدراسة من متغيرين المتغير المستقل (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) وكما مبين ادناه:

**الشكل (١): النموذج الافتراضي**



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

#### خامساً. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الاولى: هنالك علاقة قوية ذات دلالة احصائية موجبة بين المشاركة في صنع القرارات والأداء الوظيفي.

#### الفرضيات الفرعية:

- هنالك علاقة قوية ذات دلالة احصائية بين المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والأداء الوظيفي الناجم عن القوة الدافعية.
- هنالك علاقة موجبة قوية ذات دلالة احصائية بين المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والأداء الوظيفي الناجم عن القدرة.

**الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والأداء الوظيفي.**

**سادساً. جمع وتحليل البيانات:**

لغرض قياس العلاقة والتأثير بين المشاركة في صنع القرارات والأداء الوظيفي تم اخذ عينة عشوائية من دائرة البعثات والعلاقات الثقافية التابعة إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كمصدر رئيس في جمع البيانات وصممت الاستبانة على شكل مجموعة من الفقرات، حيث تم الاعتماد على الدراسات السابقة في صياغة فقرات الاستبانة حيث تم الاعتماد على دراسة (ابان وناجي، ٢٠١٢) في صياغة (اربع فقرات) المتعلقة بالبعد او المتغير الفرعي (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات) والمعتمدة على دراسة (العباسي، ٢٠٠٥) و (الخالدي، ٢٠٠٥) و (حمدي، ٢٠٠٩) مع تغيير الفقرات بما يتناسب مع نمط وطبيعة الدراسة، وكذلك تم الاعتماد على دراسة (سحر، ٢٠١٣) في صياغة الفقرات المتعلقة بالمتغير (الأداء الوظيفي)، كما قام الباحث بإجراء التغييرات المطلوبة بصياغة الفقرات بما ينسجم مع طبيعة الدراسة.

تم توزيع (٩٧) استمارة استبيان على العاملين في دائرة البعثات وبلغ عدد الاستمارات التي تم استردادها (٨٧) اما الصالح منها للتحليل بلغ عددها (٦٥) بعد الانتهاء من جمع البيانات قام الباحث بتحليلها من باستخدام برنامج (SPSS) لقياس العلاقة والتأثير بين المشاركة في صنع القرارات والأداء الوظيفي.

**سابعاً. قياس ثبات الاستبانة**

لغرض قياس ثبات الاستبانة تم استخدام معامل كرونباخ الفا واتضح ثبات الاستبانة وامكانية استخدامها في كافة الاوقات وكما مبين في الجدول ادناه:

حيث تم الترميز إلى المشاركة في صنع واتخاذ القرار بالرمز (P).

وكذلك تم الترميز إلى الأداء الوظيفي بالرمز (JP).

وتم الترميز إلى الأداء الوظيفي الناجم عن القوة الدافعية (MF).

وتم الترميز إلى الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة (A).

**الجدول (١) قياس ثبات الاستبانة**

| المتغير                                    | معامل كرونباخ الفا |
|--------------------------------------------|--------------------|
| ١ المشاركة في صنع واتخاذ القرار بالرمز (P) | ٨٧                 |
| ٢ الأداء الوظيفي بالرمز (JP)               | ٧٩                 |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الحاسوب.

### **المبحث الثاني: الجانب النظري**

يتناول الجانب النظري كلا من المتغيرين المتغير المستقل (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) وكذلك يتناول مجموعة من الدراسة تخص كلا منهما وكما مبين:

## ١. أولاً. المشاركة في صنع واتخاذ القرارات:

### ١. مفهوم المشاركة في صنع القرار:

تعرف المشاركة في صنع القرار على أنها المشاركة في القرارات التي تتخذها المنظمة أو التأثير في تقاسم بين الاعضاء صانعي القرار (Locke & Schweiger, 1979). وطبقاً إلى (Mitchell, 1973) كان التركيز الاساسي في السنوات عديدة حول البحث التنظيمي في حين ركز العديد من الباحثين في دراسة العلاقة بين المشاركة وصنع القرار. كذلك بعض الاحيان يكون القرار الجماعي المتخذ أكثر نجاحاً في تحقيق الاهداف كونه كان بموافقة الجميع فتكون نتائجه أكبر في التحقيق (Black & Gregersen, 1997).

كما تم تعريفها من قبل (Knoop, 1995) على انها المشاركة في القرارات لغرض انجاز وتحقيق اهداف والخطط والاستراتيجيات التابعة إلى المنظمة، وعليه فان عملية المشاركة في صنع القرار سوف يجعل او يساهم في تحسين العلاقة ما بين العاملين اتجاه المنظمة كذلك مما يزيد من التزام العاملين في المنظمة (Kumar & Giri, 2013).

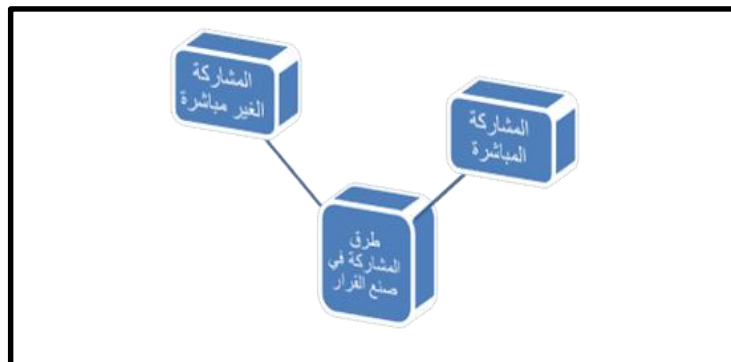
عادة تشير البحوث بشكل عام إلى وجود صلة ما بين التزام العاملين والمشاركة في صنع القرار وهذا ما اشار إليه (Appelbaum et al., 2013). بالإضافة إلى ان اغلب العاملين يعتبرون المشاركة هي أحد وسائل التعرف التي يتم من خلالها التعرف على جهودهم التي يبذلونها في عملهم (Giri & Kumar, 2013).

### ٢. طرق مشاركة الموظفين في صنع القرار:

ان عملية مشاركة الموظفين في صنع القرار تعتبر مهمة كونها تساهم في تحفيز الموظفين باتجاه العمل بما يعكس ايجابياً على طبيعة العمل وعليه لغرض مشاركة الموظفين في صنع القرار يتضمن طريقتين أساسيتين (Torres, 1991; Gold and Hall, 1990, cited in Knudsen, 1995) هما المشاركة المباشرة والمشاركة غير المباشرة وكما مبين:

- المشاركة المباشرة: تشير المشاركة المباشرة إلى طبيعة افراد كونه يعتمد على الفرد نفسه بقرار الفرد (١- الادارة التشاورية ٢- لجان العمل ٣- برامج الاقتراحات ٤- الادارة الوسطى ٥- مناقشة المجموعة ٦- احاطة المجموعات).
- المشاركة غير المباشرة: هناك طريقتين للمشاركة غير المباشرة (المفاوضة الجماعية والتشاور المشترك).

الشكل (٢): طرق المشاركة في صنع القرار

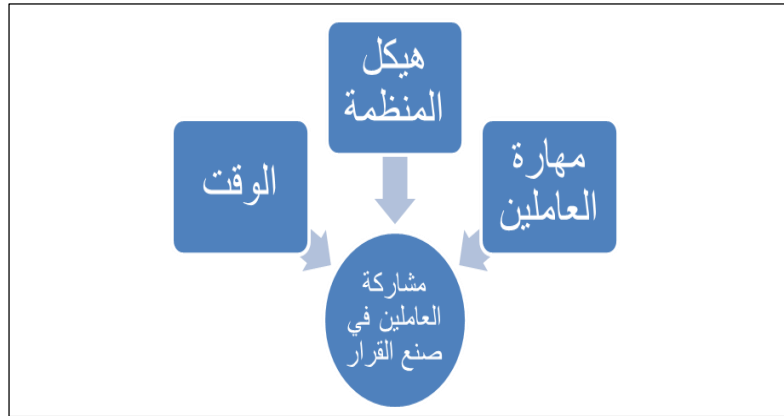


المصدر: اعداد الباحث.

### ٣. العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار:

- هنالك العديد من العوامل التي تؤثر على مشاركة العاملين في صنع القرار في المنظمة وهذه العوامل هي:
- **الثقة:** عندما تكون هنالك حالة من نوع قلة الثقة من قبل الادارة اتجاه العاملين قد يكون عامل مؤثر في مشاركة العاملين في صنع القرار وهذا ما سوف يؤدي إلى اتخاذ العاملين قرارات لا تصب في صالح المنظمة اي ليس لهم نظرة إلى صالح المنظمة (Engelen, 2004).
  - **هيكل المنظمة:** يعتبر طبيعة حجم العمل والتوزيع الجغرافي في المنظمة ايضا أحد العوامل المؤثرة مما يجعل المشاركة غير عملية، ويؤدي التشتت الجغرافي للمنظمة إلى صنع نظاماً من المشاركة في صنع القرار مستحيلاً. (Mizrahi 2002)
  - **مهارة العاملين:** أحد العوامل المؤثرة والتي قد تساهم عدم اشراك العاملين في عملية صنع القرار هي حيث ان بيئة الاعمال لا تكن قادرة عند اتخاذ القرارات في حالة وجود ضعف في المهارات. (Knudsen, 1995; Levinson, 2001)
  - **الوقت:** يعتبر الوقت أحد العناصر المهمة والحاسمة في صنع القرار لأنه يساهم في تحديد نوع القرار، وبعض المنظمات يكون قرارها فوري بشأن موضوع ما، اي يتطلب اتخاذ قرار سريع. (Lawler's, 1990)

#### الشكل (٣) العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار



المصدر: اعداد الباحث.

#### ثانياً. الأداء الوظيفي:

##### مفهوم الأداء الوظيفي:

تتعدد مفاهيم الأداء حيث اشار (Ugwu, 2017) إلى ان مفهوم الأداء الوظيفي غالباً ما يستخدم في علم النفس الصناعي وكذلك في المنظمات الصناعية فاعلية انه مفهوم شائع ومتداول يتركز إلى كيفية اداء الناس عملهم. وأشار (Ojo, 2009) إلى ان مفهوم الأداء الوظيفي غالباً ما يركز على عمل الناس او سلوك عملهم او ما يجري خلال عملهم اليومي. كما أشار (Hose, 2012) إلى ان طريقة ما يقوم به العاملون في عملهم يمثل الاساس الرئيس لمفهوم الأداء الوظيفي كون ان عمل العاملين في عملهم يمثل الأداء. كذلك تم تعريف الأداء الوظيفي كقيمة اجمالية متوقعة للمنظمة من خلال العمل اليومي الذي يقوم به العاملون خلال الوقت الزمني المحدد لهم. (Motowidlo, 2003)

وعليه فقد أكد العديد من الباحثين على ان الأداء الوظيفي كمفهوم عام يعتبر مهم من حيث مضمونه كونه لا يمكن النظر إلى الأداء الوظيفي بالأمر البسيط، وهذا ما أشار إليه كل من (Hunthausen, 2000; Motowidlo, Borman, and Smit, 1997).

وطبقاً إلى (Borman and Motowidlow (1993 تم تقسيم الأداء الوظيفي إلى نوعين:  
١. **اداء المهمة:** ويشمل ذلك إلى مجموعة الأنشطة التي عادةً ما يقوم بها العاملين نحو تحقيق اهداف المنظمة والتي تتمثل بالمحافظة على الجزء التقني بالمنظمة مثل الاشراف والتخطيط. (Motowidlo, 2003) كذلك يصف الأداء الذي يقوم به العاملين أو الفرد لواجبة الرئيس أو الاساسي والذي يكون عادةً محدد له طبقاً إلى طبيعة عملة والذي يصف عادةً واجب شخصي. ويشير إلى الأنشطة أو مجموعة الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في عملية انتاج السلع والخدمات. (Motowidlo, Borman and Smit, 1997)

٢. **الأداء السياقي:** ويشير إلى ما يقوم به العاملون أو الفرد العامل من خلال عمله في تحسين نوعية الخدمات التي يقدمها أو ما يقوم به من جهد في تحسين نوع بيئة العمل ويكون ذلك مبني على الرؤية والقدرات وتحقيق الاهداف والخطط والاستراتيجيات. (Borman & Motowidlo, 1997)

### المبحث الثالث: الجانب العملي

يتضمن الجانب العملي للبحث مجموعة من العمليات الاحصائية المستخدمة لغرض التحليل البيانات التي تم جمعها ولغرض الحصول على النتائج وكما مبين:  
١. **تحليل النتائج:** يتضمن المحور الاول من التحليل هو تحليل كل من نسبة عدد الإناث ونسبة عدد الذكور وهذا ما تم الاشارة له في الجدول رقم (٢) حيث بلغت عدد الاناث (٣٨) وعدد الذكور (٢٧) وكذلك بلغت نسبة عدد الإناث (58.5) من اجمالي العينة التي تم اختيارها ونسبة عدد الذكور بلغت (٤١,٥) من اجمالي العينة التي تم اختيارها وكما مبين ادناه:

#### الجدول (٢) عدد الاناث والذكور

| (الجنس) ذكر، انثى |       |           |         |               |                    |
|-------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                   |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid             | ذكر   | 27        | 41.5    | 41.5          | 41.5               |
|                   | انثى  | 38        | 58.5    | 58.5          | 100.0              |
|                   | Total | 65        | 100.0   | 100.0         |                    |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب.

وكذلك يشير الجدول (٣) إلى اعمار العينة التي تم اختيارها وكما مبين:

#### الجدول (٣) مواصفات العينة من ناحية الاعمار

| العمر |          |           |         |               |                    |
|-------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 29 و اقل | 8         | 12.3    | 12.3          | 12.3               |
|       | 30 - 39  | 33        | 50.8    | 50.8          | 63.1               |
|       | 40 - 49  | 16        | 24.6    | 24.6          | 87.7               |
|       | 50 فأكثر | 8         | 12.3    | 12.3          | 100.0              |
|       | Total    | 65        | 100.0   | 100.0         |                    |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب.

٢. عرض وتحليل والبيانات وتفسيرها: لغرض تحليل وتفسير البيانات والحصول على نتائج والتي يمكن من خلال التعرف على العينة استخدم الباحث الاحصاء الوصفي وكما مبين:

الاحصاء الوصفي (Descriptive statistics) والذي تم استخدامه في كلاً من متغير المشاركة في صنع واتخاذ القرار بالرمز (P) والأداء الوظيفي (JP)، والذي يضم كلا من:

- الوسط الحسابي (Mean).

- معامل الاختلاف (Standard Deviation).

- الانحراف المعياري (Variance).

٣. التحليل الوصفي للمتغير المشاركة في صنع واتخاذ القرار: والذي تم الترميز له بالرمز (P) في هذه الدراسة والذي تم قياسه من خلال اربع تساؤلات (P1, P2, P3, P4) المشار اليها في الاستبانة حيث يشير الجدول رقم (٤) المبين في ادناه إلى ترتيب فقرات الاستبانة من حيث اهمية الاجابات العينة وهذا ما يشير إلى ان اعلى قيمة في الوسط الحسابي جاءت في الفقرة (P1) حيث بلغ الوسط الحسابي (٣,٦٤) وبمعامل اختلاف بلغ (١,٤٨) وكذلك بلغ الانحراف المعياري (١,٢٢) وكذلك يبين الجدول ادناه ان اقل قيمة في الوسط الحسابي جاءت في الفقرة (P3) حيث بلغ الوسط الحسابي (٣,١٤) وبمعامل اختلاف بلغ (١,٤٠) وبلغ الانحراف المعياري (١,١٨).

٤.

الجدول (٤) التحليل الوصفي للمتغير المشاركة في صنع واتخاذ القرار

| Descriptive Statistics |    |        |                |          |
|------------------------|----|--------|----------------|----------|
| الفقرات                | N  | Mean   | Std. Deviation | Variance |
| P1                     | 65 | 3.6462 | 1.21746        | 1.482    |
| P2                     | 65 | 3.3385 | 1.20256        | 1.446    |
| P3                     | 65 | 3.1385 | 1.18423        | 1.402    |
| P4                     | 65 | 3.5692 | 1.18545        | 1.405    |
| Valid N (listwise)     | 65 |        |                |          |

المصدر: اعداد الباحث بالاستعانة على مخرجات الحاسوب

٥. التحليل الوصفي الخاص في الأداء الوظيفي:

يتضمن هذا المحور الاهمية او تشخيص مستوى الاهمية للمتغير الأداء الوظيفي والذي تم الترميز له بالرمز (JP) والذي تم قياسه من خلال بعدين وهما (الأداء الوظيفي الناجم عن القوة الدافعية والذي تم الترميز له بالرمز MF، والأداء الوظيفي الناجم عن القدرة A).

- البعد الاول الأداء الوظيفي الناجم عن القوة الدافعية: حيث تم قياس هذا البعد من خلال خمسة تساؤلات والتي تم الترميز لها بالاتي (MF1, MF2, MF3, MF4, MF5) وكما مبين في الجدول (٥) ادناه حيث يشير الجدول إلى ان الفقرة (MF4) قد حصلت على اكبر قيمة في الوسط الحسابي حيث بلغ (٣,٧٣) وبلغ معامل الاختلاف (١,٥٨) وكذلك بلغ الانحراف المعياري (١,٢٦).

وكذلك تمثل الفقرة (MF5) اقل قيمة في الوسط الحسابي حيث بلغ (٢,٢٩) وبلغ معامل الاختلاف (١,٤٦) وكذلك بلغ الانحراف المعياري (١,٢١) وكما مبين في الجدول ادناه:



### الجدول (٥) التحليل الوصفي المتغير (الأداء الوظيفي الناجم عن القوة الدافعية MF)

| Descriptive Statistics                                                    |    |        |                |          |
|---------------------------------------------------------------------------|----|--------|----------------|----------|
| الفقرات                                                                   | N  | Mean   | Std. Deviation | Variance |
| هنالك تقدير كبير من قبل رؤسائي لي عند تحقيقي مستوى عال من الأداء (MF1).   | 65 | 3.1692 | 1.34128        | 1.799    |
| هنالك مساواة في توزيع العمل بين الموظفين (MF2).                           | 65 | 3.6462 | 1.28002        | 1.638    |
| جميع الموظفين يخضعون إلى مقياس تقويم الأداء الذي يقيس اداء كل منهم (MF3). | 65 | 3.2615 | 1.32614        | 1.759    |
| تمنحني الدائرة التي اعمل بها حوافز تشجيعية ترفع من مستوى الأداء (MF4).    | 65 | 3.7231 | 1.25633        | 1.578    |
| يزداد مستوى اداء عملي بالتحفيز المعنوي (MF5).                             | 65 | 2.2923 | 1.20834        | 1.460    |
| Valid N (listwise)                                                        | 65 |        |                |          |

المصدر: اعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات الحاسوب.

- البعد الثاني الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة: يمثل البعد الثاني من ابعاد الأداء الوظيفي في هذه الدراسة وهو الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة والذي تم قياسه من خلال اربعة تساؤلات والذي تم الترميز له بالرمز (A) حيث تمثل الفقرة (A3) اعلى قيمة في الوسط الحسابي حيث بلغ (٣,٠٦) وبمعامل اختلاف (١,٦٢) وبلغ الانحراف المعياري (١,٢٧). كذلك تمثل الفقرة (A1) أصغر قيمة حيث بلغ الوسط الحسابي (٢,٠٠) وبلغ معامل الاختلاف (٠,٦٢) والانحراف المعياري (٠,٧٩) وكما مبين في الجدول رقم (٦) ادناه:

### الجدول (٦) التحليل الوصفي للبعد الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة

| Descriptive Statistics                                          |    |        |                |          |
|-----------------------------------------------------------------|----|--------|----------------|----------|
| الفقرات                                                         | N  | Mean   | Std. Deviation | Variance |
| امتك قدرة كبيرة في انجاز الاعمال دون ملل (A1).                  | 65 | 2.0000 | .79057         | .625     |
| العمل المناط بي مناسب ومتوازن مع المستوى العلمي المؤهل به (A2). | 65 | 2.8308 | 1.32958        | 1.768    |
| A3                                                              | 65 | 3.0615 | 1.27325        | 1.621    |
| هنالك تقدم واضح في اداء الموظفين من خلال تنمية قدراتهم (A4).    | 65 | 2.9385 | 1.37928        | 1.902    |
| Valid N (listwise)                                              | 65 |        |                |          |

المصدر: اعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات الحاسوب

### ٦. اختبار الفرضيات:

يتضمن هذا المحور اجراء اختبار إلى الفرضيات التي تم وضعها في بداية البحث حيث قام الباحث باستخدام برنامج (SPSS) لغرض ايجاد العلاقة بين المتغيرين المتغير المستقل المشاركة في صنع واتخاذ القرار والمتغير التابع الأداء الوظيفي:

### \* ايجاد العلاقة بين المتغيرات:

لغرض اختبار الفرضيات قام الباحث بإيجاد العلاقة ما بين المتغيرين المتغير المستقل (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات) والذي تم الترميز له بالرمز (P)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) والذي تم الترميز له بالرمز (JP)، وإيجاد البعد الاول الأداء الوظيفي الناتج عن القوة الدافعية والذي تم الترميز له بالرمز (MF) والبعد الثاني الأداء الوظيفي الناتج عن القدرة والذي تم

الترميز له بالرمز (P) من خلال مصفوفة الارتباط لمعامل الارتباط (Pearson) وذلك من أجل دعم فرضيات البحث التي تم وضعها في بداية البحث وكما مبين في الجدول الآتي:  
الجدول (٧) العلاقة بين المتغير (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات: P) والمتغير (الأداء الوظيفي: JP)

| Correlations                                                 |                     |        |        |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|--------|--------|
|                                                              |                     | P      | JP     |
| P                                                            | Pearson Correlation | 1      | .615** |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     |        | .000   |
|                                                              | N                   | 65     | 65     |
| JP                                                           | Pearson Correlation | .615** | 1      |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | .000   |        |
|                                                              | N                   | 65     | 65     |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |        |        |

المصدر: اعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات الحاسوب

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة قوية ذات دلالة احصائية موجبة بين المشاركة في صنع القرارات والأداء الوظيفي.

حيث تضمن الفرضية الأولى وجود علاقة المتغير المستقل (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات) والذي تم الترميز له بالرمز (P) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) والذي تم الترميز له بالرمز (JP) وعليه من خلال ما تبين من النتائج المبينة في الجدول (٧) والمشار إليه أعلاه ان هناك علاقة قوية موجبة بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط (\*\* ٠,٦١٥) وعند مستوى **0.01 level (2-tailed)** ذات دلالة احصائية موجبة. من خلال ذلك يتبين ان مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول أعلاه تدعم الفرضية أعلاه.

الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة قوية ذات دلالة احصائية بين المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والأداء الوظيفي الناجم عن القوة الدافعية.
- هناك علاقة موجبة قوية ذات دلالة احصائية بين المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والأداء الوظيفي الناجم عن القدرة.

من خلال ما تبين في الجدول رقم (٨) الموضح ادناه ان هناك علاقة قوية ما بين المتغير المستقل وهو المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والذي تم الترميز له بالرمز (P) والمتغير الفرعي التابع (الأداء الوظيفي الناجم عن القوة الدافعية) حيث بلغ معامل الارتباط (\*\* ٠,٦١١) وهذا يدل انه هناك علاقة قوية ذات دلالة احصائية موجبة ما بين المتغيرين اعلاه عند مستوى (٠,٠١) دلالة احصائية موجبة. وهذا يدعم الفرضية الفرعية التي تنص على (هناك علاقة قوية ذات دلالة احصائية بين المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والأداء الوظيفي الناجم عن القوة الدافعية).

وكذلك يبين الجدول رقم (٨) ان هناك علاقة قوية موجبة ذات دلالة احصائية بين المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والأداء الوظيفي الناجم عن القدرة حيث بلغ معامل الارتباط (\*\* ٠,٥٠٢) عند مستوى (٠,٠١).

الجدول (٨) العلاقة بين المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والأداء الوظيفي الناجم عن القوة الدافعية

| Correlations |                     |        |        |        |
|--------------|---------------------|--------|--------|--------|
|              |                     | P      | MF     | A      |
| P            | Pearson Correlation | 1      | .611** | .502** |
|              | Sig. (2-tailed)     |        | .000   | .000   |
|              | N                   | 65     | 65     | 65     |
| MF           | Pearson Correlation | .611** | 1      | .677** |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   |        | .000   |
|              | N                   | 65     | 65     | 65     |
| A            | Pearson Correlation | .502** | .677** | 1      |
|              | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   |        |
|              | N                   | 65     | 65     | 65     |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب.

#### \* ايجاد التأثير بين المتغيرات:

قام الباحث في استخدام (regression analysis) وذلك لغرض ايجاد تأثير المتغير المستقل (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) للحصول على النتائج وكذلك لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص: الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والأداء الوظيفي.

الجدول (٩) التباين بين المتغيرين المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والمتغير الأداء الوظيفي

| ANOVA <sup>a</sup>           |            |                |    |             |        |                   |
|------------------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model                        |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                            | Regression | 1519.090       | 1  | 1519.090    | 38.227 | .000 <sup>b</sup> |
|                              | Residual   | 2503.526       | 63 | 39.739      |        |                   |
|                              | Total      | 4022.615       | 64 |             |        |                   |
| a. Dependent Variable: JP    |            |                |    |             |        |                   |
| b. Predictors: (Constant), P |            |                |    |             |        |                   |

المصدر: اعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات الحاسوب.

يتبين من خلال الجدول أعلاه (٩) ان هنالك تأثير قوي بين المتغير المشاركة في صنع واتخاذ القرارات في الأداء الوظيفي كون ان القيمة المحسوبة F سجلت أكبر قيمة حيث بلغت (٣٨,٢٢٧) عند مستوى (٠,٠٠٠) اي نه هنالك تأثير قوي ذات دلالة احصائية موجبة وهذا ما يدعم الفرضية يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية: يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والأداء الوظيفي الناجم عن القوة الدافعية.

### الجدول (١٠)

التباين بين المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والأداء الوظيفي الناجم عن القوة الدافعية

| ANOVA <sup>a</sup>           |            |                |    |             |        |                   |
|------------------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
|                              | Model      | Sum of Squares | Df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                            | Regression | 575.993        | 1  | 575.993     | 37.508 | .000 <sup>b</sup> |
|                              | Residual   | 967.453        | 63 | 15.356      |        |                   |
|                              | Total      | 1543.446       | 64 |             |        |                   |
| a. Dependent Variable: MF    |            |                |    |             |        |                   |
| b. Predictors: (Constant), P |            |                |    |             |        |                   |

المصدر: اعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات الحاسوب

يتبين من الجدول اعلاه ان هنالك تأثير قوي للمتغير المستقل على المتغير التابع حيث سجلت القيمة المحسوبة F أكبر قيمة حيث بلغت (٣٧,٥٠٨) عند مستوى (٠,٠٠٠) وهذا يدل ان يوجد تأثير قوي بين المشاركة في صنع واتخاذ القرارات في الأداء الوظيفي الناجم عن القوة الدافعية ذات دلالة احصائية موجبة وهذا يدعم الفرضية الفرعية التي تتضمن (يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والأداء الوظيفي الناجم عن القوة الدافعية). الفرضية الفرعية: يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والأداء الوظيفي الناجم عن القدرة.

الجدول (١١) التباين بين المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والأداء الوظيفي الناجم عن القدرة

| ANOVA <sup>a</sup>           |            |                |    |             |        |                   |
|------------------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
|                              | Model      | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                            | Regression | 224.270        | 1  | 224.270     | 21.187 | .000 <sup>b</sup> |
|                              | Residual   | 666.869        | 63 | 10.585      |        |                   |
|                              | Total      | 891.138        | 64 |             |        |                   |
| a. Dependent Variable: A     |            |                |    |             |        |                   |
| b. Predictors: (Constant), P |            |                |    |             |        |                   |

المصدر: اعداد الباحث بالاستعانة على مخرجات الحاسوب.

يتبين من الجدول اعلاه ان هنالك تأثير قوي للمتغير المستقل على المتغير التابع ذات دلالة احصائية وذلك كون ان القيمة المحسوبة سجلت أكبر قيمة حيث بلغت (٢١,١٨٧) عند مستوى (٠,٠٠٠) وهذا يدل انه هنالك تأثير قوي ذات دلالة احصائية موجبة للمتغير المستقل على المتغير التابع وهذا يدعم الفرضية التي تضمنت (يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والأداء الوظيفي الناجم عن القدرة).

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث الاستنتاجات التي توصل لها الباحث من خلال ما توصل له من نتائج وعلى ضوءها بين الباحث مجموعة من الاستنتاجات كذلك يتضمن هذا المبحث مجموعة من التوصيات قام الباحث بوضعها بالاعتماد على الاستنتاجات التي توصل لها وكما مبين ادناه:  
أولاً. الاستنتاجات:

١. من خلال ما تبين من نتائج تبين ان هنالك علاقة قوية ما بين المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والأداء الوظيفي.

٢. تبين النتائج ان هنالك علاقة قوية بين المشاركة في صنع واتخاذ القرارات كمتغير مستقل والمتغيرات الفرعية للأداء الوظيفي.
٣. بينت النتائج وجود تأثير معنوي ذات دلالة احصائية موجب للمتغير المستقل (المشاركة في صنع واتخاذ القرار) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)
٤. بينت النتائج وجود تأثير معنوي ذات دلالة احصائية موجب للمتغير المستقل (المشاركة في صنع واتخاذ القرار) على المتغيرات الفرعية الأداء الوظيفي.

#### ثانياً. التوصيات:

١. من خلال ما تبين من نتائج في هذا الدراسة يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات المبينة ادناه:  
١. من خلال ما تبين من نتائج اتضح ان عملية مشاركة في صنع واتخاذ القرارات يعتبر جزء مهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وعلية يجب الاهتمام بمفهوم مشاركة في صنع واتخاذ القرارات بما يعكسه من ايجابية في طبيعة الأداء الوظيفي للعاملين.
٢. اقامة ورش عمل وندوات ودورات الغرض منها تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين كون ان ورش العمل والدورات تعزز العاملين بمفاهيم خاصة في تحسين الأداء العاملين وتنمي من القدرات والقباليات المتاحة للعاملين.
٣. يعتبر العمل الاداري أحد الركائز النجاح كونه يساهم في تحقيق الاهداف والاستراتيجيات وعلية يجب الاهتمام بالأداء الوظيفي من خلال تحسين اداء العاملين.

#### المصادر:

١. الخالدي، خليل ابراهيم عيسى، ٢٠٠٥، المناخ التنظيمي وأثره في عملية الابداع، دراسة ميدانية لعينة من شركات ومديريات عامة لقطاعي الصناعة والكهرباء، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة البصرة.
٢. العباسي، علاء عبد السلام مصطفى محمد ، ٢٠٠٨، المناخ التنظيمي وانعكاساته في بناء المنظمة المتعلقة، دراسة استطلاع لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الموصل رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل.
٣. حمدي، اسراء وعد الله قاسم ، ٢٠٠٩، المناخ التنظيمي وأثره في امكانية تطبيق حلقات الجودة، دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل.
٤. أبان وناجي، ٢٠١٢، تقويم المناخ التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد (٢) العدد (١).
٥. سحر انور حسين، ٢٠١٣، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٣٦.

#### المصادر الأجنبية:

1. Appelbaum, S.H., Louis, D., Makarenko D., & Saluja, J. (2013). Participation in decision making: A case study of job satisfaction and commitment (Part I). Industrial and Commercial Training, 45(4), 222–229. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2012-0049>;

- <https://doi.org/10.1108/00197851311323510> & <https://doi.org/10.1108/ICT-09- 2012-0048>.
2. Black, J.S., & Gregersen, H.B. (1997). Participative decision making: An integration of multiple dimensions. *Human Relations*, 50(7), 859–879. <https://doi.org/10.1023/A:1016968625470> & <https://doi.org/10.1177/ 001872679705000705>.
  3. Borman, W. and Motowidlo, S. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*. 10: 99-109.
  4. Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*; San Francisco: Jossey-Bass, 71.
  5. Engelen, E. (2004) Problems of Descriptive Representation in Dutch Works Councils. *Political Studies*, Vol. 52, pp. 491-507
  6. Giri, V.N., & Kumar, S.P. (2013). Assessing the impact of participation in decision making on organizational citizenship behaviour: The mediating role of organizational commitment. In D. Chatterjee, M. Dhal, & S.P. Pati (Eds.), *High-tech people, high-tech HR. Are we missing the humane touch?* (pp. 41–46). New Delhi: Bloomsbury
  7. Hose, C. (2012). What is the definition of job performance? Retrieved from [http://www.ehow.com/into\\_7856570\\_definition\\_jobperformrancehtml](http://www.ehow.com/into_7856570_definition_jobperformrancehtml) on 28 March, 2012.
  8. Knoop, R. (1995). Influence of participative decision-making on job satisfaction and organisational commitment of school principals. *Psychological Report*, 76(2), 379–382. <https://doi.org/10.2466/pr0.1995.76.2.379>
  9. Kumar, S.P., & Giri, V.N. (2013). Impact of teachers' participation in decision making on commitment forms in Indian engineering institutions. *Pacific Business Review*, 5(1), 49–58.
  10. Knudsen, H. (1995). *Employee Participation in Europe*. London: Sage Publications.
  11. Levinson, K. (2001) Employee representatives on company boards in Sweden. *Industrial Relations Journal*, Vol. 32, Issue 3, pp. 264-274.
  12. Locke, E. A., & Schweiger, D. M. 1979. Participation in decision-making: One more look. In B. M. Staw (Ed.), *New directions in organizational behavior*, vol. 1: 265-339, Greenwich, GT: JAI Press.
  13. Mizrahi, S. (2002). Workers' Participation in Decision-making Processes and Firm Stability. *British Journal of Industrial Relations*, Blackwell publishers Ltd, Uk, 40:4, 0007-1080 pp.689-707.
  14. Mitchell, T. R. 1973. Motivation and participation: An integration. *Academy of Management Journal*, 16: 670-679.
  15. Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. *Handbook of psychology*.
  16. Ojo, O. (2009). Impact assessment of corporate culture on employee job performance. *BusinessIntelligent Journal* 2(2) 389-412.
  17. Torres, L. (1991). Worker Participation and the Road to Socialism in SALB, 15 (5).
  18. Ugwu, M. E. (2017). Demographic variables and job performance of librarians in university libraries in South East Nigeria.