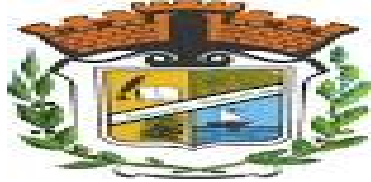


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل



كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم : علوم التسيير

العنوان

أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر _ بجاية _

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ :

بوزيدي رابح

من إعداد الطالب :

بوطاوي علي

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم و اللقب
رئيسا		عيسى نجيمي
مشرفا و مقررا		رابح بوزيدي
مناقشا		فوزية غياط

السنة الجامعية : 2019/2018

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل



كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم : علوم التسيير

العنوان

أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر _ بجاية _

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ :

بوزيدي رابح

من إعداد الطالب :

بوطاوي علي

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم و اللقب
رئيسا		عيسى نجيمي
مشرفا و مقررا		رابح بوزيدي
مناقشا		فوزية غياط

السنة الجامعية : 2019/2018

شكر وعرقان

" من لم يذق مر التعلم ساعة ... تجرع دل الجهل طول حياته "

" ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و ان أعمل صاحا ترضاه "

الحمد لله أهل الحمد والثناء و الصلاة و السلام على نبينا محمد صلى الله عليه و سلم

نشكر الله سبحانه و تعالى عل جزيل نعمه و كريم فضله و واسع رحمته

يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك على إتمام هذا البحث

الذي نسأل الله أن يكون خالصا لوجهه الكريم .

و من باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله فالشكر موصول للأستاذ المشرف **رابح بوزيدي**

على هذا البحث الذي ام يذخر جهدا في اتمامه بتوجيهاته و نصائحه القيمة ليرى هذا العمل النور

بعد المشقة و الصبر .

و أتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص للسيدة

مديرة اتصالات بجاية و جميع الموظفين الذين أسدوا إلينا النصح و بسطوا يد العون تفضلا منهم و

كرما لإنجاح هذا العمل جزاهم الله خيرا .

و لا يفوتني أن اشكر كل من ساهم في انجاح هذا الإنجاز من قرب او من بعيد ، و كل من قدم لنا

النصح و الإرشاد و التوجيه و كل من كان لنا سندا و عوننا

لكم مني تحية طيبة

إهداء

أبي رحمه الله و أمي و زوجتي حفظهما الله

إلى كل الأهل و الأقارب

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

راجيا رضا الله ثم رضاهم ...

قائمة

المحتويات

الصفحة	العنوان
.I	الشكر
.II	الإهداء
.III	فهرس المحتويات
.IV	فهرس الجداول
.V	فهرس الأشكال
.VI	فهرس الملاحق
أ_ر	مقدمة
	الفصل الأول : مدخل حول الإدارة بالمشاركة
12	تمهيد
13	المبحث الاول : أساسيات حول الإدارة بالمشاركة
13	المطلب الأول : مفهوم الإدارة بالمشاركة
15	المطلب الثاني : التطور التاريخي للإدارة بالمشاركة
27	المطلب الثالث : أسباب ظهور الادارة بالمشاركة
28	المطلب الرابع : مبادئ و اهمية الادارة بالمشاركة
31	المبحث الثاني : أشكال الإدارة بالمشاركة
31	المطلب الأول : المشاركة في اتخاذ القرار
32	المطلب الثاني : المشاركة في العملية الانتاجية
33	المطلب الثالث : المشاركة في العملية المالية
34	المبحث الثالث : أبعاد الإدارة بالمشاركة
36	المطلب الأول : التمكين و التكوين
37	المطلب الثاني : الإتصال الفعال و مشاركة المعلومات و التدريب
39	المطلب الثالث : بناء فرق العمل و النمط الديمقراطي
40	المطلب الرابع : تحفيز العاملين و تفويض السلطة .
42	المبحث الرابع : تطبيق الادارة بالمشاركة
42	المطلب الأول : تحديد درجة المشاركة
46	المطلب الثاني : اساليب و نماذج الادارة بالمشاركة
56	المطلب الثالث : معوقات تطبيق الادارة بالمشاركة
57	المطلب الرابع : نتائج لادارة بالمشاركة

59	الخلاصة
	الفصل الثاني: الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي
62	تمهيد
62	المبحث الأول : أساسيات حول الرضا الوظيفي
62	المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي و اهميته
64	المطلب الثاني : عناصر و عوامل الرضا الوظيفي
71	المطلب الثالث : انواع و مظاهر الرضا الوظيفي
72	المبحث الثاني : تقييم الرضا الوظيفي
72	المطلب الأول : نظريات الرضا الوظيفي
82	المطلب الثاني : مؤشرات الرضا الوظيفي
84	المطلب الثالث : طرق قياس الرضا الوظيفي
90	المبحث الثالث : اليّة تحقيق الرضا الوظيفي
90	المطلب الأول : البرامج الداعمة للرضا الوظيفي
93	المطلب الثاني : مسببات الرضا الوظيفي
95	المطلب الثالث : نتائج الرضا الوظيفي
97	المبحث الرابع : اثر أبعاد الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي
97	المطلب الأول : اثر الاتصال الفعال و مشاركة المعلومات على الرضا الوظيفي
98	المطلب الثاني : اثر بناء فرق العمل على الرضا الوظيفي
99	المطلب الثالث : ثر تفويض السلطة على الرضا الوظيفي
100	المطلب الرابع : اثر تحفيز العاملين على الرضا الوظيفي
100	المطلب الخامس : اثر التدريب على الرضا الوظيفي .
101	الخلاصة
	الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لأثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي لمؤسسة إتصالات الجزائر _ ولاية بجاية _
103	تمهيد
104	المبحث الأول : تقديم المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر فرع ولاية بجاية
104	المطلب الأول : نشأة و تعريف المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر فرع بجاية
105	المطلب الثاني : المهام و المسؤوليات لمديرية العملياتية لإتصالات الجزائر فرع بجاية

قائمة المحتويات

106	المطلب الثالث : أهداف المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر فرع بجاية
106	المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لإتصالات الجزائر فرع بجاية
111	المبحث الثاني : تصميم الدراسة الميدانية و خطواتها الإجرائية
111	المطلب الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة
114	المطلب الثاني : أساليب المعالجة الإحصائية
117	المطلب الثالث : إختبار اذات الدراسة
123	المبحث الثالث : تحليل النتائج و اخبار الفرضيات
123	المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
128	المطلب الثاني : إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجروف _ سمرتوف)
128	المطلب الثالث : تحليل فقرات و إختبار فرضيات الدراسة
149	المطلب الرابع : إختبار الفروق
152	الخلاصة
154	الخاتمة
158	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة
الجدول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
35	أبعاد الإدارة بالمشاركة .	01
70	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها	02
83	نوع الشكاوى و عدد العمال	03
111	الاستبانات الموزعة و المسترجعة من عينة الدراسة	04
112	جدول التوزيع لمقياس ليكارت	05
115	جدول توزيع طول الفئة	06
117	جدول قائمة الأساتذة المحكمين	07
118	الصدق الداخلي لفقرات لبعء الأول الإتصال الفعال و مشاركة المعلومات	08
119	الصدق الداخلي لفقرات لبعء بناء فريق العمل	09
119	الصدق الداخلي لفقرات البعد تفويض السلطة	10
120	الصدق الداخلي لفقرات البعد تحفيز العاملين	11
121	الصدق الداخلي لفقرات لبعء التدريب	12
121	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث الرضا الوظيفي	13
122	معامل الارتباط بين معدل كل بعد مع المعدل الكلي لفقرات المحور	14
123	معامل الارتباط بين متوسط المحور و المتوسط الكلي للإستبانة	15
123	معامل الثبات (طريقة ألفا كرومباخ)	16
124	توزيع افراد العينة حسب الجنس	17
124	توزيع افراد العينة حسب العمر	18
125	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	19
126	توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي	20
127	توزيع افراد العينة حسب الخبرة.	21
128	اختبار التوزيع الطبيعي .	22
129	تحليل فقرات البعد الأول الإتصال الفعال و مشاركة المعلومات .	23
130	تحليل فقرات البعد الثاني بناء فريق العمل .	24
132	تحليل فقرات البعد الثالث تفويض السلطة .	25
133	تحليل فقرات البعد الرابع تحفيز العاملين .	26

قائمة الجداول

134	تحليل فقرات البعد الخامس التدريب .	27
136	تحليل فقرات محور الرضا الوظيفي	28
139	نتائج اختبار T_test لإختبار الفرضية الأولى .	29
140	نتائج اختبار T_test لإختبار الفرضية الثانية .	30
141	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (K.S)	31
141	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار فرضيات الدراسة	32
143	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الإتصال الفعال و مشاركة المعلومات على الرضا الوظيفي	33
144	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بناء فريق العمل على الرضا الوظيفي	34
145	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تفويض السلطة على الرضا الوظيفي	35
146	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تحفيز العاملين على الرضا الوظيفي	36
147	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب على الرضا الوظيفي	37
148	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي	38
149	نتائج اختبار T(T_test) للعينة المستقلة بالنسبة لتغير الجنس	39
150	تحليل التباين الاحادي بالنسبة لمتغير العمر	40
150	تحليل التباين الاحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	41
150	تحليل التباين الاحادي بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي	42
151	تحليل التباين الاحادي بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة	43

قائمة
الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ث	النموذج الإفتراضي للدراسة .	01
73	سلم ماسلو للحاجيات الإنسانية	02
76	محتوى نظرية هرزبرج (العاملين)	03
79	خطوات إدراك الموظف للعدالة	04
107	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر مديرية _ بجاية _	05
124	نسبة توزيع افراد العينة حسب الجنس .	06
125	نسبة توزيع افراد العينة حسب العمر .	07
126	نسبة توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي .	08
127	نسبة توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي .	09
128	نسبة توزيع افراد العينة حسب الخبرة .	10

قائمة

الملاحق

رقم الملحق	العنوان
01	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة
02	إستبان الدراسة
03	مخرجات spss المتعلقة بالإتساق الداخلي
04	مخرجات spss المتعلقة بمعامل الإرتباط
05	مخرجات spss المتعلقة بإختبار التوزيع الطبيعي
06	مخرجات spss المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية
07	مخرجات spss المتعلقة بتحليل العبارات
08	مخرجات spss المتعلقة بإختبار الفرضيات

المقدمة

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات والتطورات التي تؤثر في مختلف جوانب الحياة والتي لا يتوقع لها أن تقف عند حد معين، وتتأثر المؤسسات بشقيها العامة والخاصة شأنها في ذلك شأن مختلف القطاعات المجتمع بما يجري حولها، الأمر الذي أدى إلى ظهور عدد من المداخل والأنظمة والمفاهيم الحديثة لمواكبة تلك التغيرات وتحقيق السرعة في التكيف والاستجابة مع تلك القوى التي في مقدمتها العولمة والثورة التقنية والمعلوماتية.

إن منظمات الأعمال تعمل بصورة دائمة ومستمرة على تحقيق أهدافها والمحافظة على بقاءها ونموها وهذا ما يدفعها باستمرار نحو تطوير وتعديل استراتيجياتها بما يتلاءم مع المستجدات الحديثة لاسيما الرفع من مستوى الرضا لدى الموظف والارتقاء نحو تحقيق الأفضل، فالرضا الوظيفي يمثل الحد الفاصل بين النجاح والإخفاق في منظمات الأعمال.

وتعد الإدارة بالمشاركة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى اهتماما متزايدا من قبل الباحثين و المسؤولين في القطاع العام والخاص، ويأتي ذلك نتيجة للانفتاح العالمي وتطور وسائل الإعلام و الاتصالات، والحاجة الماسة للمنظمات لتحويل أساليب إدارة أعمالها وشؤون موظفيها بما يتماشى و طموحاتهم و تطلعاتهم وفق أسس و أنماط جديدة تتدرج ضمن إدارة حديثة تعرف بالإدارة بالمشاركة .

وتعتبر الموارد البشرية عاملا أساسيا من عوامل التنمية والتطور، فهي تحتل مكانة مميزة وتحظى بالاهتمام في المؤسسات، فبعد أن كانت مجرد يد عاملة تتلقى التعليمات ولها دور في إنتاجية المؤسسة وذلك ببذل الجهد مقابل المكافآت المالية، فقد أصبحت هذه المؤسسات تتنافس من اجل الحصول على أفضل المهارات وأحسن القدرات والعمل على تطويرها وتمييزها لما ستحققه لها من تميز حيث تمكنها من مواجهة التحديات.

أولاً: إشكالية الدراسة.

إن التغيرات التي تحدث في المؤسسات نتيجة التغيرات في البيئة الخارجية المليئة بالتحديات التنافسية تجعل من الصعوبة على هذه المؤسسات ان تكتسب ميزتها التنافسية وتكون فاعلة عن طريق إدارة مواردها الملموسة فقط، ولمواجهة ذلك بدأ التفكير يتجه نحو إدارة فرق العمل وفق مبدأ المشاركة سعيا منها لتحقيق مبدأ الرضا الوظيفي كنشاط تتفوق به المؤسسة على منافسيها.

ومما سبق يمكن إبراز إشكالية الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر للإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بجاية؟

وانطلاقاً من التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية على أسلوب الإدارة بالمشاركة ؟
- هل تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية على مستوى عالي من الرضا الوظيفي.؟
- هل هناك أثر لأبعاد الإدارة بالمشاركة في الرضا الوظيفي بالمؤسسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لإجابات المبحوثين حول أثر الإدارة بالمشاركة في الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لإجابات المبحوثين حول أثر الإدارة بالمشاركة في الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير السن؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لإجابات المبحوثين حول أثر الإدارة بالمشاركة في الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لإجابات المبحوثين حول أثر الإدارة بالمشاركة في الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المنصب الوظيفي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لإجابات المبحوثين حول أثر الإدارة بالمشاركة في الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الخبرة المهنية؟

ثانيا: الفرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية على أسلوب الإدارة بالمشاركة.
- الفرضية الثانية: تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية على مستوى عالي من الرضا الوظيفي.
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ للإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي .
- تنقسم هذه الفرضية إلى خمسة فرضيات فرعية وتتمثل في:
- الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لعملية الاتصال الفعال و مشاركة المعلومات على الرضا الوظيفي .

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لعملية بناء فرق العمل على الرضا الوظيفي .

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لعملية تفويض السلطة على الرضا الوظيفي .

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لعملية تحفيز العاملين على الرضا الوظيفي .

الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لعملية التدريب على الرضا الوظيفي .

الفرضية الرابعة: اختبار الفروق وتنقسم إلى خمسة فرضيات فرعية وهي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لإجابات المبحوثين حول أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لإجابات المبحوثين حول أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير السن.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لإجابات المبحوثين حول أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لإجابات المبحوثين حول أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المنصب الوظيفي.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لإجابات المبحوثين حول أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

ثالثا: أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في انعكاسات الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بجاية ذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :

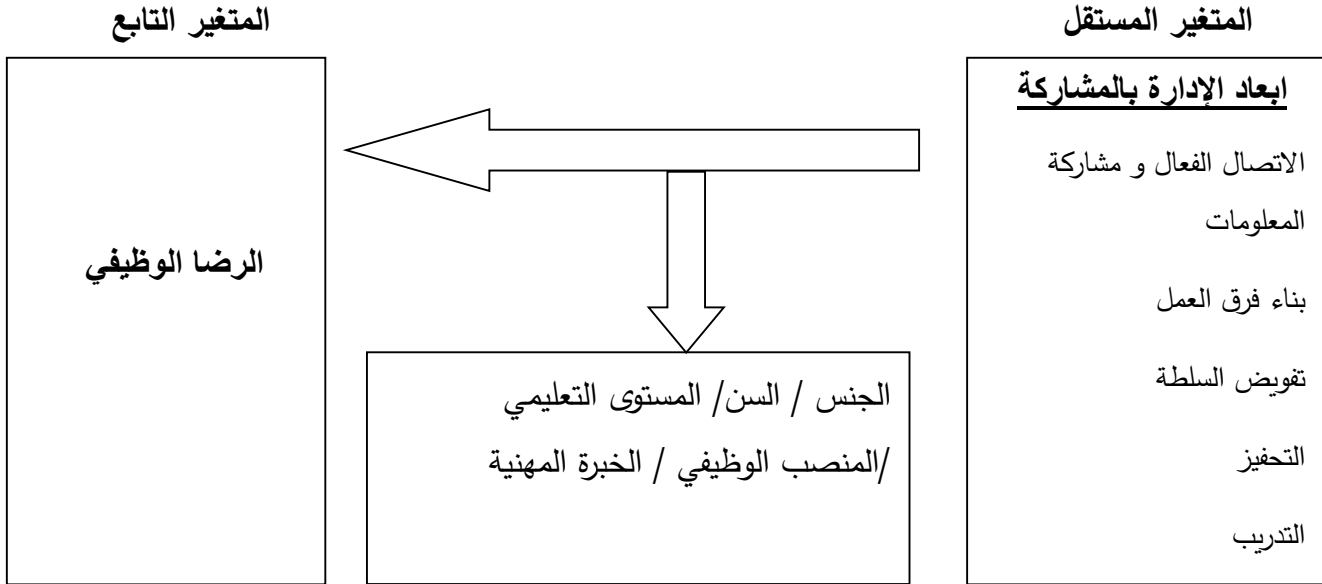
- إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة من خلال اطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات صيغة مباشرة بالموضوع والتعرف على محتوياتها الفكرية واستخلاص ابرز مؤشرات هذه الدراسة.
- تشخيص مستوى تطبيق مفهوم الادارة بالمشاركة في المؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية.
- معرفة مدى إدراك إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية لأهمية الإدارة بالمشاركة .
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية.

رابعا: منهج دراسة

من اجل تحقيق هدف البحث التعرض لجميع جوانبه، تم إتباع المنهج الوصفي قصد الالمام بالجانب النظري للدراسة، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة والمنهج التحليلي بكونه يهدف إلى التعرف على وضعية المؤسسة بطريقة تفصيلية دقيقة من خلال جمع جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بها ، والقيام بتحليلها بهدف اختيار واستخراج نتائج واختبار صحة فرضياته، وهذا بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. spss

خامسا: نموذج الدراسة

الشكل رقم(01):النموذج الإفتراضي للدراسة



المصدر: من اعداد الطالب

سادسا: أهمية الدراسة:

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تناول موضوعي الإدارة بالمشاركة و الرضا الوظيفي وذلك لأهمية هذين المتغيرين، ويمكن إدراك أهمية موضوع الدراسة في النقاط التالية:
- الأهمية العلمية: إن موضوع الإدارة بالمشاركة من المواضيع الهامة والمعاصرة الذي تقوم عليه المنظمة، حيث تسهم هذه الدراسة في الوصول إلى فهم جيد لنمط الإدارة بالمشاركة، تسليط الضوء على جوانب الرضا الوظيفي.
 - الأهمية التطبيقية: تتجلى من خلال الدراسة الميدانية بمقر مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية ومنه معرفة أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي ، وتساهم هذه الدراسة في تطبيقاتها في تقديم عدد من التوصيات والاقتراحات قد تساعد المسؤولين على معالجة أساليب تطبيق الإدارة بالمشاركة و الرفع و تحسين مستوى رضا الموظفين العاملين في مؤسسة.

سابعا: أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- يمكن أن نوجز أسباب اختيار دراسة هذا الموضوع في النقاط التالية:
- ✓ قلة الأبحاث والدراسات التي تناولت أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي .

- ✓ تخصصنا في مجال التسيير وتحديدًا تسيير الموارد البشرية.
- ✓ حداثة الموضوع خاصة في الشق المتعلق بالإدارة بالمشاركة.
- ✓ الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بمجال تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة.
- ✓ التعرف على أهم أبعاد الإدارة بالمشاركة وأهمية كل بعد .
- ✓ محاولة معرفة أثر الإدارة بالمشاركة على الرضى الوظيفي .

ثامنا: حدود الدراسة:

بسبب طبيعة موضوع الدراسة والمنهجية المستخدمة اقتصرت هذه الدراسة على:

-المجال البشري: اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على جميع الموظفين وإطارات بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية.

-المجال المكاني: اقتصر المجال المكاني لهذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية.

-المجال الموضوعي: اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على تناول مفهوم الإدارة بالمشاركة و

الرضا الوظيفي بهدف ترسيخ معرفة و رؤية للموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية حول هذين

الموضوعين الأساسيين على الرغم من اختلاف خصائصهم الديموغرافية.

-المجال الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الدراسي 2018/2019.

تاسعا: صعوبات الدراسة:

✓ قلة المراجع والمواضيع المتعلقة بالموضوع محل الدراسة خاصة منها المتعلق بجانب الإدارة بالمشاركة

.

✓ صعوبة الحصول على المعلومات من الموظفين بالمؤسسة بسبب التحفظ والتكتم و نقص الثقة .

عاشرا: الدراسات السابقة:

تعتبر دراسة أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي من الدراسات القليلة على المستوى المحلي أو العربي

على حد سواء، ويرجع ذلك أساسا إلى حداثة هذا المفهوم في المجال الإداري، وكذا قلة الاهتمام والممارسة

الفعلية له في أغلب المنظمات، لكن هناك بعض الدراسات القريبة منه رغم اختلاف متغيراتها و منهجيتها

ونتائجها ومن أهمها ما يلي:

الدراسات السابقة بالعربية:

ومن بين الدراسات العربية التي تناولت هذا المفهوم ما يلي:

✓ دراسة العياشي عنصر سنة 1997 بعنوان " الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية" ¹. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية ، و معرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزي إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار ، و تكونت عينة الدراسة الأساسية من (320) عضو هيئة التدريس ، منهم (130) من جامعة الجزائر ، و (69) من جامعة وهران ، و (121) من جامعة قسنطينة ، و قد اعتمد الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة .

اهم النتائج :

1 _ إن مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام مستوى متدني .
2_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث (وهران ، الجزائر ، قسنطينة) تعزي لمتغير المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس .
أهم التوصيات :

1_ تشجيع عملية المشاركة في صناعة القرار على كافة المجالات في الجامعات الجزائرية .
2_ ضرورة إنهاء مرحلة الفردية في اتخاذ القرارات .
3_ العمل على زيادة وسائل الإتصال بين الإدارة الجامعية و أعضاء هيئة التدريس .
4_ توفير كل البيانات و المعلومات اللازمة في عملية صناعة القرارات الرشيدة .
5_ تطبيق سياسة الإنتخاب الإدارة الجامعية في تنصيب العمداء و رؤساء الأقسام بدل نظام التعيين .
✓ دراسة ابو عيطة ، سنة 2013 بعنوان " معيقات استخدام النمط التشاركي في الادارة المدرسية في محافظات غزة و سبل معالجتها" ²

هدفت هذه الدراسة الى دراسة معيقات استخدام النمط التشاركي في الادارة المدرسية في محافظات غزة و سبل معالجتها ، و اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية بمحافظات غزة للعام الدراسي (2011-2012) .

(1) العياشي عنصر ، الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية ، الملتقى العلمي حول المدينة و المؤسسة غدا ، مركز البحوث في الانتربولوجيا الاجتماعية و الثقافية ، وهران ، الجزائر ، 1997.

(2) أبو عيطة ، عبد الله عفيف ، معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة و سبل معالجتها " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2013.

اهم النتائج المتوصل اليها :

- 1- ان معيقات استخدام النمط التشاركي في الادارة المدرسية قد بلغت (63.36 %) و جاءت المعوقات المؤسسية بالدرجة الأولى ، ثم تلاها المعوقات الخاصة بالمعلمين ، و خيرا المعوقات المتعلقة بالمدرء .
 - 2 _ عدم اتاحة الفرص العادلة للتدريب و الترقيات و عدم التحفيز العادل للأداء ، وعدم وجود ثقة بين العاملين مما أدى إلى عدم وجود مشاركة معرفية صادقة بين العاملين .
 - 3 _ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمعيقات استخدام النمط التشاركي في الادارة المدرسية تعزي للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي ، المنطقة التعليمية ، سنوات الخدمة)
- اهم التوصيات :

- 1 _ العمل على تخفيف الابعاء الملقة على كاهل المعلمين في المدارس من خلال تخفيض نصاب المعلم و زيادة المساحة المتاحة له للمشاركة في الادارة .
 - 2 _ رفع مستوى رضا المعلم عن وظيفته .
 - 3 _ اشباع حاجات التقدير و الاحترام لدى المعلمين .
 - 4 _ العمل على توفير الحوافز المادية و المعنوية .
 - 5 _ عقد لقاءات و ورش عمل لمدرء المدارس حول النمط التشاركي و جدوى تطبيقه في المدارس .
 - 6 _ تدريب المعلمين و المعلمات على نمط الادارة بالمشاركة .
- ✓ دراسة الحلو ، عبد العزيز سنة 2010 تحت عنوان " اثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الادارية للعاملين " دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ¹ .
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التفويض على تنمية المهارات الادارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و قام الباحث بتوزيع استبانات على افراد مجتمع الدراسة ممن يعملون في الوظائف الإشرافية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .
- اهم النتائج المتوصل اليها في الدراسة :

(1) الحلو ، عبد العزيز ، اثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الادارية للعاملين دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2010

- ان الجامعات الفلسطينية تتمتع بمستوى مناسب من تفويض الصلاحيات .
 - يوجد هناك تنظيم اداري مناسب .
 - ان هناك علاقة قوية بين التنظيم الاداري للجامعة و مستوى تفويض الصلاحيات .
 - ان تفويض الصلاحيات يساهم بشكل فعال في تنمية المهارات القيادية ، و تقوية العلاقات الانسانية ، و رفع مستوى مهارة ادارة الوقت لدى العاملين
- أهم التوصيات :

- 1_ تطوير الهيكل التنظيمي لدعم مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار .
 - 2- الإهتمام بإزالة المعوقات التي تحد من مشاركة الموظفين مثل إجراءات العمل ، السرية المبالغ فيها ، احتكار السلطة و الصلاحيات ، التمسك بحرفية اللوائح و القوانين ... الخ .
 - 3 _ إعداد دورات تدريبية في مجال مهارات تفويض الصلاحيات .
 - 4_ تقديم الدعم و التشجيع المعنوي .
 - 5 _ منح الثقة للموظفين .
 - 6_ اتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة .
- الدراسات السابقة الخاصة بمحور الرضا الوظيفي :
- ✓ دراسة صيبان ايمان تحت عنوان " أثر الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية " ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و ادارة الافراد و حوكمة الشركات ، جامعة تلمسان 2012 .
- افرزت نتائج الدراسة بان الرضا الوظيفي يعتبر من اهم الاسس التي يبني عليها نجاح المؤسسة ، و هو يؤثر بشكل كبير على سلوك و اداء الموارد البشرية و هو يشكل دافعا مهما نحو الانجاز المتميز ، أي ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يعد من اهم محددات نجاح او فشل منظمات الاعمال .
- ✓ دراسة محمودية شهيرة تحت عنوان " الرضا الوظيفي و علاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية ، كلية علم النفس و علوم التربية ، تخصص ، علوم التربية ، جامعة الجزائر ، 2000.
- ✓ دراسة عزيون زهية تحت عنوان " التحفيز و اثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ، جامعة سكيكدة ، 2007 .

حيث افرزت نتائج الدراسة حالة من ردود الفعل السلبية فيما يخص المكافآت المادية المقدمة من طرف المؤسسة رغم توفرها فهي لم ترق الى اشباع الحاجات المختلفة لأفراد عينة الدراسة ، و ردود الفعل الايجابية فيما يخص الحوافز المعنوية .

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع هذه الدراسة في تناول موضوع الادارة بالمشاركة و كيفية الاستفادة منها، حيث أشارت غالبية الدراسات السابقة إلى أن تطبيق مفهوم الادارة بالمشاركة في العديد من المنظمات الصناعية، التجارية، الخدمية... كان له أثر إيجابي على مواردها البشرية ، كما ان اسلوب الادارة يعد من بين الاساليب الاكثر فعالية في تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي لدى العاملين ، الا انه ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها هي أنها تبحث في جانب هام و حيوي وهو واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في مؤسسات الاقتصادية، كما تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر ابعاد الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية بجاية ، حيث تم تقسيم المتغير المستقل (الإدارة بالمشاركة) إلى خمسة أبعاد أساسية وهي: الإتصال الفعال و مشاركة المعلومات ، بناء فرق العمل ، تفويض السلطة ، تحفيز العاملين ، التدريب ، والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) .

احدى عشر: مصطلحات الدراسة:

- الإدارة :هي عملية التخطيط و تنظيم المشاريع ، بهدف تحقيق أهداف معينة ، و تتكون من عدد من الوظائف التي تسعى إلى بناء سياسة المؤسسة و هي تخطيط ، التنظيم ، المراقبة ، التوجيه موارد المؤسسة سواء مادية او بشرية .
- المشاركة :أو " التقاسم " هو الاستخدام المشترك للمورد أو المساحة ، بمعناها البسيط ، فإنها تشير إلى الاستخدام المشترك أو تبادل سلعة محدودة بطبيعتها .
- الإدارة بالمشاركة: هي العمل الانساني المنظم الهادف الى تحقيق نتائج واهداف قامت من اجلها منظمة الاعمال و هذا من خلال الاستثمار في المورد البشري كافة.
- الرضا الوظيفي : يعرف الرضا الوظيفي في هذه الدراسة بانه مستوى رضا العامل تجاه ستة عناصر هي العمل الذي يقوم به ، الاجر الذي يتقاضاه ، نظام الترقية في المؤسسة ، محيط العمل ، زملائه في العمل ، رؤسائه .

اثني عشر: هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع في شقيه النظري و التطبيقي تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث تم التطرق في الفصل الأول بعنوان مدخل حول الادارة بالمشاركة ، قسم الى أربعة مباحث ، الأول يتمثل في أساسيات حول الإدارة بالمشاركة ، والمبحث الثاني يتمثل في أشكال الإدارة بالمشاركة ،المبحث الثالث يتمثل في أبعاد ،الإدارة بالمشاركة والمبحث الرابع يتمثل في تطبيق الإدارة بالمشاركة ،أما الفصل الثاني فيعد " الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي " ، تم تقسيمه إلى أربعة مباحث الأول يتمثل في أساسيات حول الرضا الوظيفي ، و المبحث الثاني يتمثل في تقييم الرضا الوظيفي ، المبحث الثالث يتمثل في آلية تحقيق الرضا الوظيفي ، المبحث الرابع يتمثل في أثر أبعاد الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي .

في حين خصص الفصل الثالث للجانب التطبيقي حيث اعتمدنا على الاستبيان كأداة لمعرفة وجود اثر الادارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية بجاية.

حيث تم توزيع الاستبيان على عينة طبقية عشوائية من موظفي المؤسسة قدرهم 54 عامل وتم استرجاع 48 استمارة خضعت لتحليل الدراسة.

الفصل الأول : مدخل حول الإدارة بالمشاركة

تمهيد

المبحث الأول : أساسيات حول الإدارة بالمشاركة

المبحث الثاني : أشكال الإدارة بالمشاركة

المبحث الثالث : أبعاد الإدارة بالمشاركة

المبحث الرابع : تطبيق الإدارة بالمشاركة

خلاصة

تمهيد :

كانت بداية الاهتمام بمشاركة العاملين في الإدارة مع بداية الانتقادات الموجهة إلى النموذج الكلاسيكي للإدارة الذي يعتبر العامل كآلة تقوم بالتنفيذ فقط ، حيث اهتمت بعض المدارس كالمدرسة السلوكية و العلاقات الإنسانية بالعامل كان0سان له احتياجات و أهداف و طموحات و شعور ، يمكن تحفيزه على العمل من خلال مشاركته في إدارة المؤسسة التي يعتبر جزءا منها ، و بناء على ذلك يضم هذا الفصل المباحث التالية :

- المبحث الأول : أساسيات حول الإدارة بالمشاركة
- المبحث الثاني : أشكال الإدارة بالمشاركة
- المبحث الثالث : أبعاد الإدارة بالمشاركة
- المبحث الرابع : تطبيق الإدارة بالمشاركة

المبحث الأول : أساسيات حول الإدارة بالمشاركة

تعتبر الإدارة قديمة قدم الإنسان ، فأى عمل يتطلب اشتراك أفراد وفق طريقة و منهج معين حيث تدعو الحاجة للإدارة عندما تجتمع هؤلاء الأفراد أهداف محدد يسعون إلى تحقيقها ، حيث أن الإدارة ترمي إلى استخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة منها المادية و البشرية ، و حتى تحقق أهدافها لا بد لها من المزج بين هذا و ذلك .

المطلب الأول : مفهوم الإدارة بالمشاركة

تعد الإدارة من أهم العلوم الإنسانية و الاجتماعية لتحقيق المصالح المشتركة للجماعات، فمند القدم بدأ الإنسان بتشكيل جماعات من أجل تحقيق المصالح الفردية و الجماعية التي لم يقدروا على الوصول إليها بشكل فردي ومثلت الإدارة الحلقة الأساسية لتنسيق الجهود ، أصبحت في المجتمعات الحديثة أداة في توجيه الدول و الشعوب نحو تحقيق الغايات و الأهداف في الحاضر و المستقبل، و تزداد أهميتها بتوسع النشاطات البشرية، و اتساع مجالاتها و اتجاهها نحو التخصص بمنظور التقنية، إذ تعد الإدارة أحد أهم العناصر الرئيسية لأي منظمة، و المحرك الأساسي لجميع مواردها و المسؤولية عن تنسيق عمل هذه الموارد من أجل تحقيق أهدافها بأفضل السبل و أقل التكاليف بمعنى آخر بكفاءة و فعالية، و تعددت المفاهيم للتعريف بالإدارة من المفكرين حسب نظرتهم على الإدارة و التي تطورت مع مرور الزمن¹.

وترجع جذور كلمة إدارة إلى اللغة الإيطالية و تعني التحكم أو التعامل مع الأشياء أو الأشخاص ، أما في اللغة العربية فقد جاء من الأصل (أدار) أي أحاط به و جعله يدور ، استخدم هذا المصطلح في المنظمات ليشير إلى إدارة شؤونها بالشكل الذي يحافظ على استمراريتها و فعاليتها.

تعتبر المشاركة فن من فنون القيادة التي تعتمد على الإدراك السليم للعلاقات الإنسانية، فهي أيضا وسيلة ناجحة و مهمة و أسلوب بارع لزيادة فاعلية القرارات و قبولها من المرؤوسين²، و يختلف الباحثون و الكتاب حول تحديد مفهوم المشاركة و هذا الاختلاف ما هو إلا نتيجة للاختلاف في الفلسفات و العقائد الاجتماعية

(1) Keith Davis 1966 – human relation at work – kogakusha-co.ltd-tokyo-second ed-new York –p 427

(2) عبد البري درة ، العامل البشري و الإنتاجية ، جامعة اليرموك ، الاردن ، 1982 ، ص 107 .

و الاقتصادية و الاجتهادات . "كما أنه يمكنها أن تخلق الجو النفسي و الموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بدل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج كما يمكنها التوفيق بين المصالح و رغبات العاملين و مصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين .

أما الإدارة بالمشاركة فقد عرفها الباحثون و المفكرون حسب نظرتهم الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية إذ أن مسألة وضع تعريف شامل لمشاركة العاملين تكتنفها بعض الصعوبات نظرا لإتساع الموضوع و اتصاله بموضوع الديمقراطية و علاقتها بالإدارة من جهة أخرى ، وكذلك ارتباطه بفروع المعرفة المختلفة كعلم النفس و الاجتماع و الاقتصاد و السياسة و القانون ، و تتعلق بجوانب سلوكية و إدارية و تتدرج من دافعية الفرد و اعتبار القابلية عبر القيادة و ديناميكية الجماعة و العوامل التنظيمية و السياسية و الاجتماعية ، فهي "إسهام المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية بأشكال و درجات متفاوتة من المساهمة في صنع القرارات ، هذا و قد عبر عنها بكونها العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بممارسة بعض التأثير على عملهم و على الظروف التي يعملون تحتها و على نتائج عملهم .

يعرف سوكيوو (Sekiou) الإدارة بالمشاركة على أنها " أسلوب إداري يتحقق عن طريق مجموعة من التقنيات و التطبيقات التي تؤدي إلى تقاسم المعلومات ، المعارف ، سلطة اتخاذ القرارات ، القوة المالية و تقاسم المسؤولية بين مجموع العاملين مع مراعاة نجاح المؤسسة ، و زيادة التوافق بين الأهداف الفردية و أهداف المؤسسة ¹ ، حيث يقوم المسير بالالتقاء بالعاملين لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم و تحليلها و محاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها ، منا يخلق الثقة لديهم لإشراكهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية و الإنتاجية للمؤسسة ² ، فالإدارة بالمشاركة عبارة عن علاقة متبادلة بين الإدارة و العاملين ، و تهدف إلى استمرار زيادة إنتاجية المؤسسة عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها ، بما يؤدي إلى تحقيق التعاون فيما بين العاملين و فيما بين العاملين و الإدارة .

كما أكد أمين عبد العزيز حسن ³ ، أن الإدارة بالمشاركة هي التعود على التعاون بين الإدارة و العاملين

¹ st-onge E .(2007) , Analuse qualitative du concept de la conscirnce de l'environnement d'affaires , Maitrise projets retrospectives , Ecole de relation industrielles , université de Montréal , Canada , p 6

(2) نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية و التطبيق ، مكتبة دار الثقافة و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الاردن ، 2003 ، ص 208 .

(3) أمين عبد العزيز حسن ، إدارة الأعمال ، قباء للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 128-129 .

في اقتراح إجراءات العمل و اتخاذ القرارات ، تتيح لهم الحرية في العمل الجماعي و مناقشة مشكلاتهم مما يؤدي إلى زيادة المبادرة و الابتكار و تسهيل الوصول إلى الأهداف المحدد ، فالإدارة بالمشاركة لا تعتبر العامل مجرد بائع لجهده للمؤسسة بل هو يستثمر ذلك الجهد في المؤسسة ، و هذا الاستثمار يضمن له حقوقا شأنه شأن حملة الأسهم وأصحاب المؤسسة ، فهي بذلك تركز على بعدين أساسيين هما : البعد الإنساني ، من خلال الاعتراف بالاستقلالية النسبية للعاملين و العمل على استغلالها في تغيير بناء القوة داخل المؤسسة و تحقيق التناسق التام بين أهداف الأطراف و التنظيم ، و البعد الثاني هو البعد الاقتصادي ، و الذي ينعكس في كيفية تحقيق المؤسسة أفضل استثمار لمصدر إنتاجها الاستراتيجي و المتمثل في مخزون الذكاء البشري و مؤهلاته ، حيث أن الفرد لن يعطى كل ما له من قدرات إلا بتوفر شروط من بينها شعوره بالاهتمام به و مشاركته و رضاه .

و يعتبر أسلوب الإدارة بالمشاركة أسلوب قديما حديثا ، أساسه ديمقراطية الحياة في المؤسسة ، و من تم الاستعمال الأفضل للطاقات الكامنة لدى كل عامل عن طريق تنميتهم و الاستفادة من معارفهم و هذا بتشجيعهم و كسب ثقتهم و رضاهم عن المؤسسة ، لكن هذه الديمقراطية لا تعني بالضرورة أن المؤسسة مجبرة على تبني الأسلوب الديمقراطي المثالي ، من خلال المشاركة التامة و المثالية للعاملين في اتخاذ القرارات ، فليست جميع الآراء متساوية ، و من الصعب اتخاذ جميع قرارات المؤسسة بالتصويت ، فالأساس هو أن يكون لكل عامل الحق في محاولة التأثير على عملية اتخاذ القرار ، في إطار تشاركي ، حيث يثق العاملون أن الإدارة لن تتخذ قرارات تعسفية ضد مصلحة العاملين ، هذا ما يجعل أساس الإدارة بالمشاركة هو الثقة و الاحترام و المصارحة و لرضا بين الإدارة و العاملين .

المطلب الثاني : التطور التاريخي للإدارة بالمشاركة

امتازت فترة نهاية القرن التاسع عشرة و بداية القرن العشرين بتأثير المدرسة الكلاسيكية ، التي تعتمد على التبرير الاقتصادي للأمور ، و من أمثلته أن الشيء الوحيد الذي يدفع العاملين للعمل و الانضباط هو العوائد المادية ، و بالتالي يجب الاهتمام بأنظمة الأجور و الحوافز كأهم مبادئ هذه المدرسة ، و قد جاءت المدرسة الكلاسيكية نتيجة جهود عدد من المفكرين الذين اهتموا بزيادة الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات ، و انه لزيادة إنتاجية هذه المؤسسات لا بد من استخدام بعض المبادئ الاقتصادية في إدارة الأعمال و لاهتمامهم بهذه المبادئ فقد انقسم المفكرون إلى اتجاهين ، اهتم الاتجاه الأول بالكفاءة الاقتصادية لأداء العمل ، أي أنهم اهتموا بمبادئ الإدارة في المستويات الإدارية الدنيا و يعتبر تايلور (Taylor) أهم رواده ، أما الاتجاه الثاني الذي يعتبر فايول (Fayol) و ويبر (Weber) أهم رواده ، فقد اهتم بمبادئ الإدارة التي تطبق على كل

المستويات الإدارية¹ ، و كان من ابرز مظاهر هذه المدرسة إهمال جانب العلاقات الإنسانية ، حيث كان العامل يعامل على انه آلة دون الاهتمام بمشاعره و احتياجاته ، كما تم اعتبار أعمال المؤسسة معروفة و ذات طبيعة روتينية و أنها تعمل في محيط مغلق و لا تتفاعل مع محيطها الخارجي الذي يعتبر مستقرا نسبيا ، و من أهم نظريات هذه المدرسة : نظرية الإدارة العلمية ، نظرية التقسيم الإداري و النظرية البيروقراطية .

اهتمت نظرية الإدارة العلمية لتايلور بإعطاء العامل طابعا علميا في المؤسسات² ، و ركزت على تقسيم العمل إلى مهام بسيطة متكررة بشكل فردي و امثل ، من اجل رفع أداء و رضا العاملين ، و كان هدف تايلور هو وضع تنظيم علمي لمهام كل عامل ترشيده من اجل الحصول على أفضل العوائد الممكنة ، و قدم تايلور بعض مبادئ العمل في كتابه " مبادئ الإدارة العلمية " سنة 1911 و التي تتضمن :

- الاختيار و التدريب العلميين للعاملين ، الذي يستوجب من الإدارة أن توفر لهم الإرشادات التفصيلية من اجل تأدية العمل بأعلى مستوى .

- تعاون الإدارة مع العاملين وفقا لمبدأ المنافع المتبادلة للتأكيد من إتمام العمل حسب الطريقة العلمية .
 - تقسيم المسؤوليات بين المسيرين و العاملين ، حيث يتحمل المسير مسؤولية التصميم و تنظيم العمل و التخطيط المفصل لكل مهمة تسند إلى العامل ، الذي يقتصر دوره على التنفيذ .
 - تحديد المهام بدقة بالاعتماد على مبادئ علمية واضحة ، و ذلك بهدف التحليل العلمي الدقيق لكل مهمة من مهام العمل .

عليه فإن الإدارة العلمية تهدف إلى تحديد ما يجب انب نتجه العامل يوميا و يكون مقبولا اقتصاديا من وجهة نظر الإدارة ن فقد اهتم تايلور ، بتركيز السلة في يد المسير و مركزية اتخاذ القرار بحيث يكون العامل منفذ لأوامر الإدارة ، كما ركز على اكتشاف الطرق التي تزيد إنتاجية العاملين و تزيد أجورهم من خلال ربط الأجر بالإنتاج ، و ذلك بتحديد الطريقة الأفضل ناء على دراسة الحركة و الوقت .

(1) أحمد ماهر ، الإدارة : المبادئ و المهارات ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 54-55.

(2) رعد حسن الصرن ، نظريات الإدارة و الأعمال : دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة و ممارستها و وظائفها ، دار الرضا للنشر ، الطبعة الأولى ، دمشق ، سوريا ، 2004 ، ص 23 .

يعتبر فايول (Fayol) من أشهر رواد النظرية العلمية الحديثة حيث ركز في أبحاثه ودراساته على العمليات الإدارية و التنظيمية في المؤسسة بغرض الوصول إلى مبادئ عامة، بعكس تايلور الذي تركزت دراساته على العاملين و وظائفهم ، و قد وضع فايول انه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية و القواعد و الأوامر ، حيث قسم العملية الإدارية إلى خمس وظائف هي : التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، التنسيق و الرقابة ، بناء على هذه الأنشطة استطاع أن يضع مبادئ يمكن من خلالها القيام بهذه الأنشطة الإدارية بشكل امثل و هي : تقسيم العمل و التخصص ، وحدة السلطة ، الضبط ، وحدة الأمر ، وحدة التوجيه ، مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة ، مبدأ المكافأة و التعويض ، المركزية ، مبدأ التدرج في السلطة ، مبدأ لنظام ، مبدأ المساواة و العدل ، استقرار العاملين ، مبدأ المبادرة و مبدأ تنمية روح الجماعة¹، و تعتبر هذه النظرية مكتملة لنظرية الإدارة العلمية ن لكنها تختلف معها في بعض الأمور فهي لا تؤمن بضعف مستويات تحمل السلطة و عدم القدرة على التوجيه الذاتي و إنما ترى أن تقسيم العملية الإدارية إلى مكونات أو وظائف يسهل عملية الإنتاج على أساس واضح من وجهة السلطة و تنسيق خطوات و مراحل التنفيذ².

أما النظرية البيروقراطية لعالم الاجتماع ويبر (Weber) فتفترض أن العاملين غير عقلانيين و أنهم انفعاليون في أدائهم للعمل ، مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل و هذا ما انعكس على تفسير هذه النظرية لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المؤسسة ، فهي تعتبر أن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد و الإجراءات داخل المؤسسة ، و قد ركز ويبر منذ بداية القرن العشرين على دراسة التنظيمات الإدارية من خلال الأشكال المختلفة للسلطة الإدارية و المبادئ التي تحكم عملية إصدار الأوامر من المستويات العليا إلى الدنيا ، حيث ميز بين ثلاثة مستويات من السلطة : السلطة التقليدية المستمدة من العادات و التقاليد الاجتماعية ، السلطة الشخصية و تستمد من مجموعة من المواهب و الصفات النادرة التي يملكها المدير و يستخدمها للتأثير على المجتمع ، و النوع الثالث هو السلطة القانونية و هي السلطة الرسمية و الشرعية المستمدة إلى قوة الدستور و القانون³ ، و كانت ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطتهم

(1) محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزء الأول ، الجزائر ، 1995 ، ص 57 .

(2) رشيد خالد راشد منصور ، المركزية و اللامركزية في الإدارة التربوية من وجهة نظر مديري و مديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين ، 2004 ، ص 31 .

(3) رشيد خالد راشد منصور ، المرجع السابق ، ص 32 .

و غياب الانتظام في الإدارة دون وجود قواعد تحكم السلوك ، سبب دراسته و بحثه حيث توصل إلى ما يعرف بالتنظيم البيروقراطي الذي يتميز بالمبادئ التالية : التخصص و تقسيم العمل ، تسلسل السلطة ، وضع نظام للقواعد يحدد واجبات و حقوق العاملين ، وضع نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في الظروف المختلفة للعمل ، و وضع نظام من العلاقات الغير الشخصية و وضع نظام للاختيار و ترقية العاملين¹ ، و يرى ويبر أن مركز السلطة هو الذي يتخذ القرارات و يصدر التعليمات التي تكون من أعلى السلم الهرمي إلى المستويات التنظيمية الدنيا ن التي لا تملك سلطة القرار و إنما عليها التنفيذ فقط . كما يرى أن هذا التنظيم أكثر تحكما في برنامج العمل الإنتاجي ، و ذلك لأنه محدد و واضح ، و محكوم بلوائح مكتوبة و لا يخضع لرأي المدير . لكنه بطئ التنفيذ بسبب كثرة الأنظمة و اللوائح كما انه لا يسمح بالتجديد و الابتكار ، و يهتم بالنتاج أكثر من اهتمامه بالعاملين و احتياجاتهم².

و مع بداية ظهور النقابات العمالية في الولايات المتحدة الأمريكية ، التي عملت على الدفاع عن حقوق العاملين ، بدأت المدرسة الكلاسيكية تواجه بعض الصعوبات و الانتقادات منها³ :

- اعتمدت المدرسة الكلاسيكية على دراسة الحركة و الوقت ، و هذا ما جعل العاملين بمثابة آلات في خدمة أصحاب العمل باستمرار .
- تركيز هذه المدرسة على النواحي العلمية و أهملت النواحي الإنسانية و الاجتماعية مثل العلاقات الاجتماعية مما زاد في تعقيد المشاكل لان للعاملين مشاعر و أحاسيس لا يمكن الاستفادة منها من قبل ذوي الاختصاص
- اهتمام المدرسة الكلاسيكية بالحوافز المادية فقط لزيادة الإنتاجية و أغفلت الحاجيات النفسية و الحوافز المعنوية
- تجاهل المدرسة الكلاسيكية لدراسة تأثير الجانب الإنساني على أداء العمل و رضاه مثل تأثير الاتصال ، القيادة ، و التحفيز⁴ .

و كان ظهور المدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية كردة فعل على المدرسة الكلاسيكية ، التي لم تهتم بالعامل كإنسان و افترضت أن الحوافز المادية هي ما يهمه و بالتالي فقد أهملت العوامل الاجتماعية و

(1) أحمد ماهر ، الإدارة و المبادئ و المهارات ، المرجع السابق ، ص 33.

(2) رشيد خالد منصور ، المرجع السابق ، ص 32.

(3) رعد حسن الصرن ، المرجع السابق ، ص 39.

(4) أحمد ماهر ، الإدارة و المبادئ و المهارات ، المرجع السابق ، ص 62.

الإنسانية ، حيث تم انتقاد ما كان يعاني منه المرؤوسين من سوء معاملة و تسلط و أهمل المشاعر و أحاسيس و اعتبارهم مثل الآلات ، كما لوحظ أن تحقيق رضا العاملين يتم من خلال إعلامهم حول مشاكلهم الروتينية التي تحدث في مؤسستهم ، و ان شعورهم و إحساسهم بالانتماء للمجموعة هو ما يدفعهم للعمل ، و اهتمت المدرسة السلوكية بالدرجة الأولى بعلم النفس و تأثيراته على العاملين داخل المؤسسة و خارجها ، و كذلك بعلم الاجتماع الذي يهتم بدراسة الإنسان من خلال علاقته بالبيئة المحيطة و العلاقات الاجتماعية و التركيب البيئي المؤثر في سلوكه ، فهي ترى أن شعور العامل و إحساسه بانتمائه للمجموعة التي يعمل معها هو الأساس الذي يحفزهم للعمل و العطاء ، كما اهتمت هذه المدرسة بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم ، و بالتنظيم الغير الرسمي للمؤسسات ، و قد استفادت هذه المدرسة من أبحاث كل من ماري باركر فيوليت (Mry parker) و كير تلوين (Kurt lewin) التي وجهت البحوث نحو تفسير سلوك الفرد و الجماعة و العناية بدراسة ظروف العامل .

حيث يعتبر ماري فيوليت أول من أدرك أهمية العوامل الإنسانية في التنظيم و قد رفضت مفاهيم الإدارة العلمية ، و اعتبرت العلاقات الإنسانية أساسية للعمل ، و بما انه من الصعب حصر أفكارها في إطار متكامل إلا أنها تحدثت عن بعض المفاهيم التي أثرت في الفكر الإداري و منها :

- استبعاد المركزية المتسلطة و ذلك بخلق روح التعاون بين الرئيس و المرؤوسين و هذا لا يتم إلا إذا حاول الرئيس فهم طبيعة مرؤوسيه و توجيههم بطريقة يتقبلونها بعيدا عن التسلط في إصدار الأوامر و اتخاذ القرارات مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب النفسية و الإنسانية للعاملين .

- تكون المسؤولية جماعية حيث يرى فيوليت بان المسؤولية ليست فردية بل جماعية الآن عددا كبير من الأفراد يشتركون مع بعضهم البعض في تنفيذ أعمال متناسقة و متكاملة مع بعضهما الآخر و لا يمكن فصلها ، و تتحدد مسؤولية كل فرد من خلال حجم أو قيمة الأعمال التي نفدها قياسا بأهداف المشروع الاقتصادي المراد تحقيقه ، كما أن محاسبة المقصرين تتم من خلال توجيه الجهود الجماعية الهادفة لتحسين مستويات الأداء و التنفيذ ، مع ضرورة إعطاء الملاحظات حول هذا التقصير الفردي بطريقة ليس لها تأثير نفسي سلبي على العامل .

- استخدام السلطة : حيث ترى ماري فيوليت ، بان كل مركز من المراكز الوظيفية في الهيكل التنظيمي الإداري يحتاج لشخص محدد حسب المؤهلات و الكفاءات المطلوبة ، حيث يتمتع صاحب هذه المراكز

الوظيفية بالسلطة التي تتناسب تماما مع طبيعة العمل المستند اليه ، لذلك فان السلطة الممنوحة للعامل مستمدة من الموقع الذي يشغله في المؤسسة بالدرجة الأولى و ليست ممنوحة له من المستويات الإدارية العليا .
كما ساهم **كير تلوين** (Kurt Lewin) احد رواد علم النفس الاجتماعي في أواخر الثلاثينات في تطوير دراسة المجموعات ، فساهمت دراساته في إثراء الدراسات السلوكية و فهم و تحليل سلوك الفرد في بيئة العمل ، سمي هذه الدراسات بـ ديناميكيات الجامعة عن طريق التفاعل و الوعي الجماعي المتزايد بين أفراد الجماعة ، حيث بين لوين أن الشخصية الجماعية تفوق شخصية الفرد من حيث الأهمية ، فالمجموعات هي كائنات حية لها إرادتها المستقلة و شخصيتها المتميزة .

قد قدم لوين ثلاثة أنماط للإدارة ودرسها من حيث تأثيرها على ديناميكية الجماعة و هي : النمط الأوتوقراطي المتسلط ، النمط الحر و النمط الديمقراطي¹ ، و يعتبر النمط الأوتوقراطي المتسلط العاملين مجرد منفذين لما تطلبه الإدارة ، حيث يحتفظ القائد أو المدير بسلطة اتخاذ جميع القرارات و عدم إشراك العاملين فيها ، بما في ذلك تحديد الأنشطة و الإجراءات و توزيعها على العاملين ، كما يعتمد أسلوب الثواب و العقاب ، و يعتبر القائد في هذا النمط الإداري محور الاتصالات في المجموعة ، في حين أن النمط الحر يعطي بعض الحرية للعاملين في أداء العمل ، حيث تقوم الإدارة بملاحظة كيفية أداء العاملين للعمل ، أما النمط الديمقراطي فيسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم ، و إعطائهم الثقة ، تفويض السلطة لهم ، فكرة هذا النمط تتمثل في ان المجموعة تتقاسم المهام و أن القائد يعتمد على المجموعة في اتخاذ القرارات ، و قد توصل لوين من خلال اختباره لهذه الأنماط إلى أن النمط الديمقراطي هو الأحسن ، لان إشراك العاملين في الإدارة يساعد على تحفيزهم لأداء أعمالهم بشكل جيد² ، كما ان هذا النمط يساعد على تنظيم المجموعة لنفسها ، حيث تتميز المجموعات التي تعمل في إطار هذا النمط بدرجة عالية من الابتكار ، ثبات مستوى الاداء ، مستوى عالي من الرضا لدى العاملين ، روح الفريق ، التفاعل الاجتماعي في العمل .

ثم جاء **التون مايو** (Elton Mayo) مدعما و مساندا لأفكار باركر فيوليت (Follet Mary parker) و كير تلوين (Kurt Lewin)، من خلال أعماله القائمة على أنماط الصداقة و دفاعه عن العلاقات الإنسانية كمجموعة من الوسائل التي بها يمكن ان نحدث الافراد و ندفعهم للعمل و الإنتاج و قد اقترنت

(1) Mongeau p ,et Tremblay J . (1995) , Typologie des modes d'interaction en groupe de tache , Revue québécoise de psychologie , vol .16 , N°1 , p140.
(2) Charon J.L. , et Sépari S . (2001) , Organisation et gestion de l'entreprise , 2^{ème} édition , Dunod , Paris , p 29.

دراسات مايو بتطورين حركة العلاقات الإنسانية التي تعتبر اللبنة الأولى للاهتمام بالمشاركة في الإدارة¹ ، حيث اشرف مايو على تجارب تمت في مصانع هاوثورن (Hawthorne) بالولايات المتحدة الأمريكية ، ومن خلال هذه التجارب التي امتدت من عام 1927 الى عام 1933، تم الاهتمام بمطالب العاملين النفسية و الاجتماعية ، و فتح آفاق جديدة للتفكير في إدارة الأفراد و في تحقيق الأهداف المادية و المعنوية معا². كما استنتج مايو ان إنتاجية العامل لا تتحدد عل أساس الطاقة الجسمانية و العوامل المادية فقط ، بل على أساس طاقته الاجتماعية أيضا ، باعتبار ان العامل اجتماعي يسعى الى علاقات افضل من الاخرين ، و ان افضل سمة انسانية جماعية هي التعاون ، حيث ان العامل في المؤسسة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ، و يتأثر في سلوكه بآرائها و معتقداتها ، و شعور العامل بانتمائه للجماعة و اشباع حاجة الاجتماعية قبل المادية هو الاساس في تحفيزه للعمل³.

كما نادى مايو الى تحسين اساليب القيادة لدى المشرفين و مشاركة العاملين في مناقشة مشاكلهم الاجتماعية و محاولة اعطائهم شعور بالاهتمام بهم كشركاء في العمل و ليس كإجراء ، كما اوضح ان للعاملين اهدافا قد تختلف عن اهداف المؤسسة و تتعارض معها ، لذلك فانه من الضروري على الادارة ان تناقش هذه الاهداف مع العاملين و ان تسعى الى تحقيقها عن طريق تفويض بعض السلطة للعاملين و اشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم و بذلك يشعر العاملون بإنسانيتهم و و كرامتهم و انتمائهم لمؤسستهم ، و هذا الشعور يحفزهم لمزيد من العمل⁴ ، اما ماسلو و من خلال نظريته في الدافعية الانسانية ، بدأ أبحاثه حول سلوك الافراد مند ستة 1939 الى سنة 1943 ، مبينا ان للعاملين حاجات مرتبطة بشخصياتهم و التي تبدأ من الحاجات الفيزيولوجية البسيطة كالأكل و الشرب مروراً بالحاجة للأمان ، الانتماء و الاحترام وصولاً الى الحاجة لتحقيق الذات⁵ ، و بما ان هذه الحاجات مرتبطة بالظروف التنظيمية فإنها تؤثر بالتالي على

(1) Ghadiri D.P. (1988) , Genèse et analyse d'une expérience de gestion participative ayant échoué , Maitre en sciences commerciales , Ecoles des Hautes Etudes Commerciales (HEC) , Université de Montréal, Canada ,p26.

(2) صلاح الدين الشنواني ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مدخل الأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 1994 ، ص 481.

(3) صالح حميدات ، اثر التسيير بالمشاركة على أداء المؤسسة الإنتاجية : دراسة ميدانية بشركة سونلغاز الكهرياء بجيجل ، رسالة ماجستير في إدارة أعمال المؤسسات ، كلية علوم التسيير ، جامعة جيجل ، 2006 ، ص 12-13 .

(4) محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، الاردن ، 2004 ، ص 45 .

(5) رعد حسن الصرن ، المرجع السابق ، ص 274-275.

سلوك العامل ، لهذا فقد أكد ماسلو على ضرورة إعطاء الأولوية لأساليب الإدارة التي تسمح بتحقيق هذه الحاجات ، و ان هذه الأساليب تتمثل في اسلوب المشاركة الذي يقوم على التكامل بين حاجات المؤسسة و حاجات العاملين¹ .

وقد تطورت أعمال ماسلو (Maslow) حول الدافعية بفضل أعمال فريديريك هرزبرغ (Frederik Herzberg) حول العاملين ، الذي قام فيها بدراسة عوامل الدافعية في المؤسسة من وجهة نظر مختلفة ، حيث اهتم بشكل خاص بموضوع الرضا في مجال العمل ، و حدد من خلال دراساته مجموعتين من العوامل ، منها ما يؤدي الى الرضا في العمل و هي العوامل التي تشكل مضمون العمل و محتواه ، و منه ما تؤدي الى عدم الرضا ، و هي العوامل المتعلقة ببيئة العمل ، و بالتالي فقد توصل هرزبرغ إلى انه يمكن تجميع العاملين في المؤسسة الى مجموعتان من الحوافز و هما :

_ عوامل الدافعية : اذا توفرت هذه العوامل تسبب الرضا و تحفز الفرد للمزيد من العمل و الجهد ، و تتعلق هذه الحاجات بمضمون العمل و جوهره و منها : الانجاز ، الاعتراف بالجميل ، الترقية و النمو ، الاستقلالية ، التطور و غيرها .

_ عوامل الصيانة : و هي عوامل تتعلق ببيئة العمل ، فعدم تلبيتها بسبب صراعات داخل المؤسسة ، بينما توفيرها لا يحقق اي رضا اضافي باعتبارها عوامل ضرورية للعمل منها ظروف العمل ، الراتب ، العلاقة مع الزملاء ، الحياة الشخصية ، الوضع الوظيفي و غيرها .

جاءت فيما بعد نظرية ماك غريغور (Mc gregor) التي بنت الاسس الاولى للإدارة بالمشاركة من خلال توضيح اهمية خلق التوافق الاشباع حاجات العاملين من خلال عملهم في المؤسسة ، لكي يشعروا انهم مرتبطين بها فيسعون الى تطويرها و تحسينها باستمرار ضمانا لبقائها ، و حتى يتم تحقيق التكامل بين أهداف العاملين و المؤسسة من وجهة نظر ماك غريغور فانه يجب إتباع مايلي² :

- تحديد و توضيح متطلبات الوظائف .
- ان تترك للعاملين حرية العمل و الحكم و الاختيار .
- وضع اهداف واضحة و محددة يجب تحقيقها في مدة قصيرة .
- المشاركة في وضع الاهداف .

(1) صالح حميدات ، المرجع السابق ، ص 13 .

(2) رعد حسن الصرن ، المرجع السابق ، ص 285.

- المشاركة في مراجعة النتائج المحققة .
- مساعدة العاملين على تحقيق اهدافهم من قبل المدير .
- و في إطار ذلك قدم غريغور عام 1960 في كتابه " الجانب الإنساني لمؤسسة " مفهومين مختلفين للطبيعة الانسانية ، المفهوم الاول يتمثل في نظرية (X) المستمدة من رؤية المدرسة الكلاسيكية للعامل ، حيث تفترض انه كسول بطبيعته ، و لا يحب العمل و ليس له طموح لا يملك روح المبادرة و يتجنب تحمل المسؤولية ، و لهذا يحب اجبار العامل على العمل و مراقبته و توجيهه و تهديده بالعقاب من اجل دافعه للعمل و تحقيق اهداف المؤسسة ، اما المفهوم الثاني فتمثله النظرية (Y) التي تعكس حقيقة ان العمل يمكن ان يكون مصدر لرضا و اكتشاف مهارات العاملين غير المستغلة ، خاصة فيما يخص الابداع ، فهذه النظرية تدعو الى تغيير طريقة قيادة العاملين مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم خاصة الحاجة إلى الاعتراف وتهدف نظرية Y إلى جعل أعضاء المؤسسة واعين بمساهماتهم في الجهود الجماعي الذي يبذلونه لتشجيعهم على تكوين قوة عمل متعاونة و متكاملة تهدف إلى تجنب كل مقاومة للسلطة الرسمية هذا التعاون يمكن من الحصول عليه من خلال تقاسم المعلومات مع العاملين و السماع لهم بالتعبير عن آرائهم حول مختلف مشاكل المؤسسة ،مع السماح لهم بالمشاركة في بعض القرارات و حتى ممارسة نوع من القيادة الذاتية. في مقابل ذلك تحصل الغدارة على تعاونهم بهدف وضع هذه القرارات حيزالتنفيذ¹ . وتقوم النظرية على عدة افتراضات منها²:
- أن العامل يعتبر العمل و بذل الجهد العضلي و الذهني شيء طبيعي مثل الأكل و الراحة.
- ان الرقابة الخارجية المستمرة و التهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة لتوحيد جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة فيمكن للعاملين أن يمارسوا نوعا من الرقابة الذاتية من أجل القيام بالعمل و تحقيق الأهداف
- يستطيع العامل العادي، إذا وضع في ظروف مناسبة ان يتحمل المسؤولية ،ومن الممكن أن يسعى غلى هذه المسؤولية.
- إن العاملين يتطوعون إلى ان يقابل تحقيق الأهداف مستوى من الاعتراف يرتبط بالإنجاز .
- إن قدرة العاملين على ممارسة الإبداع والتطوير منتشرة بين العاملين.

(1) ليندة رقام ، التسيير بالمشاركة و صراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري و عمال مؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة

- ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، ص 17 .

(2) رعد حسن الصرن ، المرجع السابق ، ص 285.

- وقد وضع (تيتار) (thietart) ملاحظة (ماك غريغور) (mc gregor) بان المشاركة في الرقابة تؤدي على تحفيز كبير لتحقيق الأهداف¹، ولهذا من الأفضل أن يقوم العاملون بمهمة الرقابة على أنفسهم باعتبار عنصر محفز لتحقيق الأهداف و تقليل النزاعات .

تأتي فيما بعد أعمال (ارجيريس) (argyris) التي درس فيها موضوع الغدرة وعلاقتها مع العاملين من وجهة نظر الموصفات الشخصية للإنسان البالغ ، حيث يعتبر ارجيريس أن معظم الأساليب الإدارية التقليدية تتضارب مع متطلبات و موصفات هذه الشخصية . وقد قسم ارجيريس حياة الإنسان العامل إلى مرحلتين هما: مرحلة الطفولة و مرحلة النضج، و يؤكد أن الإنسان لا يمر من مرحلة الطفولة على مرحلة النضج إلا إذا كان بإمكانه تحمل مسؤولية نشاطاته و مراقبتها⁴ ، أي أن الإنسان البالغ (أو الشخصية الناضجة) يميل أكثر على تحمل المسؤولية و يفضل دورا اكبر في تحديد و تحقيق أهدافه و بذلك يوصي ارجيريس بالسماح بالمزيد من المسؤوليات و السماح أكثر تنوعا و تعديل طبيعة و شكل الإشراف على العمل بحيث تستخدم علاقات إنسانية أفضل و أكثر عمقا . وهذا على خلاف النظرية الكلاسيكية التي من خلال مبادئها المعروفة بالتخصص و تقسيم العمل ووحدة الأمر و نطاق الإشراف و غيرها ، تؤدي على جعل الشخصية الناضجة للعامل سلبية و تابعة لا تستغل الا القليل من قدراتها . فالباحث يؤمن ان الظواهر السلبية في سلوك الموظفين هي نتيجة لعدم التوافق بين الاداء الادارات و طبيعة شخصية الموظفين البالغين .

ويضيف **كاما كام** (khemakhem) أنه يجب إعطاء العامل مهمة تقييم نفسه أي قيامه بالرقابة الذاتية، بالإضافة الى توسيع المهام و الوظائف من خلال مشاركته في عملية اتخاذ القرارات و إعلامه بنتائج عمله و مشاركته في تصور المهام التي يقوم بها³ . و قد وضحت المدرسة الاجتماعية التقنية (écol socio _ technique) و على رأسها ريسيت (Trist) في معهد تافيستوك للعلاقات الإنسانية و جود علاقة و ارتباط بين العوامل التكنولوجية و الظروف النفسية و الاجتماعية للعاملين في المؤسسة ، حيث تعتبر المؤسسة نظاما اجتماعيا و تقنيا تعتمد على مبدا ان كل نظام إنتاجي يتضمن نظاما تقنيا و اجتماعيا في نفس الوقت⁴ ، و يرتبط العاملون في المؤسسة بكل نظام ، حيث يقوم النظام التقني على مفهوم الزمن و التكلفة المعتمد على المردودية ، و يتميز بالتقسيم الكبير للمهام من اجل فعالية اكبر في الرقابة ، اما النظام

(1) Hermel P . (1988) , Le management participatif : sens , rélités , actions , Editions d'organisation , paris , p 120.

(2) ليندة رقام ، التسيير بالمشاركة و صراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري و عمال مؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة -

المرجع السابق ، ص 18.

(3) رعد حسن الصرن ، المرجع السابق ، ص 80-81.

الاجتماعي فيعرف على انه تنظيم إنساني في أماكن العمل يهتم بإرضاء حاجيات العاملين النفسية و الاجتماعية وقد أصبحت هذه الانشغالات الاجتماعية و التقنية بداية ظهور نماذج جديدة في ادارة الموارد البشرية منها مجموعات العمل شبه المستقلة التي تتكون من مجموعة من العاملين لا يتعدى عددهم ثمانية اشخاص بأداء اعمالهم جماعيا و بشكل مستقل نسبيا¹ .

لكن لطالما نسبت نظرية الادارة بالمشاركة للمفكر الكبير ليكترت²(Likert) الذي ابرز في اعماله اربعة انماط ادارية هي³ :

_ نمط الادارة المتسلطة المستغلة : و تتصف الادارة في هذا النمط بالمركزية في اتخاذ القرارات و الثقة المنخفضة بالعاملين ، حيث تستخدم اسلوب الاكراه و التخويف لتحفيز العاملين على العمل .

_ نمط الإدارة المتسلطة المتسامحة : تتميز هذه الادارة بانها اقل مركزية في اتخاذ القرارات ، مع السماح في بعض الاحيان للعاملين بالمشاركة في هذه القرارات و لكن ضمن نطاق رقابة الادارة و اشرافها .

_ نمط الادارة الاستشاري : حيث تقوم الادارة باستشارة العاملين و لكنها تنفرد باتخاذ القرارات .

_ نمط الادارة بالمشاركة : يكن فيه المدير كل الثقة و التقدير للعاملين ، حيث يشاركون في اتخاذ القرارات الخاصة بالجماعة ، و يشاركون في الافكار و يتبادلون المعلومات بحرية بحيث تكون عملية الاتصال عمودية و افقية .

من اجل معرفة النمط الأكثر نجاعة قام ليكترت بدراسات على آراء المديرين فيما يخص الاقسام الاكثر انتاجية ، و قد اكدت النتائج ان اغلب الاجابات ايدت النمط الرابع من الادارة⁴ ، و بالنسبة لليكترت فانه يفضل ان يكون هناك تفاعل بين العاملين حتى يساعد ذلك على حل المشاكل على مستوى الجماعة ، حيث تعمل المؤسسة على اساس التأثير المتبادل بدلا من انشاء شبكة من العلاقات الرسمية .

(1) Hermel P . , OP .Cit ,p122.

(2) Sashkin M.(1976) , Changing toward prticipative management approaches :A Model and Methods , *Academy of management review* , vol.N°3 , p 76.

(3) رعد حسن الصرن ، المرج السابق ، ص 229.

(4) المرجع نفسه ، ص 230.

ثم جاء بلاك و مورتون (Blak et Mouton) عام 1960 بنظرية الشبكة الإدارية حتى تعدل المفاهيم السابقة حول القيادة ، و التي تركز على جانبيين هما الاهتمام بالعاملين و الاهتمام بالإنتاجية¹ ، و قد قام بلاك و مورتون بتجربة لتقييم أولوية كل من الإنتاج و العمل عند الإداريين حيث يتم إعطاء كل إداري رقم واحد اذا كان اهتمامه ضعيف ، و رقم خمسة اذا كان اهتمامه متوسط و رقم تسعة اذا كان اهتمامه عالي جدا ، و لهذا يصبح لكل رقمين ، الاول يعكس اولوية الانتاج لديه و الثاني يعكس اولوية العاملين لديه ، و بعد ذلك قام كل من بلاك و مورتون بوضع كل إداري على الشبكة و التي هي شكل بياني بمحورين ، المحور الافقي يمثل درجة الاهتمام بالإنتاج و المحور العمودي يمثل الاهتمام بالعاملين ، و قد قسما كل محور الى تسعة نقاط رئيسية تمثل النقطة رقم واحد الاهتمام الاقل و النقطة رقم خمسة الاهتمام المتوسط ، و النقطة رقم تسعة الاهتمام الاعلى .

تؤكد نظرية الشبكة الادارية على اهمية التدريب و تستخدم لمعرفة نمط القيادة لدى العاملين ، ثم وضع البرامج التدريبية الملائمة من اجل تحسين فعالية الادارة و القيادة الا ان هذه النظرية لا تقدم فكرا جديدا بقدر ما تعرض انماط و سلوكيات المديرين و القادة².

اما عن مصطلح نوعية الحياة في العمل فهو يعد احد ردود الافعال على مبادئ الادارة الكلاسيكية ، و ذلك خلال انعقاد المؤتمر العالمي في جامعة كولومبيا 1972 ، حيث وضح فيه بيجيريان (Bergeran) أن نوعية الحياة في العمل هي وسيلة لإدخال طرق مشاركة العاملين في العمل ، بهدف زيادة رضا العاملين و تحقيق الفعالية للمؤسسة³ ، و ترتبط نوعية الحياة في العمل بظروف العمل الاجتماعية و النفسية و ممارسات إدارة المؤسسة أي السياسات العامة لها ، حيث تعرف نوعية الحياة في العمل بالنوعية العالية لبيئة العمل ، و التي تتحقق من خلال خلق مناخ عمل ملائم مع استخدام إجراءات إدارية تتلاءم و طموحات العاملين تشعرهم بأهميتهم لدى المؤسسة و تحفزهم على أداء أعمالهم و الرفع من معنوياتهم⁴ ، حيث تحول نوعية العمل الموازنة بين أهداف المؤسسة و احتياجات العاملين فيها .

(1) جميلة جاد الله و محمد رسلان الجبوسي ، الإدارة علم و تطبيق ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، 2000 ، ص 147 .

(2) رعد حسن الصرن ، المرجع السابق ، ص 232.

(3) صالح حميدات ، دور لتسيير بالمشاركة على أداء المؤسسة الإنتاجية : دراسة ميدانية بشركة سونلغاز الكهرباء بجيجل ، الملتقى الدولي حول اداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية لمستدامة ، كلية علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 10-11 نوفمبر ، 2009 ، ص 6.

(4) خالد عبد الرحيم الهيتي ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، 2003 ، ص 277.

المطلب الثالث : أسباب ظهور الإدارة بالمشاركة

عند تطرقنا للعنصر السابق ، يمكن القول بأنه قد تعددت العوامل و الظروف التي ساعدت على ظهور الإدارة بالمشاركة ، نذكر أهمها :

✓ قصور النموذج الكلاسيكي للإدارة : ظهرت عدت مؤشرات تدل على هذا القصور الذي يعاني منه هذا النموذج ن من بينها ارتفاع معدلات الغياب ، سوء استخدام و هدر الموارد ، تزايد ظاهر كبح الإنتاج ، تزايد الصراعات العمالية ، ارتفاع سقف المطالب النقابية ، كثرة الشكاوى عند العاملين ، و هي سلبيات تعود اسبابها الى الفصل المطلق بين مهام التخطيط و التصور و تلك الخاصة بالتنفيذ ، و كذا تركيز اتخاذ القرار بين قلة من المسؤولين ، الى جانب تقلص عملية الاتصال بدرجة كبيرة¹.

✓ التطور التقني و التغيير التكنولوجي : يعد ارتفاع معدل نمو المعارف و التطبيقات العلمية المتسارعة ، ادى الى تراكم المعارف و تطبيقاتها تقنيا و ساهم في تطور تكنولوجي كبير ، حيث تصاحب مع التغيير في المهارات المطلوبة لدى العاملين و في مستويات تأهيلهم ، اضافة الى تغيير ملحوظ في طبيعة المهام و الوظائف ، مما يعني بان طبيعة العمل و العملية الانتاجية قد عرفت تحولات جوهرية في طبيعتهما حيث اصبحت مشاركة العاملين ذوي المهارات في إدارة المؤسسة امر ضروري².

✓ تغيير تركيبة القوى العاملة : ان التغييرات السابقة ادت الى احداث تغيير على مستوى تركيبة القوى العاملة المستخدمة في المؤسسات ، من خلال تزايد نسبة العاملين ذوي المهارات العالية و الاطارات ذوي الخبرات الفنية العالية ، مما ادى الى ارتفاع مستوى طموحاتهم المهنية و إثرائها بتوسيع مجال المبادرة و ممارسة المسؤولية و السلطة ، في مختلف المستويات³ ، كما طالبوا بالمعاملة الجيدة و الاحترام المتبادل و الحفاظ على كرامتهم و الحصول على شروط عمل مادية تكون في مستوى مجهوداتهم المبذولة .

✓ عرف المحيط الاقتصادي معطيات جديدة حيث تميز بالانفتاح المتزايد للسوق في ظل العولمة و سقوط الحواجز بين الاقتصاديات المحلية و حتى الاقليمية ، اضافة الى اشتداد المنافسة و عدم استقرار

(1) العياشي عنصر ، المرجع السابق ، ص 5.

(2) قاسمي شوقي و تيقان بويكر ، مكانة المشاركة في صناعة القرار في ظل رهانات تحسين أداء و فعالية المؤسسة الاقتصادية : الجزائر نموذجا ، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول : اداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 10-11 نوفمبر ، 2009 ، ص 2.

(3) العياشي عنصر ، المرجع السابق ، ص 5-6 .

الأسواق ، و ظهور الحاجة الى تحقيق النوعية اذ انه في ظل هذه المتغيرات برزت مفاهيم مثل : سرعة رد الفعل ، المرونة ، تعبئة الموارد و القدرات الفنية و التنظيمية و استغلال ابداعات العاملين² ، و تحويلها الى عوامل مهمة في تشكيل سياسات المؤسسة و التأثير على مستقبلها ، مما شكل حافزا حقيقيا لإعادة الاعتبار للعاملين و الاستفادة من التنوع في القدرات و المهارات المتوفرة لديهم ، و شكلت المشاركة واحدة من افضل الوسائل التي تم التوصل اليها .

✓ تحول العمل نحو الطابع التصوري : نتيجة للتقدم العلمي و المعرفي و التكنولوجي الحاصل فقد لحقت بطبيعة العمل تغيرات جوهرية تتمثل في¹ :

- _ تزايد المهام غير النمطية مما يفرض تعاونا مستمرا بين جماعات العمل .
- _ تزايد حجم العمليات التي لا تقتضي التدخل الفوري و المباشر للعاملين او ما يسمى اصطلاحا بالإنتاج غير الانساني .
- _ ارتفاع نسبة العمل التي ترجع طبيعتها الى تصور العمليات و التنظيمات .

المطلب الرابع : مبادئ و أهميه الإدارة بالمشاركة :

أولا :مبادئ الإدارة بالمشاركة :

يرتكز تطبيق الإدارة بالمشاركة داخل المؤسسة على خمس مبادئ و هي :

أ . **تعبئة العاملين :** تهدف الإدارة بالمشاركة على جعل العاملين اطرافا في تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة ، و ذلك من خلال عملية المتابعة المستمرة باعتبار حياة المؤسسة هي أيضا في حركية و تجدد و تطور مستمر ، فإذا أرادت المؤسسة تعبئة عاملها ، يجب عليها ان تأخذ في الاعتبار مدخلين أساسيين : مدخل ابتدائي اولي قائم على أساس الاتجاهات ، و مدخل ثاني يبني على أساس الهياكل ، فإذا كان الواقع ، احد اهداف الإدارة بالمشاركة ، يكمن في تعزيز الشعور بالانتماء و التطوير الذاتي للعاملين ، فإنه يجب على الإدارة خلق الظروف التي تعزز الاتصال و الإصغاء للعاملين ، و كذا التعاون و التبادل فيما بينهم لتحقيق هذا الهدف ، فهي بهذا الشكل لا تسعى فقط إلى مجرد تحقيق انجاز شخصي فردي و إنما تسعى إلى تحقيق انجاز في اطار مشروع جماعي مشترك ، و هنا بالذات تكمن أحد اهم الصعوبات الإدارة بالمشاركة باعتبارها مجبرة على الاعتماد على المستوى الجماعي مع الأخذ بعين الاعتبار المستوى الفردي ، هذا المدخل المبني

(1) قاسمي شوقي و تيقان بوبكر ، المرجع السابق ، ص 3.

(2) العياشي عنصر ، المرجع السابق ، ص 3.

على أساس اتجاهات الأفراد يكمل باخر مبني على أساس الهياكل و الذي يعني بأن تطوير هذه السلوكيات في إطار لفريق يتطلب إعداد هياكل رسمية للاتصال و العمل مدعمة له ، بذلك يعرف نيرون (Néron) تعبئة العاملين على انها مجموعة من النشاطات التي تتم من اجل جعل العاملين اكثر كفاءة ، و هي زيادة عدد المهام الجماعية و المشتركة ، تكوين العاملين ، تشجيع المشاركة ، تقليل المستويات الإدارية في المؤسسة و زيادة الاتصالات في الاتجاهين¹.

ب .وضع سياسة نشطة لتطوير العاملين :ترتكز هذه السياسة في مهدها على خلق شروط عمل تعزز الاتصال ، الاستماع للأخرين ، التعاون و التبادل باعتبارها تسعى إلى تحقيق انجاز شخصي في اطار مشروع مشترك ، كما تعتمد أيضا على هياكل تطوير هذا السلوك الشخصي ضمن المجموعة او الفريق .

ت .حل المشاكل في المستوى الذي نشأت فيه : وذلك لتجنب تفاقم المشكلة و ظهور نوع من الصراع داخل المؤسسة قد يكون له تأثير على العلاقات فيما بين العاملين و بين الإدارة ، و هذا ما يؤثر على أهداف المؤسسة.

ث .تطبيق عميات التحكم في العمل :كمنح العاملين الحق في ارتكاب الأخطاء و الذي يساهم في جعلهم يتعلمون من اخطائهم و أخطاء زملائهم ، مع ضرورة تجنب تطبيق اسلوب العقاب على ارتكاب الأخطاء و الذي يحبط اندفاع العاملين للتجريب و الإبداع في العمل ، إضافة إلى تحقيق اسلوب الرقابة الذاتية و الذي ينبع من إحساس العامل بانتمائه للمؤسسة التي يعمل فيها و ولأنه لها مما يجعله يعمل على أن يؤدي كل واجباته بشكل أفضل و دون ضرورة وجود رقابة خارجية عليه .

ثانيا: أهمية الإدارة بالمشاركة

تعتبر عملية مشاركة العاملين في الإدارة و تحميلهم المسؤولية تؤدي الى تطويرهم ، فعندما يكلفون بأعمال تتناسب و قدراتهم ، او تفوقها بقليل ، فإن هذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم ومعارفهم ، كما تشجعهم على الابداع و الابتكار ، حيث يعتبر محمود سليمان العميان أن اهم معوقات الأبداع و الابتكار في المؤسسة هو عدم الاعتراف بأهمية مشاركة العاملين ، و انشغال المديرين بالأعمال الروتينية ، و رفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت ، و تؤكد مها مهدي قاسم ان اهمية الإدارة بالمشاركة تكمن في

(1) Alarie M.(2005) ,Les différents sens du concept de mobilisation des ressources humaines :la perception des gestionnaires , Maitrise en relation industrielles , Université de Montréal, Canada ,p9.

قدرتها على خلق الثقة بين الرؤساء و العاملين¹ ، و على استثمار طاقاتهم و تحديث أفكارهم و تطويرها من خلال التشاور الذي يحدث بينهم و تقييمهم للاقتراحات التي يطرحونها .

إن الإدارة بالمشاركة تساهم في اعطاء الفرصة لعاملين لتنمية مهاراتهم و مواهبهم عن طريق اتاحة الفرصة لهم لمواجهة المشاكل و القضايا التي تواجه الإدارة ، كما تعمل الإدارة بالمشاركة على تقوية الاتصالات بين الإدارة و العاملين و فيما بين العاملين ، فهي بالتالي تنمي روح الفريق و الشعور بالانتماء للمؤسسة² ، بالإضافة إلى ذلك تزود الإدارة بالمشاركة العالمين بالمعلومات عن أداء المؤسسة و عن أوضاعها المالية ، و تزويدهم أيضا بالمهارات و المعارف بشكل مستمر من خلال التدريب المستمر لهم .

يضيف دافت (Daft) أن المشاركة تساهم في بناء مؤسسة دائمة التعلم و ذات أداء عالي ، كما تضمن تحسين عملية اتخاذ القرار نتيجة الاستماع إلى آراء العاملين و مناقشتها³ ، و يذكر ستيرن (Stern) إن المشاركة تكسب المؤسسة مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع لمواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها ، فهي تساهم في دعم المؤسسات و جعلها قادرة على التعلم و التكيف لمواجهة المنافسة تلبية لطلبات الزبائن و الحفاظ على ميزتها التنافسية⁴ ، حيث يرى كروازيه (Crozier) : "إننا لا نشارك من اجل المشاركة ، لكن من اجل تلبية رغبات الزبائن و الحصول على الجودة العالية للمنتجات ، أي من اجل الوصول إلى أهداف ملموسة ، أنها مشاركة ذات قيمة فهي تحل لنا الكثير من المشاكل المطروحة على المؤسسة و هذا ما يسمح بالتغلب على مواقف المطالبة و الاحتجاج التي يبديها العاملون" .

و تعمل الإدارة بالمشاركة على تسهيل عملية التغيير ، فالعامل الذي يشارك مع الإدارة في اتخاذ القرار

(1) مها مهدي قاسم ، تغيير الثقافة كأحد مداخل إدارة المعرفة ، المؤتمر العالمي الدولي السنوي الخامس حول : اقتصاد المعرفة و التنمية

الاقتصادية ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ، الأردن ، 27-28 افريل ، 2005 ، ص 18-20.

(2) سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مركز وايد سيرقيس للاستشارات و التطوير الإداري ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، مصر ، 1998 ، ص 40.

(3) سامي جمال الدين ، الإدارة و التنظيم الإداري ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 248.

(4) اكرم الياسري و امل عبد محمد ، التمكين بين الفكر التنظيمي و الفقه الاسلامي ، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية ، المجلد التاسع ، العدد الاول ، جامعة القادسية ، العراق ، 2007 ، ص 13.

ما لم يرفض التغيير الناجم عن هذه القرارات ، حيث يقوم خليل محمد حسن الشماع¹ أن الإدارة بالمشاركة تساعد على زيادة تقبل العاملين المشاركين في اتخاذ القرارات للتغيرات التي تضعها المؤسسة بوتيرة أسرع من قابلية العاملين الذين يقتصر دورهم على تلقي الأوامر ، هذا ما يؤدي الى زيادة التفاهم و التعاون داخل المؤسسة ، حيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الاخر من خلال الاستماع المتبادل بينهم و شرح مشاكلهم ، مما يزيد الثقة المتبادلة بين الطرفين .

المبحث الثاني : أشكال الإدارة بالمشاركة

لا يمكن الجزم ان للإدارة بالمشاركة صورة واحدة متفق عليها ، بل هي اشكال متنوعة و عديدة تركزها المؤسسة ضمن متطلبات اعمالها ، حيث تم التطرق في هذا المبحث لاهم أشكال الإدارة بالمشاركة .

المطلب الأول: المشاركة في اتخاذ القرار :

أصبح المدير في المؤسسة يهتم بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار ، لما يملكه العاملون من معارف و خبرات في مجال عملهم تساعد على اتخاذ أحسن القرارات² ، و يؤكد ليكرت (Likert) على أن أفضل القرارات تنتج عن المشاركة ، و أن المشاركين في صنع القرارات يكونون اكثر التزاما في عملية تنفيذها من أولئك الذين لم يشاركوا في صنعها ، و يعرف تجوسفولد (Tjosvold) مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بأنها اتخاذ قرارا مشترك يسمح فيه لعاملين التدخل من أجل حل المشاكل التنظيمية كما يعرفها كل من وانر و غودينغ (Wagner et Gooding) بأنها " عملية يكون فيها التأثير و اتخاذ القرار مشترك بين المسيرين و العاملين " ³ و تمر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالمراحل التالية⁴:

أولا: يجب ان يمتلك المشاركون القدرات و المهارات في اتخاذ القرار .

ثانيا: يتحتم على العاملين أن يكونوا على فهم و إدراك واسع لما يتعلق بالمشكلة التي يريدون حلها ، مع إيجاد الحلول المناسبة و الملائمة لمؤسستهم .

(1) خليل محمد حسن الشماخ ، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الثالثة ، عمان ، الاردن ، 2002 ، ص 62.

(2) محسن احمد الخضيرى ، ديمقراطية الإدارة ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الاسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 25.

(3) Bel Haj ali N .(2007) , impacts des pratique de gestion participative sur la performance organisationnelle et financière de certaines entreprises manufacturières , Maitrise en gestion de projet , université Du québec A Tois-Rivières , canada , p 96-97.

(4) St-onge E, op.cit ,p 7-8 .

ثالثا :تشجيع العاملين على تقبل المشاركة في اتخاذ القرارات .

رابعا :يجب على ان يكون العاملين قادرين على تقييم البدائل لاختيار افضل الحلول للمؤسسة .

كما تساعد الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرار ، العاملين على إثبات ذاتهم و إظهار قدراتهم كما تساعد على ابتكار و إيجاد حلول غير تقليدية و تحسين و تطوير معارفهم و مهاراتهم الفردية و الجماعية و تساهم في تحسين فكرة العاملين حول المديرين وازدياد نظرة احترام و التقدير لهم و تنمية إحساسهم بأنهم شركاء في المؤسسة ، و توليد شعور لدى العاملين بملكية عملهم وأيضا بملكية المؤسسة ككل إضافة إلى أن القرارات الناتجة عن المشاركة تكون أكثر قبولا لمن شارك في صنعها واكثر قابلية للتنفيذ السريع من أي وقت اخر .

المطلب الثاني : المشاركة في العملية الإنتاجية

يعرف هارمل¹(HARMELE)المشاركة في العملية الإنتاجية على أنها المشاركة في خلق القيمة المضافة، التي تتحول فيها المدخلات المتمثلة في المواد الأولية الى مخرجات متمثلة في المنتجات، حيث يتشارك العاملون في تنفيذ العمل ، تحديد طرق وأساليب أداء هذا العمل والمشاركة في تصور المنتج من خلال التحديد الأولي للمنتج وتحديد الأهداف التي يريدون الوصول إليها²، ويشير غودي (GAUDIER) إلى أن العاملين في هذه الحالة يتمتعون باستقلالية تامة في تنظيم العمل والرقابة النهائية على المنتج و يعتبرون مسئولين عن كل مراحل صنعه³ ، و يضيف بلي (Blais) أن المسيرين يجذبون نحو إشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالوسائل المستعملة لتأمين مرد ودية المؤسسة و ذلك لمعرفتهم الجيدة بصيرورة عملية الإنتاج⁴ و هذا يعني أن العاملين مسئولون في مواقع عملهم عن أعمالهم ، و بالتالي يشاركون في إدارة و صنع القرارات المتعلقة بها ، كما يشير بوتى(Petit) إلى المسؤولية التي يتحملها العاملون في المستويات القاعدية فيما يخص عملية فهم وتطوير و إدارة عملية الإنتاج ، و يؤكد على ضرورة تكوينهم حتى يتمكنوا من تحمل هذه المسؤوليات بكفاءة لهذا تطرح هنا مسألة التكوين المستمر للعاملين و تحويل محيط العمل إلى محيط تعليمي ، فالمشاركة تتطلب و تقوم على المعرفة ، حيث تسمح المشاركة في التصور للعاملين بإثبات قدراتهم الفكرية و تطوير قدراتهم الإبداعية⁵.

(1) Hermel p .,op.cit.,p117.

(2) Idem.,p120.

(3) ليندة رقام ، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الابداعي لدى العاملين في منظمات الاعمال ، المرجع السابق ، ص 6.

(4) صالح حميمدات ، المرج السابق ، ص 22.

(5) ليندة رقام ، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الابداعي لدى العاملين في منظمات الاعمال ، المرجع السابق ، ص 6.

المطلب الثالث : المشاركة في العملية المالية :

لاقت المشاركة المالية اقبالا كبيرا من مختلف المسيرين ، نتيجة مساهمتها في تحسين الانتاجية بصورة مباشرة و جودة المنتجات و زيادة ولاء العاملين و شعورهم بالرضا و الانتماء ، و قد اصبحت تعتبر في نظر العددي من أصحا بالمؤسسات و اجب قانوني مفروض بصفة طوعية عليهم اكثر منها وسيلة إدارة و تحفيز للعاملين ، و يزعم بعض الباحثين بأن المشاركة المالية تؤدي إلى يقظة اكثر على مستوى اتخاذ القرارات¹ ، و تقسم المشاركة المالية إلى مشاركة في النتائج و اخرى مشاركة في راس المال .

اولا : المشاركة في النتائج : يتخذ هذا المظهر من مظاهر المشاركة شكل الحق في الحصول على حصة في النتائج المحققة ، و يؤكد هارمل² أن الظروف الاجتماعية و الثقافية التي يتم فيها التعبير بدقة عن القيم السائدة من خلال الاعتراف بالإنجاز الشخصي و الاستقلالية و نوعية الحياة ن تطور لدى بعض المؤسسات حلول تتم من خلال تفاوض بين صاحب العمل و العاملين و تنشأ عنها اتفاقات تحدد فيها طبيعة المقابل اذا كان مالي او غير مالي .

و تتحقق المشاركة في النتائج من خلال المشاركة في ارباح الانتاجية و المشاركة في الارباح ، من حيث : أ . المشاركة في ارباح الانتاجية : و تتحقق من خلال الحصول على ربح اضافي بعد تقدير ايجابي للأداء او لإنتاجية المؤسسة ، و يعرفها كليك و دومو (Cliquet & Dumont) بأنها مكافآت جماعية لإنتاجية العمل و تتمثل في جزء او كل الربح المحقق من تشغيل اليد العاملة التي تحصلت على إنتاجية محدد³ . ب . المشاركة في الارباح : و تعرف على انها اتفاق حر بين العاملين و صاحب العمل ، يكون للعاملين بموجبه الحق في الاشتراك في حصة الارباح المحددة مقدما مع ضرورة مراعات العدالة و المبادئ الأساسية لكل التشريعات و القوانين⁴ .

و يمكن ان يشارك العاملون في طريقة توزيع الارباح حيث هناك ثلاثة طرق للمشاركة في توزيع الأرباح هي:⁵

(1) ليندة رقام ، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الاعمال ، المرجع السابق ، ص 32.
 (2) Hermel p.,op.cit., p 270.
 (3) ليندة رقام ، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الاعمال ، المرجع السابق ، ص 33.
 (4) مصطفى مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر و التوزيع ، بيروت ، لبنان ، 1994 ، ص 429.
 (5) ليندة رقام ، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الاعمال ، المرجع السابق ، ص 35.

❖ طريقة التوزيع النقدي : يتم دفع حصص العاملين من الأرباح مباشرة بعد الانتهاء من تحرير الأرباح الصافية للمؤسسة في شكل نقدي ، و عادة ما يكون توزيع سنوي او نصف سنوي او شهري ان كان ممكنا ، و حجم الأرباح كبير .

❖ طريقة التوزيع المؤجل : و هي تشبه الطريقة السابقة ، لكن الاختلاف يكمن في وقت توزيع الحصص ، حيث في هذه الطريقة لا يكون مباشرة بعد معرفة الأرباح بل يؤجل إلى مواعيد لاحقة

❖ طريقة لتوزيع المختلط : و هي تجمع بين الطريقتين السابقتين ، لذلك فإن حصة العاملين في الربح تتكون من : جزء نقدي يوزع مباشرة بعد معرفة الأرباح ، اما الجزء الآخر فيأجل و يصرف في فترة لاحقة

ثانيا : المشاركة في رأس المال (الملكية) :تسمح المشاركة للعاملين في المؤسسة أن يكونوا مالكين لأسهم في رأس مالها ، و عادة ما تكون هذه الأسهم غير قابلة للتحويل إلا بإذن خاص من الإدارة ، بالإضافة إلى أن العاملين لا يستطيعون بيع هذا النوع من الأسهم إلا للإدارة أو لعاملين آخرين يعملون بالمؤسسة بعد إعلام الإدارة بذلك ، كما يجب أن تعود ملكية الأسهم للمؤسسة في حالة الوفاة او ترك الخدمة بسبب الاستقالة او الفصل مقابل تعويض مناسب ،وبذلك لا يكون العاملون شركاء في رأس المال إلا أثناء عملهم بالمؤسسة¹ ، ويقول هارمل (Hermel)² أن مساهمة العاملين في رأس المال يسمح لهم بنوع من المشاركة في الرقابة أو يمكنهم من المشاركة في تحديد التغييرات الكبرى التي تحدث فيها و لكن لا يشاركون في اتخاذ القرارات أو في كيفية تشغيل مؤسستهم ، و إنما كما يشير ويس (Weiss) أن المشاركة في رأس المال هي : الشكل المقترح من طرف أولئك الذين يدعمون فكرة أن سلطة القرار تنتج عن حقوق الملكية ، من هنا فإن الطريقة المنطقية للسماح لهم بالحصول على جزء من الحقوق في المؤسسة هي مشاركتهم في رأسمالها الاجتماعي .

المبحث الثالث : أبعاد الإدارة بالمشاركة

نظر الباحثين كما أسلفنا للإدارة بالمشاركة من اتجاهات مختلفة، وان كانت تلك الاتجاهات لم تقود الى تناقضات حادة في تحديد وجهات النظر، ولكنها كانت تعطي تباينات في الرؤى الفلسفية ولعل هذه التباينات ما ألت اليه اتجاهات الباحثين ورواد الإدارة بالمشاركة في تحديد أبعاد الإدارة بالمشاركة

(1) عادل حسن ، ادراة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسة شهاب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص 354.

(2) Hermel p.,op.cit., p 270.

جدول رقم (01) يوضح ابعاد الإدارة بالمشاركة

الرقم	الباحث	السنة	الابعاد
1	Downen	1992	الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات، المعرفة، القوة.
2	Eccles	1993	القوة، الموارد، الحرية.
3	Horine	1995	الحرية، المسؤولية عن النتائج.
4	Brown	1996	الجود، السلطة، الموارد، المعلومات.
5	Gregorey	1996	فريق العمل، تفويض السلطة.
6	Ivancevich	1997	بناء فريق العمل، المشاركة بالمعلومات و الإتصال، الهيكل.
7	Choi	1997	الحرية، المسؤولية، التحفيز
8	Argyris	1998	دعم المنظمة، حرية التصرف.
9	Rubbins	1998	الهيكل التنظيمي، الرقابة.
10	Griffin	1999	تأهيل العاملين، التدريب ، الرقابة.
11	Lloyd	1999	بناء فرق العمل، الهيكل التنظيمي.
12	U gboro	2000	دعم المنظمات، تحفيز العاملين.
13	Daft	2001	الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات.
14	Hellriegel et al	2001	السلطة، المهارات، التدريب ، الحرية.
15	Blanchard et. al.	2001	المشاركة بالمعلومات، تفويض السلطة،بناء فرق العمل.

المصدر : الساعدي، مؤيد يوسف ، قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل بإستراتيجية التمكين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، م(3)

، ع(11) ، ص 65.

حيث يتفعل أسلوب الإدارة بالمشاركة من خلال توفر عدة عناصر تجعل من مناخ العمل مناخ مناسب للعاملين ، يشجعهم على المشاركة بكل ما يملكونه من معارف ، و من بين هذه العناصر يمكن سرد ثمانية منها كما أشار إليها الباحثين و التي في الأصل هي متقاربة فيما بينها و ذات أهمية كبيرة لما تحققه من ابعاد للإدارة بالمشاركة و هي : التمكين ، التكوين ، الاتصال الفعال و مشاركة المعلومات ، التدريب ،بناء فرق العمل و النمط الديمقراطي ،تحفيز العاملين و تفويض السلطة .

المطلب الأول :التمكين و التكوين .

أولا : التمكين :

هنالك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة.

والتمكين لدى البعض ينظر إليه على انه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة،والإبداع ، مما يتعين معه القيام بعملية المشاركة في مختلف شؤون المؤسسة .

ان التمكين هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة للعاملين للمشاركة في سلطة القرار كما انه مدخل فرق العمل الذي يسهم بتحويل مسؤولية اتخاذ القرار الى المستويات الدنيا في المنظمة ، و هو منح العاملين حرية اتخاذ القرار مع المشاركة الفعلية في ادارة المنظمات التي يعملون بها والتكريس الابداعي وتحمل المسؤولية ، كما يعرف كذلك على انه تقوية الخط الامامي للمنظمة وتشجيع العاملين على الابداع في العمل و المشاركة فيما بينهم .

وبعد استعراض التعاريف السابقة يمكن الخروج بتعريف لمفهوم التمكين الاداري وهو ممارسة ادارية تسهم في تعزيز دور الفرد في المنظمة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز وتحمل المسؤولية وتهيئة كل مستلزمات اداء العمل بنجاح وفاعلية.

ثانيا : التكوين :

يعرف التكوين على انه عملية منظمة و مستمرة محورها الفرد في مجمله ، يهدف إلى احداث تغييرات محددة و سلوكية و فنية كمقابلة احتياجات محدد حالية مستقبلية يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير .

هذا التعريف يوضح ان التكوين عملية منظمة و هذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط و التنظيم أي اتباع منهجية عملية مبتعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة و الخطأ، كما يبين على انه عملية مستمرة بحيث يكون ملازما للفرد مند تعيينه حتى نهاية حياته العملية .

و هذا التعريف اسار بان التكوين عملية هادفة و انه وسيلة و ليس غاية في حد ذاته كما يعرف على انه تلك الجهود التي تتدرج ضمن مدخل تضيق الفجوة بين القدرات و كفاءة القائم بالعمل و متطلبات الوظيفة أو بمعنى اخر نشاط يهدف الى احداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات الخبرات المهارات معدلات الأداء و طرق العمل ، السلوك و الاتجاهات مما يجعل هذا الفرد او تلك الجماعة لائقين للعمل بكفاءة و إنتاجية عالية و يسمح بالاندماج و العمل وفق نسق مشاركة بين الأفراد العاملين¹.

يعرفه الدكتور و وضي عقيقي على " انه برامج متخصصة تعد و تصمم من اجل اكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف و مهارات و أنماط سلوكية جديدة و تطوير المعارف و المهارات² . يهدف التكوين الى اجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة افضل ، كما يساهم في اندماج الفرد مع الجماعة و يسهل عملية المشاركة و تكوين فريق عمل .

المطلب الثاني: الاتصال الفعال و مشاركة المعلومات و التدريب

أولاً : الاتصال الفعال و مشاركة المعلومات :

بالاتصال و مشاركة المعلومات تحاول المؤسسة تأسيس نوع من الاشتراك يتضمن شخصين أو اكثر ، في المعلومات و الأفكار و الاتجاهات ، كما يشير إلى لمعلومات التي تنتقل بواسطتها تلك الأفكار بين الأفراد ، داخل نسيج اجتماعي معين مهما اختلف حجمه ، من هذا المنطلق اقترح ليكارت تعريفا للاتصال مركزا على الجانب الإداري باعتباره العملية التي تتضمن نقل المعلومات مع تلقي الردود عنها ، عن طريق نظام عام للمعلومات المتردة بغرض التوصل إلى أفعال محددة تؤدي إلى تحقيق التنظيم .

يلعب الاتصال دورا مهما في تقوية العلاقات الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، فالالاتصال الداخلي يساهم في توفير المعلومة المناسبة و المعارف الضرورية التي تمكن من جعل العاملين على علم بكل ما يحدث داخل المؤسسة ، و يساعدهم على التواصل و التحاور عن نجاحاتهم و انجازاتهم داخل مجموعات العمل ، كما يساعد الاتصال المفتوح العاملين على تقاسم المعلومات التي تخص أداء الأعمال ، الخطط ، الأهداف

(1) أحمد وضي عقيقي ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط1 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002 ، ص 196 .

(2) نور الدين حروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، ط1 ، الإمارات العربية ، 2011 ، ص 70.

و الاستراتيجيات ، و تقاسم المعلومات حول التكنولوجيا الجديدة ، و حول أداء المنافسين ، فبدون توفر هذه المعلومات يكون من الصعب على العاملين تقديم مساهمات ، و المشاركة في التخطيط و تحديد اتجاهات المؤسسة ، كما يساعد الاتصال على تطوير و تحسين مواقف و اتجاهات العاملين و تسهيل العمل الجماعي المشترك ، فعقد الاجتماعات و الندوات و المناقشات مع العاملين في مختلف المستويات تساعد في التحسين المستمر للمشاركة .

و يساهم توفر نظام معلومات متطور في تسهيل الاتصالات و نقل المعلومات إلى الشخص المناسب و في الوقت المناسب ، حيث تلعب نظم المعلومات دورا كبيرا في تحسين الاتصال بين العاملين في المؤسسة و تسهيل حصولها على قاعدة البيانات تحتوي على كم كبير من البيانات بالإضافة إلى الانترنت أو الأنترنت التي تعد من اسلوب اتصالات يساهم في وصول المعلومات للعاملين بسرعة كبيرة ، و من اجل نجاح تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة يجب على المسير أن يعمل على فتح قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية بحيث تكون مبنية على الصراحة و الوضوح و الثقة المتبادلة و تشجيع العاملين على إبداء آراءهم كما أن فتح قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة يساهم في انتقال و تبادل الأفكار و المعارف بين العاملين و التعلم من بعضهم ، هذا ما يساعد على زيادة معارف كل عامل في المؤسسة و تتم عملية الاتصال من خلال الاتصالات الرسمية الصاعدة و النازلة و حتى الافقية عبر الهيكل التنظيمي ، و الاتصالات الغير الرسمية و هو الأكثر حضورا في الإدارة بالمشاركة فهو ينشئ بطريقة تلقائية ، نتيجة لما بين العاملين من علاقات اجتماعية و صداقات شخصية ، و هم لا يخضعون في ذلك إلى اتجاهات محددة ، كما هو الحال بالنسبة للأسلوب الرسمي ، و قد تكون نازلة و أخرى صاعدة ، و بعضها على المستوى الأفقي ، و لا مكان في هذا النوع من الاتصالات بمستويات السلطة .

ثانيا: التدريب :

لكي يكون العاملين قادرين على المشاركة في إدارة المؤسسة ، لابد من توفر لديهم مهارات وقدرات للقيام بذلك فالوظائف الجديدة ، مثل معالجة و نشر المعلومات ، تنظيم الاجتماعات و غيرها ، تتطلب تدريبهم و تعليمهم للقيام بعدة أعمال مثل جمع ، معالجة و نشر المعلومات ، تسيير الاجتماعات ، بالإضافة على تدريب العاملين باستمرار على تقنيات ديناميكية الجماعة بالمشاركة في حلقات الجودة و العصف الذهني ، القيادة ، تسيير المعلومات و المعارف ، الاتصالات ، مهارات صنع القرار و حل المشاكل و غيرها .

المطلب الثالث : بناء فرق العمل والنمط الديمقراطي

أولاً : بناء فرق العمل:

فريق هو مجموعه من الأفراد لها هدف مشترك تمتلك مهارات مختلفة يكمل بعضها البعض لإنجاز الهدف المشترك لأفراد الفريق، فبناء الفريق هي عملية إدارية وتنظيمية تخلق من جماعة العمل وحدة متجانسة، ومتماسكة متفاعلة وفعالة ، و هي ايضا عملية مخططة تستهدف تكوين جماعة مندمجة ملتزمة قادرة علي أداء مهام معينة وتحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة متعاونة و متفاعلة¹، و تهدف الى تحسين فاعلية جماعة العمل من خلال أسلوب العمل، وعلاقات الأعضاء ببعضهم، ودور المدير تجاه الفريق ، و من الاسباب التي اوجبت ظهور عملية بناء الفريق ما يلي²:

- 1- وجود مهام ذات طبيعة خاصة تستدعي وجود فريق بخبرات متعددة
- 2- قصور الجماعة في تحقيق المهام المطلوبة.
- 3- وجود مشكلات يعجز الفرد الواحد أو التنظيم الإداري عن حلها.
- 4- وجود فرص جديدة يمكن اقتناصها.
- 5- احتياج المنظمة إلى أفكار جديدة.
- 6- وجود تحديات و مخاطر تواجه المنظمة.
- 7- وجود مشكلات في السلوك التنظيمي أو الاجتماعي.
- 8- ضرورة التوجه نحو ادارة بالمشاركة لخلق جو عمل يسمح بالابداع و الابتكار .

ثانيا : النمط القيادي الديمقراطي : تتطلب الإدارة بالمشاركة قيادة ديمقراطية تعتمد على المشاركة ن تفويض السلطة و تعتمد أيضا على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بين القائد و العالمين و التي تقوم على إشباع القائد لحاجات العاملين و دعم التعاون فيما بينهم و حل مشاكلهم³، كما يعتمد هذا النمط القيادي على إشراك العاملين في بعض المهام القيادية مثل اتخاذ القرارات ، و تؤدي القيادة الديمقراطية إلى رفع الروح المعنوية

(1) <http://www.alnoor-world.com/learn/topicbody.asp?TopicID=66&SectionID=38> ,05/05/2019 19:05

(2) فتحي عبد الرسول محمد ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية ، الدار العالمية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2008 ، ص ص

384-383:

(3) محمد عبد الفتاح ياغي ، مبادئ الإدارة العامة ، دار الخريجي للنشر و التوزيع ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1996 ،

ص 129.

للعاملين ، زيادة التعاون ، تشجيع المبادرة و تنمية القدرة على الإبداع و ابتكار ، و تقوم القيادة الديمقراطية على ثقافة المشاركة ، التمكين من خلال إتاحة الفرصة لمشاركتهم في تخطيط أعمالهم و أفكارهم . و تعتبر ثقافة المشاركة التي تساعد على تبني المؤسسة لقيم و معتقدات مشتركة بين العاملين من العناصر التي تقوم عليها القيادة الديمقراطية ، حيث يعرف لوين (Lewin) الثقافة على أنها مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك فيها العاملون في المؤسسة و تتميز ثقافة المشاركة بقيم و معتقدات و وقواعد تشجع ، على العمل ضمن الفريق ، تقدر الإنجاز و تعترف به و تؤكد على ضرورة مشاركة العاملين ، و هذا ما يجعلها تساهم في تكون شعور بالرضا العم لدى العاملين ، و تساعد على استقلالية العاملين و تشجعهم على اتخاذ القرارات.

المطلب الرابع : تحفيز العاملين و تفويض السلطة.

أولاً : تحفيز العاملين :

من الواجب على إدارة كل مؤسسة أن تفهم طبيعة العاملين لديها ، و تتعرف على سلوكياتهم و طريقة تفكيرهم و ردود أفعالهم تجاه مواقف معينة ، و هذا لتتمكن من التقرب اليهم ، و بالتالي يتسنى لها إنشاء محيط ممتع في العمل يؤدي إلى إنتاج أفضل و يتميز بتنوع نظام التحفيز بين المكافآت المادية و الحوافز المعنوية التي تمنح على أساس مستوى الأداء ، و ذلك لتشجيع العاملين على الحصول على المعلومات و تطوير المهارات و تحمل المزيد من مسؤولية اتخاذ القرارات و تعزيز العمل الجماعي و المشاركة¹.

إن مكافئة العاملين على أدائهم بتقاسم الأرباح معهم مثلاً أو منحهم أسهم في المؤسسة ، بالإضافة إلى خلق الشعور و الاحترام و التقدير من خلال الاعتراف و الثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة و تشجيعهم على حل مشاكلهم بأنفسهم و التفاعل و التواصل معهم ، تؤدي على سعيهم لتحمل أفضل للمسؤولية ، و إبداع ، كما أن الاعتراف بقدرات العاملين على الإبداع و المشاركة في صنع القرار و حب العمل و المسؤولية و عدم حاجتهم للرقابة ، تساهم في إقناعهم بتوفير هذه القدرات و المهارات لديهم ، و توفير الدعم النفسي لهم و هذا ما يساهم في زيادة تعاونهم مع المؤسسة و توفير البيئة المناسبة للمشاركة في إدارتها .

ثانياً : تفويض السلطة :

(1) موسى توفيق المدهون ، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كاداة لإدارة الجودة الشاملة ، مجلة الاقتصاد و الإدارة ، المجلد الثالث ، العدد الثاني ، جامعة الملك عبد العزيز جدة ، المملكة العربية السعودية ، 1999 ، ص 80

بعض المدراء يرى أن عملية التفويض لا تستحق المخاطرة، وبعضهم قد سبق أن أخفق في إجراء هذه السياسة، لذلك فهو غير مستعد لخوضها مرة أخرى والاكتواء بناها¹، والمدراء الذين يفكرون بهذه الطريقة إما أنهم لا يدركون فوائد هذه السياسة أو أنهم لا يعرفون سبل تحقيقها بنجاح، ففكرة تفويض شخص بأداء مهمة لا تقتصر على تفويض شخص بعينه للقيام بهذه المهمة بطريقة أفضل، ولكن الأمر له أكثر من مغزى، فهو يوفر على المدير الوقت والمجهود اللذين عليه أن يستثمرهما في أنشطة أخرى.

والتفويض كإحدى المهارات التي يقوم بها المدير الناجح، تمتاز بأن لها أصول وقواعد، وكذلك مراحل، وتتصف بأنها سيف ذو حدين، بمعنى أن لها العديد من السلبيات والايجابيات، علاوة على أن ليست كل صلاحية قابلة للتفويض بل إن هناك أموراً لا يجوز فيها إجراء تفويض، والبعض الآخر من الممكن إجراء التفويض فيها. وتعرف على:

أ . هي تنازل المشرفين الذين يشغلون مناصب رئاسية في مستويات الاشراف المختلفة عن بعض سلطاتهم لمرؤوسيهم واعطائهم الحق في اتخاذ قرارات معينة تمكنهم من القيام بالواجبات التي تعهد اليهم. إذن فعلمية التفويض عملية ضرورية عندما تكون مسؤوليات القيادة كبيرة فكلما كبر حجم العمل يصبح تفويض السلطة امراً واجباً.

ب . التفويض عملية يتم بمقتضاها تسيير العمل بوتيرة أفضل عبر دفع السلطة من الرئيس إلى المرؤوسين على أن تبقى المسؤولية قائمة للجهة الأصلية المسؤولة عن ضمان تنفيذ العمل بشكله المطلوب مما يفتح المجال أمام مشاركة المرؤوسين في عمليات الإدارة للمؤسسة .

ت . ويمكن تعريف تفويض السلطة بأنها عملية إيداع جزء من العمليات أو الوظائف الإدارية إلى أشخاص آخرين ، وينتج عن التفويض من الرئيس إلى المرؤوس ومنه إلى مرؤوسين آخرين هيكل هرمي يعرف بالهرم التنظيمي أو الهيكل التنظيمي يسمح بانسياب المعلومات في كل الاتجاهات مما يعزز مفهوم مشاركة العاملين في المؤسسة .

ث . ويمكن تعريفه بأنه أحد الأساليب الإدارية الذي يعتمد على قيام الرئيس بنقل جزء من صلاحياته إلى المرؤوسين دون نقل المسؤولية لأي منهم ، و أن عدم التفويض الإداري يدل على عدم الإدارة ، لدى فالإدارة بالمشاركة تعزز امر تفويض السلطة بين افراد المؤسسة .

(1) قاسم بن عائل الحربي ، القيادة التربوية الحديثة ، دار الجنادرية للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008، ص : 131.

المبحث الرابع : تطبيق الإدارة بالمشاركة

اختلف كتاب الإدارة مثل تور كوت ، ماك غريغور و ارجيريس ، في تحديد درجة مشاركة العاملين في الإدارة ، و ما اذا كانت هذه المشاركة تعني إشراك جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية ، أو اشراك من يملك القدرة و الكفاءة و الخبرة فقط ، و يتحدد تطبيق الإدارة بالمشاركة بتوفر عدة عناصر في المؤسسة تساهم في تأسيس البيئة المناسبة لمشاركة العاملين ، و تتوفر عدة أشكال يتم من خلالها تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في المؤسسة ، و سيتم التطرق في هذا المبحث على درجة لمشاركة ، محددات الادارة بالمشاركة ، اساليب الإدارة بالمشاركة ، نماذج الإدارة بالمشاركة ، و القيمة التي تخلقها الإدارة بالمشاركة في المؤسسة .

المطلب الاول : تحديد درجة المشاركة

إن تنوع و اختلاف و تعقد الأعمال في المؤسسات تجعل من الصعب على شخص واحد أن يقوم بجميع أعمال المؤسسة و يفهم تعقيداتها المحدودية ، لذا فعلى المؤسسة الاستفادة من معارف العاملين و مشاركتهم حتى تحقق أهدافها و تحسن من قراراتها و بالتالي تحقق الميزة التنافسية .

أولاً : مستوى المشاركة :

يمكن للعاملين بالمؤسسة المشاركة على مستوى جمعية المساهمين إذا كانوا يمتلكون أسهما في مؤسستهم و بالتالي يكون لهم الحق في التصويت ، كما يمكنهم ان يشاركوا على مستوى المجلس الإداري و بالتالي يشاركون في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، فمستوى المشاركة يحدد اذا استوجب احداث تغييرات على هيكل السلطة في المؤسسة ، لأن مشاركة عالين مختصين في الصيانة في قرارات المجلس الإداري يمكن أن يتطلب ذلك لا مركزية كلية في السلطة في حين أن اشراكهم على مستوى ورشة عملهم لا يغير في السلطة شيء بل يبرز التغير في النشاط فقط .

وفي مجال اتخاذ القرار ، يضيف تور كوت (Turcotte) انه من الأفضل ترك عملية اتخاذ بعض القرارات للعاملين على المستوى السفلي و المتعلقة اساسا بالمشاكل اليومية المرتبطة بعملهم ، بينما القرارات التي تتعلق بالتوجيهات المتعلقة بالبحث و التطوير أو قرارات الاستثمار ي فروع أجنبية فهي قليلا ما تثير اهتمام عمال المستوى التنفيذي ، بما أنها مجالات نشاط يملك العاملون فيها قليلا من التجربة ، كما يؤكد كما كام (Khemakhem) على أن المشاركة قد تكون لجميع المستويات التنظيمية في المؤسسة كما قد تشمل بعضها على حسب طبيعة النشاط ، النمط القيادي و حسب الموقف محل الدراسة ، لكن في الغالب ما

تكون هناك مشاركة عفوية غير مبرمجة في جميع المستويات¹، و التي تكون بطبعها مشاركة طبيعية تنشأ بنشوء المؤسسة .

ثانيا : المعنيون بالمشاركة :

من الصعب في حالات كثير تحديد من له الحق في المشاركة كما يصعب تعيين من يجب أن بذلك ، فهناك من يرى ان الإطارات العليا و المسؤولين هم فقط من لهم الحق في المشاركة ، في حين يرى فريق اخر ان كل الإطارات يمكنهم القيام بذلك ، و هناك راي ثالث الذي له اتجاه يقول أن كل العاملين في المؤسسة معنيون بالمشاركة ، دون التطرق إلى اولئك الذين يرون أن المشاركة لا يمكن أن تكون إلا من خلال النقابات ، حيث نجد مثلا أن الإدارة الأمريكية تعتبر ان المشاركة لا تعني إلا الإطارات و قليلا ما تعني الفئات الأخرى من العاملين في المؤسسة ، في حين أن الإدارة اليابانية تؤكد على اهمية الإلتزام بالمشاركة في مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة .

في حين نجد ان المدارس الإدارية تختلف فيما بينها في تحديد من له الحق في المشاركة ، حيث نجد على سبيل المثال المدرسة الاجتماعية التقنية التي تعتبر عملية المشاركة لكل الفئات النشطة بالمؤسسة عملية ممكنة في حالة واحدة فقط و هي تلك القائمة على مفاوضات جزئية توضح فيها التعويضات الممكنة لكل عامل ، معتمدة على احتياجات و أهداف كل عامل في المؤسسة ، و لأهمية العاملين في المؤسسة فإنه لهم الحق في المشاركة ، فرديا أو مع المسيرين أو مع المجموعة أو معهم جميعا .

و يرجع سبب التوسيع في حق المشاركة ليشمل كل العاملين حسب غودي (Gaudier) إلى²:

أ. إن قدرة الابداع و التي تعتبر عملية حيوية و مهمة بالنسبة للمؤسسات التي تريد ان تستجيب إلى محيط صعب توقعه ، تفرض على المسيرين ضرورة استغلال كل موارد المبادرة و الإبداع التي هي بحوزتها
ب. ان الخصائص الحديثة لمفهوم الانتاج و المؤسسة المعاصرة و المتمثلة في المرونة و سرعة ردة الفعل و الجودة و الانفتاح ، تفرض على المؤسسة مشاركة أكثر و تنظيميا جماعيا أكثر .

(1) ليندة رقام ، التسيير بالمشاركة و صراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري و عمال مؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة - ، المرجع السابق ، ص 28.

(2) ليندة رقام ، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الاعمال ، المرجع السابق ، ص 4-5

ثالثا : طرق المشاركة :

تنوعت و تعددت الطرق التي من خلالها يمكن ممارسة اسلوب المشاركة ، كما تنوعت الهيئات و الاجراءات المنظمة لهذه العملية ، و مع ذلك فهناك شبه إجماع بين الباحثين على التميز بين طريقتين للمشاركة هما : المشاركة غير المباشرة و المشاركة المباشرة .

أ. المشاركة غير المباشرة : و تسمى كذلك بالديمقراطية الصناعية ، و تعتبر أول طريقة عرفتها المشاركة في الإدارة و سميت بغير المباشرة لعدم مشاركة كل العاملين في عملية اتخاذ القرار ، فهي تتم من خلال ممثلين منتخبين من قبل العاملين ينوبون في هيئات اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة ، و تستمد هذه الطريقة شرعيتها إما من قوانين الدولة أو عقود الاتفاق الناتجة عن المفاوضات الجماعية أو نتيجة السياسة الإدارية للمؤسسة¹ ، و تتخذ المشاركة غير المباشرة شكل رسمي و اخر غير رسمي .

❖ المشاركة غير المباشرة الرسمية :تتم المشاركة غير المباشرة الرسمية عن طريق التمثيل النيابي ، حيث يتم اتخاذ القرارات عن طريق ممثلين و ليس عن طريق العاملين انفسهم مباشرة ، و ينتخب هؤلاء الممثلون من طرف العاملين ليمثلوهم في هيئات و هياكل المؤسسة، و نجد أمثلة عديدة عن هذه الطريقة مثل تجربة لجان المشاركة في الجزائر أو التسيير المشترك في ألمانيا .

كما ان ظاهرة المفاوضات الجماعية تظهر على انها الوسيلة الأكثر استعمالا لمنح الشرعية للمشاركة غير المباشرة الرسمية ، و تركز المفاوضات على النقاط التالية :

- _ الإعلام و يقصد به طلب توضيح و تدقيق القرارات المرتقبة و الأثار الناتجة عنها من الإدارة .
- _ الاستشارة و هي التعبير عن الأثرء و الاقتراحات البديلة لتلك الخاصة بالإدارة و هذه الأخيرة تحتفظ لنفسها بحق اختيار القرار النهائي .
- _ القرار المشترك قد يكون على شكل اتفاق مكتوب أو عقد جماعي ، و أيضا يتم بواسطة إمكانية الاقتراع و تكون المشاركة غير المباشرة معنية ببعض أنواع القرارات التي تتمحور في سبع مجالات رئيسية هي²:

(1) رقام ليندة ، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال، المرجع السابق ، ص 7.

(2) رقام ليندة ، مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية ، واقع و تحديات ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الثاني جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2002 ، ص 122 .

_ المشاكل التقنية .

_ التشغيل و قضايا العاملين .

_ مساهمة المؤسسة في ارضاء العاملين خارج العمل .

_ السياسة المالية و الاقتصادية و المالية للمؤسسة .

_ تنظيم العمل .

_ ظروف العمل .

_ السياسة العامة و الهياكل في المؤسسة .

و قد وجهت عدة انتقادات للمشاركة غير المباشرة الرسمية أهمها :

_ امكانية أن تطرح هذه الطريقة مشكل ذو بعدين و هما : حقيقة تمثيل العاملين ، اختيار هذه التمثيلية ، خاصة في عملية نقل المعلومات في الاتجاهين ، و ما يمكن أن يترتب عن هذه العملية من اثار سيئة هذا من جهة و من جهة اخرى قد لا يمثل نواب العاملين كل اعضاء التنظيم احسن تمثيل .

❖ **المشاركة غير المباشرة غير الرسمية:** تستمد هذه الطريقة شرعيتها من الاجتماع أو الاتفاق الموجود بين

العاملين ، و تظهر من خلال العاملين الذين يشاركون في العملية الانتاجية ، ولا يشاركون في عملية اتخاذ القرارات ، لكونهم ممثلين بواسطة لجان في هيئات اتخاذ القرار . لكنهم يستطيعون التأثير على كل القرارات التي يتخذها الأشخاص المشاركون رسميا ، و ذلك من خلال المقاومة أو مختلف السلوكيات التي يكون لها تأثير على هذه القرارات¹ .

ب. المشاركة المباشرة : يعرف ويس (Weiss) المشاركة المباشرة بانها السلطة المعترف بها في وقت معين

للعاملين لممارسة تأثيرهم على محيطهم الخاص باتخاذ القرارات الضرورية بعد عدة نقاشات ، كما يقصد بالمشاركة المباشرة انها المشاركة الفعلية للعاملين أنفسهم في اتخاذ القرارات ، و تتخذ هذه الطريقة من مشاركة شكل مجموعات أو فرق عمل ذات استقلالية نسبية ، و يتمتع العاملون في هذه الحالة بدرجة من المسؤولية في مجال تنظيم العمل و مراقبته و انجازه ، حيث يتم المزج بين العمل التنفيذي و العمل التصوري² ، و حديثا اصبحت هذه المجموعات مختلطة تجمع بين المستخدمين و المشرفين و المسيرين المباشرين في شكل حلقات

(1) علي السلمي ، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1995 ، ص 282.

(2) مصطفى مصطفى كامل ، المرجع السابق ، ص 424.

الجودة ، مجموعات شبه المستقلة و غيرها .

المطلب الثاني : اساليب و نماذج الإدارة بالمشاركة

أ . اساليب الإدارة بالمشاركة :

اولا: حلقات الجودة :

يعتبر اسلوب حلقات الجودة أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة ، فهو يعمل على دمج جوانب القوة لدى كل من المدراء و العاملين لمواجهة مشاكل العمل ، و تعرف حلقات الجودة على انها مجموعة صغيرة من العاملين تتكون من خمسة إلى عشرة عمال يعملون في نفس الورشة ، أو نفس المكتب يجتمعون بشكل منتظم لمدة ساعة أو ساعتين في الأسبوع او كل اسبوعين تحت قيادة مشرف ، لمناقشة كيفية تطوير مايقومون به من أجل تحقيق جودة المنتج أو الخدمة ، و اقتراح طرق جديدة للتحسين و من ثم الشروع في تنفيذ الحلول و مراقبتها ، و يكون هؤلاء العاملين مدربين على طرق تحديد و تحليل بعض مشاكل العمل و تقديم الحلول المناسبة لها ، إن مشاركة العاملين في حلقات الجودة تساهم في دراسة الأفكار بطريقة جماعية ، و بالتالي استفادة كل عامل من أفكار عامل آخر ، كما تدعم التعاون و التنسيق بين العاملين و تؤدي إل تبادل الخبرات و الأراء و تشجيع المبادرة و الإبداع الفردي و الجماعي .

فحلقات الجودة تعمل على المشاركة في التفكير و اداء العمل من طرف جميع مستويات العاملين في المؤسسة ، و بالتالي فهي تركز على المشاركة في التصور ، و تهدف حلقات الجودة إلى المساهمة في¹ :

_ السماح للعاملين بتبادل المعلومات .

_ زيادة مهارات العاملين بتبادل المعلومات .

_ تطوير افكار جديدة و حلول للمشاكل .

_ تحسين ظروف العمل .

_ زيادة مشاركة العاملين .

_ تحسين الشعور بالرضا لدة العاملين .

_ شعور العاملين بالمسؤولية .

(1) خالد منصور الشعبي ، حلقات الجودة : استخداماتها و فوائدها و مشاكل تطبيقها - دراسة ميدانية على المصانع الكبرى ، مجلة الاقتصاد و الإدارة ، المجلد 16 ، العدد الأول ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، المملكة العربية السعودية ، 2002 ، ص 66.

- _ تحسين مستوى الاتصالات و زيادة ثقة العاملين .
 - _ حل المشاكل بتكلفة اقل .
 - _ تقليل مستوى دوران العمل و تخفيض مستوى تغيب العاملين .
 - _ تحسين مستوى الجودة و الخدمة .
 - _ الارتقاء بمفهوم العمل الجماعي ليصبح عنصر من ثقافة المؤسسة .
- كما أن المتطلبات الأساسية لنجاح حلقات الجودة و المتمثلة في : دعم الإدارة العليا و مشاركتها ، وجود اهداف واضحة ومفهومة ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، التدريب الازم للعاملين الاعضاء ، في هذه الحلقات على الأساليب المستخدمة في تحليل و حل المشاكل و تحسين نظام الاتصالات و قد يواجه تطبيق هذا الاسلوب عدة مشاكل منها :
- _ عدم تجانس افكار و مقترحات العاملين مع الإدارة ، حيث يشكو العاملين من تجاهل الإدارة للاقتراحات التي يقدمونها في حلقات الجودة .
 - _ انعقاد حلقات الجودة في اوقات غير ملائمة ، فقد تتعقد الحلقات في مواعيد تتعارض و مع جداول الإنتاج و العمل بالنسبة للعاملين الأعضاء .
 - _ يمكن ان تناقش بعض المشاكل تكن اصلا خارج نطاق خبرة اعضاء الحلقة ، أي تحدث هذه المشكلة عندما تختار الحلقة مشاكل خارج تخصص اعضائها .
 - _ قد يتصدى اعضاء الحلقة إلى مشاكل من الصعب حلها نتيجة تطلبها خبراء و مختصين للمساعدة في ترتيب و مناقشة المشكلة لإيجاد الحلول المناسبة لها .

ثانيا : مجموعات العمل شبه مستقلة :

يعتبر كل عمل يهدف إلى تطوير المؤسسة¹، يدور حول تساؤل عن كيفية تقسيم المسؤولية و السلطة في المؤسسة ، و يعتبر معهد تافيستوك أول من اقترح هذا النوع من التنظيم من خلال الدراسة التي قام بها حول التنظيم الهيكلي للمؤسسة ، فقد ساهمت اقتراحات هذا المعهد لهذه المجموعات في توضيح مكانة المشاركة في

(1) Hermel p , op.cit .,p125 .

العملية الإنتاجية في المؤسسة ، تتكون مجموعات شبه العمل المستقلة من مجموعة من العاملين يتراوح عددهم يتراوح عددهم بين أربعة و ثمانية عاملين يقومون بأعمال مختلفة داخل هذه المجموعة ، كما تقوم هذه المجموعات بوضع اهداف إنتاج أسبوعية تسمح لها على الأقل ببرمجة أعمال الأسبوع بطريقة مستقلة ، و يكون أعضائها مسؤولون عن تقسيم المهام و الانضباط في المجموعة و تصحيح الأخطاء .

و تتميز هذه المجموعات بتناوب العاملين في أداء الوظائف، و بالتالي فإن غياب احدهم لا يؤثر على سير العمل ، و تستعمل هذه المجموعات من طرف المؤسسات لتحقيق مراقبة أفضل للعملية التقنية المعقدة و التي يستحيل تنظيمها و مراقبتها بدون مشاركة العاملين ، فهي تمتاز بمرونة أكبر و تتماشى اكثر مع التغيرات التقنية ، إلا ان الحجم الصغير لهذه المجموعات قد يكون السبب في صعوبة بقائها ، كما أنها تتميز باستقلالية محدودة لأنه يجب عليها أن تتوصل إلى اهداف إنتاجية محدد مسبقا من طرف الادارة¹ .

ثالثا : مجموعات نوعية الحياة في العمل :

تعتبر نوعية الحياة في العمل فلسفة إدارية تمارسها المؤسسات التي ترغب في مشاركة العاملين في صنع القرارات ، و تتم من خلال برامج عمل تعمل على تطبيقها مجموعات نوعية الحياة في العمل ، و تعرف نوعية الحياة في العمل على انها مجموعة من العوامل و الظروف التي تسعى الى توفيرها المؤسسة من جهة و يدركها العاملون من جهة أخرى ، بهدف تحقيق اهداف المؤسسة و أهداف العاملين بإشباع حاجاتهم المادية و النفسية و بما لا يتعارض مع اهداف المجتمع ، و يتم السماح للعاملين الأعضاء في مجموعات نوعية الحياة في العمل بالمشاركة في صنع القرارات التي تخص تصميم حياتهم في العمل ، حيث يشاركون في تحديد القرارات الخاصة بالأمن و الصحة ، مشاكل الإضاءة ، تحديد أوقات العمل و الراحة ، نظام الحوافز ، مشاكل الإنتاجية و نوعية المنتج و شكله ، إثراء المهام ، التناوب الوظيفي و برامج التكوين و غيرها² .

(1) ليندة رقام ، التسيير بالمشاركة و صراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة- المرجع السابق ، ص 45 .

(2) Hermel p .,op.cti., p124 .

يشير لاوئر¹ (Lawler) إلى وجود اتجاهين لمفهوم نوعية حياة العمل فالالاتجاه الأول يركز على ان نوعية حياة العمل هي مجموعة من الظروف الموضوعية و الممارسات التي تقوم بها المؤسسة مثل اعتماد سياسة الترقية داخل المؤسسة ، نشر الروح الديمقراطية و احترام العاملين و توفير ظروف عمل امنة ، و تركيز برامج نوعية حياة العمل أيضا على تحقيق جودة العلاقات بين جميع أفراد المؤسسة ، اما الاتجاه الثاني فانه ينظر الى نوعية حياة العمل على انها الادراك المتحقق لدى العاملين بخصوص عدد من القضايا مثل ظروف العمل الامنة ، و الاشباع النسبي لحاجاتهم ، و قدرتهم على النمو و التطور في المؤسسة بصورة تتوافق مع مطالبهم و مشاعرهم الإنسانية ، أي ان هذا الاتجاه يتعلق بدرجة اشباع المؤسسة للحاجات الإنسانية للعاملين .

رابعا : فرق العمل :

تعتبر فرق العمل إحدى الممارسات التي تهتم بها المؤسسات ، و بخاصة تلك التي تعتمد على تجميع المهارات المختلفة لجميع العاملين على شكل جماعات داخل هذه المؤسسات ، حيث يتم جمع المديرين و العاملين في فرق منظمة يتم من خلالها إمداد أعضاء الفريق بمزيد من السلطة و السيطرة على وظائفهم و تشجيعهم على المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات². كما يجب تدريب أعضاء هذه الفرق على أداء مهارات تمكنهم من العمل بشكل جماعي، ومن بين أهم هذه المهارات نذكر³:

✓ مهارات الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي.

✓ مهارات التفاعل و التعاون مع الآخرين.

✓

(1) Zohurul I.,and siengthai s .(2009) , Quality of work life and organisationnel performance : Empirical évidence form Dhaka export processing zone, international labour organization conference on « Regulating for decent work » Geneva , p 4.

(2) حسن صادق حسن عبد الله ، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الاعمل ، المؤتمر العلمي الثاني حول : الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الأردن ، 26-27- افريل، 2006 ، ص 18.

(3) حسين برقي ، استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية : حالة مؤسسة سونطراك ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2007 ، ص 114 .

- ✓ مهارة المشاركة في وضع الأهداف و تخطيط العمل.
- ✓ مهارة اتخاذ القرار الجماعي و تبني روح المسؤولية.
- ✓ إثارة روح التحدي و قبول التغيير و التفاعل معه.
- ✓ مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة.
- ✓ تعليم سلوكيات تؤدي على تماسك الفرق.
- ✓ مهارة التوصل على أشياء جديدة و مبتكرة مع الآخرين.
- وتتميز هذه الفرق بعدة صفات نذكر منها¹:

- **الإدارة الذاتية:** وهذا يعني أن هذه الفرق تدير نفسها بنفسها وتهتم بتنظيم شؤونها الداخلية، فهي تركز على التوفيق بين الآراء المختلفة حيث يعتبر تعدد الآراء وتنوعها بيئة مناسبة لزيادة و تحسين العملية الإبداعية ويساعد هذا النوع من الإدارة في الاستجابة السريعة لمتطلبات الإبداع من طرف هذه الفرق وكذا تدعيم العلاقات بين أعضائها.

- **التجديد الذاتي:** فهذه الفرق تجدد و تطور نفسها من خلال التفكير الحر و الآراء و الاقتراحات المتنوعة.

- **التفوق الذاتي:** حيث يقوم الفريق بتنمية و تحسين مستوى الذاتي كما يكون في حالة تعلم مستمرة.

وتعتبر فرق العمل الموجهة ذاتيا self directed work teams من أهم أنواع فرق العمل ، و هي مجموعات عمل تقوم بأعمال جزء معين من عمل يتطلب عدة مهام تعتمد فيه كل مجموعة على الأخرى وهي تتمتع باستقلالية عالية فيها يتعلق بتنفيذ هذه المهام². و تشمل هذه الفرق على الخصائص التالية:

- ✓ يتكون فريق العمل من مجموعة من العاملين الأعضاء متنوعي المهارات و المعارف وتتكامل هذه المهارات لأداء مهام معقدة و متداخلة في نفس الوقت.
- ✓ يقوم الفريق بأداء جزء كامل من العمل سواء كان منتج أو خدمة.
- ✓ إن المهام التي يقوم بأدائها أعضاء الفريق يتم تحديدها من قبل الفريق نفسه، وليس من طرف مشرف أو مصدر خارجي.

(1) تشارلز جارفيلد ، الانسان أولا : كيف تضع الشركات الواعية الموظف في المقام الأول ، خلاصات كتب المدير و رجل الاعمال ، الشركة العربية للاعلام العلمي : شعاع ، السنة الأولى ، العدد 22 ، القاهرة ، مصر ، 1993 ، ص 4.

(2) أحمد الخطيب و عادل معاينة ، المرجع السابق ، ص 46-48.

- ✓ يسيطر الفريق على معظم مدخلات و تدفقات و مخرجات العمل.
- ✓ يكون الفريق مسئولاً عن تصحيح مشاكل تدفق العمل عند ظهورها.
- ✓ يعمل العديد من هذه الفرق مع الزبائن لحال مشاكلهم.
- ✓ يتم تلقي مكافآت على مستوى الفريق ككل، وهذا ما يشجع كل أعضاء الفريق على تحمل المسؤولية الجماعية عن العمل.

خامسا : نظام الاقتراحات:

يعتمد هذا النظام على المشاركة الفعالة للعاملين في اتخاذ القرار، حيث يقدم كل منهم اقتراحاته للإدارة حول طرق تحسين العمل و حل المشاكل التي يواجهها في عمله، وبعد أن تقوم الإدارة بدراسة هذه الاقتراحات تختار المناسبة منها، لذا يشترط وضع وسائل مناسبة لذلك مثل صناديق الاقتراحات¹، حيث يبدي كل عامل رأيه عن طريق كتابتها على ورقة ووضعها في هذا الصندوق الموضوع في مكان واضح و معروف من طرف جميع العاملين، حيث يكون استعماله غير محدد بوقت أو مناسبة معينة أو موضوع محدد.

سادسا: العصف الذهني:

يستخدم أسلوب العصف الذهني من خلال طرح مشكلة ما على عدد من العاملين الذين يهمهم التوصل إلى حل بشأنها بغض النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه، فهذا الأسلوب يهدف إلى ضمان أفكار أصحاب المعرفة في مجال معين و البحث عن كل ما هو جديد. و يعتبر أسلوب العصف الذهني أسلوباً للتفكير الجماعي في حل كثير من المشاكل المختلفة، بقصد زيادة القدرات و العمليات الذهنية للعاملين، وهو بتكوين بيئة لابتكار الأفكار الجديدة و استثمار قدرات العقل الجماعي في البحث عن الحلول الجيدة، أو الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضوع الدراسة²، وتشجيع طريقة العصف الذهني التفكير الإبداعي و تطلق الطاقات الكامنة عند العاملين في جو من الحرية يسمح بظهور كل الآراء و الأفكار ويتميز هذا الأسلوب بأربعة مبادئ هي:

(1) سلامي يحضية . إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الوطني حول : المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر ، 22-23 افريل ، 2003 ، ص 138.

(2) سعد غالب ياسين ، المرجع السابق ، ص 85.

- ✓ تأجيل الحكم على الأفكار ، و ذلك في صالح تلقائية الأفكار و بنائها ، فإحساس العامل بأن أفكاره ستكون موضعاً للنقد و لرقابة مند ظهورها يكون عاملاً كافياً لعدم إصدار أية أفكار أخرى .
 - ✓ كمية الأفكار تحسن نوعيتها ، ففي بداية جلسة العصف الذهني تظهر أولاً الأفكار العادية و الشائعة ، و بالتالي فالتوصل إلى أفكار المتميزة و الأصيلة يجب أن تزداد كمية الأفكار .
 - ✓ حرية التفكير و الترحيب بكل الأفكار مهما كان نوعها .
 - ✓ تعميق أفكار الآخرين و تطويرها ، وذلك من خلال تشجيع العاملين أن يضيفوا لأفكار الآخرين و أن يقدموا ما يمثل تحسيناً و تطويراً لها .
- ب . نماذج الإدارة بالمشاركة

تتنوع النماذج التي تطبق من خلالها الإدارة بالمشاركة في المؤسسة بين الإدارة المشاركة بالأهداف ، الإدارة المفتوحة و الإدارة المشتركة .

أولاً : الإدارة المشاركة بالأهداف :

يقول جيلينز (Gelineer) أن الإدارة المشاركة بالأهداف لا تهدف إلى وضع أهداف يعمل على تحقيقها العاملون ، و إنما يقترح إشراك العاملين في تحديد هذه الأهداف التي يتم وضعها بعد إجراء عدة اجتماعات و مفاوضات مع مختلف الأطراف في المؤسسة¹ ، و يعرف سوكيو² (Sekiou) الإدارة المشاركة بالأهداف أنها عملية يسمح من خلالها للرؤساء و المرؤوسين الذين لهم أهداف و أولويات مشتركة وضع أهداف خاصة بالمؤسسة ، كما يمكنهم تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها ، فهي تعمل على تحفيز العاملين ، مشاركتهم ، زيادة مسؤوليتهم و إثراء عملهم ، و تهدف الإدارة المشاركة بالأهداف إلى إرضاء العاملين و كسب ثقتهم و استغلال معارفهم ، كما تساهم في اكتشاف الرؤساء لمهارات مرؤوسيهـم و توجيهها و استثمارها ، و تعرف العاملين على قدراتهم و بالتالي يحددون كيفية استغلالها و زيادة تنميتها .

رغم ذلك فإن تطبيقها في عدة مؤسسات لم يكن ناجحاً بسبب أن مشاركة العاملين و التزامهم لم يكن كافياً ، ولهذا السبب فإن بعض المسؤولين أصبحوا يشككون في قدراتهم العملية و يعتقدون أنهم أخطئوا

(1) عبد الكريم بن اعراب ، تسيير المنشأة ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2004 ، ص 106.

(2) Sekiou L . Blondin L.Fabi B.Bayad M.peretti G.M. Alis D. ,et Chevalier F.(2001) , Gestion et mobilisation des ressources humaine : Une perspective internationale , Edition 4 L, Montréal,p439.

أثناء. تطبيقهم لها ، فالمشكلة في الحقيقة تكمن أساسا في جوهر أسلوب الإدارة المشاركة بالأهداف الذي يفترض أن التوافق و التلاؤم بين جميع المستويات التنظيمية يمكن تحقيقه و بدون صعوبة ، و بالتالي فهو لم يأخذ بعين الاعتبار مظاهر السلطة و الصراع في المؤسسة ، بالإضافة إلى فإن التفاوض حول وسائل العمل نادرا ما يتم ، و حتى و إن حدث ذلك فيكون بطريقة مستقلة نوعا ما عن تحديد الأهداف في حين أن تحديد وسائل العمل يكون ملازما لتحديد الأهداف .

ثانيا : الإدارة المفتوحة : يركز أسلوب الإدارة المفتوحة على إمكانية تحول العاملين بالمؤسسة إلى شركاء فعليين في إدارة تلك المؤسسة .

حيث عرف كاز (Case) الإدارة المفتوحة بأنها منهج يعمل على المشاركة الفعلية في أمور كانت تعتبر من قبل من صميم مسؤوليات الإدارة ، مثل تخفيض التكاليف و رفع مستوى جودة الإنتاج و زيادة الأرباح و الدعم المالي لمركز المؤسسة¹، و يعمل أسلوب الإدارة المفتوحة على إخراج الطاقات التي بداخل الأفراد من خلال فتح السجلات للأفراد و اطلاعهم على الأرقام الهامة و مصارحتهم بإنجازات وإخفاقات المؤسسة¹.

و يطلق أيضا على هذا الأسلوب تسمية الصارحة بالأرقام أو اسم الإدارة على المكشوف ، و التي تدعو إلى كشف الأرقام ، المعلومات ، الخطط و غيرها للعاملين بما يمكنهم من فهم أسباب كل الأعمال التي يقومون بها ، و متابعة نتائج أدائهم و معرفة تأثيرها على النتائج الكلية للمؤسسة³، و يقوم أسلوب الإدارة المفتوحة على مجموعة من المبادئ هي⁴:

_ قيمة المعلومات : من الضروري أن يقدم الرؤساء و المديرين لمؤسسيهم كافة المعلومات التي تساعدهم على التعرف على موقف المؤسسة التي يعملون فيها ، و لا تقتصر هذه المعلومات على تلك التي يحتاجها

(1) فاتن احمد أبو بكر ، الإدارة المفتوحة ، إتراك للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، 2000، ص 54.

(2) بومدين يوسف ، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية : دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006 ، 78 .

(3) فاتن أحمد او بكر ، المرجع السابق ، ص 43-54 .

(4) صالح حميدات ، المرجع السابق ، ص 70-71.

العاملون لأداء وظائفهم ، و لكن أيضا تلك التي تتعلق بالرؤية الشاملة لأقسامهم و للمؤسسة ككل .
 - تمكن العاملين لاتخاذ القرارات : و يقصد به المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة مؤسساتهم باتخاذ القرارات و حل المشكلات و التحفيز الإبداعي ، التصرف في المواقف و تحمل المسؤوليات و الرقابة على النتائج .

- المشاركة و الشعور بالملكية : يعتبر مبدأ المشاركة ، حافزا كبيرا للعاملين ، و تعني المشاركة تحمل المخاطرة و المشاركة في الربح و الخسارة باعتبارهم أصحاب العمل بحيث يجب أن يحصلوا على نصيبهم من نتائج العمال ، و أن يكون هذا النصيب متنوعا بين العلاوات ، المشاركة في الأرباح و توزيع الأسهم
 - المحاسبة للجميع : و يقصد بها تقييم النتائج و تحميل مسؤولية الخطأ بعدالة لشخص المتسبب فيه و بالتالي يحاسب الجميع بدون تمييز و بشكل مماثل .

و يسمح تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسة بمعالجة مشكلة الثقة المتعلقة بعدم نشر المعلومات بين العاملين و الإدارة ، كما يزيد من ولاء و التزام العاملين فهو يحفزهم على الإخلاص في تأدية وظائفهم و رغبتهم الصادقة في إنجاح المؤسسة و يتم بذلك الاستفادة من إمكانيات العاملين عن طريق العمل على الرفع من مستوى رضاهم الوظيفي و هذا للتوصل إلى المعارف الكامنة في عقولهم ¹.

ثالثا : الإدارة المشتركة

ظهر هذا الشكل لأول مرة في ألمانيا ، و يعود ذلك إلى المفهوم الاجتماعي الذي يعطيه هذا البلد لمؤسسة ، فهي تعتبر وحدة تضم رأس المال و العمل و ليست مجرد تجميع لمالكي رؤوس الأموال ، لهذا فالمشاركة هنا تعتبر عملية بديهية و ليست موضوعا يمكن إعادة النظر فيه مثل ما هو موجود في دول أخرى .

أنه لا يمكن تقديم تعريف شامل للإدارة المشتركة ، حيث يمكن أن نشير إلى أن هذا المفهوم يضم مختلف إمكانيات و أشكال الإدارة الاجتماعية المتمثلة في القرار المشترك ، التحديد المشترك ، التعاون و الإدارة المشتركة ، إلا أن المهم هنا هو الدور الممنوح له ، و المتمثل في تحقيق الديمقراطية الصناعية من خلال إشراك العاملين في إدارة مؤسساتهم و التقريب بين رأس المال و العمل . حيث يتم تطبيق أسلوب الإدارة ²

(1) صالح حميدات ، المرجع السابق ، ص 72.

(2) ليندة رقام ، التسيير بالمشاركة و صراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري و عمال مؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة - المرجع السابق ، ص 50.

المشتركة في المؤسسة ، من خلال هيئات هي¹:

- **مجلس الإدارة** : يعتبر الهيئة الرئيسية في نموذج الإدارة المشتركة ، و يتكون من العاملين ، كما يمكن لمدير المؤسسة الحضور عند عقد الاجتماعات ، و يعمل هذا المجلس على اقتراح تحسينات في ظروف العمل ، حماية مصالح العاملين ، اتخاذ قرارات التعيين ، الطرد ، التكوين و دراسة الأجور .

- **اللجنة الاقتصادية** : و هي متساوية الأعضاء مع مجلس المؤسسة ، و تهتم بالسياسات طويلة الأجل ، مراجعة التقارير الشهرية حول الإنتاج و البيع و تقدم المعلومات كل ثلاثة أشهر ، حيث يقوم مدير المؤسسة ، باستشارة هذه اللجنة حول النشاطات التي تخص العاملين .

- **مجلس الرقابة** : يتكون من ثلث العاملين و ثلثين مساهمين ، يسهر على احترام القرارات المتخذة من طرف المؤسسة و يتابع نشاطاتها .

- **الجمعية العامة للمساهمين** : تتكون من جميع المساهمين في المؤسسة ، و هذه الجمعية تنتخب أعضاء مجلس الرقابة و تهتم بمعالجة المشاكل التي يتلقاها مجلس المؤسسة .

كما يمكن التطرق إلى أهداف الإدارة المشتركة و هي:

• حماية مناصب العمل و انقراض المؤسسات التي هي في حالة الإفلاس أو التي تعاني من ضعف المرودية ، حيث يتعلق الأمر بنموذج إدارة يهدف إلى إعادة إنعاش المؤسسات ، إلا أنه منذ عدة سنوات لوحظ أن بعض المؤسسات تعطي أهيمة لتطبيق الإدارة في حالة احتياجها لرؤوس أموال جديدة ، و هذا بهده مواصلة نمو المؤسسة ، هذا يؤدي إلى خلق مناصب عمل جديدة .

• حماية مصالح العاملين و ذلك لكون أن مختلف الهيئات في نموذج الإدارة المشتركة تتكون من العاملين مما يجعلهم يدافعون عن مصالحهم .

• تحقيق التشغيل الكامل و تأمين مناصب العمل و توزيع عادل للنتائج و يتميز هذا النموذج بعدة مزايا نذكر منها :

(1) صالح حميمدات ، المرج السابق ص 65.

_ الإدارة المشتركة أسلوب يجبر المؤسسة على الانشغال بالعامل الإنساني ، الاجتماعي و الطبيعي ، و يشجع على التحكم في التطور التكنولوجي و المنافسة .

_ العاملون هنا لهم الحق في الإعلام ، و يتم السماح لهم بالنقاش في عدة قضايا منها عملهم في المؤسسة ، طريقة حساب أجورهم ، تقييمهم و ترقيتهم ، إذ أن لكل عامل الحق في الاطلاع على ملفه الخاص .

_ حسب بعض الملاحظين فإن أسلوب الإدارة المشتركة تعمل على خلق جو من التعاون و الاتصالات المفتوحة في مختلف الاتجاهات و الإحساس بالعدالة و السلطة المستمدة من الكفاءة أكثر منها من الموقع التنظيمي أو امتلاك رأس المال .

إن المشاركة في أسلوب الإدارة المشتركة لا يكون في مضمونه العملية الإنتاجية ، لأنه لا توجد أية حالة تظهر بوضوح إمكانية إعطاء أعضاء مجلس الرقابة سلطة حقيقية في التصور من خلال مشاركتهم في عملية الإنتاج ، فالمشاركة في هذا الأسلوب ذات طبيعة استشارية ، و هي مشاركة غير مباشرة لأنها تتم من خلال ممثلين عن العاملين¹ .

المطلب الثالث : معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة

- ان الإدارة بالمشاركة تستنزف وقت المؤسسة فبدلاً من ان ينفق واحد مثلاً في الاعداد أو الدراسة و كل ما يحتاجه قرار ما فإننا نضاعف الوقت بعدد المشاركين لتحقيق الهدف نفسه و الوقت هو اثنان ما تشتريه المؤسسة و الإدارة الناجحة إضاعة المال .
- انها تشكل عائقاً في وجه اتخاذ القرار ريثما يتم الاتفاق عليه من قبل الجماعة المشاركة و قد يفوت المقصود من القرار قبل الوصول اليه .
- أنها قد تستغل ستاراً لفرض رأي فرد واحد عندما يكون مثل الفرد مسيطراً على الجماعة .
- انها قد تدفع بعض الناس إلى سلوكيات غير شريفة لاستمالة الجماعة و الحصول على الأصوات الكافية لإنجاح قرار ما دون ان يكون حقيقة مقتنعين به .
- أن القرارات التي تتخذ من قبل أناس متعددين و مختلفي الآراء تميل غالباً إلى الجانب التوفيقى بين الآراء

(1) ليندة رقام ، التسيير بالمشاركة و صراعات العامل من وجهة نظر عينة من مسيري و عمال مؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة- المرجع السابق ، ص 52.

- و اختيار الحلول التي تعمل على إرضاء جميع الأطراف بدلا من الحل الصحيح و القرار النابع من الموضوعية التي لا تخضع للضغوط .

- إن هذا الأسلوب لا يتيح الفرصة لبروز قيادة مؤثرة إذ أن المجموعة تحاول ان تكون القيادة جماعية .
المطلب الرابع : نتائج تطبيق الإدارة بالمشاركة :

عند تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة يؤدي غلى تحقيق العديد من الفوائد للعامل و المؤسسة ، فهذا الأسلوب يحقق إشباع حاجيات كل منهما ، فالإدارة بالمشاركة تعمل على إشباع الاحتياجات الأساسية للعاملين ، و المتمثلة في الحاجة إلى الأمان داخل المؤسسة ، إنشاء علاقات اجتماعية و تقدير الإنجاز الذاتي ، كما يجعل تطبيق الإدارة بالمشاركة المؤسسة ذات صفة اجتماعية و إنسانية و لها علاقة اكبر مع العاملين فيها ، و يؤدي إلى تمتع العاملين باستقلالية أكبر، حيث يصبح لهم الحق في التعبير عن آراءهم بكل حرية ، كما تؤدي الإدارة بالمشاركة للاعتراف بمهارات و قدرات العاملين .

إن تفويض السلطة يجعلهم أكثر تحملا للمسؤولية كما يساعدهم على التطور ، و يساهم هذا النوع من الإدارة في تحقيق العدالة في الفرص لكل عامل بالإضافة إلى احترام كل العاملين ، كما يعمل على تغيير نوعية العلاقات بين المدير و العاملين ، و يساهم في الحصول على ثقة العاملين و رضاهم .

كما أن هذا الأسلوب الإداري يحقق عدة مزايا أخرى منها¹:

_ المساهمة على تحسين نوعية القرار ، و جعل القرار المتخذ أكثر ثباتا و قبولا لدى العاملين ، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد و رغبة صادقة .

_ تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير و أفراد التنظيم من ناحية ، و بين التنظيم و الجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى .

_ إن للمشاركة في صنع القرارات ، اثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم ، و تزيد من احساسهم بالمسؤولية و تفهمهم لأهداف التنظيم ، و تجعلهم أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات و تنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها .

(1) منال طلعت محمود ، اساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 146.

- _ تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم ، و إشباع حاجة الإحترام و تأكيد الذات .
- _ تقبل التغيير ، حيث كثيرا ما يواجه العاملون أي تغيير بشيء من التردد و التحفظ ، بل قد يحاولون إعاقة هذا التغيير ، و يمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق إشراك العاملين المتأثرين بهذه القرارات في التخطيط لها و في تحديد خطواتها .
- _ توجيه العاملين بسهولة ، حيث تقل الحاجة للإشراف و المراجعة و يزيد الشعور بالمسؤولية .
- _ تضيف الإدارة بالمشاركة معاني جديدة إلى عمل اثناء اتخادهم القرار ، و تزيد من شعورهم بالإنجاز ، لأنها تتيح لهم مجال للتعبير عن آرائهم و الإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم¹ .
- _ كما يؤكد داشلر (Dachler) على أن تطبيق الإدارة بالمشاركة يؤدي إلى تحقيق عدة فوائد منها² :
- _ زيادة الإبداع و المبادرة و العمل على تحرير طاقات العاملين و تنمية قدراتهم ، مما يجعل منهم أكثر حرية في التعبير عن أنفسهم و أقل اعتمادا على رؤسائهم .
- _ زيادة التعاون و التفاهم داخل المؤسسة ، بحيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر و يستمع إليه و يشرح مشاكله مما يزيد من الثقة المتبادلة بين الأطراف .
- _ تمنح المشاركة حافزا معنويا ايجابيا ، يمكن من رفع الروح المعنوية للعاملين و تنمية مشاعر الانتماء إلى المؤسسة بما يعزز فرص المحافظة عليها و تتميتها و الدفاع عنها و تحقيق أهدافها .
- _ تحسين نوعية القرارات الإدارية ، من خلال إضفاء المصداقية و القوة عليها ، حيث يستطيع بعض العاملين الكشف عن بعض المواقف و التي يصعب على المسؤولين إدراكها ، و هو ما يؤدي إلى إضفاء صفة الواقعية و الموضوعية على القرارات المتخذة .

(1) خليل محمد حسن الشماع ، المرجع السابق ، ص 262.

(2) قاسمي و تيقان بوبكر ، المرجع السابق ، 5-6.

خلاصة الفصل :

الإدارة بالمشاركة أسلوب إداري يؤدي إلى تقاسم المعلومات ، المعارف ، سلطة اتخاذ القرارات ، القرّة المالية و تقاسم المسؤولية بين مجموع العاملين مع مراعاة نجاح المؤسسة و زيادة التوافق بين أهدافها و الأهداف الفردية ، و قد بدأ الاهتمام بمشاركة العاملين بزيادة ثقافتهم مما جعلهم يدركون مشكلات العمل ، و يطالبون بقيادة إدارية أفضل توفر علاقات جيدة بينهم في المؤسسة ، و قد اهتم بعض المختصين أمثال ليكرت (Lkert) بدراسة الأنماط الإدارية ، حيث أكدت نتائجها على أن نمط الإدارة بالمشاركة يمثل أحسن الأنماط التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و العاملين ، و تحفيزهم على العمل ، إضافة إلى أن هذا النمط الإداري يساهم في زيادة الاتصالات بين العاملين و الإدارة و تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الرفع من الروح المعنوية للعاملين ، و تتنوع مظاهر المشاركة بين المشاركة في اتخاذ القرار ، المشاركة في العملية الإنتاجية ، و المشاركة المالية .

وقد أصبحت المؤسسات تسعى للاستفادة من معارف العاملين فيها و مشاركتهم ، سواء كانت هذه المشاركة من طرف جميع العاملين أو مقتصرة على فئة معينة فقط ، هذه المشاركة التي يمكن ان تكون بطريقة غير مباشرة عن طريق التمثيل النيابي ، أو مشاركة مباشرة و فعلية للعاملين ، و يتضح تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة من خلال توفير عدة عناصر تجعل محيط العمل مناسب للعاملين و يشجعهم على المشاركة بكل ما يملكونه من معارف و خبرات و مهارات ، هذه العناصر تتمثل في توفير الاتصال الفعال و مشاركة المعلومات بين جميع لمستويات الإدارة ، بناء فرق العمل الذي يضمن التلاحم و الوحدة بين أفراد المؤسسة ، التدريب المستمر للعاملين لاكتساب مهارات و قدرات تساعدهم على المشاركة في الإدارة ، بالإضافة إلى التحفيز المادي و المعنوي للعاملين لتشجيعهم على المشاركة و تحمل المسؤولية ، و أخيرا توفير مبدأ تفويض السلطة للمساعدة على نشر ثقافة المشاركة بين العاملين و خاصة المشاركة في المعارف و خلق الثقة المتبادلة بين العاملين و الإدارة و بين العاملين أنفسهم ، و تمكينهم من استلام مسؤوليات و سلطات جديدة ، و يتم تطبيق الإدارة بالمشاركة من خلال عدة أساليب تعمل جميعا على خلق نوع من الرقابة الذاتية و ذلك من اجل إخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين بما في ذلك المعارف و استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة ككل ، كما تتنوع نماذجها في المؤسسة بين الإدارة المشاركة بالأهداف ، الإدارة لمفتوحة و الإدارة المشتركة .

تم التنويه إلى كل هذه الأفكار في مجموعة من الفرضيات التي تعبر عن كيفية تنمية الإدارة بالمشاركة للمستوى الرضا لوظيفي لعاملين ، هذه الفرضيات ليست إلا اقتراحات سيكون تأكيدها محل دراسة الفصل الثالث التطبيقي

الفصل الثاني : الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول : أساسيات حول الرضا الوظيفي

المبحث الثاني : تقييم الرضا الوظيفي

المبحث الثالث : آلية تحقيق الرضا الوظيفي

المبحث الرابع : أثر أبعاد الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي

خلاصة

تمهيد : يعتبر الرضا الوظيفي أهم ظاهرة من الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين و العلماء و السلوكيين حيث بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مند أول مرة في المجال الصناعي و هو من الاتجاهات الخاصة بالعمل ، من خلال إن المنظمات تعتمد بشكل عام على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم ، و التي تتوقف بدورها على درجة رضائهم و مستوى حماسهم للعمل ، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة و استمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به .

المبحث الأول : اساسيات حول الرضا الوظيفي

حتى تتمكن من الإحاطة جيدا بموضوع الرضا الوظيفي ، اردنا من خلال هذا المبحث ان نوضح بعض المفاهيم و الأسس المتعلقة بهذا الموضوع من خلال استعراض ، مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته ، عناصر و عوامل الرضا الوظيفي ، أنواع و مظاهر الرضا الوظيفي.

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته :

لا يوجد الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي ، و سبب ذلك راجع إلى اختلاف الأبحاث و الدراسات و تعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة و الرضا الوظيفي هو موضوع فردي بحيث يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر ¹.

أولا . مفهوم الرضا الوظيفي : قبل التحدث عن الرضا الوظيفي وجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا :

أ . تعريف الرضا :

- ❖ **لغة:** هو ضد السخط ، و ارتضاه يعني رآه له أهلا و رضي عنه ، أحبه و اقبل عليه ² .
- ❖ **اصطلاحا :** فعرف منفورد (MUMFORD) " الرضا هو أن الفرد يجب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها ³ .. و يتجه أمبل (HAMBEL) إلى تعرف الرضا " بأنه عكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد و المتوقعة من طرفه "
- و قد عرفه أوراد و شيت (HAWARD AND SHETH) " انه الحالة العقلية للموظف " (الإنسان) التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود " ⁴

(1) محمد سعيد سلطان ، السلوك الانساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص ص 194 ، 195

(2) ابن منظور + ابو الفضل جمال الدين بن مكرم ، لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، لبنان ، المجلد 5 ، ط 4 ، 2005 ، ص 168

(3) محمد السعيد سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص 196

(4) عائشة مصطفى المنوي ، سلوك المستهلك ، دار مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، مصر ، ط 2 ، 198 ، ص 128.

ب . تعريف الرضا الوظيفي :

نقوم بالتطرق لأهم التعاريف التي وردت من اجل الإحاطة بمفهوم الرضا الوظيفي : يعرفه ستون بأنه : الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله ، أو يصبح إنسان تستغرقه الوظيفة و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم ، و تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها ¹ .

أما الأستاذ لولر " : إن حصول الفرد على المزيد كما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة و رضا و كثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح و السعادة تجاه العمل ذاته و بيئة العمل ² كما يرى هوبك أن " : الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تحمل الفرد على القول بصدق أنني راضي في وظيفتي ."

و يرى كل من لاندي و ترامبو أن : " إن اصطلاح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة ، التي تستخدم عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام أما مسيت و هيت فيرون ³ أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية و التي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجيات أو رغبات الأفراد العاملين ⁴ ، و يرى هربرت ان مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم و يمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع و ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم ⁵ " و هناك من يعتقد أن " : الرضا الوظيفي و الاندفاع نحو العمل يكون في طار حياة العمل التي تعني كافة الصفات و الجوانب الايجابية و الغير الايجابية المرتبطة بالوظيفة و قيمة العمل كما يذكرها العاملون ⁶ " و بالتالي يمكن تعريف الرضا الوظيفي كما يلي " هو شعور ذاتي ايجابي الذي يحمله الموظف أثناء تأديته لعمله (الرضا العام عن الوظيفة) و يتحقق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل و ذلك لإشباع احتياجاته و توقعاته في بيئة عمله ⁷ "

(1) محمد السعيد سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص 196

(2) احمد صقر عاشور ، ادارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية ، مصر 1983 ، ص 53

(3) محمد الصرفي ، السلوك الاداري : العلاقات الانسانية ، دار الوفاء للدنيا للطباعة و النشر ، مصر ، 2008 ، ص 131 ص 132

(4) محمد السعيد انور سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص 195

(5) صلاح الدين محمد الباقي ، السلوك الفاعل في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2002 ، ص 211 ، ص 212

(6) مؤيد سعيد سالم ، ادارة الموارد البشرية _ مدخل استراتيجي متكامل _ اثر للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2001 ، ص 354

(7) بلخيرى سهام + عشيطحنان ، اثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية _ دراسة حالة جامعة البويرة _ مذكرة

ماستر قسم علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية ، الجزائر 2012 ، ص 6 ، ص 7.

ثانيا .أهمية الرضا الوظيفي :

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري ، الذي يعد الثروة الحقيقية و المحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها و يحركها .
إن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مدير ، موظفاً أو عامل صغير ، اتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه و الظروف التي يعمل فيه و البيئة المحيطة به . و عموماً فإن توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى ²:

أ. رفع الروح المنوية للعاملين ، ما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب و ترك العمل و معدلات الشكاوى و كذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال ، أو بين العمال و الإدارة .
ب. زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي ، إذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل أن يساهم في زيادة فعالية المؤسسة.

ت. تحقيق التوافق النفسي و الاجتماعي للفرد ، الذي يؤدي للنجاح في العمل ، و بالتالي زيادة إنتاجية الفرد ، فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل و النجاح في العمل هو معيار التقييم المجتمع لأفراده ، كما يمكن أن يكون مؤشراً لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية و الاجتماعية .

المطلب الثاني : عناصر و عوامل الرضا الوظيفي

أولاً :عناصر الرضا الوظيفي :

أثبتت الدراسات و الأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل و أن درجة رضا الأفراد تعد عاملاً من العوامل التي قد تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى ، و هذه العوامل يمكن تحديدها بالتالي :

أ. **الرضا عن الأجر :** و يقصد به الثمن أو المقابل الذي يحصل عليه الفرد نظير المجهودات التي يبذلها سواء كانت جسمية أو فكرية ، و يعتبر هبرزبرج و رفقاءه 1959 ، إن توافر الأجر لا يسبب الرضا أو السعادة و إنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد ، لاكن الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية و المصانع الانجليزية ، تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الدخل ، فكلما زاد الدخل زاد الرضا الوظيفي و العكس بالعكس .

(2) محمد بن مسفر الشمراني ،معايير ترقية الافراد بالدفاع المدني و مدى رضاهم عنها _ دراسة مسحية على افراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني _ رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية ، 2006 .

(3) http://www.ingdz.com/vb/showthread.php?t=41940 ، 2016/1/27 ، 10 : 19 ، ص ص 38 ، 39

ب. الرضا عن محتوى العمل : توصل عدد من الباحثين إن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل انه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين ،إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل

❖ درجة تنوع مهام العمل

❖ درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد

❖ استخدام الفرد لقدراته

ت. الرضا عن فرص الترقية :كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال في محل شكر و تقدير و انه لا بد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما أصبح راضيا أكثر عن عمله و بالتالي ارتفعت كفاءته في العمل¹.

ث. الرضا عن إشراف :تشير الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف و الرضا الوظيفي ، و أوضحت هذه الدراسات أن المشرف الذي ينمي بينه و بين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية و يعمل على تفهم مرؤوسيه ، هذا المشرف أو المسئول يستطيع أن يكسب تقه و ولاء الموظفين ، فالمشرف الذي يكون حساسا لحاجات مرؤوسيه و مشاعرهم فإنه يكسب تأييدهم و رضاهم عن عملهم .

ويتحقق الإشراف بتحقق العوامل التالية:²

❖ إظهار روح الصداقة في العمل .

❖ تفهم مشكلات العامل و وجهات نظره .

❖ مساندة العمال و تقديم يد العون لهم .

❖ وجود استعداد للتفاهم بين المشرف و عماله ، دون اللجوء للسلطة الرسمية و الأوامر .

❖ الاهتمام بشخصية المشرف و سلوكه و من ثم اختياره للوظائف القيادية .

❖ المعايضة السلمية في العمل بين المشرف و العمال .

ج . الرضا عن جماعة العمل :إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها و مع الموظفين يستطيع التفاهم معهم فإنه سوف سيرضى عن عمله وربما يصبح هذا العامل مؤشرا قويا في رضاه عن العمل .

¹ احمد صقر عاشور (1) ،ادارة الأفراد و العلاقات الانسانية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، ط1 ، 1979 ، ص 143

² زين الدين ضياف ،السلوك الاشرافي و لعاقته بالرضا الوظيفي و التنظيم الصناعي ، رسالة ماجستير في علم نفس العمل و التنظيم ، جامعة قسنطينة الجزائر ، 2000 ، ص73.

ح. الرضا عن ظروف العمل :تؤثر ظروف العمل المادية مثل درجة الحرارة و التهوية و الرطوبة و النظافة على درجة رضا الموظف عن بيئة العمل و تشير الدراسات إلى درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله .

ثانيا :العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي :تقسم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها ، إلى تنظيمية مصدرها المنظمة ، و الأخرى ذاتية متعلقة أساسا بطبيعة العامل نفسه .

أ _ العوامل التنظيمية :و تنقسم إلى :

❖ نظام العوائد : تمثل العوائد كافة أنواع الحاجيات المادية و المعوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم ، و أهمها : الأجر ، الحوافز ، المكافآت و الترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب و بالشكل العادل¹.

❖ الأجر: إذا اعتمد على الربط بين الرضا و إشباع الحاجيات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جدا لتحقيق الرضا ، و مهما يكن المنطلق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل ، و كأنه الاعتراف بما قدمه².

❖ الحوافز : الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة و القادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء ، و يتفق الجميع على إن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا و الدافعية و الأداء كما يؤثر على سلوك العاملين و بوجه عام و ليس على الرضا فحسب³.

❖ الترقية :يقصد بالترقية " تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة و درجة أعلى من درجاتها " . و لفرص الترقية علاقة قوية بالرضا إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول و الالتزام ، كما أن توفر الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل ، إذا تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية و الرضا الوظيفي⁴.

(1) نور الدين شنوفي ،تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز ، اطروحة نيل شهادة دكتورا دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2005 ، ص 198

(2) احمد صقر عاشور (ج) ،إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و ادوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1983 ، ص 154.

(3) زكي حنوش ،الحوافز و التنمية الشاملة : مجلة الإدارة العامة ، العدد 47 ، لشهري : سبتمبر و اكتوبر ، حلب ، سوريا ، 1985 ، ص 86 .

(4) أحمد صقر عاشور (ج) ، مرجع سبق ذكره ، ص 147 .

❖ السياسات التسييرية: و تقسم إلى :

✓ **نمط الإشراف** : يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم و الذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية .

معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود لعاقبة وطيدة بين نمط الإشراف و رضا العاملين لا يقل أهمية عن العوائد المادية .

إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمرؤوسيهم و كيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية ، فهناك القيادة الاستبدادية (الديكتاتورية) ، الفوضوية و الديمقراطية ، و جل التجارب تؤكد على أن أفضلها و أكثرها تحقيقا لرضا العمال هي القيادة الديمقراطية _ التشاركية _ لما تحمله من مبادئ إنسانية و اجتماعية كتكافؤ الفرص ، حرية التعبير ، المساواة أمام القانون ، العدالة و التعاون ، في حدود الأهداف التنظيمية .

✓ **قيم و أهداف المنظمة** : كلما شعر الفرد في أي منظمة انه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة و نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد و العرق .

✓ **سياسة المنظمة** : و هي تشير أي وجود أنظمة عمل و لوائح و إجراءات و قواعد تنظيم العمل و توضح التصرفات و تسلسلها بشكل يسير العمل و لا يعيقه فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة ، التكامل ، الاستقرار و توافر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي¹ .

❖ **ظروف العمل** : و يمكن تقسيمها إلى :

✓ **ظروف العمل المادية** : بدأ الاهتمام بالظروف المادية و تأثيرها على أداء العامل مند ظهور علم النفس الصناعي (أعمال التون مايو و تجارب هاوثورن) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب و بحوث في شتى أنحاء العالم ، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل و سلوكه ، إذ أن للإنسان حدود و عتبات التحمل إزاء هذه العوامل ، الإضاءة ، الحرارة ، التهوية ، الضوضاء ، الاهتزاز ، النظافة ، وسائل العمل و غيرها ، و انطلاقا من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعددة و بالتالي على رضاه عن عمله ، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن سوء الظروف المادية و وضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه ، و لانتمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي و الرضا الوظيفي² .

(1) أحمد صقر عاشور (د) ، مرجع سبق ذكره ، ص 151

(2) المرجع السابق ، ص 151.

✓ **الظروف الاجتماعية (جماعة العمل) :** يطلق اصطلاح الجماعة على أية صورة من صور التشكيل الاجتماعي المؤسس على إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة¹. ويشير جمال الدين محمد ، المرسي إلى أهمية الجماعات و تأثيرها على سلوك الأفراد بصفة عامة و على رضاهم بصفة خاصة ، حيث تؤثر جماعات العمل على الأداء و العلاقات الشخصية و الاتصالات و الدافعية و هي كلها ذات علاقة متعددة بالرضا الوظيفي²

✓ **محتوى العمل :** يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة و الإداري مهمته الأعمال الإدارية ، و هكذا و لاشك أن لهذا المضمون أثره النفسي على العامل و هو ما أشار إليه هرزبرغ في أبحاثه ، و يعتبر هرزبرغ أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام ، مستوى الصلاحيات الممنوحة ، إمكانية المبادرة و المشاركة في العمل كما يقترح هرزبرغ الحلول التالية³ :

- **الإثراء الوظيفي :** إن مدخل الإثراء الوظيفي يفترض أنه على المديرين زيادة عدد المهام التي يؤديها العالم و كذلك درجة سيطرة الفرد على ما يؤديه من مهام مع استبعاد بعض النواحي الرقابة على الوظيفة و تفويض متزايد من السلطة للعاملين .

- **التدوير الوظيفي :** يتضمن التدوير الوظيفي تحريك العاملين بشكل منتظم من وظيفة إلى أخرى ، و يستعمل هذا المدخل خاصة في أعراض التدريب و زيادة مهارة و مرونة الأفراد في أداء العمل .

- **ساعات العمل (برنامج العمل) :** يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل ، منهم من يفضل العمل نهارا و منهم من يفضله ليلا و منهم من يميل للعمل بلا انقطاع كما فيهم من يرتاح لنظام الذي يحتوي فترات راحة أكثر و هكذا ، و عليه فإن للتفصيلات الساعية للعمل أثر بالغ الأهمية على رضا العاملين و إن كانت مدة العمل متفق عليها ، فلا بد من إدخال فترات راحة كإجراء ، للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير ايجابي على الفرد نفسيا و عضويا .

ب - **العوامل الذاتية :** أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد ، فهناك أناس بطبائعهم و شخصياتهم اقرب إلى الرضا أو الاستياء و من أهم هذه المسببات مايلي :

(1) صديق محمد عفيفي + أحمد ابراهيم عبد الهادي ، السلوك التنظيمي ، مكتب عربي حديث الاسكندرية ، مصر ، ط10 ، 2003 ، ص 203.

(2) جمال الدين محمد المرسي + ثابت عبد الرحمان ادريس ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 66

(3) جلال ابراهيم العبد ، نهال فريد مصطفى ، ادارة الوجستيات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، مصر ط1 ، 2003 ، ص 163 ، 166.

- ❖ **إحترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي و احترام الذات و العلو في قيمتها وقدرها كلما كان أقرب إلى الرضا الوظيفي ، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانتقاص في قيمتهم وقدرهم فأنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم¹
 - ❖ **تحمل ضغوط العمل :** كلما كان الفرد أكثر تحملا للضغوط في العمل ، حسن تصرفه في التعامل و التكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره ، أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية و التفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي²
 - ❖ **المكانة الاجتماعية :** المكانة الاجتماعية للعامل أو في السلم الوظيفي تدعم رضاه و تعزز شعوره ، في حين أن تدهور هذه المكانة غالبا ما تؤدي إلى الاستياء و عدم الرضا³
 - ❖ **الرضا العام عن الحياة:** يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم ، أما التمساء في حياتهم و غير الراضين عن نمط حياتهم العائلية و الاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التماساء إلى عدم رضا و مشاكل و صراعات تنظيمية⁴
- و يمكن تلخيص و تدعيم أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالجدول التالي :

(1) احمد صقر عاشور ، (د) ، مرجع سبق ذكره ، ص 157

(2) احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، ط7 ، 2000 ، ص 243

(3) احمد صقر عاشور (د) ، مرجع سبق ذكره ، ص 157 .

(4) محمد سعيد سلطان (ب) ، مرجع سبق ذكره ، ص 204 .

الجدول رقم (02) : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها .

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين				
عوامل متعلقة بالعامل	عوامل متعلقة بالوظيفة	عوامل متعلقة بالمؤسسة	عوامل متعلقة بالبيئة	عوامل متعلقة بالمؤسسة
<p>_ عامل السن</p> <p>_ الأقدمية في العمل</p> <p>_ نوع الجنس</p> <p>_ المستوى التعليمي</p> <p>_ أهمية العمل (اتجاهاته ، قيمته ، معتقداته ، طموحه)</p>	<p><u>من حيث الطبيعة</u></p> <p><u>تصميم الوظيفة :</u></p> <p>_ درجة تكبير الوظيفة .</p> <p>_ درجة إثراء الوظيفة</p> <p>_ السيطرة على الوظيفة .</p> <p>_ طبيعة الوظيفة</p> <p>_ المشاركة في اتخاذ القرار .</p> <p>_ المستوى التنظيمي للوظيفة</p>	<p><u>من حيث الأداء</u></p> <p>= الشعور بالإنجاز</p> <p>_ الأجر و الحوافز</p> <p>_ فرص الترقية</p> <p>_ الشعور بالأمن الوظيفي</p> <p>_ العلاقات مع الآخرين</p>	<p>مدة و توقيت العمل</p> <p>_ ظروف العمل المادية</p> <p>_ أساليب العمل</p> <p>_ الإجراءات القانونية للعمل</p> <p>_ نظم الاتصال</p> <p>_ التكنولوجيا</p> <p>_ نمط القيادة و الإشراف</p>	<p>مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة</p> <p>_ نظرة المجتمع للموظف</p> <p>_ الانتماء الديمغرافي (حضري ، ريفي)</p> <p>_ إختلاف الجنسية</p> <p>_ البيئة الاجتماعية و الثقافية الداخلية و الخارجية .</p>

المصدر : نور الدين شنوفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 192

المطلب الثالث : أنواع و مظاهر الرضا الوظيفي

أولا .أنواع الرضا الوظيفي :يوجد نوعان من الرضا الوظيفي هما :¹

أ . الرضا العام :يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به ، فيكون إما راضي أو غير راضي فالمؤشر الأول بطبيعته لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلا الفرد ، و هذا السبب انه يفيد إلقاء نظرة عامة على موقف العامل نحو عمله .

ب. الرضا النوعي :يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله ، و تتضمن هذه الجوانب مثل سياسة المنظمة ، الأجور ، الإشراف ، فرص الترقية ، الرعاية الصحية ، و الاجتماعية ، ظروف العمل ، أساليب الاتصال ، داخل المنظمة و العلاقات مع الزملاء و يمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة من عمل ذاته .

ثانيا : مظاهر الرضا الوظيفي :يمكن أن يستدل على الرضا الوظيفي من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل ، و يمكن تسميته هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل و هي :²

أ. قلة الفاقد من مستلزمات الإنتاج و هي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم .

ب. انخفاض معدلات الغياب و قلة الشكاوي و ندرة الصراعات و المنازعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على الرضا و استقرار العمال .

ت . إن الإبداع و تطوير العمل و تحسينه و انخفاض معدل دوران العمل كلها منشورات تدل على رضا العاملين إلى حد كبير عن عملهم .

ث . الصورة الذهنية الايجابية المحببة للمنشأة أو المنظمة ، نوعها ، نوع العمل بها ، طريقة الأفراد العاملين تعد مؤشرا هاما للرضا عن العمل و خاصة أن هذه الذهنية الإيجابية عن العمل و المنظمة في أذهان العمال تؤدي دائما إلى أن يدافع العمال عن منظماتهم و أن يقفوا بجانبها و أن يكونوا لهم ولاء و انتماء لها و هذا مظهر من مظاهر رضا العاملين عن عملهم .

(1) سفاري ميلود ،محددات الرضى الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة سطيف ، الجزائر ، 2007 ،

(2) أشرف محمد عبد الغني ،علم النفس الاصطناعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، مصر ، 2001 ، ص 335

المبحث الثاني: تقييم الرضا الوظيفي.

نظرا لأهمية العنصر البشري تعددت الدراسات حول الرضا الوظيفي ، فهناك العديد من النظريات و التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي ، و وضع أسس لقياسه و مؤشرات له لدى العاملين ، و في هذا المبحث سنحاول التوجه و عرض النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي ، طرق قياسه و مؤشرات له .

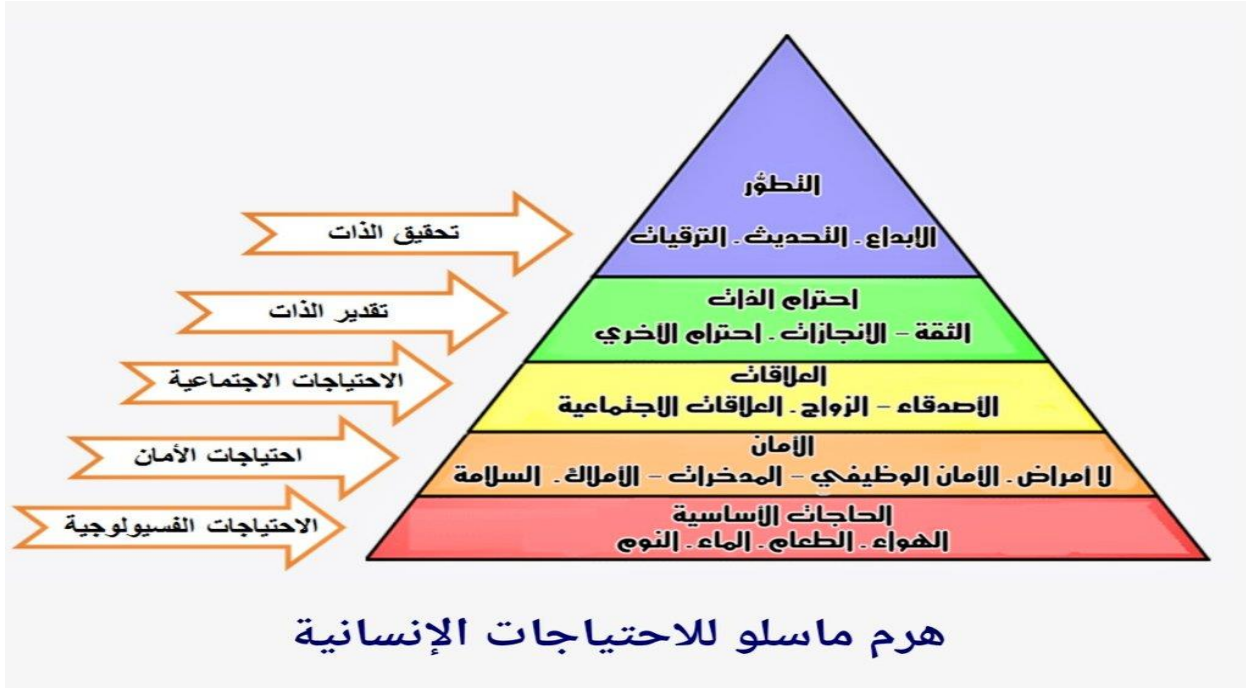
المطلب الأول : نظريات الرضا الوظيفي

حاولت العديد من النظريات تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي ، و تعد النظريات التي تناولت الدافعية و الحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي ، و مما لا شك فيه ان هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة و أساليب فنية و أفكار تركز على تأملات فكرية راسخة و فروض عملية و نتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة ، و نظرا لأهمية هذه النظريات و فائدتها الدراسية سنقوم باستعراض أهم هذه النظريات على النحو التالي :

أولا .نظرية تدرج الحاجات لابرهاماسلو (Abrahammasloue) :

تعد النظرية الإنسانية أو ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات ، من أشهر نظريات الدافعية و أكثرها شيوعا منذ أن تم تطويرها عام 1943 م ، و من تم نشرها في عام 1945 م ، عمد نشر أبرهام ماسلو ، كتابه " الحافز و الشخصية " ، و ترى هذه النظرية التي أوضحت أن دوافع الفرد العامل في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية و الاجتماعية فقط ، و إنما هناك دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام ، و قد قسم ماسلو الحاجيات الإنسانية إلى خمس مستويات ، و أن حاجات الأفراد يمكن أن يتم ترتيبها على شكل هرم ، في إشارة إلى الأسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الأفراد ، و يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو ، إذا ما أريد إشباعها و هذه الحاجات يمكن ان تتدرج في الشكل التالي :

الشكل رقم (02) : سلم ماسلو للحاجيات الإنسانية



المصدر : احسان دهش جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان 2011 ، ص219،

و يمكن وصف الحاجيات التي ذكرها أبراهم ماسلو كالآتي :¹

أ . الحاجات الأساسية (الفزيولوجية) : تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد ، و تضم الحاجة إلى الطعام ، الماء ، الهواء ، النوم ، الكساء ، و ما يقابل هذه الحاجات لذى الأفراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء الأفراد إلى الأجور و الحوافز المادية بأنواعها ، الوجبات الغذائية .

ب. حاجات الأمن و السلامة : و تتمثل حاجات الأمن و السلامة في حاجة الفرد إلى الأمن و الحماية بما في ذلك حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو تهدد مستقبله أو مستقبل أسرته ، و ما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات : الحاجة إلى الأمان الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على التقاعد في نهاية مدة الخدمة) ، الحماية من الإصابات و الحوادث في العمل .

ت. الحاجات الاجتماعية : و تعرف أيضا بالحاجة إلى الانتماء ، و تتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي و تتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو جماعة الوطن ، الحاجة إلى الصداقة و

(1) احسان دهش جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011 ، ص ، ص 218 ، 219.

الحب و من مثل هذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الأفراد إلى الانتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات الغير رسمية ،الانتماء إلى المنظمة ، و سيادة علاقات الصداقة مع رؤساء العمل.

ث . **الحاجة إلى الإحرام**: تتعلق حاجة الإحرام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة ، الاستقلالية ، القوة ، الثقة بالنفس و التقدير ، و الاعتراف من قبل الآخرين ، و من العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي إتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام مميزة و مهمة تجعل منه يشعر بالإنجاز و تحمل المسؤولية .

ج . **الحاجة إلى تحقيق الذات** : و هي من أصعب أنواع الحاجات ، و تضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته و تطويرها ، و التعبير إلى أقصى حد عن مهارات الفرد و عواطفه و على النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي ، و من العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع مثل هذا النوع من الحاجات هي توفر فرص الابتكار و الإبداع و النمو للأفراد ، فضلا عن توفير فرص التنمية الذاتية و تحقيق التقدم في المسار الوظيفي .

و يضع "ماسلو" مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته نذكر منها:¹

- ❖ إن الإنسان في حاجة مستمرة أو حاجته تؤثر على سلوكه و الحاجات الغير مشجعة هي المؤثرات على السلوك
 - ❖ يمكن ترتيب حاجيات الإنسان بحسب الأهمية و الأولوية فنجد قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل الحاجة إلى تحقيق الذات .
 - ❖ يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءا بالحاجات الفيزيولوجية ثم ينتقل إلى حاجات الأمن ،ثم الحاجات الاجتماعية ، ثم حاجات التقدير و الاحترام و أخيرا حاجات تحقيق الذات .
- و عليه فان الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه.
- لقد وجهت لهذه النظرية العديد من الاعتراضات نذكر منها:²

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم ،السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2009 ، ص 90.

² مصطفى كامل أبو العزم عطية ،مقدمة في السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص ص

اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءا بالحاجات الفيزيولوجية إلى غاية الحاجات المتعلقة بتحقيق الذات ، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائما ، ففي الحالة التي يرث فيها مثلا شخص ثروة على عائلته فان الحاجات الفيزيولوجية و حاجات الأمن و الحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة و بالتالي فان إشباع هذا الشخص سيكون انطلاقا من الحاجة الرابعة و هي حاجة التقدير و الاحترام

تفترض النظرية إن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة ، و لا ينتقل إلى إشباع الحاجات العليا إلى بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا لكن غير موجود دائما في الواقع ، حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت فمثلا يسعى إلى الحصول على العمل و في نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين و الحصول على التقدير و الاحترام .

كما تفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن و لكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل و الظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة التوافق و الظروف الجديدة المحيطة به .

ثانيا . نظرية ذات العاملين (two-factor theory) :

لقد قدم فريديريك هزربرج (Frederic Herzberg) عام 1959 م نظرية ذات العاملين و منذ ذلك التاريخ و نظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين ، و قبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط ، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي ¹ .

صاغ هزربرج نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب و مهندس ، حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا و الفترات التي كان الشعور فيها بعدم الرضا و ما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور ، من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين ، الأولى سماها الدافعية التي تؤدي إلى الشعور بالرضا و تتعلق بمحتوى الوظيفة ، أما الثانية فهي العوامل الوقائية و هي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي ² .

و يمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي :

(1) عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، ط 1 ، 2008 ، ص 392.

(2) جيرالد جرينج + روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رافعي + اسماعيل علي بسيوني ، دار المديح الرياض السعودية ، 2004 ، ص 208 ،

الشكل رقم (03) : محتوى نظرية هرزبرج (العاملين)



المصدر : صالح محمد محسن العامري ، مرجع سبق ذكره ص 464.

الشكل السابق أن نظرية هرزبرج تحتوي على مجموعتين من العوامل هما :

ب. المجموعة الأولى " العوامل الدافعة " : و هي مجموعة العوامل التي يؤدي توفرها إلى دفع الموظف للإنجاز و الرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا و إنما على حياد و توجد أمثلة عديدة من هذه العوامل مثل : الانجاز . المسؤولية ، التقدير ، التقدم الوظيفي ، النمو الشخصي ، محتوى العمل .

ت. المجموعة الثانية العوامل الوقائية : " و هي مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توفرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي ، أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي و إنما تؤدي إلى الحياء و توجد أمثلة عديدة عنها مثل ظروف العمل ، العلاقات مع الآخرين ، السياسات و قواعد العمل ، الإشراف و الأجر ، و على الإدارة أن تهتم بكلى المجموعتين و تدرك التأثير المختل لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي .

رغم التفوق الذي قدمته نظرية ذات العاملين للإدارة ، إلا أنها لم تخلو من بعض الانتقادات ، نذكر من

أهمها :¹

- ❖ حجم العينة عند هرزبرج صغير أي لا يتجاوز 200 محاسب و مهندس .
- ❖ التجزئة بين الرضا الوظيفي ، و كان كل وحدة مستقلة عن الأخرى ، و كأنما عوامل الرضا الوظيفي ليست مستقلة عن عوامل عدم الرضا و تربطها العلاقة السببية المتبادلة .
- ❖ افتراض هرزبرج ان العوامل الدافعة هي المحدد الوحيد للأداء و هذا خطأ و إنما الدافعية تمثل الأداء ، رغم كل الاعتراضات التي وجهت إلى نظرية ذات العاملين لهرزبرج إلا أنها تعتبر من أكثر النظريات استعمالا بين المدراء و الباحثين ، و الذين اعترفوا بان هذه النظرية أسهمت في توضيح العلاقة القوية بين الأداء و الرضا الوظيفي .

ثالثا . نظرية التوقع (EXPECTANCY THEORY) :

لقد وضع فكتور فروم (victor H . VROOM) هذه النظرية في منتصف الستينات من القرن العشرين ، و منذ ذلك الوقت لقيت رواجاً بين الأبحاث ، و قد طورها في أواخر الستينات مفكرون بارزون أمثال بوتير (Wilyman . poter) و ادوارد لولر (Edward Lawler).² و تقوم هذه النظرية على أساس افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية "التفكير " و التي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد و العلاقات المدركة بين الجهد و الأداء و الحافز المستلم مقابل الأداء بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة و مقدار ما كان يتوقع الحصول عليه³ .

و بعبارة أخرى ترتكز نظرية التوقع على ثلاثة ركائز مهمة و هي :⁴

¹طويل كريمة ،الدافعية والرضا الوظيفي و تأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية ، رسالة ماجستير في علم نفس العمل و التنظيم ، جامعة الجزائر ، 2008 ، ص 117

² عبد الباري ابراهيم درة + زهير الصباغ ، مرجع سبق ذكره ، ص 398

³ أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 154

⁴ محمد صلاح الحناوي + رواية محمد حسن ، السلوك التنظيمي ، الناشر مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص 80

- أ. الجاذبية للمنفعة: و هي مدى الأهمية التي يعطيها العاملون للنواتج المحتملة أو المكافأة التي يحققها في عمله و هي تتمثل في الحاجة الغير مشبعة .
- ب. الارتباط بين الأداء و المكافأة: و هي درجة اعتقاد العاملين بان مستوى أدائهم سوف يؤدي إلى تحقيق الأداء .
- ت. الارتباط بين الجهد و الأداء: و هي الاحتمال المدرك للعاملين بان الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء و تقترض نظرية التوقع الآتي¹:

- ❖ يمتلك الأفراد حاجات مختلفة لذلك فهم يختلفون فيها بينهم في تقييم النتائج .
- ❖ يختار الأفراد الخيارات المدركة (الواعية) إذا ما تعين عليهم الاختيار بين بدائل تصرف مختلفة.
- ❖ يختار الأفراد بين بدائل التصرف على أساس توقعاتهم الخاصة باحتمال تحقيق أي من هذه البدائل للنتيجة المرغوبة .

رابعاً. نظرية القيمة (value theory) :

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك (EduinLouke) عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي و يؤكد ان المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة و المنفعة العالية لكل فرد على حدا و كلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله ، فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه و بين ما يتحصل عليه فعلا ، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها² .

و يشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن احد عناصر وظيفته تحددتها ثلاثة أبعاد هي³:

- أ. مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي .
- ب. مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر .
- ت . أهمية هذا العنصر بالنسبة له .

¹ إحسان دهب جلاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 228

² محمد سعيد سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص 201

³ جيرالد جرينج + روبرت بارون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 209 ، 210

و النقد الموجه لهذه النظرية أنها اعتمدت على الفرق بين ما يريد و ما يتحصل عليه فعلا فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظف فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله ، و شهره بالرضا عند انجاز المهام الموكلة إليه .. الخ ، و كان ما يحركه إلا العوائد ، و ما يشعره بالرضا إلا وجود تساوي بين ما يريد و ما يحصل عليه فعلا أو ما يتحصل عليه اكبر من ما يريد ، و يقول أدوين لو كان كل عنصر يكون ذو قيمة و أهمية كبيرة للموظف فانه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي .

خامسا. نظرية العدالة (Equity Theory) :

تنسب نظرية العدالة للكاتب أدمر (Stacy Adms) وذلك عام 1965 و تقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته ، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات وحسب أدمر فان الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارن أيضا المجهودات التي يقدمها الآخرين و ما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك ، و كلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي و العكس صحيح ¹ .

وتتشكل عملية إدراك الموظف للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي :

الشكل رقم (04) : خطوات إدراك الموظف للعدالة

تقييم الموظف لوضعه الشخصي على أساس المقارنة بين مجهوده للمؤسسة و العائد التي يحصل عليها منها

تقييم مواضع التعليم ، الخبرة ... الخ ، أما العوائد فتتمثل في تلك العوائد التي يتحصل عليها الموظف

مقارنة الموظف لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات و العوائد

ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة

المصدر : غربي علي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص 2016 ،

¹ محسن على الكتبي ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، المكتبة الاكاديمية الإسماعيلية ، مصر ، 2005 ، ص 309.

يتبين من الشكل السابق أن أدمراعتد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية " مجهودات ، عوائد " ، حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسة بصفة عامة و وظيفته بصفة خاصة مثل : التعليم ، الخبرة ...اله ، أما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد مادية مثل : الأجور ، العلاوات ، ... الخ ، أو معنوية مثل : التقدير ، الشكر ، و التكريم ...الخ .

و بترتيب عملية أدراك الموظف للعدالة بدءا بالخطوة الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف و العوائد التي يتحصل عليها مقابل تلك المجهودات ، ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين مجهوداتهم للمؤسسة و عوائدهم التي يحصلون عليها اثر تلك المجهودات ، كما يتم التقييم كذلك على أساس المعدلات النسبية للمجهودات و العوامل ، و على أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطوة الأخيرة للشعور بالعدالة أو عدم العدالة .

فإذا كان الشعور بالعدالة يجعل الموظف يحافظ على وضعه القائم ، أي انه يستمر بتقديم نفس المجهودات للمؤسسة بصفة عامة و لوظيفته بصفة أدق ، و هذا ما دام عوائده على الأقل لم تتغير كما أن مجهودات و عوائد الآخرين كذلك لم تتغير ، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فان الموظف يسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكيات التالية :¹

- تقليص مجهوداته في العمل .
- تغيير النواتج و هذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد .
- تغيير الإدراك للآخرين و هذا من خلال تغير تقييمه فهنا يرجع الموظف إن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة .

و من هنا فن واجب الإدارة تهتم بتوفير العدالة التي تؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف لان العدالة تؤدي إلى تحفيز الموظفين و إثارة دافعيتهم لمزيد من العمل و زيادة مستوى الأداء و جودته ، أما إذا كان الشعور بعدم العدالة يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي و الذي ينعكس سلبا على المؤسسة مثل : التغيب عن العمل .²

¹ غربي علي و اخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص ص 216 ، 217 .
² محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، ط2009، ص5، 68

ما نستنتج من هذه النظرية أهمية مبدأ العدالة الذي يحدد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف ، و كذلك يقلل الصراعات بين الموظفين و خلق جو تنظيمي سليم تسوده الثقة و التعاون بين الموظفين في المؤسسة
سادسا. نظرية اكس (x) و أي (Y) لدوغلاس ماكريجور :

قدم العالم دوغلاس ماكريجور وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر ، حيث قام باختبار افتراضات أساسية من السلوك البشري ، كما قدم نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية اسماها نظرية اكس (x) و أي (Y) ، و أن هاتين النظريتين يبينان مستوى الدافعية و الانجاز لدى العاملين .

أ. نظرية اكس (x) : و هذه النظرية تقوم على مجموعة من الاقتراحات أهمها :

- ❖ الإنسان بطبعه كسول و لا يحب العمل .
- ❖ الإنسان خامل لا يحب تحمل المسؤولية في العمل .
- ❖ يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده و يوجهه و يشرح له ما يعمل .
- ❖ العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل .
- ❖ لا بد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان لكي يعمل .
- ❖ الأجر و المزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل .
- ❖ و على أساس هذه الافتراضات اتخذت الإدارة التقليدية الخطط و الأساليب الملائمة لإدارة الجهد البشري و جعلت التهديد و الإشراف المحكم على العاملين و سائلها ، و هذه السياسة وضعت لتتناسب افتراضات ظالمة في سلوك الأفراد اثبت العلوم الاجتماعية بطلانها و نفت تلك الصفات التي تم إلصاقها بالبشرية ، و جاءت بأن هذه صفات البشر الموروثة و لا من طبائعه ، بل أنها إهدار لما تنتجته الإدارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك البشري .

و من هنا فان العمالة المؤقتة كأفراد إذا افترضنا ذلك ، فسوف يؤثر على مشاعرهم كبشر و بالتالي على سلوكياتهم و مدى انتمائهم للعمل ، بل و للمؤسسة التي يعملون بها و يصبحون أدوات معطلة للعمل ، وهذا عكس ما يريد الوصول إليه و هو أن يصبح هؤلاء أداة قوية في العمل و يستفاد من طاقتهم و أفكارهم ، بما يعود بالنفع عليهم و على الأنساق الأخرى التي يتعاملون معها .

ب. نظرية أي (Y) : هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل و حاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني و هذه الافتراضات :

- ❖ إن الجهد الجسمي و العقلي الذي يبذله العامل في عمله هو شيء طبيعي كالعب و الراحة .
- ❖ إن الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية ، إذ إن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية و التوجيه الشخصي من اجل انجاز الأهداف التي التزم بها .
- ❖ إن العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية و ليس فقط قبولها .
- ❖ يعمل الإنسان أملا في الحصول على مكافآت لا خوفا من العقاب ، و إن كان اهمم كافات الفرد تتمثل في الرضا الشخصي ، و إشباع حاجة تحقيق الذات .

و بالنظر إلى هذه النظرية (Y) و الافتراضات التي قامت عليها مع الفئة العمالية المؤقتة نجد أنها أكثر مناسبة من النظريات السابقة (X) و ذلك لان النظرية (Y) ترى أن الأفراد يحبون العمل و يرغبون في المسؤولية و إيجاد نوع من الإبداع و الرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية و التوجه الشخصي ، و هذه الافتراضات تجعل من العمالة المؤقتة نسق يسعى إلى تحقيق ذاته و تحقيق الأهداف المتفق عليها ، و أكثر انتماء للعمل و المؤسسة و هذا له توابعه الايجابية الكثيرة على العامل و على العمل و على المؤسسة بل على المجتمع كله ¹.

المطلب الثاني : مؤشرات الرضا الوظيفي :

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة الإضراب ، التمارض الشكاوي ، إضافة إلى الغياب و دوران العمل ، و مثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها و تدهور أداءها ، و تسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (تدريب و تأهيل الأفراد الجدد) .
إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين ²:

ارتفاع التكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسيد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف .

- ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير و إجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكيات .

وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة و تؤثر عليها بشكل سلبي ، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر و بذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية ، و تفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا و المتمثلة في ³ :

- ❖ الوصول المتأخر و المتكرر إلى مكان العمل .
- ❖ تدهور الإنتاجية .
- ❖ التمارض لتسهيل عملية الغياب .
- ❖ اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة .

¹فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر ، مصر ، ط 1 ، 2011 ، ص ص 50 ، 49.

² زين الدين ضياف ، مرجع سبق ذكره ، ص 77

³ زهية غزيون ، التحفيز و اثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ، جامعة سكيكدة ، الجزائر ، 2007 ، ص 111

و نظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدى و إبراز درجة التكامل بينها ، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد .

❖ التمارض :

إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر و القلق ، فمن اجل التخلص من عمل غير راضي عنه ، يلجئ الفرد إلى ظاهرة التمارض و تعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض و يلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة ، و هذا السلوك ما هو إلا تعبير عن مشاكل في العمل و الملل من الظروف المحيطة به .

❖ كثرة الشكاوى :

إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المسائين إلى رفع شكاويهم كتابيا او شفويا لرؤسائهم ، فنسبة الشكاوى المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا ، الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار و تحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة .

و في هذا الموضوع درس أحد الباحثين عن طريق المقابلة الشخصية الشكاوى الخاصة بالعمال و الموظفين الراضين لإعمالهم ، فكانت كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (03) : نوع الشكاوى و عدد العمال

عدد العمال	الشكاوى
18	عدم كفاية الأجور
14	عدم الشعور بالأمن
18	صعوبة العمل
08	قلة فرص الترقية
0ذ	رتابة العمل
08	عدم ملائمة ساعات العمل

المصدر : عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و ادارة الافراد ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1999 ، ص ص 493 ، 494

فالملاحظ انه كلما زادت النقائص في المؤسسة زادت نسبة الشكاوى و التظلمات المرفوعة من طرف العمال لرؤسائهم ، و ارتفاع عدد هذه الأخيرة تعبير صادق عن عدم الرضا داخل المؤسسة .

❖ الإضراب :

مما لا شك فيه إن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل ، العلاقات الإنسانية) ، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح ، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها و لا تتوافق مع متطلباتهم

❖ اللامبالاة و التخريب :

إن الانسجام و التوافق بين الفرد و أعضاء المؤسسة ، يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته ، الأمر الذي يدفعه و يوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، اذن هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح و الذات ، و بغياب ذلك الانسجام و عدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة و التخريب التي تترجم و تعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل ، إذا يلجا تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلا ، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة

❖ الرضا عن العمل و الإصابات :

تعد الحوادث و الإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيرا منه عن عدم رضاه عن عمله ، و بالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة و عدم الرغبة في انجاز المهام الموكلة إليه ، و لقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي و بين معدلات الحوادث و الإصابات ، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السببية بين الرضا عن العمل و معدل الحوادث فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون اقرب إلى التعرض من الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا ، و يعد بمثابة الانسحاب عن العمل ، و في المقابل نجد فروم يذكر إن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل ، و ليس العكس فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضي عن عمله ¹ .

المطلب الثالث : طرق قياس الرضا الوظيفي :

إن دراسة الرضا الوظيفي وفق أسس موضوعية و عملية في شكل دوري و دقيق يعد غاية في الأهمية ، كونه يمثل أحد أهم العوامل الدالة على فعالية المؤسسات ، و ما يدل على ذلك سعي الباحثون إلى تحديد طرق و أساليب دراسة و تقييم مستويات الرضا الوظيفي بالنسبة لكل متغير يمارس تأثيره عليه ، مما يسهل معالجة النقص المادي أو المعنوي المؤثر في الرضا ، و على اعتبار الرضا الوظيفي ظاهر غير محسوسة نجد من المقاييس ما هو موضوعي يعتمد على مؤشرات كمعدل الغياب ، و مقاييس ذاتية تقتصر على استجواب العاملين لمعرفة مدى رضاهم عن العمل .

¹ محمد سعيد سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص 50 .

أ. المقاييس الموضوعية :

يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد ، و فيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب ، و معدل دوران العمل (ترك الخدمة) ، و بالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس نجدها لا تتوفر على البيانات الضرورية التي تؤكد على الرضا أو عدم رضا العامل .

❖ معدل الغياب :

قبل التطرق إلى معدل الغياب نوضح مدلول الغياب في حد ذاته فالتغيب يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل ، أي انه مدرج في جدول العمل ، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فان ذلك لا يعتبر تغيبا¹ . و المعروف أن القلق من المشاعر التي تمتص طاقة الإنسان و تبددها و تدهورها و تعرقل الطاقة نحو الخلق و الإبداع و الإنتاج و الابتكار ، الذي يحتاج لدرجة ما من صفاء الدهن و هدوء النفس ، و قد ينتج عن هذا الغياب انعدام الشعور بالرضا عن العمل ، و تجدر الإشارة أيضا إلى أن حالات الغياب لا يمكن تجنبها للرجوع إلى الظروف الطارئة التي لا يمكن للفرد التحكم فيها ، مثل المرض و الحوادث و الظروف العائلية ، و غيرها من الأسباب ، و رغم انه لا توجد طريقة موحدة و متفق عليها لقياس معدل الغياب² ، إلا انه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية و ذلك سنة 1968 و تحسب معدل الغياب كالتالي³ :

مجموع أيام الغياب للأفراد

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{عدد أيام العمل} \times \text{متوسط عدد الأفراد}} \times 100$$

حيث :

- مجموع أيام الغياب للأفراد : يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين .
- متوسط عدد الأفراد العاملين : و يمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة و عدد العاملين في آخر فترة
- عدد أيام العمل : تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة دون حساب أيام العطل الأسبوعية و الرسمية التي يتم فيها العمل .

¹ مصطفة نجيب شاويش ، إدارة الافراد ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 1990 ، ص 115 .

² محمودية شهيرة ، الرضا الوظيفي و علاقته بآداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي ، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية ، تخصص علوم التربية ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2001 ، ص ص 41 ، 42 .

³ أحمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص 405 .

❖ ترك الخدمة :

يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد ، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل ، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل على مدى ارتباطه بعمله و يحصب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري ، مقسوما على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كالاتي :

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{عدد أيام العمل} \times \text{متوسط عدد الأفراد}} \times 100$$

و البيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة ، شأنها في ذلك شأن بيانات معدلات الغياب ، تقتصر و وظيفتها على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها ، و لكن يبقى هذا السبب غير كافي في إعادة ما ينصح في هذه الحالات بجمع بيانات أكثر تفصيلا عن أسباب ترك الخدمة ، و ذلك بإجراء مقابلة مع الفرد عقب إعلانه ترك الخدمة ، أو تقديم الاستقالة للتعرف على الدوافع و الظروف التي دعت له لاتخاذ هذا القرار ، و لعل جمع مثل هذه البيانات يساعد على التعرف على الأسباب الحقيقية لترك الخدمة 1.

❖ معدل الأمن و السلامة المهنية :

تحسب معدلات الإصابة و الأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف و مدى درجة رضا الأفراد عنها ، فارتفاعها يعكس حالة الارضا لدى الأفراد و انخفاضها يعني حسن ظروف العمل ، و من ثم رضا الأفراد عنها 2 .

ب . المقاييس الذاتية :

أهم المقاييس الشائعة ما يلي :

❖ **طريقة ليكارت (LIKERT) :** يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة و السالبة الخاصة بالوظيفة ، يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها ، و يمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة ، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء ، خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي ، و التي تبدأ بالموافقة الشديدة و تنتهي بالمعارضة الشديدة .

¹ محمودية شهيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 42 .

² محمد مرعي مرعي ، اسس ادارة الموارد البشرية ، دار رضا للنشر ، القاهرة ، مصر ، 1999 ، ص ص 288 ، 289

و يمكن في هذه الحالة إعطاء كل إجابة من الإجابات الخمس السابقة ، رقم يستخدم في استخراج الدرجات الكلية التي حصل عليها كل فرد من إجاباته على العبارات التي يتضمنها الاستبيان ¹ . و عليه فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب و الدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب ، و من الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس ما يلي ² :

- ✓ تعتبر طريقة (ليكرت) ، سهلة نظرا لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان .
- ✓ إن طريقة (ليكرت) تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة و المعارضة العامة .
- ✓ إن الفرد في طريقة (ليكرت) مطالب بأن يعبر عن اتجاهاته في كل عبارة من المقياس و لهذا فهي تمدنا بمعلومات عن المفحوص .
- و لقد تم الاعتماد على هذا السلم في الدراسة الحالية ، لأنه يتناسب مع طبيعة الموضوع .

¹ محمودية شهيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 43 .

❖ **طريقة هرزيبرغ (Herzberg):** تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للمفحوصين ، و المراد بذلك

قياس مشاعره نحو العمل ، و عادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي :

✓ الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا ، على أن يحدد الباحث المدة التي يريد بها بالضبط ، كما يطلب من المفحوص إعطاء وصف لما يحدث بدقة في كل مرة يعاوده هذا الشعور و بالتالي يقدم الأسباب التي تسببت في وجود هذه المشاعر لديه .
✓ الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال الستة أشهر الماضية ، مثلا : أيأن المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث كما يطلب من المفحوص وصف ما حدث له بالضبط و محاولة ذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر بهذا الإحساس ¹ .

❖ **طريقة ثرستون (Thurstone) :** وضع كل من Chave et Thurtone عددا من العبارات بينها

فواصل أو مسافات متساوية ، عرضها على مجموعة من المحكمين ليسترشد برأيهم على أي العبارات تمثل أقصى درجات الايجابية ، و إنها تمثل أقصى الدرجات السلبية ، و لقد استخدمنا طريقة المقارنة الزوجية لتحديد مواقع العبارات الأخرى بين هذين الطرفين .

و لقد كان الباحث يطلب من المحكمين أن يقسموا العبارات المعطاة لهم إلى 11 (قسما) أو فئة ، بحيث توضع ، الموافقة الشديدة أو التقبل الشديد في الفئة الأولى ، و توضع العبارات التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة (11) و العبارة التي تدل على التقبل أو النفور توضع في الفئة (06) و هي العبارة المحايدة ، و العبارات تأخذ درجات من (01) إلى (11) تبعا للفئة التي تقع فيها عند كل محكم .

11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
معارض			محايد				مؤيد			

و هذا يضمن أن المقياس سوف يكون اقل تشددا ، ذلك أن المحكمين سوف يتفقون بدرجة لا باس بها على مجموعة من العبارات ، و كذلك سيختلفون على عبارات ستكون كبيرة التشتت ، مما سيؤدي إلى حذفها ، و هذا النوع من المقاييس يتطلب جهدا كبيرا ، ليحددوا وزن كل عبارة من العبارات ² .

¹ احمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 415 ، 416

² محمودية شهيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 44،45

❖ **طريقة أوزجود (osgood)** : يتكون مقياس الرضا حسب هذه الطريقة ، من مجموعة من المقاييس الجزئية ، لكل جانب من جوانب العمل ، بحيث يحتوي كل مقياس على تطبيق يمثلان صفتان متعارضتان بينهما سبع درجات ، و يطلب من الفرد المراد قياس رضاه ، أن يختار درجة واحدة و التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي ، و فيما يلي مجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد وفق هذه الطريقة :

ممل	مثير
1	7
2	6
3	5
4	4
5	3
6	2
7	1

مشبع	مسبب للإحباط
1	7
2	6
3	5
4	4
5	3
6	2
7	1

مهم	تافه
1	7
2	6
3	5
4	4
5	3
6	2
7	1

تجمع الدرجات التي أعطاها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا معين من جوانب العمل ، (محتوى العمل ، الأجرة ، الإشراف ، الخ) ، يكون هذا المجموع ممثلا لرضا الفرد أو اتجاهه النفسي نحو جانب من جوانب العمل .

و يتم تكون الرضا وفق هذه الطريق بتكوين مقاييس جزئية ذات قطبين متناقضين كما هو الحال في المثال الموضح أعلاه .

ثم تجمع مجموع الدرجات التي أشار عليها المفحوص ، لتمثل مستوى الرضا العام لديه في حين تمثل درجات جانب من جوانب العمل مستوى الرضا الجزئي لهذا الجانب و يلي هذا اختبار المقياس على عينة من الأفراد

لحساب درجة الارتباط بين درجات المقاييس الجزئية و المجموع الكلي الخاص بجانب معين من جوانب العمل الذي تتعلق به هذه المقاييس الجزئية فالمقاييس التي يكون ارتباطها عال بالمجموع الكلي ستبقى أما تلك التي يكون ارتباطها منخفض فتستبعد من القائمة النهائية للمقاييس.¹

❖ طريقة جثمان (Guttman) : حاول Guttman إنشاء مقياس تجميعي متدرج ، يحقق فيه شرطا هاما هو انه إذا وافق الفرد على عبارة معينة فيه ، فمعناه انه وافق على العبارات التي هي أدنى منها ، و لم يوافق على كل العبارات التي تعلوها ، و يلاحظ أن هذا المقياس يصلح فقط لقياس الاتجاهات التي يمكن أن توضع فيها عبارات قابلة للتدرج أو التدرج ، بحيث يتحقق الشرط الأساسي الذي وضعه Guttman و هذا الشرط نفسه جعل استخدام هذه الطريقة في قياس الاتجاهات النفسية محدودو نسبيا ، و من الملاحظ أن هناك حالات خاصة يتعذر فيها المفحوص نفسه أن يعبر لفضيا عن اتجاهه الحقيقي ذلك لان اتجاهه قد يكون على مستوى لا شعوري ، و في الحالات يستعان بوسائل أخرى للتعرف على اتجاهات المفحوص اللاشعورية و دوافعه المكبوتة.²

المبحث الثالث : الية تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة :

الفرد في مسار حياته الوظيفية إلى العديد من الضغوط ، بعضها يكون نتيجة لطبيعة العمل المنوط به ، و بعضها الآخر يتمخض عن نمط الاتصال التنظيمي داخل بيئة العمل ، و بعضها يكون نتيجة للتفاعلات الاجتماعية المتقاطعة بين مفردات العمل نفسه ، و البعض الآخر منها يعود إلى طبيعة التكوين النفسي و الأعداد التربوي للفرد ، م لهذا فعلى المنظمة إيجاد حلول لتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد ، و هذا من خلال ما سيتم التطرق إليه فيما يلي :

المطلب الأول : البرامج الداعمة للرضا الوظيفي .

سنتعرض لمجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي ، حيث لوحظ أن هناك مجموعة من البرامج تستهدف التأثير في السلوك الإنساني للعاملين بالمؤسسات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضاهم و يدفعهم باتجاه تحقيق أهداف المؤسسات ، أهم تلك البرامج:³

¹ احمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 414،415

² محمد عمر الطنوني ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 123،124 .

³ محمد الصيرفي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار فنديل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003 ، ص ص 276، 281.

أولاً . برامج صيانة القوى العاملة :

مثل برامج التدريب و تنمية المهارات الإبداعية ، برامج إعادة النظر في سياسات الأجور و الحوافز ، هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات و خبرات العاملين ، إضافة إلى قابليتهم للإبداع و الابتكار .

ثانيا .برامج تحسين بيئة و ظروف العمل :

و تشمل الإجراءات التالية :

- أ. تهيئة مكان عمل نظيف و مرتب من حيث الإضاءة ، التهوية ، الحرارة ، الرطوبة ، الأثاث ...الخ
- ب. معالجة حالات التعب و الإرهاق ، و ذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل ، و الاعتماد على مبدأ حجة العاملين إلى الراحة و تحديد النشاط ، فمثلا يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى استخدام ساعات العمل المرنة ، أو أسبوع العمل المضغوط .
- ت. تقليل الضوضاء بعزل مصادرها ، عن طريق عزل الآلات و المعدات التي تصدر عنها الأصوات المزعجة ، و تزويد الجدران بالمواد العازلة .
- ث. التقليل من رتابة الأعمال و الروتين ، باللجوء إلى برامج الإثراء الوظيفي .

ثالثا .برامج الرفاهية الاجتماعية :

تعني زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي و الأسواق و دور الحضانة ، و توفير و سائل مريحة كالمواصلات و أبنية سكنية مميزة للعاملين ، فهذه الإجراءات سوف تدفع العاملين لأداء أفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من العاملين أنفسهم ، كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة و شاملة لأكبر عدد من العاملين .

رابعا . برامج الأمن و السلامة المهنية :

تكون هذه البرامج في المؤسسات الصناعية ذات الأعمال الخطيرة و المعرضة للكثير من الحوادث ، و يتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية :

- أ. تجزئة العمل : و يقصد به دراسة و تحليل كل عمل على حدا ، مند بدايته إلى غاية نهايته ، و ذلك للتعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء و الخطورة المصاحبة له .
- ب. تحديد مصدر الخطر : و الذي إما أن تكون بيئة العمل المادية و ظروفها ، بيئة العمل الاجتماعية ، أو الفرد نفسه كضعف خبرته و تدريبه .

ت . تحديد نوع المخاطر المهنية و الحد من حدوثها : فالمخاطر المهنية فنئين :

❖ فئة الحوادث و الإصابات الفيسيولوجية كالجروح ، الحروق ، و التي يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية ، و يمكن الوقاية منها بمرعاة الترتيب في مكان العمل ، توفر الإضاءة و الحرارة ، و التهوية المناسبة.... الخ .

❖ فئة الأمراض المهنية الناجمة عن الأعمال التي يمارسونها و التي يمكن الوقاية منها من خلال استخدام الكمامات و الألبسة الواقية ، و كذا أخذ الإجازات للراحة... الخ .

د. تدريب العاملين : لزيادة المهارة و تدريبهم على كيفية التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم للخطر ، مع شرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية و كيفية تجنبها .

هـ . سجلات حوادث و إصابات و أمراض المهن : تهدف إلى المساعدة في تقييم إجراءات الأمن و الحماية التي تتبع في مكان العمل .

و . المتابعة و التفتيش : هي الرقابة المستمرة من طرف إدارة الموارد البشرية ، للتأكد من تطبيق تعليمات و قواعد الأمن بشكل سليم و معرفة المخالفات و الإبلاغ الفوري لها ¹ .

خامسا .برامج الرعاية الصحية :

في الكثير من الدول هناك تشريعات قانونية تفرض التزاما صحيا على المؤسسة ، لتقوم من خلاله بتقديم خدمات طبية تهتم بالناحية النفسية و العقلية للعاملين ، فالاعتبارات الإنسانية تقضي بضرورة وقوف المؤسسة إلى جانب العامل المريض ، كما أن المؤسسات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل و إنتاجية أعلى .

سادسا .برامج فرق العمل المدارة ذاتيا :

و هي جماعات يتم تشكيلها من العمال المسؤولين عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة و الموجودين في قاعدة الهرم التنظيمي ، و هي جماعات تسعى إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال و تضع الحلول المناسبة لها ، و يركز عملها فقط على الجوانب الفنية و ليس على الجوانب الإدارية ، و مثل هذه الجماعات تساهم في زيادة الإنتاجية و تحسين النوعية و تقليل التكاليف .

(1) محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مرجع سابق ،ص ص 276 ، 279 .

سابعا .برامج حلقات الجودة :

يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية ، فيمكن لأي فرد من المؤسسة أن ينظم إليها مهما كانت وظيفته او منصبه الإداري ، و تسعى هذه الحلقات الى دراسة العمليات و تحسينها و دراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها ، و من بين أهدافها الأخرى نجد :

أ . تحسين الروح المعنوية للعاملين .

ب . تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين .

ج . رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة .

و تجدر الإشارة إلى أن هناك من يخلط بين برامج فرق العمل و حلقات الجودة رغم و جود فروق بينها .

ثامنا . برامج الجودة الشاملة :

لقد انتشرت في المؤسسات الحديثة مجموعة من الظواهر التي تعرقل سير العمل الإداري لها ، مثل : زيادة الاجتماعات غير المنتجة ، غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة ، تسرب العاملين الأكفاء ، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات ، و غيرها من الظواهر التي تسبب انخفاض الروح المعنوية للعمال و من ثم انخفاض درجة الرضا ما ينعكس سلبا على الإنتاجية ، و هذا ما أدى إلى ضرورة اللجوء إلى برامج الجودة الشاملة و التي تعني القيام بالعمل بالشكل الصحيح من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء¹ .

المطلب الثاني : مسببات الرضا الوظيفي

يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل إلى مجموعتين : أولهما مسببات خاصة بالتنظيم ، و ثانيهما مسببات خاصة بالفرد ذاته .

أولا المسببات التنظيمية للرضا :

على ضوء ما سبق يمكن القول إن هناك بعض العوامل التي يمكن أن تساهم غالبا في شعورنا بالرضا الوظيفي ، و أهمها ما يلي :

أ . **نظام العوائد** : مثل الحوافز ، و المكافآت و الترقية ، و يشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب ، و بالشكل العادل .

(1) محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 279 ، 281 .

- ب .الإشراف :إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة و الأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد نظره حول عدالة المشرف و اهتمامه بشؤون المرؤوسين و حمايته لهم .
- ت . سياسات المنظمة :و هي تشير إلى وجود أنظمة عمل و لوائح ، إجراءات ، قواعد تنظيم للعمل و توضيح التصرفات و تسلسلها بشكل ييسر العمل و لا يعقده .
- ث . تصميم العمل :حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع ، المرونة ، التكامل ، الأهمية ، الاستقلال و توفر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا عن العمل .
- ج . ظروف عمل جيدة : كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ، و من أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة ، الحرارة ، التهوية ، حجم المكتب ، التلفون ، ترتيب المكاتب ، حجم الاتصالات الشخصية ، حجم الغرفة و غيرها .¹
- ح . تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية :و تعني اللامركزية إعطاء الحق للأفراد متعددين لاتخاذ القرارات ، فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات ، و يسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فان هذا يزيد من شعورهم بالرضا ، و يرجع هذا الشعور أولاً اعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة²
- خ .تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم :فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم ، و هنا نجد أن مراكز التقويم التي تنشئها بعض الشركات تساعد في ذلك .
- د . تجنب التكرار الذي يثير الضجر و الملل لدى الأفراد : لان الفرد يكون اقل رضا عن عمله إذا كان مملا و يثير الضجر و الملل ، بالطبع يمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقي و الراسي للتغلب على تلك المشكلة .³
- ثانيا . المسببات الشخصية للرضا :
- أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد ، فهناك أناس بطبيعتهم و شخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ، و من أهم هذه المسببات مايلي :⁴

(1) محمد سعيد سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص 202 .

(2) حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية -الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الاسكندرية ، مصر ، 2001 ، ص 181

(3) جيرالد جرينج و روبرت بارون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 213 ، 214 .

(4) محمد سعيد سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص 263 .

أ . احترام الذات :كلنا كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برأيه ، و احترام ذاته ، و العلو بقدره كلما كان اقرب إلى الرضا عن العمل ، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بنقص في قدرتهم ، أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن عملهم .

ب . تحمل الضغوط :كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط و التعامل و التكيف معها ، كلما كان أكثر رضا ، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة ، و ينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستائين.

ت . المكانة الاجتماعية : كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية ، أو الوظيفية أو الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله ، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا و اجتماعيا و قلت الأقدمية زاد استياء الفرد .

ث . الرضا عن الحياة :يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم ، أما التمساء في حياتهم و الغير راضين عن نمط حياتهم العائلية و الزوجية و الاجتماعية ،فانه عادة ينقلون هذه التمساء إلى عملهم

الطلب الثالث : نتائج الرضا الوظيفي

إن نتائج الرضا عن العمل يظهر تأثيرها واضحا على المعدلات التالية :

أولا .الرضا عن العمل و معدل دورانه :

كلما زاد رضا الفرد عن عمله ، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل ، و قل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية ، و لقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة إن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل و معدل دوران العمل ، بمعنى انه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض .

ثانيا . الرضا عن العمل و معدل الغياب :

من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل ، و الفرض هنا انه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل ، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل و العكس صحيح ، و من التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين معدلات الغياب .

و بشكل أخر يمكن القول انه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب و زاد معدل الحضور ، و خاصة إذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب أو أن الحضور ليس إجباريا ، و ربما كان السبب في ذلك أن الحضور عن العمل يمثل سلوكا معينا ، فإذا كانت توابع هذا السلوك ايجابية مثل حب العمل أو الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور إلى العمل ، لان حضوره يتبعه حصوله على شيء ايجابي و هو كونه سعيدا في جو العمل ، أما إذا كان هذا العامل غير سعيد و غير راض عن العمل ، و بالتالي فحضوره إلى العمل تتبعه عواقب سلبية .

ثالثا . الرضا عن العمل و الإصابات :

إن الحوادث الصناعية و الإصابات شأنها شأن التغيب او ترك العمل ، فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله و بالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة و عدم الرغبة في العمل ذاته ، و على هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سببية بين الرضا عن العمل و بين معدلات الحوادث و الإصابات في العمل ، و

تفسر هذه الظاهرة بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله ، تجده اقرب للإصابة إذن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه ، و لكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا فروم يرجح الرأي القائل بان الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل و ليس العكس . و أيا كان التفسير فان البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث و الإصابات بين درجة الشعور بالرضا عن العمل .

رابعاً . الرضا عن العمل و معدل أداء العمل :

يعتقد بعض المديرين و العلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء بمعنى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج ، بينما آخرون يرون أن الأداء يسبب الرضا ، حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في وظيفته ، و هناك آخرون يعتقدون أن الرضا و الأداء يسببان بعضهما البعض ، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية ، و العامل أكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا و بذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي و الأداء معرفة تامة ، و قد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد ، فالحقيقة السائدة أن الأداء و الرضا الوظيفي يتمازجان ¹.

خامساً . الاستغراق الوظيفي :

هو اتجاه يعكس مدى ارتباط بين كل من شخصية العامل و وظيفته و بيئة العمل ، و يعبر عن إدراك العامل لمدى أهمية وظيفته و دورها لحياته الشخصية و للمؤسسة التي يعمل بها ، فكلما زاد الرضا الوظيفي زاد اعتزازه بوظيفته و انهماكه في تحقيق أهدافها أي زيادة قدر الاستغراق الوظيفي الذي زاد لدى العاملين تتأثر متغيرات هامة للعمالمة مثل : معدل الغياب و معدل دوران العمل يقلان و الولاء للمؤسسة يزيد . و من بين العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي لدينا : تصميم العمل ، نمط القيادة ، تنوع المهارات اللازمة الأداء العمل إلخ .

(1) محمد سعيد سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 204 ، 205 .

المبحث الرابع : أثر ابعاد الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي

نظرا لأهمية انعكاسات أبعاد الإدارة بالمشاركة ، و التي ركز عليها اغلب الباحثين و المفكرين في هذا المجال خاصة منها -الاتصال الفعال و مشاركة المعلومات ، بناء فرق العمل ، تفويض السلطة ، تحفيز العاملين ، التدريب ، و في هذا المبحث سنحاول عرض اهم تأثيرات هذه الأبعاد على الرفع من مستوى العلاقات الإنسانية و رضا الموظفين في المؤسسة .

المطلب الأول :أثر الاتصال الفاعل و مشاركة المعلومات على الرضا الوظيفي

يلعب بعد الاتصال الفعال و مشاركة المعلومات ، دورا إيجابيا في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسات و المنظمات ، عن طريق جملة من العوامل من بينها على سبيل المثال لا الحصر أن نظام الاتصال و مشاركة المعلومات و تدفقها عبر جميع الاتجاهات الصاعدة ، النازلة ، الأفقية ، يؤثر في الحوافز و ذلك من خلال استراتيجية اتصالية متبعة و مدروسة بدقة تعمل على ربط الإدارة أي الرؤساء بالمرؤوسين في نسق واحد متكامل بحيث تستمر العلاقة التفاعلية في اقصى مستوياتها و عليه يتم تحديد الأهداف المشتركة و تكليف كل واحد بجزء منها مع تقديم الدعم و المساندة و الاهتمام بالتكوين متعدد الجوانب و الإستماع لأراء العمال و انشغالهم كذلك التشاور و بذلك نكون توصلنا لتحقيق الاندماج لكل الفئات و المستويات المهنية من خلال معرفتها لمهامها و أهدافها و سياسة التنظيم مما يجعلهم يبحثون عن تحقيق أفضل مستويات الأداء هذه العوامل كلها ترتكز على مخطط الاتصال و مشاركة المعلومات ، الذي يعمل كذلك على رفع معنويات العاملين و تحسيسهم بأهميتهم داخل المؤسسة ، و الإستماع إلى شكاويهم يعمل على تطوير شخصياتهم و تقوية روح المسؤولية و يحققون بذلك حاجات المستوى الخامس من سلم ماسلو للحاجات و بالتالي تحقق الرضا الوظيفي لديهم ، إذ لا بد أن تتوفر سبل الاتصال التي تكفل نقل المقترحات و المعلومات و شكاوي العاملين في القاعدة إلى القائمين على الإدارة ، و بالتالي الاتصال هنا يساعد على علاج الصعوبات التي تعرقل التنفيذ و القضاء على مصادر شكاوي العاملين ، و الاتصال ضروري في مرحلة التخطيط إذ ينبغي أن توضع الخطة على أساس من البيانات و المعلومات المستمدة من المستويات المختلفة من الإدارة و العمال و يفيد الاتصال في إحكام الرقابة على طريقة سير العمل بالمؤسسة ، إن نجاح أي عمل تعاوني لابد أن ينطلق من شبكة اتصال متكاملة و متناسقة كما لا يمكن لأي تنظيم أن يخلو من عمليات الاتصال و مشاركة المعلومات بين جميع المستويات ، فإن التعاون التنظيمي لا يستغني عن الاتصال الفاعل و مشاركة المعلومات ، و لا يمكن لهذا البعد ان يبلغ مقاصده ان لم تراعى أهمية العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم و حاجات الأفراد و مختلف اشباعاتهم و من مؤشرات مشاركة المعلومات و التعاون كافة الاتصالات بين العاملين و يدعم ذلك من خلال الثقة المتبادلة بين الأطراف حيث ان الشعور بالخوف من الآخر يؤثر في التعاون و الاتصال و الرضا الوظيفي ، بحكم ان الإنسان بطبيعته يتخوف دائما من المجهول ، و المجهول يصبح مكشوف من خلال الاتصال و المشاركة و تطبيق سياسة الباب المفتوح .

المطلب الثاني: أثر بناء فرق العمل على الرضا الوظيفي

يؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة و هذه هي الفائدة الأساسية ، حيث يرغب الأعضاء في العمل معا و مساندة بعضهم البعض لانهم يتحدون في فريق عمل واحد و يريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية ، كما يتيح أسلوب إدارة و بناء فرق العمل فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية و بطريقة إنسانية حيث تتدفق المعلومات بسهولة بين جميع مستويات المؤسسة لان الافراد يدركون عند العمل بفريق أهمية تبادل المعلومات المطلوبة و المشاركة بفعالية في تحقيق اهداف الفريق و المنظمة ، اذ ان المشاركة و التبادل و التعاون يخلق لدى الافراد نوع من الشعور بالرضى الجماعي في المؤسسة .

كما انه ببناء فرق العمل تخلق بيئة عالية التحفيز ، و هو مناخ مناسب للعمل يقلل شعور العاملين بالوحدة و يزيد من احساسهم بالهوية المشتركة ، كما يتسبب في شعور العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي الذي يعمل على التقليل من حالات الغياب و الإهمال و الكسل و منه الحد من الصراعات و الرفع من مستويات الرضا لديهم .

بناء فرق العمل يسمح بتشجيع المبادرات و تقديم الاقتراحات مما يؤدي الى تحفيز القدرات الإبداعية و المواهب الذاتية للأفراد ، اذ انه وفق دراسة لعدد من المنظمات الأمريكية للتعرف على مدى تأثير بناء فرق العمل على الأفراد و الإدارة و المنظمة ككل ، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات و تحسينات كان أهمها :

- 76% يرون ان بناء فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق .
- 62% شعروا بان فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات الإدارة العليا .
- 90% ذكرو بان فريق العمل أدى إلى تحسين جودة السلع و الخدمات
- 80% أجاب بأن فريق العمل ساهم بشكل بارز و فعال في زيادة الأرباح .
- 81% أجاب بان فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية و نتائجه

و في دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم بناء فرق العمل و جوانبه و نتائجه في إحدى الشركات الأمريكية خلال الفترة الزمنية الممتدة من 1985م على 1990 م ، حيث اشارت النتائج الى أن 80% من القرارات اليومية كانت تتخذ من قبل الفريق و ازدادت مشاركة الأفراد خلال الخمس سنوات بنسبة 600% عن السنوات السابقة ، و أن 37% من وقت الفريق كان لدراسة النشاطات و الأعمال ذات العلاقة بالجودة و كان 12% من المشاريع الإبداعية و الجديدة مقدمة من قبل افراد الفريق ، و ان معدل الغياب انخفض من 14% إلى 0.7% خلال تلك الفترة ، كما انخفضت نسبت ترك العمل من 7% إلى اقل من 3% خلال نفس الفترة ، مما سبق يمكن القول ان أسلوب بناء فرق العمل يعطى للموظفين شعور بالإنتماء ، بالتكاتف ، بروح الجماعة ، مما يعزز الشعور بالرضا الوظيفي⁽¹⁾ .

المطلب الثالث: أثر تفويض السلطة على الرضا الوظيفي

يعد التفويض من أهم الوسائل التي تؤدي إلى تحفيز الموظفين، وشحن الناحية المعنوية لديهم، لأن المدير عندما يقوم بتفويض شخص أو أكثر من الموظفين في بعض الصلاحيات؛ فإن ذلك سيعمل على قيام الموظف الذي تم تفويضه- في كثير من الأحيان- ببذل قصارى جهده لإثبات الوجودية، والكفاءة، من أجل إعطاء صورة مشرفة عنه، يساهم ذلك في توليد شعور نفسي ايجابي يتجسد في تحقيق الرضا لدى الموظفين لتفويض السلطة أثر كبير في تدعيم وتحسين العلاقات الإنسانية بين أفراد وجماعات أي منظمة أو مؤسسة، خصوصاً إذا بني هذا التفويض على أسس ومبادئ صحيحة روعي فيها المصلحة العامة وتحسين وتطوير العمل وتقدير مشاعر العاملين والإيمان بقدراتهم وإمكانياتهم. هذا مع توقع للمشكلات الناتجة عن التفويض ووضع الحلول المناسبة لها مسبقاً وحسن إدارة الصراع الناتج عن التفويض وتوجيهه نحو الأفضل، لضمان مناخ تنظيمي يدعم العلاقات الإنسانية ويرفع الروح المعنوية ويحقق الرضا للمرؤوسين، ويرفع الروح المعنوية ويحقق الرضا للعاملين ويدفع بعجلة الإنتاج.

المطلب الرابع: أثر تحفيز العاملين على الرضا الوظيفي

يعتبر أساس تحفيز العاملين في المؤسسة هو تحريك الإحساس المعنوي لديهم من خلال تركهم يشعرون بأهميتهم في المؤسسة، كما ان الحوافز تلعب دور أساسي في رفع الإنتاجية، على اعتبار ان العنصر البشري يعد من عوامل الإنتاج و التحكم في العملية الإنتاجية، و هو المستهدف من وضع نظام للحوافز، و تجدر الإشارة دائماً إلى ان الرغبة في وضع نظام للحوافز يقودنا إلى واقع المؤسسة و إختيار النظام المناسب لها و الذي يعود بالفائدة على العاملين و المؤسسة في ان واحد (2).

اذ يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات لأن هناك فارقاً كبيراً بين الأداء للفرد المحفز و عن أدائه عندما لا يكون محفزاً، فالحوافز ذات أهمية كبرى و تأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية فحسب بل سيترتب على ذلك إشباع حاجات العاملين المختلفة، إذن فعلمية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة الى تحقيق اهداف و استغلال العنصر البشري بعدالة، و من جهة أخرى أهمية الحوافز تكمن تحقيق رضا العاملين و إشباع حاجاتهم الضرورية و النفسية و الاجتماعية و رفع روحهم المعنوية، المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و توجيهه و تعزيزه و تعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة و العاملين .

(1)<https://www.slideshare.net/ALMOTAZBELLAH/ss-36969349> 11-05-2019 11h :30

(2) <https://www.abahe.uk/Research-Papers/Motivation-and-its-impact-in-achieving-job-satisfaction.pdf>

المطلب الخامس: أثر التدريب على الرضا الوظيفي

للتدريب اثار مباشرة على الرضا الوظيفي ، حيث يمكن التدريب من تعزيز روح المشاركة بين الافراد و تبادل الخبرات بينهم ، مما يؤكد روح الفريق و المشاركة ، و هذا ما ينجر عنه من تحقيق و تطوير للعلاقات الإنسانية التي يحتاجها العامل في محيط عمله ، اد تطور أساليب التفاعل الاجتماعي بين الافراد ، تطوير إمكانية الافراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة ، توثيق العلاقة بين الإدارة و الافراد العاملين ، كما يساهم في تطوير و تنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة¹ ، كما يعمل و يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الافراد حيث يؤدي بالأفراد الى ادراك بعضهم البعض مما يقربهم من بعضهم البعض و يخلق جو عائلي بينهم يشعروهم بالرضا عن محيط عملهم و العلاقات الإنسانية المنتشرة في المؤسسة .

يعمل التدريب على تخفيض معدلات حوادث العمل نتيجة تمكن العامل من أداء عمله و التعامل مع المعدات و اللات التي تدرب عليها بكفاءة ، يساعد التدريب العاملين على أداء أعمالهم و يخفف عنهم حدة صراع الدور فيشعر الفرد حيناً بالارتياح و الرضا ، كما انه لما يشك الفرد م خلال التدريب ان المؤسسة جادة في تقديم العون له و راغبة في تطويره و توفير مهنة يعيش منها ، يزداد اخلاصه لعمله و بالتالي ينعكس على علاقته بالمؤسسة و يقبل على العمل باستعداد وجداني دون ان يشعر بالكلل و الملل ، حيث يساهم هذا الشعور في تخفيض معدلات دوران العمل ، الغياب ، التمارض .

(01) صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العملية ن القاهرة ، دار العلمية ، دار الجامعية ، 2000 ،

خلاصة :

في الأخير يمكن القول بان للرضا الوظيفي اهمية بالغة في المجتمعات ، فهو يعبر عن الحالة النفسية السارة التي يصل اليها الموظف عند درجة إشباع معينة ، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية الاجتماعية ، المهنية و المادية ، لكن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر و تؤثر فيه عدة عوامل ، لكن ما يهم المنظمة هو أن يحقق الرضا الوظيفي اهدافها و اهدف العاملين معا ، و يرفع من الرضا الوظيفي و يزيد من انتاجية الفرد و ولاءه و ارتباطه بالمنظمة أكثر ، و يقلل من دوران العمل و الشكاوى و الحوادث و معدلات الغياب في المنظمة و عليه فالمؤسسة تنتهج اليات و وسائل لتحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي لموظفيها ، مثل مساعدة و مساندة العامل في الوظائف الصعبة الغامضة ، توفير و تحسيت ظروف العمل ، توفير جود يسوده الاتفاق و التعاون و الثقة و العدالة و المساواة للوصول للأهداف المشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين و يرفع روحهم المعنوية و يزيد درجة رضاهم الوظيفي و أيضا معالجة مشاكل العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد و تحسين مستوى الرضا الوظيفي و بالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تفعيل جيد لقنوات الإتصال ، تفويض السلطة حتى يشعر الموظفين بأهميتهم في المؤسسة ، اعداد برامج جيدة و مدروسة لتحفيز العاملين تتناسب و تطلعاتهم ، بناء فرق عمل متجانسة منسجمة يعزز معه روح التعاون و الشعور بالإنتماء ، التدريب الذي يعمل على الرفع من الأداء و ما يكرس من شعور إيجابي نحو الخلق و الإبداع .

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لأثر الإدارة بالمشاركة

على الرضا الوظيفي مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية بجاية

تمهيد

المبحث الأول : تقديم المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر

فرع ولاية بجاية

المبحث الثاني : تصميم الدراسة الإجرائية و خطواتها الإجرائية

المبحث الثالث : تحليل النتائج و اختبار الفرضيات

الخلاصة

تمهيد

- بعد أن تناولنا في الجانب النظري من هذه الدراسة أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي وحتى لا يكون هذا العمل مجردا ومعزولا عن الواقع التطبيقي، تم إجراء دراسة إستبانه وذلك بتوزيع الإستبيان على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية وتحليل النتائج المتحصل عليها بغرض التعرف على أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة وهذا بعد التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتوضيح مجتمع وعينة الدراسة،بالإضافة إلى تصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، ثم من أجل التوصل إلى النتائج التي سيتم القيام بتحليل بياناتها بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي "spss" وتفسيرها بعد ذلك وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث هي كالاتي :
- **المبحث الأول :** تقديم المؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية بجاية .
 - **المبحث الثاني :** تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.
 - **المبحث الثالث :** عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة واختبار الفرضيات واختبار الفروق.

المبحث الأول :تقديم المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر _ فرع ولاية بجاية _ .

المطلب الأول: نشأة و تعريف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر _فرع ولاية بجاية _.

أولاً: نشأة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر _ فرع ولاية بجاية _

نشأت المديرية العملية لاتصالات الجزائر كنتيجة للإصلاحات التي خضع لها قطاع البريد والمواصلات والتي نتج عنها سن قانون 30_ 2000 في 5 أوت 2005، الخاص بإعادة تنظيم قطاع البريد والمواصلات،الذي جاء لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات، وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم والسياسة القطاعية عن الاستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقاً لهذا المبدأ تم تقسيم وزارة البريد والمواصلات إلى فرعين، حيث تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً، ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية وتتمثل في بريد الجزائر، وثانيهما خاص بالاتصالات المسماة اتصالات الجزائر.

ثانياً: تعريف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر _ فرع ولاية بجاية _

تقع مديرية اتصالات الجزائر _ فرع ولاية بجاية _ في وسط مدينة بجاية نهج الحرية ، يحدها من الشمال محلات تجارية و سكنات خواص و من الشرق مركز بريد الجزائر، اما من الجنوب فيحدها الطريق المزوج الخاص بنهج الحرية¹ و من الغرب محلات تجارية ، مقر ولاية بجاية و مديرية التربية لولاية بجاية وتمتد فروع المديرية العملية لاتصالات الجزائر _فرع ولاية بجاية _ عبر كامل تراب الولاية، وتتمثل:

-الوكالة التجارية بجاية: وفيها نقطتين للبيع،هما نقطة البيع 24 شارع ديدوش مراد بجاية ، وكالة بجاية الحرية تقع على مستوى 06 شارع على قوسمي بجاية الحرية .

_ الوكالة التجارية لدائرة اقبوا تقع على مستوى شارع عيسات ادير اقبوا _

_ الوكالة التجارية لدائرة اميزور تقع على مستوى شارع مهدي حميد اميزور .

_ الوكالة التجارية لدائرة اوقاس تقع على مستوى شارع زيدان احسن اوقاس .

_ الوكالة التجارية لدائرة سيدي عيش تقع على مستوى حي تيمزغرة سيدي عيش .

ثالثاً: المكونات البشرية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر _فرع ولاية بجاية _

من بداية النشاط في سنة 2003 بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر _فرع ولاية بجاية _ وعدد

موظفيها في تزايد مستمر، وقد بلغ عدد الإطارات و العمال و الأعوان التحكم و التنفيذ حتى سنة

2019(عبر كامل تراب الولاية):

-عدد العمال: 541 موظف و موظفة.

-الإطارات: 332 إطار.

¹ مقابلة مع السيدة وارد نورية رئيسة مصلحة الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر _ فرع بجاية _ يوم 16/05/2019، على الساعة

-أعوان التحكم: 98 عون تحكم.

-أعوان التنفيذ: 111 عون تنفيذ.

أما على مستوى المديرية العملية - فرع ولاية بجاية - (مكان إجراء دراستنا) فقد بلغ في نفس السنة 54 موظف وموظفة بين عون تنفيذ، عون تحكم وإطار .

المطلب الثاني: المهام والمسؤوليات المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر _ فرع ولاية بجاية _

تقوم المديرية العملية لاتصالات الجزائر بممارسة نشاطها عن طريق استعمال وسائل هامة ومتعددة تمكنها من تحقيق المهام التالية:

- تقديم خدمات الاتصالات الهاتفية التي تسمح بانتقال وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، البيانات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية؛

- استثمار، تطوير وتسيير الشبكات العمومية والخاصة بالاتصالات الهاتفية؛

- إنشاء، استثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل المتعاملين وعمال الشبكة؛

- ربط المناطق المعزولة والمؤسسات المدرسية بالشبكة؛

- إنهاء تبادل لملفات والأوراق بين المصالح التقنية للوكالة التجارية ACTEL؛

- السماح للزبائن بالإطلاع على فواتيرهم عن طريق الأنترنت؛

- تقديم خدمات جديدة بأسعار تنافسية إستجابة لتطلعات السوق، منها الأنترنات العالي السرعة ADSL والهاتف اللاسلكي ؛

_ استقبال المكالمات والاستشارات وطلب المعلومات، خدمة الزبائن، وإيصال الطلبات لهم؛

_ إجراء المكالمات والتحسين بالدفع لتغطية الفواتير التجارية؛

_ التسويق من خلال الهاتف *télémarketing*؛

_ ضمان المقابلة اليومية بين الزبون والمتعامل؛

_ تسهيل إدخال واستعمال الخدمات ذات القيمة الإضافية؛

_ تسيير الروابط المشتركة مع جميع متعملي الشبكات؛

_ العمل كسفير للعلامة التجارية، وإنشاء علاقة ودية وتوطيد العلاقة مع الزبون؛

_ تقديم خدمات إتصالية تسمح بنقل وتبادل الأصوات.

تتوجه خدمات مركز اتصالات الجزائر إلى جميع القطاعات الاقتصادية، كالبنوك، التأمينات، قطاع

السياحة والخدمات والصناعة، مايطرح مركز اتصالات الجزائر عروض منها:

_ كراء المواقع؛

_ المركز المتنقل؛

_ الموقع الكامل.

كما سطرت مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها الشركة المروددية، الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في السوق الاتصالات بالجزائر. وتتمحور نشاطات المؤسسة حول:

- _ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- _ تطوير واستمرار وتسيير الاتصالات العامة والخاصة؛
- _ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

المطلب الثالث: أهداف المديرية العملية لاتصالات الجزائر _ فرع ولاية بجاية-

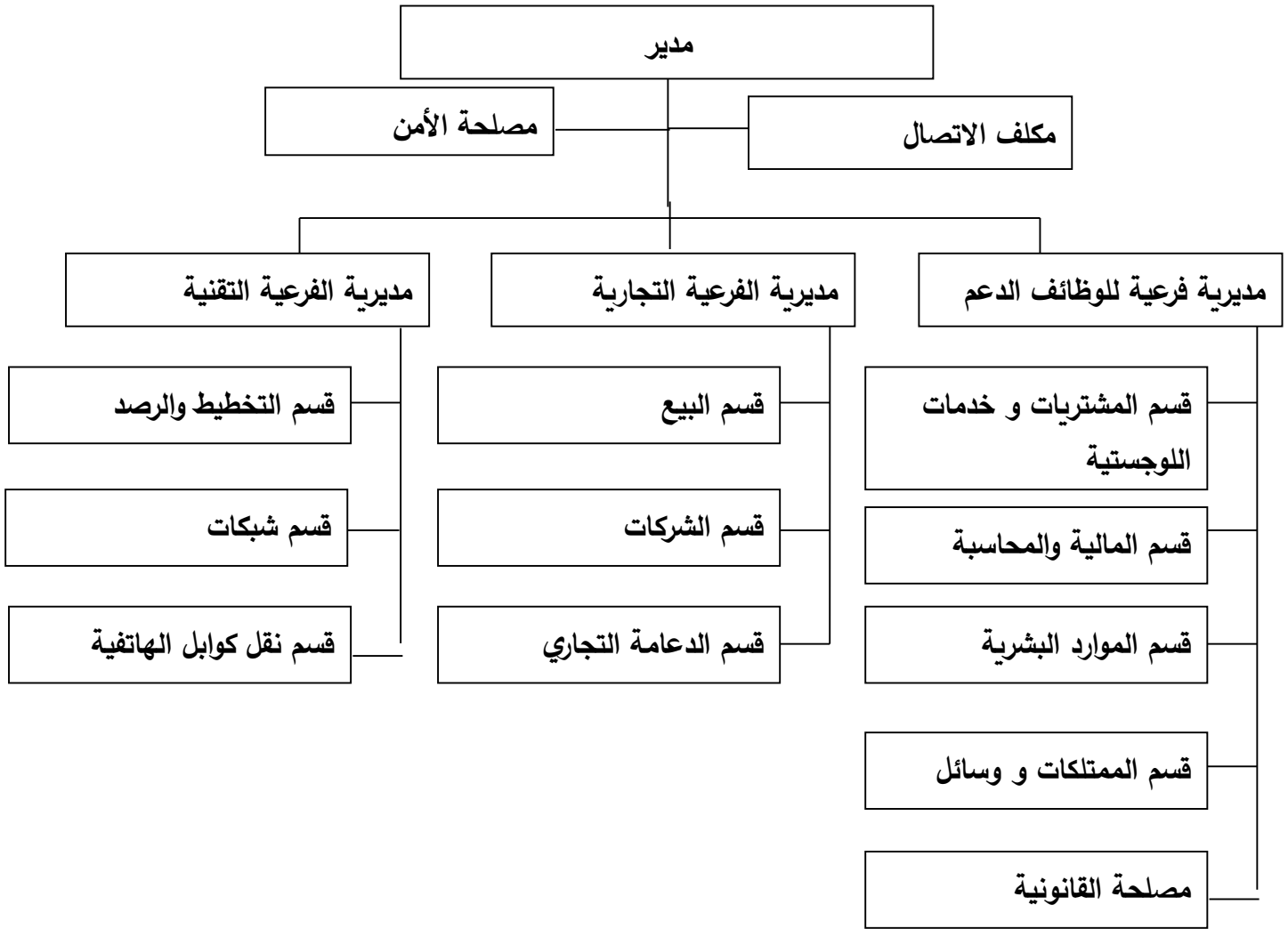
دخلت اتصالات الجزائر في مجال التكنولوجيا والاتصال بغية لتحقيق الأهداف التالية:

- تنمية وزيادة تقديم الخدمات الهاتفية و تسهيل الحصول على خدمات الاتصالات الهاتفية لأكبر عدد ممكن من المستخدمين و خاصة المتواجدين في المناطق الريفية؛
- تنمية وتحسين نوعية الخدمات المعروضة، وتسلسل الأداء للخدمات المقدمة و زيادة قدرتها على المنافسة؛
- تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات الهاتفية ورفع نوعيتها و جودتها، وتقليل اختلالات عملها بالتالي الحياة على ثقة المستهلكين؛
- الطموح للوصول إلى مستوى من الامتياز التقني و التجاري و الاجتماعي للبقاء في زعامة مستمرة في محيط أصبح تنافسي؛
- من أهدافها أيضا العمل على المحافظة و تطوير بعدها الدولي و المشاركة في ترقية المجتمع المعلوماتي في الجزائر.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع ولاية بجاية -

تضم مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية بجاية - 54 عامل موزعين على مختلف الأقسام كل وفق مهامه ومسؤولياته كما ويوضح الشكل التالي الطريقة التنظيمية لتوزيع الأفراد داخل الوحدة العملية:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي العام للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع ولاية بجاية -



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية بجاية.

أولاً: مدير المديرية لاتصالات الجزائر - فرع ولاية بجاية - وهو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة يترأسها في المجالس الإدارية، كما يقوم بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلاً، حيث تتشكل هذه المديرية العملية من ثلاثة مديريات فرعية و خليتين مرتبطة مباشرة مع المدير.

ثانياً: الخلايا:

أ- خلية الصحة وأمن المؤسسة: ومن نشاطاتها ما يلي:

-ضمان تطبيق الإجراءات والمعايير فيما يخص الصحة والأمن على مستوى المديرية وبنياتها؛

-الأداء والإعداد العملي للإجراءات والقواعد الخاصة بالأمن وضمان تطبيقها؛

ب- خلية مكلف بالاتصال : ومن نشاطاته ما يلي :

-ضمان القيام بإنجاز الاتصال بعد تحديد الأهداف المحققة في المخطط الاتصالي؛

-ضمان نشر المعلومات والترقية من خلال الوسائط الداخلية و الخارجية؛

ثالثا:المديريات الفرعية: تشمل المديرية العملية لاتصالات الجزائر- فرع ولاية بجاية -على ثلاثة مديريات فرعية رئيسية وكل مديرية تنقسم إلى عدة أقسام تتمثل فيما يلي:

1- مديرية الفرعية التقنية: يحتوي على ثلاثة أقسام مصالح تكون تحت مسؤولية نائب مدير وتتمثل في:
أ- قسم التخطيط و الرصد: وتضم مايلي:

-مكلف بتطوير و متابعة؛

-مكلف عن دراسة و هندسة؛

- مركز الهندسي للخطوط.

ب-قسم الشبكات : ومن مهامها:

- متابعة تكون الشبكة الحضرية ومتابعة صيانتها؛

-بناء خطوط جديدة للمشركين؛

-متابعة صيانة شبكة القنوات الهاتفية وخلق قنوات جديدة؛

-متابعة نوعية الخدمات واستخراج انزعجات؛

-متابعة الإنتاج من طرف المراكز الثلاث.

ج-قسم نقل كوابل الهاتفية : وتسهر على ما يلي:

-متابعة شبكات راديو FH؛

-متابعة تجهيزات النقل؛

-متابعة كوابل الهاتفية؛

-صيانة الدعم البصري؛

2- مديرية الفرعية للوظائف الدعم: يحتوي على أربعة أقسام مصالح تكون تحت مسؤولية نائب مدير وتتمثل في:

أ-قسم المشتريات وخدمات اللوجيستية: ويحتوي على مصلحتين تحت مسؤولية رئيس القسم المتمثلة في:

-مصلحة المشتريات: ومن مهامها القيام ب:

- شراء جميع لوازم من أدوات ووسائل التي يحتاج إليها الموظفين للقيام بأعمال ؛

-شراء معدات و أدوات المؤسسة.

- مصلحة اللوجيستية؛

-مسير المخزون:هو الذي يقوم بتسجيل جميع الوسائل و المعدات التي تم شرائها،و يسجل كل ما يخرج ويدخل للمخزن.

ب- قسم الموارد البشرية: ويحتوي على ثلاثة مصالح تحت مسؤولية رئيس القسم المتمثلة في :

-مصلحة التكوين: من مهامها القيام ب:

-تطوير مخطط التكوين وإخضاعه للعمل؛

-ضمان وضع نظام المعلومات (RH Access) لمدة 24سا/24سا؛

- ضمان التغذية العكسية أو الراجعة الخاص بالمشاكل التي تم إبعادها؛
- مصلحة الرواتب و المزايا الاجتماعية: من مهامها:
 - معالجة الأجور؛
 - معالجة الغيابات والعطل؛
 - تسيير ملفات المتقاعدين؛
 - حجز مصاريف المهمات ومصاريف التنقل؛
- مصلحة الأعمال الاجتماعية: ومن مهامها ما يلي:
 - منح الزواج، الختان، الحج و العمرة؛
 - قروض للعمال بدون فوائد مع اقتطاع من كل راتب شهري ؛
- تعويضات.
- ج-قسم وسائل وممتلكات: ويضم مصلحتين تحت مسؤولية رئيس القسم هما:
 - مصلحة الوسائل: ومن مهامها ما يلي:
 - شراء القطع المنقولة، تجهيزات المكتب والإعلام الآلي، وكل هذه المشتريات تودع في مخزن الولاية؛
 - تسيير المركبات وبرمجة المهمات؛
 - ضمان تسيير المخازن وتوزيعها في مستوى الكيانين التجاري والتقني.
 - مصلحة تسيير الممتلكات:وتقوم ب:
 - تسوية الحالات القضائية للموجودات الخاصة ب DOT؛
 - تأسيس الجرد المادي السنوي (غير منقولة، منقولة) ؛
 - متابعة تخصيص استثمارات لخدمات المستخدمين.
- د- قسم مالية ومحاسبة: ويحتوي على ثلاثة مصالح تحت مسؤولية رئيس القسم المتمثلة في:
 - مصلحة الميزانية:ومن مهامها:
 - إعداد الميزانية السنوية التقديرية والتقديرية الشهرية؛
 - متابعة معدل تحقيق النفقات الوظيفية والاستثمارات.
 - مصلحة المحاسبة: ومن مهامها:
 - القيام بالإجراءات التي تضمن مراقبة ملفات الأجور؛
 - مراقبة الفواتير الكلية و تنسيقات الموردين؛
 - المراقبة اليومية للوثائق والتسجيلات القانونية.
 - مصلحة الخزينة: ومن مهامها ما يلي:
 - مراقبة ملفات الأجور؛
 - مراقبة تنسيق الموردين؛
 - إعداد صكوك المؤسسات والموردين.

هـ- مصلحة المنازعات القانونية: ومن مهامه ما يلي :

-متابعة الشؤون القانونية للمؤسسة أمام المحاكم ؛

-متابعة الحقوق بالقرب من الزبائن، منشآت وإدارات و تغطية الحقوق؛

-إدارة المنازعات والتأمين للحد المراد مع المحامين.

3-مديرية الفرعية التجارية: يحتوي على أربعة أقسام مصالح تكون تحت مسؤولية نائب مدير وتمثل في :
أ-قسم مبيعات: وتضم :

-مصلحة العلاقة مع الزبائن: ومن مهامها:

- السهر على رضا وارتياح الزبائن ،

- معرفة هل الواجهة التقن و تجارية بعد توزيع الأهداف التجارية المسطرة ؛

- معالجة طعون الزبائن والتدخل ما بين الوكالات التجارية و الزبائن في حالة الشكاوي عن عدم الرضا.

- مصلحة مبيعات :ومن مهامها:

- متابعة الوكالات التجارية للاتصالات وتطوير مخطط العمل التجاري للتعريف بأهداف البيع لكل من الكيان

التجاري والتقني وضمان متابعة الأهداف المسطرة؛

- متابعة المبيعات ورقم الأعمال، دراسة المشاكل الخاصة برقم الأعمال واقتراح الحل لهذه المشاكل؛

- تقديم هدايا للزبائن.

ب- قسم الشركات :ويضم:

-مكلف بالأعمال أو قائد المشروع: هو الذي يتعامل مع إدارات و مؤسسات؛

-المركز التقني للمؤسسة (CTE):يقوم زبائن إدارات و شركات.

ج- قسم الدعاية التجارية:ويضم:

-مصلحة إرسال وتسليم الفواتير: ومن مهامها:

- ضمان الفوترة، التحصيل والمعالجة بما يرضي الحقوق؛

- تأسيس وصولات الفاتورة واتصالها بالمرتبة أو الدرجة؛

-متابعة الزبائن المتابعين قانونيا (مشتركين عاجزين عن الدفع).

-مصلحة الدعم العملي: تقوم هذه مصلحة بدعم الوكالات التجارية و نقاط البيع بمختلف النقائص الموجودة

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

بغرض القيام بالدراسة الميدانية على أكمل وجه فإنه كان لزاما علينا إتباع إطار منهجي من أجل

الوصول إلى الأهداف التي حددناها عند الشروع في هذه الدراسة وسنحاول توضيح ذلك كالاتي:

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

قصد إجراء الدراسة الميدانية تم إتباع المنهج الذي يساعد على تحقيق أهداف البحث، مع تحديد

المجالات المختلفة لهذه الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بفرع ولاية بجاية وهو المجتمع الكلي الذي اعتمد عليه خلال فترة إنجاز الدراسة والبالغ عددهم 54، موزعين عبر أقسام المديرية ومكاتبها ومصالحها.

ثانياً: عينة الدراسة

العينة عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها ومن تم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي، وبما أن موضوعنا يركز بالأساس مدى اثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية ، إذ تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة وقد قمنا بتوزيع 54 استمارة إلا أنه تم استرجاع 48 استمارة. وبذلك تشكلت عينة الدراسة من 48 إطار و موظف في المديرية العملية لاتصالات لجزائر بفرع ولاية بجاية أي بنسبة 88,88% والجدول التالي يوضح الإستمات الموزعة على مجتمع الدراسة:

الجدول رقم(04): الإستمات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة

الإستماتة	التوزيع التكراري	النسبة
الإستماتات الخاضعة للتحليل	48	88,88%
الإستماتات المستبعدة	0	00%
الإستماتات غير المسترجعة	6	11,11%
الإستماتات الكلية	54	100%

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثاً: تصميم أداة الدراسة

بغرض إكمال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري والإلمام بجوانب الموضوع من الناحية العملية تم الاستعانة بالاستبانة كأداة من أدوات جمع البيانات وهذا لأهمية هذه الأخيرة كونها تعتبر أداة مضبوطة ومنظمة لجمع بيانات الدراسة من خلال صياغة نموذج من الأسئلة موجهة لأفراد عينة الدراسة.

وقد تم إعداد الإستماتة والتي تتكون من ثلاث محاور كما يلي:

- **المحور الأول:** يتضمن هذا المحور بيانات عامة لتعبئة الاستمارة لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة.

- **المحور الثاني:** تناول هذا المحور أسئلة موجهة لأفراد عينة الدراسة من أجل معرفة تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة وتم تقسيم هذا المحور إلى 5 أبعاد كمايلي:

- **بعد الأول:** الاتصال الفعال و مشاركة المعلومات .

- بعد الثاني: بناء فرق العمل
- بعد الثالث: تفويض السلطة
- بعد الرابع: تحفيز العاملين
- بعد الخامس: التدريب .

- المحور الثالث: تناول هذا المحور أسئلة موجهة لأفراد عينة الدراسة ، ويناقد الرضا الوظيفي ويتكون من 13 فقرة.

وقد صمم الاستبيان وفق مقياس ليكرت (LIKERT) المتدرج بخمسة درجات لقياس درجة استجابة أفراد العينة لعبارات الجزء الثاني والثالث كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(05): توزيع ليكرت الخماسي(LIKERT)

الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الأوزان	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا: أدوات جمع البيانات

استعنا بمجموعة من الأدوات لجمع المعلومات طوال مرحلة الدراسة الميدانية ندرجها في النقاط التالية:
 أ-المقابلة : تعتبر المقابلة إحدى الوسائل البحثية الهامة التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات الميدانية المتعلقة بالظاهرة المدروسة، هذا وتعدّ من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث².

كما يعبر عنها على أنها تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث والتي تدور حول آراءه ومعتقداته بخصوص الظاهرة موضوع الدراسة ومن ثم يحصل الباحث على مجموعة من البيانات الموضوعية³.
 وتوجد عدة أنواع للمقابلة أهمها المقابلة الشخصية التي يجلس فيها الباحث وجها لوجه مع المبحوث وهي الأكثر أساليب استخداما في البحث العلمي، وتعدّ هذه الطريقة أفضل السبل لأنها تضيف لمحة إنسانية على التعامل وتتيح للباحث مشاهدة استجابات المشارك كما تتميز بغزارة المعلومات التي يحصل عليها الباحث

² عمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 75.

³ منور أوسيرير، رشيد بوعافية، منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، المكتبة الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 81.

والتعرّف على ردود وانفعالات المبحوثين، إضافة إلى أنواع أخرى مثل المقابلة الهاتفية، المقابلة بواسطة الوسائل الإلكترونية، المقابلة المغلقة، المقابلة المفتوحة⁴.

ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المقابلة الشخصية أو المباشرة وهي التي تتم بين الباحث والمبحوث وجها لوجه عكس المقابلة غير المباشرة التي تتم بمختلف وسائل الاتصال كالهاتف، شبكة الإنترنت، وهنا تكون المسافة الفاصلة بين الباحث والمبحوث ذات تأثير سلبي على جودة البيانات المتحصّل عليها، لذلك قمنا بإجراء هذه المقابلة مع بعض إطارات و موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية، وقد أفادتنا هذه المقابلات في الحصول على بعض البيانات المتعلقة بموضوع دراستنا، الهيكل التنظيمي، عدد الموظفين موجودين في الولاية كلها تابعين للمؤسسة ، وقد اتسمت هذه المقابلة بإجراء مناقشات في مختلف جوانب العمل وتبيان الهدف من الدراسة لكسب ثقتهم وتعاونهم معنا.

ب _ الاستبيان

يعتبر الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع المعلومات الميدانية، كما أنه الوسيلة العملية التي تسهّل على الباحث الاتصال بعدد كبير من المبحوثين في مدة وجيزة وبأقل تكلفة، حيث يمكن تعريفه على أنه " وسيلة أو أداة لجمع المعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين تهدف دراسته إلى معرفة الممارسات الحالية واستطلاعات رأي الأفراد" كما يعرف على أنه عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة سلفا في شكل استمارة يقوم المستجوب بتسجيل إجابته عليها من خلال اختيار أحد البدائل المتاحة⁵، حيث يمكننا تقسيم الاستبيانات حسب الأسئلة والأجوبة المتوقعة نوعين هما⁶:

➤ **الاستبيان المفتوح:** هذا النوع من الاستبيان يتيح حرية الإجابة للمبحوثين على الأسئلة الواردة في الاستبيان بدلا من حصر إجابته في عدد محدود من الخيارات، كما أنه يتيح للمبحوث أن يعبر بالفاظ وبشكل تلقائي عن موقفه أو مشاعره وبهذا يستطيع الباحث أن يربط بين خلفية كل مبحوث وإجابته. وأسئلة الاستبيان المفتوح تعتبر ملائمة عندما يكون الموضوع معقدا وجوانبه المختلفة غير معروفة، وعليه فالاستبيان المفتوح يواجه صعوبة في تحليل الأسئلة التي يتضمنها حيث يصعب على الباحث أن يلخص وينمّط ويصنّف نتيجة هذا الاستبيان بسبب تنوع الإجابات.

➤ **الاستبيان المغلق:** والذي تكون أسئلته محددة الإجابات كأن يكون الجواب باختيار إحدى العبارات التالية : موافق، غير موافق، غالبا، دائما، أحيانا، نادرا... الخ وقد يتضمن عددا من الإجابات وعلى المبحوث أن

⁴ المرجع السابق، ص 86، 87.

⁵ منور أوسري، رشيد بوعافية، مرجع سبق ذكره، ص 103.

⁶ أوماسكاران، طرق البحث في الإدارة (مدخل لبناء المهارات البحثية)، ترجمة إسماعيل علي سيوفي، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2006، ص 338، 339.

يختار من ضمنها الإجابة المناسبة، ويمتاز الاستبيان المغلق بالبساطة وسهولة تصنيف الإجابات ووضعها في قوائم وجداول إحصائية يسهل على الباحث تلخيصها وتحليلها، وهذا النوع من الاستبيان يكون أكثر كفاءة عندما تكون خيارات الأجوبة الموضوعية معروفة ومحددة العدد وواضحة تماما لذا فإن الأسئلة التي يتضمنها تكون ملائمة للحصول على معلومات حقيقية وصادقة عن الظاهرة موضوع الدراسة.

جـ. السجلات والوثائق

اعتمدنا في هذه الدراسة على السجلات والوثائق كمصدر لجمع المعلومات والبيانات الضرورية وخاصة المتعلقة بما يلي:

- بيانات حول موقع ونشأة وتطور المؤسسة محل الدراسة.
- بيانات حول العدد الإجمالي للموظفين بالمؤسسة.
- بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهم المصالح والأقسام الموجودة بها.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية لمعالجة المعلومات المتحصّل عليها من الاستبيانات المسترجعة وهذا بعد فحصها وتبويبها حتى تسهل عملية تحليلها بواسطة الحاسوب، وقد تم تحليل البيانات المجمعّة واحتساب النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistique Package For Social Sciences** " والذي يرمز له بالرمز **(spss)** طبعة 20 (**ver-20**) وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، ظهر مع تطور أجهزة الحاسوب نتيجة الصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكبير من البيانات.

وفي ما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- 1- المدى:** استخدم هذا الأسلوب لتحديد طول فئات مقياس لكارث الخماسي المستخدم في المحاور الثلاث من الاستبيان حيث تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس لكارث الخماسي ($5-1=4$)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي ($4/5=0,8$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس ($1+$) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة ($1,8=1+0,8$) وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

جدول رقم(06): توزيع طول الفئات

المستوى	الرمز	الفئة	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1,80	منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1,80 إلى 2,60	منخفضة
محايد	3	من 2,60 إلى 3,40	متوسطة
موافق	4	من 3,40 إلى 4,20	مرتفعة
موافق بشدة	5	من 4,20 إلى 5	مرتفعة جدا

المصدر: عز الدين حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام SPSS الطبعة الأولى، دار الخوارزم القلمية، الرياض، 2008، ص 540.

2- التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة و كذا تحديد إجابات أفرادها عن عبارات محاور الاستبيان.

3- المتوسط الحسابي: تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة. ويحسب المتوسط الحسابي بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum n_i x_i}{N}$$

حيث أن:

- n_i : عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد مثلا خيار " موافق".
- x_i : وزن الخيار في أداة الدراسة وفي بحثنا يتراوح بين 1 و 5.
- N: مجموع أفراد العينة والتي تقدر في بحثنا ب 48 موظف.

4- الانحراف المعياري: استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي، حيث كلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، والعكس صحيح في حال إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح. ويحسب الانحراف المعياري بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum ni(xi - \mu)^2}{N}}$$

حيث أن:

- n_i : عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد.
 - x_i : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.
 - μ : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره الرئيسية والفرعية .
 - N مجموع أفراد العينة وتقدر ب 48موظف.
- 5- **معامل ارتباط بيرسون**: استخدم هذا المعامل من أجل معرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.
- 6- **معامل ألفا كرومباخ**: تم استخدامه لقياس ثبات فقرات الاستبيان.
- 7- **اختبار تحليل التباين (one way Anova)**: تم استخدامه لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- 8- **الانحدار الخطي**: تم استخدامه لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية أو سلبية بين المتغيرين.
- 9- **اختبار (T) في حالة عينة واحدة (T-Test)**: لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك، وقد تم استخدام هذا الاختبار للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الإستبانة.
- 10- **اختبار (T-Test) للعينة المستقلة**: لمعرفة الفروق في حالة الأسئلة التي تحتوي على خيارين للإجابة.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

سيتم دراسة الصدق الظاهر والبنائي لأداة الدراسة (الاستبيان)، وكذا دراسة ثباتها وهذا على النحو التالي:
أولاً: صدق أداة الدراسة (الإستبانة)

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

أ- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

عرضت أداة الدراسة على خمسة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في مجال العلوم الإدارية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون وأجريت التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارة وحذف وإضافة الأخرى منها.

الجدول رقم (07): قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الكلية	الجامعة
صالحي محمد	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جيجل
كعواش جمال الدين	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جيجل
عبد اللوش محمد	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جيجل
عزيزي وداد	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جيجل
حمودة نسيم	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جيجل

المصدر: من إعداد الطالب

ب - صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة (الصدق البنائي) : تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة على عينة الدراسة البالغ حجمها 48 مفردة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

✓ -الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: واقع تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة

-الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول: الاتصال الفعال و مشاركة المعلومات

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول و المعدل الكلي لفقراته ، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (08)الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول:الاتصال الفعال و مشاركة المعلومات

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تحصل على المعلومات اللازمة لانجاز عملك في الوقت المناسب.	0,864**	0,000
2	توفر إدارة المؤسسة المعلومات اللازمة للموظفين.	0,721**	0,000
3	يفهم الموظفون أدوارهم نتيجة لتوفر المعلومات.	0,816**	0,000
4	تسهم إتاحة المعلومات في المؤسسة حاليا في توحيد وضوح الأهداف	0,654**	0,000
5	أشارك زملائي المعلومات و البيانات.	0,728**	0,000
6	تسهم مهارات الاتصال العالية بين وملائك في تسهيل إنجاز مهامك.	0,893**	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (08) معاملات الارتباط بين فقرات من البعد الأول مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية كل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات الفرع صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني: بناء فرق العمل

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (09) الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني بناء فرق العمل

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يزيد عملي ضمن الجماعة من التزامي في العمل.	0,850**	0,001
2	تعطى الأولوية لإحتياجات فريق العمل .	0,750**	0,000
3	تهتم إدارة المؤسسة بإكساب الموظفين مهارات جديدة بشكل مستمر	0,650**	0,086
4	تحرص المؤسسة على جذب ذوي الخبرات العالية لتعيينهم	0,631**	0,000
5	علاقتك مع رؤسائك تسودها الثقة المتبادلة.	0,857**	0,000
6	يعمل الموظفون بالمؤسسة بروح الفريق .	0,651**	0,000
7	تفضل العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي .	0,531**	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول رقم (09) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثاني من المحور الثاني مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات الجزء صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث: تفويض السلطة: يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (10) الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث تفويض السلطة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية	0,686**	0,000
2	تلقي مبادرات واجتهادات الموظف تشجيع و دعم الإدارة	0,732**	0,000
3	تتيح لك إدارة المؤسسة حرية اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز عملك.	0,836**	0,000
4	تشارك في وضع أهداف المؤسسة في حدود مجال تخصصك .	0,792**	0,000
5	تساعد زملائك على انجاز اعمالهم	0,840**	0,000
6	يسمح لك بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملك.	0,766**	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثالث من المحور الثاني مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات الجزء صادقة لما وضعت لقياسه.

-الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع: تحفيز العاملين

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني والمعدل الكلي لفقراته ، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (11) الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع تحفيز العاملين

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يشجعني رئيسي على تحمل مسؤوليات أكبر .	0,860**	0,000
2	يتميز نظام الحوافز المعمول به بالعدالة.	0,687**	0,000
3	يشعرك رئيسك بأهمية وظيفتك ضمن المؤسسة.	0,610**	0,000
4	تتوقع منك إدارة المؤسسة تحقيق نتائج جيدة باستمرار .	0,731**	0,000
5	تتلقى مكافآت مادية عندما تقوم باعمال ابداعية.	0,714**	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الرابع من المحور الثاني مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات الجزء صادقة لما وضعت لقياسه.

-الصدق الداخلي لفقرات البعد الخامس: التدريب

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (12) الصدق الداخلي لفقرات البعد الخامس التدريب

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	أثق بقدراتي عند القيام بعملتي	0,811**	0,000
2	تمتلك المهارات الضرورية للقيام بمهامك.	0,610**	0,000
3	تثق إدارة المؤسسة بقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة	0,712**	0,000
4	توافق على مضمون برامج التدريب التي تقدمها المؤسسة	0,850**	0,000
5	تساعدك برامجك التدريب على القيام بأعمالك ضمن فريق العمل	0,680**	0,000
6	تسيطر بدرجة كبيرة على الطرق المستخدمة في عملك	0,814**	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول رقم (12) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الخامس من المحور الثاني مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ - الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث الرضا الوظيفي

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث مع المعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (13) الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث الرضا الوظيفي

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في المؤسسات مرضيا لك	0,303*	0,037
2	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك و مسؤولياتك داخل العمل مرضيا لك	0,306*	0,034
3	انت راضي عن العمل الذي تمارسه لأنه غير روتيني	0,667**	0,000
4	انت راضي عن العمل الذي تمارسه لأنه يتماشى و قدراتك.	0,517**	0,001
5	انت راضي عن التعويض الذي تقدمه لك الإدارة و الخاص بالساعات الإضافية للعمل .	0,657**	0,000

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لأثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بجاية

0,000	0,755**	انت راضي عن الظروف المادية للعمل التي توفرها لك إدارة المؤسسة	6
0,000	0,604**	انت راضي عن جودة التجهيزات التي توفرها لك إدارة المؤسسة.	7
0,001	0,473**	انت راضي عن تصميم و شكل المؤسسة	8
0,000	0,486**	انت راضي عن علاقتك مع زملائك في العمل	9
0,000	0,623**	انت راضي عن حجم المساعدة التي تتلقاها من زملائك في العمل .	10
0,012	0,359*	أنت راضي عن مجال الحرية الذي يفسحه لك رئيس القسم في العمل	11
0,000	0,580**	انت راضي عن سياسة الترقية على مستوى المؤسسة لتوافقها مع طموحاتك.	12
0.000	0,572**	انت راضي عن المكافآت التشجيعية التي تمنحها المؤسسة	13

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (13) معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات الجزء صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ _ صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

الجدول رقم (14) معامل الارتباط بين معدل كل بعد مع المعدل الكلي لفقرات المحور

الجزء	العنوان	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الأول	الاتصال الفعال و مشاركة المعلومات	0,772**	0,000
الثاني	بناء فرق العمل	0,810**	0,000
الثالث	تفويض السلطة	0,861**	0,000
الرابع	تحفيز العاملين	0,615**	0,000
الخامس	التدريب	0,740**	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

الجدول رقم (14) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل جزء من المحور الثالث مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0,05 .

الجدول رقم (15) معامل الارتباط بين المتوسط المحور و المتوسط الكلي للإستبانة

المحور	العنوان	الارتباط	القيمة الاحتمالية
الثاني	واقع تطبيق الإدارة بالمشاركة	0,896**	0,000
الثالث	الرضا الوظيفي	0,714**	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

الجدول رقم(15) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل جزء من المحور الثالث مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0,05 .

ثانيا: ثبات فقرات الإستبانة:

قد أجرينا خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقة معامل ألفا كرومباخ.

الجدول رقم (16) معامل الثبات (طريقة ألفا كرومباخ)

المحور	العنوان	معامل ألفا كرومباخ
الثاني	واقع تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة	0,873
الثالث	الرضا الوظيفي	0,791
جميع المحاور		0,834

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

استخدمنا طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة وقد بين الجدول رقم (16) أن معاملات الثبات مرتفعة مما طمأننا على استخدام الإستبانة.

المبحث الثالث: تحليل ونتائج واختبار الفرضيات.

يتضمن هذا المبحث عرضا لتحليل البيانات والوقوف على متغيرات الدراسة، وخصائص العينة، واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي يتم الوصول إليها من خلال تحليل فقراتها.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

يتضمن المحور الأول من الاستبيان بيانات موضوعية، نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، وسيتم التطرق لها وتحليلها.

أولاً: الجنس

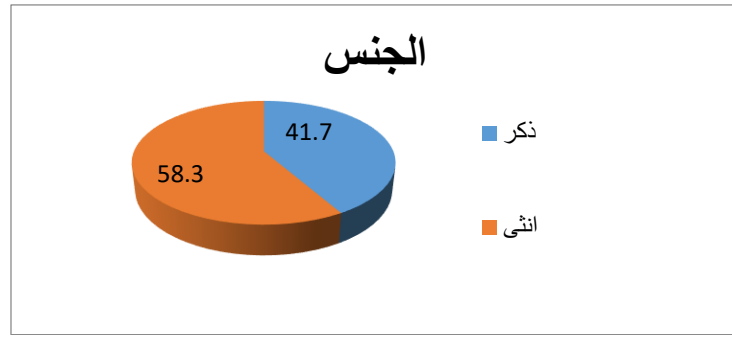
يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس وفق ما يوضحه الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية%
ذكر	20	41,7%
أنثى	28	58,3%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أن النسبة العالية من أفراد العينة هي من الإناث حيث بلغ عددهم 28 أنثى أي ما يعادل 58,3% في حين بلغ عدد ذكور 20 وبنسبة مقدارها 41,7%.

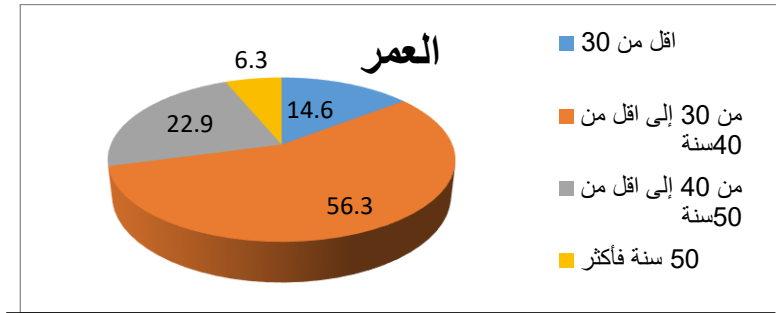
ثانيا: العمر

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث السن وفق ما يوضحه الجدول والشكل الموالين
الجدول رقم (18) توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	7	14,6%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	27	56,3%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	11	22,9%
50 سنة فأكثر	3	6,3%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة حيث بلغ عددهم 27 فردا وبنسبة مقدارها 56.3% ثم تليها الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة حيث بلغ عددهم 11 وبنسبة مقدارها 22.9% ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة حيث بلغ عددهم 7 وبنسبة مقدارها 14.6% وجاءت في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية 50 سنة فأكثر حيث بلغ عددهم 3 وبنسبة مقدارها 6.3%.

ثالثا: المستوى التعليمي

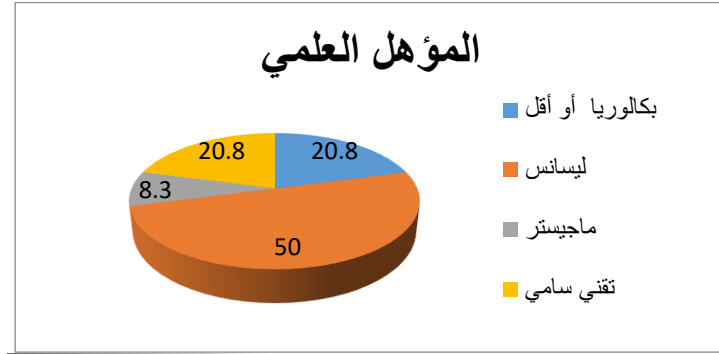
يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي وفق ما يوضحه الجدول والشكل الموليين:

الجدول رقم (19) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية %
بكالوريا أو أقل	10	20,8%
ليسانس	24	50,0%
ماجستير	4	8,3%
تقني سامي	10	20,8%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم فئة المستوى الدراسي ليسانس حيث بلغ عددهم 24 فردا وبنسبة 50%، ثم تليها فئتين من المستويالدراسي بكالوريا أو أقل، و تقني سامي حيث بلغ عدد كل منهما 10 أفراد وبنسبة 20,8%، ثم في المرتبة الأخيرة الفئة الدراسية ماجيستر حيث بلغ عددهم 4 أفراد وبنسبة 8,3%.

رابعا: المنصب الوظيفي

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث المنصب الوظيفي وفق ما يوضحه الجدول و الشكل المواليين:

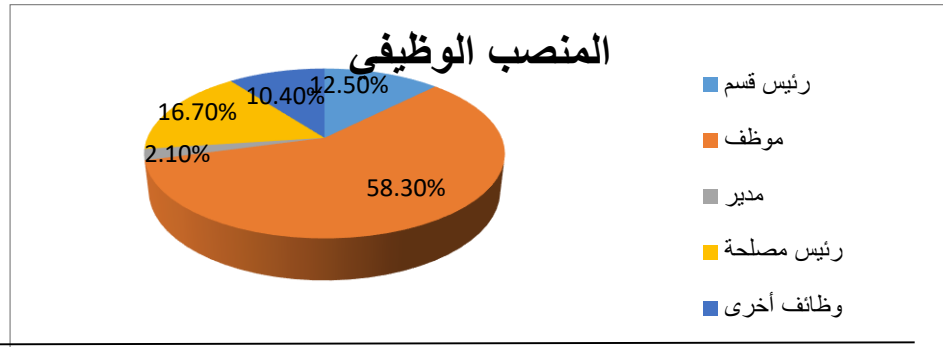
الجدول رقم (20) توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية%
رئيس قسم	6	12,5%
موظف	28	58,3%
مدير	1	2,1%
رئيس مصلحة	8	16,7%
وظائف أخرى	5	10,4%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم فئة الموظف حيث بلغ عددهم 28 فردا وبنسبة 58,3%، ثم تليها فئة رئيس مصلحة البالغ عددهم 8 أفراد وبنسبة 16,7%، ثم فئة رئيس قسم البالغ عددهم 6 أفراد وبنسبة 12,5%، ثم فئة وظائف أخرى البالغ عددهم 5 فرد وبنسبة 10,4%، ثم فئة الأخيرة المدير البالغ عددا 1 فرد وبنسبة 2.1%.

الشكل رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

خامسا: عدد سنوات الخبرة المهنية

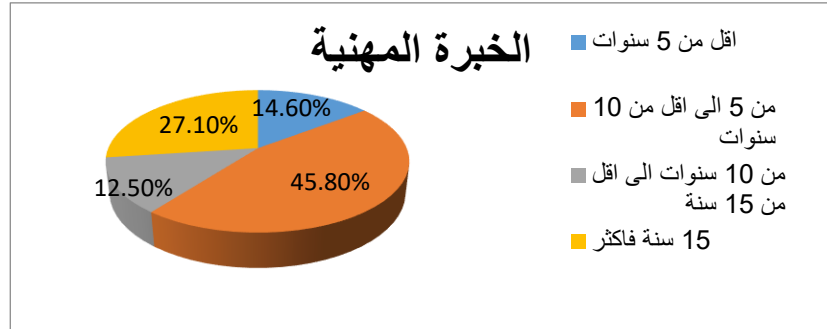
يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث عدد سنوات الخبرة المهنية وفق الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (21) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

عدد سنوات الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية %
اقل من 5 سنوات	7	14,6%
من 5 الى اقل من 10 سنوات	22	45,8%
من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة	6	12,5%
15 سنة فأكثر	13	27,1%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم ذوي الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات حيث بلغ عددهم 22 فردا وبنسبة مقدارها 45,80%، ثم تليها الفئة الخبرة 15 سنة فأكثر حيث بلغ عددهم 13 فردا بنسبة مقدارها 27,1%، ثم تليها الفئة اقل من 5 سنوات حيث بلغ عددهم 7 أفراد وبنسبة مقدارها 14,6%، ثم المرتبة الأخيرة للفئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة حيث بلغ عددهم 6 أفراد وبنسبة مقدارها 12,5%.

وكخلاصة لما تم عرضه حول خصائص عينة الدراسة ومن خلال تحليل البيانات المتعلقة بالمتغير الأول من الإستبانة الخاصة بالبيانات العامة لفئة البحث، يمكن أن نستنتج بأن عينة الدراسة اتصفت بأن النسبة الأكبر للإناث، من ذوي الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة و دو مؤهل العلمي ليسانس دو وظيفة موظف وخبرة من 5 إلى اقل من 10 سنوات.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف سمرنوف)

تتشرط معظم الاختبارات المعلمية أن يكون التوزيع طبيعيا للبيانات وسنستعرض اختبار (اختبار كولمجروف - سمرنوف) لمعرفة هل البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أم لا، وهذا من خلال ما يلي:

الجدول رقم (22): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	قيمة Z	القيمة الاحتمالية (sig)
جميع محاور الدراسة	0.094	0.250

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول أن القيمة الاحتمالية لمجموع محاور الدراسة أكبر أو تساوي من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الثالث: تحليل فقرات واختبار الفرضيات الدراسة

أولا: تحليل فقرات الإستبانة

لتحليل البيانات تم استخدام اختبار T، وهذا لمعرفة ما إذا كانت درجة الموافقة تزيد أو تنقص عن الدرجة المتوسطة، حيث سنقوم بداية بتحديد المتوسط الحسابي للفقرة، ثم قيمة t المحسوبة ومقارنتها مع قيمة t الجدولية، إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والقيمة الاحتمالية أصغر من 0.05 نقبل الفقرة، أما في

حالة العكس فهذا يعني أن إجابات أفراد العينة تؤول نحو الرفض. ويتم تحديد المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض، أما إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال المتوسط، فإن القرار النهائي يتم أخذه على أساس قيمة t المحسوبة والقيمة الاحتمالية.

1- فقرات المحور الثاني واقع تطبيق الادارة بالمشاركة في المؤسسة

تم تحليل بيانات إجابة المبحوثين المتعلقة بالمحور الثاني من الإستبانة باستخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت نتائج متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا ، وتم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض.

أ- تحليل فقرات البعد الأول الاتصال الفعال و مشاركة المعلومات

الجدول رقم (23) تحليل فقرات البعد الأول الاتصال الفعال و مشاركة المعلومات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تحصل على المعلومات اللازمة لانجاز عملك في الوقت المناسب.	3,73	1,426	1,983	0,066
2	توفر إدارة المؤسسة المعلومات اللازمة للموظفين .	3,25	1,338	0,816	0,418
3	يفهم الموظفون أدوارهم نتيجة لتوفر المعلومات.	3,65	1,148	3,865	0,000
4	تسهم إتاحة المعلومات في المؤسسة حاليا في توحيد وضوح الأهداف	3,69	0,922	3,952	0,000
5	أشارك زملائي المعلومات و البيانات .	3,85	0,953	4,060	0,000
6	تسهم مهارات الاتصال العالية بين زملائك في تسهيل إنجاز مهامك .	3,70	1,026	4,080	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

1- في الفقرة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,73 وهو ينتمي إلى المجال [3.40- 4.20]، وبلغت قيمة t المحسوبة 1,983 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,066 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن "لا تحصل على المعلومات اللازمة لانجاز عملك في الوقت المناسب .

2- في الفقرة رقم (2): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,25 وهو ينتمي إلى المجال [2.6- 3.40]، وبلغت قيمة t المحسوبة 0,816 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,418 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن "لا توفر إدارة المؤسسة المعلومات اللازمة للموظفين ."

3- في الفقرة رقم (3) : بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,65 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 3,865 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " يفهم الموظفون أدوارهم نتيجة لتوفر المعلومات. "

4- في الفقرة رقم (4) : بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,69 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 3,952 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " تسهم إتاحة المعلومات في المؤسسة حاليا في توحيد وضوح الأهداف. "

5- في الفقرة رقم (5) : بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,85 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 4,060 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " أشارك زملائي المعلومات و البيانات. "

6- في الفقرة رقم (6) : بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,70 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 4,080 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " تسهم مهارات الاتصال العالية بين زملائك في تسهيل إنجاز مهامك. "

ب- تحليل فقرات البعد الثاني: بناء فرق العمل

الجدول رقم (24) تحليل فقرات البعد الثاني بناء فرق العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
01	يزيد عملي ضمن الجماعة من التزامي في العمل.	4,31	0,867	5,594	0,000
02	تعطى الأولوية لإحتياجات فريق العمل .	4,44	1,250	3,387	0,006
03	تهتم إدارة المؤسسة بإكساب الموظفين مهارات جديدة بشكل مستمر .	3,51	0,938	6,404	0,000
04	تحرص المؤسسة على جذب ذوي الخبرات العالية لتعيينهم	3,37	1,216	1,743	0,229
05	علاقتك مع رؤسائك تسودها الثقة المتبادلة .	3,83	1,124	5,596	0,000
06	يعمل الموظفون بالمؤسسة بروح الفريق .	3,70	1,157	6,874	0,000

07	تفضل العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي .	3,13	1,132	1,355	0,197
----	---	------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

1- في الفقرة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 4,31 وهو ينتمي إلى المجال [4.20-5]، وبلغت قيمة t المحسوبة 5,594 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "يزيد عملي ضمن الجماعة من التزامي في العمل".

2- في الفقرة رقم (2): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 4,44 وهو ينتمي إلى المجال [4.2-5]، وبلغت قيمة t المحسوبة 3,387 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,006 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "تعطى الأولوية لإحتياجات فريق العمل".

3- في الفقرة رقم (3): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,51 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 6,404 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "تهتم إدارة المؤسسة بإكساب الموظفين مهارات جديدة بشكل مستمر".

4- في الفقرة رقم (4): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,37 وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 1,743 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,229 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن "لا تحرص المؤسسة على جذب ذوي الخبرات العالية لتعيينهم".

5- في الفقرة رقم (5): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,83 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 5,596 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "علاقتك مع رؤسائك تسودها الثقة المتبادلة".

6- في الفقرة رقم (6): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,70 وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 6,874 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "يعمل الموظفون بالمؤسسة بروح الفريق".

7- في الفقرة رقم (7): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,13 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، وبلغت قيمة t المحسوبة 1,355 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,197 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن "لا تفضل العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي".

ج- تحليل فقرات البعد الثالث: تفويض السلطة

الجدول رقم (25) تحليل فقرات البعد الثالث تفويض السلطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
01	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية	3,72	1,282	0,133	0,894
02	تلقي مبادرات و اجتهادات الموظف تشجيع و دعم الإدارة	4,48	1,110	3,286	0,002
03	تتيح لك إدارة المؤسسة حرية اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز عملك.	3,08	1,278	4,205	0,032
04	تشارك في وضع أهداف المؤسسة في حدود مجال تخصصك .	3,48	1,064	4,441	0,008
05	تساعد زملائك على انجاز اعمالهم	3,89	1,148	1,361	0,385
06	يسمح لك بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملك.	3,48	0,899	3,693	0,001

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

1- في الفقرة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,72 وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.20]، وبلغت قيمة t المحسوبة 0,133 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,894 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن " لا أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية " .

2- في الفقرة رقم (2): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 4,48 وهو ينتمي إلى المجال [4.20-5] ، وبلغت قيمة t المحسوبة 3,286 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,002 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "تلقي مبادرات و اجتهادات الموظف تشجيع و دعم الإدارة " .

3- في الفقرة رقم (3): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,08 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40] ، وبلغت قيمة t المحسوبة 4,205 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,032 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "تتيح لك إدارة المؤسسة حرية اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز عملك" .

4- في الفقرة رقم (4): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,48 وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.20] ، وبلغت قيمة t المحسوبة 4,441 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية

تساوي 0,018 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "تشارك في وضع أهداف المؤسسة في حدود مجال تخصصك".

5- في الفقرة رقم (5): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,89 وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 1,361 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,385 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن "لا تساعد زملائك على انجاز اعمالهم".

6- في الفقرة رقم (6): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,48 وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 3,693 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,001 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "يسمح لك بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملك".

د- تحليل فقرات البعد الرابع: تحفيز العاملين

الجدول رقم (26) تحليل فقرات البعد الرابع تحفيز العاملين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
01	يشجعني رئيسي على تحمل مسؤوليات أكبر .	3,37	0,808	6,318	0,000
02	يتميز نظام الحوافز المعمول به بالعدالة.	3,80	0,869	7,418	0,000
03	يشعرك رئيسك بأهمية وظيفتك ضمن المؤسسة.	3,84	1,090	4,782	0,008
04	تتوقع منك إدارة المؤسسة تحقيق نتائج جيدة باستمرار.	3,40	1,092	3,374	0,003
05	تتلقى مكافآت مادية عندما تقوم باعمال ابداعية.	3,82	1,130	3,594	0,003

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

1- في الفقرة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,37 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 6,318 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "يشجعني رئيسي على تحمل مسؤوليات أكبر".

2- في الفقرة رقم (2): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,80 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 7,418 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "يتميز نظام الحوافز المعمول به بالعدالة".

3- في الفقرة رقم (3): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,84 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 4,782 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,008 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "يشعرك رئيسك بأهمية وظيفتك ضمن المؤسسة".

4- في الفقرة رقم (4): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,40 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 3,374 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,003 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "تتوقع منك إدارة المؤسسة تحقيق نتائج جيدة باستمرار".

5- في الفقرة رقم (5): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,82 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 3,594 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,003 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "تتلقى مكافآت مادية عندما تقوم بأعمال ابداعية".

هـ- تحليل فقرات البعد الخامس: التدريب

الجدول رقم (27) تحليل فقرات البعد الخامس التدريب

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	أثق بقدراتي عند القيام بعملية	3,80	0,905	4,859	0,000
2	تمتلك المهارات الضرورية للقيام بمهامك.	3,75	0,945	5,262	0,000
3	تثق إدارة المؤسسة بقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة	3,73	1,044	4,547	0,000
4	توافق على مضمون برامج التدريب التي تقدمها المؤسسة	3,53	0,959	4,814	0,000
5	تساعدك برامج التدريب على القيام بأعمالك ضمن فريق العمل	3,28	1,064	6,441	0,018
6	تسيطر بدرجة كبيرة على الطرق المستخدمة في عملك	3,56	1,148	3,767	0,008

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

1- في الفقرة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,80 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 4,859 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "أثق بقدراتي عند القيام بعملية".

2- في الفقرة رقم (2): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,75 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 5,262 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "تمتلك المهارات الضرورية للقيام بمهامك".

3- في الفقرة رقم (3): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,73 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 4,547 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "تنق إدارة المؤسسة بقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة".

4- في الفقرة رقم (4): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,53 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 4,814 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "توافق على مضمون برامج التدريب التي تقدمها المؤسسة".

5- في الفقرة رقم (5): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,28 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، وبلغت قيمة t المحسوبة 6,441 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,018 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "تساعدك برامج التدريب على القيام بأعمالك ضمن فريق العمل".

6- في الفقرة رقم (6): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,56 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، وبلغت قيمة t المحسوبة 3,767 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,008 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "تسيطر بدرجة كبيرة على الطرق المستخدمة في عملك".

2-تحليل فقرات المحور الثالث: الرضا الوظيفي

الجدول رقم (28)تحليل فقرات المحور الرضا الوظيفي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في المؤسسات مرضيا لك	3,81	0,891	6,318	0,000
2	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك و مسؤولياتك داخل العمل مرضيا لك	3,98	0,887	7,648	0,000
3	انت راضي عن العمل الذي تمارسه لأنه غير روتيني	4,13	1,044	7,464	0,000
4	انت راضي عن العمل الذي تمارسه لانه يتماشى و قدراتك.	3,42	1,318	2,190	0,034
5	انت راضي عن التعويض الذي تقدمه لك الإدارة و الخاص بالساعات الإضافية للعمل .	3,94	1,295	5,016	0,000
6	انت راضي عن الظروف المادية للعمل التي توفرها لك إدارة المؤسسة .	3,75	1,139	4,561	0,000
7	انت راضي عن جودة التجهيزات التي توفرها لك إدارة المؤسسة.	3,92	1,048	6,057	0,000
8	انت راضي عن تصميم و شكل المؤسسة	4,10	0,951	8,047	0,000
9	انت راضي عن علاقتك مع زملائك في العمل	4,13	0,937	8,320	0,000
10	انت راضي عن حجم المساعدة التي تتلقاها من زملائك في العمل .	3,92	0,986	6,443	0,000
11	أنت راضي عن مجال الحرية الذي يفسحه لك رئيس القسم في العمل .	3,50	1,130	3,066	0,004
12	انت راضي عن سياسة الترقية على مستوى المؤسسة لتوافقها مع طموحاتك .	4,02	0,956	7,396	0,000

0,000	7,094	0,956	3,98	انت راضي عن المكافآت التشجيعية التي تمنحها المؤسسة	13
-------	-------	-------	------	--	----

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

1- في الفقرة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,81 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 6,318 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في المؤسسات مرضيا لك ".

2- في الفقرة رقم (2): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,98 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 7,648 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك و مسؤولياتك داخل العمل مرضيا لك ".

3- في الفقرة رقم (3): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 4,13 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 7,464 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " انت راضي عن العمل الذي تمارسه لأنه غير روتيني ".

4- في الفقرة رقم (4): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,42 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 2,190 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.034 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " انت راضي عن العمل الذي تمارسه لانه يتماشى و قدراتك ".

5- في الفقرة رقم (5): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,94 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 5,016 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " انت راضي عن التعويض الذي تقدمه لك الإدارة و الخاص بالساعات الإضافية للعمل ".

6- في الفقرة رقم (6): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,75 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 4,561 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " انت راضي عن الظروف المادية للعمل التي توفرها لك إدارة المؤسسة ".

7- في الفقرة رقم (7): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,92 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 6,057 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية

تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " انت راضي عن جودة التجهيزات التي توفرها لك إدارة المؤسسة. "

8-في الفقرة رقم (8):بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 4,10وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 8,047 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " انت راضي عن تصميم و شكل المؤسسة. "

9-في الفقرة رقم (9):بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 4,13 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 8,320 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " انت راضي عن علاقتك مع زملائك في العمل. "

10-في الفقرة رقم (10):بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,92 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 6,443 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " انت راضي عن حجم المساعدة التي تتلقاها من زملائك في العمل. "

11-في الفقرة رقم (11):بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,50 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 3,066 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.004 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " أنت راضي عن مجال الحرية الذي يفسحه لك رئيس القسم في العمل. "

12-في الفقرة رقم (12):بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 4,02 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 7,396 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " انت راضي عن سياسة الترقية على مستوى المؤسسة لتوافقها مع طموحاتك. "

13-في الفقرة رقم (13):بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,98 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 7,094 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن " انت راضي عن المكافآت التشجيعية التي تمنحها المؤسسة. "

ثانيا: اختبار الفرضيات

من أجل القيام باختبار الفرضيات يتعين علينا استخدام T للعينة الواحدة،
نقوم باختبار الفرضيات باستعمال اختبار T للعينة الواحدة (T_test)، وهذا بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:
- إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية نقبل الفرضية (H₁) وبالتالي الفرضية البديلة (H₀) مرفوضة؛

- إذا كانت t المحسوبة أصغر من t الجدولية نرفض الفرضية (H_1) ونقبل الفرضية البديلة (H_0).
- إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتجة عن اختبار T للعينة الواحدة أصغر من مستوى الدلالة (sig) المعتمد (0.05) نقبل الفرضية (H_1)؛
- إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتجة عن اختبار T للعينة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) نرفض الفرضية (H_1).

1- اختبار الفرضية الأولى: تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية على أسلوب الإدارة بالمشاركة H_0 : لا تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية على أسلوب الإدارة بالمشاركة.
 H_1 : تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية على أسلوب الإدارة بالمشاركة.
 يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الأولى والمتعلقة بالمحور الأول من الإستبانة:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الأولى

القرار	القيمة الاحتمالية (sig-t)	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الفرضية
قبول	0,000	2.0117	5,316	H_1
DF=N-1		درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha = 0.05$		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 5.316 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وتبعا لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية H_1 ، أي أن: تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية على أسلوب الإدارة بالمشاركة."
- اختبار الفرضية الثانية: تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية على مستوى عالي من الرضا الوظيفي H_0 : لا تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية على مستوى عالي من الرضا الوظيفي.
 H_1 : تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية على مستوى عالي من الرضا الوظيفي .
 يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الثانية والمتعلقة بالمحور الثاني من الإستبانة:

الجدول رقم (30): نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الثانية

القرار	القيمة الاحتمالية (sig-t)	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الفرضية
قبول	0,000	2.0117	7.432	H ₁
DF=N-1		درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha = 0.05$		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 7.432 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية H₁، أي أن: "تتوفر مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية على مستوى عالي من الرضا الوظيفي".

3- اختبار الفرضية الأساسية للانحدار

تنص الفرضية الرئيسية للانحدار على انه:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ للإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية.

من المعروف إحصائياً أن الطرق المعلمية تستلزم توفر بعض الشروط، لذا تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات الدراسة يجب إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة و سلامة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى اختبار كولمغروف سمرنوف، تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار الفرضيات، وتشتت الاختبارات المعلمية أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، من خلال برنامج spss يمكن إجراء هذا الاختبار كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(31) : اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة(k.S)

الأبعاد و المحاور	قيمة اختبار K.S	مستوى المعنوية
الاتصال الفعال و مشاركة المعلومات	0,127	0,196
بناء فرق العمل	0,119	0,200
تفويض السلطة	0,187	0,200
تحفيز العاملين	0,122	0,177
التدريب	0,085	0,200*
محور الادارة بالمشاركة	0,214	0,200*
محور الرضا الوظيفي	0,161	0,222

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

هذا الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

H0: البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا.

H1: البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا.

يتضح من خلال الجدول أن مستوى المعنوية لكل من الأبعاد و المحاور أكبر من 0.05 ،وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية،وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي،وهذا يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية.

1- اختبار الملائمة و خطية العلاقات

يعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تم استخدام أسلوب التباين ANOVA للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع، أي هناك علاقة خطية بين المتغير التابع و المتغير المستقل تفسرها معادلة انحدار جيدا،من خلال برنامج spss تم الحصول على النتائج التالية و الخاصة بالعلاقات التي تعكس اختبار الفرضيات الدراسة:

جدول رقم(32) :نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الرضا الوظيفي	الاتصال الفعال و مشاركة المعلومات	الانحدار SSR	0,518	1	0,518	5,477	0,030
		البواقي SSE	16,136	46	0,351		
		الكلي SST	16,654	47			
بناء فرق العمل	بناء فرق العمل	الانحدار SSR	1,494	1	1,494	3,533	0,039
		البواقي SSE	15,160	46	0,330		
		الكلي SST	16,654	47			

0,018	6,203	0,425	1	0,425	SSR الانحدار	تفويض السلطة
		0,353	46	16,229	SSE البواقي	
			47	16,654	SST الكلي	
0,012	5,752	0,611	1	0,611	SSR الانحدار	تحفيز العاملين
		0,349	46	16,043	SSE البواقي	
			47	16,654	SST الكلي	
0,007	4,037	0,014	1	0,014	SSR الانحدار	التدريب
		0,362	46	16,640	SSE البواقي	
			47	16,654	SST الكلي	
0,004	6,304	0,109	1	0,109	SSR الانحدار	أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي
		0,360	46	16,545	SSE البواقي	
			47	16,654	SST الكلي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

هذا الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

H0: خط انحدار لا يلاءم البيانات المعطاة.

H1: خط انحدار يلاءم البيانات المعطاة.

يقدم الجدول السابق اختبار لمدى صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة ، وتبعاً لانخفاض معنوية F المحسوبة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، و يدل على ذلك كون مستوى معنوية الاختبار F أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 في كل العلاقات مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن " خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة " ، وهذا يظهر خطية النماذج و كون خطا لانحدار يلاءم البيانات ، وبالتالي نموذج الانحدار معنوي ، وبهذا يكون فرض تحليل الانحدار و الخاص بخطية العلاقة بين المتغيرات قد تحقق ، وهذا يمكننا من الانتقال إلى اختبار الفرضيات.

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية و أسلوب الانحدار ، سيتم اختبار الفرضيات الفرعية أولاً ثم بعد ذلك الإجابة على الفرضية الرئيسية.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الفعال و مشاركة المعلومات على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الفعال و مشاركة المعلومات على الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الفعال و مشاركة المعلومات على الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (للاتصال الفعال و مشاركة المعلومات) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) موضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم(33) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الإتصال الفعال على الرضا الوظيفي

معامل ارتباط		معامل التحديد R^2	
0.176		0.131	
قيمة (f): 5,477 مستوى المعنوية: 0,030 عند $\alpha=0.05$			
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة
	B	SEb	بيتا (β)
الثبات.			
عبارات بعدالاتصال	4,375	0,403	
الفعال و مشاركة المعلومات	-0,134	0,111	-0,176
			قيمة (t)
			معنوية (t)
			10,865
			-1,215
			0.000
			0,230

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم يتضح أن معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.176 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة بين الاتصال الفعال و مشاركة المعلوماتو الرضا الوظيفي ، كما يشير معامل التحديد R^2 الذي بلغ 0,131 إلى مساهمة الاتصال الفعال و مشاركة المعلومات في الرضا الوظيفي بنسبة 13.1% والباقي بنسبة 86,9% من التأثير في الرضا الوظيفي تنسب إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي ظهرت ب5,477معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للأثر بين الاتصال الفعال و مشاركة المعلومات الرضا الوظيفي ، وبلغت قيمة علامة الميل (معامل الانحدار) |0.134| مما يشير إلى عدم وجود أثر الاتصال الفعال و مشاركة المعلوماتفي الرضا الوظيفي إحصائيا بمستوى معنوية 0.230 وهو اكبر من 0,05، مما يشير إلى عدم معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت) قد بلغت 4,375 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يشير الى معنويتها إحصائيا.

من خلال التفسير السابق لنتائج اختبارالانحدار الخطي البسيط نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 والتي تنص على انه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للاتصال الفعال و مشاركة المعلومات في الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية .

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبناء فرق العمل على الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبناء فرق العمل على الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبناء فرق العمل على الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (بناء فرق العمل) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (34): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بناء فرق العمل على الرضا الوظيفي

		معامل ارتباط		معامل التحديد R^2	
		0.250		0.350	
		قيمة (f): 3,533		مستوى المعنوية: 0,039 عند $\alpha=0.05$	
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة (t)	معنوية (t)	
الثبات	3,771	0,535	5,179	0.000	
عبارات بعد بناء فرق العمل	0,312	0,147	2,129	0,029	0,300

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم يتضح أن معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.250 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة بين بناء فرق العمل و الرضا الوظيفي ، كما يشير معامل التحديد R^2 الذي بلغ 0,350 إلى مساهمة بناء فرق العمل في الرضا الوظيفي بنسبة 35% والباقي بنسبة 65% من التأثير على الرضا الوظيفي تنسب إلى عوامل أخرى ، كما تشير قيمة F التي ظهرت ب 3,533 معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للأثر بين بناء فرق العمل و الرضا الوظيفي ، وبلغت قيمة علامة الميل (معامل الانحدار 0.312) مما يشير إلى وجود أثر ببناء فرق العمل في الرضا الوظيفي إحصائيا بمستوى معنوية 0.029 وهو اقل من 0,05، مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت) قد بلغت 3,771 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يشير إلى معنويتها إحصائيا.

من خلال التفسير السابق لنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط نقبل الفرضية H_1 والتي تنص على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بناء فرق العمل في الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية .

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) تفويض السلطة على الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية ، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) تفويض السلطة على الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية .

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) تفويض السلطة على الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية .

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (تفويض السلطة) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) موضحة في الجدول الموالي

الجدول رقم(35) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تفويض السلطة على الرضا الوظيفي

		معامل ارتباط		0.560	
		معامل التحديد R^2		0.250	
قيمة (f): 6,203 مستوى المعنوية: 0,018 عند $\alpha=0.05$					
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	قيمة (t)	معنوية (t)
	B	SEb			
الثبات	4,514	0,360		9,761	0.000
عبارات بعد تفويض السلطة	0,115	0,105	0,460	3,097	0,018

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم يتضح أن معامل الارتباط R بلغت قيمته 0,560 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة بين تفويض السلطة و الرضا الوظيفي، كما يشير معامل التحديد R^2 الذي بلغ 0,250 إلى مساهمة تفويض السلطة في الرضا الوظيفي بنسبة 25% والباقي بنسبة 75% من التأثير في الرضا الوظيفي تنسب إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي ظهرت بـ 6,203 معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للأثر بين تفويض السلطة و الرضا الوظيفي ، وبلغت قيمة علامة الميل (معامل الانحدار 0.115) مما يشير إلى وجود أثر لتفويض السلطة في الرضا الوظيفي إحصائيا بمستوى معنوية 0.018 وهو اقل من 0,05، مما يشير إلى

معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت) قد بلغت 4,514 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يشير إلى معنويتها إحصائياً.

من خلال التفسير السابق لنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط نقبل الفرضية H_1 والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) تفويض السلطة في الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) تحفيز العاملين على الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) تحفيز العاملين على الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) تحفيز العاملين على الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (تحفيز العاملين) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) موضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (36) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تحفيز العاملين على الرضا الوظيفي

		معامل ارتباط		معامل التحديد R^2	
		0.255		0.410	
قيمة (f): 5,452 مستوى المعنوية: 0,012 عند $\alpha=0.05$					
معنوية (t)	قيمة (t)	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
		بيتا (β)	SEb	B	
0.000	10,638		0,417	4,435	الثبات
0,192	-1,324	-0,192	0,115	-0,152	عبارات بعد تحفيز العاملين

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم يتضح أن معامل الارتباط R بلغت قيمته 0,255 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة بين تحفيز العاملين و الرضا الوظيفي ، كما يشير معامل التحديد R^2 الذي بلغ 0,410 إلى مساهمة تحفيز العاملين في الرضا الوظيفي بنسبة 41% والباقي بنسبة 59% من التأثير في الرضا الوظيفي تنسب إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي ظهرت ب5,452 معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار

للأثر بين تحفيز العاملين و الرضا الوظيفي ، وبلغت قيمة علامة الميل (معامل الانحدار -0.152) مما يشير إلى عدم وجود أثر تحفيز العاملين في الرضا الوظيفي إحصائياً بمستوى معنوية 0.192 وهو أكبر من 0,05، مما يشير إلى عدم معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت) قد بلغت 4,435 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يشير إلى معنويتها إحصائياً.

من خلال التفسير السابق لنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 والتي تنص على انه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) تحفيز العاملين على الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية.

خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص هذه الفرضية على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) التدريب على الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) التدريب على الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) التدريب على الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية عين بجاية.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) موضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (37): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب على الرضا الوظيفي.

		معامل ارتباط		معامل التحديد R^2	
		0.312		0.331	
		قيمة (f): 4.037 مستوى المعنوية: 0,007 عند $\alpha=0.05$			
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	معنوية (t)		
			قيمة (t)	معنوية (t)	
الثبات	SEb	بيتا (β)			
			B		
الثبات	0,472		8,444	0.000	
عبارات بعد التدريب	0,128	-0,029	-0,194	0,847	

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم يتضح أن معامل الارتباط R بلغت قيمته 0,312 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة بين التدريب و الرضا الوظيفي، كما يشير معامل التحديد R^2 الذي بلغ 0,331 إلى مساهمة التدريب في الرضا الوظيفي بنسبة 33.1% والباقي بنسبة 66,9% من التأثير في الرضا الوظيفي تنسب إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي ظهرت ب 4,037 معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للأثر بين التدريب

و الرضا الوظيفي، وبلغت قيمة علامة الميل (معامل الانحدار -0.025) مما يشير إلى عدم وجود أثر التدريب على الرضا الوظيفي إحصائيا بمستوى معنوية 0.847 وهو اكبر من $0,05$ ، مما يشير إلى عدم معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت) قد بلغت 3.887 بمستوى معنوية $0,000$ وهي أقل من $0,05$ مما يشير إلى معنويتها إحصائيا.

من خلال التفسير السابق لنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 والتي تنص على انه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) التدريب على الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية.

سابعا: اختبار صحة الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية ، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (الإدارة بالمشاركة) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) موضحة في الجدول الموالي .

الجدول رقم(38) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الادارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي

		معامل ارتباط		معامل التحديد R^2	
		0.441		0.244	
		قيمة (f): 6.304		مستوى المعنوية: 0,004 عند $\alpha=0.05$	
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة (t)	معنوية (t)	
الثبات	4,533	0,587	6,092	0.000	
عبارات بعد تطبيق الادارة بالمشاركة	0,091	0,165	4,551	0,004	0,681

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم يتضح أن معامل الارتباط R بلغت قيمته $0,441$ وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة بين الادارة بالمشاركة و الرضا الوظيفي ، كما يشير معامل التحديد R^2 الذي بلغ $0,244$ إلى مساهمة الادارة بالمشاركة في الرضا الوظيفي بنسبة $24,4\%$ والباقي بنسبة $75,6\%$ من التأثير في الرضا الوظيفي تنسب

إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة (f) التي ظهرت ب6.304 معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للأثر بين الإدارة بالمشاركة و الرضا الوظيفي ، وبلغت قيمة علامة الميل (معامل الانحدار 0.091) مما يشير إلى وجود أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي إحصائياً بمستوى معنوية 0.004 وهو اقل من 0,05، مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت) قد بلغت 4,533 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يشير إلى معنويتها إحصائياً.

من خلال التفسير السابق لنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط نقبل الفرضية H_1 والتي تنص على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية .

المطلب الرابع: اختبار الفروق

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي one Way Analysis of ANOVA لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول "أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي" التي تعزى إلى العوامل الديموغرافية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

أولاً: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس

يوضح الجدول رقم نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الجنس:

الجدول رقم (39): نتائج تحليل اختبار T (T-Test) للعينة المستقلة بالنسبة لمتغير الجنس

العنوان	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية
جميع المحاور	نكر	20	3.539	0.324	0.072	0.825
	أنثى	28	3.529	0.326		

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.825 وهي أكبر 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير الجنس عند مستوى 0.05.

ثانياً : اختبار الفروق بالنسبة لمتغير العمر

يوضح الجدول رقم نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير العمر

الجدول رقم(40):تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
اثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي	داخل المجموعات	0,330	3	0,110	0,503	0.516
	خارج المجموعات	8,016	44	0,182		
	المجموع	8,346	47			

المصدر:من إعداد الطالب من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.516 وهي أكبر 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يغزى لمتغير العمر عند مستوى 0.05.

ثالثا : اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم(41):تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي	داخل المجموعات	0,658	3	0,219	1,250	0,341
	خارج المجموعات	7,687	44	0,175		
	المجموع	8,346	47			

المصدر:من إعداد الطالب من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.341 وهي أكبر 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يغزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى 0.05.

رابعا:اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي

الجدول رقم(42):تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي	داخل المجموعات	2,137	4	0,554	1,701	0,321
	خارج المجموعات	6,209	43	0,154		
	المجموع	8,346	47			

المصدر:من إعداد الطالب من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.321 وهي أكبر 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يغزى لمتغير المنصب الوظيفي عند مستوى 0.05.

خامسا: اختبار الفروق بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

الجدول رقم(43):تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى المعنوية
أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي	داخل المجموعات	1,085	3	0,362	2,152	0,142
	خارج المجموعات	7,261	44	0,165		
	المجموع	8,346	47			

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.142 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يغازى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى 0.05.

خلاصة الفصل:

يعد هذا الفصل تدعيما للفصول السابقة من خلال التحقق من الجانب النظري عند تطبيقه ميدانيا حيث قمنا في هذا الفصل بوصف مجتمع وعينة الدراسة وكذا تفسير نتائج الإستبيان واختبار الفرضيات و الفروق وهذا بعد توزيع الإستبيان المتمثل في أداة الدراسة التطبيقية على عينة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بجاية وتحليله وتفريغه باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للتعرف على أثر الادارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي .

الخاتمة

اختبرت هذه الدراسة وجود أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي من خلال تكوين خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة و فهم العلاقة بينهما ، إذ تم دراسة الأبعاد المختلفة للإدارة بالمشاركة ، و المتمثلة في : الإتصال الفعال و مشاركة المعلومات ، بناء فرق العمل ، تفويض السلطة ، تحفيز العاملين ، التدريب ، و عليه فإن هذه الدراسة توصلت إلى نتائج نظرية و أخرى تطبيقية تم بناءا عليها تقديم اقتراحات لمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية بجاية .

أولا : نتائج الدراسة

النتائج النظرية :

من أهم النتائج النظرية المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ما يلي :

- إن الإدارة بالمشاركة هي احد الميادين الحديثة نسبيا ، و هي من الحقول التي لم تنضج بصورتها المتكاملة بعد و هي لا تزال في مرحلة الاكتشاف الذاتي ، و الغرض الأساسي لهذه الإدارة هو التخطيط الفعال و الكفاء لأنشطة و جهود الإدارة مع توجيهها و الرقابة عليها وصولا إلى تحقيق الأهداف .
- توجه المؤسسة الحديثة نحو تطبيق مدخل الإدارة بالمشاركة يوفر لها إمكانيات جديدة و قدرات متميزة و يوفر لها قدرات واسعة من التنافسية و استغلال امثل لمورد البشري من خلال اكتساب ثقته و رضاه و ولاءه للمؤسسة ، كما توفر نظاما دقيقا و فعالا للتخطيط و التنفيذ و الرقابة على مختلف العمليات الإدارية و التنفيذية ، كما يدعم فلسفة الإدارة العليا و اتجاهاتها ، و يؤثر في سلوك الأفراد بالمؤسسة و في إمكانياتهم و قدراتهم و اتجاهاتهم .
- تشكل الإدارة بالمشاركة أسلوبا إداريا متكاملا أمام مختلف المؤسسات فهي محصلة الأهداف الإستراتيجية لجميع فعاليات المؤسسة .
- إن تطبيق الإدارة بالمشاركة يستدعي ممارسة مجموعة من العمليات و الإجراءات الجوهرية و هي : الإتصال الفعال و مشاركة المعلومات ، بناء فرق العمل ، تفويض السلطة ، تحفيز العاملين ، التدريب
- يعتبر الرضا الوظيفي المحدد الرئيسي لنجاح المنظمات باعتباره الناتج النهائي التي تصبوا الى تحقيقه و الحفاظ عليه المؤسسات الرائدة ، فإذا كان المستوى مرتقعا فهو مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة و استقرارها و تحقيق مجمل أهدافها .

- تؤثر الإدارة بالمشاركة بأبعادها (الإتصال الفعال و مشاركة المعلومات ، بناء فرق العمل ، تفويض السلطة ، تحفيز العاملين ، التدريب) بشكل ايجابي على الرضا الوظيفي ، بحيث تسهم تنمية مهاراتهم و معنوياتهم و ولائهم للمؤسسة .

النتائج التطبيقية :

- من أهم ما توصلت إليه الدراسة التطبيقية التي قام بها نوجزها في ما يلي :
- أظهرت نتائج بيرسون على وجود علاقة ارتباط قوية و موجبة ذات دلالة إحصائية بين عبارات محور الإدارة بالمشاركة .
- أظهرت نتائج بيرسون على وجود علاقة ارتباط قوية و موجبة ذات دلالة إحصائية بين عبارات محور الرضا الوظيفي .
- يسود مستوى مرتفع لتطبيق الإدارة بالمشاركة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية .
- مستوى عالي من الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بجاية .
- يوجد أثر ايجابي للإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بجاية .
- لبناء فرق العمل اثر ايجابي على الرضا الوظيفي على المؤسسة محل الدراسة .
- لتفويض السلطة اثر ايجابي على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .
- ليس لكل من الابعاد التالية (الإتصال الفعال و مشاركة المعلومات ، تحفيز العاملين ، التدريب) اثر على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .
- توجد مساهمة ضعيفة لأبعاد الإدارة بالمشاركة في الرضا الوظيفي .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل محاور الدراسة في آراء أفراد العينة تعزي لمتغير الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، المنصب الوظيفي ، الخبرة المهنية .

ثانيا : الاقتراحات :

- في ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات الهادفة الى تعزيز اثر الادارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بجاية ، و تتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي
- العمل على توفير المعلومات اللازمة في وقتها المحدد للعاملين بالمؤسسة .
- تفعيل قنوات الإتصال الفعال بين جميع افراد المؤسسة .
- الحرص على جذب أصحاب المهارات و الكفاءات للعمل ضمن فريق المؤسسة .
- منح الموظفين حرية في المشاركة في صنع قرارات الادارية المؤسسة .

ثالثا : أفاق الدراسة :

- دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق إدارة التغيير بالمؤسسة .
- اثر تكنولوجيا المعلومات على عمليات الإدارة بالمشاركة .
- دور التنوع الثقافي في رفع مستوى الرضا الوظيفي
- دور الإدارة بالمشاركة في التحكم بمستويات الصراع التنظيمي .

قائمة

المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

✓ الكتب :

1. ابن منظور + ابو الفضل جمال الدين بن مكرم ،لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، لبنان ، المجلد 5 ، ط4 ، 2005 .
2. احسان دهش جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 .
3. أحمد الصيرفي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار فنديل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003 .
4. احمد صقر عاشور ،إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و ادوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1983 .
5. احمد صقر عاشور ،إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ، مصر 1983.
6. احمد صقر عاشور ،ادارة الأفراد و العلاقات الانسانية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، ط1 ، 1979 .
7. أحمد ماهر ، الإدارة : المبادئ و المهارات ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 .
8. احمد ماهر ،السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، ط7 ، 2000 .
9. احمد ماهر ،السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، ط7 ، 2000 محمد صلاح الحناوي + راوية محمد حسن ،السلوك التنظيمي ، الناشر مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، مصر ، 1998.
- 10.أحمد وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط1 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002 .
11. أشرف محمد عبد الغني ،علم النفس الاصطناعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، مصر ، 2001 .
12. أمين عبد العزيز حسن ، إدارة الأعمال ، قباء للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2001 .
- 13.أوم اسكاران، طرق البحث في الإدارة (مدخل لبناء المهارات البحثية)، ترجمة إسماعيل علي سيوفي، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2006 .

14. جلال ابراهيمي العبد ، نهال فريد مصطفى ، ادارة الوجستيات ،دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، مصر ط1 ، 2003 .
15. جمال الدين محمد المرسي + ثابت عبد الرحمان ادريس ، السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر ، 2002 .
16. جميلة جاد الله و محمد رسلان الجبوسي ، الإدارة علم و تطبيق ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، 2000 .
17. جيرالد جرينج + روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رافعي + اسماعيل علي بسيوني ، دار المديح الرياض السعودية ، 2004 .
18. حسن راوية ،ادارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية -الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الاسكندرية ، مصر ، 2001 .
19. خالد عبد الرحيم الهيتي ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، 2003 .
20. خليل محمد حسن الشماخ ، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الثالثة ، عمان ، الاردن ، 2002 .
21. رعد حسن الصرن ، نظريات الإدارة و الأعمال : دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة و ممارساتها و وظائفها ، دار الرضا للنشر ، الطبعة الأولى ،دمشق ، سوريا ، 2004 .
22. سامي جمال الدين ، الإدارة و التنظيم الإداري ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، 2004 .
23. سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مركز وايد سيرقيس للاستشارات و التطوير الإداري ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، مصر ، 1998.
24. سفاري ميلود ،محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة سطيف ، الجزائر ، 2007 .
25. صديق محمد عفيفي + أحمد ابراهيم عبد الهادي ،السلوك التنظيمي ، مكتب عربي حديث الاسكندرية ، مصر ، ط10 ، 2003.
26. صلاح الدين الشنواني ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مدخل الأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 1994 .
27. صلاح الدين محمد الباقي ، السلوك الفاعل في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2002 .
28. صلاح الدين محمد عبد الباقي ،إدارة الموارد البشرية من الناحية العملية ن القاهرة ، دار العلمية ، دار الجامعية ، 2000 .

29. عادل حسن ، ادارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسة شهاب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 1998 .
30. عاطف جابر طه عبد الرحيم ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2009 .
31. عائشة مصطفى المنوي ، سلوك المستهلك ، دار مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، مصر ، ط 2 ، 1998 .
32. عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، ط 1 ، 2008 .
33. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و ادارة الافراد ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1999 .
34. علي السلمي ، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1995 .
35. عمار بوحوش وآخرون ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999 .
36. غربي علي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007 .
37. غربي علي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007 .
38. فاتن احمد أبو بكر ، الإدارة المفتوحة ، إتراك للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، 2000 .
39. فائزة محمد رجب بهنسي ، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ، دار الوفاء لنديا للطباعة و النشر ، مصر ، ط 1 ، 2011 .
40. فتحي عبد الرسول محمد ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية ، الدار العالمية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2008 .
41. قاسم بن عائل الحربي ، القيادة التربوية الحديثة ، دار الجنادرية للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، 2008 .
42. محسن احمد الخضيرى ، ديمقراطية الإدارة ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الاسكندرية ، مصر ، 2007 .
43. محسن على الكتبي ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، المكتبة الاكاديمية الإسماعيلية ، مصر ، 2005 .

44. محمد الصرفي ، السلوك الإداري : العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء للنشر والطباعة والنشر ، مصر ، 2008 .
45. محمد الصيرفي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003 .
46. محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزء الأول ، الجزائر ، 1995
47. محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 .
48. محمد عبد الفتاح ياغي ، مبادئ الإدارة العامة ، دار الخريجي للنشر و التوزيع ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1996 .
49. محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، ط5 ، 2005 .
50. محمد مرعي مرعي ، اسس ادارة الموارد البشرية ، دار رضا للنشر ، القاهرة ، مصر ، 1990 .
51. محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، الاردن ، 2004 .
52. مصطفى نجيب شاويش ، ادارة الافراد ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 1990 .
53. مصطفى كامل أبو العزم عطية ، مقدمة في السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 .
54. منال طلعت محمود ، أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .
55. منور أوسيرير ، رشيد بوعافية ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإقتصادية وإدارة الأعمال ، الطبعة الأولى ، المكتبة الجزائرية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2011 .
56. مؤيد سعيد سالم ، ادارة الموارد البشرية _ مدخل استراتيجي متكامل _ اثره للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2001 .
57. نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية و التطبيق ، مكتبة دار الثقافة و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الاردن ، 2003 .
58. نور الدين حروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، ط1 ، الإمارات العربية ، 2011 .

✓ المجلات العلمية :

1. اكرم الياسري و امل عبد محمد ، التمكين بين الفكر التنظيمي و الفقه الاسلامي ، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية ، المجلد التاسع ، العدد الاول ، جامعة القادسية ، العراق ، 2007 .
2. تشارلز جارفيلد ، الانسان أولا : كيف تضع الشركات الواعية الموظف في المقام الأول ، خلاصات كتب المدير و رجل الاعمال ، الشركة العربية للاعلام العلمي : شعاع ، السنة الأولى ، العدد 22 ، القاهرة ، مصر ، 1993.
3. خالد منصور الشعيبي ، حلقات الجودة : استخداماتها و فوائدها و مشاكل تطبيقها - دراسة ميدانية على المصانع الكبرى ، مجلة الاقتصاد و الإدارة ، المجلد 16 ، العدد الأول ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، المملكة العربية السعودية ، 2002.
4. زكي حنوش ، الحوافز و التنمية الشاملة : مجلة الإدارة العامة ، العدد 47 ، لشهري : سبتمبر و اكتوبر ، حلب ، سوريا ، 1985.
5. الساعدي مؤيد يوسف ، قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل بإستراتيجية التمكين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ع (11) ، 2003.
6. عبد الكريم بن اعراب ، تسيير المنشأة ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2004 .
7. موسى توفيق المدهون ، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كاداة لادارة الجودة الشاملة ، مجلة الاقتصاد و الإدارة ، المجلد الثالث ، العدد الثاني ، جامعة الملك عبد العزيز جدة ، المملكة العربية السعودية ، 1999.

✓ الرسائل و الأطروحات الجامعية :

1. أبو عيطة ، عبد الله عفيف ، معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة و سبل معالجتها " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2013.
2. بلخيري سهام + عشيط حنان ، اثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية _ دراسة حالة جامعة البويرة _ ، مذكرة ماستر قسم علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية ، الجزائر 2012.
3. بومدين يوسف ، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية : دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية iso ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006 .

4. حسين برقي ، استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية : حالة مؤسسة سونطراك ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2007.
5. الحلو ، عبد العزيز ، اثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الادارية للعاملين دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2010 .
6. رشيد خالد راشد منصور ، المركزية و اللامركزية في الادارة التربوية من وجهة نظر مديري و مديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية ، رسالة ماجستير في الادارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين ، 2004 .
7. زهية غزيون ، التحفيز و اثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ، جامعة سكيكدة ، الجزائر ، 2007 .
8. زين الدين ضياف ، السلوك الاشرافي و لعاقته بالرضا الوظيفي و التنظيم الصناعي ، رسالة ماجستير في علم نفس العمل و التنظيم ، جامعة قسنطينة الجزائر ، 2000 .
9. صالح حميدات ، اثر التسيير بالمشاركة على أداء المؤسسة الإنتاجية : دراسة ميدانية بشركة سونلغاز الكهرباء بجيجل ، رسالة ماجستير في إدارة أعمال المؤسسات ، كلية علوم التسيير ، جامعة جيجل ، 2006 .
10. صيبان ايمان ، اثر الرضا الوظيفي على الموارد البشرية ، رسالة ماجستير فيالعلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص ادارة الافراد و حوكمة الشركات ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2012 .
11. طويل كريمة ،الدافعية والرضا الوظيفي و تأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية ، رسالة ماجستير في علم نفس العمل و التنظيم ، جامعة الجزائر ، 2008 .
12. عبد البري درة ، العامل البشري و الإنتاجية ،جامعة اليرموك ، الاردن ، 1982
13. ليندة رقام ، التسيير بالمشاركة و صراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري و عمال مؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة - ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر .2007

14. محمد بن مسفر الشمراني ، معايير ترقية الافراد بالدفاع المدني و مدى رضاهم عنها _ دراسة مسحية على افراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني _ رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية ، 2006 .

15. محمودية شهيرة ،الرضا الوظيفي و علاقته باداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي ، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية ، تخصص علوم التربية ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2001 .

16. نور الدين شنوفي ،تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز ، اطروحة نيل شهادة دكتورا دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2005 .

✓ الملتقيات و المؤتمرات :

1. حسن صادق حسن عبد الله ، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الاعمال ، المؤتمر العلمي الثاني حول : الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الأردن ، 26-27- افريل ، 2006 .

2. سلامي يحضية . إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الوطني حول : المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر ، 22-23 افريل ، 2003 .

3. صالح حميدات ، دور لتسيير بالمشاركة على أداء المؤسسة الإنتاجية : دراسة ميدانية بشركة سونلغاز الكهرباء بجيجل ، الملتقى الدولي حول اداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية لمستدامة ، كلية علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 10-11-نوفمبر ، 2009 .

4. العياشي عنصر ، الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية ، الملتقى العلمي حول المدينة و المؤسسة غدا ، مركز البحوث في الانترولوجيا الاجتماعية و الثقافية ، وهران ، الجزائر ، 1997 .

5. قاسمي شوقي و تيقان بوبكر ، مكانة المشاركة في صناعة القرار في ظل رهانات تحسين أداء و فعالية المؤسسة الاقتصادية : الجزائر نموذجا ، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول : اداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 10-11 نوفمبر ، 2009 .

6. مها مهدي قاسم ، تغيير الثقافة كأحد مداخل إدارة المعرفة ، المؤتمر العالمي الدولي السنوي الخامس حول : اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ، الأردن ، 27-28 أفريل ، 2005 .

✓ المواقع الالكترونية:

1. <http://www.alnoorworld.com/learn/topicbody.asp?TopicID=66&SectionID=38> ,05/05/2019 19:05
2. <http://www.ingdz.com/vb/showthread.php?t=419400> 2016/1/27 ، 01-04-2019 14 :10.
3. <https://www.slideshare.net/ALMOTAZBELLAH/ss-36969349> 11-05-2019 11h :30
4. <https://www.abahe.uk/Research-Papers/Motivation-and-its-impact-in-achieving-job-satisfaction.pdf> , 06-05-2019 19h :05

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

1. Alarie M.(2005) ,Les différents sens du concept de mobilisation des ressources humaines :la perception des gestionnaires , Maitrise en relation industrielles , Université de Montréal, Canad.
2. Bel Haj ali N .(2007) , impacts des pratique de gestion participative sur la performance organisationnelle et financière de certaines entreprises manufacturières , Maitrise en gestion de projet , université Du québec A Tois-Rivières , canada .
3. Charon J.L. , et Sépari S . (2001) , Organisation et gestion de l'entreprise , 2^{ème} édition , Dunod , Paris .
4. Ghadiri D.P .(1988) , Genèse et analyse d'une expérience de gestion participative ayant échoué , Maitre en sciences commerciales , Ecoles des Hautes Etudes Commerciales (HEC) , Université de Montréal, Canada .
5. Hermel P . (1988) , Le management participatif : sens , rélités , actions , Editions d'organisation , paris .
6. keith Davis 1 1966 – human relation at work – kogakusha-co.ltd-tokyo-second ed-new York .
7. Mongeau p ,etTremblay J . (1995) , Typologie des modes d'interaction en groupe de tache , Revue québécoise de psychologie , vol .16 , N°1 .
8. Sashkin M.(1976) , Changing toward prticipative management approaches :A Model and Methods , *Academy of management review* , vol.N°3 .
9. Sekiou L . Blondin L.Fabi B.Bayad M.peretti G.M. Alis D. ,et Chevalier F.(2001) , Gestion et mobilisation des ressources humaine : Une perspective internationale , Edition 4 L, Montréal.canada .

10. St-Onge E. (2007), Analyse qualitative du concept de la conscience de l'environnement d'affaires, Maitrise projets retrospectives, Ecole de relation industrielles, université de Montréal, Canada.
11. Zohurul I., and Siengthai S. (2009), Quality of work life and organisationnel performance : Empirical evidence from Dhaka export processing zone, international labour organization conference on « Regulating for decent work » Geneva.

الملاحق

الملحق رقم (01) : إستبانة الدراسة .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة جيجل – تاسوست-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير – قسم علوم التسيير-

تخصص – إدارة الموارد البشرية –

استبانة لقياس :

أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بجاية

أخي الموظف / أختي الموظفة :

في إطار إجراء تربص ميداني و إعداد مذكرة حول موضوع الدراسة المبين أعلاه ، نقدم لكم هذه الاستبانة المصممة لجمع بيانات تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي ، فالرجاء من سيادتكم التكرم بالإجابة على العبارات التي تحتويها الإستبانة بدقة ، علما أن الإجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و ستحاط بالسرية التامة نشكر حسن تعاونكم و مساعدتكم القيمة في انجاز هذا البحث .

• معلومات هامة لمأ الاستبانة :

_ لا يتم كتابة الاسم و اللقب .

- يتم وضع العلامة (x) داخل الخانة المناسبة

اعداد الطالب : بوطاوي علي

يرجى التأكد من الإجابة على كافة العبارات

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1- الجنس ذكر أنثى
- 2- العمر اقل من 30 سنة 30- اقل من 40 سنة 40- اقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي بكالوريا أو أقل نتقني سامي ماجستير ليسانس او مهندس

المنصب الوظيفي

- مدير رئيس مصلحة رئيس قسم موظف وظائف اخرى

3- الخبرة المهنية

- اقل من 5 سنوات من 05 الى اقل من 10 سنة من 10 الى اقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

المحور الثاني : الإدارة بالمشاركة

الرقم	عبارات الاستبانة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
-------	------------------	------------	-------	-------	----------	---------------

البعد الأول : الاتصال الفعال و مشاركة المعلومات

1	تحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملك في الوقت المناسب.					
2	توفر إدارة المؤسسة المعلومات اللازمة للموظفين .					
3	يفهم الموظفون أدوارهم نتيجة لتوفر المعلومات .					
4	تسهم إتاحة المعلومات في المؤسسة حالياً في توحيد وضوح الأهداف					
5	أشارك زملائي المعلومات و البيانات .					
6	تسهم مهارات الاتصال العالية بين وملائك في تسهيل إنجاز مهامك .					

البعد الثاني : بناء فرق العمل

7	يزيد عملي ضمن الجماعة من التزامي في العمل.					
---	--	--	--	--	--	--

					8	تعطى الأولوية لاحتياجات فريق العمل .
					09	تهتم إدارة المؤسسة بإكساب الموظفين مهارات جديدة بشكل مستمر .
					10	تحرص المؤسسة على جذب ذوي الخبرات العالية لتعيينهم
					11	علاقتك مع رؤسائك تسودها الثقة المتبادلة .
					12	يعمل الموظفون بالمؤسسة بروح الفريق .
					13	تفضل العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي .

البعد الثالث: تفويض السلطة

					14	أقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية
					15	تلقي مبادرات و اجتهادات الموظف تشجيع و دعم الإدارة
					16	تتيح لك إدارة المؤسسة حرية اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز عملك.
					17	تشارك في وضع أهداف المؤسسة في حدود مجال تخصصك .
					18	تساعد زملائك على انجاز اعمالهم
					19	يسمح لك بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملك.

البعد الرابع : تحفيز العاملين

					20	يشجعني رئيسي على تحمل مسؤوليات أكبر .
--	--	--	--	--	----	---------------------------------------

					21	يتميز نظام الحوافز المعمول به بالعدالة.
					22	يشعر ك رئيسك بأهمية وظيفتك ضمن المؤسسة.
					23	تتوقع منك إدارة المؤسسة تحقيق نتائج جيدة باستمرار.
					24	تتلقى مكافئات مادية عندما تقوم بأعمال ابداعية.

البعد الخامس: التدريب

					25	أثق بقدراتي عند القيام بعملتي
					26	تمتلك المهارات الضرورية للقيام بمهامك.
					27	تثق إدارة المؤسسة بقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة
					28	توافق على مضمون برامج التدريب التي تقدمها المؤسسة
					29	تساعدك برامج التدريب على القيام بأعمالك ضمن فريق العمل
					30	تسيطر بدرجة كبيرة على الطرق المستخدمة في عملك

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

					31	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في المؤسسات مرضيا لك
					32	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك و مسؤولياتك داخل العمل مرضيا لك
					33	انت راضي عن العمل الذي تمارسه لأنه غير روتيني

					34	انت راضي عن العمل الذي تمارسه لأنه يتماشى و قدراتك.
					35	انت راضي عن التعويض الذي تقدمه لك الإدارة و الخاص بالساعات الإضافية للعمل .
					36	انت راضي عن الظروف المادية للعمل التي توفرها لك إدارة المؤسسة .
					37	انت راضي عن جودة التجهيزات التي توفرها لك إدارة المؤسسة.
					38	انت راضي عن تصميم و شكل المؤسسة
					39	انت راضي عن علاقتك مع زملائك في العمل
					40	انت راضي عن حجم المساعدة التي تتلقاها من زملائك في العمل .
					41	أنت راضي عن مجال الحرية الذي يفسحه لك رئيس القسم في العمل .
					42	انت راضي عن سياسة الترقية على مستوى المؤسسة لتوافقها مع طموحاتك .
					43	انت راضي عن المكافآت التشجيعية التي تمنحها المؤسسة

الملحق رقم (03): صدق الإتساق الداخلي لفقرات أبعاد الإدارة بالمشاركة

- الإتساق الداخلي لفقرات بعد الاتصال الفعال و مشاركة المعلومات

Corrélations

		ka1	ka2	ka3	ka4	ka5	ka6	الاتصال الفعال
ka1	Corrélation de Pearson	1	,612**	,595**	,251	,340*	,344*	,864**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,085	,018	,017	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
ka2	Corrélation de Pearson	,612**	1	,586**	,083	,274	,365*	,721**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,574	,060	,011	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
ka3	Corrélation de Pearson	,595**	,586**	1	,328*	,485**	,435**	,816**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,023	,000	,002	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
ka4	Corrélation de Pearson	,251	,083	,328*	1	,590**	,316*	,654**
	Sig. (bilatérale)	,085	,574	,023		,000	,029	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
ka5	Corrélation de Pearson	,340*	,274	,485**	,590**	1	,584**	,728**
	Sig. (bilatérale)	,018	,060	,000	,000		,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
ka6	Corrélation de Pearson	,344*	,365*	,435**	,316*	,584**	1	,893**
	Sig. (bilatérale)	,017	,011	,002	,029	,000		,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
الاتصال الفعال	Corrélation de Pearson	,864**	,721**	,816**	,654**	,728**	,893**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48	48

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

• الإتساق الداخلي لفقرات بعد بناء فرق العمل

Corrélations

		kb1	kb2	kb3	kb4	kb5	kb6	kb7	بناء فرق العمل
kb1	Corrélation de Pearson	1	,162	,218	,069	,151	,048	,253	,861**
	Sig. (bilatérale)		,271	,137	,639	,305	,746	,083	,001
	N	48	48	48	48	48	48	48	48
kb2	Corrélation de Pearson	,162	1	,042	,389**	,216	,330*	,264	,750**
	Sig. (bilatérale)	,271		,777	,006	,140	,022	,070	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48
kb3	Corrélation de Pearson	,218	,042	1	-,010	-,060	-,128	,031	,250
	Sig. (bilatérale)	,137	,777		,944	,688	,388	,834	,086
	N	48	48	48	48	48	48	48	48
kb4	Corrélation de Pearson	,069	,389**	-,010	1	,264	,387**	,136	,631**
	Sig. (bilatérale)	,639	,006	,944		,070	,007	,357	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48
kb5	Corrélation de Pearson	,151	,216	-,060	,264	1	,552**	-,005	,857**
	Sig. (bilatérale)	,305	,140	,688	,070		,000	,972	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48
kb6	Corrélation de Pearson	,048	,330*	-,128	,387**	,552**	1	,195	,651**
	Sig. (bilatérale)	,746	,022	,388	,007	,000		,184	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48
kb7	Corrélation de Pearson	,253	,264	,031	,136	-,005	,195	1	,531**
	Sig. (bilatérale)	,083	,070	,834	,357	,972	,184		,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48
بناء فرق العمل	Corrélation de Pearson	,861**	,750**	,650	,631**	,857**	,651**	,531**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,086	,000	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48	48	48

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

• الإتساق الداخلي لفقرات بعد تفويض السلطة

Corrélations

	KC1	KC2	KC3	KC4	KC5	KC6	تفويض السلطة
KC1	1	,614**	,461**	,326*	,372**	,427**	,686**
		,000	,001	,024	,009	,002	,000
	48	48	48	48	48	48	48
KC2	,614**	1	,614**	,423**	,427**	,327*	,732**
	,000		,000	,003	,002	,023	,000
	48	48	48	48	48	48	48
KC3	,461**	,614**	1	,598**	,641**	,530**	,836**
	,001	,000		,000	,000	,000	,000
	48	48	48	48	48	48	48
KC4	,326*	,423**	,598**	1	,727**	,609**	,792**
	,024	,003	,000		,000	,000	,000
	48	48	48	48	48	48	48
KC5	,372**	,427**	,641**	,727**	1	,728**	,840**
	,009	,002	,000	,000		,000	,000
	48	48	48	48	48	48	48
KC6	,427**	,327*	,530**	,609**	,728**	1	,766**
	,002	,023	,000	,000	,000		,000
	48	48	48	48	48	48	48
تفويض السلطة	,686**	,732**	,836**	,792**	,840**	,766**	1
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	48	48	48	48	48	48	48

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

• الإتساق الداخلي لفقرات بعد تحفيز العاملين

		Corrélations					تحفيز
		KD1	KD2	KD3	KD4	KD5	
KD1	Corrélation de Pearson	1	,596**	,266	,362*	,101	,860**
	Sig. (bilatérale)		,000	,068	,011	,494	,000
	N	48	48	48	48	48	48
KD2	Corrélation de Pearson	,596**	1	,546**	,482**	,410**	,687**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,004	,000
	N	48	48	48	48	48	48
KD3	Corrélation de Pearson	,266	,546**	1	,653**	,485**	,610**
	Sig. (bilatérale)	,068	,000		,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
KD4	Corrélation de Pearson	,362*	,482**	,653**	1	,526**	,731**
	Sig. (bilatérale)	,011	,001	,000		,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
KD5	Corrélation de Pearson	,101	,410**	,485**	,526**	1	,714**
	Sig. (bilatérale)	,494	,004	,000	,000		,000
	N	48	48	48	48	48	48
تحفيز	Corrélation de Pearson	,860**	,680**	,610**	,731**	,714**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

• الإتساق الداخلي لفقرات بعد التدریب

Corrélations

	KE1	KE2	KE3	KE4	KE5	KE6	التدریب
KE1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,629** 48	,273 ,060 48	,322* ,026 48	,395** ,005 48	,375** ,009 48	,811** ,000 48
KE2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,629** ,000 48	1 ,032 48	,310* ,019 48	,337* ,003 48	,415** ,028 48	,318* ,000 48
KE3	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,273 ,060 48	,310* ,032 48	1 ,000 48	,600** ,037 48	,301* ,788 48	,040 ,000 48
KE4	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,322* ,026 48	,337* ,019 48	,600** ,000 48	1 ,004 48	,412** ,672 48	,063 ,000 48
KE5	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,395** ,005 48	,415** ,003 48	,301* ,037 48	,412** ,004 48	1 ,605** 48	,680** ,000 48
KE6	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,375** ,009 48	,318* ,028 48	,040 ,788 48	,063 ,672 48	,605** ,000 48	1 ,814** 48
التدریب	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,811** ,000 48	,610** ,000 48	,712** ,000 48	,850** ,000 48	,680** ,000 48	,814** ,000 48

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

• الاتساق الداخلي لأبعاد محور الإدارة بالمشاركة

Corrélations

		الاتصال الفعال	بناء فرق العمل	تفويض السلطة	تحفيز العاملين	التدريب	المشاركة
الاتصال الفعال	Corrélation de Pearson	1	,206	,438**	,350*	,203	,772**
	Sig. (bilatérale)		,161	,002	,015	,166	,000
	N	48	48	48	48	48	48
بناء فرق العمل	Corrélation de Pearson	,206	1	,473**	,309*	,137	,810**
	Sig. (bilatérale)	,161		,001	,033	,355	,000
	N	48	48	48	48	48	48
تفويض السلطة	Corrélation de Pearson	,438**	,473**	1	,568**	,502**	,861**
	Sig. (bilatérale)	,002	,001		,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
تحفيز العاملين	Corrélation de Pearson	,350*	,309*	,568**	1	,539**	,615**
	Sig. (bilatérale)	,015	,033	,000		,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
تدريب	Corrélation de Pearson	,203	,137	,502**	,539**	1	,740**
	Sig. (bilatérale)	,166	,355	,000	,000		,000
	N	48	48	48	48	48	48
المشاركة	Corrélation de Pearson	,772**	,810**	,861**	,615**	,740**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

• الاتساق الداخلي لفقرات محور الرضا الوظيفي

Corrélations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	الرضا الوظيفي
P1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1	,695*	,232	,086	,137	,267	,302*	-,177	-,022	-,018	-,053	,130	,220	,303*
			,000	,113	,561	,353	,066	,037	,228	,880	,902	,721	,380	,133	,037
		48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
P2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,695**	1	,233	-,047	,147	,100	,410**	,078	-,022	-,002	-,202	,001	,200	,306*
		,000		,112	,751	,319	,499	,004	,597	,880	,989	,169	,997	,173	,034
		48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
P3	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,232	,233	1	,240	,462**	,456**	,301*	,137	,332*	,465**	,144	,338*	,301*	,667**
		,113	,112		,101	,001	,001	,037	,354	,021	,001	,328	,019	,038	,000
		48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
P4	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,086	-,047	,240	1	,277	,496**	,164	,389**	,164	,224	,143	,162	,007	,517**
		,561	,751	,101		,056	,000	,265	,006	,266	,126	,333	,272	,962	,000
		48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
P5	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,137	,147	,462**	,277	1	,581**	,451**	,247	,410**	,496**	-,007	,293*	,188	,657**
		,353	,319	,001	,056		,000	,001	,090	,004	,000	,961	,043	,201	,000
		48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
P6	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,267	,100	,456**	,496*	,581**	1	,517**	,417**	,409**	,455**	,149	,317*	,190	,755**
		,066	,499	,001	,000	,000		,000	,003	,004	,001	,313	,028	,195	,000
		48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
P7	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,302*	,410*	,301*	,164	,451**	,517**	1	,478**	,444**	,425**	,018	,129	,210	,604**
		,037	,004	,037	,265	,001	,000		,001	,002	,003	,904	,382	,151	,000
		48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
P8	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,177	,078	,137	,389*	,247	,417**	,478**	1	,415**	,259	,010	,115	,236	,473**
		,228	,597	,354	,006	,090	,003	,001		,003	,075	,947	,438	,106	,001
		48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
P9	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,022	-,022	,332*	,164	,410**	,409**	,444**	,415**	1	,541**	,141	,068	,264	,486**
		,880	,880	,021	,266	,004	,004	,002	,003		,000	,340	,645	,070	,000
		48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
P10	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,018	-,002	,465**	,224	,496**	,455**	,425**	,259	,541**	1	,344*	,318*	,246	,623**
		,902	,989	,001	,126	,000	,001	,003	,075	,000		,017	,028	,091	,000
		48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
P11	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,053	-,202	,144	,143	###	,149	,018	,010	,141	,344*	1	,404*	,404*	,359*
		,721	,169	,328	,333	,961	,313	,904	,947	,340	,017		,004	,004	,012
		48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
P12	Corrélation de Pearson	,130	,001	,338*	,162	,293*	,317*	,129	,115	,068	,318*	,404*	1	,722*	,580**

	Sig. (bilatérale)	,380	,997	,019	,272	,043	,028	,382	,438	,645	,028	,004		,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
P13	Corrélation de Pearson	,220	,200	,301*	,007	,188	,190	,210	,236	,264	,246	,404*	,722*	1	,572**
	Sig. (bilatérale)	,133	,173	,038	,962	,201	,195	,151	,106	,070	,091	,004	,000		,000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
الرضا	Corrélation de Pearson	,303*	,306*	,667**	,517*	,657**	,755**	,604**	,473**	,486**	,623**	,359*	,580*	,572*	1
	Sig. (bilatérale)	,037	,034	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,012	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

- الإلتساق الداخلي لفقرات المحورين معا

Corrélations

	المشاركة	الرضا	مذكرة
المشاركة			
Corrélation de Pearson	1	,081	,896**
Sig. (bilatérale)		,584	,000
N	48	48	48
الرضا			
Corrélation de Pearson	,081	1	,714**
Sig. (bilatérale)	,584		,000
N	48	48	48
مذكرة			
Corrélation de Pearson	,896**	,714**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	
N	48	48	48

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (04) : ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط

- معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الادارة بالمشاركة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,813	30

- معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الرضا الوظيفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,791	13

- معامل الثبات العام

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,834	43

الملاحق رقم (05): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

• التكرارات و النسب المؤوية للبيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	20	41,7	41,7	41,7
Valide أنثى	28	58,3	58,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	7	14,6	14,6	14,6
سنة 40 من أقل الى 30 من	27	56,3	56,3	70,8
Valide سنة 50 من أقل الى 40 من	11	22,9	22,9	93,8
فاكثر سنة 50	3	6,3	6,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل او بكالوريا	10	20,8	20,8	20,8
ليسانس	24	50,0	50,0	70,8
Valide ماجيستتر	4	8,3	8,3	79,2
سامي تقني	10	20,8	20,8	100,0
Total	48	100,0	100,0	

الوظيفي المنصب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
قسم رئيس	6	12,5	12,5	12,5
موظف	28	58,3	58,3	70,8
Valide مدير	1	2,1	2,1	72,9
مصلحة رئيس	8	16,7	16,7	89,6
اخرى وظائف	5	10,4	10,4	100,0
Total	48	100,0	100,0	

الخبرة سنوات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	7	14,6	14,6	14,6
سنوات 10 من أقل الى 5 من	22	45,8	45,8	60,4
Valide سنة 15 من أقل الى سنوات 10 من	6	12,5	12,5	72,9
فاكثر سنة 15	13	27,1	27,1	100,0
Total	48	100,0	100,0	

ملحق رقم (06): اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
مذكرة	,094	48	,250 [*]	,949	48	,037

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

ملحق رقم (07): تحليل فقرات المحور الثاني الادارة بالمشاركة

• تحليل فقرات بعد الاتصال الفعال و مشاركة المعلومات

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ka1	48	3,73	1,426	,177
ka2	48	3,25	1,338	,179
ka3	48	3,65	1,148	,167
ka4	48	3,69	,922	,133
ka5	48	3,85	,953	,138
ka6	48	3,70	1,026	,148

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
ka1	1,983	47	,066	,333	-,02	,69
ka2	,816	47	,418	,146	-,21	,51
ka3	3,865	47	,000	,646	,31	,98
ka4	3,952	47	,000	,792	,52	1,06
ka5	4,060	47	,000	,833	,56	1,11
ka6	4,080	47	,000	,604	,31	,90

- تحليل فقرات بعد بناء فرق العمل

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
kb1	48	4,31	,867	,125
kb2	48	4,44	1,250	,152
kb3	48	3,51	,938	,135
kb4	48	3,37	1,216	,175
kb5	48	3,83	1,124	,148
kb6	48	3,70	1,157	,153
kb7	48	3,13	1,132	,178

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
kb1	5,594	47	,000	,813	,56	1,06
kb2	3,387	47	,006	,438	,13	,74
kb3	6,404	47	,000	,813	,54	1,08
kb4	1,743	47	,229	,271	-,08	,62
kb5	5,596	47	,000	,813	,52	1,11
kb6	6,874	47	,000	,896	,59	1,20
kb7	1,355	47	,197	,188	-,17	,55

- تحليل فقرات بعد تفويض السلطة

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
KC1	48	3,72	1,282	,156
KC2	48	4,48	1,110	,146
KC3	48	3,08	1,278	,170
KC4	48	3,48	1,064	,154
KC5	48	3,89	1,148	,166
KC6	48	4,48	,899	,130

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
KC1	,133	47	,894	,021	-,29	,33
KC2	3,286	47	,002	,479	,19	,77
KC3	4,205	47	,002	,375	,03	,72
KC4	4,441	47	,008	,375	,07	,68
KC5	1,361	47	,385	,292	-,04	,62
KC6	3,693	47	,001	,479	,22	,74

• تحليل فقرات بعد تحفيز العاملين

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
KD1	48	3,37	,808	,117
KD2	48	3,80	,869	,125
KD3	48	3,84	1,090	,157
KD4	48	3,40	1,092	,158
KD5	48	3,82	1,130	,163

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
KD1	6,318	47	,000	,667	,43	,90
KD2	7,418	47	,000	,604	,35	,86
KD3	4,782	47	,008	,438	,12	,75
KD4	3,374	47	,003	,500	,18	,82
KD5	3,594	47	,003	,521	,19	,85

- تحليل فقرات بعد التدريب

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
KE1	48	3,80	,905	,131
KE2	48	3,75	,945	,136
KE3	48	3,73	1,044	,151
KE4	48	3,53	,959	,138
KE5	48	3,28	1,064	,154
KE6	48	3,56	1,148	,166

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
KE1	4,859	47	,000	,896	,63	1,16
KE2	5,262	47	,000	,854	,58	1,13
KE3	4,547	47	,000	,625	,32	,93
KE4	4,814	47	,000	,625	,35	,90
KE5	6,441	47	,018	,375	,07	,68
KE6	3,767	47	,008	,458	,13	,79

- تحليل فقرات المحور الثالث الرضا الوظيفي

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
P1	48	3,81	,891	,129
P2	48	3,98	,887	,128
P3	48	4,13	1,044	,151
P4	48	3,42	1,318	,190
P5	48	3,94	1,295	,187
P6	48	3,75	1,139	,164
P7	48	3,92	1,048	,151
P8	48	4,10	,951	,137

P9	48	4,13	,937	,135
P10	48	3,92	,986	,142
P11	48	3,50	1,130	,163
P12	48	4,02	,956	,138
P13	48	3,98	,956	,138

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
P1	6,318	47	,000	,813	,55	1,07
P2	7,648	47	,000	,979	,72	1,24
P3	7,464	47	,000	1,125	,82	1,43
P4	2,190	47	,034	,417	,03	,80
P5	5,016	47	,000	,938	,56	1,31
P6	4,561	47	,000	,750	,42	1,08
P7	6,057	47	,000	,917	,61	1,22
P8	8,047	47	,000	1,104	,83	1,38
P9	8,320	47	,000	1,125	,85	1,40
P10	6,443	47	,000	,917	,63	1,20
P11	3,066	47	,004	,500	,17	,83
P12	7,396	47	,000	1,021	,74	1,30
P13	7,094	47	,000	,979	,70	1,26

الملحق رقم (08): التوزيع الطبيعي للأبعاد والمحاور

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
مذكرة	0,094	48	0,250 [*]	0,949	48	0,037

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
الاتصال	0,127	48	0,196	,949	48	,037
فرق العمل	0,119	48	0,200 [*]	,965	48	,168
تفويض السلطة	0,187	48	0,200	,902	48	,001
تحفيز	0,122	48	0,177	,950	48	,040
تدريب	0,085	48	0,200 [*]	,975	48	,378
المشاركة	0,214	48	0,200 [*]	,955	48	,064
الرضا	0,161	48	0,222	,944	48	,023

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (09): إختبار الفرضيات

● إختبار الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,176 ^a	,131	,010	,59227

a. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال الفعال

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,518	1	,518	5,477	,030 ^b
1 Résidu	16,136	46	,351		
Total	16,654	47			

a. Variable dépendante : الرضا

b. Valeurs prédites : (constantes), الاتصال الفعال

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4,375	,403		10,865	,000
الاتصال الفعال	-,134	,111	-,176	-1,215	,230

• إختبار الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,250 ^a	,350	,070	,57408

a. Valeurs prédites : (constantes), فرق العمل

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,494	1	1,494	3,533	,039 ^b
1 Résidu	15,160	46	,330		
Total	16,654	47			

a. Variable dépendante : الرضا

b. Valeurs prédites : (constantes), فرق العمل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,771	,535		5,179	,000
1 فرق العمل	,312	,147	,300	2,129	,039

a. Variable dépendante : الرضا

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,560 ^a	,250	,004	,59398

a. Valeurs prédites : (constantes), تفويض

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,425	1	,425	6,203	,018 ^b
1 Résidu	16,229	46	,353		
Total	16,654	47			

a. Variable dépendante : الرضا

b. Valeurs prédites : (constantes), تفويض

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4,514	,360		9,761	,000
1 تفويض السلطة	,115	,105	,460	3,097	,018

a. Variable dépendante : الرضا

• إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,255 ^a	,410	,016	,59056

a. Valeurs prédites : (constantes), تحفيز

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,611	1	,611	5,452	,012 ^b
1 Résidu	16,043	46	,349		
Total	16,654	47			

a. Variable dépendante : الرضا

b. Valeurs prédites : (constantes), تحفيز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4,435	,417		10,638	,000
1 تحفيز	-,152	,115	-,192	-1,324	,192

a. Variable dépendante : الرضا

• إختبار الفرضية الفرعية الخامسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,312 ^a	,331	-,021	,60146

a. Valeurs prédites : (constantes), التدريب

ANOVA^a

Odèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,014	1	,014	4,037	,007 ^b
1 Résidu	16,640	46	,362		
Total	16,654	47			

a. Variable dépendante : الرضا

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,887	,472		8,444	,000
1 التدريب	-,025	,128	-,029	-,194	,847

a. Variable dépendante : الرضا

• إختبار الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,441 ^a	,244	-,015	,59972

a. Valeurs prédites : (constantes), المشاركة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,109	1	,109	6,304	,004 ^b
1 Résidu	16,545	46	,360		
Total	16,654	47			

a. Variable dépendante : الرضا

b. Valeurs prédites : (constantes), المشاركة

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	4,577	0,587		6,092	0
1 المشاركة	0,091	0,165	0,681	4,551	0,004

a. Variable dépendante : الرضا

المحلق رقم(10): إختبار الفروق

• فرق الجنس

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
منكرة	ذكر	20	3,5398	,32499	,09503
	أنثى	28	3,5296	,32657	,08061

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances			
		F	Sig.	T	Ddl
TOTAL	Hypothèse de variances égales	,402	,825	,072	46
	Hypothèse de variances inégales			,082	41,178

• فرق العمر

ANOVA à 1 facteur

منكرة

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter- groupes	0,33	3	0,11	0,503	0,516
Intra- groupes	8,016	44	0,182		
Total	8,346	47			

• فرق المستوى التعليمي

ANOVA à 1 facteur

منكرة

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,658	3	,219	1,250	,341
Intra-groupes	7,687	44	,175		
Total	8,346	47			

● فرق المنصب الوظيفي

ANOVA à 1 facteur

مذكرة

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,137	4	,534	1,701	,321
Intra-groupes	6,209	43	,144		
Total	8,346	47			

● فرق سنوات الخبرة

ANOVA à 1 facteur

مذكرة

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,085	3	,362	2,152	,142
Intra-groupes	7,261	44	,165		
Total	8,346	47			

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار وجود أثر الإدارة بالمشاركة من خلال أبعادها و المتمثلة في (الإتصال الفعال و مشاركة المعلومات ، بناء فرق العمل ، تفويض السلطة ، تحفيز العاملين ، التدريب) على الرضا الوظيفي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بجاية .

كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة ، و قد أجريت الدراسة على عينة تتكون من (48) موظف ، تم إختبارها عشوائيا من مجتمع كلي يتكون من 54 موظف حيث تم توزيع (54) استبانة ، استرجعت منها (48) ، في حين تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss ، من أجل تحليل إجابات المبحوثين و اختبار فرضيات الدراسة .

الكلمات المفتاحية : الإدارة بالمشاركة ، الإتصال الفعال و مشاركة المعلومات ، بناء فرق العمل ، تفويض السلطة ، تحفيز العاملين ، التدريب ، الرضا الوظيفي .

ABSTRACT :

This study aims to test the impact of participatory management through its dimensions (effective communication and sharing of information , Building teams , Delegation of authority , Stimulate employees , Training) on the job satisfaction of the Algerian Telecommunications corporations in the state of bejaia .

The questionnaire was used as a tool to collect data on the study variables . we have conducted this study on a random sample consisted of (54) Employee , selected from a population of (54) Employee , whereas (54) questinnaires were distributed , (48) of them were handed bak , while the Statistical package for Social sciences (spss) hypotheses of the study .

Keywords : participatory management , Eeffective communication and sharing of information , Building teams , Delegation of authority , Stimulate employees , Training , the job satisfaction .