

جامعة عباس لغرور _ خنشلة _
Abbas Laghrou University Khenchela
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences

قسم: علوم التسيير

دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق الرضا الوظيفي
دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير _ خنشلة _

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي

إشراف الأستاذة:

_ حرنان نجوى

إعداد الطالبين:

_ أنيس بوشارب

_ حمزة بوشارب

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
عاشور سهام	أستاذ مساعد أ	جامعة عباس لغرور خنشلة	رئيسا
حرنان نجوى	أستاذ محاضر صنف أ	جامعة عباس لغرور خنشلة	مشرفا
مانع صبرينة	أستاذة	جامعة عباس لغرور خنشلة	مناقشا

2024\2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا إلى إنجاز هذا العمل.

كما نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة "حرنان نجوى" التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت لنا عوناً في إتمام هذا العمل.

كما لا ننسى أن نوجه الشكر والتقدير إلى جميع موظفي جامعة عباس لغرور وخاصة موظفي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على المعلومات المقدمة حيث أفادونا وفتحوا لنا أبوابهم و لم يبخلوا علينا.

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين العزيزين.
إلى أخي و أختي.

وإلى كل الأصدقاء أتمنى لكم النجاح و التوفيق.

وإلى كل من يعرف " أنيس بوشارب " على مدار الخمس السنوات التي
قضيتها في جامعة خنشلة.

إلى من أضاءوا دروب المعرفة بنور العلم وزرعوا في قلوبنا حب التعلم و
السعي نحو التميز أساتذتنا الأفاضل.

Last but not least

I wanna thank me. I wanna thank me for believing in me. I wanna thank
me for doing all this hard work. I wanna thank me for having no days off.
I wanna thank me for never quitting. I wanna thank me for always being
a giver and trying to give more than I receive. I wanna thank me for
trying to do more right than wrong. I wanna thank me for just being me at
all time.

أنيس



الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ثم الصلاة والسلام على أشرف الخلق ومعلم البشرية
أما بعد أهدي تخرجي إلى من كلله الله بالوقار و الذي أحمل أسمه بكل إفتخار والذي
حصد الأشواك من دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير أبي الحبيب
وإلى بسمة الحياة و سر الوجود وإلى معنى الحب و الحنان أُمي الحبيبة
إلى إخوتي وعائتي وإلى كل الزميلات و الزملاء الذين تعاونوا معنا
إلى الأساتذة الكرام الذين أفاضوا علينا بعلمهم وإلى كل من علمني حرفاً أهدي هذا العمل
المتواضع إلى كل الذين وقفوا بجانبني طوال مسيرتي الدراسية، هاته الوقفة التي لطالما
تمنينا أن نقفها والثمار التي حان إقتطافها بعد مسيرة دراسية استمرت لسنوات، أسأل الله
أن يمن علينا بالتوفيق والنجاح الدائمين في معارك الحياة
والحمد لله على ما كان وما يكون وما نحن عليه والحمد لله رب العالمين.

حمزة



قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ- و	مقدمة
	الفصل الأول : مدخل عام للإدارة بالمشاركة
8	تمهيد
9	المبحث الأول : عموميات حول الإدارة بالمشاركة
9	المطلب الأول : مفهوم الإدارة بالمشاركة وأهميتها
11	المطلب الثاني : التطور التاريخي للإدارة بالمشاركة
14	المطلب الثالث : أشكال ومبادئ الإدارة بالمشاركة
16	المبحث الثاني : أبعاد ونماذج الإدارة بالمشاركة
16	المطلب الأول : تطبيق وأساليب الإدارة بالمشاركة
20	المطلب الثاني : أبعاد الإدارة بالمشاركة
24	المطلب الثالث : نماذج ومعوقات الإدارة بالمشاركة
27	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق الرضا الوظيفي
29	تمهيد
29	المبحث الأول : أساسيات حول الرضا الوظيفي
29	المطلب الأول : أدبيات نظرية حول الرضا الوظيفي
33	المطلب الثاني : عناصر وعوامل الرضا الوظيفي
37	المطلب الثالث : آليات ومظاهر تحقيق الرضا الوظيفي
43	المبحث الثالث : دور أبعاد الإدارة بالمشاركة في الرضا الوظيفي
43	المطلب الأول : دور الإتصال الفعال على الرضا الوظيفي
44	المطلب الثاني : دور بناء فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي
45	المطلب الثالث : دور التحفيز والتدريب في الرضا الوظيفي
48	خلاصة الفصل

	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير _خنشلة_
50	تمهيد
51	المبحث الأول: تقديم لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -خنشلة-
52	المطلب الأول: نشأة وتعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -خنشلة-
53	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للكلية
54	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
55	المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة
55	المطلب الثاني: أدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية
57	المطلب الثالث: نموذج الدراسة والاختبارات المستخدمة
59	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
59	المطلب الأول: عرض النتائج
72	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
77	خلاصة الفصل
78	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
15	أشكال الإدارة بالمشاركة	01
16	مبادئ الإدارة بالمشاركة	02
20-19	أساليب الإدارة بالمشاركة	03
56	عدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة والإستبيانات القابلة لدراسة	04
57	توزيع سلم ليكارت	05
59	نتائج إختبار kolmogrov-sminrov tesr	06
60	نتائج إختبار الفاكرومباخ	07
61	تحليل نتائج العينة حسب متغير الجنس (يمثل الجنس)	08
61	خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	09
63	يمثل المنصب الوظيفي	10
64	خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	11
65	خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	12
68-67	تحليل عبارات المحور الأول الإدارة بالمشاركة	13
72-71	تحليل عبارات المحور الثاني الرضا الوظيفي	14
74	نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الرئيسية الأولى للعلاقة بين الإدارة بالمشاركة والرضا الوظيفي	15
76	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية للعلاقة بين أبعاد أليات الحوكمة والرضا الوظيفي	16

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
53	الهيكل التنظيمي للكلية	01
59	نموذج الدراسة	02
61	خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس	03
62	خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	04
64	خصائص أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	05
65	خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	06
66	خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	07

مقدمة

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

أن المنظمات الأعمال تعمل بصورة دائمة ومستمرة على تحقيق أهدافها والمحافظة على بقائها ونموها وهذا يدفعها إلى التطور باستمرار بما يتلائم مع المستجدات ولا سيما الرفع من مستوى الرضا الوظيفي يمثل الحد الفاصل بين النجاح والإخفاق في منظمات الأعمال.

تعد الإدارة بالمشاركة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى إهتماما متزايدا من قبل الباحثين والمسؤولين في القطاع العام والخاص، وتأتي ذلك نتيجة لإنفتاح العالمي وتطور وسائل الإعلام والاتصالات، والحاجة الماسة للمنظمات لتحويل أساليب إدارة أعمالها وشؤون موظفيها كما يتماشى وطموحاتهم وتطلعاتهم وفق أسس وأنماط جديدة تتدرج ضمن الإدارة حديثة تعرف بالإدارة بالمشاركة.

ويعتبر المورد البشري عاملا أساسيا من عوامل التطور والتنمية، فهي تحصل على اهتمام في المؤسسات بعد أن كانت مجرد يد عاملة، فقد أصبحت هذه المؤسسات تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات وأحسن القدرات والعمل على تطويرها وتنميتها لما ستحققه لها من تميز حيث تمكنها من مواجهة التحديات.

1/ الإشكالية :

إن التغيرات التي تحدث في المؤسسات نتيجة التغير في البيئة الخارجية المليئة بالتحديات تجعل من صعوبة على هذه المؤسسات أن تكتسب ميزتها التنافسية وتكون فاعلة عن طريق إدارة

مواردها الملموسة فقط، ولمواجهة ذلك بدأ التفكير يتجه نحو إدارة فرق العمل وفق مبدأ المشاركة سعيًا منها لتحقيق مبدأ الرضا الوظيفي.

ما مساهمة الإدارة بالمشاركة في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

الأسئلة الفرعية:

هل للاتصال دور فعالًا في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

هل للبناء فرق العمل بفاعلية يمنح الرضا وظيفي ؟

هل للتحفيز والتدريب دورًا بارزًا في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

2/ الفرضيات :

الفرضية الرئيسية:

يكمن دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الرضا الوظيفي .

الفرضيات الفرعية

للاتصال دور فعالًا في تحقيق الرضا الوظيفي

إن بناء فرق العمل بفاعلية يمنح الرضا وظيفي.

للتحفيز والتدريب دورًا بارزًا في تحقيق الرضا الوظيفي.

3/ منهج دراسة

من أجل تحقيق هدف البحث التعرض لجميع جوانبه، تم إتباع المنهج الوصفي قصد الإلمام بالجانب النظري للدراسة، كما تم الاعتماد على منهج التحليلي بكونه يهدف إلى التعرف على

وضعية المؤسسة كطريقة تفصيلية دقيقة من خلال جمع جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، والقيام بتحليلها بهدف اختيار واستخراج نتائج واختبار صحة فرضياته.

4/ أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تناول موضوعي للإدارة بالمشاركة والرضا الوظيفي وذلك لأهمية هذين المتغيرين، ويمكن إدراك أهمية الموضوع الدراسة في النقاط التالية :

أن موضوع الإدارة بالمشاركة من المواضيع الهامة والمعاصرة التي تقوم عليه المنظمة

حيث تساهم هذه الدراسة في الوصول إلى فهم جيد لنمط الإدارة بالمشاركة، تسليط الضوء على جوانب الرضا الوظيفي.

تتجلى من خلال دراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية جامعة عباس لغرور خنشلة ومنه

معرفة دور 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 ورفع وتحسين مستوى رضا الموظفين العاملين في المؤسسة.

5/ أهداف الدراسة :

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في الانعكاسات الإدارية بالمشاركة على الرضا الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية جامعة عباس لغرور خنشلة من خلال تحقيق الأهداف التالية :

- إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة من خلال إطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات اتصال مباشر بالموضوع والتعرف على محتوياتها الفكرية استخلاص أبرز مؤشرات هذه الدراسة.
- تشخيص مستوى تطبيق مفهوم الإدارة بالمشاركة في كلية العلوم الاقتصادية جامعة عباس لغرور خنشلة.

- معرفة مدى إدراك إطارات كلية العلوم الاقتصادية جامعة عباس لغرور خنشلة لأهمية الإدارة بالمشاركة.

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية جامعة عباس لغرور خنشلة.

6/ أسباب اختيار موضوع الدراسة:

يمكن أن نوجز أسباب اختيار دراسة هذا الموضوع في النقاط التالية:

- ✓ تخصصنا في مجال التسيير وتحديد إدارة الأعمال.
- ✓ حداثة الموضوع .
- ✓ الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بمجال تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة.
- ✓ التعرف على أهم أبعاد الإدارة بالمشاركة وأهمية كل بعد
- ✓ محاولة معرفة أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي .

7/ الدراسات السابقة :

1. مقال في مجلة البحوث القانونية والسياسية فازية خلفوني سنة 2021 بعنوان "الإدارة بالمشاركة ومبدأ الانضباط الوظيفي، قراءة في النموذج الياباني "حضي موضوع الإدارة بالمشاركة كأسلوب لتحقيق مبدأ الانضباط الوظيفي قفي العمل، باهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في المجال الإداري من جهة، وباهتمام مدراء ومسؤولي المؤسسات من جهة أخرى، حيث اتجهوا حديثا إلى اعتماده في عملية التسيير وتطويره قدر المستطاع لضمان تحقيق الجودة والكفاءة في العمل وتعتبر الإدارة اليابانية من الإدارات السباقية والداعمة للعمل بمبدأ الإدارة بالمشاركة المساهمة في تشجيع العمال على الالتزام بتنفيذ مختلف قواعد وقوانين التنظيم الداخلي للمؤسسات، الشيء الذي يساهم في تحسين مستويات الأداء كما ونوعا، وساهم في تطورها وجعلها نموذجا للإدارات الناجحة على المستوى العالمي

2. دراسة نوال فرحون وربيع قرين سنة 2021 بعنوان "معوقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية جيجل " تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اثر معوقات الإدارة بالمشاركة على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين توصلت هذه الدراسة إلى إن مستوى معوقات الأداة بالمشاركة والالتزام التنظيمي غير مرتفع بمديرية التجارة لولاية جيجل وهناك اثر سلبي لكل من المعوقات التنظيمية، الإدارية الشخصية، الاتصال المعوقات التكنولوجية ومعوقات الإبداع للإدارة بالمشاركة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التجارة بولاية جيجل.
3. دراسة بوقندورة يمينة سنة 2022 بعنوان "إستراتيجية التحفيز وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء والغاز وحدة فكرينة" وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة والبحث في واقع إستراتيجية التحفيز لدى الموظفين توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الحوافز المادية والروح المعنوية، وكذا وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة، وبالتالي وجود عالقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي
4. دراسة إيدير محمد الصالح سنة 2022 بعنوان " اثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعمال دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP " وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة للعاملين وكذلك قياس نسبة الرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسة ومعرفة اثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسة. توصل من خلال الدراسة إلى نتيجة عامة حول الموضوع وهي أن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار قد أثرت أثرا ايجابيا على الرضا الوظيفي للعمال العاملين بها، من خلال رفع الروح المعنوية العالية بتحسين عملية الاتصال الداخلي بالمؤسسة والعلاقات الشخصية، ونشر رابطة المحبة بين العاملين

ومؤسستهم، كذا الرضا القلبي لمعاملين على اسمها وسمعتها، كما حققت المؤسسة رضا العاملين الوظيفي من خلال تشجيعهم على الإبداع بإعطاء الصلاحيات التامة في مجال الوظيفة وتشجيع المشاركة في الأوضاع التي تحيط بالمؤسسة اجتماعيا، ومحاولة إيجاد حلول للمشكلات التي تحول دون تحقيقها مكانة اجتماعية بين المنشآت الأخرى

الفصل الأول :

مدخل عام للإدارة

بالمشاركة .

تمهيد:

حظي موضوع الإدارة بالمشاركة باهتمام الكثير من المفكرين باعتبارها من أهم الأساليب التي تساهم في تطوير المؤسسات وتقدمها من خلال مشاركة العاملين في إدارة المؤسسة التي يعتبر جزءا منها، وبناء على ذلك يضم هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول : عموميات حول الإدارة بالمشاركة .
- المطلب الأول : مفاهيم حول الإدارة بالمشاركة وأهميتها ,
- المطلب الثاني : التطور التاريخي للإدارة بالمشاركة ,
- المطلب الثالث : أشكال ومبادئ الإدارة بالمشاركة ,
- المبحث الثاني : أبعاد ونماذج الإدارة بالمشاركة ,
- المطلب الأول : تطبيق وأساليب الإدارة بالمشاركة ,
- المطلب الثاني : أبعاد الإدارة بالمشاركة .
- المطلب الثالث : نماذج ومعوقات الإدارة بالمشاركة ,

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة بالمشاركة.

تعتبر الإدارة قديمة قدم الإنسان فأى عمل يتطلب اشتراك أفراد وفق طريقة ومنهج معين حيث تدعو الحاجة الإدارة عندما تجتمع هؤلاء الأفراد أهداف محدد يسعون إلى تحقيقها، حيث أن الإدارة ترمي إلى استخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة منها المادية والبشرية، وحتى تحقق أهدافها البد لها من المزج بين هذا وذاك.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة بالمشاركة وأهميتها.

إن الإدارة بالمشاركة قديمة قدم الإنسان فأى جهد يتطلب اشتراك مجموعة من الأفراد لا بد له من الإدارة، وتدعو الحاجة للإدارة عندما نجمع هؤلاء الأفراد أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها فالإدارة ترمي إلى الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة، وحتى تحقق الإدارة أهدافها لا بد لها من الاستعانة بعناصر أساسية أهمها العنصر البشري والعنصر المادي ومن أهم نتائج التطورات الصناعية والتقدم التكنولوجي بروز مؤسسات وشركات ضخمة يعمل فيها عشرات الألوف من العاملين إذ يعتبر العنصر البشري غاية ووسيلة الإدارة لتحقيق أهدافها وانه يشمل أهم الإمكانيات التي تملكها الإدارة، فالإنسان يمثل محور العملية الإدارية والإنتاجية وبناء عليه فتحقيق أهداف الإدارة يعتمد على مبدأ أساسي يقوم على ضمان تعاون العاملين بالمنشأة مع الإدارة، ويعتبر المشاركة في الإدارة أو الإدارة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة وأساليب الاهتمام بالعنصر الإنساني ولم يكن الاهتمام بهذا الأسلوب وليد المصادفة بل كان نتيجة منطقية للتطور التقني والإداري والاجتماعي وانتشار مفاهيم الديمقراطية في كافة المجالات

وتأتي الإدارة بالمشاركة على طرف النقيض للإدارة السلطوية فالإدارة بالمشاركة تنتظر للعاملين من خلال النظر إلى أعمالهم كافة، وليس مجرد منفذي للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا في

الهرم الإداري في المنظمة وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي للمشكلات ووضع حلول مناسبة لها¹.

1.1 تعريف الإدارة بالمشاركة :

أكد sing من خلال دراساته انه في ظل بيئة العمل الديناميكية والظروف التنافسية الشرسية يجب على المؤسسات التي تبحث عن الإبداع والاستمرارية إشراك جميع العاملين من اجل توليد أفكار جديدة في المؤسسة كما تعتبر الإدارة بالمشاركة على أنها "ممارسة تتضمن مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار ودعوتهم لتحمل المسؤولية تحسين نوعي ومكافأة السلوك بما يساهم في إرضاء الزبون وزيادة معدل أداء التنظيمي.

وقد عرفها Newstrom & Davis بأنها "اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم للإسهام في تحقيق أهدافها ومشاركتهم المسؤولية، كما أنها أسلوب لتحفيز العمال على الإبداع في العمل"²

وقد عرفها poutsma بأنها "عملية يحصل بموجبها الفرد على حرية أكبر في صنع القرارات في مجال عمله"³.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الإدارة بالمشاركة على انه أسلوب إداري يعتمد على إشراك العمال في جميع المستويات المؤسسة في عملية صنع القرار، بدأ من تحديد الأهداف إلى

¹ -محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، بحث علمي استكملا للمتطلبات درجة الدكتوراة، كلية

الإدارة جامعة سانت كليمانتس، النسخة العربية، 2009 ص12

² -نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الادارية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2003، ص 208.

³ -نوال فرحون، ربيع قرين، معوقات الإدارة بالمشاركة وأثارها على الالتزام التنظيمي، المجلة الجزائرية للامن والتنمية، المجلد 10، العدد 03، 2021 ص 445

المشكلات اليومية وذلك من خلال التقاء أهداف العمال مع أهداف المؤسسة والتفاوض بين الطرفين.

2.1 أهمية الإدارة بالمشاركة :

لأسلوب الإدارة بالمشاركة أهمية كبيرة للمنظمة والعمال على حد سواء نذكر منها¹ :

- تؤدي إلى تنمية مهارات العمال.
- تتيح للعامل فرصة أن يواجه المشاكل التي تعترض الإدارة.
- تشجيع الإبداع والابتكار للعاملين.
- تعزيز الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.
- الاستغلال الأمثل لطاقت العمال.
- وضع العمال في الصورة عن أوضاع المنظمة.
- تساهم في تنمية قدرات العمال من خلال استمرار عملية التدريب.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة بالمشاركة.

1) التطور التاريخي للإدارة بالمشاركة :

امتازت فترة نهاية القرن 19 وبداية القرن 20 بتأثير المدرسة الكلاسيكية، التي تعتمد على التبرير الاقتصادي للأمور، وقد جاءت المدرسة الكلاسيكية نتيجة عدد من المفكرين الذين اهتموا بزيادة الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات، وانه لزيادة إنتاجية هذه المؤسسات لابد من استخدام بعض المبادئ الاقتصادية في إدارة الأعمال والاهتمام بهذه المبادئ فقد انقسم المفكرون إلى اتجاهين اهتم الاتجاه

¹- برزوق عبد الرفيق، دريس نبيل واقع تطبيق الادارة بالمشاركة في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة تطبيقية بمدرية

الاشغال العمومية تبيارة الجزائر مجلة الحقوق والعلوم الانسانية المجلد 15 العدد 01 ، 2022 ص 21-24

الأول بالكفاءة الاقتصادية لأداء العمل أي أنهم اهتموا بالإدارة في المستويات الإدارية الدنيا ويعتبر تايلو (Taylor) أهم رواده، أما الاتجاه الثاني فقد اهتم بمبادئ الإدارة التي تطبق على كل المستويات الإدارية ويعتبر فايول (Fayol) و ويبر (Weber) من أهم رواده¹، وكان من أبرز مظاهر هذه المدرسة إهمال جانب العلاقات الإنسانية حيث كان عامل يعامل على أنه آلة دون اهتمام بمشاعره واحتياجاته كما تم اعتبار أعمال المؤسسة معروفة وذات طبيعة روتينية وأنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع محيطها الخارجي الذي يعتبر مستقرا نسبيا، ومن أهم نظريات هذه المدرسة: نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية ومع بداية ظهور النقابات العالمية في الولايات المتحدة الأمريكية التي عملت على الدفاع عن حقوق العاملين، وبدأت المدرسة الكلاسيكية تواجه بعض الصعوبات الانتقادات منها²: اعتمدت المدرسة الكلاسيكية على دراسة الحركة والوقت، وهذا ما جعل العاملين بمثابة آلات في خدمة أصحاب العمل باستمرار تركز هذه المدرسة على النواحي العلمية وأهملت النواحي الإنسانية والاجتماعية اهتمام المدرسة الكلاسيكية بالحوافز المادية، فقط لزيادة الإنتاجية وأغفلت الحاجيات النفسية والحوافز المعنوية

كما ساهم كيرت لوين أحد رواد علم النفس الاجتماعي في تطوير دراسة المجموعات، فساهمت دراسته في إثراء الدراسات السلوكية وفهم وتحليل سلوك الفرد في بيئة العمل، سمي هذه الدراسات بدديناميكيات الجامعة عن طريق التفاعل والوعي الجماعي المتزايد بين الأفراد الجماعة، حيث بين لوين أن الشخصية الجماعية تفوق شخصية الفرد من حيث الأهمية وقد قدم لوين ثلاثة أنماط

1- احمد ماهر، الادارة المبادئ والمهارات،الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية مصر، 2004، ص 54-55

2- رعد حسن الصرن، نظريات الادارة والاعمال، دراسة ل401 نظرية في الادارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، الطبعة الاولى، دمشق سوريا 2004،ص39

الإدارة ودراساتها من حيث تأثير على ديناميكية الجماعة وهي: النمط البيروقراطي المتسلط، النمط الحر، النمط الديمقراطي¹.

ثم جاءت فيما بعد نظرية ماك غريغور التي بنت أساس الإدارة بالمشاركة من خلال توضيح أهمية خلق التوافق الإشباع حاجات العاملين من خلال عملهم في المؤسسة، لكي يشعر وأنهم مرتبطون بها فيسعون إلى تطويرها وتحسينها باستمرار، وحتى يتم تحقيق التكامل بين أهداف العاملين والمؤسسة .

وتؤكد نظرية الشبكة الإدارية على أهمية التدريب وتستخدم لمعرفة نمط القيادة لدى العاملين، ثم وضع البرامج التدريبية الملائمة من أجل تحسين فعالية الإدارة والقيادة إلا أن هذه النظرية لا تقدم فكرا جديدا بقدر تعرض أنماط وسلوكيات المدربين والقيادة².

أما مصطلح نوعية الحياة في العمل فهو يعد احد ردود الأفعال على مبادئ الإدارة الكلاسيكية، وذلك خلال انعقاد المؤتمر العالمي في جامعة كولومبيا 1972 حيث وضح فيه أن نوعية الحياة في العمل هي وسيلة لإدخال طرق المشاركة العاملين في العمل، بهدف زيادة رضا العاملين وتحقيق الفعالية للمؤسسة، وترتبط نوعية الحياة في العمل بظروف العمل الاجتماعية والنفسية وممارسات إدارة المؤسسة أي السياسات العامة لها، حيث تعرف نوعية الحياة في العمل بالنوعية العالمية لبيئة العمل، والتي تتحقق من خلال مناخ عمل ملائم مع استخدام إجراءات إدارية تتلاءم وطموحات العاملين تشعرهم بأهميتهم لدى المؤسسة وتحفيزهم على أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم، حيث تحول نوعية العمل الموازنة بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين فيها³.

¹ - طباحي سناء، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، مذكرة نيل شهادة الماجستير، 2010 برج بوعريج ص

68_64

² - رعد حسن الصرن، مرجع سابق ص 232 .

³ - صالح حميدات، دور التسيير بالمشاركة على أداء المؤسسة الانتاجية: دراسة ميدانية بشركة سونلغاز الكهرباء بجيجل الملتقى

الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر 2009

ص، 6

(2) أسباب ظهور الإدارة بالمشاركة :

عند تطرقنا للعنصر السابق، يمكن القول بأنه قد تعددت العوامل والظروف التي ساعدت على ظهور الإدارة بالمشاركة نذكر منها :

- قصور النموذج الكلاسيكي الإدارة : ظهرت عدت مؤشرات تدل على هذا القصور الذي يعاني منه هذا النموذج من بينها ارتفاع معدلات الغياب، سوء استخدام وهدر الموارد، تزايد ظاهرة كبح الإنتاج، تزايد الصراعات العالمية، ارتفاع سقف المطالب النقابية، كثرة الشكوى عند العاملين وهي سلبيات تعود أسبابها إلي الفصل المطلق بين مهام التخطيط والتصوير وكذا تركيز اتخاذ القرار بين قلة من المسؤولين، إلى جانب تقلص عملية الاتصال بدرجة كبيرة¹

- التطور التقني والتغير التكنولوجي: بعد ارتفاع معدل النمو المعارف والتطبيقات العلمية المتسارعة أدى إلى تراكمها وساهم في تطوير تكنولوجي كبير ،حيث تصاحب مع التغيير في المهارات المطلوبة لدى العاملين وفي مستويات تأهيلهم ،إضافة إلى تغيير ملحوظ في طبيعة المهام والوظائف ،وذلك يدل على أن العمل والعملية الإنتاجية قد واجها تحولات جوهرية في طبيعتها حيث أصبحت مشاركة العاملين ذوي المهارات في إدارة المؤسسة أمر ضروري².

- تغيير تركيبة القوى العاملة: من خلال تزايد نسبة العاملين ذوي المهارات العالية والإطارات ذوي ممارسة المسؤولية والسلطة، في مختلف المستويات أدت إلى تغيير في مستوى تركيبة القوى العاملة المستخدمة في المؤسسات³.

¹- العياشي عنصر، الادارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، الملتقي العلمي حول المدينة والمؤسسة غدا، مركز

البحوث في الاثربولوجيا الاجتماعية والنقابية وهران الجزائر 1997 ص 5_6

²- قاسمي شوني، تيقان بوبكر، مكانة المشاركة في صناعة القرار في ظل رهانات تحسين اداء وفعالية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نموذجا،الملتقى المحلي الدولي الرابع حول اداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر 2009، ص 2.

³- العياشي عنصر ،مرجع سابق ص 5_6.

- تحول العمل نحو الطابع التصوري: لحقت بطبيعة العمل تغييرات جذرية وذلك نتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي وتتمثل في¹ :

- تزايد حجم العمليات التي لا تقتضي التدخل الفوري والمباشر للعاملين
- ارتفاع نسبة العمل التي ترجع طبيعتها إلى تصور العمليات والتنظيمات

المطلب الثالث: أشكال ومبادئ الإدارة بالمشاركة.

أولاً : أشكال الإدارة بالمشاركة

لا يمكن الجزم أن الإدارة بالمشاركة صورة واحدة متفق عليها، بل هي أشكال متنوعة وعديدة تركزها المؤسسة ضمن متطلبات أعمالها، حيث يبين الجدول رقم (1) أهم أشكال الإدارة بالمشاركة

الجدول رقم (1) : أشكال الإدارة بالمشاركة

الشكل	تعريف	أهمية
المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	عملية إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم، حيث تتيح للأفراد التعبير عن آرائهم	- تحسين جودة القرارات - زيادة الالتزام بالقرارات - تحسين التواصل - زيادة الدافع والرضا الوظيفي
المشاركة في العملية الإنتاجية	إشراك الموظفين في جميع مراحل العملية الإنتاجية بدءاً من تحديد احتياجات العميل وصولاً إلى تسليم المنتجات أو الخدمات	- تحسين جودة المنتجات والخدمات - زيادة الإنتاجية - تحفيز الموظفين - تعزيز العمل الجماعي - تقليل التكاليف
المشاركة في العملية المالية	إشراك الموظفين في مختلف جوانب العملية المالية بدءاً من إعداد الميزانية	- تحسين دقة المعلومات المالية - زيادة الشفافية المالية

¹- قاسمي شوقي، تيقان بوبكر، مرجع سابق ص.3.

وصولاً إلى تحليل البيانات المالية	- تعزيز المسؤولية المالية - تحفيز الموظفين
-----------------------------------	---

المصدر من إعداد الطالبان

ثانياً : مبادئ الإدارة بالمشاركة .

إن الإدارة بالمشاركة في المنظمة تتطلب توفر عناصر عديدة تجعل من جو العمل مناسباً ومشجعاً للفرد حتى يتشارك بكل معارفه ومهاراته من أجل ترقية المنظمة التي يعمل بها.

الجدول رقم (2) مبادئ الإدارة بالمشاركة

المبدأ	تعريف	أهمية
الاتصال	عملية تبادل المعلومات والأفكار والتوجيهات بين أطراف وأفراد المنظمة.	- يقوي العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة - حل المشكلات من خلال تبادل المعلومات والأفكار وتحديد الحلول. - بناء العلاقات بين الأفراد
التدريب	هو تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء عملهم بشكل فعال	- تحسين الأداء - زيادة الإنتاجية - تحسين الروح المعنوية للموظفين
التحفيز	عملية تشجيع الأفراد على بذل الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة ويكون مادي أو معنوي	- تحسين جودة المنتجات - تعزيز الابتكار - تحسين الأداء
النمط القيادي	هو نمط يشجع على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ويتميز بمنح الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات وخلق بيئة	- تحسين جودة المنتجات - تعزيز الابتكار - تحسين الأداء

عمل ايجابية	- زيادة الإنتاجية
-------------	-------------------

المصدر : من إعداد الطالبان

المبحث الثاني : أبعاد ونماذج الإدارة بالمشاركة

المطلب الأول: تطبيق وأساليب الإدارة بالمشاركة .

أولاً: تطبيق الإدارة بالمشاركة .

اختلف كتاب الإدارة في تحديد درجة مشاركة العاملين في الإدارة ،وما إذا كانت هذه المشاركة تعني إشراك جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية أو إشراك من يمتلك القدرة والكفاءة والخبرة فقط

1/ تحديد درجة المشاركة .

1-1/ مستوى المشاركة : يمكن للعاملين بالمؤسسة المشاركة على مستوى جمعية المساهمين إذا كانوا يمتلكون أسهما في المؤسسة وبالتالي يكون لهم الحق في التصويت كما يمكنهم أن يشاركو على مستوى المجلس الإداري وبالتالي يشتركون في اتخاذ القرارات الإستراتيجية فمستوى المشاركة يحدد إذا استوجب إحداث تغييرات على هيكل السلطة في المؤسسة وفي مجال اتخاذ القرار يكون من الأفضل ترك عملية اتخاذ بعض القرارات للعاملين على المستوى الأدنى والمتعلقة أساساً بالمشاكل اليومية المرتبطة بعملهم أما القرارات التي تتعلق بالبحث والتطوير أو الاستثمار فهي ما يثير اهتمام عمال المستوى التنفيذي وقد تكون المشاركة لجميع المستويات التنظيمية في المؤسسة كما قد تشمل بعضها على حسب طبيعة النشاط، وحسب الموقف محل الدراسة، لكن في غالب ما تكون هناك مشاركة عفوية غير مبرمجة في جميع المستويات¹.

¹-طباخي سناء، مرجع سابق ص 83

1-2/ المعنيون بالمشاركة .

من الصعب تحديد من الأشخاص المعنيون بالمشاركة فهناك من يرى أن الإطارات العليا والمسؤولين هم فقط من لهم الحق في المشاركة كما يرى فريق آخر أن كل الإطارات يمكنهم ذلك وهناك رأي ثالث يقول أن كل العاملين بالمؤسسة معنيون بالمشاركة ويرجع سبب توسيع في حق المشاركة ليشمل كل العاملين إلى¹

- أن القدرة الإبداع والتي تعتبر عملية حيوية ومهمة بالنسبة للمؤسسات التي تريد أن تستجيب إلى المحيط صعب توقعه

- أن خصائص الحديثة لمفهوم الإنتاج والمؤسسة المعاصرة والمتمثلة في المرونة وسرعة ردة الفعل والجودة والانفتاح ثالثا: طرق المشاركة تنوعت وتعددت الطرق التي من خلالها يمكن ممارسة المشاركة مع ذلك هناك شبه إجماع على طريقتين للمشاركة هما المشاركة المباشرة والغير مباشرة

(أ) المشاركة غير مباشرة : وتسمى كذلك بالديمقراطية الصناعية وتعتبر أول طريقة عرفت في المشاركة في الإدارة وسميت بغير المباشرة وذلك لعدم مشاركة كل العاملين في اتخاذ القرار، فهي تتم من خلال ممثلين منتخبين من قبل العاملين ينبون في هيئات اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة وتتخذ هذه الطريقة شرعيتها من خلال قوانين الدولة أو السياسة الإدارية للمؤسسة².

¹ ليندة رقام، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة - رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس ،سطيف -الجزائر - 2007 ص28.

² ليندة رقام، مشاركة الاعمال في تسيير المؤسسة الوطنية واقع و تحديات مجلة العلوم الانسانية العدد 02 جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر -2002، ص 122.

و تتخذ المشاركة غير مباشرة شكل رسمي وآخر غير رسمي.

-المشاركة غير المباشرة الرسمية : وتتم عن طريق التمثيل النيابي ،حيث يتم اتخاذ القرارات عن طريق ممثلين وليس عن طريق العاملين أنفسهم مباشرة، وينتخب هؤلاء الممثلين من طرف العاملين ليمثلوهم في هيئات وهياكل المؤسسة.

- المشاركة غير مباشرة غير رسمية : وتستمد هذه الطريقة شرعيتها من اتفاق الموجود بين العاملين ، وتظهر من خلال العاملين الذين يشاركون في العملية الإنتاجية ولا يشاركون في اتخاذ القرارات ،لكونهم ممثلين بواسطة لجان في هيئات اتخاذ القرار ،لكنهم يستطعون التأثير على القرارات التي يتم اتخاذها، وذلك من خلال المقاومة أو مختلف السلوكيات التي يكون لها تأثير على هذه القرارات¹.

ب) المشاركة المباشرة : يعرف بأنها السلطة المعترف بها في وقت معين للعاملين لممارسة تأثيرهم على محيطهم الخاص باتخاذ القرارات الضرورية بعد عدة نقاشات، كما يقصد بالمشاركة المباشرة أنها المشاركة الفعلية للعاملين أنفسهم في اتخاذ القرارات، وتتخذ هذه الطريقة للمشاركة شكل مجموعات أو فرق عمل ذات استقلالية نسبية ويتمتع العاملون في هذه الحالة بدرجة من المسؤولية في مجال تنظيم العمل ومراقبته وإنجازه، حيث يتم المزج بين العمل التنفيذي والعمل التصوري وحديثا أصبحت هذه المجموعات مختلطة تجمع بين المستخدمين والمشرفين والمسيرين المباشرين في شكل حلقات جودة، مجموعات شبه مستقلة².

ثانيا: أساليب الإدارة بالمشاركة.

للإدارة بالمشاركة عدة أساليب يمكن تلخيصها في الجدول التالي

¹- طباحي سناء ،مرجع سابق ص 86

²- طباحي سناء ،مرجع سابق ص 87.

الجدول رقم (3): أساليب الإدارة بالمشاركة

الأهداف	الوصف	الأسلوب
<p>- السماح بتبادل المعلومات بين العاملين</p> <p>- تطوير أفكار جديدة وحلول للمشاكل</p> <p>- تحسين ظروف العمل</p> <p>- تحسين الشعور بالرضا لدى العمال</p>	<p>مجموعات صغيرة من الموظفين الذين يتشاركون في أنشطتهم أو يجتمعون في مكان واحد لمناقشة المشكلات المتعلقة بعملهم</p>	<p>حلقات الجودة</p>
<p>- منح الموظفين شعور بالمسؤولية مما يحفزهم على العمل بجدية</p> <p>- تحسين التواصل والتعاون بين الموظفين</p> <p>- خلق بيئة عمل ايجابية</p> <p>- تشجيع العمال على التفكير بشكل إبداعي وتقديم حلول جديدة للمشكلات</p>	<p>مجموعة من الموظفين يتم منحهم صلاحيات ومسؤوليات واسعة لانجاز مهام محددة مع تلقي توجيه عام من الإدارة</p>	<p>مجموعات العمل شبه مستقلة</p>
<p>- تحقيق أهداف اكبر وذلك من خلال تجميع مهارات وخبرات وقدرات أعضاء الفريق</p> <p>- تقسيم العمل مما يتيح انجاز مهام أسرع</p> <p>- تعزيز التعاون والتطوير</p>	<p>مجموعات من الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق هدف مشترك حيث يتشاركون المسؤوليات ويتعاونون لانجاز المهام</p>	<p>فرق العمل</p>

<p>-تحسين الأداء -زيادة الإبداع والابتكار -زيادة مشاركة الموظفين -زيادة الرضا الوظيفي</p>	<p>هو نظام رسمي يسمح للموظفين بتقديم اقتراحات لتحسين مكان العمل والمنتجات والخدمات</p>	<p>نظام الاقتراحات</p>
---	--	------------------------

المصدر : من إعداد الطالبان

المطلب الثاني : أبعاد الإدارة بالمشاركة .

نظر الباحثين للإدارة بالمشاركة من اتجاهات مختلفة وكانت تقودهم هذه الاتجاهات إلى تناقضات حادة في وجهات النظر

1/ التكوين : هو عبارة عن النشاط الذي يبذل بهدف تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية ، ويعده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط عملي لاحتياجاته التدريبية والتكوين أيضا هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدرتها مما ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة التكوين عملية وانه وسيلة وليس غاية في حد ذاته وهو محاولة لتقليص الفجوة بين القدرات وكفاءة القائم بالعمل ومتطلبات الوظيفة¹.

2/ الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات : يلعب الاتصال دورا مهما في تقوية العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة ، فالإتصال الداخلي يساهم في توفير المعلومة المناسبة والمعارف الضرورية التي تمكن من جعل العاملين على علم بكل ما يحدث داخل المؤسسة ويساعدهم على التواصل والتحاور عن نجاحاتهم وانجازاتهم داخل مجموعات العمل، كما يساعد الإتصال المفتوح العاملين على تقاسم المعلومات التي تخص أداء الأعمال، الخطط، الأهداف، الاستراتيجيات وتقاسم المعلومات حول التكنولوجيا الجديدة ويسهل العمل الجماعي المشترك فعقد الاجتماعات ومناقشة

-أحمد وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 196¹

مع العاملين في مختلف المستويات تساعد في تحسين المستمر للمشاركة ويساهم توفر نظام معلومات متطور في تسهيل الاتصالات ونقل المعلومات إلى الشخص المناسب والوقت المناسب، حيث تلعب نظم المعلومات دورا كبيرا في تحسين الاتصال بين العاملين في المؤسسة و تسهيل حصولها على قاعدة بيانات تحتوي على كم كبير من البيانات¹.

ومن اجل نجاح الإدارة بالمشاركة في المؤسسة يجب على المسير أن يفتح قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية

3/ التدريب: يعرف التدريب هو تطوير منظم للمعرفة والمهارات التي يحتاج إليها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة وهو نشاط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذواتهم وهو جهد تنظيمي يهدف إلى تنمية القدرات واكتساب المعارف بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق الأهداف².

لكي يكون العاملين قادرين على المشاركة في المؤسسة من توفر لديهم مهارات وقدرات للقيام بذلك فالوظائف الجديدة، تتطلب تدريبهم وتعليمهم للقيام بعدة أعمال مثل جمع، معالجة ونشر المعلومات، تسيير الاجتماعات وغيرها بالإضافة على تدريب العاملين باستمرار على تقنيات ديناميكية الجماعة ومهارات صنع القرار وحل مشاكل وغيرها.

4/ بناء فرق العمل: أصبحت فرق العمل سببا مهما من أسباب نجاح المنظمات اليوم بحيث فرق العمل تكون موجودة في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء وبشكل دائم أو مؤقت حسب ما تتطلبه الحاجة ويمكن تعريفها على أنها ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض ويمتلكون هدفا مشتركا واحدا أو أكثر ولديهم علاقات متبادلة والتي تتعلق بسير

¹ لطيفة سنون، اثر الاتصال الفعال على المشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرار في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، مجلة بحوث ودراسات المجلد 10 العدد 2023، 1 ص 16

² محمد سبيهان، بومدين طاشمة، دور التدريب الإداري في تطوير قدرات الموظف العام، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية المجلد 6 العدد 2، 2022، ص188

العمل والأهداف والنتائج ولكل واحد منهم دور ومسؤولية مختلفة عن الآخر يتشكل فريق العمل من مجموعة يتم تشكيلها من الموظفين يتعاونون لإنجاز مهمة معينة أكثر فاعلية عندما تكون ظروف العمل متغيرة وبفضل المشاركة والجهد التعاوني بين أعضاء الفريق تزيد درجة قبولهم والتزامهم بتنفيذ الحلول التي يقترحونها¹.

5/ النمط الديمقراطي: تتطلب الإدارة بالمشاركة قيادة ديمقراطية تعتمد على المشاركة وتفويض السلطة وتعتمد أيضا على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بين القائد والعاملين والتي تقوم على إشباع القائد لحاجات العاملين ودعم التعاون فيما بينهم وحل مشاكلهم، كما يعتمد هذا النمط القيادي على إشراك العاملين في بعض مهام القيادة وتؤدي القيادة الديمقراطية على ثقافة المشاركة، من خلال إتاحة الفرصة لمشاركتهم في تخطيط أعمالهم وأفكارهم².

6/ تحفيز العاملين: يعتبر تحفيز العاملين من مكافآت التي يتوقعها الفرد من ذاته للعمل والتي يمكن أن تكون ذات طبيعة مادية مثل زيادة في الراتب أو منافع مادية أخرى أو تكون ذات طبيعة معنوية تتمثل في زيادة السلطة والنفوذ والهيبة ويمكن تعريفها على أنها تلك العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب في بذل جهود عالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها وإشباع حاجاته الذاتية بحيث نتيجة هذه الجهود مكاسب للمنظمة والأفراد³.

أن مكافأة العاملين على أدائهم بالإضافة إلى خلق شعور بالاحترام والتقدير من خلال الاعتراف والثناء على ما أنجزوه ويساهم في زيادة تعاونهم مع المؤسسة وتوفير البيئة المناسبة للمشاركة في إدارتها.

¹ - زقار ليلي، بلقرع فاطمة، اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التمييز التنظيمي، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، المجلد 6 العدد 1، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2022، ص 69

² محمد عبد الفتاح باغي، مبادئ الإدارة العامة، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض المملكة العربية السعودية، 1996، ص

³ - محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق ص 45

7/ تفويض السلطة : يعتبر تفويض السلطة من أهم العمليات الأساسية في التنظيم الإداري فإذا كانت السلطة هي الركيزة الأساسية في وظيفة المدير، فإن تفويض السلطة هي مفتاح عملية التنظيم الإداري ويرجع ذلك انه لا يستطيع أي إداري مهما بلغت قدرته القيادية وطاقته الذهنية أن يشرف إشرافا مباشرا على جميع الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيه.

ويعرف تفويض على انه عملية تتم من خلالها منح جزء من اختصاصات المدير إلى احد مرؤوسيه، كما يعني السماح له بتحمل المسؤولية قرارات العمل، ويمثل دور القائد في إعطاء الإرشادات والدعم للأفراد ويعرف أيضا هو السماح الاختياري بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوسين حيث يلتزم هذا الأخير القابل لهذا التفويض بأداء الواجبات المكلف بها من قبل الرئيس، وذلك من خلال ممارسة الصلاحيات الأزمة لأدائها وبهذا يصبح مسؤولا عن الأعمال التي يقوم بأدائها إمام رئيسه¹.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن تفويض السلطة هو تسليم جزء من اختصاصات المدير إلى الأفراد الذين يمتلكون المؤهلات التي تمكنهم من انجاز الأعمال الموجهة إليهم بواسطة التفويض، كما يمنح التفويض للأفراد ذوي الثقة من طرف المدير في بعض الحالات وهذا يرجع إلى طبيعة شخصية المدير

المطلب الثالث : نماذج ومعوقات الإدارة بالمشاركة

1/ نماذج الإدارة بالمشاركة

الإدارة المفتوحة : يركز أسلوب الإدارة المفتوحة على إمكانية تحول العاملين إلى شركاء فعليين في إدارة المؤسسة حيث تعرف الإدارة المفتوحة بأنها منهج يعمل على المشاركة الفعلية في أمور كانت تعتبر من قبل من صميم مسؤوليات الإدارة مثل تخفيض التكاليف ورفع مستوى الجودة

¹ مكيد علي، مقرب سارة، دور تفويض في تنمية الابداع الاداري، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 13، جامعة المدينة، 2015، ص288

الإنتاج وزيادة الأرباح والدعم المالي لمركز المؤسسة، ويعمل أسلوب الإدارة المفتوحة على إخراج الطاقات التي بداخل الأفراد من خلال فتح السجلات للأفراد وإطلاعهم على الأرقام الهامة ومصارحتهم بإنجازات وإخفاقات المؤسسة¹

ويطلق عليها أيضا اسم الإدارة بالمكشوف، التي تدعو إلى كشف كل الأرقام و المعلومات والخطط للعاملين بما يمكنهم من فهم أسباب كل أعمال التي يقومون بها ومتابعة نتائج أدائهم ومعرفة تأثيرها على النتائج الكلية للمؤسسة².

إدارة المشاركة بالأهداف : يقول جيلينز أن الإدارة المشاركة بالأهداف لا تهدف إلى وضع أهداف يعمل على تحقيقها العاملون، وإنما يقترح إشراك العاملين في تحديد هذه الأهداف التي يتم وضعها بعد إجراء عدة اجتماعات ومفاوضات مع مختلف الأطراف في المؤسسة³.

وتهدف إدارة المشاركة بالأهداف إلى إرضاء العاملين وكسب ثقتهم واستغلال معارفهم، كما تساهم في اكتشاف الرؤساء لمهارات مرؤوسيههم وتوجيهها واستثمارها، وتعرف العاملين على فدراتهم وبالتالي يحددون كيفية استغلالها وزيادة تنميتها.

2/ معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة

تواجه الإدارة أثناء تطبيقها لمختلف ممارسات الإدارة بالمشاركة العديد من المعوقات من أهمها نجد⁴:

- نقص معارف العاملين وخبراتهم
- عدم قدرة العاملين على الوصول إلى المعلومات الكافية

¹- فاتن احمد ابو بكر، الادارة المفتوحة، اترك للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر، 2000، ص 54

²- فاتن احمد ابو بكر، مرجع سابق ص 55

³- عبد الكريم بن اعراب، تسيير المنشأة، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 106

⁴- نوال فرحون، ربيع قرين، مرجع سابق ص 445_446

- وجود اعتبارات خاصة تتعلق بضرورة الاحتفاظ بسرية المعلومات
- غياب نظام الحوافز
- عدم تحديد وتوصيف المهام والمسؤوليات
- البيروقراطية والمركزية الإدارية
- اختلال الحقوق والواجبات
- نقص الخبرة والحياة الاجتماعية
- انعدام الثقة بين العاملين والمسؤولين المباشرين
- انعدام ثقة في قرارات الإدارة العليا
- ضعف الشعور بالانتماء لدى العاملين وقلة تفاعلهم في بيئة العمل
- اعتماد المديرين على أسلوب توجيه تعليمات غير قابلة للنقاش.
- اعتماد أساليب التهديد والعقاب.
- تضيق الإدارة بالمشاركة معاني جديدة إلى العمل أثناء اتخاذهم القرار وتزيد شعورهم بالانجاز.

خلاصة الفصل الأول

الإدارة بالمشاركة أسلوب إداري يؤدي إلى تقاسم المعلومات، المعارف، سلطة اتخاذ القرارات، القوة المالية، وتقاسم المسؤولية بين مجموع العاملين مع مراعاة نجاح المؤسسة وزيادة التوافق بين أهدافها والأهداف الفردية وقد بدأ الاهتمام بمشاركة العاملين بزيادة ثقافتهم مما جعلهم يدركون مشكلات العمل ويطالبون بقيادة إدارية أفضل توفر علاقات جيدة بينهم في المؤسسة، حيث أن نمط الإدارة بالمشاركة يمثل أحسن الأنماط بين الأنماط الإدارية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين، و تحفزهم على العمل، إضافة إلى أن هذا النمط الإداري يساهم في زيادة الاتصالات بين العاملين و تتنوع مظاهر المشاركة بين المشاركة في صنع 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، وهذه المشاركة تكون مباشرة أو غير مباشرة، ويتضح تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة من خلال توفير عدة عناصر تجعل محيط العمل مناسب للعاملين و يشجعهم على المشاركة بكل ما يملكونه من معارف وخبرات ومهارات، هذه العناصر تتمثل في توفير الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات بين جميع مستويات الإدارية، بناء فرق العمل الذي يضمن التلاحم والوحدة بين أفراد المؤسسة، التدريب المستمر للعاملين لاكتساب مهارات وقدرات تساعدهم على المشاركة في الإدارة، بالإضافة إلى التحفيز المادي والمعنوي للعمال لتشجيعهم على المشاركة وتحمل المسؤولية وسلطات جديدة، يتم تطبيق الإدارة بالمشاركة من خلال عدة أساليب تعمل جميعها على خلق نوع من الرقابة الذاتية وذلك من اجل إخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين واستخدام المعارف لتحقيق أهداف المؤسسة ككل ،كما تتنوع نماذجها في المؤسسة.

الفصل الثاني:

دور الإدارة بالمشاركة في

تحقيق الرضا الوظيفي .

الفصل الثاني: دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق الرضا الوظيفي

تمهيد:

يعد موضوع الرضا الوظيفي من أبرز المواضيع التي شغلت ولازالت تشغل اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في هذا المجال نظراً لأهمية هذا الموضوع حيث يعتبر أحد أهم المفاهيم التي تؤثر على أداء الفرد في مكان عمله وعلى نجاح المؤسسة بشكل عام. إنَّ الشعور بالرضا الوظيفي يمتد إلى جميع جوانب الحياة المهنية، بما في ذلك الرغبة في الاستمرارية في العمل، والالتزام بالمهام المسندة، والمساهمة بشكل فعّال في تحقيق أهداف المؤسسة، ومع أنَّ مستوى الرضا الوظيفي يعتمد بشكل كبير على عوامل شخصية مختلفة، إلا أنَّ البيئة العملية تلعب دوراً حاسماً في تشكيله.

المبحث الأول: أساسيات حول الرضا الوظيفي

من خلال هذا المبحث أردنا أن نوضح بعض المفاهيم المتعلقة بموضوع دراستنا وهو الرضا الوظيفي كما سنتطرق أيضاً لأهمية وأنواع ومظاهر الرضا الوظيفي.

المطلب الأول : أدبيات نظرية حول الرضا الوظيفي

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي سنعرض فيما يلي بعض التعاريف والمفاهيم التي توصل إليها علماء الإدارة حول مصطلح الرضا الوظيفي.

يعرف على أنه "الحالة العاطفية الانفعالية الايجابية والسارة والتي تنشأ عن طبيعة عمل الفرد وخبراته العلمية، وعادة ما يعبر الرضا عن رغبات الفرد حول المدى الذي يوفره العمل من المتطلبات الأساسية للفرد العامل".¹

كما يقصد به حسب هوبوك: "عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تساهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد".²

¹- خيضر كاظم حمود الفريجات و اخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، اثرء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص117.

²- منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، ص38.

ويعرف أيضا بأنه "تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، بالتالي هو مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله".¹

ثانيا: أنواع الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد والأوجه وعليه توجد عدة أنواع لتصنيفه وهذا وفقا للمعايير الآتية:

1. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته وفق هذا المعيار نجد الأنواع التالية:

- أ. الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل الاعتراف والتقدير القبول، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.
- ب. الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل المدير، زملاء العمل، طبيعة ونمط العمل.
- ت. الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي اتجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

2. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه وفق هذا المعيار تتدرج ضمنه الأنواع التالية:

- أ. الرضا الوظيفي المتوقع ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي، إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهام.
- ب. الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

هناك من يصنف الرضا الوظيفي إلى قسمين أو نوعين وهما:

1. الرضا الكلي: يمثل رضا الموظف عن جميع الجوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا

¹ -محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح، الرضا والولاء الوظيفي: قيم و أخلاقيات العمل، زمزم للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص153.

يعتبر جميع تلك العناصر مهمة وبالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

2. الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لآزال الاستياء موجودا لكن لا زال يؤدي أعمال¹.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

حظى الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في العلوم السلوكية والتنظيمية منذ بداية القرن الماضي لما له من آثار إيجابية من تطور المنظمات وتقدمها، فقدرات المدرسة التقليدية في الإدارة أن هناك علاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي في حين رأّت مدرسة العلاقات الإنسانية أن هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والعلاقات بين العاملين وربطت المدرسة السلوكية بين الرضا الوظيفي وعدة عوامل كالآجر والترقية وطبيعة العمل ونمط القيادة وزملاء العمل.

ويعبر الرضا الوظيفي إجمالاً عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم نتيجة إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها، كما أنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته، فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية، ولا شك أن الرضا عن العمل أو عدمه ليس مطلقاً بل هو مسألة نسبية، إذ أنه نتيجة تفاعل بين ما يريده الفرد وما يحصل عليه فعلاً ويمكن القول أن المقصود بالرضا الوظيفي أساساً وبناء على التعريفات السابقة هو ذلك الإحساس بالرضا الذي يشعر به الفرد في عمله أو وظيفته².

1. أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري:

إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين يمكنهم من:

¹ - زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار السيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص 45

² - د.ايهاب عيسى المصري، د.طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني(مفهومه، عوامله، نظرياته ومقياس الرضا الوظيفي والمهني في العمل)، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، مصر، 2014، ص 31.

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به¹.
- الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية من أكل شرب، سكن... وغير المادية من تقدير واحترام أمان وظيفي... الخ مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- زيادة مستوي الطموح و التقدم: فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي، الرضا عن الحياة حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة².
- يجد الفرد في الرضا عن عمله منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته والقيم الإيجابية التي يحققها العمل للفرد³.

2. أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:

- ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:
- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية: فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزاً على عملها.
 - ارتفاع في الإنتاجية : فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء، تخفيض تكاليف الإنتاج فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي...

¹- فوزي عبد الله العليش أحمد مصطفى الحسين، الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن مجلة المنارة، المجلد 14، العدد الأول، 2008، ص24.

²- سالي علي محمد، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000، ص 148.

³ - محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، ط1، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، 2011، ص134.

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة : فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها أشعبت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها¹.

وقد ذكر ليكرت (Likert) أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل ظروف عدم الرضا، وأشار ليكرت إلى أن العمل بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المؤسسة إضافة إلى تدني مستوى خدماتها ومن ثم فإنه هناك نوع من الاتفاق بأنه من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في مؤسسة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين².

3. أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.
- من خلال ما تقدم ذكره نستنتج أن الرضا الوظيفي يعتبر من المفاهيم المعقدة نسبيا لارتباطه باتجاهات الموارد البشرية وانطباعاتها عن الوظائف والتي تختلف بين الموارد البشرية باختلاف شخصياتها وحاجاتها وطموحاتها...³.
- حماية المجتمع من عدة مشاكل اجتماعية مثل عدم ثبات الشباب في مواقعهم الوظيفية وهو ما قد يحولهم إلى البطالة والشعور بالإغتراب وضعف الانتماء وعدم توافر الإمكانيات اللازمة

¹- شنوفي نورالدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر 2005 ، ص 191.

²-الحيدر عبد المحسن وبن طالب ابراهيم، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض(بحث ميداني) معهد الإدارة العامة، بدون طبعة، بدون دار النشر ، 2005 ، ص34-35.

³-عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي و مهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، 2015، ص12-

لتكوين أسرة، وسوء التوافق النفسي وهذا إضافة إلى مشكلات التلوث الاجتماعي كمشكلة المخدرات العنف الهجرة الغير شرعية¹.

المطلب الثاني: عناصر وعوامل الرضا الوظيفي

أولاً: عناصر الرضا الوظيفي

1. الرضا عن الأجر: يعتبر بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا، كما أن أثره يمتد ليعطي شعوراً بالأمان، وليرمز إلى المكانة الاجتماعية، كما ينظر إليه الفرد كرمز من العرفان المنظمة لأهميته، وفي حالات أخرى يستخدم لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتجه للفرد من تبادل المجالات الاجتماعية مع الآخرين².
2. الرضا عن محتوى العمل: أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دوراً هاماً في على درجة الرضا وفيما يلي عرض لأهم متغيرات محتوى العمل وعلاقته بالرضا
3. درجة تنوع المهام: وهنا نجد أنه كلما كانت درجة تنوع المهام العمل عالية، كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء مهمة وبالتالي زادت درجة الرضا عن العمل والعكس صحيح.
4. درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: ونجد هنا كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل، وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل.
5. درجة استخدام الفرد لقدراته: يمكن القول هنا بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفذ كامل قدراته، زادت درجة رضاه عن العمل.
6. خبرات النجاح والفشل في العمل: إن اثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته فكلما كان تقدير واعتزاز الفرد بذاته عالياً، كلما زادت أثر

¹-فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط 01، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2011، ص 61-66.

²-محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2007، ص

خبرات النجاح والفشل على الرضا، وكلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي تتمتع بها كلما زاد اثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا عليه.

7. الرضا عن فرص الترقية: فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو نتاج كلما قل رضاه عن العمل والعكس صحيح¹.

8. الرضا عن الإشراف: يمثل الإشراف العنصر المحرك للعمل داخل المنظمات، وهو عامل أساسي في تنفيذ سياسة المؤسسة، والمشرف هو العنصر الديناميكي الفعال الذي يخلق مناخا للعمل يتفق مع شخصيته وأساليبه الخاصة.

وقد أشارت مختلف الدراسات والأبحاث التي أجريت سواء بجامعة (متشجن) والتي أجريت بجامعة (أوهايو) إلى تلك العلاقة الوثيقة بين كل نمط من السلوك الإشرافي (الفوضوي، الأوتوقراطي، الديمقراطي) والرضا الوظيفي للعمال، وتمخضت عنهما حقيقة هامة مفادها أنه لا توجد طبيعة واحدة أو أسلوبا واحدا للإشراف الناجح، ولكن المشرف الناجح هو الذي يستطيع أن يثير دوافع العمال الكامنة نحو العمل، وأن يوجه هذه الدوافع لتحقيق الأهداف المشتركة و المؤسسة، وعليه فكلما زاد إهتمامه بهم، وعاملهم بتفهم وفق مبادئ إنسانية تخلو من الأساليب التسلطية، إرتفع شعورهم بالرضا، وعكس هذا السلوك يؤدي إلى تدهور الحالة النفسية للعامل وانخفاض مستوى رضاه وبالتالي إنتاجيته².

جماعة العمل : تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له فكلما كان تقتل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد من عمله .

¹- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص134-135-136

²-خيري خليل الجميلي، التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 1998، ص126.

ويلاحظ أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في العمل، فعندما تعوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع آخرين يمثل مصدر إشباع فإن رضا الفرد عن عمله سيكون منخفضاً¹.

الرضا عن ساعات العمل: يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت إراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل ويجب أن ننوه هنا إلى أن العلاقة السابقة تتوقف على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل وكلما كانت أهمية أو منافع وقت الراحة قليلة كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا محدوداً.

الرضا عن ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة، والحرارة، والتهوية، والرطوبة والضوضاء، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل اهتمام الباحثين في السنين الأولى من هذا القرن، وكان اهتمام هذه الدراسات مركزاً على أثر هذه العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد، وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل فمعدل دوران العمل (ترك الخدمة ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة)².

عدالة العائد: أوضح " آدمز adamz " بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهاراته، قابليته خبراته مستوى تعليمه.... إلخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً

¹ - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2000، ص 178

² - ناصر بن ضيف الله الحربي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة عالم السيارات المحدودة، ملتقى البحث العلمي، منتدى طلاب وطالبات جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك عبد العزيز، قسم إدارة الاعمال، المملكة العربية السعودية، 1427هـ، 13-14.

بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا¹.

ثانيا: عوامل الرضا الوظيفي:

1. نظام العوائد: تمثل العوائد كافة أنواع الحاجيات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم، وأهمها: الأجر، الحوافز، المكافآت والترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل².

2. الأجر: إذا إعتد على الربط بين الرضا وإشباع الحاجيات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جدا لتحقيق الرضا، ومهما يكن المنطق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه الاعتراف بما قدمه³.

3. الحوافز: الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد و التي تؤثر على سلوكه وتصرفاته بإتجاه مستوى معين من الأداء، ويتفق الجميع على أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا والدافعية والأداء كما يؤثر على سلوك العاملين وبوجه عام وليس على الرضا فحسب⁴.

4. الترقية: يقصد بالترقية " تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة و درجة أعلى من درجاتها "، ولفرص الترقية علاقة قوية بالرضا إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كإعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام، كما أن توفر الترقية يعد الفرصة

¹-سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 177.

²- 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، ص198.

³-احمد صفر عاشور (ج)، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص154.

⁴-زكي حنوش، الحوافز والتنمية الشاملة: مجلة الإدارة العامة، العدد 47، لشهري: سبتمبر واکتوبر، حلب، سوريا، 1985، ص86.

المناسبة لتنمية قدرات العامل، إذا تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي¹.

المطلب الثالث: آليات و مظاهر تحقيق الرضا الوظيفي

أولاً: آليات تحقيق الرضا الوظيفي

سوف نستعرض مجموعة من البرامج المصممة للحفاظ على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي حيث لوحظ أن هناك مجموعة من البرامج مصممة للتأثير على السلوك الإنساني للموظفين في المنظمة بما يحافظ على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي ومن أهم تلك البرامج.

1. برامج صيانة القوى العاملة:

مثل برامج التدريب وتنمية المهارات الإبداعية برامج إعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، إضافة إلى قابليتهم للإبداع والإبتكار.

2. برامج تحسين بيئة وظروف العمل: وتشمل الإجراءات التالية:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة، التهوية الحرارية، الرطوبة، الأثاث... إلخ
- معالجة حالات التعب والإرهاق، وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل، والإعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط؛ فمثلا يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المضغوط.
- تقليل الضوضاء بعزل مصادرها، عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات المزعجة، وتزويد الجدران بالمواد العازلة.
- التقليل من رتابة الأعمال والروتين باللجوء إلى برامج الإثراء الوظيفي.

3. برامج الرفاهية الاجتماعية:

¹- أحمد صفر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 147.

تعني زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الإجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة، وتوفير وسائل مريحة كالمواصلات وأبنية 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 وشاملة لأكثر عدد من العاملين.

4. برامج الأمن والسلامة المهنية:

تكون هذه البرامج في المؤسسات الصناعية ذات الأعمال الخطيرة والمعرضة للكثير من الحوادث، ويتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:

- **تجزئة العمل** : ويقصد بها دراسة وتحليل كل عمل على حدة، منذ بدايته إلى نهايته، وذلك للتعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء والخطورة المصاحبة له.

- **تحديد مصدر الخطر** : والذي إما أن يكون بيئة العمل المادية وظروفها بيئة العمل الاجتماعية، أو الفرد نفسه كضعف خبرته وتدريبه.

- **تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها** : فالمخاطر المهنية تصنف إلى فئتين:

فئة الحوادث والإصابات الفسيولوجية كالجروح والحروق والتي يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية ويمكن الوقاية منها بمراعاة الترتيب في مكان العمل، توفير الإضاءة والحرارة، والتهوية المناسبة... فئة الأمراض المهنية الناتجة عن الأعمال التي يمارسونها والتي يمكن الوقاية منها من خلال استخدام الكمامات والألبسة الواقية وكذا أخذ الإجازات للراحة...

- **تدريب العاملين** : لزيادة المهارة وتدريبهم على كيفية التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم للخطر، ولشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية وكيفية تجنبها.

- **سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن** : تهدف إلى المساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تتبع في مكان العمل.

- **المتابعة والتفتيش** : والرقابة المستمرة من طرف إدارة الموارد البشرية، للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم، ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.¹

5. برامج الرعاية الصحية :

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

6. برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال المسؤولين عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة والموجودين في قاعدة الهرم التنظيمي، وهي جماعات تسعى إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها، ويرتكز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس على الجوانب الإدارية ومثل هذه الجماعات تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف.

7. برامج حلقات الجودة:

يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية، فيمكن لأي فرد من المؤسسة أن ينضم إليها مهما كانت وظيفته أو منصبه الإداري، وتسعى هذه الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل وإقتراح حلول لها ومن بين أهدافها الأخرى نجد:

- تحسين الروح المعنوية للعاملين.

- تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.

- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك من يخلط بين برامج فرق العمل وحلقات الجودة رغم وجود فروق بينهما.

¹ - محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار فنديل للنشر والتوزيع، الاردن، 2003، ص 276-279.

8. برامج الجودة الشاملة :

لقد إنتشرت 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، وغيرها من الظواهر التي تسبب إنخفاض الروح المعنوية للعمال ومن ثم إنخفاض درجة الرضا ما ينعكس سلبا على الإنتاجية، وهذا ما أدى إلى ضرورة اللجوء إلى برامج الجودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بالشكل الصحيح من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.¹

ثانيا: مظاهر الرضا الوظيفي

هناك مظاهر عديدة للرضا الوظيفي، هذه المظاهر مع إختلافها وتعددتها إلا أنها تؤثر بشكل إيجابي على العمل ومعدلاته، فالعامل عندما يرضى عن العمل فذلك يجعله شخصا قادرا على الأداء ويتم توضيح هذه المظاهر فيما يلي:

1. زيادة معدل الأداء

لمعدل الأداء أنواع فهناك المعدلات الكمية وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الخدمات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء، وهناك معدلات نوعية وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وهناك معدلات كمية ونوعية وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان وقد حدد الفكر الإداري أن هناك اتجاه يرى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء، وهناك إتجاه آخر يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا، وإتجاه ثالث يرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة التي هي بدورها نتيجة لربط الحصول على المكافآت بضرورة القيام بأداء معين،ومن هنا يمكن القول بأن الزيادة في معدل الأداء لدى العاملين هي مظهر هام من

¹ - محمد الصيرفي(ب)، مرجع سبق ذكره، ص279-281.

مظاهر الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي، فالعامل عندما يرضى عن عمله يؤثر ذلك بالإيجاب على معدل الأداء لديه.

2. زيادة معدل الحضور

تشير بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية ليست مؤكدة بدرجة عالية، ولكن بعض الأبحاث والدراسات تشير إلى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل، وبشكل آخر يمكن القول أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور وخاصة إذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب أو أن الحضور ليس إجبارياً وربما كان السبب في ذلك أن الحضور عن العمل يمثل سلوكاً معيناً، فإذا كانت لديه توابع هذا السلوك إيجابية مثل حب العمل أو الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور إلى العمل لأن حضوره يتبعه حصوله على شيء إيجابي وهو كونه سعيداً في جو العمل، أما إذا كان العامل غير سعيد أو غير راض عن العمل وبالتالي فحضوره إلى العمل تتبعه عواقب سلبية.¹

3. الرضا العام عن الحياة

يعد الرضا المهني أحد المؤشرات المحددة للرضا عن العام عن الحياة أي أن هناك إنعكاسات عن العمل وعلى الرضا العام عن الحياة والأدلة التجريبية تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين وأن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة.

ويتضح من ذلك أن الرضا عن العمل له مظاهر متعددة منها زيادة معدل الأداء وزيادة معدل الحضور، والرضا العام عن الحياة، فإذا توافرت هذه المظاهر إتضح منها أن العامل يتسم برضا وظيفي عن مهنته وأن هذه المظاهر للرضا الوظيفي تؤثر وتنعكس على إنتاجية الفرد بطريقة إيجابية إلا أن هناك مظاهر أخرى لعدم الرضا الوظيفي وتعتبر هذه المظاهر أبعاد سلبية تؤثر على إنتاجية العامل وتتمثل في:

¹ -فايزة محمد رجب منسي، الرضا الوظيفي للعاملين، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص41.

- **التغيب عن العمل:** تعد مشكلة التغيب عن العمل من أخطر المشكلات التي تؤثر بالسلب على إنتاجية الفرد والتي تؤدي إلى ضعف الكفاية الإنتاجية وتزيد من التكلفة وتقلل من العائد وتمثل إعاقة عن التقدم الإنتاجي.

وظاهرة التغيب عن العمل تعني تخلف العامل عن أداء العمل الموكل به دون سابق إنذار مما يترتب عليه إرباك وتأثير بالسلب على إنتاجية هذا العمل وهناك عدة عوامل تؤثر على وجود ظاهرة التغيب عن العمل منها عدم ملائمة قدرات العامل الجسمية مع نوع العمل، أو إصابة العامل بمرض أو عجز، أو ضعف في المهارات الواجب توافرها، وقد تتمثل في سوء معاملة الرؤساء وغيرها.

- **سوء التوافق المهني:** يعيش الفرد حياة سعيدة عندما يتوافق مهنيًا فينعكس ذلك على حياته مع أسرته وعمله ومجتمعه بما يحقق التوازن المطلوب، وأما سوء التوافق فيعني عدم التكيف السليم مع ظروف العمل أو الظروف الأسرية والمجتمع الخارجي مما يجعل الفرد غير راضي عن نفسه ودائم الشكوى وينشأ سوء التوافق في مجال العمل عن عدة عوامل منها:

❖ عوامل تعود للشخص نفسه مثل اجتهاده أو استعداده وتدريبه.

❖ عدم توافق قدراته مع نوع العمل، ويتضح من ذلك أن سوء التوافق يعتبر من المظاهر الدالة على عدم الرضا الوظيفي وهو يؤثر بالسلب على العمل وعلى الإنتاج.

- **إصابات العمل بالأمراض المهنية:** تعتبر إصابات العمل من المعوقات للتقدم الصناعي، حيث أنها تسبب أضراراً للفرد من إعاقة أو تشويه يؤدي إلى العجز أو التعطيل عن العمل مما يترتب عليه مشكلات مثل:

❖ ترك العمل.

❖ انخفاض الدخل.

❖ اهتزاز مكانة العامل في الأسرة والمجتمع.

مما ينعكس على علاقات الفرد الاجتماعية بالآخرين من حول كما تؤثر على استقراره النفسي¹.

¹ - د. أيهاب عيسى المصري - طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص 54-56.

المبحث الثالث: دور أبعاد الإدارة بالمشاركة في الرضا الوظيفي

ركز معظم الباحثين والمفكرين في هذا المجال إهتمامهم على أبعاد الإدارة بالمشاركة نظرا لأهمية تأثيرها وعلى وجه الخصوص التواصل الفعال وتبادل المعلومات، وبناء فرق العمل، وتمكين الموظفين، وتحفيزهم وكذلك التدريب، وسنحاول في هذه الدراسة عرض أهم أثر لهذه الأبعاد في تحسين مستوى العلاقات بين الأشخاص ورضا العاملين عن المنظمة.

المطلب الأول: دور الإتصال الفعال على الرضا الوظيفي

إن الإتصال بمختلف أنواعه يلعب دورا فعالا في تحقيق الحاجات المادية والمعنوية للعمال كما أن العامل إذا أحسن تدريبه وكذلك أثير إهتمامه وأعطى فكرة عن أهداف المنظمة تكون هذه الأخيرة قد فتحت المجال أمام التعاون الخلاق في مجال العمل الأمر الذي يؤدي بشكل أو بآخر إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال كما أن الفضل في إرتفاع الروح المعنوية في المنظمة يعود إلى توفير شبكة اتصال جيدة لنقل المعلومات وللاستفادة من مساهمة العمال في تحقيق أهداف المنظمة يجب تحديد المهام والمسؤوليات والإعتماد على الحوار كأسلوب من أساليب الإتصال الذي يمثل الوسيلة الأساسية في تفاعل العمال مع بعضهم إذ يتم بواسطته التعبير عن حالات الشعور بالإحباط أو الرضا التي تترجمها سلوكياتهم¹.

كما أكدت التجارب أن مكانة الفرد في الجماعة تؤثر على سلوكه وشعوره بالرضا وقد وجد أيضا أن الإتصال يزيد من رضا العاملين ويقلل من تركهم للعمل فإذا كان العامل راضي عن عمله يساهم في العمل الجماعي ويرفع أداء الجماعة بالتعاون وتزويدهم بالمعلومات التي يرفعها عن العمل عكس العامل غير الراضي عن عمله فيحجب المعلومات عن الجماعة وعن المشرفين².

المطلب الثاني: دور بناء فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي

¹- ناصر دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص128.

²- ماجدة عطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، الاردن، 2003، ص18.

تعد فرق العمل قاسما مشتركا في العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة، وبالتالي تمت دراسة آثارها على العاملين فيها لمعرفة ايجابياتها وسلبياتها.

يرى لوك LOCK أن فرق العمل تعتبر مصدرا قويا للرضا الوظيفي عندما تتشابه قيم أعضاء الفريق وإهتماماتهم وإتجاهاتهم، وذلك لأن هذا التشابه يؤدي إلى تخفيض الإحتكاك اليومي بين أعضاء الفريق، كما أن شعور الفرد بتقدير وإحترام أفراد الفريق له يرتبط إلى حد كبير برضاه الوظيفي، حيث يشبع حاجات هامة لديه تتمثل في الحاجات الاجتماعية وحاجات تقدير الذات، وأن هذا التوافق والتشابه يؤدي إلى استجابة عالية لمحيط العمل، وقد وجد Gross & Paul في دراسة أجريها على إستخدام فرق العمل في برامج التغيير والتحسين التنظيمي في مدينة

سان دييغو بكاليفورنيا أن إستخدام فرق العمل أدى إلى إرتفاع مستوى الأداء ومستوى الرضا الوظيفي لأعضاء الفريق¹.

كما يمكن زيادة دافعية العاملين للعمل وبالتالي تحقيق رضاهم، وذلك بإتباع الخطوات التالية:

- توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المادية، الثناء والتقدير إضافة إلى الحوافز الفردية لأعضاء الفريق حيث حصول عضو في الفريق على حافز يجعل أعضاء الفريق يزيدون من العمل الجماعي للحصول على كل من الحوافز الفردية والجماعية.
- منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الإستقلالية، وذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركته في إتخاذها، وهذا ما يشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق لتحقيق أهداف الأداء التي يجب أن تكون طموحة وتحتوي قدرا معقولا من التحدي الذي يثير همة الفريق.
- وضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيرا على أداء الفريق، وتشمل قواعد السلوك طرح الأفكار والآراء بحرية، النقد الموضوعي للأداء بدل الهجوم الشخصي،

¹ - محمد قرشي - لطيفة سبتي، دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة، في مجلة الاقتصاد و التنمية-مخبر التنمية المحلية المستدامة-جامعة المدية، العدد4، جوان 2015، 131-132.

الإعتراف بالأداء المرتفع ومكافأته وغيرها من القواعد السلوكية التي إذا كانت محفزة للعمل فإن الفريق يتجه إلى تحسين الأداء¹.

المطلب الثالث: دور التحفيز والتدريب في الرضا الوظيفي

أولاً: دور التحفيز في الرضا الوظيفي

يمكن القول بأنه توجد علاقة وتأثير بين التحفيز والرضا الوظيفي، فالمنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى إلى أغراض ومكاسب تحققها ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي:

هناك علاقة إرتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي بإعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فإن توفر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي.

– التحفيز له تأثير على العمل نفسه يؤدي إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والإجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة.

التحفيز يحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية:

– إرتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة.

– إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز والعوائد، ومبادئ الإنصاف والمكافآت العادلة.

– إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف درجات الإشباع فيها من

¹ - جيلح الصالح، اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، الجزائر، 2004.

شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.

وعليه فإن التحفيز بمختلف أنواعه ومتغيراته له تأثير على الرضا الوظيفي وهذا من خلال:

– إذا كان الفرد أو العامل يحس ويشعر بعدالة في التحفيز والمكافآت وأن التحفيز يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية فهنا نقول أن التحفيز يؤدي إلى الرضا الوظيفي

– إذا كان العامل يشعر ويرى أن التحفيز لا يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية ولا توجد هناك عدالة في التحفيز وهذا بدوره يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي ويخلق توتر وقلق¹.

ثانياً: دور التدريب في الرضا الوظيفي

تؤدي العملية التدريبية إلى تزويد الأفراد العاملين بمختلف المعارف والمعلومات التي تمكنهم من القيام بعملهم، وفهم العلاقات والظواهر المحيطة بهم، مما يؤدي إلى زيادة دورهم وأهميتهم في المؤسسة، وتحفيزهم على العمل ويجعلهم عنصرًا مهمًا ما يزيد من درجة رضاهم وولائهم لها و يقوي لديهم روح الانتماء، مما يقلل من احتمال تخليهم عن المؤسسة وبالتالي تقليل معدل دوران العمل الذي يعتبر من المتغيرات المؤثرة عن رضا الفرد من عدمه وأن احتمال أن يكون سبب إخفاق المؤسسة هم المشرفين المباشرين الذين لا يقومون برفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وتوفير لهم حالة من الاستقرار النفسي وعدم إتاحة لهم فرص التدريب من قبلها هو أمر وارد، والتي يمكن من خلالها الرفع من قدراتهم ومهاراتهم المختلفة، وتمكينهم من انجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية وبالتالي تتاح لهم الفرص للترقية وتحسين الوضعية المهنية والمعيشية، هذا ما يؤدي إلى الرفع من معنوياتهم ودرجة رضاهم لأن الفرد بمجرد إحساسه بأن المؤسسة جادة في الاهتمام والاعتناء به قد يقوي من عزمته ويرفع درجة رضاه². والبرامج التدريبية الجيدة تعمل على رفع مهارات وكفاءات الأفراد العاملين بالمؤسسة من جهة، ومن

¹ - لكل بونيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، دار المثقف للنشر والتوزيع، ط1، 2018، ص90/88.

² - ساعد قرمش زهرة، دورالتدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكدة، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2007، ص 127.

جهة أخرى عند غياب هذه البرامج تؤدي إلى تدمير العاملين وعدم ارتياحهم وبالتالي انخفاض مستوى الرضا لديهم، ونتيجة لذلك يرتفع معدل الغياب ومعدل دوران العمل.

ويمكن أن تعتمد المؤسسة أيضا على معدل الغياب من أجل تقييم فعالية البرامج التدريبية وقياس مستوى الرضا الوظيفي الموجهة بالأخص إلى الأفراد الذين يسجلون معدلات غياب مرتفعة، ويرجع سبب تغيبهم بدرجة أولى إلى قلة مهاراتهم، أو عدم رضاهم عن المناصب التي يشغلونها، ويعبر معدل الغياب عن درجة تكيف وتأقلم الأفراد مع عملهم، وعن درجة رضاهم عن وظيفتهم¹.

كما يتحقق الرضا الوظيفي من خلال أبعاد مرحلة التطوير والتحسين، بدءا بالتدريب الذي يساعد في زيادة مهارات الفرد مما يجعله قادرا على أكمل وجه ويصبح متقبلا له سعيا منه لإعطاء كل طاقاته وإبراز مهاراته الجديدة ومنه يتحصل على مكانة بارزة داخل المنظمة من خلال ترقيته لمناصب أعلى من خلال التقييم الذي يركز على اختبار الكفاءات الفنية والسلوكية، ويظهر كذلك تأثير التطوير والتدريب من خلال خبرات العمل عن طريق تكبير العمل وتدويره والنقل والترقية التي تساهم في تطوير قدرات الفرد ومهاراته وزيادة مستواه المعرفي، ويعمل التطوير أيضا على إيضاح المسار الوظيفي للفرد مما يجعله على علم بما يجري من حوله وعلى دراية بمستقبله فيشعر بالإطمئنان عليه.²

¹ - ساعد قرمش زهرة، مرجع سبق ذكره، ص128-129.

² - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد والعشرين، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2000، ص24.

خلاصة الفصل الثاني:

في الأخير يمكن القول أن الرضا الوظيفي يعتبر من أهم القضايا التي لها أهمية كبيرة في حياة المجتمعات، ولاشك أن تحقيق مستوى كبير من الرضا الوظيفي يرتبط بالنجاح في العمل ويعكس مكانة الفرد داخل مجتمعه وهو أمر مهم بالنسبة للمنظمة، فالمنظمة تعتمد على عدة إستراتيجيات وخطط لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها، مثل توفير ظروف ملائمة للعمل، تحقيق العدالة والمساواة بين العمال... هذا الأمر يزيد من رغبة العاملين ويساعدهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهم لأن الرضا الوظيفي ينشأ من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليه أن يقدمه وكلما قل الفرق بينهما إزدادت درجة الرضا الوظيفي لديه.

الفصل الثالث :

دراسة حالة كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير

تمهيد

بعد أن تناولنا في الجانب النظري من هذه الدراسة دور الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي وحتى لا يكون هذا العمل مجردا و معزولا عن الواقع التطبيقي، تم إجراء دراسة إستبانه وذلك بتوزيع الاستبيان على عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -خنشلة- وتحليل النتائج المتحصل عليها بغرض التعرف على دور 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" و تفسيرها بعد ذلك وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة،

المبحث الأول: تقديم لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -خنشلة -

المطلب الأول : نشأة وتعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -خنشلة

11 تقديم جامعة خنشلة : يرجع أول ظهور لها إلى سنة 1999 كملحقة جامعية تابعة لجامعة الحاج لخضر بولاية باتنة، تقوم بضمان تكوينين هما الأدب العربي والحقوق، وفي سنة 2001 تم إنشاء المركز الجامعي بخنشلة بمقتضى المرسوم التنفيذي 287/01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001، والذي يضم معهدين هما: معهد الآداب واللغات ومعهد العلوم القانونية والإدارية، سرعان ما تطور المركز الجامعي من حيث عدد الطلبة والتخصصات المدروسة كما، حيث عرف في سنة 2006 زيادة في عدد المعاهد بموجب المرسوم التنفيذي رقم 281/06 المؤرخ في 16 أوت 2006، حيث أصبح عدد المعاهد خمسة هي: معهد الآداب واللغات، معهد علوم الحقوق والعلوم السياسية، معهد العلوم والتكنولوجيا، معهد العلوم الطبيعية والحياة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وفي سنة 2011 وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 193/11 المؤرخ في 8 مارس 2011 تم إضافة معهد جديد للمعاهد الخمسة السابقة وهو معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية صاحب هذا زيادة في هياكل الاستقبال وبتاريخ 14 ديسمبر 2011 أعلن فخامة رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة عن ترقية المركز الجامعي إلى مصاف الجامعات، وتم ترسمه بصفة قانونية بمقتضى المرسوم التنفيذي 246/12 المؤرخ في 4 جوان 2012 المتضمن إنشاء جامعة بولاية خنشلة المتكونة من ستة كليات كما يلي¹ :

- كلية العلوم التكنولوجية
- كلية الآداب واللغات
- كلية علوم الطبيعة الحياة
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

¹ الموقع الرسمي لجامعة عباس لغرور / <https://univ-khenchela.com/>

ومنذ ذلك التاريخ تعمل جامعة خنشلة كغيرها من الجامعات تحت وصاية وزارة التعليم العالي، تعمل على تنفيذ برامجها، التي تتلخص أساساً في تنمية المعارف الفردية والجماعية والمساهمة في ترقية مستوى الثقافة المحلية والوطنية وتكوين الإطارات وغيرها للوصول إلى الغاية الأسمى وهي تنمية وتطوير البلاد.

12 التعريف بالكلية : فتحت الكلية أبوابها في السنة الجامعية 2001-2002 ، على أساس مركز جامعي ذلك بمقتضى القرار الوزاري المؤرخ 26 ماي 2002 ، المتعلق بالتسوية القانونية مع فتح فروع وتخصصات جديدة خلال السنة الجامعية 2002-2003 ليستمر عدد الطلبة والأساتذة في الارتفاع معتمدا النظام الكلاسيكي في مجال التكوين البيداغوجي متكونة من معاهد علوم اقتصادية، علوم التسيير، إعلام آلي للتسيير، خلال السنة الجامعية 2006-2007 بدأ العمل بالنظام الجديد ل.م.د وفق المرسوم 371/04 المؤرخ في 21/11/2004 ليعتمد النظام في مجال التكوين البيداغوجي بصفة نهائية¹.

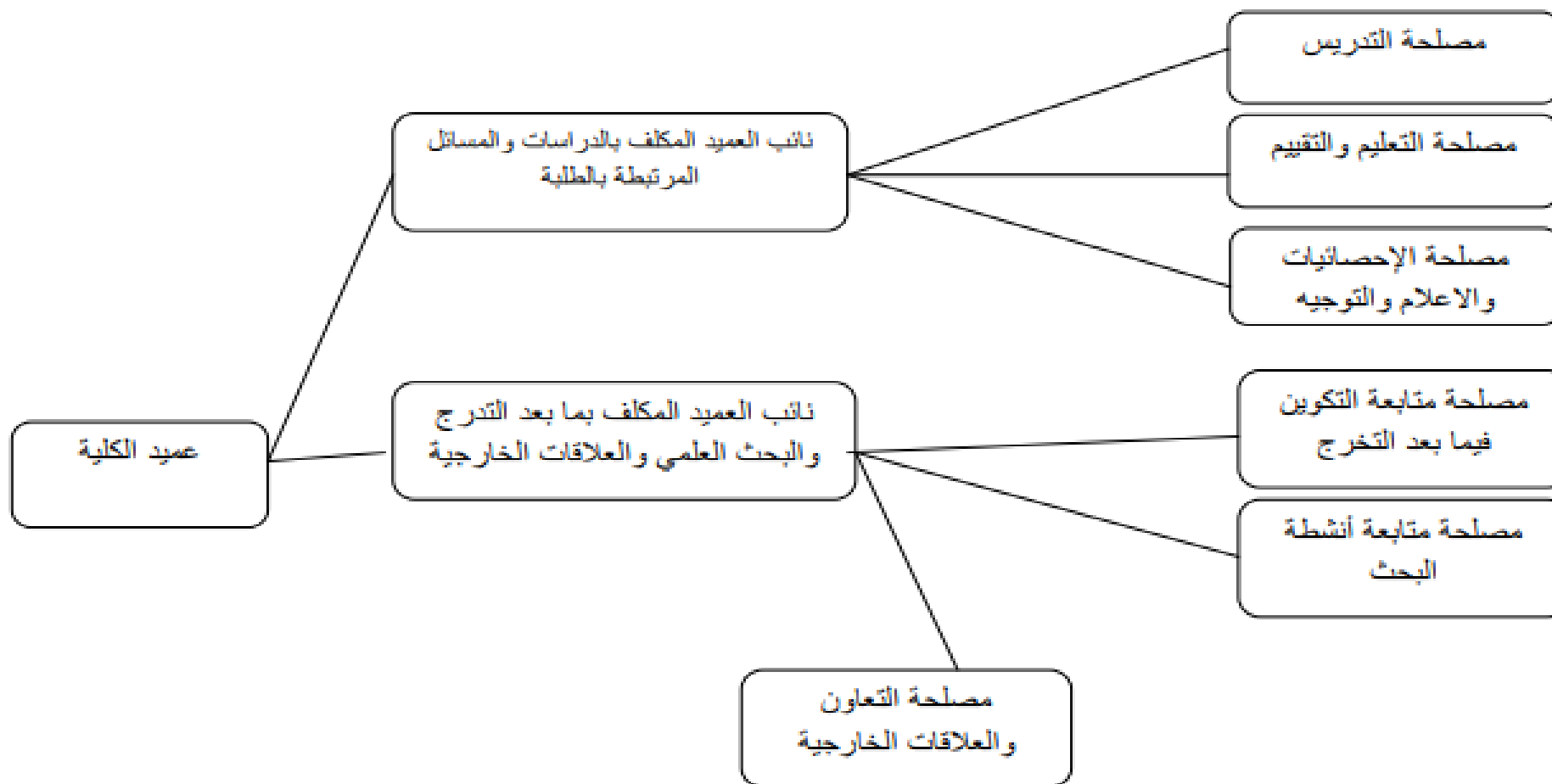
13 الموقع و الهياكل البيداغوجي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

تقع كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علم التسيير، بالقطب الجامعي الجديد خنشلة، وهو مجمع مستقل عن باقي الكليات ويتشكل من جناحين: الأول إداري والثاني بيداغوجي يتكون من 14 مدرجات 31 قاعة أعمال موجهة وقاعة تطبيق الإعلام آلي ب24 جهاز + قاعة للانترنت ب11 جهاز / قاعة للأساتذة، بالإضافة إلى مكتبة خاصة بالكلية تحتوي على تحتوي 5500 إصدار وقاعة مطالعة ب200 مقعد

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للكلية

الشكل رقم (1) الهيكل التنظيمي للكلية

¹ الموقع الرسمي لجامعة عباس لغرور / <https://univ-khenchela.com/>



المصدر : وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

في هذا المبحث سنتوقف عند الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية من عمليات تحديد عينة ومجتمع الدراسة، وتحديد المتغيرات وقياسها وطريقة جمعها وكذلك أسلوب المعالجة الإحصائية لبياناتها كما يتم تلخيص المعطيات وجدولتها وفيما يلي شرح تفصيلي لتلك الإجراءات.

المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

للوصول إلى نتائج البحث التعليمي لابد من طريقة منظمة منسقة بمعنى الوسيلة التي يتم بواسطتها الوصول إلى الحقيقة وإلى مجموعة حقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختباره للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها للوصول بها إلى ما يطلق عليه اصطلاح النظرية وهي هدف كل بحث علمي.

أولاً: المنهج

على ذكر ما سبق و انطلاقاً من طبيعة الدراسة و المعلومات المراد الحصول عليها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة و اختبار فرضياتها ميدانياً، تم الاعتماد على المنهج الإحصائي، وذلك نظراً لطبيعة البحث التي تفرض علينا إتباع هذا المنهج باعتباره طريقة تتناول أحداث و ظواهر و ممارسات موجودة للدراسة و قياس الدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة. و قد اعتمدنا هذا المنهج بهدف تحليل نتائج الدراسة الميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة - للوصول إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية و اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها

❖ **تقديم مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفون في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة - تم اختيار الموظفين بطريقة عشوائية (غير احتمالية)؛

❖ **تعريف بعينة الدراسة:** تم اختبار عينة الدراسة بطريقة عشوائية (غير احتمالية) وهم

مجموعة من الموظفين كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات القابلة للدراسة

النسبة	العدد	نوع الاستبيان
100 %	30	الاستبيانات الموزعة
100%	30	الاستبيانات المسترجعة
0%	0	الاستبيانات الغير قابلة للمعالجة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة بلغ عددها 30 موظف، حيث بعد توزيع استمارة استبيان بشكل عشوائي كان عدد استمارات المسترجعة 30 استمارة من بين الاستمارات الموزعة أي تم استرجاع العدد الإجمالي.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام عدة أدوات تتماشى مع معالجة الإحصائية المستخدمة.

أولاً- الأدوات المستخدمة في الدراسة:

الاستبيان: لغرض الحصول على البيانات والمعلومات واختبار الفرضيات التي تم طرحها للقيام بهذه الدراسة تم الاستعانة بإعداد وتصميم استبيان كأداة لجمع تلك المعلومات المتعلقة بالدراسة. حيث تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين على النحو التالي:

❖ **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين من الموظفين

وهي: الجنس، الفئة العمرية، المنصب الوظيفي، المستوى التعليمي، الخبرة

المهنية، حيث خصصنا هذا الجزء من اجل الحصول على المعلومات الشخصية

الخاصة بهم قبل إجابتهم على الاستبيان.

• **القسم الثاني:** يحتوي هذا الجزء على بعض الأسئلة المرتبطة بالدراسة حيث يحتوي

على محورين كالتالي:

✓ **المحور الأول:** ويتمثل في الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالإدارة بالمشاركة المذكورة في الجانب النظري على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -خنشلة-، ويحتوي على 15 سؤال ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن له أن يختار أكثر من فكرة؛

✓ **المحور الثاني:** هو الآخر يتمثل في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بطرح أسئلة متعلقة بالرضا الوظيفي على موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -خنشلة-، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة، ويحتوي هذا المحور على 9 أسئلة

ثانياً: السلم التقديري؛ وقد تم الاعتماد على سلم خماسي لذلك فإن المجالات تحسب بالاعتماد على المدى كما يلي المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى ومنه المدى = 5-1=4

$$\text{المدى} = 5/4 = 0.8$$

لتصبح المجالات المستخدمة كما يلي:

الجدول رقم (5): توزيع سلم ليكارت

مجال المتوسط الحسابي	[1.8-1]	[2.6-1.8]	[3.4-2.6]	[4.2-3.4]	[5-4.2]
درجة المقياس	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً

المصدر: من إعداد الطلبة.

المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة:

بغية تحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام الأدوات التالية:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية:

التكرارات تستعمل لمعرفة تكرار إختيار كل بديل من الاستبيان، أما النسبة المئوية فتستعمل لمعرفة نسبة إختيار كل بديل من بدائل الاستبيان.

ثانياً: المتوسط الحسابي:

وذلك للتعرف على متوسط إجابات الأفراد حول عبارات أداة الدراسة.

ثالثاً: الانحراف المعياري:

ويستخدم من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة اتجاه كل عبارة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما كانت النتائج أكثر مصداقية وجودة.

رابعاً: التوزيع الطبيعي:

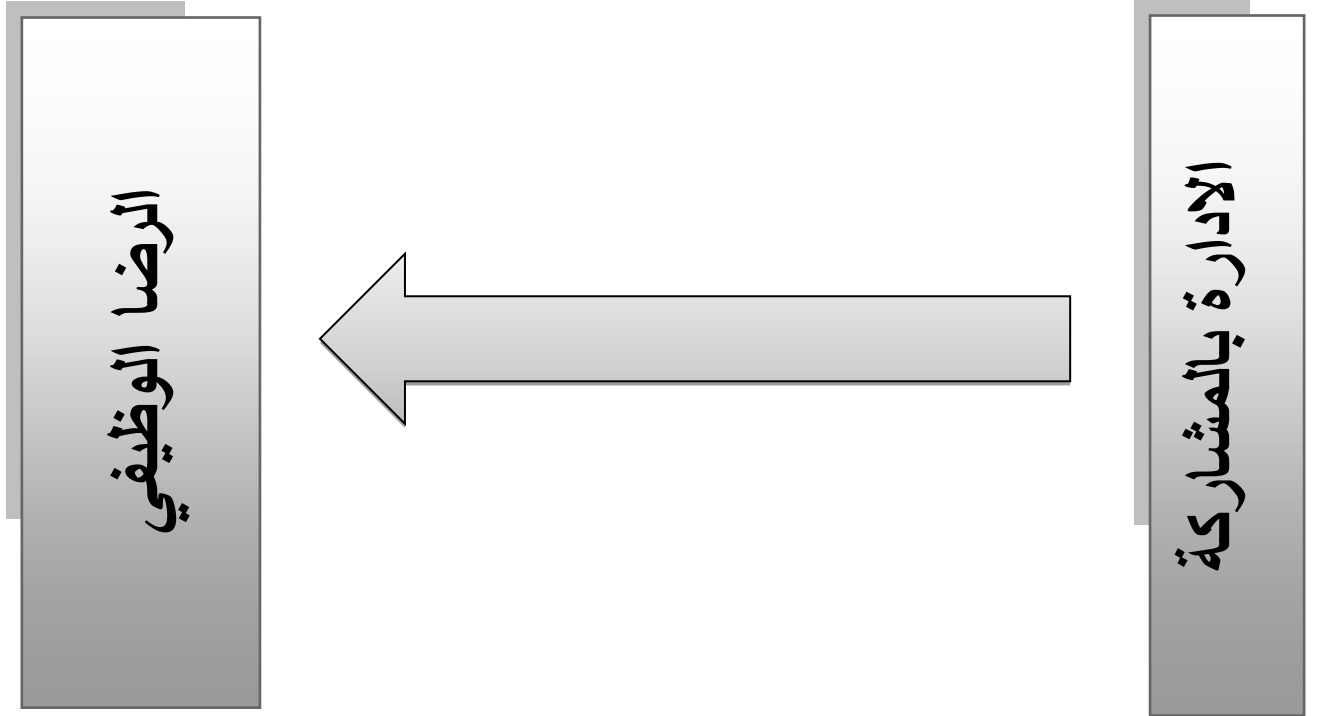
للتأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا تم استخدام اختبار كولمغروف.

خامساً: معامل الصدق والثبات:

وهو مقياس يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان ونقصد بثبات أسئلة الاستبيان استقرار المعطيات وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، أما الصدق فنقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

المطلب الثالث: نموذج الدراسة والاختبارات المستخدمة**أولاً- نموذج الدراسة:**

الشكل رقم 2: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

ثانيا- اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل الشروع في استخدام الأدوات الإحصائية وجب التأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ولهذا الغرض يتم استخدام اختبار kolmogrov –sminrov test والجدول الموالي يوضح النتائج المحصل عليها:

الجدول رقم (6): نتائج اختبار kolmogrov –sminrov test

مستوى المعنوية	عدد فقرات الاستبيان	
0.200	15	المحور الأول: الإدارة بالمشاركة

0.062	9	المحور الثاني: الرضا الوظيفي
0.081	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل محور يحقق الشرط مستوى معنوية أكبر من 0.05، مما يعني أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً ومنه يمكن استخدام الاختبارات المعملية. ثالثاً - ثبات أداة الدراسة :

تم الاعتماد على ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبيان كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

قيمة ألفا كرونباخ	عدد العناصر	المحور
0.851	15	المحور الأول: الإدارة بالمشاركة
0.881	9	المحور الثاني: الرضا الوظيفي
0.967	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0,6 ، وهذا يعني أن الاختبار إيجابي أي ثبات الاستبيان ونسبة جيدة لأغراض التحليل.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

حيث سيتم في هذا المبحث تحليل نتائج كل محور من محاور الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة وفي الأخير سيتم اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض النتائج

أولاً: التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول من الاستبيان والمتعلق بالمتغيرات الشخصية للموظفين تتكون العينة من الموظفين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -خنشلة- البالغ عددهم 30موظف حيث تم إدراج مجموعة من البيانات الشخصية لهم في استمارة الاستبيان والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المنصب الوظيفي، المستوى التعليمي، وسيتم من خلالها تحليل عينة الدراسة باعتماد التكرارات والنسب المئوية.

1. تحليل نتائج العينة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (8): يمثل الجنس

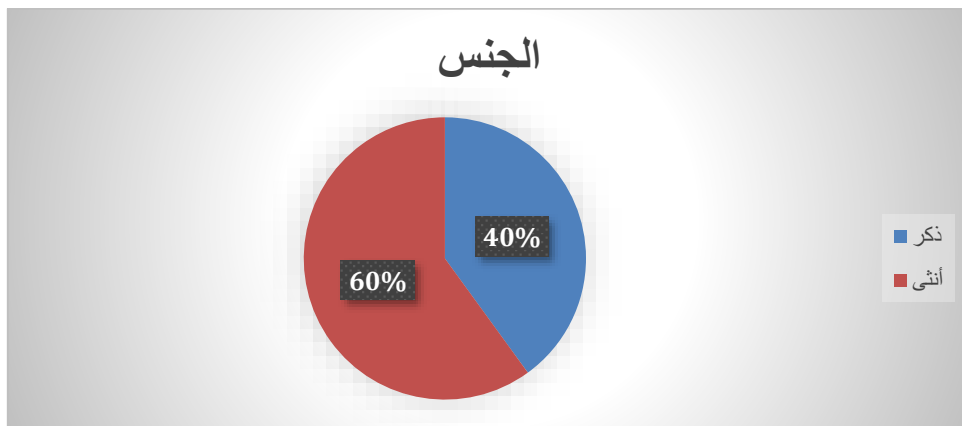
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
نكر	12	40%
أنثى	18	60%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

من خلال تحليلنا للجدول الخاص بالجنس والدائرة النسبية يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة إناث وبلغت نسبتهم 60 %، يليها بفارق كبير نسبة الموظفين الذكور حيث بلغت نسبتهم 40%.

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم 3: خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس



من إعداد الطلبة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

2. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

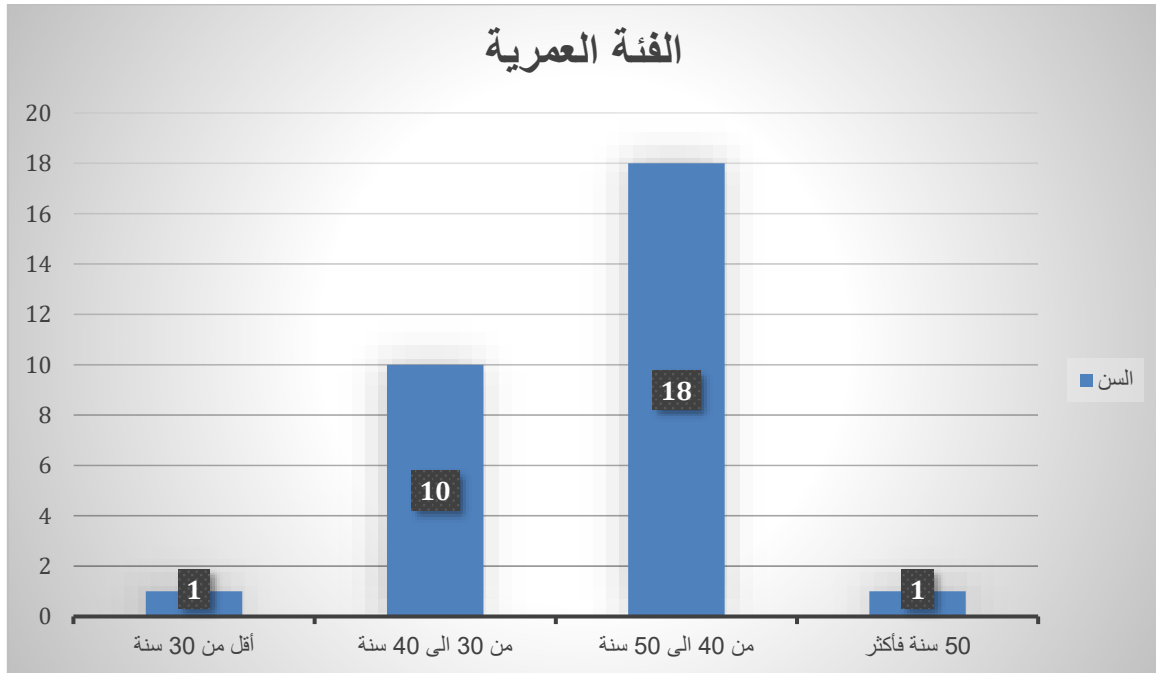
جدول رقم (9): خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
3%	1	أقل من 30 سنة
33%	10	من 30 إلى 40 سنة
60%	18	من 40 إلى 50 سنة
3%	1	50 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

✓ نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية الموظفين تتراوح أعمارهم بين 40 و50 سنة وعددهم 18 موظف حيث بلغت نسبتهم 60 % من العدد الإجمالي للموظفين، تليها نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة بنسبة 33%، وفي المرتبة الأخيرة الموظفين الذين تبلغ أعمارهم أقل من 30 سنة الذين تبلغ أعمارهم 50 سنة فأكثر فنلاحظ وجود عينة واحدة في كل فئة منهما.

الشكل رقم 4 : خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية:



من إعداد الطلبة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

3. . تحليل نتائج العينة حسب متغير المنصب الوظيفي:

جدول رقم(10): يمثل المنصب الوظيفي

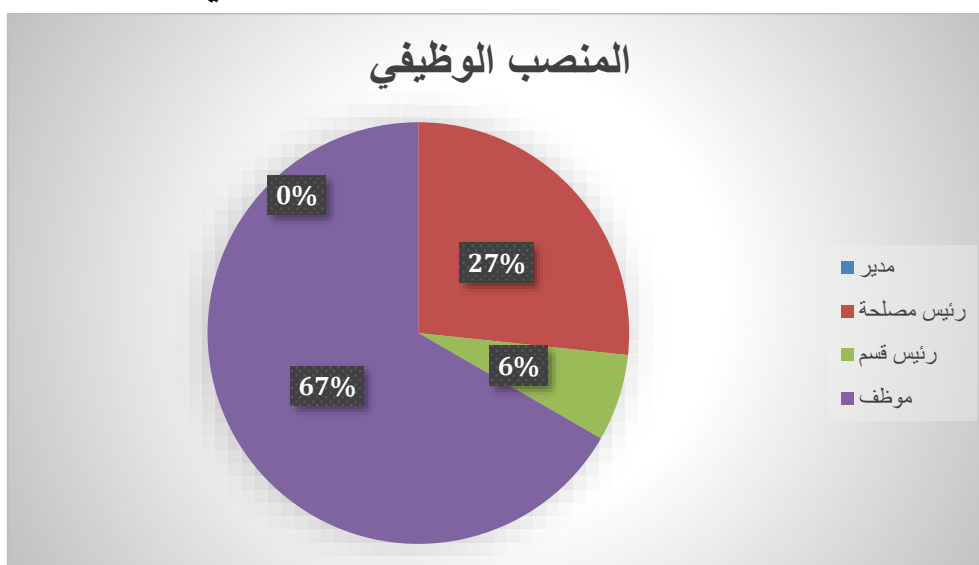
المنصب	التكرار	النسبة المئوية
مدير	0	%0
رئيس مصلحة	8	%27
رئيس قسم	2	%6
موظف	20	%67
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

من خلال تحليلنا للجدول الخاص بالمنصب الوظيفي للموظفين والدائرة النسبية يتبين لنا أن فئة الموظفين العاديين هي الفئة الغالبة حيث بلغ عددهم 20 موظف من أصل 30 موظف نسبة تقدر بـ 67%، وفي المرتبة الثانية رؤساء المصالح حيث بلغ عددهم 8 موظفين قدرت نسبتهم بـ 27%، أما المرتبة الأخيرة فكانت رؤساء الأقسام وعددهم 2 موظفين حيث بلغت نسبتهم 6%

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم 5: خصائص أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي



من إعداد الطلبة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

4. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (11): خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

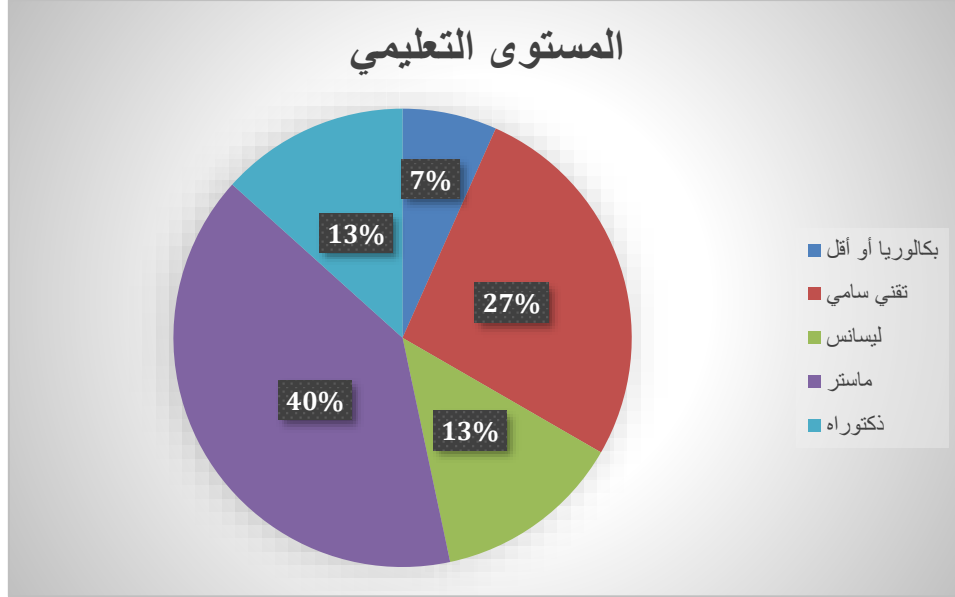
النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
7%	2	بكالوريا أو أقل
27%	8	تقني سامي
13%	4	ليسانس
40%	12	ماستر
13%	4	دكتوراه
100%	30	المجموع

من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

✓ نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون مستوى ماستر حيث بلغ عددهم 12 موظفتليها بفارق نسبة الموظفين الحاصلين على شهادة تقني سامي

حيث بلغ عددهم 8 موظفين وقدرت نسبتهم بـ 27%، تليها الموظفين الحاصلين على شهادة ليسانس والحاصلين على شهادة الدكتوراه حيث بلغت نسبة كل منهما 13%، أما في المرتبة الأخيرة فكانت للحاصلين على مستوى بكالوريا أو أقل حيث نلاحظ وجود موظفين وقدرت نسبتهم بـ 7%.

الشكل رقم 6 : خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



من إعداد الطلبة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss .

5. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

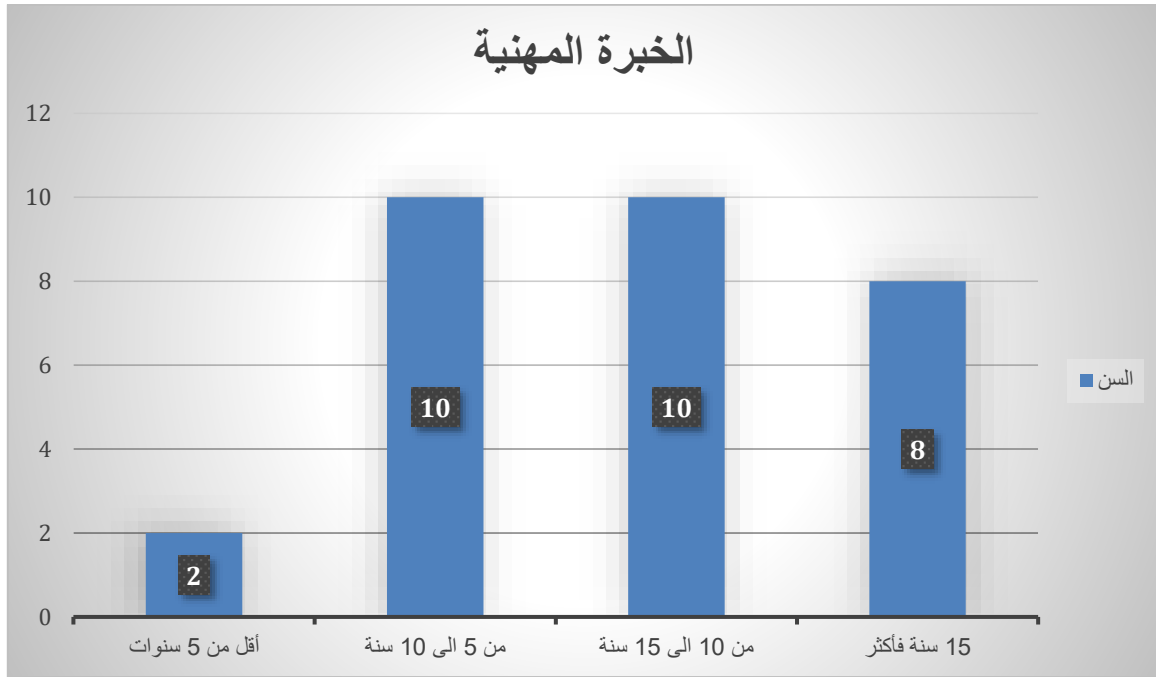
جدول رقم (12): خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
7%	2	أقل من 5 سنوات
33%	10	من 5 إلى 10 سنة
33%	10	من 10 إلى 15 سنة
27%	8	15 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

✓ نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية الموظفين يمتلكون خبرة محصورة بين 5 و10 سنة وبين 10 و15 سنة وعددهم 10 موظفين في كل فئة حيث قدرت نسبتهم ب 33 % من العدد الإجمالي للموظفين، يليها الموظفين الذين يمتلكون 15 سنة خبرة أو أكثر بنسبة 27 %، وفي المرتبة الأخيرة الموظفين الذين لم تتجاوز سنوات خبرتهم 5 سنوات حيث يوجد موظفين وتمثل نسبتهم 7 % من العدد الإجمالي للموظفين.

الشكل رقم 7 : خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:



من إعداد الطلبة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

ثانياً: تحليل نتائج القسم الثاني من الاستبانة

حيث تم تقسيم العبارات الواردة فيه في ثلاثة محاور رئيسية وهما:

1. عرض النتائج الخاصة بالمحور الأول: الإدارة بالمشاركة

يتكون محور الإدارة بالمشاركة من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 15 عنصر

وهي:

الجدول رقم (13): تحليل عبارات المحور الأول الإدارة بالمشاركة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرقم
2	عالية	0,788	4,000	7	18	3	2	0	التكرار
				23,3	60,0	10,0	6,7	0	النسبة
1	عالية	0,669	4,033	6	20	3	1	0	التكرار
				20,0	66,7	10,0	3,3	0	النسبة
4	عالية	0,681	3,867	4	19	6	1	0	التكرار
				13,3	63,3	20,0	3,3	0	النسبة
9	عالية	0,900	3,500	3	14	8	5	0	التكرار
				10,0	46,7	26,7	16,7	0	النسبة
3	عالية	0,740	3,933	6	17	6	1	0	التكرار
				20,0	56,7	20,0	3,3	0	النسبة
6	عالية	0,898	3,767	6	14	7	3	0	التكرار
				20,0	46,7	23,3	10,0	0	النسبة
8	عالية	0,809	3,633	3	16	8	3	0	التكرار
				10,0	53,3	26,7	10,0	0	النسبة
7	عالية	1,015	3,733	6	16	2	6	0	التكرار

				20,0	53,3	6,7	20,0	0	النسبة	
14	متوسطة	1,245	2,967	4	6	9	7	4	التكرار	09
				13,3	20,0	30,0	23,3	13,3	النسبة	
5	عالية	0,950	3,833	7	15	4	4	0	التكرار	10
				23,3	50,0	13,3	13,3	0	النسبة	
15	ضعيفة	0,994	2,333	0	4	9	10	7	التكرار	11
				0	13,3	30,0	33,3	23,3	النسبة	
10	عالية	1,075	3,500	6	10	7	7	0	التكرار	12
				20,0	33,3	23,3	23,3	0	النسبة	
13	متوسطة	1,186	3,200	4	9	9	5	3	التكرار	13
				13,3	30,0	30,0	16,7	10,0	النسبة	
12	متوسطة	1,236	3,300	5	10	7	5	3	التكرار	14
				16,7	33,3	23,3	16,7	10,0	النسبة	
11	عالية	1,192	3,400	5	11	8	3	3	التكرار	15
				16,7	36,7	26,7	10,0	10,0	النسبة	
	عالية			المحور الأول: الإدارة بالمشاركة						

من إعداد الطلبة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

- ❖ احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 4.033 وانحراف معياري قدره 0.669 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنهم يشاركون زملائهم المعلومات و البيانات الذين يحتاجونها في العمل.
- ❖ احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 4.000 وانحراف معياري قدره 0.788 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن إدارة المؤسسة توفر المعلومات اللازمة للموظفين.
- ❖ احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي قدره 3.933 وانحراف معياري قدره 0.740 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن عملهم يزيد ضمن الجماعة من التزامهم في العمل.
- ❖ احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي 3.867 وانحراف معياري قدره 0.681 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن مهارات الاتصال العالية بين زملائهم تساهم في تسهيل إنجاز مهامهم .
- ❖ احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدره 3.833 وانحراف معياري قدره 0.950 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن إدارة المؤسسة تتوقع منهم تحقيق نتائج جيدة باستمرار.
- ❖ احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي قدره 3.767 وانحراف معياري قدره 0.898 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن علاقتهم مع رؤسائهم تسودها الثقة المتبادلة .
- ❖ احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 08 بمتوسط حسابي قدره 3.733 وانحراف معياري قدره 1.015 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنهم يفضلون العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي

- ❖ احتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي قدره 3.633 وانحراف معياري قدره 0.809 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية والموظفون بالمؤسسة يعملون بروح الفريق .
- ❖ احتلت المرتبة التاسعة العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 3.500 وانحراف معياري قدره 0.900 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يتحصلون على المعلومات اللازمة لإنجاز عملهم في الوقت المناسب .
- ❖ احتلت المرتبة العاشرة العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي قدره 3.500 وانحراف معياري قدره 1.075 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن رئيسهم في العمل يشجعهم على تحمل مسؤوليات أكبر .
- ❖ احتلت المرتبة الحادية عشر العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي قدره 3.400 وانحراف معياري قدره 1.192 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنهم يسيطرون بدرجة كبيرة على الطرق المستخدمة في عملهم
- ❖ احتلت المرتبة الثانية عشر العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي قدره 3.300 وانحراف معياري قدره 1.236 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن برامج التدريب تساعدهم على القيام بأعمالهم ضمن فريق العمل
- ❖ احتلت المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي قدره 3.200 وانحراف معياري قدره 1.186 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على مضمون برامج التدريب التي تقدمها المؤسسة
- ❖ احتلت المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم 09 بمتوسط حسابي قدره 2.967 وانحراف معياري قدره 1.245 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن نظام الحوافز المعمول به يتميز بالعدالة.

❖ احتلت المرتبة الخامسة عشر العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي قدره 2.333 وانحراف معياري قدره 0.994 ودرجة الموافقة ضعيفة وهذا يدل على أن العبارة سلبية وأفراد العينة لا يتلقون مكافآت مادية عندما يقومون بأعمال إبداعية.

2. عرض النتائج الخاصة بالمحور الثاني: الرضا الوظيفي

يتكون محور الرضا الوظيفي من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 13 عناصر وهي:

الجدول رقم (14): تحليل عبارات المحور الثاني الرضا الوظيفي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	الرقم
8	ضعيفة	1,382	2,567	2	8	5	5	10	التكرار	01
				6,7	26,7	16,7	16,7	33,3	النسبة	
9	ضعيفة	1,278	2,433	2	5	6	8	9	التكرار	02
				6,7	16,7	20,0	26,7	30,0	النسبة	
5	متوسطة	1,224	3,133	4	9	7	7	3	التكرار	03
				13,3	30,0	23,3	23,3	10,0	النسبة	
6	ضعيفة	1,241	2,667	2	7	6	9	6	التكرار	04
				6,7	23,3	20,0	30,0	20,0	النسبة	
4	متوسطة	0,935	3,233	2	11	9	8	0	التكرار	05
				6,7	36,7	30,0	26,7	0	النسبة	

2	متوسطة	1,273	3,633	9	9	7	2	3	التكرار	06
				30,0	30,0	23,3	6,7	10,0	النسبة	
3	عالية	1,194	3,433	5	13	4	6	2	التكرار	07
				16,7	43,3	13,3	20,0	6,7	النسبة	
1	عالية	1,129	3,633	7	12	5	5	1	التكرار	08
				23,3	40,0	16,7	16,7	3,3	النسبة	
7	ضعيفة	1,133	2,600	1	6	9	8	6	التكرار	09
				3,3	20,0	30,0	26,7	20,0	النسبة	
	عالية			المحور الثاني: الرضا الوظيفي						

من إعداد الطلبة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

- ❖ احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 08 بمتوسط حسابي قدره 3.633 وانحراف معياري قدره 1.129 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة راضون عن مجال الحرية الذي يفسحه لهم رئيس القسم في العمل .
- ❖ احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي قدره 3.633 وانحراف معياري قدره 1.273 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون راضون عن علاقتهم مع زملائهم في العمل
- ❖ احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي قدره 3.433 وانحراف معياري قدره 1.194 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون راضون عن حجم المساعدة التي يتلقونها من زملائهم في العمل .

❖ احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي قدره 3.233 وانحراف معياري قدره 0.935 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة راضون عن جودة التجهيزات التي توفرها إدارة المؤسسة لهم.

❖ احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 3.133 وانحراف معياري قدره 1.224 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة راضون عن العمل الذي يمارسونه وأنه يتماشى مع قدراتهم.

❖ احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 2.667 وانحراف معياري قدره 1.241 ودرجة الموافقة ضعيفة وهذا يدل على أن العبارة سلبية وأفراد العينة غير راضين عن التعويض الذي تقدمه لهم الإدارة و الخاص بالساعات الإضافية للعمل .

❖ احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 09 بمتوسط حسابي قدره 2.600 وانحراف معياري قدره 1.133 ودرجة الموافقة ضعيفة وهذا يدل على أن العبارة سلبية وأفراد العينة غير راضين عن المكافآت التشجيعية التي تمنحها المؤسسة لهم

❖ احتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 2.567 وانحراف معياري قدره 1.382 ودرجة الموافقة ضعيفة وهذا يدل على أن العبارة سلبية وأفراد العينة يعتبرون الراتب الذي يتقاضونه غير مرضي مقارنة بالرواتب في المؤسسات الأخرى

❖ احتلت المرتبة التاسعة العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 2.433 وانحراف معياري قدره 1.278 ودرجة الموافقة ضعيفة وهذا يدل على أن العبارة سلبية وأفراد العينة يعتبرون الراتب الذي يتقاضونه غير مرضي مقارنة بحجم مهامهم و مسؤولياتهم داخل العمل

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات؛

يتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات التي تعتبر إجابات مبدئية على تساؤلات الدراسة

والتأكد من تحققها أو عدم تحققها.

1. الفرضية الرئيسية:

للإدارة بالمشاركة دور في تعزيز الرضا الوظيفي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -ولاية خنشلة- عند مستوى معنوية $0.05\alpha \leq ..$

- فرضية العدم H_0 : توجد علاقة بين الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي؛
- الفرضية البديلة H_1 : لا توجد علاقة بين الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي؛

جدول رقم (15): نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الرئيسية الأولى للعلاقة بين

الإدارة بالمشاركة و الرضا الوظيفي

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	التباين المفسر	قيمة فيشر المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
	0.812	0.805	0.743	0.74455	1.776	29	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي والإدارة بالمشاركة بلغ 0.812 عند مستوى معنوية 0.000 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H_0 توجد علاقة بين الإدارة بالمشاركة و الرضا الوظيفي؛ على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -ولاية خنشلة- عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

2. الفرضيات الفرعية

الفرضية 1:

- **فرضية العدم H0** : للإتصال دور فعال على الرضا الوظيفي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -خنشلة-؛
- **الفرضية البديلة H1** : لا يجد دور للإتصال على الرضا الوظيفي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -خنشلة-.

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.029 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H0 للإتصال دور فعال على الرضا الوظيفي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -خنشلة-

الفرضية 2:

- **فرضية العدم H0** :توجد علاقة بين بناء فرق العمل و الرضا الوظيفي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -خنشلة-؛
- **الفرضية البديلة H1** : لا توجد علاقة بين فرق العمل و الرضا الوظيفي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -خنشلة-.

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.048 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H0 توجد علاقة بين بناء فرق العمل و الرضا الوظيفي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -خنشلة-

الفرضية 3:

- **فرضية العدم H0** : يساهم التحفيز والتدريب في الرضا الوظيفي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -خنشلة-؛

- الفرضية البديلة H1 : لا يساهم التحفيز والتدريب على الرضا الوظيفي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -خنشلة -.

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.046 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H0 يساهم التحفيز والتدريب في الرضا الوظيفي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -خنشلة

ومنه يمكن صياغة معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y_i = 0.344x_1 + 0.587x_2 + 0.149x_3 + 4.402$$

x_1 : الاتصال

x_2 : فرق العمل

x_3 : التحفيز والتدريب

Y_i : الرضا الوظيفي

جدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للعلاقة بين أبعاد آليات الحوكمة

والرضا الوظيفي

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري	β	
0.041	2.150		2.047	4.402	الثابت

0.029	1.073	0.193	0.321	0.344	الاتصال
0.048	1.986	0.413	0.295	0.587	بناء فرق العمل
0.046	0.752	0.157	0.199	0.149	التحفيز والتدريب

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول التالي نلاحظ انه عندما كلما حصل تغير في أبعاد الإدارة بالمشاركة تتغير قيمة الرضا الوظيفي وعند انعدام كل الأبعاد الخاصة بالإدارة بالمشاركة تصبح قيمة

الرضا الوظيفي 4.402

التفسير الإحصائي:

- عندما يتغير الإتصال بوحدة واحدة فإن الرضا الوظيفي يتغير بقيمة 0.344
- عندما يتغير فرق العمل بوحدة واحدة فإن الرضا الوظيفي يتغير بقيمة 0.587
- عندما يتغير التحفيز والتدريب بوحدة واحدة فإن الرضا الوظيفي يتغير بقيمة 0.149
- 4.402 هي القيمة الدنيا عند انعدام قيم جميع الأبعاد

ومن خلال تحليل نجد أن الإدارة بالمشاركة تساهم بشكل كبير في الرضا الوظيفي وعليه

نقبل النموذج الإحصائي ككل

خلاصة الفصل الثالث:

يعد هذا الفصل تدعيماً للفصول السابقة من خلال التحقق من الجانب النظري عند تطبيقه ميدانياً حيث قمنا في هذا الفصل بوصف مجتمع وعينة الدراسة وكذا تفسير نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات و الفروق وهذا بعد توزيع الاستبيان المتمثل في أداة الدراسة التطبيقية على عينة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وتحليله وتفرغته باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss للتعرف على دور الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي

الخاتمة

إختبرت هذه الدراسة دور الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي من خلال تكوين خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة وفهم العلاقة بينهما، إذ تم دراسة الأبعاد المختلفة للإدارة بالمشاركة، والمتمثلة في: الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، تحفيز العاملين، التدريب، وعليه فإن هذه الدراسة توصلت إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية تم بناءا عليها تقديم إقتراحات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أولا : نتائج الدراسة .

النتائج النظرية:

- من أهم النتائج النظرية المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ما يلي :
- إن الإدارة بالمشاركة هي أحد الميادين الحديثة نسبيا، وهي من الحقول التي لم تتضح بصورتها المتكاملة يعد وهي لا تزال في مرحلة الاكتشاف الذاتي، والغرض الأساسي لهذه الإدارة هو التخطيط الفعال والكفاء لأنشطة وجهود الإدارة مع توجيهها والرقابة عليها وصولا إلى تحقيق الأهداف.
- توجه المؤسسة الحديثة نحو تطبيق مدخل الإدارة المشاركة يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات متميزة ويوفر لها قدرات واسعة من التنافسية وإستغلال أمثل لمورد البشري من خلال إكتساب ثقته ورضاه وولائه للمؤسسة، كما توفر نظاما دقيقا وفعالاً للتخطيط والتنفيذ والرقابة على مختلف العمليات الإدارية والتنفيذية، كما يدعم فلسفة الإدارة العليا وإتجاهاتها، ويؤثر في سلوك الأفراد بالمؤسسة وفي إمكانياتهم وقدراتهم وإتجاهاتهم .
- 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 والإجراءات الجوهرية وهي:الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، تحفيز العاملين، التدريب.
- يعتبر الرضا الوظيفي المحدد الرئيسي لنجاح المنظمات باعتباره الناتج النهائي التي تصبوا إلى تحقيقه والحفاظ عليه المؤسسات الرائدة، فإذا كان المستوى مرتفعا فهو مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة وإستقرارها وتحقيق مجمل أهدافها.

- تؤثر الإدارة بالمشاركة بأبعادها (الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، تحفيز العاملين، التدريب) بشكل إيجابي 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:

- يوجد دور ايجابي للإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي
- لبناء فرق العمل دور إيجابي على الرضا الوظيفي
- توجد مساهمة ضعيفة لأبعاد الإدارة بالمشاركة في الرضا الوظيفي.
- لا توجد فروق في محاور الدراسة في آراء أفراد العينة تعزي لمتغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية.

ثانيا : الإقتراحات

في ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات الهادفة إلى تعزيز دور الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وتتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:

- العمل على توفير المعلومات اللازمة في وقتها المحدد للعاملين بالمؤسسة.
- تفعيل قنوات الإتصال الفعال بين جميع أفراد المؤسسة.
- الحرص على جذب أصحاب المهارات والكفاءات للعمل ضمن فريق.
- منح الموظفين حرية في المشاركة في صنع قرارات الإدارية بالمؤسسة.

ثالثا : أفاق الدراسة :

- دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق إدارة التغيير بالمؤسسة .
- أثر تكنولوجيا المعلومات على عمليات الإدارة بالمشاركة.
- دور التنوع الثقافي في رفع مستوى الرضا الوظيفي.
- دور الإدارة بالمشاركة في التحكم بمستويات الصراع التنظيمي.

قائمة المراجع

الكتب:

1. نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية و التطبيق ، مكتبة دار الثقافة و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، 2003.
2. احمد ماهر ،الإدارة المبادئ والمهارات ،الدار الجامعية للطباعة والنشر ،الاسكندرية مصر ،2004 .
3. رعد حسن الصرن ،نظريات الإدارة والاعمال ،دراسة ل401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها ،دار الرضا للنشر ، الطبعة الاولى ، دمشق سوريا 2004
4. أحمد وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط1 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002
5. محمد عبد الفتاح باغي ،مبادئ الإدارة العامة ،دار الخريجي للنشر والتوزيع ،الرياض المملكة العربية السعودية ،1996
6. فاتن احمد ابو بكر ،الإدارة المفتوحة ، اترك للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ،القاهرة ،مصر ،2000،
7. خيضر كاظم حمود الفريحات و اخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2009
8. منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر،ط1، القاهرة.
9. محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح، الرضا والولاء الوظيفي:قيم و أخلاقيات العمل، زمزم للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2011.
10. زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار السيرة للنشر والتوزيع، الاردن،2011.
11. د.ايهاب عيسى المصري، د.طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني(مفهومه، عوامله، نظرياته ومقياس الرضا الوظيفي والمهني في العمل)، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، مصر، 2014.

12. محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، ط01، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، 2011 .
13. الحيدر عبد المحسن وبن طالب ابراهيم، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض(بحث ميداني) معهد الإدارة العامة، بدون طبعة، بدون دار النشر ، 2005.
14. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي و مهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، 2015.
15. فايذة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الإجتماعية، ط 01، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر، 2011.
16. محمد الصيرفي، السلوك الاداري العلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2007.
17. خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 1998، ص126.
18. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2000.
19. ناصر بن ضيف الله الحربي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة عالم السيارات المحدودة، ملتقى البحث العلمي، منتدى طلاب و طالبات جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك عبد العزيز، قسم إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، 1427هـ.
20. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
21. احمد صفر عاشور (ج)، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.

22. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الاردن، 2003.
- 23.فايزة محمد رجب منسي، الرضا الوظيفي للعاملين، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011.
- 24.ناصر دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 25.ماجدة عطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، الاردن، 2003.
- 26.لكحل بونيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، دار المثقف للنشر والتوزيع، ط1، 2018.
- 27.احمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد والعشرين، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2000.
- المذكرات**
- 28.محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين و الإدارة، بحث علمي استكملا للمتطلبات درجة الدكتوراة، كلية الإدارة جامعة سانت كليمانتس ، النسخة العربية، 2009،
- 29.طبأخي سناء، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين ،مذكرة نيل شهادة الماجستير 2010 برج بوعريج
- 30.ليندة رقام، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة -، رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس ،سطيف -الجزائر- 2007
- 31.سالي علي محمد، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000 .

32. شنوفي نورالدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر 2005 .
33. 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.
34. ساعد قرمش زهرة، دورالتدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكدة، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2007.
35. جيلح الصالح، اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، الجزائر، 2004.

المجلات:

36. نوال فرحون ،ربيع قرين ،معوقات الإدارة بالمشاركة وأثارها على الالتزام التنظيمي ، المجلة الجزائرية للامن والتنمية ،المجلد 10 ،العدد 03، 2021.
37. ليندة رقام ،مشاركة الأعمال في تسيير المؤسسة الوطنية واقع و تحديات، مجلة العلوم الانسانية العدد 02 جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر -2002
38. برزوق عبد الرفيق ،دريس نبيل ، واقع تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة تطبيقية بمدرية الأشغال العمومية تيبازة الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية المجلد15 العدد01، 2022
39. لطيفة سنون ،اثر الاتصال الفعال على المشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرار في المؤسسة ،مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية ،مجلة بحوث ودراسات المجلد 10 العدد

2023، 1

40. محمد سبيهان ،بومدين طاشمة ،دور التدريب الاداري في تطوير قدرات الموظف العام ،مجلة القانون الدستوري و المؤسسات السياسية المجلد 6 العدد 2 ،2022
41. زقار ليلي ،بلقرع فاطنة ،اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التمييز التنظيمي ،مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية ،المجلد 6 العدد 1 ،جامعة زيان عاشور الجلفة،2022
42. مكيد علي ،مقرب سارة ،دور تفويض في تنمية الإبداع الاداري ،مجلة الاقتصاد الجديد ،المجلد 02 ،العدد 13 ،جامعة المدية ،2015
43. فوزي عبد الله العليش أحمد مصطفى الحسين، الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن مجلة المنارة، المجلد 14، العدد الأول، 2008.
44. محمد قريشي- لطيفة سبتي، دور التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بسكرة، في مجلة الاقتصاد و التنمية-مخبر التنمية المحلية المستدامة-جامعة المدية، العدد4، جوان 2015.
45. زكي حنوش، الحوافز والتنمية الشاملة: مجلة الإدارة العامة، العدد 47، لشهري سبتمبر واكتوبر، حلب ، سوريا، 1985.

الملتقيات و المؤتمرات

46. صالح حميدات ،دور التسيير بالمشاركة على اداء المؤسسة الإنتاجية:راسة ميدانية بشركة سونلغاز الكهرباء بجيجل، الملتقى الدولي حول اداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، كلية علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ،الجزائر 2009
47. العياشي عنصر ،الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة جزائرية ،الملتقى العلمي حول المدينة والمؤسسة غدا ،مركز البحوث في الاثربولوجيا الاجتماعية والنقابية وهران الجزائر 1997

48. قاسمي شوني، تيقان بوبكر ، مكانة المشاركة في صناعة القرار في ظل رهانات تحسين اداء وفعالية المؤسسة الاقتصادية الجزائر نموذجا ،الملتقى المحلي الدولي الرابع حول اداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ،الجزائر 2009
49. عبد الكريم بن اعراب ، تسيير المنشأة ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2004.

المواقع الإلكترونية

50. <https://univ-khenchela.com>

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عباس لغرور -خنشلة-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - قسم علوم التسيير-

تخصص - تسيير عمومي -

استبانة لقياس:

دور الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي دراسة حالة كلية
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -خنشلة -

في إطار إجراء تريض 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 بالاجابة على العبارات التي تحتويها الاستبانة 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 لملا الاستبانة :

- لا يتم كتابة الاسم و اللقب .
- يتم وضع العلامة (x) داخل الخانة المناسبة
- يرجى التأكد من الإجابة على كافة العبارات

إعداد الطالبان :

- بوشارب حمزة

- بوشارب انيس

المحور الأول : البيانات الشخصية

1-الجنس : ذكر أنثى

2-العمر : اقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3-المنصب الوظيفي:

مدير رئيس مصلحة

رئيس قسم موظف

4-المستوى التعليمي :

بكالوريا أو أقل نتقني سامي

ليسانس ماستر

الدكتوراه

5-الخبرة المهنية

اقل من 5 سنوات من 05 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة من 15 سنة فأكثر

المحور الثاني : الإدارة بالمشاركة

الرقم	عبارات الاستبانة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
-------	------------------	------------	-------	-------	----------	---------------

1	توفر إدارة المؤسسة المعلومات الزمة للموظفين.					
2	أشارك زمائتي المعلومات و البيانات.					
3	تسهل مهارات الاتصال العالية بين ومالك في تسهيل إنجاز مهامك.					
4	تحصل على المعلومات اللازمة لانجاز عملك في الوقت المناسب.					
5	يزيد عملي ضمن الجماعة من التزامي في العمل.					
6	علاقتك مع رؤسائك تسودها الثقة المتبادلة.					
7	يعمل الموظفون بالمؤسسة بروح الفريق.					
8	تفضل العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي					
9	يتميز نظام الحوافز المعمول به بالعدالة.					
10	تتوقع منك إدارة المؤسسة تحقيق نتائج جيدة باستمرار.					
11	تتلقى مكافآت مادية عندما تقوم بأعمال إبداعية.					
12	يشجعني رئيسي على تحمل مسؤوليات أكبر.					
13	توافق على مضمون برامج التدريب التي تقدمها المؤسسة					
14	تساعدك برامج التدريب على القيام بأعمالك ضمن فريق العمل					
15	تسيطر بدرجة كبيرة على الطرق المستخدمة في عملك					

المحور الثالث : الرضا الوظيفي

					يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في المؤسسات مرضيا لك	16
					يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك و مسؤولياتك داخل العمل مرضيا لك	17
					أنت راضي عن العمل الذي تمارسه لأنه يتماشى و قدراتك.	18
					أنت راضي عن التعويض الذي تقدمه لك الإدارة و الخاص بالساعات الإضافية للعمل.	19
					أنت راضي عن جودة التجهيزات التي توفرها لك إدارة المؤسسة.	20
					أنت راضي عن علاقتك مع زملائك في العمل	21
					أنت راضي عن حجم المساعدة التي تتلقاها من زملائك في العمل.	22
					أنت راضي عن مجال الحرية الذي يفسحه لك رئيس القسم في العمل.	23
					أنت راضي عن المكافآت التشجيعية التي تمنحها المؤسسة	24

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	12	40,0	40,0	40,0
	أنثى	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	1	3,3	3,3	3,3
	من 30 إلى 40 سنة	10	33,3	33,3	36,7
	من 40 إلى 50 سنة	18	60,0	60,0	96,7
	من 50 سنة فأكثر	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		المنصب			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس مصلحة	8	26,7	26,7	26,7
	رئيس قسم	2	6,7	6,7	33,3
	موظف	20	66,7	66,7	100,0

Total	30	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا أو أقل	2	6,7	6,7	6,7
	تقني سامي	8	26,7	26,7	33,3
	ليسانس	4	13,3	13,3	46,7
	ماجستير	12	40,0	40,0	86,7
	دكتوراه	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	2	6,7	6,7	6,7
	من 5 إلى 10 سنوات	10	33,3	33,3	40,0
	من 10 إلى 15 سنة	10	33,3	33,3	73,3
	سنة فأكثر 15	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

. توفر إدارة المؤسسة المعلومات اللازمة للموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,7	6,7	6,7

محايد	3	10,0	10,0	16,7
موافق	18	60,0	60,0	76,7
موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

. أشارك زملائي المعلومات و البيانات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	3	10,0	10,0	13,3
	موافق	20	66,7	66,7	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

. تسهم مهارات الاتصال العالية بين زملائك في تسهيل إنجاز مهامك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	6	20,0	20,0	23,3
	موافق	19	63,3	63,3	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

. تحصل على المعلومات اللازمة لانجاز عملك في الوقت المناسب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	16,7	16,7	16,7
	محايد	8	26,7	26,7	43,3
	موافق	14	46,7	46,7	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يزيد عملي ضمن الجماعة من التزامي في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	6	20,0	20,0	23,3
	موافق	17	56,7	56,7	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

. علاقتك مع رؤسائك تسودها الثقة المتبادلة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	7	23,3	23,3	33,3
	موافق	14	46,7	46,7	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

. يعمل الموظفون بالمؤسسة بروح الفريق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	8	26,7	26,7	36,7
	موافق	16	53,3	53,3	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تفضل العمل بشكل جماعي على العمل بشكل فردي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	20,0	20,0	20,0
	محايد	2	6,7	6,7	26,7
	موافق	16	53,3	53,3	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

. يتميز نظام الحوافز المعمول به بالعدالة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	13,3	13,3	13,3
	غير موافق	7	23,3	23,3	36,7
	محايد	9	30,0	30,0	66,7
	موافق	6	20,0	20,0	86,7

موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تتوقع منك إدارة المؤسسة تحقيق نتائج جيدة باستمرار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	13,3	13,3	13,3
	محايد	4	13,3	13,3	26,7
	موافق	15	50,0	50,0	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تتلقى مكافآت مادية عندما تقوم بأعمال ابداعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	23,3	23,3	23,3
	غير موافق	10	33,3	33,3	56,7
	محايد	9	30,0	30,0	86,7
	موافق	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

. يشجعني رئيسي على تحمل مسؤوليات أكبر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	23,3	23,3	23,3

محايد	7	23,3	23,3	46,7
موافق	10	33,3	33,3	80,0
موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

توافق على مضمون برامج التدريب التي تقدمها المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	5	16,7	16,7	26,7
	محايد	9	30,0	30,0	56,7
	موافق	9	30,0	30,0	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تساعدك برامج التدريب على القيام بأعمالك ضمن فريق العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	5	16,7	16,7	26,7
	محايد	7	23,3	23,3	50,0
	موافق	10	33,3	33,3	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تسيطر بدرجة كبيرة على الطرق المستخدمة في عملك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	3	10,0	10,0	20,0
	محايد	8	26,7	26,7	46,7
	موافق	11	36,7	36,7	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في المؤسسات مرضيا لك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	33,3	33,3	33,3
	غير موافق	5	16,7	16,7	50,0
	محايد	5	16,7	16,7	66,7
	موافق	8	26,7	26,7	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك و مسؤولياتك داخل العمل مرضيا لك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	30,0	30,0	30,0
	غير موافق	8	26,7	26,7	56,7
	محايد	6	20,0	20,0	76,7

موافق	5	16,7	16,7	93,3
موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

انت راضي عن العمل الذي تمارسه أنه يتماشى و قدراتك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	7	23,3	23,3	33,3
	محايد	7	23,3	23,3	56,7
	موافق	9	30,0	30,0	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

انت راضي عن التعويض الذي تقدمه لك الإدارة و الخاص بالساعات الاضافية للعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	20,0	20,0	20,0
	غير موافق	9	30,0	30,0	50,0
	محايد	6	20,0	20,0	70,0
	موافق	7	23,3	23,3	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

انت راضي عن جودة التجهيزات التي توفرها لك إدارة المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	26,7	26,7	26,7
	محايد	9	30,0	30,0	56,7
	موافق	11	36,7	36,7	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

انت راضي عن علاقتك مع زملائك في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	2	6,7	6,7	16,7
	محايد	7	23,3	23,3	40,0
	موافق	9	30,0	30,0	70,0
	موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

. انت راضي عن حجم المساعدة التي تتلقاها من زملائك في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	6	20,0	20,0	26,7
	محايد	4	13,3	13,3	40,0
	موافق	13	43,3	43,3	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0

Total	30	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

. أنت راضي عن مجال الحرية الذي يفسحه لك رئيس القسم في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	5	16,7	16,7	20,0
	محايد	5	16,7	16,7	36,7
	موافق	12	40,0	40,0	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

انت راضي عن المكافآت التشجيعية التي تمنحها المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	20,0	20,0	20,0
	غير موافق	8	26,7	26,7	46,7
	محايد	9	30,0	30,0	76,7
	موافق	6	20,0	20,0	96,7
	موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الحفز, الاتصال, بناء الفرق ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,812 ^a	,805	,743	,74455	,170	1,776	3	26	,000

a. Prédicteurs : (Constante), الحفز, الاتصال, بناء الفرق

b. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

ANOVA^a

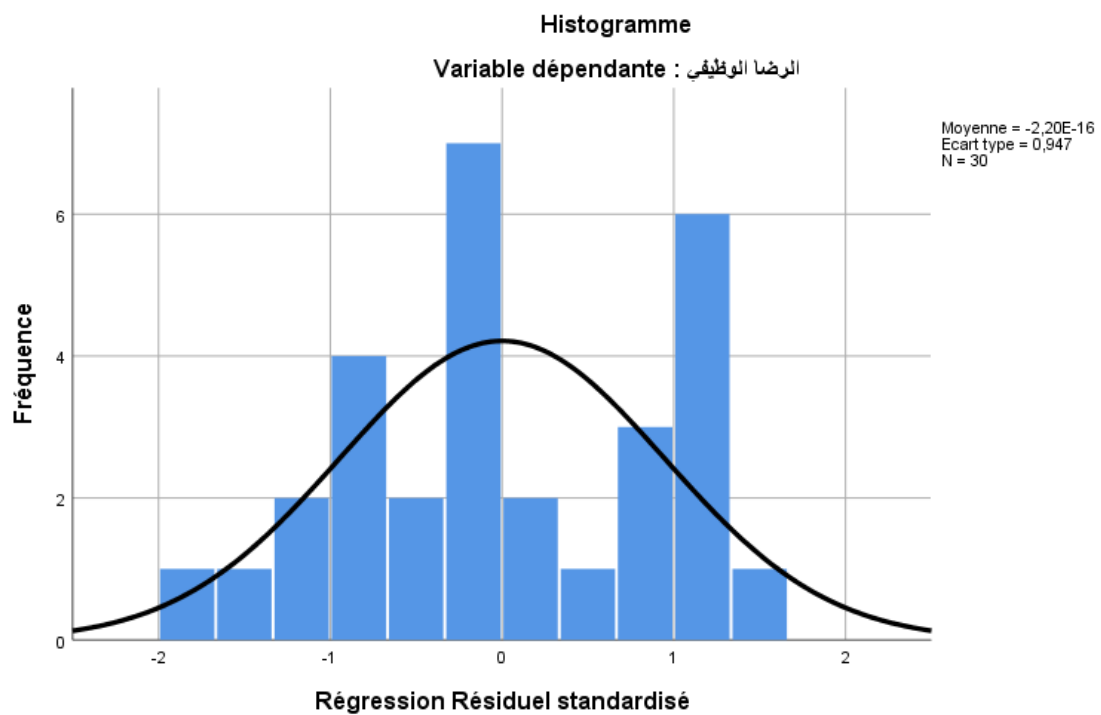
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,953	3	,984	1,776	,000 ^b
	de Student	14,413	26	,554		
	Total	17,366	29			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	4,402	2,047		2,150	,041
	الاتصال	,344	,321	,193	1,073	,029
	بناء الفرق	,587	,295	,413	1,986	,048
	الحفز	,149	,199	,157	,752	,046

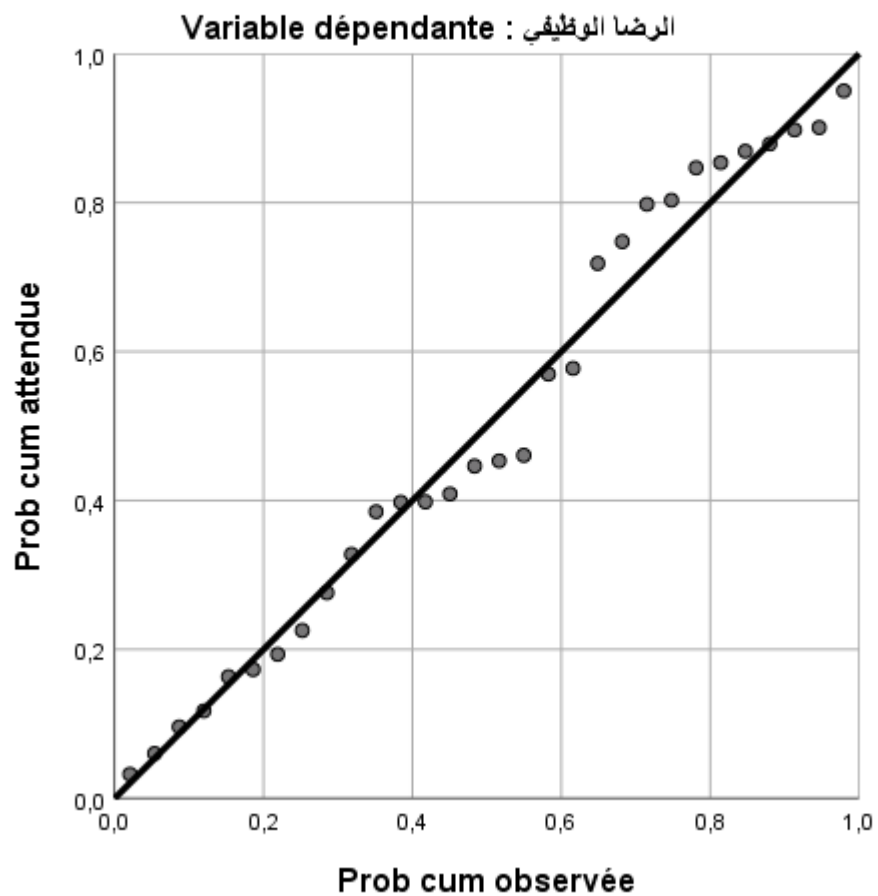
a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

Graphiques



Régression Résiduel standardisé

Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
جامعة عين شمس للدراسات العليا



Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion
Vice-doyen chargé de la part graduant
De la recherche scientifique et de relations extérieures

رقم بطلان: 2024/05/13

استمارة تقييم المتر بصر (ة)

الاسم: بوشرب / بوشرب

الاسم: بوشرب / بوشرب

مكان الميلاد: عنابة / عنابة

تاريخ التسجيل: 1998-05-13 / 2001-06-05

الرقم الجامعي: 34056328

رقم الترخيص: 34071140

التاريخ: 02/06/2024

مكان الترخيص: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ملاحظة	الدرجة	معايير التقييم
	04/06/06	التوافقية
	04/06/06	السهولة
	04/06/06	المعارف التطبيقية
	04/06/06	قدرة العمل
	04/06/06	التوافق مع المعايير
	04/06/06	الملائمة النهائية

20/06/2024

شيمسات بوشرب
رئيس لجنة التقييم بصر (ة)
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الاسم: بوشرب / بوشرب
موقع الترخيص: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Abbes El-Khadraoui - Kouba
جامعة عبد الحفيظ كادوري - القبلة
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم: 34071140 / 34056328 / 2001-06-05 / 1998-05-13

إلى السيد: عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
و علوم التسيير

مكتبة في:

تسليم شهادة

معها إكمال البرنامج الدراسي - المقرر للحصول على شهادة ماستر نظام ل م د في علوم التسيير والعلوم التجارية : ومن أجل تجسيد
المفاهيم النظرية للتطبيق . يشرفنا ان اطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطالب:

الاسم : بوشارب / بوشارب

الرقم : ابيس / حمزة

مكان السكن: القبلة / القبلة

تاريخ التسجيل: 05-06-2001 / 13-05-1998

التخصص : تسيير انساني

رقم التسجيل: 34071140 / 34056328

من ذلك من أجل اجراء ترميم تطبيقك لدى مؤسستكم .

عنوان المفكرة : حوز الادارة بالمطبعة على الرضف الوظيفي

رئيس كلية العلوم التجارية
و علوم التسيير
الجامعة الجزائرية
و علوم التسيير

أبيس / حمزة
القبلة / القبلة
و علوم التسيير

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور الإدارة بالمشاركة من خلال أبعادها المتمثلة في (الاتصال الفعال، بناء فرق العمل، تحفيز العاملين والتدريب) على الرضا الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير خنشلة.

كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، وقد أجريت الدراسة على عينة (تتكون من 30 موظف) تم اختيارها عشوائيا من مجتمع كلي يتكون من 40 موظف حيث تم توزيع 30 استبانته استرجعت جميعها، في حين تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من اجل تحليل إجابات المبحوثين وإختبار فرضيات الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالمشاركة، الإتصال الفعال، بناء فرق العمل، تحفيز العاملين، التدريب، والرضا الوظيفي.

ABSTRACT

This study aimed to test the role of participative management through its dimensions (effective communication, team building, motivation and training) on job satisfaction at the Faculty of Economics, Business and Management Sciences in Khenchela.

The questionnaire was used as a tool to collect data on the variables of the study. The study was conducted on a sample (consisting of 30 employees) randomly selected from a total population of 40 employees where 30 questionnaires were distributed and all of them were returned, while the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to analyse the respondents' answers and test the hypotheses of the study.

Keywords: Participative management, effective communication, team building, employee motivation, training, job satisfaction.