وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس –المدية–

قسم علوم التسيير

الإدارة بالمشاركة وأثرها على الإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة صيدال –المدية–

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

من إعداد الطالبين:

- **ترمول محمد أمين عرفات**
- **رياض زموري**

تحت إشراف الدكتور:

طلحة محمد

أمام أعضاء لجنة المناقشة:

د. كمال مولوج	أستاذ التعليم العالي بجامعة المدية	رئيس اللجنة
د. طلحة محمد	أستاذ محاضر أ بجامعة المدية	مقررا
د. عبد العزيز بوخرص	أستاذ محاضر أ بجامعة المدية	عضو مناقش

الموسم الجامعي 2023/2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس –المدية–

قسم علوم التسير

الإدارة بالمشاركة وأثرها على الإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة صيدال –المدية–

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

من إعداد الطالبين:

- **ترمول محمد أمين عرفات**
- **رياض زموري**

تحت إشراف الدكتور:

طلحة محمد

أمام أعضاء لجنة المناقشة:

د.كمال مولوج	أستاذ التعليم العالي بجامعة المدية	رئيس الجنة
د. طلحة محمد	أستاذ محاضر أ بجامعة المدية	مقررا
د.بوخرص	أستاذ محاضر أ بجامعة المدية	عضو مناقش

الموسم الجامعي 2023/2022


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله على نعمته وتوفيقه لنا في انجاز هذا العمل، أتقدم بالشكر الخالص لدكتور المشرف محمد طلحة الذي كان بمثابة الأب والأخ وقدم لنا كل النصائح والتوجيهات القيمة فشكرا على الدعم والمساندة في تحقيق هذا الإنجاز.

كما نتقدم بالشكر إلى مقر الإنتاج الأدوية لمؤسسة صيدال– المدية– على تعاونهم ومساعدتهم لنا في القيام بالدراسة الميدانية جزاهم الله خير الجزاء، بالخاصة إلى السيد فهيس محمد مسؤول مصلحة مركز الإعلام والتوثيق والسيد ترمول بلقاسم.

الإهداء

قبل كل شيء أشكر نفسي على الجهد الذي بذلته فعندما فكرة في الإستسلام كنت أتذكر لماذا بدأت، وها أنا اليوم أشكر نفسي على عدم الإستسلام، بعد مسير دامت سنوات حملت في طياتها كثير من الصعوبات والمشقة والتعب.

ها أنا أقف اليوم على عتبت تخرجي أقتطف ثمار تعبي ورافعا قبعتي بكل فخر، فحمد لله حمدا كثيرا عند البدء وعند الختام.

إلى من حبهم يعلوا فوق كل الحب إلى من أناروا طريقي وساندوني ووفروا لي سبيل النجاح.

إلى من أحمل اسمه بكل فخر أبي العزيز حفظه الله، معلمي أول وسند الثابت في كل خطوات حياتي مصدر فخري وسعادتي الذي لا أرى الدنيا إلا به.

إلى من اختصرت بالجنة تحت أقدامها والدتي الغالية، التي سهرت على تربيتنا من اجل الوصول الى هذه المرحلة من النضج والنجاح، شكرا لكي أمي أدامك الله لنا ورزقك الصحة والعافية.

إلى من أمسكت بيدي وسندتني طيلت السنوات في مشواري الجامعي أختي حبيبة.

إلى إخوتي الأحبة، أيمن، عبد إله، يعقوب، معاذ عبد الرزاق، شهاب الدين، أدم جمال الدين فكيف لا أحبهم ورب الكون قال (سنشد عضدك بأخيك).

الى من جمعتني بهم جدران الدراسة فكانوا بمثابة الإخوة ورفقاء الدرب عبد الغني بلال، فارس بوختاش، وليد بلخيري، عبد القادر حلوي.

فاللهم لك الحمد على ما تبقي وعلى ما هو آت، الحمد الله دائما وأبدا.

ترمول محمد أمين عرفات

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى أمي الغالية حفضها الله

ووالدي حفظه لله ورعاه

وإلى كل الأقارب وأهل

والى كل من جمعني معهم المشوار الدراسي

متمنيا لهم المزيد من النجاح

رياض زموري

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة الإدارة بالمشاركة وأثرها على الإلتزام التنظيمي. وكانت عينة الدراسة عينة ميسرة متكونة من موظفي مقر الإنتاج لمجمع صيدال –المدية– البالغ عددهم30 موظف، تم اختيارهم بطريقة ميسرة ولتحقيق ذلك اعتمدنا على الاستبيان لجمع البيانات، واعتمدنا على منهج الوصفي التحليلي، باستعانة ببرنامج التحليل.

وأهم ما توصلت إليه الدراسة الى عدم وجود تأثير للإدارة بالمشاركة على الإلتزام التنظيمي داخل مؤسسة صيدال.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الإدارة بالمشاركة، الإلتزام التنظيمي، مجمع صيدال بالمدية.

Summary

L’objectif de cette étude est de tester la relation entre le type de management dite participative et l’engagement organisationnel au niveau de l’entreprise Saidal de Médéa. Sur la base d’un échantillon composé de 30 employés tiré d’une manière de commodité un questionnaire a été distribué. D’après l’analyse de nos données, nous sommes arrivés aux résultats suivants : une absence d’une corrélation entre le management participatif et l’engagement organisationnel chez les employés de l’entreprise SAIDAL

MOTS CLES : MANAGEMENT, MANAGEMENT PARTICIPATIF, ENGAGEMENT ORGANISATIONEL, SAIDAL DE MEDEA.

الفهرس:

العنوان	الصفحة
الشكر وتقدير	
الإهداء	
ملخص	
فهرس المحتويات	I.
فهرس الأشكال	IV
فهرس الجداول	IV
فهرس الملاحق	V
مقدمة	أ – ر
الفصل الأول: أساسيات حول الإدارة بالمشاركة	
تمهيد	2
المبحث الأول: تطور التاريخي للإدارة بالمشاركة ومفهومها	3
المطلب الاول: التطور التاريخي لمفهوم الإدارة بالمشاركة	3
المطلب الثاني: مفهوم الإدارة بالمشاركة وخصائصها	22
المبحث الثاني: مبادئ وأهمية الإدارة بالمشاركة وأشكالها	26
المطلب الاول: مبادئ وأهمية الإدارة بالمشاركة	26
المطلب الثاني: أشكال وابعاد الإدارة بالمشاركة	30
خلاصة الفصل	41
الفصل الثاني: تطبيق الإدارة بالمشاركة	
التمهيد	43

المبحث الأول: ركائز الإدارة بالمشاركة	44
المطلب الأول: تحديد درجة المشاركة	44
المطلب الثاني: أساليب ونماذج تطبيق الإدارة بالمشاركة	49
المبحث الثاني: معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة	59
المطلب الأول: معوقات تنظيمية	59
المطلب الثاني: معوقات قيادية	60
المطلب الثالث: معوقات متعلقة بحالة الشخصية لقائد والمرؤوسين	60
خلاصة الفصل	62
الفصل الثالث: الإلتزام التنظيمي	
تمهيد	64
المبحث الأول إطار مفاهيمي للالتزام التنظيمي	65
المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإلتزام التنظيمي	65
المطلب الثاني: أبعاد وأهمية الإلتزام التنظيمي	66
المطلب الثالث: مراحل تطور الإلتزام التنظيمي	69
المبحث الثاني: العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي وطرق قياسه	71
المطلب الأول: العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي	71
المطلب الثاني: طرق قياس الإلتزام التنظيمي	72
خلاصة الفصل	76
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بمقر الإنتاج صيدال بالمدية	
تمهيد	78
المبحث الأول: بطاقة فنية عن مقر الإنتاج الأدوية –بالمدية–	79
المطلب الأول: تعريف مقر الإنتاج الأدوية بالمدية	79

المطلب الثاني: تاريخ نشأة مقر إنتاج المدية	80
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمقر الإنتاج المدية	82
المطلب الرابع: أهداف المقر	85
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	86
المطلب الأول مجتمع وعينة الدراسة	86
المطلب الثاني: الإستبيان	87
المطلب الثالث: أدوات الدراسة	92
المطلب الرابع: منهجية الدراسة الكيفية (مقابلة)	92
المبحث الثالث: نتائج الدراسة	93
المطلب الأول: عرض نتائج الإستبيان	93
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات	100
المطلب الثالث: نتائج الدراسة الكيفية (مقابلة)	106
خلاصة الفصل	110
خاتمة	111
قائمة المراجع	116
ملاحق	125

قائمة الأشكال:

شكل رقم (01)	نموذج الإفتراضي لدراسة	ج
الشكل رقم (02)	سلم ماسلو للحاجيات الإنسانية	14
الشكل رقم (03)	ابعاد الالتزام التنظيمي	68
الشكل رقم (04)	الهيكل التنظيمي لمقر الإنتاج المدية	82

قائمة الجداول:

جدول (01)	مجتمع وعينة الدراسة	86
جدول (02)	عرض نتائج الإستبيان	93
جدول (03)	Coefficients[a]	102
جدول (04)	Récapitulatif des modèles	105
جدول (05)	Anova	106

قائمة الملاحق:

ملحق (01)	الإستبيان الدراسة	126
ملحق (02)	نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.	132
ملحق (03)	نتائج التحليل الوصفي لمحور الإدارة بالمشاركة ومحور الإلتزام التنظيمي.	133
ملحق (04)	نتائج تحليل اختبار الإنحدار المتعدد بين الإدارة بالمشاركة وأثرها على الإلتزام التنظيمي.	135

مقدمة

يشهد العالم اليوم سرعة في التحولات والتغيرات والتطورات التي تؤثر في مختلف جوانب الحياة والتي لا يتوقع لها أن تقف عند حد معين، الأمر الذي أدى إلى ظهور عدد من المداخل والأنظمة والمفاهيم الحديثة لمواكبة تلك التغيرات وتحقيق السرعة في التكيف والاستجابة مع تلك القوى التي في مقدمتها العولمة والثورة التقنية والمعلوماتية.

إن الهدف المحوري للمؤسسة هي أن ترتقي بأدائها الى أعلى المستويات، ومن بين أهم المداخل الإدارية لتحقيق ذلك هو مدخل الاهتمام بإدارة الموارد البشرية. حيث أصبح العنصر البشري مصدر للابتكارات والابداعات، وفي نفس الوقت مصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

يقودنا الاهتمام بالمورد البشري الى التفكير في أنجع الحلول الحديثة التي تسمح لهذا العنصر بالتطور وبالاندفاع نحو العمل. ومن بين المداخل الإدارية التي تحقق هذا هو مدخل تطبيق مبادئ الإدارة بالمشاركة بين موظفيها. على الرغم من أن بعض مهام المنظمة تتطلب قدرا من المركزية الا أن هناك مهام اخرى تستدعي تفويض المزيد من الصالحيات والسلطات للمرؤوسين.

والمؤكد أن نجاح أي منظمة يعتمد على اختيار الأسلوب المناسب لعملية اتخاذ القرارات الذي يناسب مهامها ويساهم في رفع أداء موظفيها ونجاحها في تحقيق أهدافها، ورفع درجة الشعور بالاستقرار والالتزام لديهم والذي من خلاله كسب دعم وتوجته جهودهم نحو خدمة أهداف المؤسسة والحرص على سمعتها ومصلحتها، فكلما ارتبط الموظف بمؤسسته، كان أشد حرصا على استمرار علاقته معها، وأقوى رغبة في بذل المزيد من الجهد لتطويرها.

ولهذا وجب على المؤسسات تبني أسلوب الإدارة بالمشاركة الذي يساعد في عملية إتخاذ القرارات ويؤثر بطريقة مباشرة على الروح المعنوية للعاملين، ويعمل على زيادة التزامهم نتيجة

شعورهم بأنهم جزء من المؤسسة، ويشاركون في قراراتها ووضع اهدافها وبالتالي يزيد التزامهم تجاه المؤسسة ويشعرون بأهميتهم، كما تعمل على زيادة إنتاج ونشاط العاملين وتحفيزهم.

ثانيا الإشكالية الرئيسة:

بناءا على مسبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم الإدارة بالمشاركة في تحقيق الإلتزام التنظيمي؟

وانطلاقا من الإشكالية الرئيسة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1-هل يوجد تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% للاتصال الفعال ومشاركة المعلومات بين العامليين على التزامهم التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية؟

2- هل يوجد تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% لبناء فرق العمل على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية؟

3-هل يوجد علاقة تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% بين تفويض السلطة على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية؟

4-هل يوجد علاقة تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% بين تحفيز العاملين على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية؟

5- هل يوجد علاقة تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% بين التدريب على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية؟

✓ **الفرضية الرئيسية:**

هناك تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% للإدارة بالمشاركة على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

✓ **الفرضيات الفرعية:**

1- يوجد تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% للاتصال الفعال ومشاركة المعلومات على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

2- يوجد علاقة تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% بين بناء فرق العمل والإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

3- يوجد علاقة تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% بين تفويض السلطة والإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

4- يوجد علاقة تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% بين تحفيز العاملين والإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

5- يوجد علاقة تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% بين التدريب والإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

ثالثا: أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تناول موضوعي الإدارة المشاركة والإلتزام التنظيمي وذلك لأهمية هذين المتغيرين، ويمكن إدراك أهمية موضوع الدراسة في النقاط التالية:

الأهمية العلمية: إن موضوع الإدارة المشاركة من المواضع الهامة والمعاصرة الذي تقوم عليه المؤسسة، حيث تسهم هذه الدراسة في الوصول إلى فهم جيد لنمط الإدارة بالمشاركة، وتسليط الضوء على جوانب الإلتزام التنظيمي.

الأهمية التطبيقية:

تتجلى من خلال الدراسة الميدانية لمقر الإنتاج صيدال _بالمدية_ ومنه معرفة أثر الإدارة بالمشاركة على الإلتزام التنظيمي، وتقديم عدد من التوصيات والاقتراحات قد تساعد المسؤولين

على معالجة أساليب تطبيق الإدارة المشاركة والرفع وتحسين مستوى الإلتزام العاملين في مؤسسة ومدى أهمية تطبيقيها.

رابعا: أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في انعكاسات الإدارة المشاركة على الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة مقر الإنتاج صيدال بالمدية ذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

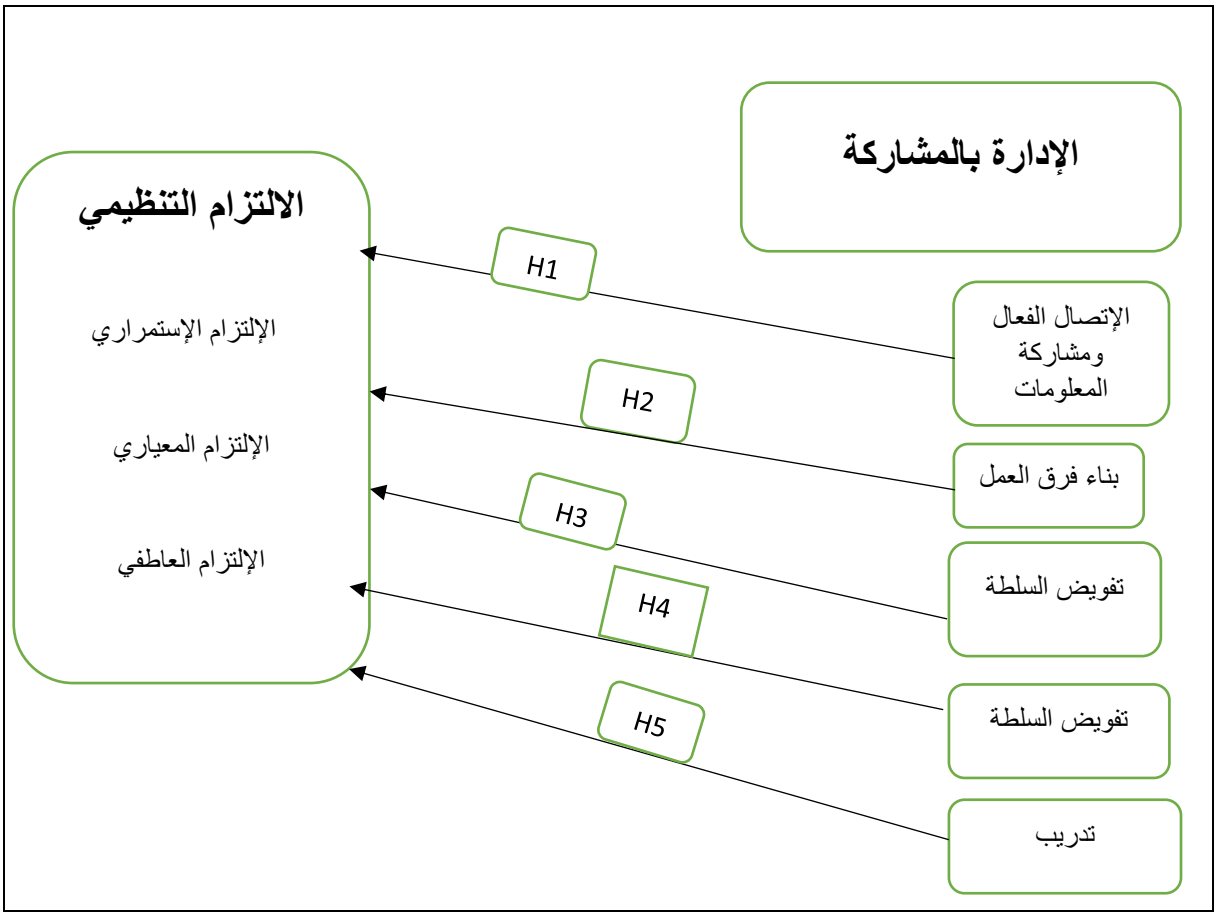
_إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة من خلال اطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات صيغة مباشر بالموضوع والتعرف على محتوياتها الفكرية واستخلاص أبرز مؤشرات هذه الدراسة.

_ تشخيص مستوى تطبيق مفهوم الادارة المشاركة على مستوى مؤسسة مقر الإنتاج صيدال بالمدية.

_ معرفة مدى إدراك إطارات مؤسسة مقر الإنتاج صيدال بالمدية لأهمية الإدارة بالمشاركة.

_ التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لمؤسسة مقر الإنتاج صيدال بالمدية.

خامسا: نموذج الدراسة: شكل رقم (01): نموذج الإفتراضي لدراسة.



المصدر: من إعداد لطالب

سادسا: أسباب اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار للموضع لأسباب التالية:

- ✓ قلة الأبحاث والدراسات التي تناولت الإدارة المشاركة وأثرها على الإلتزام التنظيمي.
- ✓ تخصصنا في مجال التسيير وتحددا إدارة الأعمال.
- ✓ حداثة الموضوع خاصة في الشق المتعلق بالإدارة بالمشاركة.
- ✓ التعرف على أهم أبعاد الإدارة بالمشاركة وأهمية كل بعد.
- ✓ محاولة معرفة الإدارة المشاركة وأثرها على الإلتزام التنظيمي.
- ✓ موضوع شيق وذا أهمية.
- ✓ مدى ارتباط الإدارة بالمشاركة بتحقيق الإلتزام التنظيمي.

- ✓ معرفة العراقيل التي تواجهها.

سابعا: حدود الدراسة:

تمت الدارسة الميدانية فيمايلي:

- ❖ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على كل ما يخص الإدارة بالمشاركة من مفاهيم وخصائص وأهمية ومبادئ إضافة الى مفهوم وتبين الإلتزام التنظيمي حيث حولنا الإحاطة بجميع جوانبه وبصفة عامة حول الإدارة بالمشاركة وأثرها على الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمقر الإنتاج صيدال _المدية_.
- ❖ **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية بمقر الإنتاج صيدال بلدية حربيل تابعة لولاية المدية.
- ❖ **الحدود الزمانية:** تم إعداد الدراسة خلال الموسم الجامعي2022.2023 وفي الفترة الممتدة من 26أفريل2023إلى غاية31 ماي2023.
- ❖ **الحدود البشرية:** تم إعداد الدراسة على أخذ عينة من عمال مقر الإنتاج صيدال المدية.

ثامنا: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق اهداف البحث، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بغرض الوصول الى المعرفة الدقيقة لعناصر الإشكالية وذلك بإظهار مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية عن طريق وصف وتحليل كل من المتغيرين الإدارة بالمشاركة والإلتزام التنظيمي. عن طريقة تفصيلية دقيقة من خلال جمع جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، والقيام بتحليلها بهدف اختيار واستخراج نتائج واختبار صحة فرضياته، اعتماد على برنامج SPSS.

تاسعا: دراسات سابقة:

من بين الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع ما يلي:

- ✓ نوال فرحون، وربيع قرين، 2021، بعنوان **معوقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمدرية التجارة لولاية جيجل.**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة معوقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر لدى العاملين بمدرية التجارة لولاية جيجل، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي

في توضيح الجانب النظري والميداني للدراسة. وقد تم الإعتماد على الإستبيان من أجل تحليل عينة الدراسة البالغ عددها 220 موظفا ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية. كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى عالي من معوقات الإدارة بالمشركة ومستوى منخفض للالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وهنالك أثر سلبي لكل من المعوقات التنظيمية، الإدارية، الشخصية، الإتصال، معوقان التكنولوجية ومعوقات الإبداع للإدارة بالمشاركة على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمديرية التجارة بولاية جيجل.[1].

- ✓ طباخي سناء،2010-2011 بعنوان: **دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين**: دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني رأس الوادي – برج بوعريريج، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المعرفة والمعارف تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة
والمعارف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة –الجزائر-.

تحضى الى معرفة باهتمام متزايد من طرف المؤسسات نظرا لدورها الأساسي في تحقيق الميز التنافسية وخلق القيمة. وذلك فقد اهتمت المؤسسات باستغلال المعارف التي تمتلكها بشكل أمثل واستثمارها بأفضل الطرق حتى تحقق أكبر قدر من الاستفادة منها، وذلك من معارف العاملين وتطوير مهاراتهم وزيادة خبراتهم، ويعتبر أسلوب الإدارة بالمشاركة أحد أهم الأساليب. وقد جاءت الدراسة لمحاولة فهم وتفسير العلاقة بين الإدارة بالمشاركة وتنمية معرفة العاملين، وكان ذلك بإتباع المنهج الإستكشافي في إقتراح الفرضيات التي تم اختيارها وفقا لدراسة حالة توصلنا من خلالها على المعرفة من خلال الإتصال غير الرسمي والنمط القيادي الدمقراطي، كما تساهم الإدارة بالمشاركة في تحسين مرحلة الإخراج المعرفي بصورة نسبية من خلال

[1] نوال فرحون، وربيع قرين، **معوقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمدرية التجارة لولاية جيجل**، مجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلة10، العدد10،2021/07/03، ص441-457.

التحفيز، الاتصال، والنمط القيادي الدمقراطي، وتساهم الإدارة بالمشاركة من خلال النمط القيادي الديمقراطي، الاتصال والتدريب في تحسين مرحلة المزج المعرفي نسبيا. وأخيرا تساهم الإدارة بالمشاركة من خلال النمط القيادي الديمقراطي والاتصال في تحسين مرحلة الإدخال المعرفي بصورة نسبية[1].

نتائج الدراسة:

_ تلعب الإدارة بالمشاركة دور مهم نسبيا في تحسين مرحلة الأشركة المعرفية من خلال الاتصال غير الرسمي إضافة إلى الثقة وثقافة المشاركة كمحددات للنمط القيادي الديمقراطي

– تلعب الإدارة بالمشاركة دور مهم نسبيا في تحسين مرحلة الإخراج المعرفي من خلال الاتصال، التحفيز والثقة كأحد محددات النمط القيادي الديمقراطي.

_ تلعب الإدارة بالمشاركة دور مهم نسبيا في تحسين مرحلة المزج المعرفي من خلال الاتصال، التدريب إضافة إلى ثقافة المشاركة والتمكين كمحددات للنمط القيادي الديمقراطي

_ تلعب الإدارة بالمشاركة دور مهم نسبيا في تحسين مرحلة الإدخال المعرفي من خلال الاتصال إضافة إلى ثقافة المشاركة والتمكين كمحددات للنمط القيادي الديمقراطي.

- ✓ بقلزي كلثوم، كيال حفيظة،2018_2019، بعنوان: **أثر الادارة بالمشاركة على الالتزام التنظيمي**. رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي جامعة دراية احمد ادرار

هدفت الد راسة إلى معرفة أثر الإدارة بالمشاركة على الإلتزام التنظيمي وكان مجتمع

[1] طباخي سناء، **دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين**: دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني رأس الوادي – برج بوعريريج، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المعرفة والمعارف تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة –الجزائر–2010–2011 ص219.

الدراسة يتمثل في موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، ولتحقيق ذلك استخدمنا الإستبيان لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 70موظف وقد أختيرت بطريقة ميسرة، واعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج .وأهم ما توصلت إليه الدراسة وجود أثر معنوي موجب ذو دلالة إحصائية للإدارة بالمشاركة على الإلتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بالعمل على تهيئة مناخ تنظيمي داعم للإدارة التشاركية وتعزيز الإلتزام التنظيمي مما ينعكس إيجابا على أداء المديرية.[1]

نتائج الدراسة:

1_أن المؤسسة ميدانية الدراسة تولي أهمية كبيرة لمفهوم التشاركية داخلها بين الموظفين من أجل رفع مستوى الإلتزام التنظيمي وهذا من خلال رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة إعطائهم فرصة لطرح أفكارهم ومشاركتهم في القرارات الإدارية مما تدعم عامل الثقة بينهم وبين التنظيم واحتضانهم لتلك القرارات وتنفذها على الوجه الصحيح وتقبل التغيرات القائمة وعدم رفضهم لها كونهم شاركوا في اتخاذها.

2_مراعت الجانب الإنساني لأفرادها من خلال مشاركتهم في القرارات الإدارية بمنحهم الفرصة لإبداع آرائهم وطرح أفكارهم ومراعات متطلباتهم مما يزيد من التزامهم.

3_ انتهت نتائج هذه الدراسة إلى وجود أثر الإدارة بالمشاركة متعلقة بأبعاده (الروح المعنوية، تقبل التغيير، الثقة المتبادلة) مما يدل على أن الموظفين يقدمون اقتراحاتهم في حالة أعطي لهم فرصة المشاركة والمساهمة في إتخاذ القرارات، وإيجاد الحلول للمشاكل الأمر الذي يولد لدى المرؤوسين الشعور بالمسؤولية والإلتزام إتجاه المؤسسة.

[1] بقلزي كلثوم، كيال حفيظة، **أثر الادارة بالمشاركة على الالتزام التنظيمي**. رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي جامعة دراية احمد ادرار ،2018_2019 ص42_46.

4_ انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن بعد الثقة المتبادلة أكثر أبعاد الإدارة بالمشاركة تأثيرا على الإلتزام التنظيمي مما يدل على أن المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس تنظيم من خلال التأثير التوجيهي للرئيس على المرؤوس وحفزه للاستجابة لتوجهاته تمكنه من تخفيف أسباب العداوة في جو العمل فهذا ما يقلل من اعتمادية المرؤوسين على رئيسهم نتيجة تفهمهم لأهداف التنظيم وبالتالي زيادة التزامهم داخل التنظيم

5_ وجود علاقة ارتباط بين الإدارة بالمشاركة متمثلة بأبعادها (الروح المعنوية، تقبل التغيير، الثقة المتبادلة) مما يدل على أم مشاركة العاملين في القرارات الإدارية وتقديم اقتراحاتهم له إرتباط موجب في زيادة التزامهم داخل المؤسسة بمعنى كلما ارتفع مستوى مشاركة العاملين ارتفع مستوى الإلتزام لديهم إتجاه منظمتهم حيث يعمل على رفع الروح المعنوية ويدعم عامل الثقة واحتضانهم للقرارات وتبنيهم لها والحرص على تنفيذها وتجعلهم يتقبلون كلما تترتب عنها من تغيرات.

وكتعقيب على الدراسات السابقة، ولا دراسة من الدراسات السابقة اهتمت بمؤسسة صيدال، ولهذا السبب كان اهتمامنا بهذه المؤسسة. كما أنه ومن خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة تبين لنا غياب الدراسات التي اهتمت بتوضيح واختبار العلاقة بين الإدارة بالمشاركة والالتزام التنظيمي.

عاشرا: صعوبات الدراسة:

- ✓ قلة المراجع والمواضع المتعلقة بالموضوع محل الدراسة خاصة منها المتعلق بجانب الإدارة بالمشاركة.
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات من الموظفين بالمؤسسة بسبب التحفظ والتكتم ونقص الثقة، حيث وحسب إرشادات الأستاذ المشرف، طلبنا الاطلاع على سياسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ولكن للأسف لم تتاح لنا الفرصة.

الفصل الأول:

أساسيات حول الإدارة بالمشاركة

تمهيد:

لقد شهد الفكر الإداري منذ القدم تحولات وتطورات عديدة في مختلف مجالاته وخاصة في أساليبه الإدارية، من خلال الممارسات وظهور النقابات وغيرها من العوامل التي ساعدت وأدت إلى ظهور هذه الأشكال والأساليب، والتي من بينها الأساليب الإدارية الحديثة وأسلوب الإدارة بالمشاركة الذي يعتبر الأسلوب القائم في الإدارة، ليرتقي بالمورد البشري ويطور مهاراتها مما يساعد المنظمة على السير نحو تحقيق أهدافها والعمل على بقائها واستمراريتها بقوة لمواجهة منافسيها.

بحيث هذا الأخير يتطلب تعاون الموظفين وتوطيد العلاقات بينهم بهدف بناء الإلتزام والإتصال الفعال مع تطوير المبادرات والفعاليات داخل فرق العمل، وتعزيز روابط الثقة بين الفريق العملي. ليتوجب على المنظمة تقييم العمل ومراقبته بشكل مستمر مع العمل على تطبيق كل ما يمكنها من التوجه نحو تحقيق أهدافها، وبناءا على ذلك سيتم التطرق للفصل الأول والذي يضم المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات الإدارة بالمشاركة.

المبحث الثاني: تطبيق الإدارة بالمشاركة.

المبحث الأول: التطور التاريخي للإدارة بالمشاركة ومفهومها:

إن ظهور أسلوب المشاركة في إدارة لم يكن طريق الصدفة، بل هو ثمرة تطور تاريخي طويل، وبعد تجار عديدة، حتى وصل إلى هذه المرحلة حيث انتشر هذا أسلوب في معظم دول العالم، رغم اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية.

بحيث تعد المشاركة حق إنساني أكدته النظم والمواثيق الدولية والقومية المرتبطة بحقوق الإنسان التي تؤكد حقه في ابداء رأيه وتقديم المعرفة للأخرين والاشتراك في الشؤون العامة للمجتمع بطريقة مباشرة او غير مباشرة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الإدارة بالمشاركة:

لقد تعددت عوامل ظهور وظروف التي ساهمت بدورها الكبير على ظهور الإدارة بالمشاركة نذكر أهمها:[1]

- **قصور 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، وتزايد الصراعات العمل 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 تقليص عملية الاتصال بدرجة كبيرة.

- **التقدم التقني 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

[1] العياشي عنصر، **الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية**، الملتقى الوطني حول: المدينة والمؤسسة غدا وهران الجزائر: مركز 20 البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية21،22، ديسمبر ،1997ص4-5.

والعملية الإنتاجية قد عرفتا تحولات جوهرية في طبيعتهما حيث أصبحت مشاركة العاملين ذوي المهارات في إدارة المؤسسة أمر ضروري.

-**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 المادية تكون في مستوى مجهوداتهم المبذولة.

-**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.

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

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

-**عرف المحيط الاقتصادي** :معطيات جديدة تتميز 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 حافزا حقيقيا لإعادة الاعتبار للعاملين والاستفادة من التنوع في القدرات والمهارات المتوفرة لديهم، وشكلت المشاركة واحدة من أفضل الوسائل التي تم التوصل إليها.[1]

حيث تبين في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين بتأثير بالمدرسة الكلاسيكية، التي تعتمد على التبرير الاقتصادي الأمور، ومن أمثلة أن الشيْ الوحيد الذي يدفع العاملين للعمل والانضباط هو الحافز المادي، وبالتالي وجب الاهتمام بأنظمة الأجور والحوافز كأهم محركات الدافعية لدى العامليين.

وقد جاءت هذه المدرسة نتيجة جهود عدد من المفكرين الذين اهتموا بزيادة الكفاءة الاقتصادية من أمثال **تايلوروفايول**، وأكدوا أن زيادة إنتاجية العامليين متوقف على استخدام المبادئ الاقتصادية لإدارة أعمال المؤسسة. وانقسم المفكرون في إطار هذه المدرسة الى اتجاهات. اهتم الاتجاه الأول بالكفاءة الاقتصادية لأداء العمال، والتي تعني الاهتمام بالمستويات الإدارية الدنيا التي يتواجد فيها العمال المهنيين ويعتبر تايلور من أهم رواده، أما الاتجاه الثاني الذي يعتبر فايول ويبر أهم رواد، فقد اهتم بمبادئ الإدارة التي تطبق على كل المستويات الإدارية[2]

وكان من أبرز المظاهر هذه المدرسة إهمال جانب العلاقات الإنسانية. حيث كان العامل يعامل كأنه آلة دون الاهتمام بمشاعره واحتياجاته، كما تم اعتبار أعمال المؤسسة معروفة وذات طبيعة روتينية وأنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع محيطها الخارجي الذي يعتبر مستقرا نسبيا ومن أهم نظريات هذه المدرسة: نظرية الادرة العلمية، نظرية التقسيم الاداري والنظرية البيروقراطية.

---

[1] العياشي عنصر، نفس المرجع السابق، ص5-6.

[2] طباخي سناء، **دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين**: دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني رأس الوادي – برج بوعريريج، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المعرفة والمعارف تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة –الجزائر–2010_2011، المرجع السابق، ص64.

اهتمت نظرية الإدارة العلمية **لتايلور** بإعطاء العامل طابعا علميا في المؤسسات[1]. وركزت على تقسيم العمل إلى مهام بسيطة متكررة بشكل فردي وأمثل، من أجل رفع أداء ورضا العاملين، وكان هدف **تايلور** هو وضع تنظيم علمي لمهام كل عامل ترشيده من اجل الحصول على أفضل العوائد الممكنة، وقدم تايلور بعض مبادئ العمل في كتابه " مبادئ الإدارة العلمية " سنة 1911 والتي تتضمن:

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

تعاون الإدارة مع العاملين وفقا لمبدأ المنافع المتبادلة للتأكيد 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 واضحة، وذلك بهدف التحليل العلمي الدقيق لكل مهمة من مهام العمل[2].

وعليه فإن الإدارة العلمية تهدف إلى تحديد ما يجب ان ينتحه العامل يوميا ويكون مقبولا اقتصاديا من وجهة نظر الإدارة.

[1]طباخي سناء، **دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين:** دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني رأس الوادي – برج بوعريريج –المرجع السابق ص65.

[2]بوطاوي علي، **أثـــر الإدارة بالمشاركة علـــى الرضـــا الوظيفي**، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر _ بجابة_ مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي –جيجل–2018_2019، ص17.

فقد اهتم **تايلور** بتركيز السلطة في يد المسير ومركزية اتخاذ القرار بحيث يكون العامل منفذ لأوامر الإدارة. كما ركز على اكتشاف الطرق التي تزيد إنتاجية العاملين وتزيد أجورهم من خلال ربط الأجر بالإنتاج، وذلك بتحديد الطريقة الأفضل بناءا على دراسة الحركة والوقت.

ويعد فايول من أشهر رواد نظرية العملية الإدارية حيث ركز في أبحاثه ودراساته على العمليات الإدارية والتنظيمية في المؤسسة بغرض الوصول إلى مبادئ عامة على عكس تايلور لذي تركزت دراساته على العاملين ووظائفهم.

وقد وضح **فايول** أنه يمكن السيطرة على سلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر، حيث قسم العملية الإدارية إلى خمس وظائف هي: التخطيط ,التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة، وبناء على هذه الأنشطة استطاع أن يضع مبادئ يمكن من خلالها القيام بهذه 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 الجماعة [1].وتعد هذه النظرية متمم 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 أحد السلطة وتنسيق خطوات ومراحل التنفيذ[2].

أما بالنسبة لنظرية البيروقراطية لعالم الاجتماع **وبير** فتفترض أنّ العاملين غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم للعمل مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل وهذا

---

[1] طباخي سناء، **دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين:** دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني رأس الوادي – برج بوعريريج –المرجع السابق ص65.

[2] بوطاوي علي، **أثـــر الإدارة بالمشاركة علـــى الرضـــا الوظيفي**، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر _ بجابة _المرجع السابق، ص17.

ما انعكس على تفسير هذه النظرية لكيفية السيطرة على سلوك الإنساني داخل المنظمة، فهي تعتبر أن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسة[1].

وقد ركز **ويبر** منذ بداية القرن العشرين على دراسة التنظيمات الإدارية من خلال الأشكال المختلفة للسلطة الإدارية والمبادئ التي تحكم عملية إصدار الأوامر من المستويات العليا إلى الدنيا، حيث ميز بين ثلاثة أنواع من السلطة: السلطة التقليدية المستمدة من العادات والتقاليد الاجتماعية، السلطة الشخصية التي تستمد على مجموعة من المواهب والصفات النادرة التي يملكها المدير ويستخدمها لتأثير على المجتمع والنوع الثالث هو السلطة القانونية وهيا السلطة الرسمية والشرعية المستندة إلى قوة الدستور والقانون[2]. وكانت ملاحظة لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم وغياب الانتظام في الإدارة دون وجود قواعد تحكم السلوك بسبب دراسته وبحثه بحيث 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 ظروف مختلفة للعمل وضع نظام من العلاقات غير الشخصية ووضع نظام للاختبار وترقية العاملين[3].

ويرى **ويبر**أنّ 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 أنّ هذا التنظيم أكثر تحكما في برنامج العمل الإنتاجي، وذلك لأنه محدود وواضح ومحكوم بلوائح مكتوبة ولا يخضع لرأي المدير لكنه بطيء التنفيذ بسبب كثرة الأنظمة

---

[1] بوطاوي علي، **أثـــر الإدارة بالمشاركة علـــى الرضـــا الوظيفي**، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر _ بجابة _المرجع السابق، ص18.

[2] طباخي سناء، **دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين: د**راسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني رأس الوادي – برج بوعريريج –المرجع السابق، ص 66.

[3] طباخي سناء، **دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين:** دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني رأس الوادي – برج بوعريريج –المرجع السابق، ص66.

واللوائح كما أنه لا يسمح بالتجديد والابتكار، ويهتم بالإنتاج أكثر من اهتمامه بالعاملين واحتياجاتهم.[1]

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

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

-تركيز هذه المدرسة على النواحي العلمية وأهملت النواحي الإنسانية والاجتماعية مثل العلاقات الاجتماعية مما زاد في تعقيد المشاكل لأنّ للعاملين مشاعر وأحاسيس لا يمكن إدارتها بالطريقة التي تريدها الإدارة.

-إنّ تحديد المقاييس الدقيقة للعمل يؤدي لخلق تخصصات ضيقة جدا، لا يمكن الاستفادة منها إلا من قبل ذوي الاختصاص.

-اهتمام المدرسة الكلاسيكية بالحوافز المادية فقط لزيادة الإنتاجية وأهملت الحاجات النفسية والحوافز المعنوية.

-خلق صراعات بين الإدارة والعاملين نتيجة الاعتماد على الإجراءات المهنية.

-تجاهل المدرسة الكلاسيكية لدراسة تأثير الجانب الإنساني على أداء العمل مثل تأثير الاتصال، القيادة والتحفيز.

وكان ظهور المدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية كردة فعل على المدرسة الكلاسيكية، التي لم تهتم بالعامل كإنسان وافترضت أنّ الحوافز المادية هي ما يهمه وبالتالي فقد أهملت العوامل الاجتماعية والإنسانية. حيث تم انتقاد ما كان يعاني منه المرؤوسون من سوء معاملة وتسلط وإهمال لمشاعرهم وأحاسيسهم واعتبارهم كالآلة، كما لوحظ أنّ تحقيق رضا

[1] بوطاوي علي، **أثـــر الإدارة بالمشاركة علـــى الرضـــا الوظيفي**، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر _ بجابة _المرجع السابق، ص18.

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 أنّ 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 لوين** التي وجهت البحوث نحو تفسير سلوك الفرد والجماعة والعناية بدراسة ظروف العامل.

حيث يعتبر **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:[1]

-**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، وتتحدد مسؤولية كل فرد من خلال حجم أو قيمة الأعمال التي نفذها قياسا بأهداف المشروع الاقتصادي المراد تحقيقها، كما أنّ محاسبة المقصرين تتم من خلال توجيه

[1] بوطاوي علي، **أثـــر الإدارة بالمشاركة علـــى الرضـــا الوظيفي**، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر _ بجابة _المرجع السابق، ص19.

الجهود الجماعية الهادفة لتحسين مستويات الأداء والتنفيذ، مع ضرورة إعطاء الملاحظات حول هذا التقصير الفردي بطريقة ليس لها تأثير نفسي سلبي على العامل؛

-**استخدام السلطة:** حيث ترى **ماري فوليت** بأن كل مركز من المراكز الوظيفية في الهيكل التنظيمي الإداري يحتاج لشخص محدد حسب المؤهلات والكفاءات المطلوبة، حيث يتمتع صاحب هذا المركز الوظيفي بسلطة تتناسب تماما مع طبيعة العمل المسند إليه، لذلك فإن السلطة الممنوحة للعامل مستمدة بالدرجة الأولى من الموقع الذي يشغله في المؤسسة وليست ممنوحة له من المستويات الإدارية العليا.

كما ساهم **كير تلوين** أحد رواد علم النفس الاجتماعي في أواخر الثلاثينات في تطوير دراسة المجموعات، فساهمت دراساته في إثراء الدراسات السلوكية وفهم وتحليل سلوك الفرد في بيئة العمل، وأطلق على هذه الدراسات: ديناميكيات الجماعة عن طريق التفاعل والوعي الجماعي المتزايد بين أفراد الجماعة.[1]

حيث بين **كير تلوين** أنّ الشخصية الجماعية تفوق شخصية الفرد من حيث الأهمية، فالمجموعات هي كائنات حية لها إرادتها المستقلة وشخصيتها المتميزة، وقد قدم ثلاثة أنماط للإدارة ودرسها من حيث تأثرها على ديناميكية الجماعة وهي: النمط الأوتوقراطي المتسلط، والنمط الحر والنمط الديمقراطي، كما عرفها كالتالي[2]:

النمط الأوتوقراطي المتسلط: ويعتبر العاملين مجرد منفذين لما تطلبه الإدارة، حيث يحتفظ القائد بسلطة اتخاذ جميع القرارات وعدم إشراك العاملين فيها، بما في ذلك تحديد

[1] طباخي سناء، **دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين:** دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني رأس الوادي – برج بوعريريج –المرجع السابق، ص68.

[2] طباخي سناء، **دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين:** دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني رأس الوادي – برج بوعريريج –المرجع السابق، ص67.

الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على العاملين، كما يعتمد أسلوب الثواب والعقاب، ويعتبر القائد في هذا النمط الإداري محور الاتصالات في المجموعة.

النمط الحر: في حين تُعطي بعض الحرية للعاملين في أداء العمل، حيث تقوم الإدارة بملاحظة كيفية أداء العاملين للعمل؛

النمط الديمقراطي: فهو يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، وإعطائهم الثقة، وتفويض السلطة لهم، فكرة هذا النمط تتمثل في أنّ المجموعة تتقاسم المهام وأنّ القائد يعتمد على المجموعة في اتخاذ القرارات.

وفي الأخير توصل **تلوين** من خلال اختباره لهذه الأنماط إلى أنّ النمط الديمقراطي هو الأحسن، لأن إشراك العاملين في الإدارة يساعد على تحفيزهم لأداء أعمالهم بشكل جيد، كما أنّ هذا النمط يساعد على تنظيم المجموعة لنفسها، حيث تتميز المجموعات التي تعمل في إطار هذا النمط بدرجة عالية من الابتكار، ثبات مستوى الأداء، روح الفريق، التفاعل الاجتماعي والرضا في العمل.[1]

ثم جاء **إلتون مايو** مدعما ومساندا لأفكار **ماري باركر فيوليت وكير تلوين** من خلال أعماله القائمة على أنماط الصداقة في التنظيم ودفاعه عن العلاقات الإنسانية كمجموعة من الوسائل التي بها يمكن أن نحث الأفراد وندفعهم للعمل والإنتاج.

وقد اقترنت دراسات **مايو** بتطور حركة العلاقات الإنسانية التي تعتبر البداية الأولى للاهتمام بالمشاركة في الإدارة، [2]حيث أقدم مايو على تجارب تمت في مصانع هاوثون الولايات المتحدة الأمريكية، ومن خلال هذه التجارب التي امتدت من عام 1927 إلى عام 1933، تم

---

[1] بوطاوي علي، **أثـــر الإدارة بالمشاركة علـــى الرضـــا الوظيفي**، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر _ بجابة _المرجع السابق، ص20.

[2] طباخي سناء، **دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين**: دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني رأس الوادي – برج بوعريريج –المرجع السابق، ص69.

الاهتمام بمطالب العاملين النفسية والاجتماعية، وفتح آفاق جديدة للتفكير في إدارة الأفراد وفي تحقيق الأهداف المادية والمعنوية معا. كما استنتج **مايو** أنّ إنتاجية العامل لا تتحدد على أساس الطاقة الجسمانية والعوامل المادية فقط، بل على أساس طاقاته الاجتماعية أيضا، باعتبار أنّ العامل اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأنّ أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون، حيث أنّ العامل في المؤسسة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها، ويتأثر في سلوكه بآرائها ومعتقداتها. وشعور العامل بانتمائه للجماعة وإشباع حاجاته الاجتماعية قبل المادية هو الأساس في تحفيزه للعمل.[1]

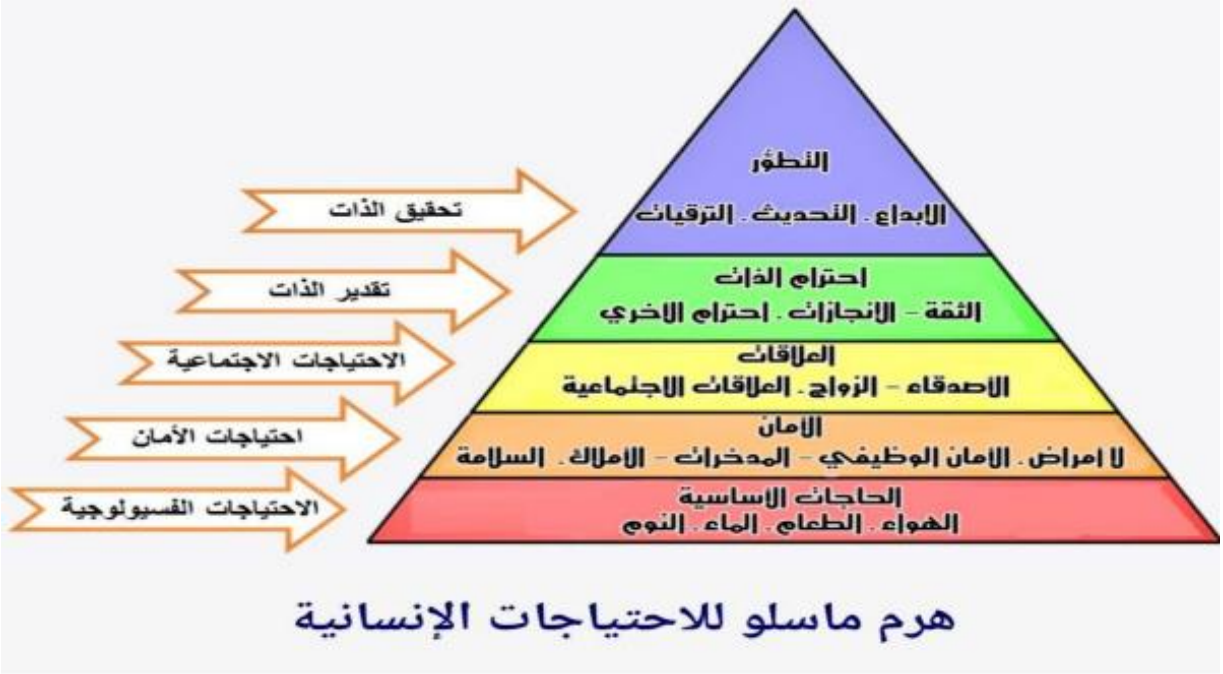
كما أشاد **مايو** إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومشاركة العاملين في مناقشة مشاكلهم الاجتماعية، ومحاولة إعطائهم شعور بالاهتمام بهم كشركاء في العمل وليس كأجراء. كما أوضح أنّ للعاملين أهدافا قد تختلف عن أهداف المؤسسة وتتعارض معها، لذلك فإنه من الضروري على الإدارة أن تناقش هذه الأهداف مع العاملين وأن تسعى إلى تحقيقها عن طريق تفويض بعض السلطة للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم وبذلك يشعر العاملون بإنسانيتهم وكرامتهم وانتمائهم لمؤسستهم، وهذا الشعور يحفزهم لمزيد من العمل[2].

أما **ماسلو** قسم الحاجيات الإنسانية إلى خمس مستويات، وأن حاجات الأفراد يمكن أن يتم ترتيبها على شكل هرم، في إشارة إلى الأسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الأفراد، ويتم الانتقال من مستوى إلى أخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو، إذا ما أريد إشباعها وهذه الحاجات يمكن ان تندرج في الشكل التالي:

[1] صالح حميدات، **أثر التسيير بالمشاركة على أداء المؤسسة الإنتاجية:** دراسة ميدانية بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل، رسالة ماجستير في إدارة أعمال المؤسسات، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2006، ص 12 –13.

[2] طباخي سناء، **دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين: د**راسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني رأس الوادي – برج بوعريريج –المرجع السابق، ص69.

الشكل رقم (02): سلم ماسلو للحاجيات الإنسانية.



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

ومن خلال نظرية الدافعية الإنسانية **لماسلو**، حيث بدأ أبحاثه حول سلوك الأفراد منذ سنة 1939إلى سنة 1943 مبينا أنّ للعاملين حاجات مرتبطة بشخصياتهم والتي تبدأ من:

الحاجات الفيزيولوجية: البسيطة كالأكل والشرب مرورا بالحاجة للأمان.

حاجات الأمن والسلامة: وتمثل حاجة الفرد إلى الأمن والحماية بما في ذلك حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو تهدد مستقبله أو مستقبل أسرته.

الحاجات الاجتماعية: تتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو جماعة الوطن، الحاجة إلى الصداقة والحب.

تقدير الذات: تتعلق بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة، الاستقلالية، القوة، الثقة بالنفس والتقدير، والاعتراف من قبل الآخرين.

الحاجة إلى تحقيق الذات: وتضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته وتطويرها، والتعبير إلى أقصى حد عن مهارات الفرد وعواطفه وعلى النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي.[1]

بما أنّ هذه الحاجات مرتبطة بالظروف التنظيمية فإنها تؤثر بالتالي على سلوك العامل.

لذا فقد أكد **ما سلو** على ضرورة إعطاء الأولوية لأساليب الإدارة التي تسمح بتحقيق هذه الحاجات وأنّ هذه الأساليب تتمثل في أسلوب المشاركة الذي يقوم على التكامل بين حاجات المؤسسة وحاجات العاملين[2].

وقد تطورت أعمال **ماسلو** حول الدافعية بفضل أعمال **فريديريك هرزبرغ** حول العاملين، الذي قام فيها بدراسة عوامل الدافعية في المؤسسة من وجهة نظر مختلفة. حيث اهتم بشكل خاص بموضوع الرضا في مجال العمل، وحدد من خلال دراساته مجموعتين من العوامل، منها ما يؤدي إلى الرضا في العمل وهي العوامل التي تشكل مضمون العمل ومحتواه، ومنها ما يؤدي إلى عدم الرضا، وهي العوامل المتعلقة ببيئة العمل. وبالتالي فقد توصل **هرزبرغ** إلى أنه يمكن تجميع حاجيات العاملين في المؤسسة إلى مجموعتان من الحوافز، وهما:

-**عوامل الدافعية:** إذا توفرت هذه العوامل تسبب الرضا وتحفز الفرد للمزيد من العمل والجهد. وتتعلق هذه الحاجات بمضمون العمل وجوهره ومنها الانجاز، الاعتراف بالجميل، الترقية والنمو، الاستقلالية، التطور وغيرها.

-**عوامل الصيانة:** وهي عوامل تتعلق ببيئة العمل، فعدم تلبيتها يسبب صراعات داخل المؤسسة، بينما توفيرها لا يحقق أي رضا إضافي باعتبارها عوامل ضرورية للعمل، منها: ظروف العمل، الراتب، العلاقة مع الزملاء، الحياة الشخصية، الوضع الوظيفي وغيرها.

---

[1] احسان دهش جلاب، **ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص، 219.، 218.

[2] صالح حميمدات، المرجع السابق، ص 13.

جاءت فيما بعد نظرية **ماك غريغور** التي بنت الأسس الأولى للإدارة بالمشاركة من خلال توضيح أهمية خلق التوافق لإشباع حاجات العاملين من خلال عملهم في المؤسسة، لكي يشعروا أنهم مرتبطين بها فيسعون إلى تطويرها وتحسينها باستمرار ضمانا لبقائها. وحتى يتم تحقيق التكامل بين أهداف العاملين والمؤسسة من وجهة نظر **ماك غريغور** فإنه يجب إتباع ما يلي[1]:

-تحديد وتوضيح متطلبات الوظائف.

-أن تترك للعاملين حرية العمل والحكم والاختيار.

-وضع أهداف واضحة و محددة يجب تحقيقها في مدة قصيرة.

-المشاركة في وضع الأهداف.

-المشاركة في مراجعة النتائج المحققة.

-مساعدة العاملين على تحقيق أهدافهم من قبل المدير.

وفي إطار ذلك قدم **ماك غريغور** عام 1960 في كتابه "الجانب الإنساني للمؤسسة" مفهومين مختلفين للطبيعة الإنسانية، عرفهم في نظريتين هما:

المفهوم الأول يتمثل في **نظرية(X)** المستمدة من رؤية المدرسة الكلاسيكية للعامل، حيث تفترض أنه كسول بطبيعته، ولا يحب العمل وليس طموح ولا يملك روح المبادرة ويتجنب تحمل المسؤولية. ولهذا يجب إلزام العامل على العمل ومراقبته وتوجيهه وتهديده بالعقاب من أجل دفعه للعمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

أما المفهوم الثاني فتمثل **نظرية(Y)** التي تعكس حقيقة أنّ العمل يمكن أن يكون مصدر لرضا واكتشاف مهارات العاملين غير المستغلة، خاصة فيما يخص الإبداع. فهذه النظرية

[1] طباخي سناء، المرجع السابق، ص69.

تدعو إلى تغيير طريقة قيادة العاملين مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم خاصة الحاجة إلى الاعتراف. وتهدف **نظرية (Y)** إلى جعل أعضاء المؤسسة واعين بمساهمتهم في الجهود الجماعي الذي يبذلونه، وتشجيعهم على تكوين قوة عمل متعاونة ومتكاملة تهدف إلى تجنب كل مقاومة للسلطة الرسمية، هذا التعاون يمكن الحصول عليه من خلال تقاسم المعلومات مع العاملين والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم حول مختلف مشاكل المؤسسة، مع السماح لهم بالمشاركة في بعض القرارات وحتى ممارسة نوع من القيادة الذاتية. في مقابل ذلك تحصل الإدارة على تعاونهم بهدف وضع هذه القرارات حيز التنفيذ.[1]وتقوم هذه النظرية على عدة افتراضات منها[2]:

-أنّ العامل يَعتبر العمل وبذل الجهد العضلي والذهني شيء طبيعي مثل الأكل والراحة.

-أن الرقابة الخارجية المستمرة والتهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة لتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة. فيمكن للعاملين أن يمارسوا نوعا من الرقابة الذاتية من أجل القيام بالعمل وتحقيق الأهداف.

-يستطيع العامل العادي، إذا وضع في ظروف مناسبة أن يتحمل المسؤولية، ومن الممكن أن يسعى إلى هذه المسؤولية.

-إنّ العاملين يتطلعون إلى أن يقابل تحقيق الأهداف مستوى من الاعتراف يرتبط بالإنجاز.

-إنّ قدرة العاملين ممارسة الإبداع والتطوير منتشرة بين العاملين.

[1]طباخي سناء. المرجع السابق، ص71.

[2]بوطاوي علي، المرجع السابق، ص23.

وقد وضح **تييتار** ملاحظة **ماك غريغور** بأنّ المشاركة في الرقابة تؤدي إلى تحفيز كبير لتحقيق الأهداف [1]، ولهذا فمن الأفضل أن يقوم العاملون بمهمة الرقابة على أنفسهم باعتبارها عنصر محفز لتحقيق الأهداف وتقليل النزاعات.

تأتي فيما بعد أعمال **أرجيريس** التي درس فيها موضوع الإدارة وعلاقات مع العاملين من وجهة نظر المواصفات الشخصية للإنسان البالغ، حيث يعتبر **أرجيريس** أنّ معظم الأساليب الإدارية التقليدية تتضارب مع متطلبات ومواصفات هذه الشخصية.

وقد قسم **أرجيريس** حياة الإنسان العامل إلى مرحلتين هم: مرحلة الطفولة ومرحلة النضج، ويؤكد أنّ الإنسان لا يمر من مرحلة الطفولة إلى مرحلة النضج إلا إذا كان بإمكانه تحمل مسؤولية نشاطاته ومراقبتها.[2] أي أنّ الإنسان البالغ (أو الشخصية الناضجة) يميل أكثر إلى تحمل المسؤولية ويفضل دورا أكبر في تحديد وتحقيق أهدافه.

وبذلك أوصي **أرجيريس** بالسماح بالمزيد من المسؤوليات، والسماح بمهام أكثر تنوعا، وتعديل طبيعة وشكل الإشراف على العمل، بحيث يستخدم علاقات إنسانية أفضل وأكثر عمقًا. وهذا على خلاف النظرية الكلاسيكية التي من خلال مبادئها المعروفة بالتخصص وتقسيم العمل ووحدة الأمر ونطاق الإشراف وغيرها، تؤدي إلى جعل الشخصية الناضجة للعامل شخصية سلبية وتابعة لا تستغل إلا القليل من قدراتها، فالباحث يؤمن أنّ الظواهر السلبية في سلوك الموظفين هي نتيجة لعدم التوافق بين أداء الإدارات وطبيعة شخصية الموظفين البالغين.

[1] بوطاوي علي، المرجع السابق، ص24.

[2] طباخي سناء. المرجع السابق، ص72.

ويضيف **كاماكام** أنه يجب إعطاء العامل مهمة تقييم نفسه أي قيامه بالرقابة الذاتية، بالإضافة إلى توسيع المهام والوظائف من خلال مشاركته في عملية اتخاذ القرارات وإعلامه بنتائج عمله ومشاركته في تصور المهام التي يقوم بها[1].

وقد وضحت المدرسة الاجتماعية التقنية وعلى رأسها **تريست** في معهد تافيستوك للعلاقات الإنسانية وجود علاقة وارتباط بين العوامل التكنولوجية والظروف النفسية والاجتماعية للعاملين في المؤسسة، حيث تعتبر المؤسسة نظاما اجتماعيا وتقنيا تعتمد على مبدأ أنّ كل نظام إنتاجي يتضمن نظاما تقنيا واجتماعيا في نفس الوقت، ويرتبط العاملون في المؤسسة بكل نظام. حيث يقوم النظام التقني على مفهوم الزمن والتكلفة المعتمد على المردودية، ويتميز بالتقسيم الكبير للمهام من أجل فعالية أكبر في الرقابة؛ أما النظام الاجتماعي فيعرف على أنه تنظيم إنساني في أماكن العمل يهتم بإرضاء حاجات العاملين النفسية والاجتماعية.

وقد اهتم **تريست** بثلاثة عناصر هي[2]:

-لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة إلا إذا كان تنظيم العمل يهتم باحتياجات العاملين وبالقيود التقنية في نفس الوقت وبنفس الدرجة.

-تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا على محيطها الخارجي تتأثر به وتؤثر فيه، ولهذا يجب تتبع كل التغيرات والتطورات التي تطرأ علية سواء كانت تطورات اقتصادية، اجتماعية أو سياسية. وحسب **توركوت** فإنّ هذه التغيرات تؤثر على التوازن الاجتماعي والتقني للمؤسسة وأي محاولة لا تتلاءم مع هذه التغيرات ترفض وتفشل، ولهذا فهناك ضرورة للعمل بأسلوب أكثر ديمقراطية وبالتالي المشاركة داخل المؤسسة.

-يملك العاملون في المؤسسة قدرات كبيرة على التنظيم في مجموعات عمل ، حيث يتم ذلك بصفة عفوية، فهذه المجموعات تساعدهم على البحث عن كيفية معالجة مشاكل عملهم بهدف

[1] بوطاوي علي، المرجع السابق، ص 24-25.

[2] طباخي سناء، المرجع السابق، ص72-73.

المحافظة على استقلاليتهم، مع الأخذ بعين الاعتبار حاجاتهم الشخصية والضغوطات التقنية المفروضة عليهم والمعروفة عندهم. وقد أصبحت هذه الانشغالات الاجتماعية والتقنية 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 نسبيا[1].

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

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

- **نمط 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 وإشرافه.

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

-**نمط الإدارة بالمشاركة:** يمكِن المدير في هذا النمط يمنح كل الثقة والتقدير للعاملين ، حيث يشاركون في اتخاذ القرارات الخاصة بالجماعة، ويتشاركون في الأفكار ويتبادلون المعلومات بحرية بحيث تكون عملية الاتصال عمودية وأفقية[2].

ومن أجل معرفة النمط الأكثر نجاحا قام ليكرت بدراسات على آراء بعض المديرين فيما يخص. الأقسام الأكثر إنتاجية. وقد أكدت النتائج أنّ أغلب الإجابات أيدت النمط الرابع من الإدارة، وبالنسبة لليكرت فإنه يفضل أن يكون هناك تفاعل بين العاملين حتى يساعد ذلك على

[1] طباخي سناء، المرجع السابق، ص72.

[2] بوطاوي علي، المرجع السابق، ص 25.

حل المشاكل على مستوى الجماعة، حيث تعمل المؤسسة على أساس التأثير المتبادل بدلا من إنشاء شبكة من العلاقات الرسمية[1].

ثم جاء **بلاك وموتون** عام 1969 بنظرية الشبكة الإدارية حتى تعدل المفاهيم السابقة حول القيادة، والتي تركز على جانبين هما الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاجية.

وقد قام **بلاك وموتون** بتجربة لتقييم أولوية كل من الإنتاج والعمل عند الإداريين حيث يتم إعطاء كل إداري رقم واحد إذا كان اهتمامه ضعيف، رقم خمسة إذا كان اهتمامه متوسط ورقم تسعة إذا كان اهتمامه عالي جدا، ولهذا يصبح لكل إداري رقمين، الأول يعكس أولوية الإنتاج لديه، والثاني يعكس أولوية العاملين لديه.

بعد ذلك قام كل من **بلاك وموتون** بوضع كل إداري على الشبكة، والتي هي شكل بياني بمحورين، المحور الأفقي يمثل درجة الاهتمام بالإنتاج والمحور العمودي يمثل للاهتمام بالعاملين، وقد قسما كل محور إلى تسع نقاط رئيسية تمثل النقطة رقم واحد الاهتمام الأقل والنقطة رقم خمسة الاهتمام المتوسط والنقطة رقم تسعة الاهتمام الأعلى.

تؤكد نظرية الشبكة الإدارية على أهمية التدريب وتستخدم لمعرفة نمط القيادة لدى العاملين، ثم وضع البرامج التدريبية الملائمة من أجل تحسين فعالية القيادة. إلا أنّ هذه النظرية لا تقدم فكرا جديدا بقدر ما تعرض أنماط وسلوكيات القادة العمل.

اما عن مصطلح نوعية الحياة في العمل فهو يعد احد ردود الأفعال على مبادئ الإدارة الكلاسكية، و ذلك من خلال إنعقاد المؤتمر العالمي في جامعة كولومبيا 1972 ، حيث وضح فيه **بيجيريان** أن نوعية الحياة في العمل هي وسيلة لإدخال طرق مشاركة العاملين في العمل بهدف زيادة رضا العاملين وتحقيق الفعالية للمؤسسة ، و ترتبط نوعية الحياة في العمل بظروف العمل الإجتماعية و النفسية و ممارسات إدارة المؤسسة أي السياسات العامة لها ، حيث تعرف نوعية الحياة في العمل بالنوعية العالية لبيئة العمل، والتي تتحقق من خلال خلق مناخ ملائم

[1] طباخي سناء، المرجع السابق، ص73.

للعمل مع استخدام إجراءات إدارية تتلائم مع طموحات العاملين، وتشعرهم بأهميتهم لدى المؤسسة و تحفزهم على أداء أعاملهم و الرفع من معنوياتهم حيث تحول نوعية العمل الموازنة بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين فيها.[1]

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة بالمشاركة وخصائصها:

يقول الله سبحانه وتعالى: {وأمرهم شورى بينهم} [2]**ويقول عز من قائل {**وشاورهم في الأمر**}**[3].

يجمع مصطلح الإدارة بالمشاركة بين مصطلحين الأول الإدارة والتي يقصدها عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة؛ والثاني هي المشاركة والتي تعني اندماج العاملين عقليا وعاطفيا وسلوكيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحديد أو تحقيق أهدافهم وتحمل مسؤولياتهم.[4]

وتعتبر مشاركة المرؤوسين من مبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية هذه المشاركة في جميع مراحل العمل بداية من رسم السياسات ووضع الخطط إلى التنفيذ والتقييم والتقويم[5].فإن تطبيق هذا الأسلوب يسمح بإدخال تغييرات جذرية على تنظيم العمل ، حيث تتحول في ظله كيفية أداء العمل من فردية الى جماعية من خلال مجموعات العمل ،وفيها يعطى العامل المزيد من المسؤولية داخل الهياكل الموجودة بالمؤسسة ، فهو يقوم على تنظيم مهيكل ومرن للعمل بهدف تحقيق الإدماج للطاقات البشرية ، هذا الإدماج يتطلب اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوسيع المسؤوليات ، فاسحا بذلك المجال لمبادرة المبنية على ذكاء ووعي عن الوضعية العامة لمؤسسة.

---

[1] بوطاوي علي، المرجع السابق، ص26.

[2]**سورة الشورى الآية 38**

[3]**سورة آل عمران لآية159**

[4]مدحت محمد أبو النصر، **إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة**، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر 2007ص159

[5]الدكتور نور الدين، حاروش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى،2011ص233

كما يعد هذا الأسلوب ردا على المدخل الميكانيكي الذي يجبر العمال على الخضوع الأوامر والبقاء في أماكنهم بدال من أن يتساءلوا عن جدول أعمالهم[1]

فالمشاركة هي "كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية(participation)ويتكون هذا المصطلح اللاتيني من جزأين الأول هو(part)بمعنى جزء، والثاني هو(compare)وتعني "القيام به" وبالتالي المشاركة تعني(to take part) أي القيام بدور معين".[2]

وتعرف على أنها تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا مع الجماعة العمل، بما يمكنه من تعبئ جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليته.

وفي تعريف أخر المشاركة: هي اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فهي إذا علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة هما الإدارة والعاملون تهدف إلى زيادة الإنتاجية المنشأة 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.[3]

وقد عرفها محمد إبراهيم الضمدي الإدارة بالمشاركة :عادة ما تعني المشاركة داخل منظمة ما، أن يكون للأعضاء المتأثرين أو المرتبطين بقرار ما أو رأي في صنع هذا القرار. ومثل هذه القرارات قد تشتمل على حل المشكلات أو وضع جداول الأعمال أو توزيع المهام أو التدريب، أو أي عدد من الموضوعات التي ترتبط بأعمالهم [4]

حيث يعرف **سوكيو** الإدارة بالمشاركة على أنها "أسلوب إداري يتحقق عن طريق مجموعة من التقنيات والتطبيقات التي تؤدي إلى تقاسم المعلومات، المعارف، سلطة اتخاذ القرارات،

---

[1]محمد إبراهيم الضمدي، **الإدارة بالمشاركة-مفهوم وخصائص المجموعة المشاركة**، منهل الثقافة التربوية قسم الثقافة الإدارية 01-11-1431.

[2]المركز الدمقراطي العربي، **مجلة الدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، تأصيل مفهوم المشاركة السياسية** 21-08-2016.

[3]محمد حسين الرفاعي، **الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة**، كلية الإدارة، جامعة دمشق: قدم هذا البحث العلمي استكمالا لمتطلبات درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية جامعة سانت كليمانس العالمية – بريطانيا – النسخة العربية 2009م، ص13.

[4]محمد إبراهيم الضمدي، منهل الثقافة التربوية قسم الثقافة الإدارية نفس المرجع السابق.

القوة المالية وتقاسم المسؤولية بين مجموع العاملين مع مراعاة نجاح المؤسسة، وزيادة التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة.[1]"

وعرف كل من **كيث وجيرلينغ** أن النمط التشاركي في الإدارة: "هو ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المنظمة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها ومشكلاتها[2]."

كما يؤكد **أمين عبد العزيز حسن:**" أن الإدارة بالمشاركة تسعى إلى التعود على التعاون بين الإدارة والعاملين في إقتراح إجراءات العمل واتخاذ القرارات وتتيح لهم الحرية في العمل الجماعي ومناقشة مشكلاتهم مما يؤدي إلى زيادة المبادرة والابتكار وتسهيل الوصول إلى الأهداف المحددة."[3]

ويضيف **جيناست** أنّ الإدارة بالمشاركة هي عملية إدارية شاملة لخلق سلوك المصمم والممثل في كل العاملين، والمساهمة في تحسين أداء المؤسسة. لذلك تتطلب الإدارة بالمشاركة زيادة سلطة العاملين مع التنسيق بين أهداف هؤلاء العاملين والأهداف العامة للمؤسسة، وهذا ما يحفزهم على المشاركة في مهام إدارية معينة[4].

وفي أخير يمكننا القول إن الإدارة بالمشاركة هي اشتراك العاملين مع رؤسائهم في تحديد الأهداف وأن المنظمة تستمد نجاحها وتطورها من خلال تطبيق الإدارة بالمشاركة، فهي التعاون بأبهى صوره مع الفرد ومجتمعه.

---

[1] الدكتور بلمختار محمد رضا، والدكتور بن الأبيض، **الإدارة التشاركية بالأهداف نحو تفعيل المورد البشري** مجلة: سوسيولوجيا– الجزائر، جامعة البليدة2 بتاريخ12–05–2019.

[2] ا محمد صخري، **الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإسترتجية بحث حول ماهية الإدارة بالمشاركة**، 08–06–2019.

[3] أمين عبد العزيز حسن، **إدارة الأعمال**، قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001 ص 128 –129.

[4] قلمامي حمزة، **دو ر الإدارة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين**، دراسة حالة–بلدية–حسناوة –ولاية برج بوعريريج– مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة وحكامة محلية، جامعة محمد بوضياف –مسيلة –قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية،2018–2019، ص16.

ومن أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة والمتمثلة في مساهمتها الفعلية في اقتراح إجراءات العمل واتخاذ القرارات ومناقشة المشاكل المختلفة. فهي فرصة للابتكار والتجديد وامتلاك طاقات إبداعية واكتساب مهارات العمل الجماعي ومهارة التخطيط، كما تعمل على تنمية الاعتزاز بالنفس والثقة في القدرات الذاتية لدى العاملين في إطار هذا العمل التشاركي، واثقين أنّ الإدارة لن تتخذ قرارات تعسفية ضد مصلحة العاملين. هذا ما يجعل أساس الإدارة بالمشاركة هو الثقة والاحترام والمصارحة بين الإدارة والعاملين فهيا سيادة روح الفريق على روح الفرد وإنكار الذات واكتساب قوة التأثير في الأخرين

ومن التعاريف السابقة يمكننا إستخلاص **خصائص الإدارة بالمشاركة** وهي موضحة كالأتي:

1. توليد الثقة بين الإدارة بالموظفين وتعتبر أنهم يعملون بإرادتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

2. أعضاء المنظمة محفوزون بالمكافآت, والموظفون ملتزمون على كل المستويات بمناقشة وتحديد الموضوعات الهامة بالنسبة لهم.

3. يكون الحوار دقيق تماماً ويكون تدفقه من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل وداخل المستويات الواحدة.

4-وجود علاقة متينة بين الفرد والجماعة.

5-الهدف الرئيسي للإدارة بالمشاركة هو تحسين وظائف المؤسسة لتحسين الأداء، بحيث تكون شاملة لجميع وظائف الإدارة.

المبحث الثاني: مبادئ وأهمية الإدارة بالمشاركة وأشكالها:

المطلب الأول: مبادئ وأهمية الإدارة بالمشاركة:

الفرع الأول: مبادئ الإدارة بالمشاركة:

إنّ تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة، يقوم على خمسة مبادئ أساسية وهي: **تعبئة العاملين، وضع سياسة نشطة لتطوير العاملين، تفويض السلطة، حل المشاكل في المستوى الذي نشأت فيه، تطبيق إجراءات للتحكم في العمل.**

أولا: تعبئة العاملين:

تقوم الإدارة بالمشاركة على جعل العاملين أطرافا مهمة في تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة، من خلال عملية متابعة مستمرة باعتبار أن حياة المؤسسة هي أيضا في حركية وتجدد وتطور مستمر فإذا أرادت المؤسسة تعبئة عامليها، فعليها أن تأخذ في الاعتبار مدخلين أساسيين: 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 والتطوير الذاتي للعاملين، فإنه يجب على الإدارة خلق الظروف التي تعزز الاتصال والإصغاء 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. ومن هنا بالذات تكمن أحد أهم صعوبات الإدارة بالمشاركة باعتبارها مجبرة على الاعتماد على المستوى الجماعي مع الأخذ بعين الاعتبار المستوى الفردي. هذا المدخل المبني على أساس اتجاهات الأفراد يكمل بأخر مبني على أساس الهياكل والذي يعني بأنّ تطوير هذه السلوكات في إطار الفريق يتطلب إعداد هياكل رسمية للاتصال والعمل مدعمة له. [1]

ثانيا: **وضع سياسة نشطة لتطوير العاملين:**

[1] سهيلة عبد محمد العمري، **أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين**(الأونروا)في اتخاذ القرارات على أدائهم 27 الوظيفي رسالة ماجستير ادارة العمال، الجامعة السالمية غزة: كلية التجارة ،2010-2011، ص20.

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 الشخصي ضمن المجموعة أو الفريق[1].

ثالثا: تفويض السلطة:

تعتمد الإدارة بالمشاركة على تفويض السلطة. ففي الواقع، المشاركة تعني تقاسم سلطات الإدارة في مختلف المستويات التنظيمية وتعتبر الثقة أمرا أساسيا لتقاسم السلطة، حيث يجب أن تدعم بمعايير محددة تسمح للمسؤولين بمعرفة إلى أي مدى يمكن للعاملين تطبيق السلطة المفوضة له. ويقوم تفويض السلطة على مبدأ تفريع السلطة أو الترابط المتبادل، الذي يعني أنما 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، وغير موجود تماما في الإدارات الأوتوقراطية المتسلطة، وفي سنة 1993 أكد **لولر**أنّ تفويض السلطة للعاملين في المستويات الدنيا في المؤسسة وخاصة عمال المعرفة يساهم في اتخاذ القرارات بسرعة ومرونة أكبر، كما يساهم في تخفيض التكاليف العامة بشكل كبير وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ويؤدي إلى الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا لتحسين عملية حل المشاكل وتحقيق تكيف المؤسسة مع التغيرات.

ويقوم تفويض السلطة على ثلاثة أركان أساسية هي:

السلطة: وتعني الحق في اتخاذ القرار.

المسؤولية: وتعني التزام المرؤوس بأداء المهمة.

[1] طباخي سناء، نفس المرجع السابق، ص78.

المساءلة: حيث لا يعني التفويض إعفاء صاحب الصلاحية الأصلي من المسؤولية النهائية[1].

رابعا: 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 سلبا على أهداف المؤسسة.

خامسا: تطبيق إجراءات للتحكم في العمل:

كمنح العاملين الحق في ارتكاب الأخطاء والذي يساهم في جعلهم يتعلمون من أخطائهم وأخطاء زملائهم، مع ضرورة تجنب تطبيق أسلوب العقاب على ارتكاب الأخطاء والذي يحبط اندفاع العاملين للتجريب والإبداع في العمل. إضافة إلى تطبيق أسلوب الرقابة الذاتية والذي ينبع من إحساس العامل بانتمائه للمؤسسة التي يعمل فيها وولائه لها مما يجعله يعمل على أن يؤدي كل واجباته بشكل أفضل ودون ضرورة وجود رقابة خارجية عليه[2].

الفرع الثاني: أهمية الإدارة بالمشاركة

تعتبر مشاركة العاملين في الإدارة وتحميلهم المسؤولية تؤدي إلى تطويرهم، فعند توكل لهم أعمال تناسب قدراتهم أو تفوقها بقليل، فإنّ هذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم ومعارفهم، كما تشجعهم على الإبداع والابتكار، حيث[3]يؤكد **مها مهدي قاسم** أنّ أهمية الإدارة بالمشاركة تكمن في قدراتها على خلق الثقة بين الرؤساء والعاملين، وعلى استثمار طاقاتهم وتحديث أفكارهم وتطويرها من خلال التشاور الذي يحدث بينهم وتقييمهم للاقتراحات التي يطرحونها.

ويوضح **أحمد الخطيب وعادل سالم** معا بأنّ الإدارة بالمشاركة تساهم في إعطاء الفرصة للعاملين لتنمية مهاراتهم ومواهبهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم لمواجهة المشاكل والقضايا

---

[1] 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، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 35 –36.

[2] بوطاوي علي، المرجع السابق، ص29.

[3] مها مهدي قاسم، **تغيير الثقافة كأحد مداخل إدارة المعرفة**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن27_26أفريل2005–ص18_20.

التي تواجه الإدارة. كما تعمل الإدارة بالمشاركة على تقوية الاتصالات بين الإدارة والعاملين وفيما بين العاملين، فهي تقوم بتنمية روح الفريق والشعور بالانتماء للمؤسسة. 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.

كما أضافة **دافت** أنّ المشاركة تساهم في بناء مؤسسة دائمة التعلم وذات مستوى أداء عالي، كما تضمن تحسين عملية اتخاذ القرار نتيجة الاستماع إلى آراء العامل. ويذكر ستيرن أنّ المشاركة تكسب المؤسسة مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع لمواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، فهي تساهم في دعم المؤسسات وجعلها قادرة على التعلم والتكيف لمواجهة المنافسة وتلبية طلبات الزبائن والحفاظ على ميزتها التنافسية[1].

حيث يقول **كروازيه** إننا لا نشارك من أجل المشاركة، ولكن من أجل تلبية رغبات الزبائن والحصول على الجودة العالية للمنتجات، أي أنها مشاركة ذات قيمة، فهي تحل لنا الكثير من المسائل المطروحة على المؤسسة وهذا ما يسمح بالتغلب على مواقف المطالبة والاحتجاج التي يبديها العاملون.

تقوم الإدارة بالمشاركة 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**،[2]أنّ الإدارة بالمشاركة 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 الطرفين.

---

[1] طباخي سناء، المرجع السابق، ص77.

[2] خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على الإدارة الإعمال**، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان، الإردن2002ص25.

المطلب الثاني: أشكال وأبعاد الإدارة بالمشاركة

الفرع الأول: أشكال الإدارة بالمشاركة

هناك ثلاث أشكال رئيسة للإدارة بالمشاركة وهي المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في العملية الإنتاجية المشاركة المالية:

أولا: المشاركة في اتخاذ القرار:

لقد أضحى المسير في المؤسسة يهتم بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، لما يملكه العاملون من معارف وخبرات في مجال عملهم تساعد على اتخاذ أحسن القرارات.[1]

ويؤكد **ليكرت** على أنّ أفضل القرارات تنتج عن المشاركة، وأنّ المشاركين في صنع هذه القرارات يكونون أكثر التزاماً في عملية تنفيذها من أولئك الذين لم يشاركوا في صنعها،

ويعرف **تجوسفولد** مشاركة العاملين في اتخاذ القرار أنها " اتخاذ قرار مشترك، يسمح فيه للعاملين التدخل من أجل حل المشاكل التنظيمية،"

كما عرفها كل من **وانر وغودينغ** بأنها عملية يكون فيها التأثير واتخاذ القرار مشترك بين المسيرين والعاملين. وتمر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالمراحل التالية[2]:

-تشجيع العاملين على تقبل المشاركة 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 يتمتع العاملون المشاركون بمهارات وقدرات للمشاركة في اتخاذ القرارات.

-يجب أن يكون العاملون قادرين على تقييم البدائل المختلفة لاختيار أفضل الحلول للمؤسسة.

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 الى مخرجات متمثلة في المنتجات،

---

[1] محسن أحمد الخضيري، **ديمقرطة الإدارة**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص25.

[2] طباخي سناء، المرجع السابق، ص79.

حيث يتشارك العاملون في تنفيذ العمل، تحديد طرق وأساليب أداء هذا العمل والمشاركة في تصور المنتوج من خلال التحديد الأولي للمنتوج وتحديد الأهداف التي يريدون الوصول إليها.[1]

ويشير **غودي** إلى أن العاملين في هده الحالة يتمتعون باستقلالية تامة في تنظيم العمل والرقابة النهائية على المنتوج ويعتبرون مسئولين عن كل مراحل صنعه[2].

ويضيف **بلي** أن المسيرين ينجذبون نحو إشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالوسائل المستعملة لتأمين مرد ودية المؤسسة وذلك لمعرفتهم الجيدة بسيرورة عملية الإنتاج[3]. وهذا يعني أنّ العاملين مسؤولون في مواقع عملهم عن أعمالهم وبالتالي يشاركون في إدارة وصنع القرارات المتعلقة بها.

كما يشير **بوتي** إلى المسؤولية التي يتحملها العاملون في المستويات القاعدية فيما يخص فهم وتطوير وإدارة عمليات الإنتاج، ويؤكد على ضرورة تكوينهم حتى يتمكنوا من تحمل هذه المسؤوليات بكفاءة. لهذا تطرح هنا مسألة التكوين المستمر للعاملين وتحويل محيط العمل إلى محيط تعليمي، فالمشاركة تتطلب وتقوم على المعرفة، حيث تسمح المشاركة في التصور للعاملين بإثبات قدراتهم الفكرية وتطوير قدراتهم الإبداعية[4]

ثالثا: المشاركة المالية

حظيت المشاركة المالية إقبالا كبيرا من مختلف المسيرين، نتيجة مساهمتها في تحسين الإنتاجية بصورة مباشرة، وجودة المنتجات وزيادة ولاء العاملين وشعورهم بالانتماء. وتقسم المشاركة المالية إلى مشاركة في النتائج ومشاركة في رأس المال، والتي سيتم شرحها كالتالي:

---

[1] طباخي سناء، المرجع السابق، ص80.

[2] لينده رقام، **دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال**، المؤتمر العلمي الرابع حول: الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 16-15 مارس 2005، ص 6.

[3] صالح حميدات، المرجع السابق، ص 22.

[4] رقام لينده، المرجع السابق، ص 6-7.

1المشاركة في النتائج: يتخذ هذا المظهر من مظاهر المشاركة شكل الحق في الحصول على حصة في النتائج المحققة، ويؤك**د هارمل**[1] أنّ الظروف الاجتماعية والثقافية التي يتم فيها التعبير بدقة عن القيم السائدة من خلال الاعتراف بالإنجاز الشخصي والاستقلالية ونوعية الحياة، تطور لدى 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 المؤسسة، ويعرفها **كليك ودومو** بأنها مكافآت جماعية لإنتاجية العمل وتتمثل في جزء أو كل الربح المحقق من تشغيل اليد العاملة التي تحصلت على إنتاجية محددة.

ب/-**المشاركة في الأرباح:** تعرف على أنها اتفاق حر بين العاملين وصاحب العمل، يكون للعاملين بموجبه الحق في الاشتراك في حصة الأرباح المحددة مقدما مع ضرورة مراعاة العدالة والمبادئ الأساسية لكل التشريعات والقوانين.

ويمكن أن يشارك العاملون في تحديد طريقة توزيع الأرباح، حيث هناك ثلاثة طرق للمشاركة في توزيع الأرباح وهي:[2]

-**طريقة التوزيع النقدي:** يتم دفع حصص العاملين من الأرباح مباشرة بعد الانتهاء من تحرير الأرباح الصافية للمؤسسة في شكل نقدي، وعادة ما يكون التوزيع سنوي أو نصف سنوي أو شهري إن كان ممكنا، وحجم الأرباح كبير.

[1]طباخي سناء، المرجع السابق، ص81.

[2]ليندة رقام، **التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوابل – بسكرة–**، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر1999، ص 35.

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

-**طريقة التوزيع المختلط:** وهي تجمع بين الطريقتين السابقتين، لذلك فإنّ حصة العاملين في الربح تتكون من :جزء نقدي يوزع مباشرة بعد معرفة الأرباح، أما الجزء الآخر فيؤجل ويصرف في فترة لاحقة.

2المشاركة في رأس المال (الملكية):

تسمح المشاركة للعاملين في المؤسسة أن يكونوا مالكين لأسهم في رأسمالها، وعادة ما تكون هذه الأسهم غير قابلة للتحويل إلاّ بإذن خاص من الإدارة، بالإضافة إلى أنّ العاملين لا يستطيعون بيع هذا النوع من الأسهم إلاّ للإدارة أو لعاملين آخرين يعملون بالمؤسسة بعد إعلام الإدارة بذلك، كما يلزم أن تعود ملكية الأسهم للمؤسسة في حالة الوفاة أو ترك الخدمة بسبب الاستقالة أو الفصل مقابل تعويض مناسب، وبذلك لا يكون العاملون شركاء في رأس المال إلاّ أثناء عملهم بالمؤسسة.[1]

الفرع الثاني: أبعاد الإدارة بالمشاركة:

يتفعل أسلوب الإدارة بالمشاركة من خلال توفر عدة عناصر تجعل من مناخ العمل مناخ مناسب للعاملين، يشجعهم على المشاركة بكل ما يملكونه من معارف، ومن بين هذه العناصر التي هي في الأصل متقاربة فيما بينها وذات أهمية كبيرة لما تحققه من أبعاد الإدارة بالمشاركة، يمكن للعمال التعبير عنها بشكل أكثر سهولة، وهي الأبعاد التي سنعتمد عليها في إطار هذه الدراسة، والمتمثلة فيما يلي: التمكين، التكوين، الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات، التدريب، بناء فرق العمل والنمط الديمقراطي، تحفيز العملين وتفويض السلطة.

أولا: التمكين والتكوين:

[1] سناء طباخي، المرجع السابق، ص81.

أ-التمكين:

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

والتمكين لدى البعض ينظر إليه على انه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع مما يتعين معه القيام بعملية المشاركة في مختلف شؤون المؤسسة .أي أن التمكين هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة للعامين للمشاركة في سلطة القرار كما انه مدخل فرق العمل الذي يساهم بتحويل مسؤولية اتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا في المنظمة، وهو منح العاملين حرية اتخاذ القرار مع المشاركة الفعلية في إدارة المنظمات التي يعملون بها والتكريس الإبداعي وتحمل المسؤولية، كما يعرف كذلك على انه تقوية الخط الأمامي للمنظمة وتشجيع العاملين على الإبداع في العمل والمشاركة فيما بينهم .وبعد استعراض التعاريف السابقة يمكن الخروج بتعريف لمفهوم التمكين الإداري الذي يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجعهم على المشاركة والمبادرة في باتخاذ القرارات المناسبة وهو أيضا ممارسة إدارية تسهم في تعزيز دور الفرد في المنظمة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز وتحمل المسؤولية وتهيئة كل مستلزمات أداء العمل بنجاح وفاعلية.

ب-التكوين:

يعرف التكوين على انه تلك الجهود التي تندرج ضمن مدخل تضييق الفجوة بين القدرات وكفاءة القائم بالعمل ومتطلبات الوظيفة أو بمعنى اخر نشاط يهدف الى احداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات الخبرات المهارات معدلات الإداء وطرق العمل، السلوك

والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للعمل بكفاءة وإنتاجية عالية ويسمح بالاندماج والعمل وفق نسق مشاركة بين الأفراد العاملين[1].

يعرفه **الدكتور وصفي عقيلي** على " أنه برامج متخصصة تعد وتصمم من أجل إكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطوير المعارف والمهارات[2] يهدف التكوين الى اجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، كما يساهم في اندماج الفرد مع الجماعة ويسهل عملية المشاركة وتكوين فريق عمل.

ثانيا: الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات والتدريب

أ –الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات:

يلعب الاتصال دورا هام في تقوية العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، فهو يساهم بدوره على توفير المعلومات والمعارف الأساسية، التي بدورها تمكن العاملين على دراية بكل ما يحدث داخل المؤسسة.

كما يساعد الاتصال على تطوير وتحسين مواقف واتجاهات العاملين وتسهيل العمل الجماعي المشترك، في عقد الاجتماعات والندوات والمناقشات مع العاملين في مختلف المستويات تؤدي إلى التحسين المستمر للمشاركة. تتم عملية الاتصال من خلال الاتصالات الرسمية الصاعدة والنازلة وحتى الأفقية عبر الهيكل التنظيمي، الاتصالات الغير الرسمية وهو الأكثر حضورا في الإدارة بالمشاركة فهو ينشئ بطريقة تلقائية، نتيجة العلاقات الاجتماعية والصداقات الشخصية بين العاملين.

إن توفير نظام المعلمات متطور في تسهيل الاتصالات ونقل المعلومات إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب، حيث تلعب نظم المعلومات دورا كبيرا في تحسين الاتصال بين العاملين في المؤسسة وتسهيل حصولها على قاعدة البيانات تحتوي على كم كبير من البيانات.

---

[1] الدكتور نورالدين حروش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الإمارات العربية،2011، ص 70.

[2] أحمد وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت،2002، ص 196.

فمن أجل نجاح تطبق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة، يجب على المسير أن يعمل على فتح قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية بحيث تكون مبنية على الصراحة والوضوح والثقة المتبادلة وتشجيع العاملين على إبداء أراءهم، كما أنه يساهم في انتقال وتبادل الأفكار والمعارف بين العاملين والتعلم من بعضهم، وزيادة المعرفة لدى كل عامل في المؤسسة.

ب-التدريب:

التدريب هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة.[1]

ولكي يكون العاملين قادرين على المشاركة في إدارة المؤسسة، لابد من تتوفر لديهم مهارات وقدرات للقيام بذلك فالوظائف الجديدة، مثل معالجة ونشر المعلومات، تنظيم الاجتماعات وغيرها، تتطلب تدريبهم وتعليمهم وزيادة من معارفهم للقيام بعدة أعمال مثل جمع ومعالجة ونشر المعلومات، تسيير الاجتماعات بالإضافة على تدريب العاملين باستمرار على تقنيات ديناميكية الجماعة بالمشاركة في حلقات الجودة والعصف الذهني القيادة، تسير المعلومات والمعارف الاتصالات، مهارات صنع القرار وحل المشاكل وغيرها.

ثالثا: بناء فريق العمل والنمط الدمقراطي:

أ-بناء فريق العمل:

فريق العمل هو عبارة " عن مجموعة من الأفراد لهم هدف محدد لإنجازه خلال فترة زمنية محددة، وفريق العمل يجب أن يشمل على كافة الأفراد في المؤسسة، ولهم علاقة مباشرة

[1] سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثالثة،2007، ص5.

بالعمل لما هو مخطط له كما يجب ان يكمل أفراد الفريق بعضهم البعض من أجل انجاز المهام المحددة بنجاح وتحقيق أهداف المؤسسة ككل[1]".

وهو أيضا عدد صغير من الأفراد يمتلكون مهارات مكملة تكمل بعضها بعضا، وملتزمون بغرض مشترك وأهداف ادائية مشتركة ويعملون بأسلوب ممنهج يتحملون اتجاهه المساءلة المتبادلة والمشتركة[2]، وتهدف الى تحسين فاعلية جماعة العمل من خلال أسلوب العمل، وعالقات الأعضاء ببعضهـم، ودور المدير اتجاه الفريق ومن أسباب التي أوجبت ظهور عملية بناء الفريق العمل ما يلي:[3]

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

ب-النمط القيادي الدمقراطي:

[1]محمد بن موسى وسليمان العمري، **دور فرق العمل في بناء المعرفة التنظيمية من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين** (دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة)، مجلة افاق علمية مجلد 12 العدد 1، جامعة زياني عاشور الجلفة، الجزائر ،2020، ص76.

[2]حسن حريم، **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، الطبعة3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص161.

[3]فتحي عبد الرسول محمد، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية**، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر،2008، ص383-384.

وهذا النمط الإداري من الإدارة يعتبر عكس الإدارة السلطة أو الأوتوقراطية، حيث يكون هدف منها خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين والمحاولة لمشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، فالمدير الديمقراطي يقوم بمشاركة المرؤوسين بالسلطة ويهتم برأيهم في أغلب قراراته، وهذه المشاركة تكون بين المدير والمرؤوسين وينتج عنها رفع الروح المعنوية للموظفين وارتفاع الولاء لديهم والالتزام بالقرارات، وهنا يكون لدى الموظفين شعور بالأهمية والقيمة.

كما يعتمد هذا النمط القيادي على ما يلي:[1]

-إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وبعض مهام القيادة.

-تقوم الإدارة الدمقراطية على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين لديها.

-تأكيد المصلحة العامة للمجتمعات، ويكون بوضع المصلحة في المقدمة ويكون الولاء للجماعات وليس للشخص.

-الاهتمام بكل عناصر الإدارة من وظيفة التخطيط والتنظيم والمتابعة المستمرة بطريقة جيدة عن طريق المشاركات الجماعية.

-الاهتمام بمبدأ التفويض الإداري في الأعمال، ويكون من خلال تفويض بعض الموظفين بأعمال إدارية محددة نتيجة الشعور بالكفاءة في العمل.

-الاعتراف بالفروق الفردية والعمل على مراعاتها عند القيام بتوزيع المسؤوليات والمهام؛ لكي يتم اكتشاف المواهب والقدرات المتنوعة واستقلالها بما يعود عليهم بالفائدة.

-الاهتمام بالاتصالات الجيدة في المنظمة ومن أهمها الاجتماعات.

-العمل على تحقيق العدل بين الموظفين الجدد.

-تهيئة المناخ الملائم للمنظمة الذي يوفر العلاقات الإنسانية بين أفرادها وتكون مبنية على الاحترام والود والتعاون.

---

[1] https://e3arabi.com/money-and-business/ما-هو-النمط-الدمقراطي-في-الإدارة؟ / 17_02_2021/28_04_2023 (12:25).

فالمدير الذي يقوم باتباع النمط الديمقراطي يكتفي بتحديد الهدف العام، ويقوم بترك القاعدة لتحديد التفاصيل وطرق التنفيذ وتتم المشاركة في القاعدة عن طريق الاستماع للآراء والمقترحات، دون أن يحدث أي خلل بسلطة القائد وصلاحيته.

رابعا: تحفيز العاملين وتفويض السلطة:

أ-تحفيز العاملين:

يشكل تحفيز العاملين دورا مهم في توفير البيئة العمل المناسبة، ويتحقق من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خداماتهم، من أجل ضمان التزامهم اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

فالتحفيز هو مجهود الذي تبذله الإدارة على إثارة العاملين على زيادة الإنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي لإشباع تلك الحاجات. بشرط الاستمرار والتجديد،[1]

ويتميز نظام التحفيز بين المكافآت المادية والحوافز المعنوية التي تمنح على أساس مستوى الأداء، وذلك لتشجيع العاملين على الحصول على المعلومات وتطوير المهارات وتحمل المزيد من مسؤولية اتخاذ القرارات وتعزيز العمل الجماعي والمشاركة.

ب- تفويض السلطة:

إن تفويض السلطة [2]يعني منح الغير (المفوض إليه) حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة، ومن صفة المدير الكفء هي تفويض السلطة لمعاونيه ليعفي نفسه من التفاصيل الجزئية للإدارة ويهتم بوظائفه الأساسية وهي التخطيط العام ورسم السياسة والتنظيم والرقابة ،إلى جانب حل المشكلات وتفويض السلطة لا يعني فقدان المفوض لسلطته بل يظل محتفظا بها كاملة وله حق استردادها في أي وقت ، كذلك لا يعفي المفوض من مسؤوليته أمام من يعلوه عن كفاءة وفعالية أداء المهام الموكلة، وتجدر الإشارة

[1]اللوزي موسى، **التطور التنظيمي**، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2003، ص151.

[2]أحمد كردي، **مقالة تفويض السلطة**، كلية التجارة، جامعة الأزهر،2023_04_12، 10:45
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277370

إلى أن الثقة هي الأساس في تفويض السلطة ويمكن أن يكون التفويض لفظي شفهي أو كتابي، والواقع أن تفويض السلطة يحمل في طياته تعبير لامركزية السلطة.

إن أي شخص مهما بلغت قدراته وطاقاته وإمكانياته لا يستطيع القيام بمجموعة من أعمال لوحده وبدرجة عالية من الإتقان، وخصوصاً إذا تعلق هذا العمل في مؤسسات واسعة ومعقدة، لأنه من خلال تفويض السلطة يستطيع المدير أن يكشف المواهب المتعددة أو يستطيع تهيئة الفرص أمام الذين يتهيؤون للقيادة في المستقبل ويعزز روح المسؤولية مما ينعكس إيجاباً على العلاقات بين المدير والعاملين.

فالتفويض هو إجراء وقتي يقوم به المدير من أجل تخفيف الأعباء الملقاة عليه، وذلك بإعطاء غيره صلاحيات التصرف واتخاذ القرارات المناسبة في شؤون محدد ومعين. ومن خلال التعريف السابق نستخلص السمات الأساسية للتفويض والتي تتمثل فيما يأتي:

-أن التفويض هو إجراء وقتي، بمعنى أنه محدد في مدته، وبالتالي لا يتسم بالإطلاق لأجل غير محدد، بل ينتهي بانتهاء المهمة التي تم إجراء التفويض بشأنها.

- إن الهدف من إجراء التفويض هو الإقلال من العبء الملقى على عاتق المدير، والذي قد يأخذ منه الوقت الكثير، الأمر الذي قد يقلل من مهارة التركيز من قبل المدير في اتخاذ العديد من القرارات التي يقوم المدير باتخاذها.

-إن التفويض يوفر عنصر الوقت للمدير، وذلك نتيجة لتخفيف الأعباء الملقاة عليه، وبالتالي يتيح له متسعا من الوقت، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على التركيز على الاختصاصات الرئيسية والهامة للمدير، وبالتالي الدخول في تفاصيلها، وتقديرها قبل اتخاذها.

-يمتاز التفويض بأنه محدد بخصوص صلاحيات معينة، وليست شاملة، لأنه إذا كان شاملا فإنه سيكون سالبا لمنصب صاحبها، بل هو محدد بمسائل معينة على سبيل الحصر.

-التفويض يصدر عمن يملك التفويض، وبالتالي فإنه لا تفويض لمن ليس له الحق في اتخاذه.

خلاصة الفصل:

من خلال الفصل الأول تطرقنا فيه على معرفة العوامل التي أدت إلى ظهور الإدارة بالمشاركة وتطورها التاريخي، التي تمثلت في قصور النموذج الكلاسيكي للإدارة، التقدم التقني والتغير التكنولوجي، تغير تركيبة القوى العاملة، تحول العمل نحو الطابع التصوري، عرف المحيط الاقتصادي، حيث قدمت مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية كبيرة للعاملين ووجوب توفر علاقات جيدة بينهم في المؤسسة، وتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم.

وقد أكدت نتائج بعض المختصين أن نمط الإدارة بالمشاركة يتمثل في أحسن الأنماط التي تساهم على تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين وتحفزيهم على العمل، إضافة إلى أنه يعمل على زيادة الاتصالات بين العاملين والإدارة وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال رفع الروح المعنوية للعاملين.

وتعد الإدارة بالمشاركة من أحدث الأساليب الإدارية المستعملة في تحصيل وتقاسم المعلومات والمعارف و سلطة اتخاذ القرارات بالإضافة إلى تقاسم المسؤولية بين مجموع العاملين مع مراعاة نجاح المنظمة، فهي اشتراك الموظفين مع رؤسائهم في القيادة أي المشاركة في تحديد الاهداف والرواتب وطرق التدريب وهذه الإدارة تحقق أكبر فاعلية لأنها تتم على الطريقة الديموقراطية، كما تؤدي إلى زيادة شعور الفرد بدرجة كبيرة من التلاحم بالمنظمة وأهدافها، تقلل من مقدار النزاع والصراع بين المشاركين بما يؤدى إلى زيادة القيم المتبادلة والترابط فيما بينهم.

ويرتكز تطبيق الإدارة بالمشاركة على خمسة مبادئ أساسية وهي: تعبئة العاملين، وضع سياسة نشطة لتطوير العاملين، تفويض السلطة، حل المشاكل في المستوى الذي نشأت فيه، تطبيق إجراءات للتحكم في العمل. وتتنوع أشكال المشاركة بين المشاركة في إتخاذ القرار، المشاركة في العملية الإنتاجية والمشاركة المالية. وتمثلت أبعادها في التمكين والتكوين، الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات، التدريب، بناء فرق العمل، تحفيز العاملين، تفويض السلطة.

الفصل الثاني: تطبيق الإدارة بالمشاركة

تمهيد:

اختلفت كتاب الإدارة مثل **توركوت، ماك غريغور، وأرجيريس،** في تحديد درجة مشاركة العاملين في الإدارة، وما إذا كانت هذه المشاركة تعني إشراك جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، أو إشراك من يملك الكفاءة والخبرة فقط. ويتحدد تطبيق الإدارة بالمشاركة بتوفر عدة عناصر في المؤسسة تساهم في تأسيس البيئة المناسبة لمشاركة العاملين، وتتوفر عدة نماذج وأشكال يتم من خلالها تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في المؤسسة.

وبناءا على هذا سيتم التطرق في هذا الفصل الثاني الذي يتضمن المباحث التالية:

المبحث الأول: ركائز الإدارة بالمشاركة.

المبحث الثاني: معوقات الإدارة بالمشاركة.

المبحث الأول: ركائز الإدارة بالمشاركة:

إن تعدد واختلاف وتعقد الأعمال في المؤسسات تجعل من الصعب على شخص واحد أن يقوم بجميع أعمال المؤسسة ويفهم تعقيداتها لمحدودية معارفه لذا فعلى المؤسسة الاستفادة من معارف العاملين ومشاركتهم حتى تحقق أهدافها وتحسن من قراراتها وبالتالي تحقق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: تحديد درجة المشاركة:

أولا: مستوى المشاركة:

يمكن للعاملين بالمؤسسة المشاركة على مستوى جمعية المساهمين إذا كانوا يمتلكون أسهما في مؤسستهم وبالتالي يكون لهم الحق في التصويت، كما يمكنهم أن يشاركوا على مستوى المجلس الإداري وبالتالي يشاركون في اتخاذ قرارات إستراتيجية وسياسية فمستوى المشاركة يحدد إذا استوجب إحداث تغييرات على هيكل السلطة في المؤسسة، لأنّ مشاركة عاملين مختصين في الصيانة في قرارات المجلس الإداري يمكن أن يتطلب ذلك لامركزية كلية في السلطة، في حين أنّ إشراكهم على مستوى ورشة عملهم لا يغير في السلطة شيء بل يبرز التغيير في النشاط فقط.

وفي مجال اتخاذ القرار، يضيف **توركوت** أنه من الأفضل ترك عملية اتخاذ بعض القرارات للعاملين في المستويات السفلى والمتعلقة بالمشاكل اليومية المرتبطة بعملهم، بينما القرارات التي تتعلق بالتوجيهات المتعلقة بالبحث والتطوير أو قرارات الاستثمار في فروع أجنبية فهي قليلا ما تثير اهتمام عمال المستوى التنفيذي، بما أنها مجالات نشاط يملك العاملون فيها قليلا من التجربة، كما يؤكد **كاماكام** على أنّ المشاركة قد تكون لجميع المستويات التنظيمية في المؤسسة كما قد تشمل بعضها على حسب طبيعة النشاط، النمط القيادي وحسب الموقف محل

الدراسة. لكن في الغالب ما تكون هناك مشاركة عفوية غير مبرمجة في جميع المستويات[1] والتي تكون بطبعها مشاركة طبيعية تنشأ بنشوء المؤسسة.

ثانيا: المعنيون بالمشاركة في الإدارة

يصعب في حالات عدة تحديد من له الحق في المشاركة كما يصعب تعيين من يجب أن يقوم بذلك. فهناك من يرى أنّ الإطارات العليا والمسؤولين هم فقط من لهم الحق في المشاركة، في حين يرى فريق آخر أنّ كل الإطارات يمكنهم القيام بذلك هناك رأي ثالث الذي يقول أنّ كل العاملين في المؤسسة معنيون بالمشاركة، دون التطرق إلى أولئك الذين يرون أنّ المشاركة لا يمكن أن تكون إلا من خلال النقابات. حيث نجد مثلا أنّ الإدارة الأمريكية تعتبر أنّ المشاركة لا تعني إلا الإطارات وقليلا ما تعني الفئات الأخرى من العاملين في المؤسسة، في حين أنّ الإدارة اليابانية تؤكد على أهمية الالتزام بالمشاركة في مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة.

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

ويرجع سبب التوسيع في حق المشاركة ليشمل كل العاملين حسب **غودي** إلى:[2]

---

[1] ليندة رقام، **التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوابل – بسكرة–**، المرجع السابق، ص 28..

[2] رقام ليندة، **دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال**، المرجع السابق، ص 4-5.

_أنّ قدرة الإبداع التي هي عملية حيوية ومهمة بالنسبة للمؤسسات التي تريد أن تستجيب إلى محيط صعب توقعه، تفرض على المسؤولين ضرورة استغلال كل موارد المبادرة والإبداع التي هي بحوزتها.

_ إنّ مفاهيم الإنتاج الحالي والخصائص الأساسية الحديثة للمؤسسة والمتمثلة في المرونة وسرعة ردة الفعل والجودة والانفتاح، تفرض على المؤسسة مشاركة أكثر وتنظيما جماعيا أكثر.

ثالثا: طرق المشاركة:

تتنوع وتتعدد طرق التي من خلالها يمكن ممارسة أسلوب المشاركة كما تنوعت الهيئات والإجراءات المنظمة لهذه العملية، ومع ذلك فهناك شبه إجماع بين الباحثين على التميز بين طريقتين للمشاركة هما: المشاركة غير المباشرة والمشاركة المباشرة.

أ-المشاركة غير المباشرة: وتسمي كذلك بالديمقراطية الصناعية وتعتبر أول طريقة عرفتها المشاركة في الإدارة وسميت بغير المباشرة لعدم مشاركة كل العاملين في عملية اتخاد القرار، فهي تتم من خلال ممثلين منتخبين من قبل العاملين ينوبون في هيئات اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة وتستمد هذه الطريقة شرعيتها إما من قوانين الدولة أو عقود الاتفاق الناتجة عن المفاوضات الجماعية أو نتيجة السياسة الإدارية للمؤسسة[1]، وتتخذ المشاركة غير المباشرة شكل رسمي واخر غير رسمي.

•**المشاركة غير المباشرة الرسمية:** تتم المشاركة غير المباشرة الرسمية عن طريق التمثيل النيابي، حيث يتم اتخاذ القرارات عن طريق ممثلين وليس عن طريق العاملين أنفسهم مباشرة، وينتخب هؤلاء الممثلون من طرف العاملين ليمثلوهم في هيئات وهياكل المؤسسة ، ونجد أمثلة عديدة عن هذه الطريقة مثل تجربة لجان المشاركة في الجزائر أو التسيير المشترك في ألمانيا.

كما أن ظاهرة المفاوضات الجماعية تظهر على أنها الوسيلة الأكثر استعمالا لمنح الشرعية للمشاركة غير المباشرة الرسمية، وتركز المفاوضات على النقاط التالية:

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

-الإعلام ويقصد به طلب توضيح وتدقيق القرارات المرتقبة والآثار الناتجة عنها من الإدارة.

-الاستشارة وهي التعبير عن الآراء والاقتراحات البديلة لتلك الخاصة بالإدارة وهذه الأخيرة تحتفظ لنفسها بحق اختيار القرار النهائي

-القرار المشترك قد يكون على شكل اتفاق مكتوب أو عقد جماعي، وأيضا يتم بواسطة إمكانية الاقتراع. وتكون المشاركة غير المباشرة الرسمية معنية ببعض أنواع القرارات التي تتمحور في سبع مجالات رئيسية وهي:[1]

-المشاكل التقنية.

-التشغيل وقضايا العاملين.

-مساهمة المؤسسة في إرضاء العاملين خارج العمل.

-السياسة الاقتصادية والمالية للمؤسسة.

-تنظيم العمل.

-ظروف العمل.

-السياسة العامة والهياكل في المؤسسة.

وقد واجهتها عدة انتقادات للمشاركة غير المباشرة الرسمية أهمها:[2]

-إمكانية أن تطرح هذه الطريقة مشكل ذو بعدين وهما: حقيقة تمثيلية العاملين؛ واختيار هذه التمثيلية، خاصة في عملية نقل المعلومات في الاتجاهين، ما يمكن أن يترتب عن هذه العملية من آثار سيئة هذا من جهة ومن جهة أخرى قد لا يمثل نواب العاملين كل أعضاء التنظيم أحسن تمثيل.

-غالبا ما يناقش هؤلاء الممثلون في الهياكل المنتخبة قضايا الرواتب والمكافآت وغيرها من المواضيع التي تمثل مطالب عمالية بالدرجة الأولى، وعدم قدراتهم على المشاركة الحقيقية في

[1] بوطاوي علي، المرجع السابق، ص44.

[2] رقام ليندة، **مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية: واقع وتحديات**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002، ص 122.

صنع القرارات المتعلقة بقضايا الإنتاج والتمويل والتسويق وغيرها، لما تتطلبه من خبرات لا تتوفر فيهم .

-لا يشارك العاملون إلا في حالة انتخابهم لممثليهم وهذا ما يجعل عملهم غير مهم في أغلبية الوقت.

-انحصار مفهوم المشاركة في عضوية بعض ممثلي العاملين بمجلس الإدارة أو إحدى اللجان ونعزز المجموع العاملين عن المشاركة الحقيقية باعتبار أنّ هناك من يمثلهم في ذلك.

•**المشاركة غير المباشرة غير الرسمية:** تستمد هذه الطريقة شرعيتها من الإجماع أو الاتفاق الموجود بين العاملين، وتظهر من خلال العاملين الذين يشاركون في العملية الإنتاجية، ولا يشاركون في عملية اتخاذ القرارات، لكونهم ممثلين بواسطة لجان في هيئات اتخاذ القرار، لكنهم يستطيعون التأثير على كل القرارات التي يتخذها الأشخاص المشاركون رسميا، وذلك من خلال المقاومة أو مختلف السلوكات التي يكون لها تأثير على هذه القرارات[1]

ب-المشاركة المباشرة: يعرف **ويس** المشاركة المباشرة بأنها السلطة المعترف بها في وقت معين للعاملين لممارسة تأثيرهم على محيطهم الخاص باتخاذ القرارات الضرورية بعد عدة نقاشات[2]،كما تقصد المشاركة المباشرة أنها المشاركة الفعلية للعاملين أنفسهم في اتخاذ القرارات. وتتخذ هذه الطريقة من المشاركة شكل مجموعات أو فرق عمل ذات استقلالية نسبية، ويتمتع العاملون في هذه الحالة بدرجة من المسؤولية في مجال تنظيم العمل ومراقبته وإنجازه، حيث يتم المزج بين العمل التنفيذي والعمل التصوري،[3]وحديثا أصبحت هذه المجموعات مختلطة تجمع بين المستخدمين والمشرفين والمسيرين المباشرين في شكل حلقات الجودة، مجموعات شبه المستقلة وغيره.

[1] بوطاوي علي، المرجع السابق، ص45.

[2]طباخي سناء، المرجع السابق، ص86.

[3]رقام ليندة، **مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية: واقع وتحديات**، المرجع السابق، ص 123.

المطلب الثاني: أساليب ونماذج الإدارة بالمشاركة

الفرع الأول: أساليب الإدارة بالمشاركة:

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. تعرف 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 المشرف، لمناقشة كيفية تطوير ما يقومون به من أجل تحقيق جودة المنتوج أو الخدمة، واقتراح طرق جديدة للتحسين ومن ثَم الشروع في تنفيذ الحلول ومراقبتها. ويكون هؤلاء العاملون مدربين على طرق تحديد وتحليل بعض مشاكل العمل وتقديم الحلول المناسبة لها. إنّ مشاركة العاملين في حلقات الجودة تساهم في دراسة الأفكار بطريقة جماعية، وبالتالي استفادة كل عامل من أفكار ومعارف عامل آخر، كما تدعم التعاون والتنسيق بين العاملين وتؤدي إلى تبادل الخبرات والآراء وتشجيع المبادرة والإبداع الفردي والجماعي.[1] فحلقات الجودة تعمل على المشاركة في التفكير وأداء العمل من طرف جميع مستويات العاملين في المؤسسة، وبالتالي فهي تركز على المشاركة في التصور. وتهدف حلقات الجودة إلى المساهمة في[2]:

_السماح للعاملين بتبادل المعلومات .

_زيادة مهارات العاملين بتبادل المعلومات.

_تطوير افكار جديدة و حلول للمشاكل.

---

[1] صالح حميمدات، المرجع السابق، ص 60.

[2] خالد منصور الشعيبي، **حلقات الجودة: استخداماتها وفوائدها ومشاكل تطبيقها** – دراسة ميدانية على المصانع الكبرى، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 16، العدد الأول، جامعة الملك عبد العزيز جدة، المملكة العربية السعودية،2002، ص 66.

_تحسين ظروف العمل.

_ زيادة مشاركة العاملين

_تحسين الشعور بالرضا لدة العاملين.

_ شعور العاملين بالمسؤولية.

_تحسين مستوى الاتصالات و زيادة ثقة العاملين.

_ حل المشاكل بتكلفة اقل.

_ تقليل مستوى دوران العمل و تخفيض مستوى تغيب العاملين.

_ تحسين مستوى الجودة و الخدمة.

_ الارتقاء بمفهوم العمل الجماعي ليصبح عنصر من ثقافة المؤسسة.

فهنالك متطلبات الأساسية لنجاح حلقات الجودة والمتمثلة في: 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 الاتصال[1]، وقد يواجه تطبيق هذا الأسلوب عدة مشاكل منها:[2]

1. عدم تجانس أفكار ومقترحات العاملين مع الإدارة، حيث يشكو العاملين من تجاهل الإدارة للاقتراحات التي يقدمونها في حلقات الجودة
2. انعقاد حلقات الجودة في أوقات غير ملائمة، فقد يتعارض موعد انعقاد الحلقات مع جداول الإنتاج والعمل بالنسبة للعاملين الأعضاء.
3. 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 الخطأ.

[1] خالد منصور الشعيبي، المرجع السابق، ص50.

[2] صالح حميمدات، المرجع السابق، ص 64.

4. قيام أعضاء الحلقة بالتصدي لمشاكل من الصعب حلّها نتيجة تطلبها استدعاء بعض الخبراء المتخصصين للمساعدة في ترتيب ومناقشة المشكلة لإيجاد الحلول المناسبة لها.

ثانيا: مجموعات العمل شبه مستقلة:

إنّ كل عمل يهدف إلى تطوير المؤسسة، يدور حول تساؤل عن كيفية تقسيم المسؤولية والسلطة في المؤسسة[1]. ويعتبر **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 الأخطاء.

وتتميز هذه المجموعات بتناوب العاملين في أداء الوظائف، وبالتالي فإنّ 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 أنّ 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 الإدارة،[2]

ثالثا: مجموعات نوعية الحياة في العمل:

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

---

[1] طباخي سناء، المرجع السابق، ص97.

[2] ليندة رقام، **التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوابل – بسكرة–**، المرجع السابق، ص 45.

الحياة في العمل. وتعرف نوعية الحياة في العمل على أنها مجموعة من العوامل والظروف التي تسعى إلى توفيرها المؤسسة من جهة ويدركها العاملون من جهة أخرى، فتهدف إلى 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 المنتوج وشكله، إثراء المهام، التناوب الوظيفي وبرامج التكوين وغيرها.[1]

رابعا: فريق العمل:

يعد 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 لمشكلات واتخاذ القرارات.[2]

كما يجب تدريب أعضاء هذه الفرق على أداء مهارات تمكنهم من العمل بشكل جماعي، ومن بين أهم هذه المهارات نذكر منها:[3]

- ✓ مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي.
- ✓ مهارة التفاعل والتعاون مع الآخرين.
- ✓ مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل.

---

[1] طباخي سناء، المرجع السابق، ص98.

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

[3] حسين يرقي، **إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية**: حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 114.

- ✓ مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية.
- ✓ إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه.
- ✓ مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة.
- ✓ تعليم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق.
- ✓ مهارة التفكير مع الآخرين.
- ✓ مهارة تنسيق العمل مع الآخرين. مهارة التوصل إلى أشياء جديدة ومبتكرة مع الآخرين.
- ✓ مهارة التوصل إلى أشياء جديدة ومبتكرة مع الآخرين.

خامسا: نظام الاقتراحات:

حيث يعتمد هذا النظام على المشاركة الفعالة للعاملين في اتخاذ القرار، حيث يقدم كل منهم اقتراحاته للإدارة حول طرق تحسين العمل وحل المشاكل التي يوجهها في عمله. وبعد أن تقوم الإدارة بدراسة هذه الاقتراحات تختار المناسبة منها،[1] لذا يشترط وضع وسائل مناسبة لذلك مثل صن يدا ق 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 محدد.

سادسا: العصف الذهني:

يعتبر أسلوب العصف الذهني أسلوب 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[2].وتشجع طريقة العصف الذهني التفكير

---

[1] سملالي يحضية، **إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 22-23 أبريل، 2003، ص 138.

[2] طباخي سناء، المرجع السابق، ص100-101.

الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة عند العاملين في جو من الحرية يسمح بظهور كل الآراء والأفكار. ويتميز هذا الأسلوب بأربعة مبادئ هي:

1. تأجيل الحكم على الأفكار، وذلك في صالح تلقائية الأفكار وبنائها، فإحساس العامل بأنّ أفكاره ستكون موضعا للنقد والرقابة منذ ظهورها يكون عاملا كافيا لعدم إصدار أية أفكار أخرى.
2. كمية الأفكار تحسن نوعيتها، ففي بداية جلسة العصف الذهني تظهر أولا الأفكار العادية والشائعة، وبالتالي فالتوصل إلى الأفكار المتميزة والأصلية يجب أن تزداد كمية الأفكار.
3. حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما كان نوعها.
4. تعميق أفكار الآخرين وتطويرها، من خلال تشجيع العاملين أن يضيفوا لأفكار الآخرين وأن يقدموا ما يمثل تحسينا وتطويرا.

الفرع الثاني: نماذج الإدارة بالمشاركة:

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

أولا: الإدارة المشاركة بالأهداف:

إنّ 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 المؤسسة [1].ويعرف **سوكيو** [2] 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. وتهدف الإدارة المشاركة بالأهداف إلى إرضاء العاملين وكسب ثقتهم واستغلال معارفهم. كما تساهم في اكتشاف

[1] عبد الكريم بن أعراب، **تسيير المنشأة**، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004، ص106.

[2] طباخي سناء، المرجع السابق، ص102.

الرؤساء لمهارات مرؤوسيهم وتوجيهها واستثمارها، وتعرف العاملين على قدراتهم وبالتالي يحددون كيفية استغلالها وزيادة تنميتها.

رغم ذلك فإنّ تطبيقها في مؤسسات لم يكن ناجحا بسبب أنّ مشاركة العاملين والتزامهم لم يكن كافيا، ولهذا السبب فإنّ بعض المسؤولين أصبحوا يشككون في قدراتهم العملية ويعتقدون أنهم أخطئوا أثناء تطبيقهم لها.

ثانيا: الإدارة المفتوحة:

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

حيث عرف **كاز** الإدارة المفتوحة بأنها 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[1]. ويعمل أسلوب الإدارة المفتوحة على إخراج الطاقات التي بداخل الأفراد من خلال فتح السجلات للأفراد واطلاعهم على الأرقام الهامة ومصارحتهم بإنجازات وإخفاقات المؤسسة.[2]

ويطلق أيضا على هذا الأسلوب تسمية المصارحة بالأرقام أو اسم 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 للمؤسسة[3]. ويقوم أسلوب الإدارة المفتوحة على مجموعة من المبادئ وهي: [4]

---

[1] فاتن أحمد أبو بكر، **الإدارة المفتوحة**، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2000، ص 54.

[2] بومدين يوسف، **دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية**: دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، الحاصلة على شهادة الجودة العالميةISO ، أطروحة دكتورة، في علوم التسيير، وكلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعةالجزائر،2006، ص 78.

[3] فاتن أحمد أبو بكر، المرجع السابق، ص 53-54.

[4] صالح حميمدات، المرجع السابق، ص69-71.

- **قيمة المعلومات:** من الضروري أن يقدم الرؤساء والمديرين لمرؤوسيهم كافة المعلومات التي تساعدهم على التعرف على موقف المؤسسة التي يعملون فيها، ولا تقتصر هذه المعلومات على تلك التي يحتاجها العاملون لأداء وظائفهم، ولكن أيضا تلك التي تتعلق بالرؤية الشاملة لأقسامهم وللمؤسسة ككل.
- **تمكين العاملين لاتخاذ القرارات:** ويقصد به المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة مؤسساتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي، التصرف في المواقف وتحمل المسؤوليات والرقابة على النتائج.
- **المشاركة والشعور بالملكية:** يعتبر مبدأ المشاركة، حافزا كبيرا للعاملين، وتعني المشاركة تحمل المخاطرة والمشاركة في الربح والخسارة باعتبارهم أصحاب العمل بحيث يجب أن يحصلوا على نصيبهم من نتائج الأعمال، وأن يكون هذا النصيب متنوعا بين العلاوات، المشاركة في الأرباح وتوزيع الأسهم.
- **المحاسبة للجميع:** ويقصد بها تقييم النتائج وتحميل مسؤولية الخطأ بعدالة للشخص المتسبب فيه وبالتالي يحاسب الجميع بدون تمييز وبشكل مماثل.

ويسمح تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسة بمعالجة مشكلة الثقة المتعلقة بعدم نشر المعلومات بين العاملين والإدارة، كما يزيد من ولاء والتزام العاملين فهو يحفزهم على الإخلاص في تأدية وظائفهم ورغبتهم الصادقة في إنجاح لمؤسسة، ويتم ذلك بالاستفادة من إمكانيات العاملين عن طريق العمل على توليد وإخراج الطاقات والمعارف الكامنة في عقولهم.[1]

ثالثا: الإدارة المشتركة:

كما أنه لا يمكن تقديم تعريف شاملا حول الإدارة المشتركة، بحيث يضم هذا المفهوم مختلف إمكانيات وأشكال الإدارة الاجتماعية المتمثلة في القرار المشترك، التحديد المشترك، التعاون والإدارة المشتركة، إلاّ أنّ المهم هنا هو الدور الممنوح له والمتمثل في تحقيق الديمقراطية

[1] صالح حميمدات، المرجع السابق، ص 72.

الصناعية من خلال إشراك العاملين في إدارة مؤسستهم والتقريب بين رأس المال والعمل[1].

حيث يتم تطبيق أسلوب الإدارة المشتركة في المؤسسة من خلال هيئات المتمثلة فيما يلي:

- **مجلس المؤسسة:** وهو الهيئة الرئيسية في نموذج الإدارة المشتركة ويتكون من العاملين، كما يمكن لمدير المؤسسة الحضور عند عقد الاجتماعات. ويعمل هذا المجلس على اقتراح تحسينات في ظروف وطرق العمل، حماية مصالح العاملين، اتخاذ قرارات التعيين، الطرد، التكوين والأجور.
- **اللجنة الاقتصادية:** وهي متساوية الأعضاء مع مجلس المؤسسة، ويتم بالسياسات طويلة الأجل، مراجعة التقارير الشهرية حول الإنتاج والبيع وتقدم معلومات للعاملين كل ثلاثة أشهر، حيث يقوم مدير المؤسسة باستشارة هذه اللجنة حول كل النشاطات التي تخص العاملين.
- **مجلس الرقابة:** يتكون من ثلث عاملين وثلثين مساهمين، يسهر على احترام القرارات المتخذة من طرف المؤسسة ويتابع نشاطاتها.
- **الجمعية العامة للمساهمين:** والتي تتكون من جميع المساهمين في المؤسسة، وهذه الجمعية تنتخب أعضاء مجلس الرقابة ويتم بمعالجة المشاكل التي يتلقاها مجلس المؤسسة.

كما تهدف الإدارة المشتركة إلى عدة أهداف نذكر منها[2]:

i. حماية مناصب العمل وإنقاذ المؤسسات التي هي في حالة إفلاس أو التي تعاني من ضعف المردودية، حيث يتعلق الأمر بنموذج إدارة يهدف إلى إعادة إنعاش المؤسسات، إلا أنه مند عدة سنوات لوحظ أن بعض المؤسسات تعطي أهيمه لتطبيق الإدارة في حالة احتياجها لرؤوس أموال جديدة، وهذا بهدف مواصلة نمو المؤسسة، هذا يؤدي إلى خلق مناصب عمل جديدة.

حماية مصالح العاملين، وذلك لكون أنّ مختلف الهيئات في نموذج الإدارة المشتركة تتكون من العاملين مما يجعلهم يدافعون عن مصالحهم.

---

[1] ليندة رقام، **التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوابل – بسكرة–**، المرجع السابق، ص 50.

[2] صالح حميمدات، المرجع السابق، ص 65.

ii. تحقيق التشغيل الكامل وتأمين مناصب العمل وتوزيع عادل للنتائج .

ويتميز هذا النموذج بعدة مزايا نذكر منها:

i. الإدارة المشتركة أسلوب يجبر المؤسسة على الانشغال أكثر بالعامل الإنساني، الاجتماعي والطبيعي، ويشجع على التحكم في التطور التكنولوجي والمنافسة.

ii. العاملون هنا لهم الحق في الإعلام، ويتم السماح لهم بالنقاش في عدة قضايا منها طرق عملهم في المؤسسة، طريقة حساب أجورهم، تقييمهم والترقية، حيث يكون لكل عامل الحق في الاطلاع على ملفه الخاص.

iii. الإدارة المشتركة تعمل على خلق جو من التعاون والاتصالات المفتوحة في مختلف الاتجاهات والإحساس بالعدالة والسلطة المستمدة من الكفاءة أكثر منها من الموقع التنظيمي أو امتلاك رأس المال.

إنّ المشاركة في أسلوب الإدارة المشتركة لا يكون في مضمون العملية الإنتاجية، لأنه لا توجد أية حالة تظهر بوضوح إمكانية إعطاء أعضاء مجلس الرقابة سلطة حقيقية في التصور من خلال مشاركتهم في عملية الإنتاج، فالمشاركة في هذا الأسلوب ذات طبيعة استشارية، وهي مشاركة غير مباشرة رسمية لأنها تتم من خلال ممثلين عن العاملين.[1]

[1] ليندة رقام، **التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوابل – بسكرة–**، المرجع السابق ص 52.

المبحث الثاني: معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة:

تواجه الإدارة أثناء تطبيقها لمختلف ممارسات الإدارة بالمشاركة العديد من المعوقات، سنخصص هذا المبحث للتحدث وعرض لهذه المعوقات.

من أهمها نجد:

المطلب الأول: معوقات تنظيمية:

وتصنف الى صنفين:

أ_ المعوقات الإدارية: ويقصد بها المعوقات المتعلقة بالجانب الإداري وبمختلف وظائف الإدارية مثل: نوع الهياكل التنظيمية المطبقة داخل المؤسسة[1] ، فمثلا الهيكل التنظيمي البيروقراطي يعتبر عائق حقيقي لتطبيق الإدارة بالمشاركة إجراءات العمل أيضا إذا كانت صارمة في تحديد قواعد العمل، أو أن نجدها لا تعطي حرية أو مجال للحرية للعامل كي يتخذ القرار أمام موقف لم يتعود عليه. كما للسياسات الإدارية كسياسات إدارة الموارد البشرية لها دور في استقطاب الكفاءات البشرية التي لها القدرة على المبادرة، فغياب مثل هذه السياسات يقود حتما الى الحد من مشاركة الأفراد في القرار باعتبار محدودية مستواهم.

يمكن القول عموما أن عدم تحديد وتوصيف المهام والمسؤوليات، البيروقراطية، المركزية الإدارية، اختلال التوازن بين الحقوق والواجبات، عدم توفير البيئة الملائمة للعمل فكريا ونفسيا مع انعدام العدالة التنظيمية كلها عوامل معيقة للإدارة بالمشاركة.

كما أن غياب الاتصال المفتوح، الذي يزيد في ثقة العاملين ببعضهم البعض من جهة وبالمسؤولين من جهة أخرى. غياب قنوات الاتصال الفعالة التي تساهم فعاليتها انسياب المعلومات عدم وضوح التعليمات والإجراءات المعمول بها.

[1] نوال فرحون، وربيع قرين، **معوقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمدرية التجارة لولاية جيجل**، مجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلة10، العدد10،2021/07/03، المرجع السابق، ص445-446.

أما تلك المتعلقة بالمعوقات التكنولوجيا الحديثة، فغيابها يعني غياب الحصول على المعلومات وغياب تبادلها في الوقت المناسب، إضافة إلى ضعف الخبرات والمهارات للعامل مع تقنيات الحديثة[1].

ب _ المعوقات التي تتعلق بالإبداع: تتمثل في انعدام الحافز والثقة بين العاملين والإدارة، واعتماد السؤولين أسلوب توجيه تعليمات غير قابلة لنقاش، وأسلوب التهديد بالعقاب، يؤدي هذا الى استنزاف طاقات الإبداعية.

المطلب الثاني: المعوقات القيادية:

من الناحية النظرية تعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير على الاخريين وتوجيه سلوكهم نحو العمل. وتأخذ القيادة أثناء التجسيد في الواقع عدة أشكال: البيروقراطي، الديمقراطية والحرة.

فالنسبة لعلاقة القيادة بالإدارة بالمشاركة تظهر من خلال نوعية النمط القيادي، فاذا كان النمط القيادي الديمقراطي ملائم ومفيد ومهم لتطبيق وتفعيل الإدارة بالمشاركة، فالنمط الدكتاتوري أو ما يسمى بالأوتوقراطي، نجده معيق حقيقي لأن له نزعة السيطرة، فهو متسلط.

المطلب الثالث: معوقات متعلقة بالحالة الشخصية للقائد والمرؤوسين:

ترتبط هذه المعوقات بالعوامل السلوكية للقادة، كضعف المديرين وتمركزهم حول الذات، أنانيهم اتجاه مرؤوسيهم، النزعة في استخدام السلطة لأغراضهم الخاصة، تمسكهم الشديد والصارم بضرورة تطبيق قراراتهم وأفكارهم في واقع المؤسسة. خلوهم من شعور الاثار الذي هو عكس الأنانية. فمن الواضح أن مثل هؤلاء المدراء أو القادة سيفشلون في تطبيق نهج الإدارة بالمشاركة، وسيفشلون في تحقيق نتائجه، بسبب خصائصهم السلوكية.

[1] نوال فرحون، وربيع قرين، **معوقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمدرية التجارة لولاية جيجل**، مجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلة10، العدد10،2021/07/03، المرجع السابق، ص445-446.

ومن جهة المرؤوسين انعدام الثقة المتبادلة بين القادة مسؤوليهم المباشرين، وكذا نقص الخبرة، عدم وجود الدافعية للمشاركة الإدارية وضعف شعور الانتماء لدى العاملين وقلة تفاعلهم في بيئة العمل، تعيق أيضا تطبيق الإدارة بالمشاركة.

خلاصة الفصل:

من خلال تطرقنا للفصل الثاني تطرقنا في الى معرفة ركائز الإدارة بالمشاركة، وقد تكون المشاركة في المؤسسة من طرف جميع العاملين أو مقتصرة على فئة معينة فقط، ويمكن أن تكون أيضا بطريقة غير مباشرة عن طريق التمثيل النيابي، أو مشاركة مباشرة وفعلية للعاملين، ويتم تطبيق الإدارة بالمشاركة من خلال عدة أساليب، تعمل جميعها على تفويض جزء من السلطة والمسؤولية للعاملين، وخلق نوع من الرقابة الذاتية وذلك من أجل إخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين بما في ذلك المعارف واستخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة ككل. كما تعددت نماذجها في المؤسسة بين الإدارة المشاركة بالأهداف، الإدارة المفتوحة والإدارة المشتركة.

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

المعوقات التنظيمية والتي تصنف إلى المعوقات الإدارية، المعوقات التي تتعلق بالإبداع، معوقات قيادية، معوقات متعلقة بحالة الشخصية للقائد والمرؤوسين.

تهدف هذه الإدارة إلى بناء بيئة صحية ونشيطة، قادرة على التجديد ومواجهة التحديات وحل المشكلات ومواكبة العصر.

وتعزيز مبدأ الإلتزام عن طريق تعزيز شعور المشاركين بأن الأهداف النهائية لأي عمل هي أهدافهم التي يسعون الى تحقيقها، تنمية الشعور بالمسؤولية من خلال جعل كل فرد مسؤول عن تحقيق هذه الأهداف ومن كل ما سبق يساهم في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة.

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

تمهيد:

الالتزام التنظيمي من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في عدة مجالات قاموا بدراسة هاته الظاهرة في المؤسسات بشتى أنواعها ، وذلك بغية الوصول الى فهم اعمق لطبيعة السلوك الإنساني و تحديد أوضح للعوامل المؤثرة فيه وتبيان اثره على فعالية تلك المنظمات و مخرجاتها، بالإضافة الى مساعدة الإدارة على تحفيز السلوك الجيد و تعزيز الانتماء للمنظمة و اصبح الالتزام التنظيمي اكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات الى ان مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين الا في نهاية الستينيات و أوائل السبعينيات في هذا القرن ،

وقد جاء هذا الفصل الثالث موضحا لبعض الأفكار والمفاهيم الخاصة بالالتزام التنظيمي.

المبحث الأول: إطار مفاهيمي للالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي وطرق قياسه.

المبحث الأول: إطار مفاهيمي للالتزام التنظيمي:

تمهيد:

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي مند مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، ويعد موضوعا مهما يثير اهتمام كثير من المؤسسات بسبب ارتباطه الوثيق بكثير من سلوكيات العاملين، ويعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المؤسسة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل.

❖ **المطلب الأول: مفهوم وخصائص الالتزام التنظيمي**

1. مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعرف **بورتر واخرون** الالتزام التنظيمي بانه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وان الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الالتزام التنظيمي اتجاه المنظمة لديه الصفات التالية....

- الاعتقاد القوي بقبول اهداف وقيم المنظمة.
- الاستعداد لبذل اقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
- الرغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة [1] .

وقد عرف **اللوزي** الالتزام التنظيمي بانه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجامع نحو الافراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار وهاته المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم النصيحة لزملائه ومنظمته في العمل[2] .

---

[1] العيادي احمد حميد محمد: **الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين محافظة جدة:** رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط جامعة ام القرى، مكة المكرمة 2000، ص12.

[2] اللوزي موسى، **التطوير التنظيمي**، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن،2003، المرجع السابق، ص 132.

وكذلك عرفها **جرينبرج** وبارون انه يتعلق بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه باستمرار فيها.

أما **ماثيو وزاجاك** بأنه درجة القوة النسبية لارتباط الفرد بالمنظمة معينة.[1]

ومما سبق يمكننا تعريف الإلتزام التنظيمي بأنه قوة ارتباط بين الموظف والمنظمة، ومدى تعلقه بها وأثر هذا الارتباط على كفاءة وفالية المنظمة. وهو أيضا مدى توافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة من أجل الحفاظ استمراريتها وتقدمها.

2. خصائص *الالتزام* التنظيمي:

يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص وهي

- ❖ إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية شعورية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها.
- ❖ يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- ❖ يتصف الأفراد الذين لدبهم الالتزام التنظيمي بالصفات التالية:
- ❖ قبول أهداف وقيم المنضمة الاساسية والايمان بها وبذل المزيد من الجهود لتحقيق اهداف المنظمة ووجود مستوى عالي من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي.
- ❖ يتصف الالتزام التنظيمي بانه متعدد الابعاد.

المطلب الثاني: ابعاد وأهمية الالتزام التنظيمي:

I. أبعاد الالتزام التنظيمي:

وميز ماير والين وسميث بين ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي وهي كالتالي:[2]

---

[1] www.starshams.com تاريخ النشر، 2021-05-28، تاريخ الإطلاع10-06-2023_.

[2] إيناس فؤاد فلمان، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين**، بإدارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية،1429ه/1428ه م2007، ص33.

- ✓ **الالتزام العاطفي:**

ينعكس الالتزام العاطفي على علاقة الموظف وارتباطه العاطفي مع المنظمة التي يعمل فيها، وارتباطه النفسي بها من خلال مشاعره، ويعتبر الالتزام العاطفي عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات وعلاقته بالمشرفين وكذلك درجة احساس الموظف ببيئته المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار.

- ✓ **الالتزام الاستمراري:**

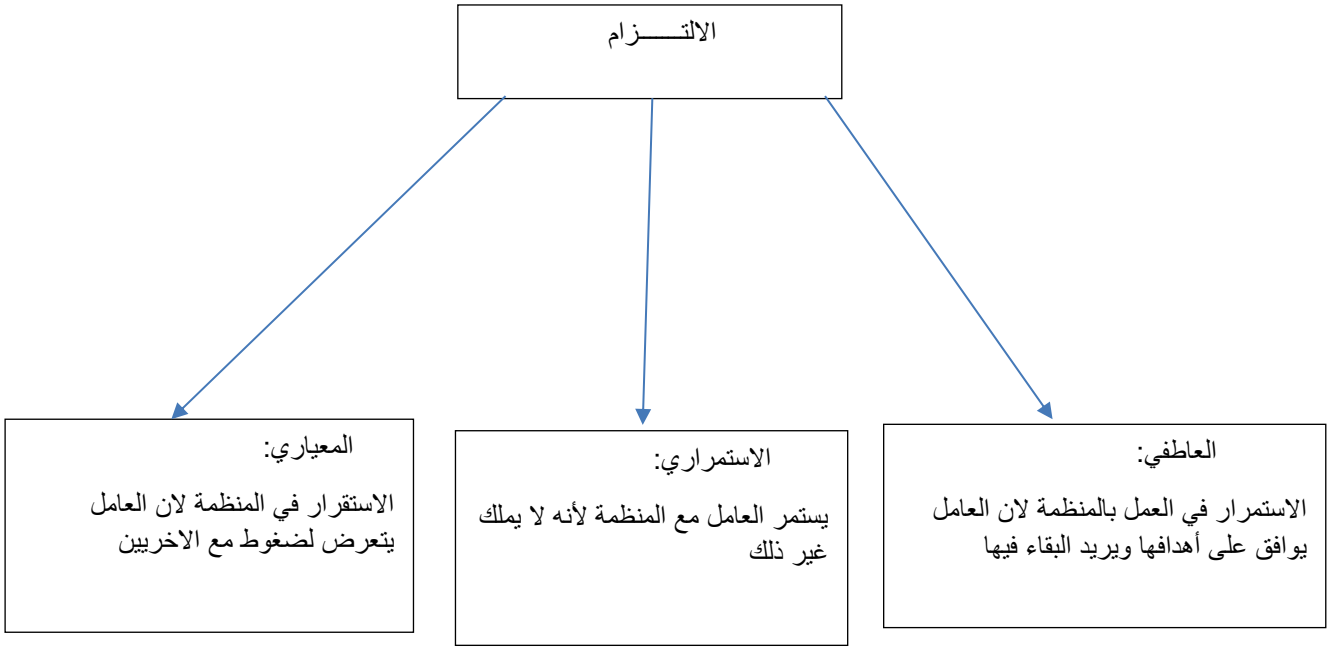
يشير إلى إدراك العاملين للتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة وبالتالي العاملين الذين يرتبطون بالمنظمة بناء على هذا النوع من الالتزام يفعلون ذلك لحاجتهم للعمل ووعليهم للمنافع النسبية المرتبطة بالبقاء في المؤسسة أو مغادرتها ويلاحظ إن تقييم العامل لأهمية بقائه في المؤسسة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

- ✓ **الالتزام المعياري:**

يعبر عن شعور العاملين بالالتزام الأخلاقي للاستمرار في العمل في المؤسسة كما يعكس الدرجة التي تتوافق بها اعتقادات وقيم الفرد مع تلك الخاصة بالمؤسسة ويكون ناتج عن التأثر بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية، يؤدي الالتزام التنظيمي بين العاملين إلى تحسين كافة الأنشطة داخل المؤسسة. كما يؤدي إلى رضا وظيفي واندماج أكبر لدى العاملين بالإضافة إلى رفع أدائهم الوظيفي ورفع سلوكيات المواطنة التنظيمية ونشرها داخل المؤسسة. [1]

[1] يونس عواد، قدرى عثمان إبراهيم، "**العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين** في الشركة العامة لكهرباء دمشق"، مجلة للبحوث والدراسات العلمية، (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، المجلد 37، العدد2، جامعة تشرين، سوريا، 2015، ص 265.

الشكل (03) ابعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: جرينبرج. جيرالد، بارون، ترجمة: رفاعي محمد بسيوني، إسماعيل، **ادارة السلوك التنظيمي في المنظمات**. دار المريخ. الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2004.

II. أهمية الالتزام التنظيمي:

يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والافراد العاملين بها لاسيما في الاوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات ان تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق اعلى مستوى من الإنجاز.

ان التزام الافراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم او تركهم للعمل.

وايضا يعتبر التزام الافراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنضمات واستمرارها وزيادة انتاجها كما تكمن اهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته الى سلوك ايجابي يدفع بالمنظمة الى التقدم والبقاء.

بالإضافة الى عدة اسباب ادت الى الاهتمام بهذا المفهوم وهي ان الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض ان الافراد الملتزمين سيكنون اطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا على تحقيق اهداف المنظمة وكذلك مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الانساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه كما يمكن ان يساعدنا في تفسير كيفية ايجاد الافراد هدفا لهم في الحياة.[1]

المطلب الثالث: مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي يتطور لدى الفرد في ثلاث مراحل متتالية وهي:

- **مرحلة ما بعد التعيين مباشرة** –فترة التجربة –:

مدتها عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار ويكون توجهه الرئيس في هاته الفترة الحصول على القبول والامن من قبل التنظيم وأيضا محاولة التأقلم والتعايش مع البيئة الجديدة للعمل

في هذه المرحلة يظهر الفرد مجموعة من الخبرات مثل:

وضوح الدور ظهور الجماعة التلاحمية –المتماسكة –نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم، فهم وإدراك التوقعات، تحديات العمل، تضارب الولاء والالتزام والشعور بالصدمة.

- **مرحلة العمل والإنجاز:**

[1] بقلزي كلثوم، كيال حفيظة، **أثر الادارة بالمشاركة على الالتزام التنظيمي**. دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز – أدرار –، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي جامعة دراية احمد ادرار 2018_2019 ص11.

مدتها تتراوح ما بين العامين والأربعة أعوام، وفي هذه المرحلة يسعى الفرد من خلالها الى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه، وتتميز هذه المرحلة بالخبرات التالية:

* الأهمية الشخصية.

* الخوف من العجز.

* ظهور قيم الولاء والالتزام للتنظيم والعمل.

- **مرحلة الثقة بالتنظيم:**

تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من الالتحاق بالتنظيم، وتمتد الى ما بعد ذلك، حيث تتعزز لدى الفرد اتجاهات الولاء والالتزام التي تكونت في المراحل السابقة من التنظيم، وتنتقل من مرحلة التكون الى مرحلة النضج.

وقد ذكر بعض الباحثين ان هنالك ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي:

1-الإذعان او الالتزام: حيث يكون التزام الفرد في الأول مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الاخرين ويلتزم بما يطلبونه.

2-مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة حيث يتقبل سلطة الاخرين رغبتا منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

3-مرحلة التبني واعتبار اهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.[1]

[1] عطاء الله بن فاحص، راضي العنزي، **اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي** أطروحة الدكتورة، تخصص: الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، بالمملكة العربية السعودية،2007 ص 97.

المبحث الثاني: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي وطرق قياسه.

المطلب الأول: العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي:

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعده على تكوين الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة إلا أن دراسات **روبرت مارش ومناري** تعد من الدراسات المتميزة التي أشار فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي

- ✓ **السياسات:**_ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المؤسسة ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد.

ويعتمد السلوك في شدته وايجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة المؤسسة للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على اشباعها وقد أشار **ماسلو** في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة الامن والحاجة الى الحب والانتماء والحاجة الى الاحترام وتحقيق الذات

- ✓ **وضوح الاهداف:** يساعد وضوح الاهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين فكلما كانت الاهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الافراد للالتزام او الولاء التنظيمي أكبر.
- ✓ **العمل على مشاركة الافراد العامليين في التنظيم:** ان مشاركة الافراد العاملين في التنظيم تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي وتجعل الافراد العاملين يرتبطون ببيئتهم بشكل أكبر
- ❖ العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق الاساليب والادوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الافراد.

- **المناخ التنظيمي:** ان المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.
- **تطبيق انظمة حوافز مناسبة:** ان توافر الانظمة المناسبة يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي وبالتالي ارتفاع معدلات الاداء والانتاج وتقليل التكاليف
- **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** ان الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير اداء متميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الادارة والافراد العاملين واعطائهم دور كبير في المشاركة في اتخاذ القرارات.
- **الرضا الوظيفي:** قصد بها المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم وينشا الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها ان تقدمه فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه وزيادة درجة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي. [1]

المطلب الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي:

تمثل عملية لرصد درجة الالتزام التنظيمي لدى الافراد داخل المنظمة احدى العمليات التي تسعى المنظمة للوقوف على نتائجها، وقد تتحمل في سبيل ذلك تكاليف متعددة، وتتباين مقاييس الالتزام التنظيمي من حيث طبيعتها ومكوناتها وتنقسم الى مقاييس موضوعية وذاتية كالتالي:

[1] محمد إسماعيل داود الجماصيصي، "**العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدي العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع –غزة** –رسالة ماجيستير في القيادة والادارة. الأكاديمية الادارية والسياسية للإدارات العليا غزة، 2016، ص16_18.

- **المقاييس الموضوعية:** يذكر بان المقاييس الموضوعية هي طرق بسيطة تهدف الى التعرف على مستوى الولاء، وذلك من خلال تحليل الظواهر السلوكية للفرد، مثل:

- **رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة:** وتظهر من خلال ما يبديه في حديثه مع زملائه او مع افراد خارج العمل عن الرغبة في البقاء، او الرغبة في ترك العمل.
- **مستوى الأداء:** فالأداء العالي يصدر غالبا عن الافراد ذوي الالتزام المرتفع، ويظهر ذلك من خلال عملية تقييم الأداء التي لابد ان تتضمن معايير لقياس الالتزام.
- **دوران العمل:** يمكن ان يؤخذ معدل دوران العمل المرتفع الناتج عن ترك العاملين للعمل، وعدم رغبتهم في البقاء بالمنظمة كمؤشر على انخفاض مستوى الولاء.
- **حوادث العمل:** حيث ان زيادة نسبة الحوادث تدل على اللامبالاة وعدم الاكتراث بمعايير وإجراءات السلامة من قبل العاملين، ويعتبر ذلك دليلا على انخفاض الالتزام لدى هؤلاء العاملين.

- **المقاييس الذاتية:** يعتمد هذا النوع من المقاييس على مجموعة من الأسئلة تهدف الى التعرف على مستوى الولاء لدى الافراد وذلك من خلال توجهها للأفراد أنفسهم، فهي مقاييس مباشرة للولاء كما انها هي الأكثر استخداما لدى الباحثين والمنظمات وذلك نظرا لسهولتها وقد تناول عدد من الباحثين هاته المقاييس، مكان من بينها:

- **مقاييس بورتر وزملائه 1973:** يهدف الى قياس درجة التزام الافراد بالمنظمة وولائهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهدافها، وقبولهم بقيمها، ويستخدم المقياس لوصف الالتزام بشكل عام، ويطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي.
- **مقياس مارش ومانري 1977:** يهدف لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة، وتعزيز استحسان المنظمة، وحث الفرد للالتزام بقيم العمل، والولاء لها حتى اقالته للتقاعد، وأخيرا ابراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

- **مقياس جوش وزملاءه 1978:** يهدف لقياس الالتزام التنظيمي القيمي من خلال التعرف على القيمة التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

- **مقياس كوردن وزملائه 1980:** يهدف الى الاستدلال على الالتزام التنظيمي من خلال أربعة ابعاد وهي: الولاء، المسؤولية، الرغبة في العمل، الايمان بالمنظمة، وقد ساهمت في بناء هاته المقاييس ثلاثة مصادر وهي: المقابلات لتحديد خصائص المشاعر القيم والاعمال المتعلقة بالانتماء للمنظمة، ومراجعة الادبيات التي ركزت على قياس الالتزام، في حين ضم المصدر الثالث استبانة تحتوي على فقرات ذات مؤشرات إيجابية وأخرى سلبية.
- **مقياس ماير والين وسميث 1993:** تم اعداد المقياس لقياس الولاء العاطفي المبني على الرغبة ، و الولاء الاستمراري المبني على الحاجة ، و الالتزام المعياري المبني على الشعور بالواجب ، و تكون هذا المقياس في صورته الاصلية من ثماني فقرات لقياس كل نوع من الأنواع الالتزام و هو سباعي الاستجابة، وقد اعده كل من الين و ماير عام 1990، و تم تطوير هذا المقياس ليصبح بصورته النهائية مكون من ستة فقرات لكل نوع من أنواع الالتزام و هو خماسي الاستجابة ،و قد اعده الين و ماير و سميث عام 1993.و ينصح كل من **الين** و **ماير** ولأغراض تطبيق الاستبانة بان يقوم الباحثين بتغير فقرات ترتيب الاستبانة لدى الشروع بمسح اراء العينة ، و بالتالي يحصلوا على استجابات المبحوثين على الاستبانة ككل ،كما يرى **الين** و **ماير** انه من الاجدر التعامل مع الالتزام بنظرة كلية لدى اختبار علاقته بمتغيرات أخرى، أي ان التعامل مع مكونات الالتزام الثلاثة بشكل مستقل قد يشوبه عدم الدقة في النتائج ، لان هاته الابعاد متداخلة و يؤثر كم منها على الاخر، و بالتالي تشترك معا بأحداث التغيير.

- **مقياس جرينبيرج وبارون 2004:** يتكون هذا المقياس من اثنتا عشر فقرة لقياس ابعاد الالتزام التنظيمي، حيث قسم هذا المقياس الى ثلاثة أجزاء موزعة بواقع أربع فقرات لكل بعد من ابعاد الالتزام وهي: الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري.[1]

[1] عاشور ابتسام، **الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية**، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير تنظيم وعمل قسم العلوم الاجتماعية وكلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2014ص19.

خلاصة الفصل:

يعتبر الالتزام التنظيمي العملية التي يحدث فيها التطابق بين اهداف الفرد واهداف المنظمة أي ان كل من الفرد والمنظمة في الأخير يرى قيمة مضافة.

فمن المفيد النظر الى الالتزام التنظيمي انه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه لذا عليها استخدام العديد من الإستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر انه غير ملائم بمعنى الحصول على الالتزام التنظيمي بطريقة صحيحة حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بمؤسسة الأدوية صيدال _المدية_

تمهيد:

بعد ان تطرقنا في الجانب النظري لمجموعة من المتغيرات المتمثلة في الإدارة بالمشاركة وأثرها على الالتزام التنظيمي، فان كل ذلك يبقى مجرد مفاهيم نظرية إذا لم تنتقل للميدان لاكتشاف أثر الإدارة بالمشاركة على الالتزام التنظيمي في مقر الإنتاج –المدية لمجمع صيدال، حيث ان الدراسة التطبيقية تستلزم التطبيق بالإضافة الى ذلك الجانب التطبيقي لا يأتي من فراغ بل يعتمد على مجموعة من الأطر النظرية لذلك من المنطقي تخصيص هذا الفصل لدراسة أثر الإدارة بالمشاركة على الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة. وقد تم تطرق في هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: بطاقة فنية عن مقر انتاج الادوية –المدية –.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة صيدال لولاية المدية.

سنتناول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وكذا تاريخ نشأتها وأهم محطاتها، ومن ثم نعرج على عرض الهيكل التنظيمي من حيث المخطط والمهام، وأخيرا نقدم معلومات حول اهداف مؤسسة صيدال.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة صيدال.

يعتبر مقر الإنتاج صيدال بالمدية مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم راس مال اجمالي يقدر ب 2.5 مليار دينار جزائري، تم انشاءه سنة 1984 متحصل على شهادة الجودة الايزو 9002 سنة 1994م وشهادة الايزو 9001 سنة 2000م من الجمعية الفرنسية للتدقيق والجودة.

ويتم تعريفه وفق المعطيات التالية:

- **المؤسسة:** م.ع.ا /شركة ذات أسهم براس مال قدره 2.500.000.00 دج
- **العنوان:** طريق الخميس ص.ب 33 المدية، الجزائر.
- **رقم الحساب البنكي: ق**.ش.ج المدية رقم 00400110401707760184/
- **الموقع الالكتروني:** WWW.SAIDALGROUPE.DZ

يقع المقر 100 كم جنوب الجزائر العاصمة على مساحة تقدر ب 33 هكتار، يتوفر على

– عمارتي انتاج منتجات تامة الصنع تخصيص صيدلاني، الأولى مكرسة لعائلة البينيسيلينة والأخرى للمنتجات الغير بينيسيلينية

– عمارة لإنتاج المواد الاولية بالتجزئة عن طريق التركيب الكيمائي انطلاقا من المنتجات المخمرة

– عمارة لتصنيع الادوية المخمرة باستعمال طريقة التجزئة

- بالإضافة الى مطبعة عامة ضرورية لمختلف وظائف التعبئة والتغليف والخدمات

بدا المركب بالإنتاج سنة 1988م، واختص في انتاج الاشكال الجنسية التالية: حقن، كبسولات، مراهم، مشروبات، أقراص، مساحيق.

المطلب الثاني: تاريخ نشأة مقر انتاج المدية

يمثل موقع انتاج المدية مشروعا ضخما اسند انتاجه الى الشركة الإيطالية CTIPلما تملكه هذه الأخيرة من خبرة وتكنولوجيا دقيقة فيما يخص المنشآت الصيدلانية، وما تتميز به من خصوصيات وقد تم انشاءه عبر عدة خطوات اتخذتها الدولة الجزائرية وهي:

-في 1972/05/06 تم عرض مناقصة دولية بشأن انشاء مركب للمضادات الحيوية، وقد تم اختيار المسؤولين على المؤسسة الإيطالية نظرا لعروضها المناسبة والمقبولة.

- في 1977/05/05 تم التوقيع على عقد الإنجاز بين الجزائر والمؤسسة الإيطالية.

- وفي 1977/06/30 تسلمه المؤسسة انتاج الشغل

- وفي 1978/02/12 باشرت المؤسسة انجاز الشغل

قدرت مدة الإنجاز ب 50 شهرا، أي ما يعادل أربع سنوات وشهرين وقد قامت المؤسسة الإيطالية بإنجاز هذا المشروع بمشاركة بعض اهم المؤسسات الوطنية وهي:

- الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

- الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية.

- المؤسسة الوطنية الكيميائية.

بعد تسليم المشروع في 1982/04/12 تم وضعه تحت تصرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية من اجل استغلاله في انتاج مختلف المواد الكيميائية.[1]

وفي سنة 1986 بدا استغلاله من طرف مؤسسة صيدال حيث خصص لإنتاج المضادات الحيوية تحت الرخصة الإيطالية

LICENCE.I.B. ITALIE

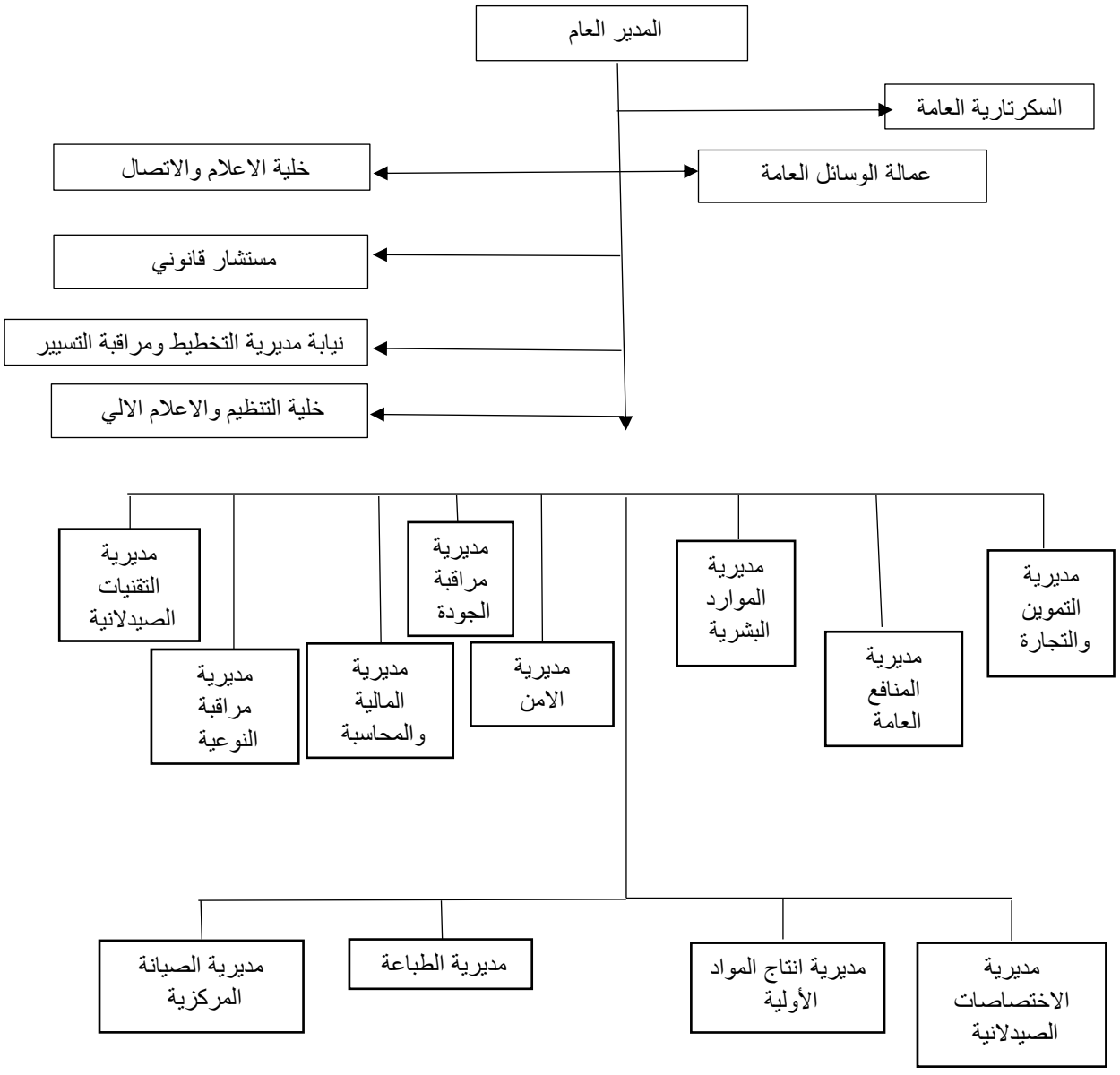
وفي يوم الثلاثاء 04 أكتوبر 1988 تم تدشين المركب من طرف رئيس الجمهورية الراحل الشاذلي بن جديد.

وفي نفس السنة قامت المؤسسة الوطنية للصناعة الكيميائية بتحويل مركب المضادات الحيوية الى مؤسسة جديدة تحت اسم صيدال لكن بعد إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية تم تحويله الى فرع من فروع مجمع صيدال ككل وقد دخل الفرع بصفة رسمية في استقلالية التسيير في 1998/02/02 تحت اسم فرع انتبيوتيكال ابتداء من تاريخ 2014/01/01 تم حله وادماجه ضمن المؤسسة العمومية الاقتصادية شركة ذات أسهم المسمات المجموعة الصناعية صيدال.

[1] محمد فهيس، مركز الإعلام والتوثيق، وثائق رسمية من المؤسسة يوم 2023/04/30.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمقر انتاج المدية:

الشكل(04): الهيكل التنظيمي لمقر انتاج المدية



مصدر: الوثائق الرسمية صيدال.

يمكن توضيح مهام كل من المدير العام والمديريات المساعدة كالتالي:

أولا: الإدارة العامة للموقع: والتي تمثل فيمايلي

1. **الرئيس المدير العام:** مهمته إدارة وضع سياسات منبثقة من الاستراتيجيات العامة للمجمع على المدى القصير، المتوسط والبعيد من الجل ضمان نمو اقتصادي وتوسيع الفرع.
2. **خلية الاعلام والاتصال: من** مهامها وضع خطط اتصالية داخلية للمقر بالتناسب مع السياسات الاتصالية العامة.
3. **خلية التنظيم والاعلام الي:** تتابع تكييف الهياكل المنتظمة ونضم المعلومات مع السياسات التنظيمية للمقر والمجمع ككل.
4. **المساعد القانوني:** مهمته التكفل بالدفاع عن مصالح المقر ومتابعة القضايا القانونية والقضائية الخاصة بالمؤسسة.
5. **مساعد العلاقة الخارجية: مكلف** بتحضير الملفات المرتبطة بالمهام الخارجية وتقديم المعلومات عن المؤسسة المنافسة والمتعاقد معها وكذا العلاقات مع الزبائن والموردين والشركاء.
6. **خلية المشاريع: مهمتها** متابعة انجاز المشاريع الجديدة داخل المقر، خاصة مشاريع الشراكة.
7. **مديرية الوسائل العامة: تقع** على عاتق هاته المديرية القيام بتزويد الوحدة ككل بالوسائل المكتبية المتعددة مثل المكاتب، الأقلام الأوراق، أجهزة الاعلام الي، وسائل التنظيف، كما تعد مسؤولة عن حضيرة النقل.
8. **المساعد المكلف بالبيئة:** مكلف بتطبيق سياسات البيئة المتبعة من طرف المقر على جميع المستويات.
9. **خلية التدقيق والمراجعة والتحليل الشامل: مهمتها** الرقابة الداخلية وتدقيق الحسابات ووضع لوحات خاصة بتسيير الموقع.

ثانيا: المديريات الأساسية: وتتمثل فيما يلي

- **مديرية التقنيات الصيدلانية: مهمتها** ضمان تطبيق مجموعة القواعد التقنية والإدارية بهدف حماية الصحة.
- **مديرية الاختصاصات الصيدلانية:** هدفها انتاج مختلف الأنواع من الادوية بالجودة والكمية المحددتين.

- **مديرية مراقبة النوعية:** مهمتها ضمان الرقابة على انتاج المواد الأولية {شروط التخزين ومحيط العمل والقيام بالصيانة وتصليح الآلات المعطلة}
- **مديرية المالية والمحاسبة تقوم ب:**

- التسيير المالي للمؤسسة.
- إدارة التدفقات النقدية.
- انجاز العمليات للخزينة.
- التعامل مع الموردين في المجال المالي كالقروض ..... الخ
- المحاسبة العامة للمخزونات.

- **مديرية الموارد البشرية تقوم ب:**

1. التسيير المالي للمؤسسة.
2. مراجعة تنظيم الهياكل.
3. تسيير فعلي للعمال (الأجور، العطل، المرض .....الخ)
4. ضبط وتحسين كيفية التسيير.
5. اختيار وتعيين العمال وترقيتهم.

- **مديرية التموين والتجارة:** تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار، مواد التعليب، مستهلكات المخابر وغيرها من الوسائل اللازمة للإنتاج، كما يقع على عاتقها القيام بعملية التفاوض مع الموردين وتثبيت عقود الشراء.
- **المديرية التقنية الصيدلانية:** هذه المديرية تقوم على مراقبة وتدقيق وفحص المواد الصيدلانية التي تصنع داخل المركب، وهي بهذا تساهم في ضمان النوعية.
- **مديرية المخابر:** هذه المديرية تقوم بتحليل الادوية، ومراقبة النوعية وضمان الجودة.
- **مديرية الطباعة: هذه** المديرية تقوم بإنجاز كل وسائل الطباعة المستعملة في الإنتاج مثل الغلافات، أوراق كيفية استعمال الدواء ...الخ، كما تختص في طباعة المنشورات الخاصة

بالزبائن، وتعمل هذه المديرية بصفة مستمرة على تطوير النوعية وتلبية حاجيات المركب بالإضافة الى تطوير العلاقات مع المؤسسات الأخرى خارج الوطن وداخله.

- **مديرية انتاج المواد الأولية: تقوم** ب:

- انتاج المواد الأولية التي تدخل بدورها في انتاج الادوية
- مراقبة الإنتاج وزر التحكم في تسيير الانتاج، مع العلمان المواد الأولية المنتجة تستهلك على مستوى الوحدة، كما انها تباع أيضا للدول الأخرى مثل إيطاليا، الهند، الصين، الأردن ..... وغيرها.

المطلب الرابع: اهداف المقر

تعددت اهداف الفرع الى اهداف اقتصادية وأخرى اجتماعية نذكر منها ما يلي:

1. **الأهداف الاقتصادية:** تتمثل في زيادة المردودية لأجل المنافسة، البحث والتطوير في جميع المجالات وخاصة المجال الصيدلاني، تحقيق اقصى ربح وتعظيمه، تحقيق نتائج صافية وراس مال صافي لتحقيق استقلالية مالية.

ومن اجل ان يتمكن الفرع من الاندماج الكلي والتام في سياسة اقتصاد السوق والتحكم في مسار المنافسة:

- تحسين نظام التموين وذلك باللجوء الى استعمال تدقيق الحسابات والتصديق عليها للممولين المحليين والأجانب.
- تحسين جهاز الإنتاج والاستغلال الأمثل لقدراته الإنتاجية بالخصوص فيما يتعلق بالمنتجات ذات الاستهلاك الواسع.
- تطوير سياسة ترقية المنتجات.
- تحسين العلاقة مع الزبائن.
- ادخال شبكة معلوماتية في تسيير الهياكل.

2. **الأهداف الاجتماعية:** تتمثل في:

- توفير مناصب شغل.

- تحسين الرواتب حسب الوظائف مع العاملين
- منح تحفيز للعاملين.
- المساهمة المالية.
- الترقية.[1]

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع العامليين في مؤسسة صيدال بمختلف الأصناف. أما بالنسبة للعينة، تتكون من عامليين وعددهم 30 موزعين كما يلي في الجدول التالي:

البيانات الشخصية		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	15	50%
	انثى	15	50%
الفئة العمرية	من 20الى 30سنة	10	33 ,3%
	من 31الى 41سنة	14	46,7%
	من 42الى 52سنة	2	6,7%
	أكثر من 52سنة	4	13 ,3%
الصفة	عون تنفيذ	9	30%
	عون تحكم	8	26,7%
	إطار	13	43,3%
المستوى التعليمي	ثانوي	9	30%
	بكلوريا	5	16,7%
	تكوين خاصة	4	13,3%
	ليسانس	5	16,7%

[1] محمد فهيس، **مركز الإعلام والتوثيق**، وثائق رسمية من المؤسسة يوم 2023/04/30.

	ماجيستير	6	20%
	دكتوراه	1	3, 3%
الخبرة	اقل من 5 سنوات	3	10%
	من 5الى 10سنوات	14	46,6%
	من 10 الى 15سنة	5	16,7%
	أكثر من 15 سنة	8	26,7%

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على برنامج spss.

التعليق على الجدول:

نلاحظ ان هنالك تساوي بين الذكور والاناث من حيث العدد، ومن حيث الفئة العمرية حققت أكبر قيمة من ال 31الى 41 سنة بنسبة 46،7 بالمئة وحققت اقل قيمة من 42الى 52سنة بنسبة6 ,7 بالمئة ومن حيث المنصب لوحظ ان منصب الإطار حقق أكبر نسبة والتي هي 43،3 بالمئة وحقق عون التحكم اقل قيمة وهي 26،7 بالمئة، ومن ناحية المستوى التعليمي أكبر نسبة تحصل عليها المستوى الثانوي بنسبة 30 بالمئة واقل قيمة مستوى الدكتوراه بنسبة 3،3 بالمئة.

اما بالنسبة للخبرة فنلاحظ ان اعلى قيمة للأقدمية سجلت من ال 5سنوات الى 10 سنوات بنسبة 46،7بالمئة واقل قيمة سجلت في اقل من 5سنوات بنسبة 10 بالمئة.

المطلب الثاني: الاستبيان:

تم تطوير الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع متعلقة بالإدارة بالمشاركة ودراسات أخرى تتعلق بالالتزام التنظيمي.

أولا: البيانات الشخصية:

-1الجنس : -ذكر ( ) انثى ( )

- **2 الفئة العمرية:**

- **من 20الى 30 سنة ( ) - من31 الى 41 سنة( )**
- **من 42 الى 52 سنة ( ) - أكثر من 53 سنة( )**

- **3 الصفة:**
- **إطار ( ) - عون تحكم ( ) - عون تنفيذ ( )**

- **4 المؤهل العلمي:**

- **تكوين خاص ( ) - ثانوي ( )**
- **بكلوريا ( ) - ليسانس ( )**
- **ماستر/ماجستير ( ) - دكتوراه ( )**

- **5 سنوات الخبرة:**

- **اقل من 5 سنوات ( ) -من 5 ال 10 سنوات( )**
- **-من 10 ال 15 سنة ( ) -اكثر من 15 سنة ( )**

المحور الأول: الإدارة بالمشاركة:

الرقم	عبارة القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	البعد الأول: الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات					
01	أتحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في الوقت المناسب.					
02	توفر إدارة المؤسسة المعلومات اللازمة للعاملين.					
03	يفهم العاملون أدوارهم نتيجة لتوفر المعلومات.					
04	تسهم إتاحة المعلومات في المؤسسة حاليا في توحيد وضوح الاهداف.					
05	أشارك زملائي المعلومات والبيانات					
06	تسهم مهارات الاتصال العالية بينك وبين زملائك في تسهيل إنجاز المهام					
	البعد الثاني: بناء فرق العمل					
07	يزيد عملي ضمن الجماعة من التزامي في العمل.					

08	تعطى الأولوية لاحتياجات فريق العمل.					
09	تهتم إدارة المؤسسة بإكساب العاملين مهارات جديدة بشكل مستمر.					
10	تحرص المؤسسة على جذب ذوي الخبرات العالية لتعيينهم.					

البعد الثالث: تفويض السلطة

11	تقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية.					
12	تحضى مبادرات واجتهادات العاملين تشجيع ودعم من طرف الإدارة.					
13	تسمح لك إدارة المؤسسة حرية اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز عملك.					
14	تشارك في وضع أهداف المؤسسة في حدود مجال تخصصك.					

البعد الرابع: تحفيز العاملين

15	يشجعني رئيسي على تحمل مسؤوليات أكبر					
16	يتميز نظام الحوافز المعمول به بالعدالة					
17	يشعرك رئيسك بأهمية وظيفتك ضمن المؤسسة					
18	تتوقع منك إدارة المؤسسة تحقيق نتائج جيدة باستمرار					

البعد الخامس: التدريب.

19	أثق بقدراتي عند القيام بعملي					
20	تمتلك المهارات الضرورية للقيام بمهامك					

21	تثق إدارة المؤسسة بقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة					
22	توافق على مضمون التدريب التي تقدمها المؤسسة					

الالتزام التنظيمي:

الرقم	عبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تستحق مؤسستي الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها					
02	اشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد افراد هذه المؤسسة					
03	اعتبر قرار ارتباطي بهذه المؤسسة قرارا صائبا					
04	يشعرني مناخ العمل في المؤسسة بالراحة والسعادة					

الالتزام الاستمراري:

07	أتطلع لبناء مسار مهني متميز في مؤسستي					
08	اريد البقاء في عملي الحالي حتى لو توفرت لي فرصة أخرى					
09	تستحق مؤسستي الوفاء والإخلاص من قبل الجميع					
10	ابذل اقصى جهد لإثبات عضويتي داخل المؤسسة					

الالتزام المعياري:

12	اتحدث مع أصدقائي عن مؤسستي باعتبارها مكانا رائعا للعمل					
13	اشعر بالاعتزاز وانا اتحدث للأخرين عن مؤسستي					
14	هناك توافق بين قيمي وقيم المؤسسة التي اعمل بها					
15	ادافع باستمرار عن سمعة وصورة مؤسستي في المجتمع					

المطلب الثالث: أدوات الدراسة:

أولا: SPSS: هي مجموعة من البرامج التي تحلل البيانات العلمية المتعلقة بالعلوم الاجتماعية. يوفر SPSS بيئة نمذجة بصرية سريعة تتراوح من النماذج الأصغر إلى الأكثر تعقيدًا. يتم استخدام البيانات التي تم الحصول عليها من SPSS للمسوحات، وجمع البيانات، وأبحاث السوق، وما إلى ذلك.

ثانيا: مقاييس النزعة المركزية: هي عبارة عن مجموعة من المقاييس تصف نقطة تجمع المشاهدات، وقد تأسس هذا النوع من المقاييس على يد الباحث الإنجليزي فرانسيس جالتون، ومن أهم مقاييس النزعة المركزية المتوسط الحسابي والوسيط وكذلك المنوال.

ثالثا: معادلة الانحدار الخطي المتعدد: هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستعمل لتقدير قيم سابقة ولتنبؤ قيم مستقبلية.

رابعا: مقاييس التشتت: هو عبارة عن مجموعة من المقاييس التي يستخدمها علماء الإحصاء؛ وذلك ليتمكنوا من تحديد الدرجة الخاصة بانحراف البيانات وذلك عن القيمة الوسطية.

المطلب الرابع: منهجية الدراسة الكيفية (المقابلة)

كما كانت لنا مقابلة معمقة مع مسؤول مركز الإعلام والتوثيق، بمؤسسة صيدال حول اليات تطبيق نظام الادرة بالمشاركة. وتمحورت اسئلتنا فيمايلي:

- **أسئلة متعلقة بالتعريف بالمجيب**
- **السؤال الأول:** كانت المؤسسة قد اتخذت العديد من القرارات طيلة السنة الحالية، ما مدى مشاركة العاملين في اتخاذ هذه القرارات؟
- **السؤال الثاني:** قدم لنا أمثلة حول القرارات التي شارك العمال في تخاذاها؟
- **السؤال الثالث:** كيف تتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؟

- **السؤال الرابع:** هل يتشاور مدير الإنتاج مع عماله في حالة وقوع مشاكل مع العمل الإنتاجي
- **السؤال الخامس:** هل يتم مشاركة العاملين في تحديد طرق وأساليب العمل؟ وكيف ذلك
- **السؤال السادس:** هل يتم توزيع النتائج السنوية على العمال بمختلف مستوياتهم؟
- **السؤال السابع:** هل هناك إمكانية مشاركة العمال في رأسمال المؤسسة؟ وكيف ذلك؟

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة:

المطلب الأول: عرض نتائج الإستبيان:

المحور الأول: الإدارة بالمشاركة:

البعد الأول: الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
01	أتحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملك في الوقت المناسب.	4 .16	0.59	1
02	توفر إدارة المؤسسة المعلومات اللازمة للعاملين.	3.63	0.88	6
03	يفهم العاملون أدوارهم نتيجة لتوفر المعلومات.	3.86	0.73	3
04	تسهم إتاحة المعلومات في المؤسسة حاليا في توحيد وضوح الاهداف.	3.76	0.77	5

05	أشارك زملائي المعلومات والبيانات	4.06	0.69	2
06	تسهم مهارات الاتصال العالية بينك وبين زملائك في تسهيل إنجاز المهام	3.8	0.55	4

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على برنامج spss.

التعليق على الجدول

نلاحظ ان عبارة (اتحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في الوقت المناسب) حققت أكبر قيمة للمتوسط الحسابي بقيمة 4,16 حيث سجلت عبارة (توفر إدارة المؤسسة المعلومات اللازمة للعاملين) اقل قيمة للوسط الحسابي 3,63.

البعد الثاني: بناء فرق العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	يزيد عملي ضمن الجماعة من التزامي في العمل.	4.16	0.91	1
2	تعطى الأولوية لاحتياجات فريق العمل.	4.1	0.8	2
3	تهتم إدارة المؤسسة بإكساب العاملين مهارات جديدة بشكل مستمر.	3.4	1.22	3
4	تحرص المؤسسة على جذب ذوي الخبرات العالية لتعيينهم.	3.2	1.12	4

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على برنامج spss.

التعليق على الجدول:

نلاحظ ان عبارة (يزيد عملي ضمن الجماعة من التزامي في العمل) حققت أكبر متوسط حسابي بقيمة 4,16 وحققت عبارة (تحرص المؤسسة على جذب ذوي الخبرات العالية لتعيينهم) اقل قيمة 3,2.

البعد الثالث: تفويض السلطة

الرقم	العبارة.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية	3.33	1.06	3
2	تحضى مبادرات واجتهادات العاملين تشجيع ودعم من طرف الإدارة.	3.23	1.04	4
3	تسمح لك إدارة المؤسسة حرية اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز عملك.	3.7	1.08	1
4	تشارك في وضع أهداف المؤسسة في حدود مجال تخصصك.	3.4	1.06	2

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على برنامج spss.

التعليق على الجدول:

تبين من خلال الجدول ان العبارة (تسمح لك إدارة المؤسسة حرية اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز عملك) أكبر قيمة للمتوسط الحسابي بقيمة 3,7 كما حققت اقل قيمة للمتوسط الحسابي 3,23 عبارة (تحضى المبادرات واجتهادات العاملين تشجيع ودعم من طرف الإدارة)

البعد الرابع: تحفيز العاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	يشجعني رئيسي على تحمل مسؤوليات أكبر	3.6	1.13	3
2	يتميز نظام الحوافز المعمول به بالعدالة	3.33	1.12	4
3	يشعرك رئيسك بأهمية وظيفتك ضمن المؤسسة	3.63	1.15	2
4	تتوقع منك إدارة المؤسسة تحقيق نتائج جيدة باستمرار	4.00	0.98	1

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على برنامج spss.

التعليق على الجدول:

لوحظ ان عبارة (تتوقع منك إدارة المؤسسة تحقيق نتائج جيدة باستمرار) أكبر متوسط حسابي بقيمة 4 كما حققت عبارة (يتميز نضام الحوافز المعمول به بالعدالة) أدنى قيمة للمتوسط الحسابي بقيمه 3,33.

البعد الخامس: التدريب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	أثق بقدراتي عند القيام بعملي	4.46	0.62	1
2	تمتلك المهارات الضرورية للقيام بمهامك	4.23	0.72	2
3	تثق إدارة المؤسسة بقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة	3.8	1.03	3
4	توافق على مضمون التدريب التي تقدمها المؤسسة	3.26	1.14	4

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات spss.

التعليق على الجدول:

من خلال الجدول تبين لن ان عبارة (اثق بقدراتي عند القيام بعملي) حققت أعظم قيمة للمتوسط الحسابي بقيمة 4,46 وعلى العكس فان عبارة (توافق على مضمون التدريب التي تقدمها المؤسسة) حققت أدني قيمة 3,26 للمتوسط الحسابي.

الابعاد مجتمعة:

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات	3.88	0 .5	2
بناء فرق العمل	3.71	0.71	3
تفويض السلطة	3.41	0.89	5
تحفيز العاملين	3.64	0.89	4
التدريب	3.94	0 .67	1

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات spss.

التعليق على الجدول:

من خلال ملاحظتنا لجدول لأبعاد مجتمعة تبين لنا ان بعد التدريب حقق أكبر قيمة للمتوسط الحسابي والتي هي 3,94 كما يليه بعد الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات بقيمة 3,88ثم يليه في المرتبة الثالثة بعد بناء فرق العمل بقيمة 3,71 ثم بعد تحفيز العاملين في المرتبة الرابعة بقيمة 3,64 وفي المرتبة الأخيرة بعد تفويض السلطة بقيمة 3,41.

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

البعد الأول: الالتزام العاطفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
01	تستحق مؤسستي الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها	3.96	0.92	2
02	اشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد افراد هذه المؤسسة	4	0.94	1
03	اعتبر قرار ارتباطي بهذه المؤسسة قرارا صائبا	3.76	0.97	3
04	يشعرني مناخ العمل في المؤسسة بالراحة والسعادة	3 .3	1.26	4

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على برنامج spss.

التعليق على الجدول:

نلاحظ ان عبارة (اشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد افراد هذه المؤسسة) حققت أكبر قيمة 4 للمتوسط الحسابي بينما عبارة (يشعرني مناخ العمل في المؤسسة بالراحة والسعادة) أصغر قيمة والتي هي 3,3 للمتوسط الحسابي.

البعد الثاني: الالتزام الاستمراري:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	أتطلع لبناء مسار مهني متميز في مؤسستي	3,8	1.06	2
2	اريد البقاء في عملي الحالي حتى لو توفرت لي فرصة أخرى	3,16	1,34	4
3	تستحق مؤسستي الوفاء والإخلاص من قبل الجميع	3,66	1,15	3
4	ابذل اقصى جهد لإثبات عضويتي داخل المؤسسة	4.33	0,71	1

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات spss.

التعليق على الجدول:

نلاحظ ان عبارة (ابذل اقصى جهد لإثبات عضويتي داخل المؤسسة) حققت أعظم قيمة 4,33 للمتوسط الحسابي كما حققت عبارة (اريد البقاء في عملي الحالي حتى لو توفرت لي فرصة أخرى) أدني قيمة 3,16 للمتوسط الحسابي.

البعد الثالث: الالتزام المعياري:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	اتحدث مع أصدقائي عن مؤسستي باعتبارها مكانا رائعا للعمل	3.56	1.1	3
2	اشعر بالاعتزاز وانا اتحدث للأخرين عن مؤسستي	3.6	1.27	2
3	هناك توافق بين قيمي وقيم المؤسسة التي اعمل بها	3.36	1.29	4
4	ادافع باستمرار عن سمعة وصورة مؤسستي في المجتمع	3.76	1.38	1

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات spss.

التعليق على الجدول:

لوحظ من خلال الجدول ان عبارة (ادافع باستمرار عن سمعة وصورة مؤسستي في المجتمع) سجلت اعلى قيمة للمتوسط الحسابي 3,36 كما سجلت عبارة (هنالك توافق بين قيمي وقيم المؤسسة التي اعمل بها) أدني قيمة 3,36 للمتوسط الحسابي.

ابعاد الالتزام التنظيمي مجتمعة:

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
الالتزام العاطفي	3.75	0.84	1
الالتزام الاستمراري	3.74	0.74	2
الالتزام المعياري	3.57	1.06	3

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات spss.

التعليق على الجدول:

من خلال ملاحظتنا للجدول تبين لنا ان الالتزام العاطفي يأتي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3,75 ويليه في المرتبة الثانية الالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي قيمته 3,74 وفي المرتبة الأخير يأتي الالتزام المعياري بقيمة 3,57 للمتوسط الحسابي.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

بدايتا نذكر الفرضيات التي ستكون محل الإختبار وهي:

الفرضية الرئيسة:

هناك تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% للإدارة بالمشاركة على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

الفرضية الفرعية الأولى:

0H : لا يوجد تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% للاتصال الفعال ومشاركة المعلومات على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

1H : يوجد تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% للاتصال الفعال ومشاركة المعلومات على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

الفرضية الفرعية الثانية:

0H : لا يوجد علاقة تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% بين بناء فرق العمل على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

1H : يوجد علاقة تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% بين بناء فرق العمل على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

0H : لا يوجد علاقة تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% بين تفويض السلطة على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

1H : يوجد علاقة تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% بين تفويض السلطة على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

0H : لا يوجد علاقة تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% بين تحفيز العاملين على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

1H : يوجد علاقة تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% بين تحفيز العاملين على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

الفرضية الفرعية الخامس:

0H : لا يوجد علاقة تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% بين التدريب على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

1H : يوجد علاقة تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% بين التدريب على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

لإختبار صحة هذه الفرضيات سنستخدم أسلوب الإنحدار الخطي المتعدد من الشكل:

$$Y=aX1+bx2+cx3+dX4+Ex5+\&$$

حيث:

الإتصال الفعال والمشاركة المعلومات=X1

بناء فرق العمل=X2

تفويض السلطة=X3

تحفيز العاملين=X4

التدريب=X5

من خلال التحليل الإحصائي باستخدام SPSS تحصلنا على النتائج التالية:

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients standardisés			T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,185	,729		-,253	,802
	X1	,368	,275	,217	1,338	,193
	X2	,205	,256	,172	,800	,431
	X3	,154	,185	,163	,832	,413
	X4	,522	,196	,548	2,668	,013
	X5	-,188	,212	-,150	-,888	,383

a. Variable dépendante : y

المصدر: مخرجات.spss

من خلال فحص الجدول تنبن أن معادلة الإنحدار الخطي المتعدد التي تكتب بالشكل التالي:

Y=-1,85+0 ,368X1+0,205X2+0,5X3+0,52X4+0,18X5

الفرضية الفرعية الأولى:

0H : لا يوجد تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% للاتصال الفعال ومشاركة المعلومات على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

1H : يوجد تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% للاتصال الفعال ومشاركة المعلومات على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

نتائج الإختبار:

كما هو مبين في الجدول، نلاحظ أن قيمة SIG = 0,19 أكبر من 0،05 والذي يقودنا لرفض الفرضية القائلة: يوجد علاقة تأثير بين الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات و الإلتزام التنظيمي، وقبول الفرضية الصفرية التي تنفي وجود أثر لمتغير الاتصال الفعال والمشاركة المعلومات و الالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية:

0H : لا يوجد علاقة تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% بين بناء فرق العمل على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

1H : يوجد علاقة تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% بين بناء فرق العمل على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

نتائج الإختبار:

كما هو موضح في الجدول، نلاحظ أن قيمة SIG = 0, 43 أكبر من 0،05 والذي يقودنا لرفض الفرضية القائلة: يوجد علاقة تأثير بين بناء فرق العمل والإلتزام التنظيمي، وقبول الفرضية الصفرية التي تنفي وجود أثر لمتغير بناء فرق العمل والالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

0H : لا يوجد علاقة تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% بين تفويض السلطة على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

1H : يوجد علاقة تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% بين تفويض السلطة على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

نتائج الإختبار:

كما هو مبين في الجدول، نلاحظ أن قيمة SIG = 0, 41 أكبر من 0،05 والذي يقودنا لرفض الفرضية القائلة: يوجد علاقة تأثير بين تفويض السلطة والإلتزام التنظيمي، وقبول الفرضية الصفرية التي تنفي وجود أثر لمتغير تفويض السلطة والالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

0H : لا يوجد علاقة تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% بين تحفيز العاملين على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

1H : يوجد علاقة تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% بين تحفيز العاملين على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

نتائج الإختبار:

كما هو موضح في الجدول، نلاحظ أن قيمة SIG = 0, 01 أقل من 0،05 والذي يقودنا لقبول الفرضية القائلة: يوجد علاقة تأثير بين تحفيز العاملين والإلتزام التنظيمي، ورفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود أثر لمتغير تحفيز العاملين والالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية الخامس:

0H : لا يوجد علاقة تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% بين التدريب على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

1H : يوجد علاقة تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% بين التدريب على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

نتائج الإختبار:

كما هو مبين في الجدول، نلاحظ أن قيمة SIG = 0, 38 أكبر من 0،05 والذي يقودنا لرفض الفرضية القائلة: يوجد علاقة تأثير بين التدريب والإلتزام التنظيمي، وقبول الفرضية الصفرية التي تنفي وجود أثر لمتغير التدريب والالتزام التنظيمي.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,857[a]	,735	,680	,48090

a. Prédicteurs: (Constante), x5, x4, x1, x3, x2

المصدر: مخرجات spss.

من خلال فحص الجدول يتضح أن قيمة المعامل التحديد R2=0,735 ما يعني أن73,5% من المتغيرات الحاصلة على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة صيدال مرتبطة بالتغير الحاصل مع أبعاد الإدارة بالمشاركة.

ولإختبار صحة هذا الإستنتاج نستخدم جدول Anova:

Anova

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,382	5	3,076	13,303	,000[b]

	De Student	5,550	24	,231		
	Total	20,933	29			

المصدر: مخرجات.spss

من خلال الجدول يتضح أن المتغير المستقل (الإدارة بالمشاركة بأبعادها المشتركة) يوثر على المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي) لأن Sig=0,000 أقل من قيمة من0.05، ما يعني أن للعلاقة دلالة إحصائية R2=73,5%

المطلب الثالث: نتائج الدراسة الكيفية (مقابلة)

مقدمة حول الموضوع:

الإدارة بالمشاركة من أحدث أساليب الإدارة ولم يكن الاهتمام به وليد الصدفة، بل كان نتيجة منطقية، للتطورات الحاصلة في مجال الإداري والتقني والاجتماعي وانتشار مفاهيم الدمقراطية في كافة المجالات.

ومن خلال ما سبق قمنا بإجراء المقابلة مع مسؤول مركز الإعلام والتوثيق لمقر الإنتاج – المدية– صيدال بحيث تطرقنا الى بعض الأسئلة وكانت الإجابة كالتالي:

تعريف بالمجيب:

الاسم واللقب: محمد فهيس

الوظيفة: مسؤول مركز الإعلام والتوثيق

الخبرة:26

- **المشاركة في الاتخاذ القرار:**

1. **السؤال الأول:** كانت المؤسسة قد اتخذت العديد من القرارات طيلة السنة الحالية، ما مدى مشاركة العاملين في اتخاذ هذه القرارات؟

ج1 بالطبع هنالك بعض القرارات تأخذ من طرف المدير العام للمقر بالتنسيق والتشاور مع الهيئة القيادية لمقر الإنتاج او وحدات توزيع الادوية. وهنالك قرارات تأخذ من طرف الإدارة العليا للمجمع حيث لا يتم المشاركة العاملين في اتخاذها.

2. **السؤال الثاني:** قدم لنا أمثلة حول القرارات التي شارك العمال في تخاذاها؟

ج2. الجانب النظامي: وفيه يتم تطبيق القرارات ومشاركة في تنفيذها.

الجانب التطوعي: وفيه يتم إعطاء العاملين حرية الاختيار حول تقديم خدمات تطوعية للمقر الإنتاج.

3. **السؤال الثالث:** كيف تتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؟

ج3. يتم ذلك من خلال:

- **اجتماعات دورية:** وهي وسيلة التي يمكن من خلالها التواصل بين مجموعات العمل المختلفة، لمعالجة القضايا التي تمثل تحديات للمؤسسة.
- **استمارات:** وهي وثيقة تتضمن معلومات خاصة، وتقدم عند وظيفة أو أي غرض أخر.
- **الاستبيان:** وهو أحد أساليب مستعملة داخل المؤسسة، وتكون عدد من الأسئلة تسلم للعاملين من أجل جمع المعلومات لتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.
- **صندوق الاقتراحات:** يتواجد داخل المؤسسة ويستخدم للحصول على أراء العاملين حول موضوع المقترح.

- **المشاركة في العملية الإنتاجية:**

1. **السؤال الأول:** هل يتشاور مدير الإنتاج مع عماله في حالة وقوع مشاكل في العمل الإنتاجي؟

نعم يتم يتشاور مدير الإنتاج مع عماله في حالة وقوع مشاكل في العمل الإنتاجي، وذلك من خلال بعقد اجتماع طارئ رئيس الفرقة، رئيس المصلحة، رئيس العمالة.

2. السؤال الثاني: هل يتم مشاركة العاملين في تحديد طرق وأساليب العمل؟ وكيف ذلك؟

لا يتم مشاركة العاملين في تحديد طرق وأساليب العمل، وإنما تكون منصوصة في قوانين يتم إتباع طرق ومنهج إنتاج الصيدلاني.

- **المشاركة المالية:**

1. السؤال الأول: هل يتم توزيع النتائج السنوية على العمال بمختلف مستوياتهم؟

نعم يتم توزيع النتائج سنويا وتقدم هذه المنحة تحفيزية لكل عامل. بحيث عقد مجمع صيدال الجمعية العامة العادية للمساهمين يوم2018/06/26 بمعهد التكوين في الكهرباء والغاز ببن عكنون، حيث تمت المصادقة على تقرير مجلس الإدارة والموافقة على البيانات والنتائج المالية لسنة2017.

وقد قدم رئس مجلس الإدارة السيد محمد نواس عرضا مفصلا حول وضعية المؤسسة، وكذا أفاق مجمع صيدال من جهته قام السيد حكيم تمزي مدير المالية والمحاسبة بتقديم الميزانية المالية للمؤسسة. وبعد الاستماع لقراءة تقرير المجلس الإدارة، وكذا مدققي الحسابات بشأن الحسابات المالية لسنة2017وإلى الشروحات التكميلية المقدمة تم الإعتماد والموافقة على حسابات مجمع صيدال المعلنة بها.

ومن جهة أخرى، فإن الجمعية العامة العادية لمجمع صيدال قررت الشروع إبتداءا من تاريخ 2017/08/01، في توزيع أرباح الأسهم في إطار السنة المالية 2017، بمبلغ قدره خمسة

وأربعون دينار جزائري للسهم الواحد (45.00) وكذا تم تخصيص منحة تحفيزية لكل عامل قدرت ب 125000دج.[1]

2. السؤال ثاني: هل هناك إمكانية مشاركة العمال في رأسمال المؤسسة؟ وكيف ذلك؟

ج2[2] لا يمكن مشاركة العاملين في رأسمال المؤسسة لأن رأسمالها من مجمع.

بحيث يمكنهم شراء أسهم وذلك عن طريق البورصة، بالجزائر العاصمة – شامنوف–.

[1] أخبار صيدال 36، **وزير الصناعة والمناجم في زيارة لمصنع صيدال –قسنطينة–**، النشر الإعلامية للمؤسسة للثلاثي الثاني 2018 www. Saidalgroup. Dz

خلاصة الفصل:

من خلال مناقشة النتائج الإختبار وعرض نتائج التحليل الإحصائي، تبين لنا أنه لا يوجد تأثير للإدارة بالمشاركة على الإلتزام التنظيمي في هذه المؤسسة مما دل على أنها لا تتبنى هذا الأسلوب الإداري الذي يعمل بدوره على تطورها ويساهم في ربح الوقت ورفع المردودية.

وكتعقيب على المقابلة مثلما أشرنا سابقا فإن هدف المقابلة هو رصد مؤثرات حول مدى تطبيق إدارة المؤسسة لمبادئ الإدارة بالمشاركة وقد ركزنا أثناء الحديث مع إطار الذي قمنا معه بالمقابلة على العناصر التالية: المشاركة على العملية الإنتاجية المشاركة في وضع أساليب العمل، المشاركة المالية.

وقد تبين من خلال أجوبة النقاط التالية:

_القرارات التقنية التي يتخذها مدير المؤسسة، يتخذها بناءا على تشاور مع مديري ومسؤولي وظيفة الإنتاج.

- القرارات الإستراتيجية ينفرد بها المدير لوحده.
- يتم مشاركة الأفراد في القرار من خلال أربعة أليات وهي:
- **إجتماعات دورية وروتينية:** عن طريق العصف الذهني.
- **استمارات:** الرصد أراء العاملين حول مشاكل تنظيمية معينة.
- **صندوق الإقتراحات:** يحافظ على أمن.
- لا يشارك العمل في تحديد طرق الإنتاج، ينفرد مدير الإنتاج باتخاذها القرارات لوحده.

وبالتالي نستنتج أن مشاركة العاملين في إتخاذ القرار متوسط.

الخاتمة:

كان هدف دراستنا هو دراسة وتحليل العلاقة بين الإدارة بالمشاركة والالتزام التنظيمي بمؤسسة صيدال بالمدية. ولتحقيق هذا، كان من لازم أن نرصد مستوى تطبيق الإدارة بالمشاركة كمنهج اداري حديث في مؤسسة صيدال، وكاذا معرفة مستوى التزام العامليين بالمؤسسة محل الدراسة بمهامهم الوظائفية.

ولتحقيق هذه الأهداف كان لزاما علينا أن نتناول الموضوع من الناحية النظرية من خلال البحث في المراجع وفي الأدبيات، حيث سمح لنا هدا بالتأصيل النظري لموضوع الدراسة ولمختلف متغيرات وأبعاد الموضوع.

ولاختبار الفرضيات، اعتمدنا على استبيان وتم توزيعه على عينة ميسرة من العامليين في مختلف المستويات من أجل الحصول على بيانات، وقد تم تحليلها احصائيا باستخدام حزمة للعلوم الإجتماعيةSPSS. وتمحورت نتائج دراستنا فيمايلي:

_ تعد الإدارة بالمشاركة من أحدث الأساليب الإدارية المستعملة في تحصيل وتقاسم المعلومات والمعارف.

_ إن تطبيق الإدارة بالمشاركة يحقق أكبر فاعلية لأنها تتم على الطريقة الديموقراطية.

_ تؤدي الإدارة بالمشاركة إلى زيادة شعور الفرد بدرجة كبيرة من التلاحم بالمنظمة وأهدافها.
_تقلل من مقدار النزاع والصراع بين المشاركين بما يؤدى إلى زيادة القيم المتبادلة والترابط فيما بينهم.

_إن تفعيل الإدارة بالمشاركة في المؤسسات يتطلب مجموعة من الممارسات والإجراءات الجوهرية والتي تتبلور في الإتصال الفعال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، تفويض السلطة، تحفيز العاملين، التدريب.

_ يعد الإلتزام التنظيمي العملية التي يحدث فيها التطابق بين اهداف الفرد واهداف المنظمة أي أن كل من الفرد والمنظمة في الأخير يرى قيمة مضافة.

_ تؤثر الإدارة بالمشاركة بأبعادها المشتركة بشكل إيجابي على الإلتزام التنظيمي حيث تساعد في رفع من معنوياتهم وتحفيزهم وكسب ولائهم توجه المؤسسة.

_ يعتبر الالتزام العاطفي شكل من أشكال الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات وعلاقته بالمشرفين وكذلك درجة إحساس الموظف ببيئته المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار.

_يشير الإلتزام التنظيمي إلى إدراك العاملين للتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة.

_ يعبر الإلتزام المعياري عن شعور العاملين بالالتزام الأخلاقي للاستمرار في العمل في المؤسسة كما يعكس الدرجة التي تتوافق بها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة التطبيقية التي قمنا بإنجازها وقدتنا الى ما يلي:

_ لا يوجد تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% للاتصال الفعال والمشاركة المعلومات على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

_ لا يوجد تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% بناء فرق العمل على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

_ لا يوجد تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% تفويض السلطة الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

_ لا يوجد تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% تحفيز العاملين على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية، ولكن إذا رفعنا معدل الخطر من5 %الى 10%فيمكن قبول صحة الفرضية القائلة أنه يوجد علاقة بين تحفيز العاملين والالتزام التنظيمي.

_لا يوجد تأثير دال احصائيا عند مستوى الخطر 5% التدريب على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال بالمدية.

أما نتائج المقابلة فقد كانت كمايلي:

_بعض القرارات تأخذ من طرف المدير العام للمقر بالتنسيق والتشاور مع الهيئة القيادية لمقر الإنتاج او وحدات توزيع الادوية. وهنالك قرارات تأخذ من طرف الإدارة العليا للمجمع حيث لا يتم المشاركة العاملين في اتخاذها.

_ القرارات التي شارك العمال في تخاذاها الجانب النظامي: وفيه يتم تطبيق القرارات ومشاركة في تنفيذها. الجانب التطوعي: وفيه يتم إعطاء العاملين حرية الاختيار حول تقديم خدمات تطوعية للمقر الإنتاج.

_ تتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، **اجتماعات دورية، استمارات، الاستبيان، صندوق الاقتراحات.**

_ يشارك الأفراد العامليين بالمؤسسة في توزيع الأرباح والنتائج، فيتم توزيع النتائج سنويا لجميع العامليين، وتقدم هذه المنحة تحفيزية لكل عامل.

_ لا يمكن مشاركة العاملين في رأسمال المؤسسة لأن رأسمالها من مجمع.

بحيث يمكنهم شراء أسهم وذلك عن طريق البورصة، بالجزائر العاصمة – شامنوف–.

_ يتشاور مدير الإنتاج مع عماله في حالة وقوع مشاكل في العمل الإنتاجي، وذلك من خلال بعقد اجتماع طارئ رئيس الفرقة، رئيس المصلحة، رئيس العمالة.

لا يتم مشاركة العاملين في تحديد طرق وأساليب العمل، وإنما تكون منصوصة في قوانين يتم إتباع طرق ومنهج إنتاج الصيدلاني.

وفي الختام وعلى ضوء النتائج نقترح مجموعة من **التوصيات** أهمها:

_ تفعيل قنوات الإتصال الفعالة بين جميع مستويات الإدارية.

_منح الفرص للعاملين في مشاركة في إتخاذ القرارات، ما يترتب عليه كسب ثقة العاملين بالمؤسسة.

_تعزيز روح الفريق داخل المؤسسة.

_ قيام بدورات تدريبة لرفع من مستوى العاملين وكتسابهم لخبرات ومهارات جديدة، ما يترتب عليه ضمان الجودة وزيادة في المردودية.

_ تحفيز العاملين ورفع من معنوياتهم ما ينتج عنه ضمان ولائهم.

–توفير شروط ومتطلبات إدارة بالمشاركة.

_هيكل تنظيمي بعيد كل البعد على البيروقراطية.

_تحول من مركزية القرار نحو لا مركزية القرار.

_ضرورة تعين قادة (مدراء رؤساء مصالح)، تتوفر فيهم خصائص القائد الدمقراطي.

_توفير البيئة التكنولوجيا الملائمة.

أفاق الدراسة:

_ الإدارة بالمشاركة وأثرها على الرضا الوظيفي.

_دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين.

_ علاقة الإدارة بالمشاركة بتحسين فعالية عمليات الإنتاج بمؤسسة صيدال.

_ دور الإدارة التشاركية في تحصيل المعلومات.

_ معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسات العمومية.

قائمة المراجع

1-مراجع باللغة العربية:

أ- القرآن الكريم:

سورة الشورى الآية 38.

سورة آل عمران لآية159.

ب- الكتب:

- احسان دهش جلاب، **ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

- الدكتور نور الدين، حروش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى،2011.

- خليل محمد حسن، **مبادئ الإدارة مع التركيز على الإدارة الإعمال**، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان، الإردن2002.

- عبد الكريم بن أعراب، **تسيير المنشأة**، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004.

- فاتن أحمد أبو بكر، **الإدارة المفتوحة**، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2000.

- فتحي عبد الرسول محمد، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية**، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر،2008.

- محسن أحمد الخضيري، **ديمقرطة الإدارة**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.

_ مدحت محمد أبو النصر، **إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة**، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر 2007.

_أحمد وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت،2002.

_أمين عبد العزيز حسن، **إدارة الأعمال**، قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

_حسن حريم، **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، الطبعة3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

–اللوزي موسى، **التطور التنظيمي**، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2003.

سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثالثة،2007.

ت–أطروحات ومذكرات:

- العيادي احمد حميد محمد: **الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين محافظة جدة**: رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط جامعة ام القرى، مكة المكرمة 2000.

- إيناس فؤاد فلمان، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين**، بإدارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية،1429هـ/1428هـ.

-بقلزي كلثوم، كيال حفيظة، **أثر الادارة بالمشاركة على الالتزام التنظيمي**، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز –أدرار– رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي جامعة دراية احمد ادرار ،2018_2019.

_ بومدين يوسف، **دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية:** دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، الحاصلة على شهادة الجودة العالميةISO ، أطروحة دكتورة، في علوم التسيير، وكلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2006.

_ عطاء الله بن فاحص، راضي العنزي، **اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي** أطروحة الدكتورة، تخصص: الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، بالمملكة العربية السعودية،2007 ص 97.

-قلمامي حمزة، **دو ر الإدارة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين**، دراسة حالة– بلدية–حسناوة –ولاية برج بوعريريج– مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة وحكامة محلية، جامعة محمد بوضياف –مسيلة –قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية،2018– 2019.

-ليندة رقام، **التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوابل – بسكرة–**، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر1999.

_ 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، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.

_بوطاوي علي، **أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي**، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر _ بجابة_ مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي –جيجل–2018_2019.

_حسين يرقي، **إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية**: حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.

_سهيلة عبد محمد العمري، **أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين**(الأونروا)في اتخاذ القرارات على أدائهم 27 الوظيفي رسالة ماجستير ادارة العمال، الجامعة السالمية غزة: كلية التجارة ،2010–2011.

_صالح حميمدات، **أثر التسيير بالمشاركة على أداء المؤسسة الإنتاجية:** دراسة ميدانية بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل، رسالة ماجستير في إدارة أعمال المؤسسات، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2006.

_طباخي سناء، **دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين**: دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني رأس الوادي – برج بوعريريج، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المعرفة والمعارف تخصص:

اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة –الجزائر–2010_2011.

_عاشور ابتسام، **الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية**، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير تنظيم وعمل قسم العلوم الاجتماعية وكلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2014.

_محمد إسماعيل داود الجماصيصي، "**العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدي العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع –غزة** –رسالة ماجيستير في القيادة والادارة. الأكاديمية الادارية والسياسية للإدارات العليا غزة، 2016.

_محمد حسين الرفاعي، **الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة**، كلية الإدارة، جامعة دمشق: قدم هذا البحث العلمي استكمالا لمتطلبات درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية جامعة سانت كليمانس العالمية – بريطانيا – النسخة العربية 2009.

ث_ المجلات والدوريات:

-أحمد كردي، **مقالة تفويض السلطة**، كلية التجارة، جامعة الأزهر،2023_04_12.10:45
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277370

_ الدكتور بلمختار محمد رضا، والدكتور بن الأبيض، **الإدارة التشاركي بالأهداف نحو تفعيل المورد البشري** مجلة: سوسيولوجيا– الجزائر، جامعة البليدة2 بتاريخ12–05–2019.

_ خالد منصور الشعيبي، **حلقات الجودة: استخداماتها وفوائدها ومشاكل تطبيقها –** دراسة ميدانية على المصانع الكبرى، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 16، العدد الأول، جامعة الملك عبد العزيز جدة، المملكة العربية السعودية،2002.

_ رقام ليندة، **مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية: واقع وتحديات**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002.

_ محمد بن موسى وسليمان العمري، **دور فرق العمل في بناء المعرفة التنظيمية من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين** (دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة)، مجلة افاق علمية مجلد 12 العدد 1، جامعة زياني عاشور الجلفة، الجزائر ،2020.

_ محمد صخري، **الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإسترتجية بحث حول ماهية الإدارة بالمشاركة**، 08-06-2019.

_ يونس عواد، قدرى عثمان إبراهيم، "**العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء** دمشق"، مجلة للبحوث والدراسات العلمية، (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، المجلد 37، العدد2، جامعة تشرين، سوريا، 2015.

_أخبار صيدال 36، **وزير الصناعة والمناجم في زيارة لمصنع صيدال -قسنطينة-**، النشر الإعلامية للمؤسسة للثلاثي الثاني 2018.

_المركز الدمقراطي العربي، **مجلة الدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية**، تأصيل مفهوم المشاركة السياسية 21-08-2016.

_محمد إبراهيم الضمدي، **الإدارة بالمشاركة-مفهوم وخصائص المجموعة المشاركة**، منهل الثقافة التربوية قسم الثقافة الإدارية 01-11-1431.

_محمد صخري، **الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإسترتجية** بحث حول ماهية الإدارة بالمشاركة، 08-06-2019.

_نوال فرحون، وربيع قرين، **معوقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمدرية التجارة لولاية جيجل،** مجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلة10، العدد10،2021/07/03.

-محمد فهيس، **مركز الإعلام والتوثيق**، وثائق رسمية من المؤسسة يوم 2023/04/30.

المؤتمرات والملتقيات:

- العياشي عنصر، **الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية**، الملتقى الوطني حول: المدينة والمؤسسة غدا وهران الجزائر: مركز 20 البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية22،21، ديسمبر ،1997.

_ سملالي يحضية، **إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 22-23 أبريل، 2003.

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

_ مها مهدي قاسم، **تغيير الثقافة كأحد مداخل إدارة المعرفة**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن27_26أفريل2005.

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

مواقع إلكترونية:

www Saidalgroup. Dz-

-**www.e3arabi.com/money_andbusiness/**ما_هو_النمط_الدمقراطي_في_الإدارة؟/ 2023_04_28/2021_02_17 (12:25).

- **www.starshams.com** تاريخ النشر،2021-05-28، تاريخ الإطلاع10 - 2023_06.

قائمة الملاحق

الملحق (01): الإستبيان الدراسة:

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في تخصص: إدارة اعمالLMD
سيدي (ة) الكريم تحية طيبة...

نتشرف أن نقدم لكم هذه الاستمارة البحثية التي تمثل جزء هاما من مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة اعمال بعنوان: * **الإدارة بالمشاركة وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة حالة مقر الإنتاج صيدال لولاية المدية** * وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات التأثير الإيجابي في اخراج البحث بالمستوى المطلوب، علما ان المعلومات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم الا لغرض البحث العلمي.

لهذا نضع بين ايديكم الكريمة، هذه الاستمارة البحثية راجين ان تمنحونا جزء من وقتكم الثمين والتكريم بالإجابة عن الأسئلة بكل موضوعية وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها.

ولكم جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم لخدمة أغراض البحث العلمي.

من اعداد الطلبة:

- **محمد أمين عرفات ترمول**
- **رياض زموري**

السنة الجامعية: 2023/2022

أولا البيانات الشخصية:

-1الجنس : -ذكر ( ) انثى ( )

- **2 الفئة العمرية:**
- **من 20الى 30 سنة ( ) - من31 الى 41 سنة( )**
- **من 42 الى 52 سنة ( ) - أكثر من 53 سنة( )**
- **3 الصفة:**
- **إطار ( ) - عون تحكم ( ) - عون تنقيذ ( )**

- 4 المؤهل العلمي:

- **تكوين خاص ( ) - ثانوي ( )**
- **بكلوريا ( ) - ليسانس ( )**
- **ماستر ماجستير ( ) - دكتوراه ( )**

- 5 سنوات الخبرة:

- **اقل من 5 سنوات ( ) -من 5 ال 10 سنوات( )**

-من 10 ال 15 سنة ( ) -اكثر من 15 سنة ( )

المحور الأول: الإدارة بالمشاركة:

الرقم	عبارة القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	البعد الأول: الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات					
01	أتحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملك في الوقت المناسب.					
02	توفر إدارة المؤسسة المعلومات اللازمة للعاملين.					
03	يفهم العاملون أدوارهم نتيجة لتوفر المعلومات.					
04	تسهم إتاحة المعلومات في المؤسسة حاليا في توحيد وضوح الاهداف.					
05	أشارك زملائي المعلومات والبيانات					
06	تسهم مهارات الاتصال العالية بينك وبين زملائك في تسهيل إنجاز المهام					
	البعد الثاني: بناء فرق العمل					
07	يزيد عملي ضمن الجماعة من التزامي في العمل.					

08	تعطى الأولوية لاحتياجات فريق العمل.					
09	تهتم إدارة المؤسسة بإكساب العاملين مهارات جديدة بشكل مستمر.					
10	تحرص المؤسسة على جذب ذوي الخبرات العالية لتعيينهم.					

البعد الثالث: تفويض السلطة

11	تقوم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية.					
12	تحضى مبادرات واجتهادات العاملين تشجيع ودعم من طرف الإدارة.					
13	تسمح لك إدارة المؤسسة حرية اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز عملك.					
14	تشارك في وضع أهداف المؤسسة في حدود مجال تخصصك.					

البعد الرابع: تحفيز العاملين

15	يشجعني رئيسي على تحمل مسؤوليات أكبر					
16	يتميز نظام الحوافز المعمول به بالعدالة					
17	يشعرك رئيسك بأهمية وظيفتك ضمن المؤسسة					
18	تتوقع منك إدارة المؤسسة تحقيق نتائج جيدة باستمرار					

البعد الخامس: التدريب.

19	أثق بقدراتي عند القيام بعملي					
20	تمتلك المهارات الضرورية للقيام بمهامك					
21	تثق إدارة المؤسسة بقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة					
22	توافق على مضمون التدريب التي تقدمها المؤسسة					

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي:

الرقم	عبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تستحق مؤسستي الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها					
02	اشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد افراد هذه المؤسسة					
03	اعتبر قرار ارتباطي بهذه المؤسسة قرارا صائبا					
04	يشعرني مناخ العمل في المؤسسة بالراحة والسعادة					

الالتزام الاستمراري:

07	أتطلع لبناء مسار مهني متميز في مؤسستي					

08	اريد البقاء في عملي الحالي حتى لو توفرت لي فرصة أخرى					
09	تستحق مؤسستي الوفاء والإخلاص من قبل الجميع					
10	ابذل اقصى جهد لإثبات عضويتي داخل المؤسسة					

الالتزام المعياري:

12	اتحدث مع أصدقائي عن مؤسستي باعتبارها مكانا رائعا للعمل					
13	اشعر بالاعتزاز وانا اتحدث للأخرين عن مؤسستي					
14	هناك توافق بين قيمي وقيم المؤسسة التي اعمل بها					
15	ادافع باستمرار عن سمعة وصورة مؤسستي في المجتمع					

ملحق (02): نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

Statistiques

		الجنس	الفئة العمرية	الصفة	المستوى التعليمي	الخبرة
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0

المصدر: مخرجات spss.

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أنثى	15	50,0	50,0	50,0
	دكر	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات spss.

الفئة العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 الى 30 سنة	10	33,3	33,3	33,3
	من 31 الى 41	14	46,7	46,7	80,0
	من 42 الى 52	2	6,7	6,7	86,7
	أكثر من 51 سنة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات spss.

الصفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون تنفيذ	9	30,0	30,0	30,0
	عون تحكم	8	26,7	26,7	56,7
	اطار	13	43,3	43,3	100,0

	Total	30	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات spss.

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	9	30,0	30,0	30,0
	بكلوريا	5	16,7	16,7	46,7
	تكوين خاص	4	13,3	13,3	60,0
	ليسانس	5	16,7	16,7	76,7
	ماستر/ماجستير	6	20,0	20,0	96,7
	دكتوراه	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Percentages	percentages valide	percentage cumulé
Valide	اقل من خمس سنوات	3	10,0	10,0	10,0
	من 5 سنوات الى 10سنوات	14	46,7	46,7	56,7
	من 10 الى 15 سنة	5	16,7	16,7	73,3
	أكثر من 15 سنة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات spss.

ملحق (03): نتائج التحليل الوصفي لمحور الإدارة بالمشاركة ومحور الإلتزام التنظيمي.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x11	30	3,00	5,00	4,1667	,59209
x12	30	1,00	5,00	3,6333	,88992
x13	30	1,00	5,00	3,8667	,73030
x14	30	1,00	5,00	3,7667	,77385
x15	30	2,00	5,00	4,0667	,69149
x16	30	2,00	5,00	3,8000	,55086

x21	30	2,00	5,00	4,1667	,91287
x22	30	2,00	5,00	4,1000	,80301
x23	30	1,00	5,00	3,4000	1,22051
x24	30	1,00	5,00	3,2000	1,12648
x31	30	1,00	5,00	3,3333	1,06134
x32	30	1,00	5,00	3,2333	1,04000
x33	30	1,00	5,00	3,7000	1,08755
x34	30	1,00	5,00	3,4000	1,06997
x41	30	1,00	5,00	3,6000	1,13259
x42	30	1,00	5,00	3,3333	1,12444
x43	30	1,00	5,00	3,6333	1,15917
X44	30	1,00	5,00	4,0000	,98261
x51	30	3,00	5,00	4,4667	,62881
x52	30	2,00	5,00	4,2333	,72793
x53	30	1,00	5,00	3,8000	1,03057
x54	30	1,00	5,00	3,2667	1,14269
y11	30	1,00	5,00	3,9667	,92786
y12	30	2,00	5,00	4,0000	,94686
y13	30	1,00	5,00	3,7667	,97143
y14	30	1,00	5,00	3,3000	1,26355
Y21	30	1,00	5,00	3,8000	1,06350
Y22	30	1,00	5,00	3,1667	1,34121
Y23	30	1,00	5,00	3,6667	1,15470
Y24	30	3,00	5,00	4,3333	,71116
Y31	30	1,00	5,00	3,5667	1,10433
Y32	30	1,00	5,00	3,6000	1,27577
Y33	30	1,00	5,00	3,3667	1,29943
Y34	30	1,00	5,00	3,7667	1,38174
X1	30	2,50	4,83	3,8833	,50124
X2	30	2,25	4,75	3,7167	,71539
X3	30	1,00	5,00	3,4167	,89619
X4	30	1,25	4,75	3,6417	,89222
X5	30	2,50	5,00	3,9417	,67812

Y1	30	2,25	5,00	3,7583	,84965
Y2	30	2,00	4,75	3,7417	,74995
Y3	30	1,00	5,00	3,5750	1,06502
X	30	2,23	4,62	3,7200	,63088
Y	30	1,75	4,92	3,6917	,84960
N valide (liste)	30				

المصدر: مخرجات spss.

ملحق (04): نتائج تحليل اختبار الإنحدار المتعدد بين الإدارة بالمشاركة وأثرها على الإلتزام التنظيمي.

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminéesa	Méthode
1	X5, x4, x1, x3, x2[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante: y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

المصدر: مخرجات spss.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,857[a]	,735	,680	,48090

a. Prédicteurs: (Constante), x5, x4, x1, x3, x2

المصدر: مخرجات spss.

Anova

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,382	5	3,076	13,303	,000[b]
	De Student	5,550	24	,231		

	Total	20,933	29			

a. Variable dépendante: y

المصدر: مخرجات spss.

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	−,185	,729		−,253	,802
	X1	,368	,275	,217	1,338	,193
	X2	,205	,256	,172	,800	,431
	X3	,154	,185	,163	,832	,413
	X4	,522	,196	,548	2,668	,013
	X5	−,188	,212	−,150	−,888	,383

a. Variable dépendante: y

المصدر: مخرجات spss.