

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - مسيلة -

قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية

تخصص إدارة و حكامه محلية

مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة و حكامه محلية

دور الإدارة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة بلدية حسناوة - ولاية برج بوعريرج

تحت إشراف:

زايدي عبد العزيز

إعداد الطالب:

قلمامي حمزة

لجنة المناقشة:

1- بورنان عمر..... رئيسا

2- زايدي عبد العزيز..... مشرفا

3- كليوات السعيد..... مناقشا

السنة الجامعية: 2018 - 2019

الهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى روح أمي الغالية رحمها الله واسكنها فسيح جناته

إلى والدي حفظه الله ورحمهما

إلى زوجتي وابنني محمد حفظهما الله

إلى كل الأقارب والأهل

والتي كل من جمعني معهم المشوار الدراسي متمنيا لهم المزيد من النجاح

الشكر

اللهم لك الحمد و لك الشكر و اليك يرجع الفضل كله سره و علانيته و اثنى عليك كما
ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك و اصلي و اسلم على نبينا و رسولنا و سيدنا محمد
و على آله و اصحابه و ازواجه و ذريته و من سار على على هديه الي يوم الدين.
يطيب لي ان اتقدم بالشكر اولا لقسم العلوم السياسية على منحي فرصة ثانية لاكمال مشواري
الدراسي بعد انقطاع عنهما لمدة
و يسرني ان اتوجه بالشكر و العرفان الي أستاذي الفاضل زايد بن عبد العزيز
المشرف على انجاز هذه المذكرة
كما لا يفوتني أن اشكر جميع الأساتذة الذين لم يبخلوا عليا من علمهم و خبراتهم
و إلي كل من ساعدني من قريب أو من بعيد
و آخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الفهرس

| الصفحة | المحتوى |
|--|--|
| | الإهداء |
| | الشكر |
| | الفهرس |
| أ - و | مقدمة |
| الفصل الاول : مدخل عام للإدارة التشاركية | |
| 8 | تمهيد |
| 9 | المبحث الأول : مفهوم الادارة التشاركية |
| 9 | المطلب الأول: تعريف الادارة التشاركية |
| 11 | المطلب الثاني: تطور الادارة التشاركية |
| 17 | المطلب الثالث: أسباب ظهور الإدارة التشاركية |
| 19 | المبحث الثاني: أهمية ومبادئ ومظاهر الإدارة التشاركية |
| 19 | المطلب الأول: أهمية الإدارة التشاركية |
| 20 | المطلب الثاني :مبادئ الإدارة التشاركية |

| | |
|--|--|
| 21 | المطلب الثالث :مظاهر الإدارة التشاركية |
| 24 | المبحث الثالث : أساليب و نماذج و صعوبات تحقيق الإدارة التشاركية |
| 24 | المطلب الأول : أساليب و طرق تفعيل الإدارة التشاركية |
| 28 | المطلب الثاني : نماذج الإدارة التشاركية |
| 29 | المطلب الثالث : صعوبات تحقيق الإدارة التشاركية و تقييمها |
| 32 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني : مدخل عام للرضا الوظيفي | |
| 34 | تمهيد |
| 35 | المبحث الاول : مفهوم الرضا الوظيفي |
| 35 | المطلب الاول : تعريف الرضا الوظيفي |
| 37 | المطلب الثاني : خصائص و انواع الرضا الوظيفي |
| 38 | المطلب الثالث : علاقة الرضا الوظيفي بالمتغيرات الاخرى |
| 41 | المبحث الثاني : نظريات و محددات و قياس الرضا الوظيفي |
| 41 | المطلب الاول : نظريات الرضا الوظيفي |
| 43 | المطلب الثاني : محددات الرضا الوظيفي |
| 43 | المطلب الثالث : قياس الرضا الوظيفي |
| 46 | المبحث الثالث : آثار الرضا الوظيفي |
| 46 | المطلب الاول : أسباب و عوامل تحقيق الرضا الوظيفي |
| 47 | المطلب الثاني : نتائج تحقيق الرضا الوظيفي |

| | |
|--|--|
| 48 | المطلب الثالث : مظاهر عدم الرضا الوظيفي |
| 50 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لبلدية حسناوة لولاية برج بوعريريج | |
| 52 | تمهيد |
| 53 | المبحث الاول : تقديم بلدية حسناوة |
| 53 | المطلب الأول : مفهوم البلدية ونشأتها |
| 54 | المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبلدية حسناوة |
| 57 | المبحث الثاني : مصادر جمع المعلومات |
| 57 | المطلب الاول : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات |
| 58 | المطلب الثاني : إختيار عينة الدراسة |
| 59 | المبحث الثالث : نتائج و تفسير البيانات الميدانية |
| 59 | المطلب الأول : تفسير البيانات الميدانية |
| 77 | المطلب الثاني : نتائج البيانات الميدانية |
| 79 | خلاصة الفصل |
| الخاتمة | |
| قائمة المراجع | |
| قائمة الجداول | |
| قائمة الاشكال | |
| الملاحق | |

مقدمه

مقدمة:

تعمل جميع المنظمات بشكل متداخل و متكامل لتحقيق أهدافها و هناك عدة انماط إدارية تحدد كيفية عمل كل منظمة و كيفية إتخاذ القرار بداخلها ، فهناك النمط الاداري المركزي الذي تتركز فيه السلطة اتخاذ القرار الاداري في جهة مركزية عليا محددة تعمل على فرض سلطتها و قراراتها على بقية المستويات الادارية التابعة لها . و هناك أيضا النمط الإداري اللامركزي في عملية إتخاذ القرارات حيث انه نمط اداري ياخذ في الحسبان آراء المستويات الادارية في المؤسسة الي حد كبير آراء المستويات الادارية في المؤسسة و ذلك من خلال اشراك بعض ممثليها في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة .

إن الهدف الاسمي للمنظمة هي ان تسعى على اشاعة مبادئ المشاركة بين موظفيها حيث ان بعض مهام المنظمة تتطلب قدرا من المركزية بينما تتطلب مهام اخرى منها تفويض المزيد من الصلاحيات و السلطات للمرؤوسين فان نجاح اي منظمة يعتمد على اختيار الاسلوب المناسب لعملية اتخاذ القرار الذي يناسب مهامها و يساهم في رفع أداء موظفيها و نجاحها في تحقيق أهدافها .

و اسلوب الادارة التشاركية في عملية اتخاذ القرارات المتبع في المنظمة تؤثر بطريقة مباشرة على الروح المعنوية للعاملين و تؤثر على رضاهم الوظيفي فهي مظهر من مظاهر الرضا الوظيفي فتعمل على زيادة رضاهم الوظيفي نتيجة شعورهم بأنهم جزء من المنظمة و يشاركون في قراراتها و وضع اهدافها و بالتالي يزداد ولائهم للمنظمة و يشعرون بأهميتهم و دورهم الوظيفي كما تعمل على زيادة إنتاج و نشاط العاملين و تحفيزهم.

أهمية الدراسة:

يستمد الموضوع اهميته من خلال الدور الذي تلعبه الادارة التشاركية في تأثير على سلوك العاملين و رضاهم الوظيفي و إرتباطها بكل المنظمات الادارية بصفة عامة و إرتباطها بالإدارة المحلية بصفة خاصة .

و تكمن اهمية الدراسة كذلك في تحديد مشاكل الادارة التشاركية و سبل تفعيلها من اجل تحقيق الرضا الوظيفي .

و كذا الوقوف على واقع الادارة التشاركية و واقع الرضا الوظيفي من خلال دراسة حالة في منظمة إدارية تتمثل في البلدية.

دوافع اختيار الموضوع : تم إختيار الموضوع لاسباب ذاتية و اخرى موضوعية .

أسباب ذاتية :

- ميولي شخصي و اهتمامي بدراسة الموارد البشرية .
- محاولة و زيادة اثراء موضوع الدراسة .
- حداثة موضوع الادارة التشاركية.

أسباب موضوعية :

- التعرف على الادارة التشاركية كأسلوب معتمد في البلدية محل الدراسة
- الكشف على العراقيل التي تواجهها .
- مدى ارتباط الادارة التشاركية بتحقيق الرضا الوظيفي .

إشكالية الدراسة:

إن محور اي نشاط إقتصادي او إداري هو تقديم خدمات مادية او معنوية تتفق و الرغبات المطلوبة ، و ذلك لا يمكن تحقيقه الا عن طريق بذل مجهود منظم و موجه يجمع بين عناصر مادية (راس المال) و عناصر بشرية (العمل) و مع التطورات الحديثة في نوعية الخدمات و المنافسة الكبيرة بين مختلف الادارات و الشركات و جب إشراك العاملين في إدارتهم لاستفادة منهم بالشترك في مناقشة السياسات و الاهداف و البرامج التي يراد تنفيذها ، و بما هو معروف فإن سلوك العاملين و نفسياتهم متقلبة كباقي البشر فهي تتاثر بمختلف الجوانب المحيطة بها و من ثم فإن هذا الانقلاب في نفسية العامل من شأنه ان يؤثر في نوعية الخدمات التي يقدمها و بالتالي التاثير في أهداف المنظمة

فعلى الإدارات و بكافة مستوياتها إدراك أهمية هذا الشعور لدى العاملين و النظر الي الطرق التي يمكن إتباعها لاشباع هذه الرغبة التي تساهم اذا ما تحققت في زيادة دافعية لدى الموظفين ، و بناءا على هذين المتغيرين نتعرض للإشكالية التالية :

• كيف تساهم الإدارة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ؟

الاسئلة الفرعية :

و يتفرع من صميم هذه الاشكالية عدة أسئلة فرعية أخرى تدور و تتمحور الدراسة في الاجابة عنها و هي :

- ماهي الادارة التشاركية ؟
- كيف يمكن تطبيق و تفعيل الادارة التشاركية ؟
- ماهو الرضا الوظيفي ؟
- ماهي أسباب و عوامل تحقيق الرضا الوظيفي ؟

الفرضيات :

للاجابة عن الاشكالية المطروحة نقترح الفرضيات التالية :

- كلما زاد تطبيق الادارة التشاركية كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.
- يؤدي مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الي زيادة شعورهم بالانتماء للمنظمة.

الحدود الزمانية و المكانية :

تمت الدراسة الميدانية في بلدية حسناوة تابعة لولاية برج بوعريريج خلال الموسم الجامعي 2018-2019 و في الفترة الممتدة من شهر أفريل الي شهر ماي من سنة 2019.

منهج الدراسة :

إعتمدنا في دراستنا على مناهج مختلفة تتماشى و طبيعة كل فصل من فصول الدراسة ، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في كل من الفصل الاول و الثاني بغرض

الوصول الي الي المعرفة الدقيقة لعناصر الاشكالية و ذلك بإظهار مختلف الجوانب النظرية و التطبيقية عن طريق وصف و تحليل كل من المتغيرين الادارة التشاركية و الرضا الوظيفي .

و في الفصل الثالث اعتمدنا على منهج دراسة الحالة من خلال دراسة الادارة التشاركية داخل البلدية و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي .

الصعوبات :

من أهم الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة ما يلي :

- تزامن هذه الدراسة مع الدراسة الميدانية لبلدية حسناوة و مع الحراك الشعبي الذي أدى الي شل عمل هذه البلدية بصفة غير عادية و غياب الكثير من العاملين مما جعل صعوبة التواصل معهم .
- صعوبة إسترجاع الاستثمارات فقد تم إسترجاع 33 من أصل 35 إستمارة.

هيكل الدراسة :

لمعالجة إشكالية البحث قمنا بتقسيم هذه الدراسة الي ثلاث فصول :

الفصل الاول كان نظريا كان بمثابة مدخل عام للادارة التشاركية و قسم بدوره الي ثلاث مباحث و كل مبحث يضم ثلاث مطالب ، تناولنا في المبحث الاول مفهوم الادارة التشاركية اما المبحث الثاني فتعرضنا فيه على اهمية و مبادئ و مظاهر الادارة التشاركية في حين المبحث الثالث فتناولنا فيه أساليب و نماذج و صعوبات تحقيق الادارة التشاركية.

الفصل الثاني كان بدوره نظريا تناولنا في مدخل عام للرضا الوظيفي و قمنا بتقسيم الدراسة فيه الي ثلاث مباحث يحتوي كل مبحث على ثلاث مطالب ، فتحدثنا في المبحث الاول عن مفهوم الرضا الوظيفي و في المبحث الثاني تعرضنا لنظريات و محددات و قياس الرضا الوظيفي اما المبحث الثالث فتناولنا فيه اثار الرضا الوظيفي .

الفصل الثالث كان فصلا تطبيقيا لدراسة ميدانية ببلدية حسناوة قمنا بتقسيم الدراسة فيه الي ثلاث مباحث يحتوي كل مبحث على مطلبين فكان المبحث الاول عبارة عن تقديم

للبلدية محل الدراسة اما المبحث الثاني فتناولنا فيه مصادر جمع المعلومات اما المبحث الثالث فتعرضنا من خلاله الي نتائج و تفسير البيانات الميدانية .

الفصل الأول :

محل علم الإدارة التشاركية

تمهيد:

يعتبر العامل داخل المنظمة من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية لها لما يملكه من معارف ومهارات تعتبر من أهم موارد المنظمة، هذا ما يجعل من الضروري مشاركته في إدارة هذه المنظمة لتحقيق نجاحها وتقدمها. فأسلوب الإدارة التشاركية يحفز العاملين على الالتزام في العمل ويهتم بتحقيق مشاركتهم في الإدارة للاستفادة من معارفهم ومهارتهم، من خلال تشجيع العمل الجماعي والتعاوني في المنظمة، وتدريب العاملين على التشارك في العمل، بالإضافة إلى نشر ثقافة المشاركة، وذلك من أجل تحقيق نوعية متميزة من الخدمات للمنظمة و الرضا الوظيفي للعاملين .وبناء على ذلك يضم هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول : مفهوم الإدارة التشاركية

المبحث الثاني : أهمية و مبادئ و مظاهر الإدارة التشاركية

المبحث الثالث : أساليب و نماذج و صعوبات تحقيق الإدارة التشاركية

المبحث الأول: مفهوم الإدارة التشاركية.

المطلب الأول : تعريف الإدارة التشاركية.

إن إشتراك مجموعة من الافراد في جهد او عمل معين لايد له من إدارة ، و تدعو الحاجة للادارة عندما تجمع هؤلاء الافراد اهداف محددة يسعون الي تحقيقها ، فالإدارة ترمي إلى الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة، وحتى تحقق الإدارة أهدافها لايد من الاستعانة بعناصر أساسية أهمها العنصر البشري والعنصر المادي.

تعد المشاركة حق انساني أكدته النظم و المواثيق الدولية و القومية المرتبطة بحقوق الإنسان التي تؤكد حقه في ابداء رأيه و تقديم المعرفة للآخرين و الاشتراك في الشؤون العامة للمجتمع بطريقة مباشرة او غير مباشرة و المشاركة بحرية في الحركة التعاوية في المؤسسة و ان الشراكة تمثل احد اشكال المشاركة في الوقت نفسه فالمشاركة اكثر ارتباطا بمفهوم و مبدأ التطوعية¹ و يجمع مصطلح الإدارة التشاركية بين مصطلحين الأول الإدارة والتي يقصد بها عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة؛ والثاني هو المشاركة والتي تعني اندماج العاملين عقليا وعاطفيا وسلوكيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحديد أو تحقيق أهدافها وتحمل مسؤولياتهم² ومن الواضح أن الفكر يقود العمل و طالما ارتفع مستوى المدير الذي يمثل الإدارة ومعاونيه الممثلين للعاملين فكرباً، ارتفع مستوى أدائهم و ازداد العمل حكمة و نجاحا و هذا لا يحصل بلا مناقشات و حوارات مستمرة ، فالاجتماعات الادارية الدائمة تتعلق بمشاركة العاملين بالافكار ، و احاطتهم بالمستجدات و التعرف على اوضاع العمل ، ووضع الحلول او تطوير الاساليب و هي في نفس الوقت التي تعد ضرورة ادارية لكل مؤسسة و مدير و تعد ايضا سورا متماسكا للعمل و العاملين يشعروهم فيه بالمزيد من التلاحم و التكاتف و الارتياح النفسي فالادارة التشاركية هي اعتراف قانوني لمجموع العاملين في مشروع منظم و دائم في اتخاذ مختلف القرارات الملزمة لسير المشروع او في ادارته

¹ احمد سعيد حماد فادي، واقع الادارة التشاركية و صنع لقرار في جامعة القدس المفتوحة، رسالة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة القدس، فلسطين، معهد التنمية المستدامة، 2015-2016، ص10.

² مدحت محمد أبو النصر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، ط1، القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية ، 2007 ، ص

العادية³ يرتبط مفهوم الادارة التشاركية بمفهوم الادارة الديمقراطية بشكل كبير، ويرى أبو عيطة بأن الادارة التشاركية يجب أن يرتبط مفهومها بكون المدير أو العاملين أحد عناصر فريق العمل المسؤول عن وضع سياسات المنظمة وأهدافها والسعي لتحقيقها. ويشير إلى أن الادارة التشاركية هي إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ومناقشة المشكلات ووضع الحلول لها وتنفيذها .

ويُعرف السفياي الادارة التشاركية بأنها دعوة المرؤوسين لمناقشة المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمة وتحليلها، وعرض العديد من البدائل لحلها، واختيار أفضل البدائل، مما يخلق الثقة لديهم لإشراكهم في وضع الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية. في حين أوضح ابراهيم بأنها إعطاء العاملين الحرية للتعبير على آرائهم وأفكارهم، واستغلال مهاراتهم وقدراتهم، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى تقوية العلاقة بين الإدارة والعاملين و عرّف الرنتيسي الادارة التشاركية بأنها نمط من أنماط الادارة و القيادة الحديثة، يقوم فيها القائد بمشاركة المرؤوسين في صنع القرار بعد أخذ رأيهم ومقترحاتهم، ويعتمد القائد علي تفويض بعض سلطاته للمرؤوسين بما يتناسب مع المسئوليات الممنوحة لهم، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين في وقت واحد⁴ وقد تباينت رؤى الباحثين حول تعريف شامل للادارة التشاركية ، فمن منظور التفويض تعرف الادارة التشاركية بأنها عملية يحصل بموجبها الفرد على حرية أكبر في صنع القرارات في مجال عمله"، ومن منظور سلوكي تعرفه بأنها "اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم للإسهام في تحقيق أهدافها ومشاركتهم المسؤولية اما عقلي فيعرفها "مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية ، فهي إذا علاقة متبادلة بين طرفين في المنظمة هما الادارة و العاملون تهدف إلى زيادة إنتاجية و فعالية المنظمة بشكل مستمر، عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما.

و يحدد هارمل خمسة خصائص للإدارة التشاركية هي :

³ بشير الخضرة ، المشاركة في الإدارة العامة ، المجلة العربية للادارة ، عدد9، عمان، 1986، ص83.

⁴ بسام سمير الرميدي ، داسة اهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في الشركات السياحية المصرية ، مجلة أكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية ، مصر، عدد20، جوان 2016، ص46.

- تقاسم التسيير والتي يقصد بها تقاسم العاملين للمهام الإدارية مع الإدارة، سواء في التنظيم، التخطيط وغيرها من أجل تحسين مستوى العمل.
- الشمولية، فالهدف الرئيسي للإدارة التشاركية هو تحسين وظائف المنظمة لتحسين الأداء
- وجود علاقة قوية بين الفرد والجماعة.
- البحث عن التعاون والإتحاد الذي يقوي العلاقة بين العامل والمجموعة.
- التكامل بين أداء النشاط اليومي والرؤية المستقبلية⁵.

المطلب الثاني : تطور الإدارة التشاركية

قبل الوصول الإدارة التشاركية بمفهومها الحالي جاءت نتيجة تجارب ومدارس لعدة مفكرين في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين ومن بين المدارس المدرسة الكلاسيكية، التي تعتمد على التبرير الاقتصادي للأمر، ومن أمثلته أن الشيء الوحيد الذي يدفع العاملين للعمل والانضباط هو العوائد المادية، وبالتالي وجب الاهتمام بأنظمة الأجور والحوافز كأهم مبادئ هذه المدرسة. وقد جاءت المدرسة الكلاسيكية نتيجة جهود عدد من المفكرين الذين اهتموا بزيادة الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات، وأنه لزيادة إنتاجية هذه المؤسسات لابد من استخدام بعض المبادئ الاقتصادية في إدارة الأعمال. ولاهتمامهم بهذه المبادئ فقد انقسم المفكرون إلى اتجاهين، اهتم الاتجاه الأول بالكفاءة الاقتصادية لأداء العمل، أي أنهم اهتموا بمبادئ الإدارة في المستويات الإدارية الدنيا ويعتبر تايلور أهم رواده، أما الاتجاه الثاني الذي يعتبر فايول و ويبر أهم رواده فقد اهتم بمبادئ الإدارة التي تنطبق على كل المستويات الإدارية⁶.

اهتمت نظرية الإدارة العلمية لتايلور باعطاء العمل طابعا علميا في المؤسسات و ركزت على تقسيم العمل إلى مهام بسيطة متكررة بشكل فردي وأمثلة، من أجل رفع أداء العاملين. وكان هدف تايلور هو وضع تنظيم علمي لمهام كل عامل وترشيده من أجل الحصول على أفضل العوائد الممكنة. وقدّم بعض مبادئ العمل في كتابه " مبادئ الإدارة العلمية "سنة 1911 والتي تتضمن :

⁵ احمد خطيب ، عادل سالم معاينة ، الإدارة الحديثة نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة ، ط1، الاردن: عالم الكتب الحدية و جدار للكتاب العالمي، 2009، ص32.

⁶ أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية، 2004 ، ص 54 .

-الاختيار والتدريب العلمي للعاملين، الذي يستوجب من الإدارة أن توفر لهم الإرشادات التفصيلية من أجل تأدية العمل بأعلى مستوى.

-تعاون الإدارة مع العاملين وفقا لمبدأ المنافع المتبادلة للتأكد من إتمام العمل حسب الطريقة العلمية.

-تقسيم المسؤوليات بين المسيرين والعاملين، حيث يتحمل المسير مسؤولية التصميم وتنظيم العمل والتخطيط المفصل لكل مهمة تسند إلى العامل، الذي يقتصر دوره على التنفيذ.

-تحديد المهام بدقة بالاعتماد على مبادئ علمية، وذلك بهدف التحليل العلمي لكل مهمة من مهام العمل⁷.

و يعتبر فايول من أشهر رواد نظرية العملية الإدارية حيث ركز في أبحاثه ودراساته على العمليات الإدارية والتنظيمية في المؤسسة بغرض الوصول إلى مبادئ عامة، بعكس تايلور الذي تركزت دراساته على العاملين ووظائفهم. وقد وضع فايول أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر. حيث قسم العملية الإدارية إلى خمسة وظائف هي: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة.

وبناء على هذه الأنشطة استطاع أن يضع مبادئ يمكن من خلالها القيام هذه الأنشطة الإدارية بشكل أمثل وهي: تقسيم العمل والتخصص، وحدة السلطة، الضبط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، مبدأ المكافأة والتعويض، المركزية، مبدأ التدرج في السلطة، مبدأ النظام، مبدأ المساواة والعدل، استقرار العاملين، مبدأ المبادرة ومبدأ تنمية روح الجماعة⁸.

وتعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية الإدارة العلمية، لكنها تختلف معها في بعض الأمور فهي لا تؤمن بضعف مستويات تحمل السلطة وعدم القدرة على التوجيه الذاتي، وإنما ترى أن تقسيم العملية الإدارية إلى مكونات أو وظائف يسهل عملية الإنتاج على أساس واضح من وحدة السلطة وتنسيق خطوات ومراحل التنفيذ⁹.

⁷ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ج1، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 57.

⁸ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية، 2003، ص 33، 32.

⁹ سناء طباحي، دور الإدارة التشاركية في تنمية معرفة العاملين، دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بنانني راس الواد- برج بوعريج، رسالة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة:كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2010-2011، ص 66، 65.

أما النظرية البيروقراطية لعالم الاجتماع وبير فتفرض ان العاملين غير عقلانيين و انهم انفعاليين في أدائهم للعمل، مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، وهذا ما انعكس على تفسير هذه النظرية لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المؤسسة، فهي تعتبر أن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسة¹⁰ وكانت ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم وغياب الانتظام في الإدارة دون وجود قواعد تحكم السلوك، سبب دراسته وبحثه حيث توصل إلى ما يسمى بالتنظيم البيروقراطي الذي يتميز بالمبادئ التالية: التخصص وتقسيم العمل، تسلسل السلطة، وضع نظام للقواعد يحدد واجبات وحقوق العاملين. وضع نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في الظروف المختلفة للعمل، وضع نظام من العلاقات غير الشخصية ووضع نظام للاختيار وترقية العاملين¹¹ ويرى ويبر أن مركز السلطة هو الذي يتخذ القرارات ويصدر التعليمات التي تكون من أعلى السلم الهرمي إلى المستويات التنظيمية الدنيا التي لا تملك سلطة القرار وإنما عليها التنفيذ فقط. كما يرى أن هذا التنظيم أكثر تحكما في برنامج العمل الإنتاجي، وذلك لأنه محدد وواضح، ومحكوم بلوائح مكتوبة ولا يخضع لرأي المدير. لكنه بطيء التنفيذ بسبب كثرة الأنظمة واللوائح كما أنه لا يسمح بالتجديد والابتكار، ويهتم بالإنتاج أكثر من اهتمامه بالعاملين واحتياجاتهم¹².

ومع بداية ظهور النقابات العمالية في الولايات المتحدة الأمريكية التي عملت على الدفاع عن حقوق العاملين، بدأت المدرسة الكلاسيكية تواجه بعض الصعوبات والانتقادات منها :

-اعتمدت المدرسة الكلاسيكية على دراسة الحركة والوقت، وهذا ما جعل العاملين بمثابة آلات لخدمة أصحاب العمل باستمرار.

وكان ظهور المدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية كردة فعل على المدرسة الكلاسيكية، التي لم تهتم بالعامل كإنسان وافترضت أن الحوافز المادية هي ما يهمه وبالتالي فقد أهملت العوامل الاجتماعية والإنسانية. حيث تم انتقاد ما كان يعاني منه

¹⁰ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، نفس المرجع السابق، ص33.

¹¹ رشيد خالد راشد منصور، المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال

الضفة الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين: كلية الدراسات العليا، 2004، ص31.

¹² أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ص34.

المروءسون من سوء معاملة وتسلط وإهمال لمشاعرهم وأحاسيسهم واعتبارهم كآلة، كما لوحظ أن تحقيق رضا العاملين يتم من خلال إعلامهم حول المشاكل الروتينية التي تحدث في مؤسستهم، وأن شعورهم وإحساسهم بالانتماء للمجموعة هو ما يدفعهم للعمل واهتمت المدرسة السلوكية بالدرجة الأولى بعلم النفس وتأثيراته على العاملين داخل المؤسسة وخارجها، وكذلك بعلم الاجتماع الذي يهتم بدراسة الإنسان من خلال علاقته بالبيئة المحيطة والعلاقات الاجتماعية والتركيب البيئي المؤثر في سلوكه، فهي ترى أن شعور العامل وإحساسه بانتمائه للمجموعة التي يعمل معها هو الأساس الذي يدفعه ويحفزه للعمل والعطاء، كما اهتمت هذه المدرسة بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وبالتنظيم غير الرسمي للمؤسسات؛ وقد استفادت هذه المدرسة من أبحاث كل من ماري باركر فيوليت وكيرت لويين التي وجهت البحوث نحو تفسير سلوك الفرد والجماعة والعناية بدراسة ظروف العامل¹³. حيث تعتبر ماري فوليت أول من أدرك أهمية العوامل الإنسانية في التنظيم وقد رفضت مفاهيم الإدارة العلمية، واعتبرت العلاقات الإنسانية أساسية للعمل. وبما أنه من الصعب حصر أفكارها في إطار متكامل، إلا أنها تحدثت عن بعض المفاهيم التي أثرت في الفكر الإداري ومنها:

- استبعاد المركزية المتسلطة وذلك بخلق روح التعاون بين الرئيس والمرؤوسين وهذا لا يتم إلا إذا حاول الرئيس فهم طبيعة مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتقبلونها بعيدا عن التسلط في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب النفسية والإنسانية للعاملين؛ - جماعية المسؤولية، حيث ترى ماري فوليت بأن المسؤولية ليست فردية بل جماعية لأن عددا كبيرا من الأفراد يشتركون مع بعضهم في تنفيذ أعمال متناسقة ومتكاملة مع بعضها ولا يمكن فصلها.

ثم جاء إلتون مايو مدعما و مساندا لأفكار ماري باركر فيوليت وكيرت لوي من خلال أعماله القائمة على أنماط الصداقة في التنظيم ودفاعه عن العلاقات الإنسانية كمجموعة من الوسائل التي يمكن أن تحث الأفراد وتدفعهم للعمل والإنتاج.

وقد اقترنت دراسات مايو بتطور حركة العلاقات الإنسانية التي تعتبر البداية الأولى للاهتمام بالمشاركة في الإدارة حيث أشرف مايو على تجارب تمت في مصانع هاوثون

¹³ سناء طبياخي، نفس المرجع السابق، ص67.

بالولايات المتحدة الأمريكية، ومن خلال هذه التجارب التي امتدت من عام 1927 إلى عام 1933، تم الاهتمام بمطالب العاملين النفسية والاجتماعية، وفتح آفاق جديدة للتفكير في إدارة الأفراد وفي تحقيق الأهداف المادية والمعنوية معا¹⁴.

كما استنتج مايو أن إنتاجية العامل لا تتحدد على أساس الطاقة الجسمانية والعوامل المادية فقط، بل على أساس طاقاته الاجتماعية أيضا، باعتبار أن العامل اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون، حيث أن العامل في المؤسسة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها، ويتأثر في سلوكه بأرائها ومعتقداتها وشعور العامل بانتمائه للجماعة وإشباع حاجاته الاجتماعية قبل المادية هو الأساس في تحفيزه للعمل¹⁵.

و مع بداية ظهور نماذج جديدة في إدارة الموارد البشرية منها مجموعات العمل شبه المستقلة التي تتكون من مجموعة من العاملين لا يتعدى عددهم ثمانية أشخاص يقومون بأداء أعمالهم جماعيا وبشكل مستقل نسبيا¹⁶.

لكن لطالما نسبت نظرية الإدارة التشاركية للمفكر الكبير ليكرت الذي أبرز في أعماله أربعة أنماط إدارية هي :

-نمط الإدارة المتسلطة المستغلة: وتتصف الإدارة في هذا النمط بالمركزية في اتخاذ القرارات، والثقة المنخفضة بالعاملين، حيث تستخدم أسلوب الإكراه والتخويف لتحفيزهم على العمل.

الإدارة المتسلطة المتسامحة: تتميز هذه الإدارة بأنها أقل مركزية في اتخاذ القرارات، مع السماح في بعض الأحيان للعاملين بالمشاركة في هذه القرارات ولكن ضمن نطاق رقابة الإدارة وإشرافها.

-نمط الإدارة الاستشاري: حيث تقوم الإدارة باستشارة العاملين ولكنها تنفرد باتخاذ القرارات.

¹⁴ صلاح الدين الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، مصر: مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1994، ص481.

¹⁵ صالح حميدات، أثر التسبير بالمشاركة على أداء المؤسسة الإنتاجية: دراسة ميدانية بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل، رسالة

ماجستير في إدارة أعمال المؤسسات، جامعة جيجل الجزائر، كلية علوم التسبير، 2007-2006، ص13.

¹⁶ سناء طبياخي، نفس المرجع السابق، ص73.

-نمط الإدارة بالمشاركة: يكن المدير في هذا النمط كل الثقة والتقدير للعاملين، حيث يشاركون في اتخاذ القرارات الخاصة بالجماعة، ويتشاركون في الأفكار ويتبادلون المعلومات بحرية بحيث تكون عملية الاتصال عمودية وأفقية¹⁷.

وكان ظهور مصطلح نوعية الحياة في العمل أحد ردود الأفعال على مبادئ الإدارة الكلاسيكية، وذلك خلال انعقاد مؤتمر عالمي في جامعة كولومبيا سنة 1972، حيث وضح فيه بريجيريان أن نوعية الحياة في العمل هي وسيلة لإدخال طرق مشاركة العاملين في العمل بهدف زيادة رضا العاملين وتحقيق الفعالية للمؤسسة¹⁸، وترتبط نوعية الحياة في العمل بظروف العمل الاجتماعية والنفسية وممارسات إدارة المؤسسة. حيث تعرف نوعية الحياة في العمل بالنوعية العالية لبيئة العمل، والتي تتحقق من خلال خلق مناخ عمل ملائم واستخدام إجراءات ونظم عمل تشعر العاملين بأهميتهم في المؤسسة وتحفزهم على أداء العمل بشكل أفضل، وفي نفس الإطار يعرف توركوت نوعية الحياة في العمل بأنها الممارسة الفعلية لإعادة تنظيم العمل الذي يهدف بواسطة المشاركة إلى تحسين الروح المعنوية والفيزيولوجية للعاملين، وجعل عملهم ملائماً لمجال حياتهم مما يسمح برفع أداء المؤسسة. وحسب بونولو فإن نوعية الحياة في العمل تبحث عن تنظيم جديد للعمل، بهدف بعث الحيوية في المؤسسة ومن أجل رقابة ديمقراطية من طرف العاملين. لهذا فإن المشاركة التي تسعى إليها نوعية الحياة في العمل تتعدى المشاركة في التنفيذ والمشاركة في الإنجاز لتشمل المشاركة في التصور ووضع الأهداف¹⁹، وتعتبر هذه المرحلة بداية الاهتمام بجعل المشاركة أسلوب إداري يسمى الإدارة التشاركية.

المطلب الثالث: اسباب ظهور الادارة التشاركية

¹⁷ رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، ط1، سوريا: دار الرضا للنشر دمشق، 2004، ص229.

¹⁸ صالح حميدات وفيصل قميحة، دور التسيير بالمشاركة في زيادة أداء المؤسسة الإنتاجية: دراسة حالة شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 11، 10، نوفمبر، 2009، ص6.

¹⁹ لبندة رقام، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعامل مؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر: معهد العلوم الاقتصادية، 1998-1999، ص 22.23.

من خلال ما سبق التطرق اليه في المطلب السابق تطور الادارة التشاركية يمكن معرفة الاسباب و العوامل و البيئة التي ساعدت على ظهور الادارة التشاركية ، نذكر منها:

1. ضعف النموذج الكلاسيكي للإدارة: حيث وجدت عدة مؤشرات تدل على الضعف الذي يعاني منه هذا النموذج، من بينها: ارتفاع معدلات الغياب، سوء استخدام الموارد، تزايد ظاهرة كبح الإنتاج، الصراعات العمالية وغيرها. وهي السلبيات التي تعود أسبابها إلى الفصل المطلق بين مهام التخطيط والتصور وتلك الخاصة بالتنفيذ، وكذا تركيز اتخاذ القرار بين قلة من المسؤولين، إلى جانب تقلص عملية الاتصال بدرجة كبيرة²⁰

2. التطور والتغير التكنولوجي: إن تزايد نمو المعارف والتطبيقات العلمية بسرعة، أدى إلى تراكم المعارف وتطبيقاتها تقنيا وساهم في تطور تكنولوجي كبير، وقد صاحب ذلك التطور التكنولوجي السريع والمكثف تغيير في طبيعة المهارات المطلوبة لدى العاملين وفي مستويات تأهيلهم، إضافة إلى تغير ملحوظ في طبيعة المهام والوظائف، مما يعني بأن طبيعة العمل والعملية الإنتاجية قد عرفتا تحولات جوهرية في طبيعتهما حيث أصبحت مشاركة العاملين ذوي المهارات في إدارة المؤسسة أمر ضروري²¹

3. تغير تركيبة القوى العاملة: فقد كانت التغييرات السابقة سببا في حدوث تغييرات على تركيبة القوى العاملة المستخدمة في المؤسسات، من خلال تزايد نسبة العاملين ذوي المهارات والإطارات وذوي الخبرات الفنية العالية، مما أدى إلى ارتفاع مستوى طموحاتهم المهنية وجعلهم يرفضون أداء أدوار محدودة ومهام روتينية غير مجدية، فقد أصبح العاملون يطالبون بالتجديد في وظائفهم وإثرائها بتوسيع مجال المبادرة، وممارسة المسؤولية، والسلطة في مختلف المستويات ، كما طالبوا بالمعاملة الجيدة والاحترام المتبادل والحفاظ على كرامتهم والحصول على شروط عمل مادية تكون في مستوى مجهوداتهم المبدولة²².

4. تحول العمل نحو الطابع التصوري: فنتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي الحاصل لحقت بطبيعة العمل تغييرات جوهرية تمثلت فيما يلي :

-تزايد المهام غير النمطية، مما يفرض تعاونا مستمرا بين جماعات العمل.

²⁰ العياشي عنصر ، الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني حول :المدينة والمؤسسة غدا،وهران الجزائر: مركز

البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية،22، 21 ديسمبر 1997،ص5.

²¹ سناء طباحي ،نفس المرجع السابق ،ص75.

²² العياشي عنصر ،نفس المرجع السابق،ص5_6.

-تزايد حجم العمليات التي لا تقتضي التدخل الفوري والمباشر للعاملين، أو ما يسمى اصطلاحاً بالإنتاج غير الإنساني.

-زيادة حجم وأهمية المهام التي تقوم على تصور العمليات والتنظيمات.

5. عرف المحيط الاقتصادي معطيات جديدة حيث تميز بانفتاح متزايد للسوق في ظل العولمة وسقوط الحواجز بين الاقتصاديات الإقليمية والمحلية، إضافة إلى عدم استقرار الأسواق واشتداد المنافسة بين المؤسسات وظهور الحاجة إلى تحقيق النوعية. في ظل هذه الظروف زادت أهمية عدد من المفاهيم مثل: سرعة رد الفعل، المرونة، تعبئة الموارد والقدرات التنظيمية واستغلال إبداعات العاملين، وتحولها إلى عوامل مهمة في تشكيل سياسات المؤسسة والتأثير على مستقبلها مما شكل حافزاً حقيقياً لإعادة الاعتبار للعاملين والاستفادة من التنوع في القدرات والمهارات المتوفرة لديهم، وشكلت المشاركة واحدة من أفضل الوسائل التي تم التوصل إليها²³.

المبحث الثاني : أهمية و مبادئ و مظاهر الادارة التشاركية

المطلب الاول : أهمية الادارة التشاركية

يرى العديد من المختصين، أن إفساح المجال أما العاملين للمشاركة في صنع القرارات يعد مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الّذ يجعلهم يشعرون بأهميتهم و قدرتهم على القيادة، مما يساعدهم على الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تطوير العمل و الحد الصراعات التنظيمية، كما أن الادارة التشاركية تزيد من الانسجام في جو العمل ، ذلك لان مصدر بعض التناقضات هو عدم الرضا العامل عن العمل ،مما ينعكس سلبا على سلوكه و تصرفاته مع غيره من العاملين ، و من هذا المنطلق فإن اهتمام الادارة بالعاملين و قضاياهم و مشاركتهم في عملية صنع القرار يوفر مناخا تنظيميا ملائما يساهم في اطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين الي اقصى حد ،وتجدر الاشارة الي ان المشاركة في صنع القرارات تستخدم لتحسين الفاعلية التنظيمية فللمشاركة تأثير قوي على الرضا الوظيفي وسير العمل و بعض الاثر على الانتاجية ،اذ يمكن ان توجد المشاركة ثقافة تنظيمية ابداعية و ايجابية جدا²⁴. بالإضافة إلى ذلك، تزود الإدارة بالمشاركة العاملين بالمعلومات عن أداء المؤسسة وعن أوضاعها المالية، وتزودهم أيضا بالمهارات والمعارف بشكل مستمر من خلال التدريب المستمر لهم. يضيف دافت أن المشاركة تساهم في بناء مؤسسة دائمة التعلم وذات مستوى أداء عالي، كما تضمن تحسين عملية اتخاذ القرار نتيجة الاستماع إلى آراء العاملين ومناقشتها²⁵.

وتعمل الإدارة التشاركية على تسهيل عملية التغيير، فالعامل الذي يشارك مع الإدارة في اتخاذ قرار ما لن يرفض التغيير الناجم عن هذه القرارات، حيث يقول خليل محمد حسن الشماع ان الإدارة التشاركية تساعد على زيادة تقبل العاملين المشاركين في اتخاذ القرارات للتغييرات التي تضعها المؤسسة بوتيرة أسرع من قابلية العاملين الذين يقتصر دورهم على تلقي الأوامر .هذا ما يؤدي إلى زيادة التفاهم والتعاون داخل المؤسسة، حيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر من خلال الاستماع المتبادل بينهم وشرح مشاكلهم، مما يزيد الثقة المتبادلة بين الطرفين²⁶.بالإضافة الي ان المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية تتبع

²⁴ أحمد سعيد حماد فادي، نفس المرجع السابق،ص12.

²⁵ سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مصر :مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2004 ، ص248 .

²⁶ سناء طبياخي، نفس المرجع السابق،ص77.

من أن العاملين هم الذين تقع على عاتقهم تنفيذ القرارات الادارية و أنهم الاقدر على معرفة المشاكل التي يواجهونها في أداء مهامهم ، و اقتراح بدائل المناسبة لحل هذه المشاكل²⁷.

المطلب الثاني : مبادئ الادارة التشاركية

تركز الادارة التشاركية علي تقدير العاملين لحجم مهامهم والموضوعات التي تهمهم، بما يحقق لديهم الشعور بالمسئولية، ويشجعهم علي العمل كفريق متكامل، ويعتمد ذلك علي قوة العلاقة بين المدير والعاملين، ومدى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، والاتصال الإداري، وتقويم الأداء، ومدى تشجيع المدير لهم لتحقيق الأهداف المحددة²⁸، و يمكن ذكر مبادئ الادارة التشاركية في النقاط التالية :

1_ تعبئة العاملين: تركز الإدارة التشاركية على جعل العاملين أطرافا مهمة في تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة، وذلك من خلال عملية متابعة مستمرة باعتبار أن حياة المنظمة هي أيضا في حركية وتجدد وتطور مستمر. فإذا أرادت المنظمة تعبئة عاملها، يجب عليها أن تأخذ في الاعتبار مدخلين أساسيين هما:

مدخل ابتدائي قائم على أساس الاتجاهات؛ ومدخل ثاني يبنى على أساس الهياكل . فإذا كان في الواقع، أحد أهداف الإدارة بالمشاركة يكمن في تعزيز الشعور بالانتماء و التطوير الذاتي للعاملين، فإنه يجب على الإدارة خلق الظروف التي تعزز الاتصال و الإصغاء للعاملين، وكذا التعاون والتبادل فيما بينهم لتحقيق هذا الهدف. فهي بهذا الشكل لا تسعى فقط إلى مجرد تحقيق إنجاز شخصي فردي وإنما تسعى إلى تحقيق إنجاز في إطار مشروع جماعي مشترك.

2_ وضع سياسة نشطة لتطوير العاملين: تعتمد هذه السياسة بداية على خلق شروط عمل تعزز الاتصال، الاستماع للآخرين، التعاون والتبادل باعتبارها تسعى إلى تحقيق إنجاز شخصي في إطار مشروع مشترك. كما تعتمد أيضا على هياكل تطوير هذا السلوك لشخص يضمن المجموعة أو الفريق²⁹.

²⁷ سهيلة عبد محمد العمري، أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث و تشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الاونروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم

الوظيفي، رسالة ماجستير ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة :كلية التجارة، 2010-2011، ص20.

²⁸ د. بسام سمير الرميدي، نفس المرجع السابق، ص47.

²⁹ سناء طبياخي، نفس المرجع السابق، ص78.

3_ تفويض السلطة: تتطوي الإدارة التشاركية على تفويض السلطة. ففي الواقع، المشاركة تعني تقاسم سلطات الإدارة في مختلف المستويات التنظيمية. وتعتبر الثقة أمراً أساسياً لتقاسم السلطة، ولكن يجب دعمها بمعايير محددة تسمح للمسؤولين بمعرفة إلى أي مدى يمكن للعاملين تطبيق السلطة المفوضة لهم. ويقوم تفويض السلطة على مبدأ تفريع السلطة أو الترابط المتبادل، الذي يعني أن ما هو مسموح بأن يقرر في المستويات الدنيا لا يجب أن يتم تقريره في المستويات العليا في المؤسسة. ويعمل هذا المبدأ بشكل أفضل في المؤسسات التي تتم إدارتها بأسلوب تشاركي. فهو صعب التطبيق في الإدارات البيروقراطية، ما لم تنص قوانين المؤسسة على ذلك بصراحة. ويقوم تفويض السلطة على ثلاثة أركان أساسية هي:

- * السلطة وتعني الحق في اتخاذ القرار.

- * المسؤولية وتعني التزام المرؤوس بأداء المهمة.

- * والمساءلة حيث لا يعني التفويض إعفاء صاحب الصلاحية الأصلي من المسؤولية النهائية³⁰.

4_ حل المشاكل في المستوى الذي نشأت فيه: وذلك لتجنب تفاقم المشكلة وظهور نوع من الصراع داخل المؤسسة قد يكون له تأثير على العلاقات فيما بين العاملين وبين العاملين والإدارة، وهذا ما يؤثر سلباً على أهداف المؤسسة³¹.

المطلب الثالث : مظاهر الإدارة التشاركية

يمكن تمييز بين ثلاثة مظاهر أساسية للإدارة بالمشاركة هي المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في العملية الإنتاجية، والمشاركة المالية.

أولاً: المشاركة في اتخاذ القرار

أصبح المسير في المؤسسة يهتم بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، لما يملكه العاملون من معارف وخبرات في مجال عملهم تساعد على اتخاذ أحسن القرارات حيث ان

³⁰ مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين: من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، كلية الدراسات العليا، 2007-2008 ، ص36.

³¹ . محسن أحمد الخضيري، ديمقراطية الإدارة، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007 ، ص25 .

افضل القرارات تنتج عن المشاركة، وأن المشاركين في صنع هذه القرارات يكونون أكثر التزامًا في عملية تنفيذها من أولئك الذين لم يشاركوا في صنعها.

يعرف تجوسفولد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بأنها "اتخاذ قرار مشترك، يسمح في للعاملين التدخل من أجل حل المشاكل التنظيمية"، كما يعرفها كل من وانر وغودينغ بأنها "عملية يكون فيها التأثير واتخاذ القرار مشترك بين المسيرين والعاملين". وتمر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالمراحل التالية :

- تشجيع العاملين على تقبل المشاركة في اتخاذ القرارات.
- يجب أن يتمتع العاملون المشاركون بمهارات وقدرات للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- يجب أن يكون العاملون قادرين على فهم وإدراك كل ما يتعلق بالمشكلة التي يريدون حلها، وإيجاد الحلول المناسبة والملائمة لمؤسستهم.
- يجب أن يكون العاملون قادرين على تقييم البدائل المختلفة لاختيار أفضل الحلول للمؤسسة³².

ثانيا :المشاركة في العملية الإنتاجية

يعرف هارمل المشاركة في العملية الإنتاجية على أنها المشاركة في خلق القيمة المضافة، التي تتحول فيها المدخلات المتمثلة في المواد الأولية إلى مخرجات متمثلة في المنتجات، حيث يتشارك العاملون في تنفيذ العمل، تحديد طرق وأساليب أداء هذا العمل والمشاركة في تصور المنتج من خلال التحديد الأولي للمنتج وتحديد الأهداف التي يريدون الوصول إليها ويشير غودي إلى أن العاملين في هذه الحالة يتمتعون باستقلالية تامة في تنظيم العمل والرقابة النهائية على المنتج ويعتبرون مسؤولين عن كل مراحل صنعه . ويضيف أن المسيرين ينجذبون نحو إشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالوسائل المستعملة لتأمين مردودية المؤسسة وذلك لمعرفتهم الجيدة بسيرورة عملية الإنتاج³³. وهذا يعني أن العاملين مسؤولون في مواقع عملهم عن أعمالهم وبالتالي يشاركون في إدارة وصنع القرارات المتعلقة بها³⁴

³² سناء طبياخي، نفس المرجع السابق، ص79.

³³ . ليندة رقام ، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال، جامعة فيلادلفي، الأردن: المؤتمر العلمي الرابع حول :الريادة والإبداع : إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، 16. 15. مارس، 2005، ص6.

³⁴. صالح حميدات، المرجع السابق، ص22.

ثالثاً: المشاركة المالية

من بين مظاهر لادارة التشاركية ايضا المشاركة المالية و التي كان لها دور كبير في تحسين الانتاجية بصفة مباشرة و جودتها و زيادة ولاء العاملين و شعورهم بالانتماء ، و تنقسم المشاركة المالية الي قسمين:

1_ المشاركة في النتائج :يتخذ هذا المظهر من مظاهر المشاركة شكل الحق في الحصول على حصة في النتائج المحققة و يؤكد هارمل أن الظروف الاجتماعية والثقافية التي يتم فيها التعبير بدقة عن القيم السائدة من خلال الاعتراف بالانجاز الشخصي والاستقلالية ، تطور بعض المؤسسات حلول تتم من خلال التفاوض بين صاحب العمل والعاملين وتنشأ عنها اتفاقات تحدد فيها طبيعة المقابل إذا كان مالي أو غير مالي وتتحقق المشاركة في النتائج من خلال المشاركة في أرباح الإنتاجية والمشاركة في الأرباح، حيث:

أ.المشاركة في أرباح الإنتاجية :تتحقق من خلال الحصول على ربح إضافي بعد تقدير إيجابي للأداء أو لإنتاجية حيث تعتبر مكافآت جماعية لإنتاجية العمل.

ب.المشاركة في الأرباح :وتعرف على أنها اتفاق حر بين العاملين وصاحب العمل، يكون للعاملين بموجبه الحق في الاشتراك في حصة الأرباح المحددة مقدماً³⁵

2_المشاركة في رأس المال: تسمح المشاركة للعاملين في المؤسسة أن يكونوا مالكين لأسهم في رأسمالها، وعادة ما تكون هذه الأسهم غير قابلة للتحويل إلا بإذن خاص من الإدارة، بالإضافة إلى أن العاملين لا يستطيعون بيع هذا النوع من الأسهم إلا للإدارة أو لعاملين آخرين يعملون بالمؤسسة بعد إعلام الإدارة بذلك، كما يجب أن تعود ملكية الأسهم للمؤسسة في حالة الوفاة أو ترك الخدمة بسبب الاستقالة أو الفصل مقابل تعويض مناسب³⁶.

³⁵ سناء طباحي، نفس المرجع السابق، ص81.

³⁶ عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998 ، ص354 .

المبحث الثالث : اساليب و نماذج و صعوبات تحقيق الادارة التشاركية.

المطلب الاول : اساليب و طرق تفعيل الادارة التشاركية .

إن تطبيق الإدارة بالمشاركة يتم عن طريق عدة أساليب، تعمل جميعها على تفويض كل أو جزء من السلطة والمسؤولية للعاملين، وخلق نوع من الرقابة الذاتية وذلك من أجل إخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين بما في ذلك المعارف واستخدامها لمصلحة المؤسسة ككل .ومن بين هذه الأساليب نذكر :

أولا :حلقات الجودة

يعتبر أسلوب حلقات الجودة أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة، فهو يعمل على دمج جوانب القوة لدى كل من المدراء والعاملين لمواجهة مشاكل العمل .وتعرف حلقات الجودة على أنها مجموعة صغيرة من العاملين تتكون من خمسة إلى عشرة عمال يعملون في نفس الورشة، أو نفس المكتب، يجتمعون بشكل منتظم لمدة ساعة أو ساعتين في الأسبوع أو كل أسبوعين تحت قيادة مشرف، لمناقشة كيفية تطوير ما يقومون به من أجل تحقيق جودة المنتج أو الخدمة، واقتراح طرق جديدة للتحسين ومن ثم الشروع في تنفيذ الحلول ومراقبتها . ويكون هؤلاء العاملون مدربين على طرق تحديد وتحليل بعض مشاكل العمل وتقديم الحلول المناسبة لها³⁷، فحلقات الجودة تعمل على المشاركة في التفكير وأداء العمل من طرف جميع مستويات العاملين في المؤسسة، وبالتالي فهي تركز على المشاركة في التصور³⁸.

ويذكر غراي المتطلبات الأساسية لنجاح حلقات الجودة والمتمثلة في:تشكيل فرق العمل توسيع مفهوم العمل الجماعي ليصبح عنصر من ثقافة المؤسس دعم الإدارة العليا ومشاركتها، وجود أهداف واضحة ومفهومة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب اللازم للعاملين الأعضاء في هذه الحلقات على الأساليب المستخدمة في تحليل وحل المشاكل وتحسين نظام الاتصالات³⁹ وقد يواجه تطبيق هذا الأسلوب عدة مشاكل منها :

- عدم تجانس أفكار ومقترحات العاملين مع الإدارة، حيث يشكو العاملين من تجاهل الإدارة للاقتراحات التي يقدمونها في حلقات الجودة.

³⁷ صالح حميمدات، المرجع السابق، ص60 .

³⁸ سناء طباحي، نفس المرجع السابق، ص96.

³⁹ خالد منصور الشعبي، حلقات الجودة :استخداماتها وفوائدها ومشاكل تطبيقها- دراسة ميدانية على المصانع الكبرى-، مجلة الاقتصاد

والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز جدة المملكة العربية السعودية ،المجلد 16 ، العدد1 ، 2002، ص50.

- انعقاد حلقات الجودة في أوقات غير ملائمة، فقد يتعارض موعد انعقاد الحلقات مع جداول الإنتاج والعمل بالنسبة للعاملين الأعضاء.

- مناقشة بعض المشاكل التي تكون خارج نطاق خبرة أعضاء الحلقة، أي تحدث هذه المشكلة عندما تختار الحلقة مشاكل خارجة عن تخصص أعضائها ويمكن تجنب هذه المشكلة بوجود قائد جيد يتجنب الوقوع في هذا الخطأ⁴⁰.

ثانيا :مجموعات العمل شبه المستقلة :

يعتبر معهد تافيستوك أول من اقترح هذا النوع من التنظيم من خلال الدراسة التي قام بها حول التنظيم الهيكلي للمؤسسة، فقد ساهمت اقتراحات هذا المعهد لهذه المجموعات في توضيح مكانة المشاركة في العملية الإنتاجية في المؤسسة .وتتكون مجموعات العمل شبه المستقلة من مجموعة من العاملين يتراوح عددهم بين أربعة وثمانية عاملين يقومون بأعمال مختلفة داخل هذه المجموعة، كما تقوم هذه المجموعات بوضع أهداف إنتاج أسبوعية تسمح لها على الأقل ببرمجة أعمال الأسبوع بطريقة مستقلة، ويكون أعضائها مسؤولين عن تقسيم المهام والانضباط في المجموعة وتصحيح الأخطاء⁴¹.

وتتميز هذه المجموعات بتناوب العاملين في أداء الوظائف، وبالتالي فان غياب أحدهم لا يؤثر على سير العمل، وتستعمل هذه المجموعات من طرف المؤسسات لتحقيق مراقبة أفضل للعملية التقنية المعقدة والتي يستحيل تنظيمها ومراقبتها بدون مشاركة العاملين، فهي تمتاز بمرونة أكبر وتتماشى أكثر مع التغيرات التقنية .إلا أن الحجم الصغير لهذه المجموعات قد يكون السبب في صعوبة بقائها، كما أنها تتميز باستقلالية محدودة لأنه يجب عليها أن تتوصل إلى أهداف إنتاجية محددة مسبقا من طرف الإدارة⁴² ، كما يعتبر النوع المقترح للمشاركة في هذه الحالة يخص المشاركة في الإنجاز مع استقلالية ضعيفة في عملية التصور⁴³.

ثالثا :مجموعات نوعية الحياة في العمل

⁴⁰ صالح حميدات، المرجع السابق، ص64 .

⁴¹ سناء طبياخي، نفس المرجع السابق، ص97.

⁴² ليندة رقام، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعامل مؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة-، المرجع السابق، ص45.

⁴³ سناء طبياخي، نفس المرجع السابق، ص98.

تعتبر نوعية الحياة في العمل فلسفة إدارية تمارسها المؤسسات التي ترغب في مشاركة العاملين في صنع القرارات، وتتم من خلال برامج عمل تعمل على تطبيقها مجموعات نوعية الحياة في العمل. وتعرف نوعية الحياة في العمل على أنها مجموعة من العوامل والظروف التي تسعى إلى توفيرها المؤسسة من جهة وبإدراكها العاملون من جهة أخرى، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بإشباع حاجاتهم المادية والنفسية وبما لا يتعارض مع أهداف المجتمع. ويتم السماح للعاملين الأعضاء في مجموعات نوعية الحياة في العمل بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات التي تخص تصميم حياتهم في العمل. حيث يشاركون في تحديد القرارات الخاصة بالأمن والصحة، مشاكل الإضاءة، تحديد أوقات العمل والراحة، نظام الحوافز، مشاكل الإنتاجية ونوعية المنتج وشكله، إثراء المهام، التناوب الوظيفي وبرامج التكوين وغيرها .

رابعا: فرق العمل

تعتبر فرق العمل إحدى الممارسات التي تهتم بها المؤسسات، وبخاصة تلك التي تعتمد على تجميع المهارات المختلفة لجميع العاملين على شكل جماعات داخل هذه المؤسسات، حيث يتم جمع المديرين والعاملين في فرق منظمة يتم من خلالها إمداد أعضاء الفريق بمزيد من السلطة والسيطرة على وظائفهم وتشجيعهم على المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات⁴⁴. كما يجب تدريب أعضاء هذه الفرق على أداء مهارات تمكنهم من العمل بشكل جماعي، ومن بين أهم هذه المهارات نذكر :

- مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي و التفاعل والتعاون مع الآخرين.

- مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل و التنسيق العمل و اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية.

- إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه للتوصل إلى أشياء جديدة ومبتكرة مع الآخرين⁴⁵.

⁴⁴ حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، المؤتمر العلمي الثاني حول: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الأردن: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 26-27 أبريل، 2006، ص 18 .

⁴⁵ حسين بريقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006-2007، ص114

خامسا: نظام الاقتراحات

يعتمد هذا النظام على المشاركة الفعالة للعاملين في اتخاذ القرار، حيث يقدم كل منهم اقتراحاته للإدارة حول طرق تحسين العمل وحل المشاكل التي يواجهها في عمله. وبعد أن تقوم الإدارة بدراسة هذه الاقتراحات تختار المناسبة منها، لذا يشترط وضع وسائل مناسبة لذلك مثل صناديق الاقتراح ، حيث يبدي كل عامل آرائه عن طريق كتابتها على ورقة ووضعها في هذا الصندوق الموضوع في مكان واضح ومعروف من طرف جميع العاملين، حيث يكون استعماله غير محدد بوقت أو مناسبة معينة أو موضوع محدد⁴⁶.

سادسا: العصف الذهني

يستخدم أسلوب العصف الذهني من خلال طرح مشكلة ما على عدد من العاملين الذين يهتمهم التوصل إلى حل بشأنها بغض النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه، فهذا الأسلوب يهدف إلى ضمان تفاعل أفكار أصحاب المعرفة في مجال معين والبحث عن كل ما هو جديد. ويعتبر أسلوب العصف الذهني أسلوباً للتفكير الجماعي في حل كثير من المشاكل المختلفة، بقصد زيادة القدرات والعمليات الذهنية للعاملين، وهو يتميز بتكوين بيئة لابتكار الأفكار الجديدة واستثمار قدرات العقل الجماعي في البحث عن الحلول الجيدة، أو الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضوع الدراسة. وتشجع طريقة العصف الذهني التفكير الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة عند العاملين في جو من الحرية يسمح بظهور كل الآراء والأفكار⁴⁷.

المطلب الثاني : نماذج الادارة التشاركية .

تتعدد النماذج الإدارة التشاركية في المؤسسة بين ثلاث انواع: الإدارة المشاركة بالأهداف، الإدارة المفتوحة والإدارة المشتركة.

أولا: الإدارة المشاركة بالأهداف

⁴⁶ سمالي يحيية، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة حسيبة بن بوعلی الشلف، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 22-23 افريل 2003، ص138.

⁴⁷ سناء طباحي، نفس المرجع السابق، ص101.

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 المؤسسة⁴⁸ و يقول سوكيو عن الإدارة المشاركة بالأهداف على أنها عملية يسمح من خلالها للرؤساء والمرؤوسين الذين لهم أهداف وأولويات مشتركة وضع أهداف خاصة بالمؤسسة، كما يمكنهم تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها فهي تعمل على زيادة تحفيز العاملين، مشاركتهم، زيادة مسؤوليتهم وإثراء عملهم و تهدف الإدارة المشاركة بالأهداف إلى إرضاء العاملين وكسب ثقتهم واستغلال معارفهم، كما تساهم في اكتشاف الرؤساء لمهارات مرؤوسيهم وتوجيهها واستثمارها، وتكتشف قدرات العاملين وبالتالي يحددون كيفية استغلالها وزيادة تنميتها⁴⁹.

ثانيا: الإدارة المفتوحة

أسلوب الإدارة المفتوحة يركز على إمكانية تحول العاملين بالمؤسسة إلى شركاء فاعلين في إدارة تلك المؤسسة أي أن الإدارة المفتوحة منهج يعمل على المشاركة الفعلية للعاملين في أمور كانت تعتبر من قبل من صميم مسؤوليات الإدارة، مثل تخفيض التكاليف ورفع مستوى جودة 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 المؤسسة .

ويطلق أيضا على هذا الأسلوب تسمية المصارحة بالأرقام أو أسم الإدارة على المكشوف، والتي تدعو إلى كشف الأرقام، المعلومات، الخطط وغيرها للعاملين بما يمكنهم من فهم أسباب كل الأعمال التي يقومون بها، ومتابعة نتائج أدائهم ومعرفة تأثيرها على النتائج الكلية للمؤسسة⁵⁰

ثالثا: الإدارة المشتركة

ويرى أكتوف أنه لا يمكن تقديم تعريف شامل للإدارة المشتركة، حيث يمكن أن نشير إلى أن هذا المفهوم يضم مختلف إمكانيات وأشكال الإدارة الاجتماعية المتمثلة في القرار المشترك، التحديد المشترك، التعاون والإدارة المشتركة، ويعود ذلك إلى المفهوم الاجتماعي الذي تعطيه

⁴⁸ عبد الكريم بن أعراب، تسيير المنشأة، الجزائر: منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004 ، ص106 .

⁴⁹ سناء طباحي، نفس المرجع السابق، ص102.

⁵⁰ فاتن أحمد أبو بكر، الإدارة المفتوحة، ط1، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000 ، ص54.

المانيا للمؤسسة باعتبارها اول من طبقت هذا الشكل حيث تعتبر عملية المشاركة بديهية وليست موضوعا يمكن إعادة النظر فيه مثل ما هو موجود في الدول أخرى فهي تعتبر المشاركة هنا وحدة تضم رأس المال والعمل وليست مجرد تجميع لمالكي رؤوس الأموال، إلا أن المهم هنا هو الدور الممنوح له والمتمثل في تحقيق الديمقراطية الادارية من خلال إشراك العاملين في إدارة مؤسستهم والتقريب بين رأس المال والعمل⁵¹ .

المطلب الثالث: صعوبات تحقيق الادارة التشاركية و تقييمها

إن كل أسلوب او نمط اداري الا و له سلبيات و إيجابيات تختلف عن بقية الانماط الاخرى و الادارة التشاركية هي الاخرى لها بعض السلبيات و الايجابيات سنحاول في هذا المطلب التطرق الي البعض منها ، و قبل ذلك سنتناول بعض الصعوبات التي تقف كعثرة في طريق تحقيق الادارة التشاركية :

أولا : الصعوبات

إن الإدارة التشاركية هي أصعب أسلوب من حيث التطبيق حيث إنه صعب بالنسبة للموظفين أن يتعايشوا معها كما أنها تتطلب من كثير من الناس أن يعملوا ضمن نفس الفلسفة و ذهنية معينة و أهم الصعوبات التي تعرقل تحقيق الادارة التشاركية هي:

- إن الشركات والمؤسسات لا تعي كيفية إدارة التغيير والتحكم به، ولذلك فإنه لا تستغل الزمن لتتعلم ما الذي تحتاجه من أجل التحويل والتماشي مع التغيير، فمثلاً نجد مدير تنفيذي استبدادي كبير يأمر مرؤوسيه المباشرين هم مدراء أيضاً بأن يكونوا تشاركيين أكثر ولكن في نفس الوقت نجد أن إدارته العليا لا تطبق هذا الأمر بنفسها.
- كما أن بعض المدراء الكبار في الإدارات العليا يتبنون فقط تلك المظاهر من منح السلطات للموظفين التي تناسبهم شخصياً وتتوافق مع أهواءهم، و إن كانت الفكرة جيدة فأنهم يأخذون منها فقط ما يناسبهم ويتوافق مع أسلوب إدارتهم. ويؤدي القادة كنتيجة لذلك، تناقضاً مع أنفسهم يستنتج منه الموظفون أنهم غير جادين في عملية التغيير. ويجب على

⁵¹ ليندة رقام، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة-، نفس المرجع السابق، ص50.

المدراء أن يتفحصوا ويدرسوا كيف يجب أن يتفاعلوا مع الكادر ومن ثم أن يعدلوا تصرفاتهم تبعاً لذلك إذا أرادوا أن يمنحهم السلطة ويشاركوهم الرأي بشكل حقيقي.

- التغلب على البيروقراطية: يضيف حجم الشركة صعوبة أخرى في وجه تنفيذ الإدارة التشاركية. فكلما كبرت الشركة كلما كان تطبيقها أصعب. وذلك لأن الشركات الكبيرة تجد صعوبة أكبر في التخاطب بين الدوائر.

- الركود: يجعل الركود الإدارة التشاركية أكثر صعوبة، فعمليات تقليص الرواتب، والتكتيكات الأخرى الجزئية والمؤقتة، تدمر الثقة التي هي أمر جوهري لإنجاح الإدارة التشاركية، ويجب أن يوجد ثقة مستمرة من قبل العمال لكي تكون العمليات فعالة، وتقلص الإدارة هذه الثقة بالتسريحات المؤقتة وبالمصادر الخارجية. ويبدأ الموظفون بالتفكير بأن أفكارهم الأمر تبقى مجرد آمال فقط⁵².

ثانياً : تقييم الادارة التشاركية

أ: الايجابيات

يحقق تطبيق القيادة التشاركية عدداً كبيراً من المزايا لكافة المؤسسات بشكل عام، ومن أهم هذه المزايا:

- تنمية القدرة علي الإبداع والابتكار وإعطاء الحرية للعاملين في أداء عملهم و إعداد قيادات إدارية مستقبلية علي مستوي عالي من الأداء.
- زيادة ولاء العاملين بجانب زيادة الرضاء الوظيفي بالإضافة إلي تقبل التغيير وتنفيذه بدون مقاومة كما تساهم في معرفة الظروف التي تم اتخاذ القرارات فيها وإيضاحها بكل شفافية.
- زيادة الالتزام التنظيمي وكذلك زيادة الإنتاجية، رفع الروح المعنوية، تقليل المشاكل والخلافات بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين بعضهم البعض.
- تحسين نظام الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة كما تساهم الإدارة التشاركية في زيادة الثقة بين العاملين.

⁵² محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة و اثرها على العاملين و الإدارة، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية بريطانيا:كلية الادارة، 2009، ص102-103.

- تطبيق سياسات وإستراتيجيات الشركة بنجاح و التأثير الإيجابي علي الأداء المالي والأرباح ، حسن اتخاذ القرار وتقبله وتنفيذه بكفاءة .
- التعرف علي مهارات وخبرات العاملين في الشركة، ومن ثم وضع سياسة للاحتفاظ بالعاملين المتميزينو تحسين جودة بيئة ومكان العمل، حل المشكلات بطريقة جماعية، النمو والتطوير الإداري والتنظيمي وتقليل معدلات تأخير العاملين، وانخفاض نسب غيابهم⁵³.

ب: السلبيات

- ككل اسلوب اداري الإدارة التشاركية لها بعض السلبيات و نذكر منها :
- ضعف المستوى الثقافي للمشاركين ، قد يؤدي الي الاستكانة و التسليم بوجهات نظر المدراء و هؤلاء يتمتعون بدرجات عالية من القدرة على التنظيم الاقناع ، الامر الذي ينتهي به وجود الموظفين للمشاركة في صنع أي قرار شكليا لا فعليا .
 - نقص الخبرة الفنية و الادارية لدى الاعضاء المشاركين في عملية صنع القرارات.
 - التأخر في اتخاذ القرارات خصوصا في الحالات التي تتطلب التدخل السريع.
 - إحتمال تولد فهم خاطئ من جانب العاملين على ان الإدارة عاجزة عن الوصول الى القرار المناسب⁵⁴.

خلاصة الفصل :-

تعتبر الادارة التشاركية أسلوب إداري يؤدي الي تقاسم المعلومات و المعارف و سلطة إتخاذ القرارات بالضافة الي تقاسم المسؤولية بين جموع العاملين مع مراعاة نجاح المنظمة ، و زيادة التوافق بين أهدافها و الاهداف الفردية و قد بدأ الاهتمام بمشاركة العاملين بزيادة ثقافتهم مما جعلهم يدركون مشكلات العمل و يطالبون بقيادة إدارية أفضل .

وقد أصبحت المؤسسات تسعى للاستفادة من معارف العاملين فيها ومشاركتهم، سواء كانت هذه المشاركة من طرف جميع العاملين أو مقتصرة على فئة معينة فقط ،هذه المشاركة

⁵³ بسام سمير الرميدي،نفس المرجع السابق،ص46.

⁵⁴ محمد حسين الرفاعي،نفس المرجع السابق،ص99.

التي يمكن أن تكون مباشرة وفعلية للعاملين .ويتضح تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في المؤسسة من خلال توفر عدة عناصر تجعل من محيط العمل مناسب للعاملين ويشجعهم على المشاركة بكل ما يملكونه من معارف وخبرات ومهارات .هذه العناصر تتمثل في توفر الاتصال بين جميع المستويات الإدارية، التدريب المستمر للعاملين لاكتساب مهارات وقدرات تساعد على المشاركة في الإدارة، بالإضافة إلى التحفيز المادي والمعنوي للعاملين لتشجيعهم على المشاركة وتحمل المسؤولية، وأخيرا توفر قيادة ديمقراطية تساعد على نشر ثقافة المشاركة بين العاملين وخاصة المشاركة في المعارف، وخلق الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة وبين العاملين أنفسهم .

الفصل الثاني :

مداخل عام الرضا الوظيفي

تمهيد :

حظي مفهوم الرضا الوظيفي بالاهتمام الكبير من الباحثين في الادارة و الاجتماع و علم النفس ، حيث ظهرت الكثير من الدراسات التي سلوك العامل داخل الادارة و مدى ارتباط نفسيته و مشاعره بأدائه داخل المنظمة و مستوى الانتاجية ، فالمورد البشري "العامل" يلعب دورا كبيرا في نجاح المؤسسات و إستمرارها ، لذا فإن الإهتمام بمشاعره أمر تستهدفه جميع المؤسسات بغرض الرفع من مستوى الأداء وتخفيض معدلات الغياب وحوادث العمل وغيره من نواتج العمل.

و لهذا سوف نحاول من خلال هذا الفصل الي التعريف بالرضا الوظيفي و الاحاطة به من خلال المباحث التالية :

المبحث الاول : مفهوم الرضا الوظيفي

المبحث الثاني : نظريات و محددات و قياس الرضا الوظيفي

المبحث الثالث : أثار الرضا الوظيفي

المبحث الاول : مفهوم الرضا الوظيفي

المطلب الاول : تعريف الرضا الوظيفي

قال الله تعالى " يا أيهما النفس مطمئنة ارجعي إلي ربك راضية مرضية فادخلي في عبادي وادخلي جنتي"⁵⁵

يقول الكثير من المؤلفين العرب أن مفهوم الرضا قديم متأصل في تراثنا العربي الإسلامي حيث اشار إليه في القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة وكتابات المسلمين فيما بعد . فالرضا هو ثمرة الجهد في الدنيا وغاية الحياة، وهو من أعلى مقامات المقربين ومنتهى الإحسان في العمل والمكافآت، والرضا المتبادل بين الخالق والمخلوق هو الفوز العظيم وهما ليسا أمرين متضادين أو منفصلين، وإنما تقوم العلاقة بينهما على أساس أن أحدهما موجب للآخر وتحقيقهما قمة المقامات⁵⁶.

يقترّب مفهوم الرضا الوظيفي من مفاهيم عدة تشترك معه في الكثير من الخصائص ، ومن هذه المصطلحات الروح المعنوية ، السعادة في العمل ، ويعد هذا الاقتراب أحد الأسباب التي تجعل من حصر تعريف للرضا الوظيفي امرا بالغ الصعوبة حيث انه مفهوم متعدد الجوانب والأبعاد ويتأثر بالكثير من المتغيرات منها ما يتعلق بالعمل في حد ذاته ، ومنها ما يتعلق بفريق العمل و البيئة المحيطة به⁵⁷، فرضا الفرد عن جانب معين في عمله لايعني بالضرورة أنه راض عن بقية الجوانب فالرضا الوظيفي إذن هو مسألة نسبية وليست مطلقة⁵⁸.

وقد أشار كل من لاندي و ترامبو عام 1980 أن عبارة الرضا الوظيفي تستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل . ويعرف لوك الرضا الوظيفي بأنه " الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة " .

⁵⁵ سورة الفجر ، الآية 28.

⁵⁶ عويد الشمعان ، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي، ط1 ، الكويت :دار القلم ،1993،ص31 .

⁵⁷ طاهر أحمد محمد علي ، الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية- دراسة ميدانية- مجلة لعلوم والثقافة ،جامعة السودان :مجلد12، نوفمبر 2011،ص82-83.

⁵⁸ محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، ط1،الإسكندرية: دار وفاء الدنيا الطباعة والنشر، 2007، ص13.

ويعرفه بلجن بأنه " شعور الفرد اتجاه وظيفته وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة."

ويشير بلوك إلى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصله للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإرادته⁵⁹. ويعرف أيضا بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل المتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ونوعية الإشراف والعلاقة مع الرؤساء المباشرين والعلاقة بين العاملين والاجر وفرص الترقية والتقدم في العمل ومزايا العمل في المنظمة والأمان في العمل ومسئوليات العمل والمكانة والاعتراف والتقدير⁶⁰.

ويرى " عبد الخالق " بأن مفهوم الرضا عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا ، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم يخضعون له وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا⁶¹ .

وحسب هوبك الرضا الوظيفي هو: مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راضي في وظيفتي. اما شامي ولى فيرى أن الرضا الوظيفي هو المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف و يتوقف ذلك على الملائمة و الانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد و أولويات الفرد لهذه الوظائف.

المطلب الثاني : خصائص و انواع الرضا الوظيفي

⁵⁹ محسن أسعد ، رسلان نبيل إسماعيل ، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية ، مركز البحوث والتنمية ، كلية الاقتصاد ، جامع الملك عبد العزيز، جده، 1994 م ، ص94.

⁶⁰ الفلاح نايف بن سليمان ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية: كلية الدراسات العليا، 2001 ، ص19.

⁶¹ إيمان محمد علي الحنيطي ، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية ، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية: كلية الدراسات العليا ، 1999-2000 ، ص15.

أولاً : خصائص الرضا الوظيفي

• تعدد المفاهيم:

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعلّ غموض هذا المفهوم هو الذي أدّى إلى ظهور المئات من البحوث و الدراسات حول هذا الموضوع. فقد أشار " لوك 1976 " إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، و من أسباب تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضاً عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا في العمل ممّا أدى إلى تعدد التعاريف الإجرائية إلى جانب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية والدافعية⁶².

• تعدد طرق القياس:

نظراً للأهمية المتزايدة للرضا الوظيفي انطلاقاً من كونه غاية ووسيلة في نفس الوقت ظهرت الضرورة لقياسه وتطوير التقنيات المستخدمة في ذلك، من خلال جعلها أكثر ثباتاً وصدقاً لكي تعبر بشكل أفضل عن المشاعر الحقيقية للرضا، كما أن معرفة النتائج المترتبة عنه كونه متغيراً مستقلاً تزيد من أهمية عملية القياس وتبرر تكاليفها.

• الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات .

• رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وإن فعل ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد و توقعاتهم⁶³.

ثانياً :أنواع الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى رضا وظيفي كلي ورضا وظيفي جزئي:

⁶² عبد الخالق ناصف، بحوث السلوك التنظيمي في البلاد العربية، الكويت: دار القلم، 1986، ص 81.

⁶³ عبد الرحمن إدريس ثابت، إدارة الاعمال (نظريات و نماذج تطبيقية)، الإسكندرية: دار الجامعة، 2005، ص 489-490.

• الرضا الكلي:

يمثل رضا العامل عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله ، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

• الرضا الجزئي:

يمثل شعور الفرد العامل الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجودًا لكنه لازال يؤدي أعماله⁶⁴.

المطلب الثالث : علاقة الرضا الوظيفي بالمتغيرات الأخرى

الرضا الوظيفي مؤشر هام في مجال العمل والتنظيم فانه يرتبط لا محالة بمتغيرات أخرى مهمة هي الأخرى نذكر منها :

• العلاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي:

يمكن تعريف الأداء على أنه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفية الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة .
وعليه فهناك عدة اتجاهات حاولت تحديد و تفسير العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء وهذا كما يلي:

- زيادة الرضا الوظيفي تؤدي إلى زيادة الأداء: هذا الاتجاه يمثل أفكار باحثي مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة ، حيث يرى هذا الاتجاه أن العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء هي علاقة سببية يمثل فيها الرضا الوظيفي المتغير المستقل .
- زيادة الأداء يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي:بعد قيام الباحثين برايفيلد وكروكيت بتقييم نتائج الدراسات التجريبية التي أجريت على العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي حتى 1955 توصلا إلى استنتاج كان ضربة لأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية ، وهو أن العلاقة بين الأداء و الرضا الوظيفي إن وجدت فهي علاقة شرطية، أي

⁶⁴ عبد الخالق ناصف، نفس المرجع السابق، 89.

توجد فقط في الحالة التي تربط فيها العوائد : الأجر المكافآت.... الخ بالأداء الفعلي للمورد البشري، وفي هذه الحالة الخاصة لا يكون الرضا سببا في الأداء و إنما العكس، أي أن الرضا هو نتيجة الأداء، فالإشاعات التي يحققها المورد البشري لحاجاته إثر حصوله على العوائد المرتبطة بأدائه المرتفع هي التي تحقق الرضا الوظيفي⁶⁵.

• العلاقة بين الرضا الوظيفي و التغيب عند العمل:

يتفق كثير من الباحثين على تعريف التغيب عن العمل بأنه عبارة عن موقف إداري ومقصود وشكل من أشكال ردود الفعل مثله مثل الإضراب ، حيث أنه رد فعل مباشر يعبر به المورد البشري عن رفضه للعمل وظروفه.

ونشير هنا إلى أن التغيب عن العمل يختلف عن الغياب عن العمل، فالتغيب هو فعل إداري ومقصود من قبل المورد البشري، في حين أن الغياب عن العمل هو فعل غير إداري يصدر عن المورد البشري إثر تعرضه لمواقف طارئة تخرج عن سيطرته مثل المرض، التعرض لحادث سير ،ولا شك أن للتغيب عن العمل آثار سلبية على المؤسسات، إذ يحملها تكاليف باهظة نتيجة تعطل العملية الإنتاجية وانعكاس ذلك بالسلب على مردوديتها ومن ثم على نموها واستمرارها ، لهذا فإنه من مصلحة المؤسسة أن تعمل على تخفيض معدلات التغيب، وهذا من خلال البحث عن مختلف أسبابه ، وفي هذا الإطار يشير الكثير من الباحثين إلى أن شعور الموارد البشرية بعدم الرضا الوظيفي يعد أحد الأسباب المهمة لانتشار ظاهرة التغيب عن العمل، وعليه فإنهم يرون بأن الرفع من مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي هو السبيل الفعال لتخفيض معدلات التغيب عن العمل .

• العلاقة بين الرضا الوظيفي و دوران العمل:

يعبر دوران العمل " عن التغير الحاصل في عدد الموارد البشرية العاملة في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة "، فهو عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل، فهو يعني تشغيل الموارد البشرية ومن ثم الاستغناء عنها و إحلال آخرين بدلها . ويرى الباحثون أن ارتفاع معدلات دوران .

وأغلبية الدراسات تشير إلى وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل ، أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض ، وتفسير ذلك أن الموارد البشرية التي تتمتع بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يزيد لديها الدافع للبقاء في العمل ويقل احتمال تركها له بطريقة إختيارية .

• العلاقة بين الرضا الوظيفي وحوادث العمل:

حوادث العمل تعبر عن "كل حدث مفاجئ يقع في أثناء العمل أو بسببه، وقد تشمل أضراره وسائل الإنتاج أو القوى البشرية أو كليهما معا. "

أما إصابة العمل فهي " مجموع الأضرار البدنية والنفسية التي تصيب الفرد العامل من جراء حادث العمل و تعود أسباب حوادث العمل الي عدة أسباب منها :

- * حالة البيئة للعمل كالحرارة * أسباب آلية و المتعلقة بالاجهزة و المعدات
- * و الاسباب المتعلقة بالموارد البشري نفسه

و يفترض الباحثون وجود علاقة عكسية بين المتغيرين، أي أنه كلما انخفض مستوى الرضا الوظيفي يرتفع مستوى حوادث العمل وتفسير ذلك أن المورد البشري الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا الوظيفي تجده أقل تركيزا وانتباها في العمل مما يسبب حوادث العمل⁶⁶ .

⁶⁶ مؤيد عبد الحسين الفضل و آخرون، إدارة الموارد البشرية ، الأردن:الرواق للنشر و التوزيع ، 2006 ، ص459.

المبحث الثاني : نظريات و محددات و قياس الرضا الوظيفي

المطلب الأول : نظريات الرضا الوظيفي

هناك العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا و عدم الرضا الوظيفي، و تؤكد أن الناس يعلقون أهمية فائقة على حاجات معينة موجودة لديهم و تؤثر إلى حد كبير في دافعيتهم إلى العمل و من بين هذه النظريات نجد :

* نظريات الحاجات لماسلو 1954:

تعود هذه النظرية إلى إبرهام ماسلو يرى أن إشباع الحاجات أو الحرمان منها يكون حالة عدم الرضا أو السخط لدى العمال ذلك الحرمان يولد تأثير نفسي وجسمي لحاجات متعددة وأن الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد وهي التي تؤثر على السلوك، أما الحاجات التي تم إشباعها فتكون بمثابة دافع للفرد وأن هناك ترتيبا هرميا لحاجات الإنسان وأنه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجة إنتقل الفرد إلى الحاجة غير مشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات، وقد صنف ماسلو هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها وهي:

1. الحاجات الفيزيولوجية 2. الحاجة إلى الأمان 2. الحاجة إلى الانتماء

3. الحاجة الى الاحترام 4. الحاجة إلى تحقيق الذات.

* نظرية القيم:

القيم :هي المعتقدات التي يحملها الشخص داخله وهي مرشد ودليل للسلوك يتم في ضوءها تفضيل تصرف ورفض الآخر وبالتالي فهي معيار لتقييم الشخص لسلوكه وسلوك الآخرين ولقد اخترع العالم الألماني " سبرانقر " تصنيفا لها على شكل ست مجموعات وهي:

- القيم الفكرية: وهي الناتجة عن الإتجاهات العقلية للفرد وتهتم بالبحث عن الحقائق و أسباب حدوثها.

- القيم الاقتصادية: وترتكز على الجوانب الاقتصادية وماينتج عنها من تحقيق مادي.

- القيم الاجتماعية: وهي تتعلق بالعلاقات الإنسانية وترابط المجتمع وأفراده .

- القيم الجمالية: تتميز بالجوانب الفنية والجمالية في الحياة من حيث التشكيل و التنسيق والإنسجام في التفسير.

- القيم السياسية: وتهتم بمظاهر القوة والنفوذ والسيطرة سواء على مستوى الفرد أو

الجماعة.

- القيم الدينية: وتؤدي إلى خلق قيمة مجردة تحكمها فكرة التوحيد .

* نظرية العدالة ل آدمز 1963 :

تقوم هذه النظرية على مسلمة أساسية وهي أن الافراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة ، وتتمثل العدالة تبعا لهذه النظرية في إعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مثل زملائه، في حيث أن عدم العدالة هي إعتقاده بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين وتتشكل عملية تكوين الافراد لادراكهم للعدالة وفقا لاربع خطوات هي:

*تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته والنتائج التي يحصل عليها في المؤسسة

*تقييم المقارنات الإجتماعية للآخرين على أساس مدخلاتهم للمؤسسة ونواتجهم منها.

*مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات و المخرجات.

*ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

* نظرية التوقع الآدائي 1964 :

تسمى غالبا بنظرية فرومو تقوم هذه النظرية على قاعدتين:

-أن الناس يحددون قيمة النتائج المتوقعة لكل عمل ومن ثم يفضلون بعض النواتج على البعض الآخر.

-إن تفسير السلوك الموجه نحو هدف ما ينبغي أن يضع في إعتباره الغايات التي يود الناس تحقيقها فحسب ، كما أن مدى إيمانهم بأن جهودهم الخاصة لها دخل في تحقيق النتائج التي يفضلونها ، فإذا قام الفرد بهذين الإقتراحين يكون له أثر كبير على رضاه الوظيفي لأن التوقع السلبي أو الإيجابي يساعد على تكيف الفرد مع موقف ما.

* نظرية التعارض لولر 1973:

في سنة 1973 قدم " لولر "نموذجه المستقل الذي يعبر أن درجة رضا الفرد على عملية تحدد بالفارق بين أجره وما يجب أن يحصل عليه، فهو عبارة عن الإختلاف بين الشخص إتجاه ما ينبغي أن يحصل عليه وما يدرك أنه حصل عليه بالفعل فعندما يفوق العمل عن الاجر يكون غير راضي في حالة التساوي يكون الشخص راضيا، في حين عندما تكون المكافأة أو الأجر يفوق القيمة الفعلية للعمل فالنتيجة تكون الشعور بالذنب أو التوتر أو عدم الإرتياح⁶⁷.

⁶⁷ نداء محمد الصوص ، السلوك الوظيفي ، ط1، د ب ن ،مكتبة المجتمع العربي ، 2116 ، ص12.

المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي

تبين محددات الرضا الوظيفي أسباب التفاوت بين الرضا لدى العاملين الذين يشغلون نفس المناصب و تتمثل محددات الرضا الوظيفي في:

- **التناقض**: يمكن تفسير ذلك في اختلاف اعتقادات الموظفين حول مناصبهم، فيختلف تقييم كل موظف لمنصبه حسب رؤيته وخلفيته، ومنه يختلف مستوى رضا الموظفين لنفس المهمة، كما يمكن أيضا أن يختلف ما يريده الموظف من وظيفته. والمقصود بها هنا هي الرغبة المفضلة للموظف والتي تعكس قيمة المنصب له، أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الموظف في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلا من الوظيفة .

- **العدالة**: تكون عندما يدرك الموظفون أن ما يستلموه من مهام يتناسب ومقدار الجهود التي يبذلونها، وذلك بالمقارنة مع الموظفين الآخرين داخل المنظمة الذين يكونون صالحين للمقارنة، أي مقارنة مدخلاتهم والنواتج التي يحصلون عليها مقابل مدخلات الآخرين والعوائد التي يحصلون عليها .

- **الميول أو النزاعات**: تؤثر شخصية الموظف على شعوره بالرضا من خلال خصائصه الشخصية خاصة النزعة العامة للموظف للاستجابة بشكل ايجابي أو سلبي للبيئة، وأيضا الخاصية التي تتعلق بعملية التفكير المتناقض لدى الموظف، وتوصلت بعض البحوث إلى أن الميول السلبية والتفكير المتناقض لدى الموظف يهدد مشاعر الرضا العمل⁶⁸.

المطلب الثالث : قياس الرضا الوظيفي

هنالك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل بحيث تختلف في مدى فعاليتها على ما توفره تلك المقاييس من دقة والشمول بالنسبة للبيانات، وهناك نوعين هما:

أولا: المقاييس الموضوعية

⁶⁸ جمال الدين محمد المرسي، عبد الرحمان إدريس ثابت ، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002 ، ص298.

يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد وتستخدم فيه وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب ومعدل دوران العمل ومعدل الأمن والسلامة المهنية:

- معدل الغياب عن العمل: التغيب عن العمل هو عدم حضور العامل لمكان العمل وفقا لبرنامج العمل، والتغيب سلوك ينتهجه العامل بعدم مزاوله مهامه الموكلة إليه دون سبب، ويعرف على أنه تخلف العامل عن الحضور للعمل في ظروف كان بإمكانه التحكم فيها . ويرتبط الغياب بالرضا عندما يلجأ العمال إلى الغياب كتعبير عن الرغبة في الانتقام، فهم يلجئون للتغيب بغية التعبير عن الاستياء وحالة عدم الرضا وهذا الأخير ينتج عنه عدم الرغبة في العمل.

ولقد اقترحت وزارة العمل الأمريكية الطريقة التالية لحساب معدل الغياب عن العمل:

مجموع أيام الغياب لدى الأفراد

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

عدد أيام العمل X متوسط عدد الأفراد العاملين

وتستطيع المنظمة بذلك الحصول على الكثير من البيانات حول معدلات الغياب إذا ما قورنت هاته المعدلات بين الأقسام والمجموعات داخل المنظمة وخلال فترات زمنية متباينة، وعلى ضوء تلك المقارنة يمكن التعرف على أي معدلات الغياب أعلى وفي أي موقع بالمنظمة هي، وبالتالي تحديد مواقع الرضا من عدمه.

- معدل دوران العمل (ترك الخدمة): يطلق هذا المصطلح على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين الخدمة داخل المنظمة واحلال جدد محلهم، فهو يشير إلى حركة القوى العاملة داخل المنظمة دخولا وخروجا منها نتيجة لحالة من عدم الرضا.

ولمعدل دوران العمل دور هام في قياس مستويات الأفراد العاملين، ويستخدم مصطلح ترك العمل للإشارة إلى معدل الأفراد الذين يتركون المنظمة خلال مدة زمنية معينة، ويتم دراسة هذا المتغير في ظل علاقته بطبيعة الإشراف وبصورة عامة بالرضا عن العمل، فتترك العمل يعد الحل الأخير الذي يلجأ إليه العامل للتعبير عن عدم.

ويحسب معدل ترك العمل من خلال المعادلة التالية:

عدد حالات العمل خلال الفترة

معدل ترك العمل خلال فترة زمنية محددة = $100 \times \frac{\text{عدد حالات العمل خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد الأفراد العاملين في منتصف الفترة}}$

إجمالي عدد الأفراد العاملين في منتصف الفترة

وتساعد هاته البيانات في التعرف على مجالات ومواقع الرضا عن العمل، كما تفيد في التنبيه إلى المشكلات التي تستوجب تقييم سياسات وبرامج الموارد البشرية في المنظمة.

- معدل الأمن والسلامة المهنية : تزايد الاهتمام بهذا الجانب بغية التخفيض من حوادث العمل وتحسين الأمن والسلامة في مواقع العمل، وتحسب عدد الإصابات والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى رضا العاملين عليها، فارتفاعها يعني حالة عدم الرضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل ومن ثم رضا الأفراد عليها.

ثانيا :المقاييس الذاتية

الأساس في المقاييس الذاتية هو الاستبيان الذي يضم أسئلة متباينة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة والغاية منها هو الحصول على تقرير من جانب الفرد عن درجة رضاه عن العمل، وتعرف بالطريقة المباشرة لاعتمادها على المقابلة كوسيلة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي.

وتحديد مستوى الأسئلة التي تتضمنها قوائم الاستقصاء خاضعة لطريقتين هما:

* تقسيم الحاجات :تتبع قائمة الأسئلة التي يتم تصميمها تقسيما عاما للحاجات الإنسانية كالحاجات الاجتماعية حاجات الاحترام والتقدير حاجات تحقيق الذات، الغاية منها الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما يتيح العمل من إشباع لمختلف الحاجات المطلوب فكل نوع من الحاجات تخصص له عينة من الأسئلة

* تقسيم الحوافز :تتبع قائمة الأسئلة في هاته الطريقة تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل والتي تمثل أحد العوامل المؤثرة في الرضا كمحتوى العمل وفرص الترقى والأجر والإشراف⁶⁹.

⁶⁹ هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج (بورتير ولولر) حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين: كلية التجارة ، 2005-2006، ص 19 .

المبحث الثالث : أثار الرضا الوظيفي المطلب الاول : أسباب عوامل تحقيق الرضا الوظيفي

* الأجر: يعد الأجر وسيلة هامة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وعامل ضروري لتحقيق الرضا، فلا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي سيبدله العامل، وكأنه اعتراف بما قدمه. وتعتبر الرغبة الدائمة في ارتفاع الأجر الظاهرة نفسية أكثر من كونها اقتصادية، وهذا ما يؤكد في النهاية كون الأجر من العناصر الأساسية لتحقيق الرضا الوظيفي⁷⁰.

* فرص الترقية: الترقية هي عبارة عن " تقليد الموظف وظيفة ذات مسؤولية اكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها" ،ومنه فالترقية هي زيادة في المرتبة وتعتبر عن اعتراف الإدارة بالجهد المبذول والتفاني والالتزام من قبل الفرد في عمله، ولكون الإنسان مخلوق ذو اتجاه هادف فهو يسعى دائما للوصول إلى أعلى المناصب وذلك من خلال حصوله على فرص للترقية والتي تساهم في زيادة الرضا، حيث يتوقف اثر فرص الترقية على الرضا عن العمل في الطموح، وتوقعات الفرد في حصوله على فرص للترقية، فكلما كانت هذه الأخيرة أقل من طموحاته انخفض رضاه عن العمل، وكلما كانت موالية لطموحاته زاد ارتفاع رضاه عن عمله.

* نمط الإشراف: يلعب نمط الإشراف دورا كبيرا في التأثير على الفرد عن عمله، حيث أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه عن طريق تنمية علاقاته الشخصية وكذلك اهتمامه الشخصي وتفهمه وسعة صدره لدى حدوث الأخطاء من جانبهم يكسب الولاء ويحقق درجة عالية من الرضا أما المشرف الذي يقتصر اهتمامه على الإنتاج، ويهمل مرؤوسيه ويعتبرهم مجرد أدوات تحقق أهداف الإنتاج، لا يكسب ولائهم ويجعل مشاعر الاستياء لديهم تزيد، وبالتالي يولد الشعور بعدم الرضا.

* جماعة العمل: تؤثر جماعة العمل على الرضا الفرد بالقدر الذي يمثل مصدر منفعة أو مصدر توتر له، حيث كلما تفاعل الفرد داخل الجماعة تحقق تبادلا بينه وبينهم ، وكلما كان

⁷⁰ سهيلة محمد عباس غدارة، المورد البشرية، مدخل استراتيجي، د ب ن ، دار وائل للنشر، 2003 ، ص176.

هذا التفاعل يخلف توترا مع أفراد الجماعة، كلما زاد لاستياء الفرد في عمله وبالتالي عدم الرضا.

* **محتوى العمل:** أولى الباحثون اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة بموضوع محتوى العمل، واعتبروه من العوامل الهامة التي تحقق رضا الأفراد، ويرون بان المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل: المسؤولية، طبيعة الأنشطة، فرص الانجاز التي توفرها والنمو والترقي الذي ينتجه الفرد وكذا التقدير.

* **ساعات العمل:** عن نظام الدوريات في المؤسسات سمح باستمرارية العمل وبذلك عدم عرقلة العملية الإنتاجية مما يسهل التحكم في ساعات العمل لتوفير رضا العاملين وهذا النظام يتم فيه تقسيم ساعات العمل اليومية إلى فترتين أو ثلاث فترات في ساعات .

* **ظروف العمل:** بتوفير ظروف العمل عمل جيدة مثل: النظافة، التهوية، الإنارة الجيدة...يؤدي بالضرورة إلى رضا العمال في حين أن سوء الظروف ووضعيات العمل غير المريحة يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل⁷¹.

المطلب الثاني : نتائج تحقيق الرضا الوظيفي

إن نتائج الرضا الوظيفي يظهر تأثيره على المعدلات التالية:

* **الرضا عن العمل ومعدل دورانه:** كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية.

* **الرضا عن العمل ومعدل الغياب:** من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل، و الفرض هنا انه اذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا اثناء وجوده في عمله اكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه اذا تغيب عن العمل، فنستطيع ان نتنبأ بأنه سوف يحضر الى العمل والعكس صحيح.

* **الرضا عن العمل والإصابات:** إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، و على هذا يميل الباحثون الى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل و بين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه

⁷¹ أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية، لبنان: المنظمة العربية للإدارة، بيروت، ، 1977 ،صص 144-148.

الظاهرة بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده اقرب للاصابة، اذ ان ذلك هو سبيله الى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، و لكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب .

* الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل: يعتقد بعض المديرين والباحثين أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء بمعنى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في وظيفته، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل أكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة، وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد، فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.

المطلب الثالث : مظاهر عدم الرضا الوظيفي

تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين يشكل مسعى مهم لكل المنظمات، نظرا لأهمية البالغة في نجاحها و فعاليتها،و لكن تأثير حالة الرضا التي تنشدها كل المنظمات، قد لا ينتج عنه التأثيرات والانعكاسات المتوقعة وأحيانا تكون دون المتوقعة ولذلك من المهم بحث في النتائج التي تترتب عن الشعور بعدم الرضا، وفيما يلي بعض مظاهر عدم الرضا الوظيفي :

1.الانسحاب من العمل:

الشعور بعدم الرضا لدى العاملين، يؤدي بهم إلى القيام ببعض السلوكيات و الأفعال من أجل رد الاعتبار لأنفسهم مثل الابتعاد أو الانسحاب من العمل و الذي يأخذ أحد الشكلين التاليين : الغياب ، الاستقالة أو ترك العمل نهائيا.

أ.الغياب : ويقصد بالغياب نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، و هو أمر يسبب ارتفاع التكاليف في المنظمة، ولاسيما تكاليف تعويض العطل المرضية و الإجازات السنوية ونقص الإنتاجية، بالإضافة إلى التكلفة المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبئ تعويض النقص الذي يتركه الغائبون.

و لا يمكن القول أن الغياب يعني بالتأكيد حالة عدم الرضا، و هذا راجع الى ضعف العلاقة بين الغياب و عدم الرضا، و لكن إذا زاد مستوى الغياب عن الحد المعقول فهذا يعني أن الأمر بحاجة إلى معرفة الأسباب.

ب. ترك العمل : يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من منظمته طواعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية .

2. التمارض و الإصابات :

وهي وسائل الانسحاب غير المباشر من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج:

أ. التمارض: التمارض (إدعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل؛ وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهربا من الواقع المعاش أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله⁷².

ب. الإصابات: و التي تشير الي تعبير جزئي عن عدم لرضا الوظيفي و ذلك بالإدعاء الاصابة او باعتبار الاصابة في حد ذاتها مظهر من مظاهر عدم الرضا الوظيفي.

ج. التظلمات، الشكاوى وعدم الاهتمام: وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا مباشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتتصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات ، ونظام الإشراف والأجور ، كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل ، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية . كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته⁷³ .

⁷² راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الاسكندرية:الدار الجامعية، 2004 ، ص ص 169-175.

⁷³ منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع و الحواف ، لبنان :دار النهضة العربية ، 1984 ، ص 141.

خلاصة الفصل :

في الاخير يمكن القول بان للرضا الوظيفي اهمية كبيرة فهو يعبر عن الحالة النفسية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة إشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية والمادية لكن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر وتؤثر فيه عدة عوامل، لكن ما يهم المنظمة هو أن يحقق الرضا الوظيفي أهدافها وأهداف العاملين معا، ويحسن الأداء ويزيد من إنتاجية الفرد وولائه وارتباطه بالمنظمة أكثر، ويقلل من دوران العمل والشكاوي والحوادث ومعدلات الغياب في المنظمة.

وعليه فالمنظمة تنتهج ميكانيزمات ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها، مثل مساعدة ومساندة العامل في الوظائف الصعبة والغامضة، توفير وتحسين ظروف العمل، توفير جو يسوده الاتفاق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة، للوصول للأهداف المشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية و يزيد درجة رضاهم الوظيفي وأيضا معالجة مشاكل العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثالث :

دراسة ميدانية لبلدية حسناوة

لولاية برج بوعريش

تمهيد :

في الفصلين السابقين تناولنا مختلف الجوانب المنهجية والنظرية للادارة التشاركية و الرضا الوظيفي ، وسوف نتعرض في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية لبلدية حسناوة التابعة إقليميا لولاية برج بوعرييج وتكون فيها عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج كما نهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض ومناقشة البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة الإستمارة، معتمدين في ذلك على العرض الجدولي البسيط والقيام بالعمليات الإحصائية الأساسية من تكرارات ونسب مئوية، كما نهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة التي توصلنا إليها وصولا إلى النتيجة العامة .

المبحث الاول : تقديم بلدية حسناوة

المطلب الأول : مفهوم البلدية ونشأتها

1/ تعريف البلدية : هي الجماعة الاقليمية القاعدية للدولة ، تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة ، و هي القاعدة الاقليمية اللامركزية و مكان لممارسة المواطنة و تشكل إطار مشاركة مواطن في تسيير الشؤون العمومية .

و تمارس البلدية صلاحياتها في كل المجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون و تساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة و تهيئة الاقليم و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و الامن و كذا الحفاظ على إطار المعيشي للمواطنين و تحسينه حيث تتأكد من توفر الموارد المالية لتكفل بالاعباء و المهام المخولة لها قانونا في كل الميادين .

2/الإسم و الاقليم الرئيسي للبلدية :

للبلدية اسم و اقليم و مقر رئيسي حيث يتم تغيير اسم البلدية او تعيين مقرها الرئيسي او تحويله بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير الوزير المكلف بالداخلية بعد اخذ رأي الوالي و مداولة المجلس الشعبي البلدي المعني .

و تضع البلدية معالم حدود إقليمها باتخاذ كافة الاجراءات التقنية و المادية المرتبطة بذلك .

3/ التعريف الاقليمي لبلدية حسناوة :

هي جماعة محلية اقليمية تابعة لدائرة مجانية لولاية برج بوعريريج ، نشأت عقب التقسيم الاداري لسنة 1984 و بدأت نشاطها سنة 1985 وفي السابق كانت عبارة فرع إداري تابع لبلدية برج بوعريريج ولاية سطيف

وهي من بين البلديات المجورة لمقر الولاية تبعد عن مركز الولاية ب10 كلم.

4/ الموقع الجغرافي لبلدية حسناوة :

تقع بلدية حسناوة شمال ولاية برج بوعريريج و تبعد عن مقرها ب:10كلم يشقها الطريق الوطني رقم 76 و يبلغ عدد سكانها 19491 نسمة و مساحتها 125 كلم2 و يحدها كما يلي :

* شمالا بلديات : اولاد دحمان ، تسامرت ، برج زمورة .

* جنوبا بلديات : برج بوعريريج ، سيدي امبارك .

* شرقا بلديات : سيدي امبارك ، برج زمورة .

* غربا بلديات : مجانة ، تفرق ، القلة .

و تضم اربعة مناطق سكانية هم :

- منطقة أولاد حنيش : شمال شرق البلدية و عدد سكانها 5086 نسمة .
- منطقة أولاد مهدي : شمال غرب مقر البلدية و عدد سكانها 2596 نسمة.
- منطقة الزعامشة و بئر الصنب : شمال شرق البلدية و عدد سكانها 2069 نسمة .
- منطقة حسناوة و عين تقرررين : شمال شرق البلدية و عدد سكانها 9767 نسمة .

5/ هيئات البلدية :

و تضم البلدية ثلاثة هيئات :

- هيئة المداولة المجلس الشعبي البلدي .
- هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي .
- إدارة ينشطها الامين العام للبلدية تحت سلطة المجلس الشعبي البلدي .

تمارس الهيئات البلدية أعمالها في إطار التشريع و التنظيم المعمول بهما .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبلدية حسناوة

تعمل بلدية حسناوة على غرار البلديات الاخرى على تطوير في جميع المجالات منها الاجتماعية و الاقتصادية و هذا الازدهار و السير في طريق الصواب و بفضل لتسيير الحسن للبلدية و ليقصر الامر على المجلس الشعبي البلدي لوحده إنما يعتمد كذلك على مكاتب المصالح الإدارية و التقنية للبلدية و التي تعمل على تسيير الحسن و الدقيق و تتشكل كما يلي :

1/ الامانة العامة : و تنقسم الي ثلاثة فروع وهي :

- المصالح المشتركة لينتج منه فرع كتابة المجلس

- مكتب الارشيف لينتج منه فرع لاعلام الالي .

- مكتب الاحصاء العام لينتج منه فرع الاعلام و الاتصال .

2/ مصلحة الشؤون الادارية و المالية :

- مكتب المحاسبة و الميزانية لينتج منه فرع الاجور و الايرادات .

- مكتب تسيير و تكوين المستخدمين لينتج منه فرع الحركة و التكوين .

3/ مصلحة التعمير و البناء و الأملاك العامة :

- مكتب التعمير و البناء و التوجيه العقاري لينتج منه فرع تسيير الشبكات .

- مكتب أملاك البلدية و المنازعات و ينتج عنه فرع الشؤون القانونية .

4/ مصلحة العمليات التقنية :

- مكتب الصفقات و التجهيز لينتج عنه التجهيز .

- مكتب البرامج و الدراسات التقنية لينتج منه فرع متابعة المشاريع .

5/ مصلحة الشؤون الإجتماعية :

- مكتب الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية لينتج منه فرع النشاط الاجتماعي .

- مكتب الوقاية و حفظ الصحة لينتج منه فرع الوقاية و التنظيف .

6/ مصلحة الحالة المدنية و التنظيم العام :

- مكتب الحالة المدنية لينتج منه فرع مسك السجلات .

- مكتب التنظيم العام و الخدمة الوطنية لينتج منه فرع الخدمة الوطنية .

7/ مصلحة الصيانة و الحظيرة و المخازن :

- مصلحة تسيير و الحظيرة و العتاد ليتفرع منه فرع الصيانة العامة .
- مكتب تسيير المخازن و المشتريات ليتفرع منه فرع المشتريات و التخزين .
- مكتب الاستغلال المباشر ليتفرع منه فرع المياه .

المبحث الثاني : مصادر جمع المعلومات

المطلب الاول : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات (الاستمارة)

من أجل جمع البيانات التي لها علاقة مباشرة بالدراسة، فقد اتبعنا من بين أدوات جمع البيانات المستعملة في البحث العلمي أسلوب الاستمارة الذي يهتم بجمع بيانات كمية، حيث تمثل الاستمارة مجموعة من الأسئلة المعدة بدقة والتي تتعلق بظاهرة ما يطلب من المستجوب الإجابة عليها و كما تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة للحصول على معلومات، معتقدات و تصورات وآراء الأفراد، وتساهم في توفير كثير من الوقت والجهد على الباحث . وقد تم استخدام الاستمارة في بحثنا لما تتميز به من مميزات نذكر منها:

- تعتبر الاستمارة من أكثر الطرق موضوعية، لأنها لا تحمل اسم المستجوب، ضمانا للسرية مما يحفزها على إعطاء بيانات أكثر صحة.
- تعطي الاستمارة للمبحوث الحرية في الإجابة عن الأسئلة فهي لا تضعه تحت ضغوط نفسية، كما أنها تفسح له المجال للرجوع إلى المراجع أو بعض الوثائق للإجابة عن بعض الأسئلة إذا تطلب الأمر ذلك.

و عليه فقد اعتمدنا على الاستمارة لجمع المعلومات و قد تم تصميم الاستمارة بما يتوافق و أهداف الدراسة ، حيث تم بناء و صياغة الاسئلة اعتمادا على فرضيات الدراسة و قد إحتوت على قسمين أساسيين :

القسم الأول : و تعلق بالبيانات الشخصية للمبحوث و قد شمل الجنس ، السن ، سنوات الاقدمية ، مستوى التعليمي .

القسم الثاني : يتعلق بالأسئلة الاستمارة و هو بدوره يحتوي على محورين

- المحور الأول و يتعلق بالفرضية الأولى الإدارة التشاركية و الرضا الوظيفي.
- المحور الثاني و يتعلق بالفرضية الثانية الإدارة التشاركية و الانتماء .

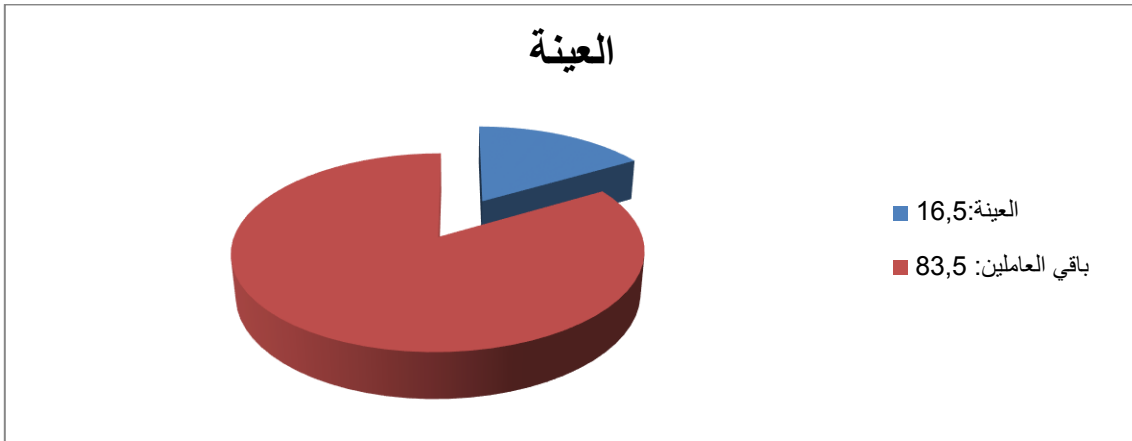
وقد مرت عملية إنجاز الاستمارة بعدة مراحل، يمكن حصر أهمها فيما يلي:

- تصميم وصياغة أسئلة الاستمارة بشكل واضح ووفقا لفرضيات الدراسة.
- تحكيم استمارة الدراسة من طرف المشرف .
- صياغة استمارة الدراسة صياغة نهائية وفق ملاحظات المشرف.
- توزيع الاستمارات على عينة البحث المستهدفة .

المطلب الثاني: إختيار عينة الدراسة

تختلف العينة و طريقة تحديدها، باختلاف المعلومات المراد جمعها، وأهداف العمل الميداني المنجز، وعليه فانه من الضروري قبل تصميم العينة يجب تحديد مجتمع الدراسة وهذا ما قمنا به من قبل ثم اختيار العينة بإحدى الطرق المنهجية المتفق عليها. وعلى اعتبار أن العينات أنواع ، فإن عينة بحثنا من نوع العينة العشوائية بحيث قمنا بإختيار أفراد العينة عشوائيا من مختلف الرتب والمصالح حتى نضمن لجميع أفراد العينة فرصا متساوية حيث كانت نسبة العينة التي تم البحث عليها 16.5% اي 33 مبحوث من أصل 200 عامل الذين يمثلون مجتمع الدراسة .

لقد قمنا بتوزيع 35 إستمارة على 35 عامل و تم إسترجاع 33 إستمارة .



الشكل (01): شكل توضحي للعينة التي تم البحث عليها

المبحث الثالث : نتائج و تفسير البيانات الميدانية

المطلب الاول : تفسير البيانات الميدانية

القسم الاول : البيانات الشخصية

الجدول رقم (01) : الجنس

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|---------|
| %63.63 | 21 | ذكور |
| %36.36 | 12 | إناث |
| %100 | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (01) الي وجود فرق كبير بين الجنس المبحوثين ، حيث ان نسبة 63.63 % من مجموع عينة الدراسة هم من فئة الذكور و هي نسبة مرتفعة ، بينما نسبة 36.36% من أجمالي العينة يندرجون ضمن فئة الاناث ، و يمكن تفسير هذه النتائج بالرجوع الي طبيعة البيئة المنتمين اليها .

الجدول رقم (02) : السن

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|----------------|
| %12.12 | 04 | أقل من 30 سنة |
| %48.48 | 16 | من 30-40 سنة |
| %30.30 | 10 | من 40-50 سنة |
| %09.09 | 03 | أكثر من 50 سنة |
| %100 | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

الملاحظ من الجدول رقم (02) أن 48.48% من العينة يمثلون الفئة السنوية من 30 سنة الي 40 سنة تليها نسبة 30.30% و التي هي نسبة الفئة السنوية من 40 سنة الي 50 سنة في حين الفئة السنوية أكثر من 50 سنة كانت نسبتها 09.09% ، أما الفئة السنوية لاقل من 30 سنة فكانت نسبتها 12.12% .

و يمكن تفسير إرتفاع نسبة الفئة السنوية من 30 الي 40 سنة عن غيرها من الفئات الي السياسة المنتهجة من طرف الدولة الجزائرية الحالية التي كانت تعتمد على التوظيف عن طريق العقود ماقبل التشغيل ، أما عن تجميد التوظيف في السنوات الاخيرة بسبب سياسة التقشف الناتجة عن الازمة المالية فكان إنعكاسها واضح على الفئة السنوية لاقل من 30 سنة.

الجدول رقم (03) : سنوات الاقدمية

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|------------------|
| 18.18% | 06 | أقل من 5 سنوات |
| 54.54% | 18 | من 5-10 سنوات |
| 27.27% | 09 | أكثر من 10 سنوات |
| 100% | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (03) أن نسبة 16.16% تمثل النسبة الاقل من 5 سنوات أما نسبة 54.54% تمثل من 5 سنوات الي 10 سنوات و نسبة 27.27% فتمثل الفئة لاكثر من 10 سنوات .

و يمكن تفسير من خلال هذه النتائج على ان البلدية تمتلك عمال و موظفين ذو خبرات طويلة بسبب ارتفاع نسبة الفئة الثانية و الثالثة.

الجدول رقم (04) : المستوى التعليمي

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|---------|
| %33.33 | 11 | متوسط |
| %39.39 | 13 | ثانوي |
| %27.27 | 09 | جامعي |
| %100 | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (04) أن نسبة 33.33 من أفراد العينة هم من مستوى التعليمي المتوسط و 39.39 من المستوى الثانوي أما 27.27 هي نسبة للموظفين ذو مستوى جامعي .

يمكن تفسير إرتفاع نسبة مستوى التعليم الثانوي الي عملية التوظيف في السنوات الماضية و التي كانت تعتمد عليها البلدية ، و كون العمل في هذه المصالح يقتضي مستوى الثانوي ، و فيما يخص المستوى المتوسط و التي تسجل نسبة مقارنة ، بينما نلاحظ تدني مستوى الجامعي نفسه الي عدم وجود وظائف خاصة بالمؤهلات العلمية الجامعية .

القسم الثاني : محاور الاستمارة

المحور الاول : كلما زاد تطبيق الادارة التشاركية كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة

الجدول رقم (05) : أشارك بإهتمام في عملية إتخاذ مختلف القرارات

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|---------|
| %66.66 | 22 | نعم |
| %33.33 | 11 | لا |
| %100 | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) الي إرتفاع نسبة العاملين الذين يشاركون باهتمام في عملية إتخاذ القرارات بنسبة 66.66 مقارنة بالعاملين الذين لا يهتمون بالمشاركة في عملية إتخاذ القرارات .

و يمكن تفسير هذه النتائج على ان العاملين يفضلون المشاركة في اتخاذ القرارات و أن يكون لهم دور في المنظمة.

الجدول رقم (06) : أشعر بالرضا عندما يتم إستشارتي حول مشكلة تواجه الادارة او في إتخاذ قرار معين.

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|---------|
| %100 | 33 | نعم |
| / | 00 | لا |
| %100 | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن نسبة العاملين الذين يشعرون بالرضا عند مشاركتهم في الادارة بلغت 100% ولم تسجل اي نسبة بالنسبة للعاملين الذين لايشعرون بالرضا عند استشارتهم حول قضية معينة .

و يمكن تفسير نتائج هذا المحصل عليها في هذا الجدول ان كل العاملين يفضلون المشاركة في إتخاذ القرارات و ينعكس عليهم هذا الفعل إيجابا بزيادة رضاهم الوظيفي.

الجدول رقم (07) : أرى أن مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات مشاركة فعلية.

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|---------|
| %27.27 | 9 | نعم |
| %72.72 | 24 | لا |
| %100 | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (07) الي أن نسبة العاملين الذين يرو أن مشاركتهم في إتخاذ القرارات مشاركة فعلية هي %27.27 بينما بلغت نسبة العاملين الذين يرو ان مشاركتهم مشاركة شكلية هي %72.72 .

و نفسر هذه النتائج على ان الادارة لا تولي أهمية للادارة التشاركية و ان القيادة داخل هذه المنظمة غير مهتمة بالموارد البشري .

الجدول رقم (08) : يستشيرني المدير دائما حول مختلف المهام

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|---------|
| %24.24 | 8 | نعم |
| %75.75 | 25 | لا |
| %100 | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (08) ان نسبة العاملين الذين يتم إستشارتهم و مشاركتهم في العمل الاداري بلغت 24.24% بينما نسبة 75.75% هي نسبة العاملين الذين لا يتم إستشارتهم و مشاركتهم في العمل الاداري .

و يمكن تفسير هذه النتائج على ان الادارة لا تعمل بالنمط الادارة التشاركية و هي إدارة ذات طبيعة مركزية تسلطية .

الجدول رقم (09) : تشجعنا المنظمة على المشاركة في اتخاذ القرارات

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|---------|
| 30.30% | 10 | نعم |
| 69.69% | 23 | لا |
| 100% | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (09) ان نسبة العاملين التي ترى أن الادارة تشجع على الإدارة التشاركية هي 30.30% بينما بلغت نسبة 69.69% بالنسبة للعاملين التي ترى ان الادارة لا تشجعهم على العمل بالنمط الادارة التشاركية .

و نفسر هذه النتائج بان النسبة العالية هي للعاملين التي ترى ان الادارة لا تشجعهم على المشاركة في إتخاذ القرارات ولا تعمل على اشراك العامل خارج حدود مهامه الوظيفية و هذا راجع الي المسؤولين الذين يميلون الي الانفراد بالسلطة إتخاذ القرار .

الجدول رقم (10) : سبق و ان قدمت رأيي في بعض القرارات

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|--------|
| 96.96% | 32 | نعم |
| 03.03% | 01 | لا |

| | | |
|---------|----|------|
| المجموع | 33 | %100 |
|---------|----|------|

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (10) ان نسبة الموظفين الذين أعطو آرائهم حول بعض

القرارات هي 69.69% أما نسبة الموظفين الذين لم يتم تقديم و إعطاء آرائهم هي 3.03%.

و نفسر هذه النتائج بان أغلبية العاملين يهتمون بالادارة التشاركية و يفضلون إعطاء

لآرائهم حول مختلف القرارات و المهام الادارية لكسب المزيد من الخبرة بالضافة نتيجة شعورهم بأنهم جزء من المنظمة التي يعمل بداخلها.

الجدول رقم (11) : سبق و أن قدمت رايي في بعض القرارات و تم العمل به

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|---------|
| %24.24 | 8 | نعم |
| %75.75 | 25 | لا |
| %100 | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (11) ان نسبة العاملين الذين تم الاخذ بآرائهم هي 24.24%

بينما نسبة العاملين الذين لم تأخذ الادارة برأيهم فبلغت 75.75%.

و نفسر هذه النتائج بأن النسبة العالية كانت للعاملين الذين يتم تجاهل أفكارهم و عدم

العمل بها و هذا راجع الي طبيعة السلطة و القيادة داخل هذه المنظمة التي تحبذ الانفراد بسلطة إتخاذ القرار.

الجدول رقم (12) : توفر لنا المنظمة مختلف الطرق للمشاركة في اتخاذ القرارات

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|---------|
| %72.72 | 24 | نعم |
| %27.27 | 09 | لا |
| %100 | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (12) ان نسب العاملين الذين يرو ان الادارة توفر لهم مختلف الطرق للمشاركة في اتخاذ القرار هي %27.27 بينما العاملين الذين يرو عكس ذلك فكانت نسبتهم %27.27.

نفس ارتفاع نسبة العاملين الذين يرو ان الادارة توفر مختلف الطرق للمشاركة في إتخاذ القرار هنا من خلال توفير البلدية لصندوق الاقتراحات حتى يتسنى للعاملين إبداء آرائهم ووجهات نظرهم حول مختلف الانشطة و المهام الادارية .

الجدول رقم (13) : أرى أن لي دور في المشاركة في إتخاذ القرارات

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|---------|
| %24.24 | 08 | نعم |
| %75.75 | 25 | لا |
| %100 | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (13) ان نسبة 24.24% هي نسبة العاملين الذين يرو أن لديهم دور في عملية إتخاذ القرار بينما نسبة 75.75% هي نسبة العاملين الذين يرو أن ليس لديهم دور في عملية إتخاذ القرار .

و يمكن تفسير سبب إرتفاع نسبة العاملين الذين يرو ان ليس لديهم دور في عملية إتخاذ القرار و المشاركة فيه هو نتيجة إهمال الادارة و عدم الاتمام بأرائهم و الانفراد بعملية إتخاذ القرار .

الجدول رقم (14) : أرى ان تطبيق الادارة التشاركية داخل البلدية ليست مهمة

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|---------|
| 12.12% | 04 | نعم |
| 87.87% | 29 | لا |
| 100% | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (14) ان نسبة 12.12% هي نسبة العاملين الذين يرو أن تطبيق الادارة التشاركية داخل البلدية ليست مهمة بينما نسبة 87.87% هي نسبة العاملين الذين يرو ان تطبيق الادارة التشاركية داخل البلدية مهمة .

و يمكن تفسير سبب إرتفاع نسبة العاملين الذين يرو ان تطبيق الإدارة التشاركية داخل البلدية مهمة هو إرتفاع الوعي لدى العاملين و رغبة منهم في تجسيد الإدارة التشاركية .

الجدول رقم (15) : أنا راض عن طريقة اهتمام الإدارة بأفكاري

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|--------|
| 15.15% | 05 | نعم |
| 84.84% | 28 | لا |

| | | |
|---------|----|------|
| المجموع | 33 | %100 |
|---------|----|------|

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (15) ان نسبة 15.15% هي نسبة العاملين الذين يشعرون بالرضا تجاه الإدارة في طريقة اهتمامها بأفكارهم بينما نسبة 84.84% هي نسبة العاملين غير الراضين عن طريقة إهتمام الإدارة بأفكارهم.

و نفس سبب عدم رضا العاملين عن طريقة اهتمام الإدارة بأفكارهم و مقترحاتهم هو الإهمال و عدم الاكتراث الادارة بالموارد البشري و إتباع مركزية إتخاذ القرار.

الجدول رقم (16) : بإمكانني رفض بعض المهام المنسوبة لمراجعتها أو إستبدالها بأخرى

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|---------|
| %12.12 | 04 | نعم |
| %87.87 | 29 | لا |
| %100 | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (16) ان نسبة 12.12% هي نسبة العاملين الذين بإمكانهم رفض بعض المهام المنسوبة اليهم لمراجعتها أو إستبدالها باخرى بينما نسبة 87.87% هي نسبة العاملين الذين لا يستطيعون رفض المهام المنسوبة اليهم .

ما يمكن تفسيره من وراء سبب إرتفاع نسبة العاملين الذين لا يستطيعون رفض بعض المهام أو إستبدالها هو ذهنية الرؤساء القائمة على التسلط .

الجدول رقم (17) : يجتمع معنا المدير مع زملائي لمناقشة مختلف القرارات بصفة دورية و روتينية

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|---------|
| 06.06% | 02 | نعم |
| 96.96% | 31 | لا |
| 100% | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (17) ان نسبة 06.06% هي فقط للعاملين الذين يتم الاجتماع معهم لمناقشة مختلف القرارات بصفة دورية في حين نجد نسبة 96.96% هي نسبة العاملين الذين لا يتم الاجتماع معهم بصفة دورية لمناقشة مختلف القرارات . و يمكن تفسير سبب ارتفاع نسبة العاملين الذين لا يتم الاجتماع معهم بصفة دورية هو راجع كذلك ميل القيادة الي الانفراد بسلطة اتخاذ القرارات و عدم إشراك العامل .

الجدول رقم (18) : أغلب التعليمات التي اتلقاها من المدير هي أوامر

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|---------|
| 84.84% | 28 | نعم |
| 15.15% | 5 | لا |
| 100% | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (18) نسبة العاملين التي ترى أن التعليمات التي تتلقاها هي أوامر بلغت 84.84% اما نسبة العاملين التي تراها غير اوامر هي 15.15% .

و يمكن تفسير هذه النتائج ان طبيعة العمل داخل البلدية خالية من مبدأ المشاركة في إتخاذ القرارات فأدى الي ارتفاع نسبة التعامل بالاوامر علو حساب التعامل بالتشاور و الاخذ بمختلف وجهات النظر لاختيار أفضل قرار .

المحور الثاني: يؤدي مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الي زيادة شعورهم بالانتماء للمنظمة

الجدول رقم (19) : أجد اسلوب مديري أسلوب متساهل

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|---------|
| 45.45% | 15 | نعم |
| 54.54% | 18 | لا |
| 100% | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (19) ان نسبة العاملين التي ترى ان اسلوب مسؤوليهم أسلوب متساهل هي 45.45% بينما نسبة العاملين التي تراه غير متساهل هي 54.54%.

ما يمكن تفسيره من خلال هذه النتائج هي تقارب النسب فيما بينها ، بين ما يرى العاملين ان اسلوب المسؤول متساهل و بين ما يرى العاملين الاخرين ان اسلوب المسؤول غير متساهل و هذا راجع طبيعة عمل كل مسؤول و طريقة تعامله مع مرؤوسيه .

الجدول رقم (20) : دائما اتصل بالمدير في حالة واجهت مشكلة تتعلق بالوظيفة

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|---------|
| 78.78% | 26 | نعم |
| 21.21% | 07 | لا |
| 100% | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (20) أن نسبة 78.78% هي نسبة العاملين التي تتصل بمسؤوليهم في حالة واجهو مشكلة تتعلق بالوظيفة اما نسبة العاملين التي لا تتصل بمسؤوليهم في حالة مواجهة مشكلة تتعلق بالوظيفة هي 21.21%.

نفس سبب ارتفاع نسبة إتصال العاملين بمسؤوليهم دائما في حالة مواجهتهم مشاكل تتعلق بالوظيفة هو لاعلام مسؤوليهم مباشرة بمستجدات الوظيفة و تحميله مسؤولية قراراته.

الجدول رقم (21) : دائما أتصل بالمدير في حالة واجهت مشكلة نتيجة خطأ مني

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|---------|
| 09.09% | 03 | نعم |
| 90.90% | 30 | لا |
| 100% | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (21) ان نسبة العاملين التي تتصل بمسؤوليهم في حالة مواجهتهم لمشكلة نتيجة خطأ منهم هي 09.09% اما نسبة العاملين التي لا تتصل بمسؤوليهم في حالة مواجهتهم لمشاكل نتيجة خطأ منهم هي 90.90%.

و نفس هذا الارتفاع لنسبة العاملين التي لا تتصل بمسؤوليهم نتيجة وقوعهم لمشكلة معينة بسبب خطأ منهم هو تخوفهم من القاء اللوم عليهم و عدم تفهم مسؤوليهم بهم لاضافة الي قدرتهم الي معالجة هذه الاخطاء بأنفسهم.

الجدول رقم (22) : أجد الرقابة القائمة على المرونة تساعد على الاستقرار و الانتماء

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|---------|
| %100 | 33 | نعم |
| / | 00 | لا |
| %100 | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (22) ان العاملين يجدون أن الرقابة القائمة على المرونة تساعد على الاستقرار و الانتماء بنسبة %100 و لن نسجل اي نسبة للعاملين الذين يرون عكس ذلك .

و نفس وجود نسبة %100 للعاملين الذين يجدون ان الرقابة القائمة على المرونة تساعد على الاستقرار و الانتماء ان هذه الرقابة المرنة توفر لهم جو عمل مناسب و مريح و العمل بطريقة طبيعية بدون ضغط او تخوف .

الجدول رقم (23) : تتعدى علاقتي مع المدير خارج حدود العمل

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|---------|
| %27.27 | 9 | نعم |
| %72.72 | 24 | لا |
| %100 | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (23) ان نسبة %27.27 تمثل العاملين الذين تتعدى علاقتهم خارج حدود العمل اما نسبة %72.72 فتمثل العاملين الذين لا تتعدى علاقتهم خارج حدود العمل .

و نفسر هذه النتائج أن النسبة المرتفعة كانت بالنسبة للعاملين الذين لا تتعدى علاقتهم خارج حدود العمل مع مسؤوليهم و هذا ينعكس سلبا على أداء و فعالية العمل الاداري.

الجدول رقم (24) : أرى ان التوجيهات المتكررة من طرف المدير تساعد في زيادة اكتساب المهارات و الخبرة

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|---------|
| 39.39% | 13 | نعم |
| 60.60% | 20 | لا |
| 100% | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (24) ان التوجيهات المتكررة من طرف المسؤول تساعد في زيادة اكتساب المهارات و الخبرة كانت نسبتها 39.39% بينما بلغت نسبة العاملين الذين يرون ان التوجيهات المتكررة من طرف المسؤول لا تساعد في زيادة اكتساب المهارات و الخبرة 60.60%.

و نفسر سبب إرتفاع نسبة العاملين الذين يرون ان التوجيهات المتكررة من طرف المسؤول لا تساعد في زيادة اكتساب المهارات و الخبرة أنهم يفضلو العمل بدون ضغوط .

الجدول رقم (25) : أغير مكان العمل لو اتاحت لي الفرصة.

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|---------|
| 57.57% | 19 | نعم |
| 42.42% | 14 | لا |
| 100% | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (25) أن نسبة 57.57% هي بالنسبة للعاملين الذين يريدون تغيير مكان عملهم لو أتاحت لهم الفرصة و نسبة 42.42% هي بالنسبة للعاملين الذين لا يغيرون مكان عملهم لو اتاحت لهم الفرصة في ذلك.

رغم تقارب النسب في هذا الجدول الا ان نسبة العاملين الذين يرغبون في تغيير مكان مكان عملهم كانت الاكبر و هذا راجع الى طبيعة و ظروف العمل داخل البلدية.

الجدول رقم (26) : أعتبر المدير أداة رقابية.

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|---------|
| 87.87% | 29 | نعم |
| 12.12% | 4 | لا |
| 100% | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (26) أن نسبة العاملين الذين يعتبرون أن المسؤول أداة رقابية بلغت 87.87% بينما نسبة العاملين الذين يرون عكس ذلك فكانت 12.12%.

و نفسر سبب إرتفاع نسبة العاملين الذين يعتبرون أن المسؤول أداة رقابية هو طبيعة ذهنية المسؤول الذي يرغب في تتبع كل تفاصيل العمل .

الجدول رقم (27) : علاقتي مع المدير جيدة

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|---------|
| 63.63% | 21 | نعم |
| 36.36% | 12 | لا |
| 100% | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (27) ان نسبة العاملين الذين تربطهم علاقة جيدة مع مسؤوليهم بلغت 63.63% بينما العاملين الذين لا تربطهم علاقة جيدة مع مسؤوليهم كانت 36.36%.

نفسر نتائج إرتفاع نسبة العاملين الذين تربطهم علاقة جيدة مع مسؤوليهم على أنها تساعد العاملين على العمل وفق نمط مريح .

الجدول رقم (28) : أشعر بالإنتماء عندما يتم إستشارتي في إتخاذ القرارات

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|---------|
| 100% | 33 | نعم |
| / | 00 | لا |
| 100% | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (28) أن العاملين داخل البلدية الذين يشعرون بالانتماء عندما يتم استشارتهم في إتخاذ القرارات بلغت 100% و لم نسجل اي نسبة التي ترى عكس ذلك. و نفس ارتفاع نسبة العاملين الذين يرون ان لدى إبتشارتهم في إتخاذ القرارات يشعرون بالانتماء بانهم يفضل وان يكونو جزء من المنظمة بمشاركتهم في اعطاء آرائهم حول مختلف القرارات مما ينعكس إيجابا عليهم و على المنظمة.

الجدول رقم (29) : علاقتي مع زملائي في العمل جيدة

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|---------|
| 78.78% | 26 | نعم |
| 21.21% | 07 | لا |
| 100% | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (29) أن نسبة العاملين الذين تربطهم علاقة جيدة مع زملائهم 78.78% بينما نسبة العاملين الذين لديهم علاقة غير مستقرة مع زملائهم كانت 21.21%

و نفس نسبة إرتفاع العاملين الذين تربطهم علاقة جيدة مع زملائهم بانها تساهم في خلق جو مساعد للعمل بالاضافة الي تمكنهم من مشورة بعضهم البعض و تقديم المساعدة فيما بينهم .

الجدول رقم (30) : أملك الحرية في إختيار أسلوب و طريقة العمل

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|---------|
| 27.27% | 9 | نعم |
| 72.72% | 24 | لا |
| 100% | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (30) ان نسبة العاملين الذين لديهم الحرية في إختيار أسلوب و طريقة العمل كانت 27.27% بينما العاملين الذين لا يملكون الحرية في إختيار أسلوب و طريقة العمل كانت نسبتهم 72.72%.

و تفسير إرتفاع العاملين الذين لا يملكون الحرية في إختيار أسلوب و طريقة العمل بسبب طريقة عمل المسؤول القائمة على التسلط و العمل وفق منهاجه .

الجدول رقم (31) : عدم الإهتمام بأفكاري يؤدي الي إنخفاض مستوى أدائي في العمل

| النسبة | التكرار | الفئات |
|--------|---------|---------|
| %81.81 | 27 | نعم |
| %18.18 | 6 | لا |
| %100 | 33 | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب قلمامي حمزة بناء على نتائج الاستمارة

نلاحظ من الجدول رقم (31) أن نسبة العاملين الذين ينخفض مستوى ادائهم في العمل عندما لا يتم الاهتمام بأفكارهم %81.81 و نسبة العاملين الذين لا ينخفض مستوى ادائهم في العمل عندما لا يتم الاهتمام بأفكارهم %18.18.

و نفسر هذه النتائج ان نسبة كبير من العاملين ترى ان عدم إهتمام الادارة بافكارهم يؤدي الي إنخفاض مستوى ادائهم في العمل لذا يستوجب على الادارة و المسؤولين الاهتمام بالعامل البشري نفسيا و فكريا من اجل الاستفادة من طاقاته في العمل و تطويرها.

المطلب الثاني : نتائج البيانات الميدانية

1- النتائج الخاصة بالفرضية الاولى : من خلال البيانات المحصل عليها في الفرضية الاولى "كلما كان تطبيق الادارة التشاركية كلما زاد من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين" نجد ان الادارة التشاركية غير مطبقة فعليا و لا يتم العمل بها داخل البلدية مما انعكس سلبا على العاملين بانخفاض رضاهم الوظيفي حيث صرح اغلبية المبحوثين في إعطاء آرائهم للرؤساء لكن لا يتم التعامل معها بجدية ، بالضافة الي ان الادارة لا تشجع على المشاركة في إتخاذ القرارات كما ان الرؤساء لا يستشيرون موظفيهم حول خطط العمل و المهام كما وجدنا في العينة نسبة %100 من المبحوثين الذين يشعرون بالرضا كلما تم إستشارتهم او

الآخذ برآيهم ، و هذا يثبت صحة الفرضية اي انه كلما كان تطبيق الادارة التشاركية كلما زاد من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين .

2- النتائج الخاصة بالفرضية الثانية : من خلال البيانات المحصل عليها في الفرضية الثانية " يؤدي مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الي زيادة شعورهم بالانتماء للمنظمة"

نجد ان الرضا الوظيفي للعاملين و الانتماء للمنظمة لا يكون الا بتوفر مناخ تنظيمي يجد فيه العامل راحته و يحس من خلاله انه منتمي للمنظمة التي يعمل بها و انه جزء منها لكن ما تم التوصل اليه مع المبحوثين داخل البلدية محل الدراسة ان العاملين لا يشعرون بالانتماء داخل البلدية كما ابدت نسبة كبير من المبحوثين رغبتهم في تغيير عملهم لو أتاحت لهم الفرصة في ذلك بسبب الضغط الذي يعملون تحته كتخوفهم من مواجهة مسؤوليهم باخطاء ناجمة عنهم و ضعف العلاقة التي تربطهم بالقادة التي لا تتعدى حدود العمل كما و صرح جميع المبحوثين بنسبة 100% ان الرقابة المرنة تساعد على الاستقرار و الانتماء لكن وجدنا انها مغيبة داخل هذه البلدية كما وجدنا نسبة 100% من العاملين الذين قالو أنهم يشعرون بالانتماء عندما يتم إستشارتهم في إتخاذ القرارات و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية أي يؤدي مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الي زيادة شعورهم بالانتماء للمنظمة .

خلاصة الفصل :

تم تناول في هذا الفصل عرضا للبلدية بتقديمها و هيكلها التنظيمي و تم تعرض كذلك عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة بعد تطبيق الاستمارة و التي تهدف اساسا الي إبراز دور الادارة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .

و نخلص في هذا الفصل التطبيقي من خلال ما تم تناوله سابقا ان للإدارة التشاركية دور كبير و بالغ الأهمية في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الاهتمام بالعامل البشري و تحسين و تطوير العمل مع مراعاة و تقدير مشاعر العاملين و الايمان بقدراتهم و إمكانياتهم حيث يساعدهم ذلك على إكتساب الخبرات العملية بشؤون و ابعاد العمل الاداري و من ثمة شعورهم بالولاء و الانتماء للمنظمة .

الخطمة

الخاتمة :

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة و التي أفصحت عن جملة من المضامين و النتائج ، و كشفت على ان الادارة التشاركية تساهم بشكل مباشر و كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال الاهتمام بالعنصر البشري و إشراكه في مختلف القضايا و الجوانب التي تتعلق بالمنظمة التي يعمل بداخلها و دمجها فيها مع توفير كل الشروط الضرورية التي من شأنها ان تؤدي الي زيادة و دفع العامل للعطاء أكثر مع اشراكه كذلك في إتخاذ القرارات ، مما ينعكس لدى العامل بشعوره بالانتماء للمنظمة و الولاء لها بالاضافة كذلك بالاعتماد على الرقابة المرنة و العلاقات الحسنة بين العاملين فيما بينهم و بين الرؤساء و المرؤوسين .

استنادا إلى نتائج هذه الدراسة، فقد تم وضع بعض التوصيات التي نرجو من خلالها أن يتم العمل بها من طرف مختلف المنظمات خاصة المنظمة محل الدراسة من رفع مستوى اهتمامها بالعامل و اعتباره من أهم موارد حتى تتمكن من استغلال معارفه في تحقيق التميز وفي هذا الإطار يمكن اقتراح ما يلي :

- تعاني المنظمة محل الدراسة من نقص الوعي و الاهتمام بالعامل البشري مما يتطلب على المسؤولين إعادة النظر في طريقة تعاملهم بالقيام بعدة إجراءات لتحسين العلاقة مع العاملين و تشجيعهم على المشاركة الفعالة في هذا التوجه حتى تتمكن المنظمة من الاستفادة أكثر من معارف العاملين و زيادة جودة خدماتها.
- التعامل مع العاملين بأسلوب مرح لجعلهم مطمئنين و وضعهم في حالة مناسبة لتعبير عن مشاكلهم و المشاركة في العامل و إتخاذ القرار بفعالية كبيرة.
- التعامل بجدية في آراء العاملين لان إهمال افكارهم يحبط معنوياتهم و يقلل من مستوى ادائهم و درجة الرضا الوظيفي الانتماء.

قائمة المراجع

أولاً: المصادر

القرآن:

سورة الفجر، الآية 28.

ثانياً : المراجع

واحد :الكتب

1. أبو بكر فاتن أحمد ، الإدارة المفتوحة، ط1، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
2. إدريس ثابت عبد الرحمن ، إدارة الاعمال (نظريات و نماذج تطبيقية) ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2005 .
3. أسعد محسن ، إسماعيل رسلان نبيل ، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية ،السعودية : مركز البحوث والتنمية ، كلية الاقتصاد ، جامع الملك عبد العزيز، جده، 1994 .
4. البديوي محمود ، الرضا الوظيفي و القيادة الفعالة، السعودية: مجلة عالم نوفمبر 2006.
5. الخضير أحمد محسن ، ديمقراطية الإدارة، مصر:الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007 .
6. الفضل مؤيد عبد الحسين و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، الأردن:الرواق للنشر و التوزيع ، 2006 .

- 7.الصرن حسن رعد ، نظريات الإدارة والأعمال :دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها،ط1، سوريا: دار الرضا للنشر دمشق،2004 .
- 8.الصيرفي محمد ،السلوك الإداري"العلاقات الإنسانية"، ط1،الإسكندرية: دار وفاء الدنيا الطباعة والنشر ، 2007.
- 9.الصوص نداء محمد ، السلوك الوظيفي ،ط1، د ب ن ،مكتبة المجتمع العربي ، 2016.
- 10.الشنواني صلاح الدين ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية :مدخل الأهداف، مصر : مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ،1994 .
- 11.الشمعان عويد ، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي، ط1 ، الكويت : دار القلم ،1993.
- 12.الطيب محمد رفيق ، مدخل للتسيير، ج1، الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية،1995
- 13.بن أعراب عبد الكريم ، تسيير المنشأة، الجزائر: منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.
- 13.جمال الدين سامي ، الإدارة والتنظيم الإداري، مصر :مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الإسكندرية،2004 .
- 14.حسن راوية ، السلوك التنظيمي المعاصر، الاسكندرية :الدار الجامعية،2004 .
- 15.حسن عادل ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،1998 .
- 16.خطيب احمد ، معاينة عادل سالم ، الإدارة الحديثة نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة ،ط1،الأردن:عالم الكتب الحدية و جدار للكتاب العالمي ،2009.
- 17.صقر عاشور أحمد ،تنمية المهارات القيادية، لبنان: المنظمة العربية الإدارية، بيروت، 1977.

18. غدارة سهيلة محمد عباس ، المورد البشرية، مدخل استراتيجي، د ب ن ، دار وائل للنشر، 2003 .
19. فهمي منصور ، انتاجية العمل في ضوء الدوافع و الحواف ، لبنان :دار النهضة العربية، 1984 .
20. ماهر أحمد ، الإدارة:المبادئ والمهارات، مصر:الدار الجامعية للطباعة والنشرالإسكندرية، 2004 .
21. ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي:مدخل بناء المهارات، مصر :الدار الجامعية للطباعة والنشرالإسكندرية، 2003 .
22. محمد المرسي جمال الدين ، عبد الرحمان إدريس ثابت ، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية:الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002 .
23. محمد مدحت أبو النصر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية:الاتجاهات المعاصرة، ط1، القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية ، 2007 . 38
24. ناصف عبد الخالق ، بحوث السلوك التنظيمي في البلاد العربية ، الكويت :دار القلم، 1986 .
- إثتان: المجالات
25. الخضرة بشير ، المشاركة في الإدارة العامة ، المجلة العربية للإدارة ، عمان ، عدد9، 1986 .
26. سمير بسام الرميدي ، داسة اهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في الشركات السياحية المصرية ،مجلة أكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية ، مصر، عدد20، جوان 2016 .

27. محمد علي طاهر أحمد ، الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية- دراسة ميدانية - مجلة لعلوم والثقافة ،جامعة السودان :مجلد12، نوفمبر 2011.

28. منصور خالد الشعبي، حلقات الجودة: استخداماتها وفوائدها ومشاكل تطبيقها - دراسة ميدانية على المصانع الكبرى-، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز جدة المملكة العربية السعودية ،المجلد 16 ، العدد 1 ، 2002.

ثلاثة: المؤتمرات و الايام الدراسية

29. حميدات صالح وقميحة فيصل ، دور التسيير بالمشاركة في زيادة أداء المؤسسة الإنتاجية: دراسة حالة شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،11،10 نوفمبر، 2009.

30. حسن عبد الله حسن صادق ، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، المؤتمر العلمي الثاني حول: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الأردن: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ،26-27 أبريل، 2006.

31. رقام ليندة ،دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال، جامعة فيلادلفي، الأردن: المؤتمر العلمي الرابع حول: الريادة والإبداع : إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، 16. 15 مارس، 2005 .

32. عنصر العياشي ، الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، الملتقى

الوطني حول :المدينة والمؤسسة غدا،وهران الجزائر: مركز البحوث في الأنثروبولوجيا
الاجتماعية والثقافية،22،21 ديسمبر 1997.

33.يحضية سملاي ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول :المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ
الاقتصادي الجديد، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر :كلية العلوم الاقتصادية وعلوم
التسيير،22-23 افريل 2003.
أربعة : رسائل جامعية

34. حسين الرفاعي محمد ،الإدارة بالمشاركة و اثرها على العاملين و الادارة، أطروحة

دكتوراه في إدارة الموارد البشرية،جامعة سانت كليمانتس العالمية بريتانيا :كلية الادارة،
2009.

35. يرقى حسين ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية :حالة

مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر : كلية
العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2006-2007..

36. الجميلي مطر بن عبد المحسن ، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين :من

وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في
العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية ،كلية
الدراسات العليا،2007-2008

37.حميدات صالح ، أثر التسيير بالمشاركة على أداء المؤسسة الإنتاجية :دراسة

ميدانية بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل، رسالة ماجستير في إدارة أعمال
المؤسسات، جامعة جيجل الجزائر :كلية علوم التسيير ،2007-2006.

38.رشيد خالد راشد منصور ، المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين: كلية الدراسات العليا، 2004.

39.رقام ليندة ، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوايل - بسكرة-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر: معهد العلوم الاقتصادية،1998-1999.

40.سلامة سالم غواش هبة ، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج (بورتز ولولر)حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين: كلية التجارة ، 2005-2006.

41.طباخي سناء ،دور الادارة التشاركية في تنمية معرفة العاملين،دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناتني راس الواد- برج بوعريريج، رسالة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة:كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2010-2011.

42.عبد محمد العمري سهيلة ،أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث و تشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الاونروا)في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي،رسالة ماجستير ادارة الاعمال ،الجامعة الاسلامية غزة :كلية التجارة ،2010-2011.

43.فادي احمد سعيد حماد ،واقع الاداة التشاركية و صنع لقرار في جامعة القدس المفتوحة ،رسالة الماجستير في إدارة الاعمال،جامعة القدس،فلسطين، معهد التنمية المستدامة،2015-2016.

44. محمد علي الحنيطي إيمان ، داسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية ، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية: كلية الدراسات العليا ، 1999-2000.
45. نايف بن سليمان الفالح ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية: كلية الدراسات العليا، 2000-2001.

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|---|---------------|
| 59 | الجنس | 01 |
| 59 | السن | 02 |
| 60 | سنوات الاقدمية | 03 |
| 61 | المستوى التعليمي | 04 |
| 62 | أشارك بإهتمام في عملية إتخاذ مختلف القرارات | 05 |
| 62 | أشعر بالرضا عندما يتم إستشارتي حول مشكلة تواجه الادارة او في إتخاذ قرار معين. | 06 |
| 63 | أرى أن مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات مشاركة فعلية. | 07 |
| 63 | يستشيرني مسؤولي دائما حول مختلف المهام | 08 |
| 64 | تشجعنا المنظمة على المشاركة في اتخاذ القرارات | 09 |
| 64 | سبق و ان قدمت رأبي في بعض القرارات | 10 |
| 65 | سبق و أن قدمت رأبي في بعض القرارات و تم العمل به | 11 |
| 66 | توفر لنا المنظمة مختلف الطرق للمشاركة في اتخاذ القرارات | 12 |
| 66 | أرى أن لي دور في المشاركة في إتخاذ القرارات | 13 |
| 67 | أرى ان تطبيق الادارة التشاركية داخل البلدية ليست مهمة | 14 |
| 67 | أنا راض عن طريقة اهتمام الإدارة بأفكاري | 15 |
| 68 | بإمكاني رفض بعض المهام المنسوبة لمراجعتها أو إستبدالها بأخرى | 16 |
| 69 | : يجتمع معنا القائد مع زملائي لمناقشة مختلف القرارات بصفة دورية و روتينية | 17 |

| | | |
|----|--|----|
| | | |
| 69 | أغلب التعليمات التي اتلقاها من القائد هي أوامر | 18 |
| 70 | أجد أسلوب المسئولي أسلوب متساهل | 19 |
| 70 | دائماً اتصل بمسؤولي في حالة واجهت مشكلة تتعلق بالوظيفة | 20 |
| 71 | دائماً أتصل بمسؤولي في حالة واجهت مشكلة نتيجة خطأ مني | 21 |
| 72 | أجد الرقابة القائمة على المرونة تساعد على الاستقرار و الانتماء | 22 |
| 72 | تتعدى علاقتي مع مسؤولي خارج حدود العمل | 23 |
| 73 | أرى ان التوجيهات المتكررة من طرف المسئول تساعد في زيادة اكتساب المهارات و الخبرة | 24 |
| 73 | أغير مكان العمل لو اتاحت لي الفرصة | 25 |
| 74 | أعتبر مسؤولي أداة رقابية | 26 |
| 74 | علاقتي مع القائد جيدة | 27 |
| 75 | أشعر بالإنتماء عندما يتم إستشارتي في إتخاذ القرارات | 28 |
| 75 | علاقتي مع زملائي في العمل جيدة | 29 |
| 76 | أملك الحرية في إختيار أسلوب و طريقة العمل | 30 |
| 77 | عدم الإهتمام بأفكاري يؤدي الي إنخفاض مستوى أدائي في العمل | 31 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--------------------------------------|-------|
| 57 | شكل توضحي للعينة التي تم البحث عليها | 01 |

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية الحقوق و العلوم السياسية و العلاقات الدولية
قسم العلوم السياسية
تخصص إدارة و حكامه محلية

استمارة البحث

**الموضوع : دور الادارة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين
دراسة حالة لبلدية حسناوة ولاية برج بوعريرج**

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته اما بعد

نضع بين ايديكم هذه الاستمارة راجين منكم إفادتنا ببعض المعلومات اللازمة لإجراء
دراسة بعنوان " : دور الإدارة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة حالة :
بلدية حسناوة " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص إدارة و حكامه محلية من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .
ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم الإجابة على أسئلة المرفقة بدقة،
حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك أمل أن تولو هذه
الاستمارة اهتمامكم، علما بأن كافة معلومات هذه الاستمارة لن تستخدم إلا في أغراض
البحث العلمي فقط وستكون موضع الاهتمام والسرية التامة.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير على حسن تعاونكم سلفا.

إشراف الاستاذ :

إعداد الطالب :

زايدي عبد العزيز

قلمامي حمزة

السنة الجامعية : 2018 - 2019

يرجى وضع علامة (X) امام الخانة التي تراها مناسبة

القسم الأول : البيانات الشخصية

- 1 * الجنس: ذكر أنثى
- 2 * السن : أقل من 30 سنة من 30-40
- من 40 - 50 أكثر من 50 سنة
- 3 * سنوات الأقدمية : أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات
- أكثر من 10 سنة
- 4 * المستوى التعليمي : متوسط ثانوي
- جامعي

القسم الثاني : محاور الاستمارة

| الرقم | العبارات | نعم | لا |
|-------|--|-----|----|
| | المحور الاول : كلما زاد تطبيق الادارة التشاركية كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة | | |
| 01 | أشارك بإهتمام في عملية إتخاذ مختلف القرارات | | |
| 02 | أشعر بالرضى عندما يتم إستشارتي في إتخاذ القرارات | | |
| 03 | أرى أن مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات مشاركة فعلية | | |
| 04 | يستشيرني مسؤولي دائما حول مختلف المهام | | |
| 05 | تشجعنا المنظمة على المشاركة في اتخاذ القرارات | | |
| 06 | سبق و ان قدمت رأبي في بعض القرارات | | |
| 07 | سبق و أن قدمت رأبي في بعض القرارات و تم العمل به | | |

| | | | |
|--|--|--|----|
| | | توفر لنا المنظمة مختلف الطرق للمشاركة في اتخاذ القرارات | 08 |
| | | أرى أن لي دور في المشاركة في إتخاذ القرارات | 09 |
| | | أرى ان تطبيق الادارة التشاركية داخل البلدية ليست مهمة | 10 |
| | | انا راض عن طريقة إهتمام الادارة بأفكاري | 11 |
| | | بإمكاني رفض بعض المهام المنسوبة لمراجعتها أو إستبدالها بأخرى | 12 |
| | | يجتمع معنا القائد مع زملائي لمناقشة مختلف القرارات بصفة دورية و روتينية | 13 |
| | | أغلب التعليمات التي اتلقاها من القائد هي أوامر | 14 |
| المحور الثاني: يؤدي مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الي زيادة شعورهم بالانتماء للمنظمة | | | |
| | | أجد اسلوب المسؤولي أسلوب متساهل | 15 |
| | | دائما اتصل بمسؤولي في حالة واجهت مشكلة تتعلق بالوظيفة | 16 |
| | | دائما أتصل بمسؤولي في حالة واجهت مشكلة نتيجة خطأ مني | 17 |
| | | أجد الرقابة القائمة على المرونة تساعد على الاستقرار و الانتماء | 18 |
| | | تتعدى علاقتي مع مسؤولي خارج حدود العمل | 19 |
| | | أرى ان التوجيهات المتكررة من طرف المسؤول تساعد في زيادة اكتساب المهارات و الخبرة | 20 |
| | | أغير مكان العمل لو اتاحت لي الفرصة | 21 |
| | | أعتبر مسؤولي أداة رقابية | 22 |
| | | علاقتي مع القائد جيدة | 23 |
| | | أشعر بالانتماء عندما يتم إستشارتي في إتخاذ القرارات | 24 |
| | | علاقتي مع زملائي في العمل جيدة | 25 |
| | | أملك الحرية في إختيار أسلوب و طريقة العمل | 26 |
| | | عدم الإهتمام بي يؤدي الي إنخفاض مستوى أدائي في العمل | 27 |

