

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

**دور المشاركة الإدارية للعاملين وفعاليتها في أداء
المؤسسة الاقتصادية**

دراسة حالة: الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية - تبسة

إشراف الدكتورة:

- نوال بوعلاق

من إعداد الطالب:

- فخري بوزراع

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tébessi - Tébessa

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
		رئيسا
		مشرفا ومقرا
		عضوا مناقشا

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2019

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع:

التخصص:

دور المشاركة الإدارية للعاملين وفعاليتها في أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية - تبسة

إشراف الدكتورة:

- نوال بوعلاق

من إعداد الطالب:

- فخري بوذراع

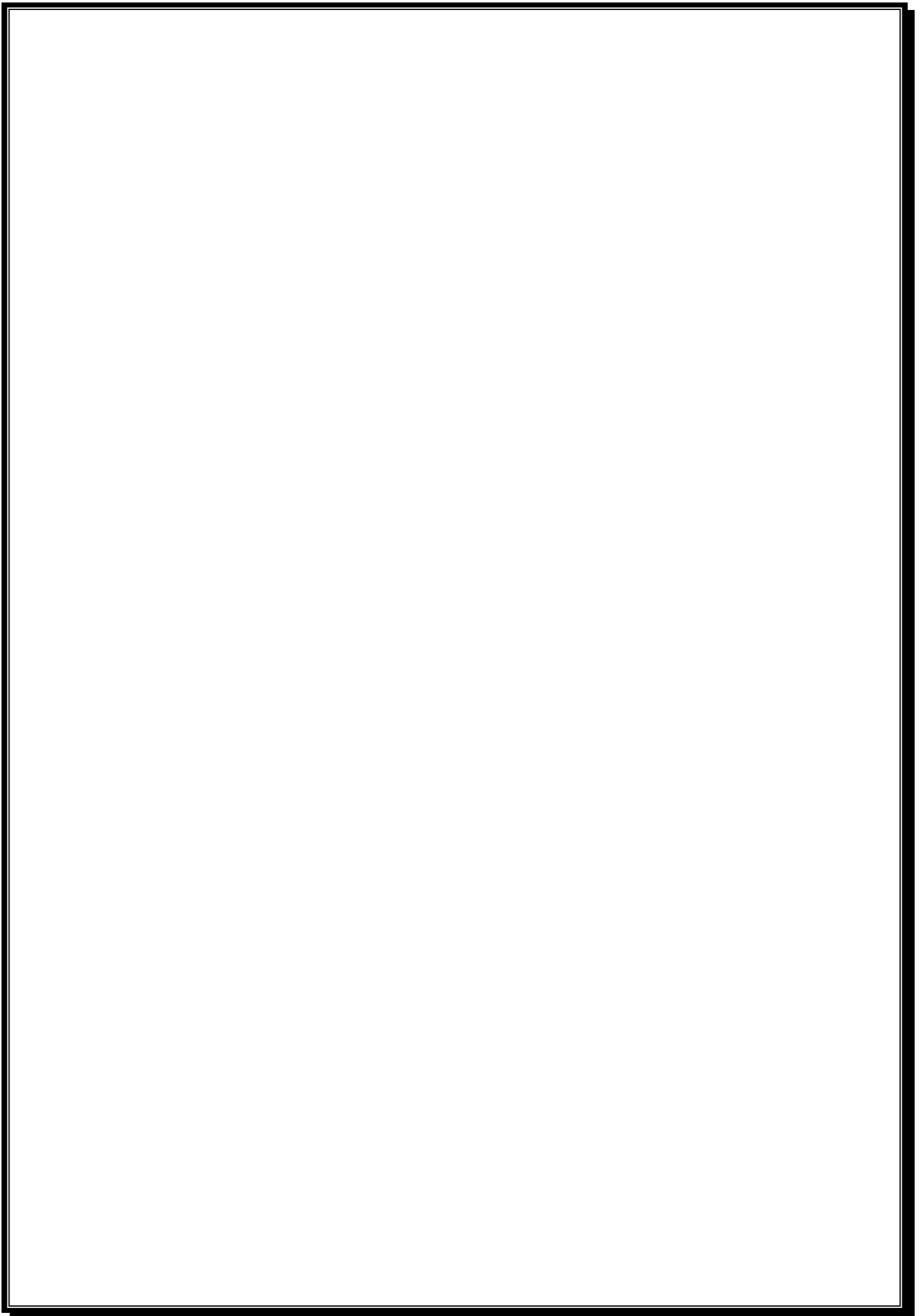
جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Arbi Tébessi - Tébessa

أعضاء لجنة المناقشة:

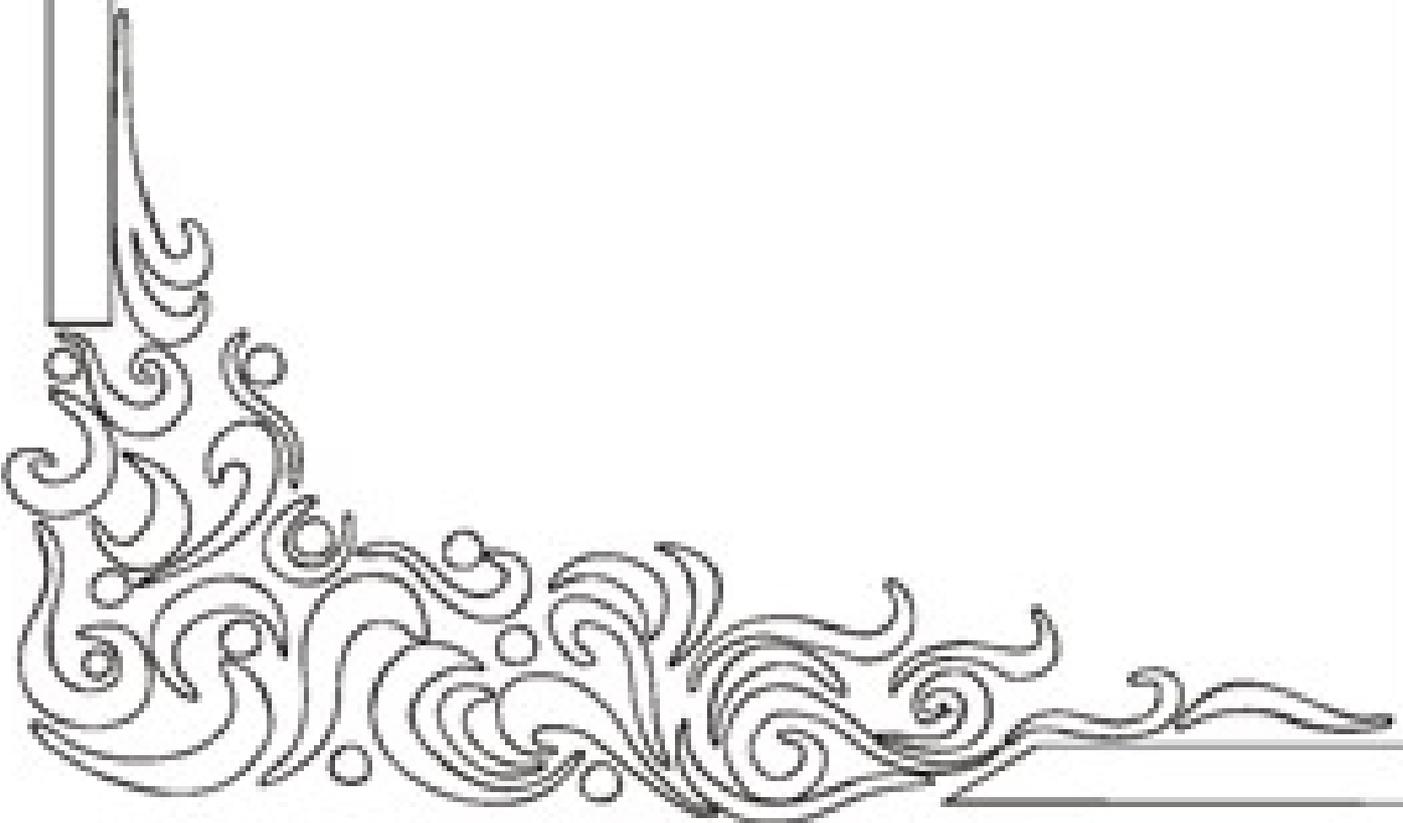
الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
		رئيسا
		مشرفا ومقرررا
		عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-هـ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة بالمشاركة وأداء المؤسسات	
07	مقدمة الفصل
08	المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة بالمشاركة
08	المطلب الأول: البعد التاريخي لمفهوم المشاركة في الفكر الإداري
12	المطلب الثاني: مفهوم المشاركة ومستوياتها
12	أولاً. مفهوم المشاركة
14	ثانياً. مستويات الإدارة بالمشاركة
15	المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات المشاركة
15	أولاً. الآثار الإيجابية للمشاركة
17	ثانياً. الآثار السلبية للمشاركة
19	المطلب الرابع: معوقات المشاركة
21	المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للأداء في المؤسسة
21	المطلب الأول: مفهوم الأداء وخصائصه
21	أولاً. مفهوم الأداء
22	ثانياً. خصائص الأداء
23	المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه
23	أولاً. أنواع الأداء
24	ثانياً. العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة
25	المطلب الثالث: ماهية تقييم وقياس الأداء
25	أولاً. تقييم الأداء
26	ثانياً. مؤشرات قياس الأداء
28	المطلب الرابع: مشاركة العاملين كمدخل لتحسين أداء المؤسسة
28	أولاً. الحاجة إلى التسيير بالمشاركة
31	ثانياً. أهمية المشاركة

31	ثالثا. فوائد النمط التشاركي
33	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
33	المطلب الأول: الدراسات العربية
33	أولا. دراسة مبارك بن بطيحان السهلي (2007)
34	ثانيا. دراسة بدر بن سيف البوسعيدي (2008)
35	ثالثا. دراسة سهيلة عبد محمد العمري (2011)
36	رابعا. دراسة فاطمة بكدي (2015)
37	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
37	أولا. دراسة lightner (1994)
37	ثانيا. دراسة Larry (1999)
38	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
39	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
41	مقدمة الفصل:
42	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
42	المطلب الأول: نبذة حول الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية
42	المطلب الثاني: تنظيم الشركة وأنشطتها
42	أولا. تنظيم الشركة
42	ثانيا. أنشطة الشركة
44	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
44	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
44	أولا. مصادر جمع المعلومات والبيانات
46	ثانيا. مكونات استمارة الاستبيان
46	المطلب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله
46	أولا. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
50	ثانيا. تداول استمارة الاستبيان
54	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
54	أولا. توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس
55	ثانيا. توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الفئة العمرية
56	ثالثا. توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي
57	رابعا. توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

58	خامسا. توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية
60	المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها
60	المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة
60	أولا. تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور المشاركة الإدارية للعاملين
62	ثانيا. تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور أداء المؤسسة الاقتصادية
64	المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
65	أولا. نتائج اختبار الفرضيات الفرعية
66	ثانيا. اختبار الفرضية الرئيسية
68	خلاصة الفصل
70	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	البيان	الرقم
46	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	01
47	معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية	02
48	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور المشاركة الإدارية للعاملين	03
49	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور أداء المؤسسة الاقتصادية	04
50	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	05
50	تداول الاستبيان	06
51	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	07
53	سلم ليكرت الخماسي	08
53	طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي	09
54	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	10
55	توزيع مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية	11
56	توزيع مجتمع الدراسة وفقا للمستوى العلمي	12
57	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي	13
58	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	14
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات محور المشاركة الإدارية للعاملين	15
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور أداء المؤسسة الاقتصادية	16
65	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية	17

قائمة الأشكال:

الصفحة	البيان	الرقم
45	نموذج الدراسة	01
54	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	02
55	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر	03
56	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	04
57	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	05
58	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	06

السيرة النبوية الجامعة



أولاً. تمهيد:

إن عالم اليوم متطور تطوراً مستمراً وسريعاً جداً، وهذا يتطلب منا ملاحظة هذا التطور في مؤسساتنا ومنظماتنا، لكي تعمل في بيئة إدارية صحيحة، قادرة على العمل والتعامل بمرونة، وفهم التطورات التي تحدث باستمرار. وباختلاف أساليب العملية الإدارية وتنوعها وتطورها عبر التاريخ، يبقى الهدف واحداً وهو الحصول على أفضل مردود ممكن من الإمكانيات المتوفرة.

والدوافع التي تدفع العاملين لتحسين جودة الخدمات أو رفع الطاقة الإنتاجية للعاملين هي دوماً، الدوافع المادية والدوافع المعنوية، وجودة الخدمات ورفع الطاقة الإنتاجية تتطلب توفر الإمكانيات المادية والبشرية المناسبة والتقنيات الحديثة.

وحتى تكون المؤسسة في القمة لا بد وأن تواكب التطور، ولا يقصد بالتطور حداثة الآليات والتقنيات، كتبديل الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب، أو تحويل نظام الاتصال من الرسائل إلى الأنترنت والبريد، فهذه الأمور تعد أو تدخل تحت بند نظام العمل، بل نقصد منه تطور الفكر وانفتاحه وتهذيبه وتكامل الأساليب وسموها وأيضاً سمو الأهداف والطموحات وبعبارة أخرى مختصرة نقصد به التطور الإنساني في العلاقات ونمط التعامل ومنهجية العمل داخل المؤسسة سواء في جانب الإدارة أو جانب العاملين في الداخل والخارج. لأن العمل مهما تطور تقنياً أو امتلك من قدرات فإنه يبقى هين العقول التي تديره وتدبر شؤونه، وهذا فرق جوهري حتى بين الدول وأنظمة الحكم.

لقد بات التطور والارتقاء الإنساني اليوم ضرورة تلح على الأنظمة، سواء في الأبعاد السياسية أو الاجتماعية أو الإدارية، وأصبح المعيار الذي يحكم على بعض المؤسسات بالبقاء والنبات.

والنظرة إلى العامل اختلفت عبر مراحل متعددة، فكانت المدرسة الكلاسيكية Classical School والتي تضم عدة تفرعات ونظريات، تختلف في تفاصيلها المنهجية التي تم إتباعها، ولكنها تتفق في افتراضاتها حول ماهية الإنسان ونظرتها المحدودة إليه، حيث ترى فيه كائناً اقتصادياً يمكن التأثير على سلوكه عن طريق المزايا والأجور فقط، وكان فريدريك تايلور وهو أهم رواد هذه المدرسة وصاحب نظرية الإدارة العلمية، من أوائل الذين تحدثوا عن أهمية الحوافز المادية، وافترض أن العاملين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والأجور.

وقد ظهرت نظرية الأهداف عام 1979 لمؤسسها ليثام، ولوك، ومحور هذه النظرية يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف. فإذا كانت للموظفين أهداف فعليهم أن يشاركوا في وضعها وتنفيذها فذلك يحفزهم للعمل. يضاف إلى ذلك، وجود تغذية راجعة مستمرة حول الأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح.

وقبل كل ذلك بقي العامل وحده (ماديا ومعنويا) محور العملية الإدارية والإنتاجية، وظل التركيز عليه باعتباره الوسيلة والهدف في الوقت ذاته، وهو المسبب الأول لرفع الإنتاجية والجودة وتحقيق جميع أهداف المؤسسة.

وتعتبر التشاركية في الإدارة، الأسلوب الإداري الأكثر أهمية بين الأساليب المطروحة، كونها تجاوزت النظريات الإدارية الأخرى، فأصبحت عاملاً مشتركاً بينها. نظراً للدور المحوري والمهم الذي يلعبه الفرد العامل في هذه المشاركة.

ونظراً لدور المشاركة في العملية الإدارية وبخاصة في اتخاذ القرارات، يرى الباحث في هذا البحث الكثير من النتائج حول عملية المشاركة، والكثير من الأساليب وكيفية اختيار الأسلوب الأفضل، وكيف نجد في عملية الإدارة بالمشاركة فرصة للتقييم، وكذلك حل المشكلات التي قد تعترضنا أثناء عملية المشاركة، كما أنه من الضرورة التركيز على آثار هذه العملية ودراسة جدواها.

ثانياً. إشكالية الدراسة:

إن محور النشاط الاقتصادي هو تقديم سلعة أو خدمة تتفق والرغبات المطلوبة، وذلك لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق بذل نشاط معين ما هو إلا حصيلة الجمع بين عناصر مادية (المواد + رأس المال) وعناصر بشرية (العمل)، ولكن إذا نظرنا إلى التطورات التي حدثت في الإنتاج وعلى الرغم من مزاياها العديدة، إلا أنها أدت إلى استحداث العديد من وسائل استغلال عنصر العمل مما أدى إلى وجود فجوة كبيرة بين العاملين والمالكين، إذ أن هذه الأنظمة فصلت ما بين الملكية والإدارة وأصبح قيام المشروع يعتمد على تجميع حصص (أسهم) من عدد كبير من المستثمرين وترتب على ذلك إسناد إدارة المشروع إلى مجموعة من المديرين المحترفين مع احتفاظ الملاك بمؤشرات للرقابة على المديرين تحدد مدى كفاءتهم بالإدارة، وكان هذا المقياس يتمثل في تحقيق أكبر ربح ممكن مع المحافظة على استمرار المشروع في الحياة الاقتصادية.

وينظر كثير من العاملين إلى أهمية الدور الذي تعطيه الإدارة لهم بالاشتراك في مناقشة السياسات والأهداف والبرامج التي يراد تنفيذها.

وبناء على ما تقدم يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

كيف تساهم المشاركة الإدارية للعاملين في زيادة فاعلية أداء المؤسسة الاقتصادية؟

ثالثاً. أهمية الدراسة:

تتلخص الثقافة الإنسانية في المؤسسة في التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منه، ومن الواضح أن إيجاد هذا النوع من التثقيف في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية، لأنه يقوم على النظرة الإنسانية للأفراد وليس

الآلية الوظيفية، لذلك فإن المنهج الأساس لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين، والنظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمان أداء متميز لأعمالهم وأدوارهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في القرار والعمل.

إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أصبح أسلوباً يمارس في كثير من الأنظمة الإدارية الحديثة حيث يقوم هذا الأسلوب على مبدأ منح فرص للعاملين للتعبير عن آرائهم والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم بحيث نصل من خلال هذه البيانات إلى ما يساعد الإدارة في تحقيق أهدافها.

إن أهمية هذا البحث تكمن في أن هذا الأسلوب الإداري أصبح محط مناقشات مستفيضة بين مؤيد ومعارض، وكذلك دور هذا الأسلوب الإداري في استخدام وتوجيه كافة الجهود لتحقيق استراتيجيات المنظمة وأهدافها، وكذلك دوره في رفع المستوى الثقافي والعلمي للمرؤوسين، وزيادة التطور التكنولوجي وتعقد العمل في التنظيمات الحديثة وتبعاً لذلك، ومن خلال هذا البحث يمكن أن نجد أن المشاركة بين الموظفين والإدارة يؤثر تأثيراً واضحاً على نتائج العملية الإدارية من خلال عدة نقاط أهمها:

- اتخاذ القرارات.

- القوة الإنتاجية والخدمية للمنظمة.

- خلق جو من التعاون والثقة بين الإدارة والعاملين.

- الآثار الإيجابية على الروح المعنوية للعاملين.

فإذا لابد للإدارة الناضجة أن تشارك الآخرين في أفكارها، كما لابد لها أن توضح للعاملين لديها قراراتها وأهدافها وأساليب تطبيقها. وطبعاً إشراك المرؤوسين بفعالية يحتاج إلى نكاه ووضوح في الحوار والتفاهم بين الإدارة والعاملين معها.

رابعاً. أهداف الدراسة:

تهدف عملية المشاركة في أية منظمة إدارية مهما كان نوعها إلى:

- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي ومدى تأثيرها بعملية المشاركة.

- التعرف على مفهوم الإدارة بالمشاركة، ومن جانب آخر التعرف على مفهوم الإنتاجية والروح المعنوية، ومدى تأثير كل منهما بالأخرى.

- أثر عملية المشاركة على تعزيز الدافعية لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به، وكيف يمكنهم تحسين أدائهم، إذ أن تحديد الأهداف وتوفير المراجعة المستمرة عن سير التقدم في تحقيق الأهداف وتعزيز السلوك المطلوب يحفز الدافعية.

- تحديد أثر المشاركة على خلق علاقات إنسانية جديدة داخل الشركة.
- معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة في إنجاح عملية المشاركة.
- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال، والمعوقات التي تواجهها، ومواقف المرؤوسين من المشكلات، وسبل علاجها.

خامسا. فرضيات الدراسة:

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة الإدارية للعاملين على فاعلية أداء الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية -تبسة"

وتفرعت إلى ما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة المشاركة على فاعلية أداء الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية -تبسة"
- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى المشاركة على فاعلية أداء الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية -تبسة"

سادسا. منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي؛ حيث تم إتباع المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات من موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال الأدوات المناسبة وسيتم التفصيل في ذلك في الجانب التطبيقي.

سابعا. مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

المشاركة الإدارية.

مشاركة العاملين.

الأداء.

تقييم وقياس الأداء.

ثامنا. حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية -تبسة فيما

يخص الجانب التطبيقي من الدراسة كشكل من أشكال التبرص بالمؤسسة محل الدراسة وكذا

الاستعانة بمراجع وكتب بالمكتبة الجامعية لجامعة تبسة.

2- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2018/2019.

3- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين والموظفين وصناع القرار بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية -تبسة

4- الحدود العلمية: تم في هذه الدراسة التطرق إلى موضوع المشاركة الإدارية للعاملين ودورها في تحسين فاعلية أداء المؤسسة الاقتصادية.

سابعاً. هيكلية الدراسة:

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى جزأين؛ نظري وجزء تطبيقي بالشكل الآتي:

الفصل الأول: وسيتم التطرق فيه إلى أهم المفاهيم حول الإدارية بالمشاركة من حيث التطور التاريخي لهذه الأخيرة وكذا سلبيات تطبيق هذا النمط وإيجابياته، وكذا سيتم التعرض إلى أهم المعوقات التي قد تعرقل تبني الإدارة بالمشاركة في المؤسسات، كما سيخصص المبحث الثاني لتناول أداء المؤسسات من حيث المفهوم والخصائص والأنواع، وكذلك أهم العوامل التي قد تؤثر في أداء المؤسسة، وسيتم عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة سواء عربية أم أجنبية.

الفصل الثاني: وسيخصص الفصل إلى الدراسة الميدانية بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية - تبسة، أيسن سيتم تقديم المؤسسة محل الدراسة وكذا الإجراءات الميدانية للدراسة وتحليل استجابات أفراد المجتمع حول دور المشاركة الإدارية للعاملين في فعالية أداء المؤسسة، وسيخصص المبحث الثالث من الفصل لاختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي
للإدارة بالمشاركة وأداء المؤسسات



مقدمة الفصل:

تعتبر الإدارة عملية تبسط وتبصير بأهداف كل جانب من النشاط مع التحديد الواضح للمسؤوليات ومع إطلاقه حريات العاملين في ممارستهم لتحقيق تلك الأهداف في إطار تخصص هدفه المحدد دون التقييد بالنظم البيروقراطية وتعقيدات اللوائح والتنظيمات ثم محاسبتهم عليها وتحقيق النتائج. ومن ضمن أنواع الإدارة، الإدارة بالأهداف والذي هو أسلوب يحفز العاملين على الرقابة الذاتية والشعور بالمسؤولية نحو أهداف محددة ومدروسة ومنتق عليها مقدما بحيث يمكن مسألتهم عن مدى نتائج تحقيقها. والإدارة بالمشاركة وتعني 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. يشترك الأعضاء في تحديد الأهداف، وفي تقييم أداء بعضهم البعض، وقد يقررون أيضاً كيفية توزيع المكافآت. ومهما يكن القرار، فإن الحقيقة الضمنية، هي اشتراكا لموظفين مع رؤسائهم في القيادة.

على ضوء ما تقدم آنفا، سيتم التعرض في هذا الفصل إلى الإطار المعرفي للإدارة بالمشاركة وتأسيساً نظرياً لأداء المؤسسة وأيضاً سيتناول الفصل أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث سواء العربية والأجنبية والتعقيب عليها من خلال أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وذلك من خلال التقسيم الموالي:

المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة بالمشاركة

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للأداء في المؤسسة

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة بالمشاركة

ظلت الإدارة حتى الثلث الأخير من القرن الماضي تقوم على المبادئ التقليدية لعلم الإدارة، والتي وضعها رواد المدرسة الكلاسيكية، مثل: تايلور، وفايول، وفورد، ولم تشهد هذه المبادئ مناقشة أو مزاحمة تذكر خلال الفترة الماضية، وبالتحديد منذ نهاية الستينات مع ظهور محاولات وتجارب في عدد من الشركات الصناعية الكبرى في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية.¹

ومع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية أصبح النظر للمرؤوسين على أنهم أدوات عمل أمر غير مقبول، بل إنه يجب النظر إليهم كأفراد لهم رغباتهم ودوافعهم ومعارفهم ومهاراتهم. لذا من الممكن جداً أن يساهموا من خلال آرائهم في إيجاد الحلول التي يختار القائد من بينها الأفضل، فعملية الاختيار بين البدائل ليست عملية منطقية أو حسابية خالصة، بل هي عملية إنسانية أيضاً، لذا فقد أكد الكثير من علماء الإدارة على أهمية دور المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح المدير أو فشله.²

كما أن التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة نتيجة للتوسع في التطور التكنولوجي ونمو قيم اجتماعية حديثة، قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به المدير، وجعل من الصعب إدارة المنظمات الحديثة من قبل رجل واحد. وفرض ذلك على المديرين التعاون مع مرؤوسيهم وإشراكهم في اتخاذ قراراتهم وممارسة مهامهم، أي إشراكهم في الإدارة.³

فقد أكدت على أهمية هذا الدور الباحثة ماري فوليت منذ سنوات عندما قالت: إن دور الأتباع يبدو في غاية الأهمية، ذلك أن الدور يبرز من خلال معاونتهم وتأييدهم للمدير ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه.⁴

وفي هذا المبحث سيتم تسليط الضوء على المشاركة، وجذورها التاريخية، وعوامل ظهورها، ومفهومها، وأهميتها، وغير ذلك من الجوانب الهامة ذات الصلة.

المطلب الأول: البعد التاريخي لمفهوم المشاركة في الفكر الإداري

تمثل المشاركة أحد الجذور التاريخية لمفاهيم جودة الحياة الوظيفية، ولقد ظهرت حركة المشاركة من خلال تطور الحركة العمالية، وكيف أنها كانت تواجه معارضة من المديرين في المنظمات، ولذلك تم استخدام النقابات العمالية لتقوم بالضغط على المنظمات عن طريق قيامها بالإضرابات والمفاوضات

¹ <http://faculty.qu.edu.qa/lanser/files/Participative%20Management.pdf>, 07-06-2019.

² محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار الميرة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2008، ص 85.

³ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2007، ص 207.

⁴ المرجع نفسه، ص 28.

الجماعية. وقد وفرت العديد من الدول حماية لهذه النقابات، مما دفع بالكثير من المؤسسات لأن ترتاد الجهود المشتركة بين العمال والإدارة.

ولا شك أن مشاركة العمال في أمور تمسهم، يجعلهم يقبلون أنظمة التطوير التنظيمي بسهولة، بل ويشتركون في تنفيذها وإنجاحها، بل ربما يسعون في اقتراحها والسعي إلى تطويرها، طالما أنهم في الصورة، ويشتركون فيها، وينعمون بنتائجها الطيبة.¹

وفي هذا الجزء لابد من الإشارة إلى المدارس التي ظهرت في فترة ما بعد الثورة الصناعية؛ لتوضح على وجه الدقة تاريخ ظهور المشاركة.

1) المدرسة الكلاسيكية: وهي عبارة عن مجموعة من النظريات والدراسات التي ظهرت عقب الثورة الصناعية عام 1776م في بريطانيا، ومن أهم نظرياتها:

أ- الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، وقد ركز على العمل والإنتاج، وأهمل العنصر البشري.

ب- نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول الذي وضع 14 مبدأً ركز فيها على المديرين وأعمالهم التي تكون في أعلى المستويات الإدارية.

ج- النظرية البيروقراطية لماكس وبر، وقد ركز فيها على زيادة الإنتاج وتحقيق الكفاية الإنتاجية.

ويؤخذ على جميع هذه النظريات إهمالها للجانب الإنساني وتعاملها مع الإنسان كآلة جامدة نتيجة لنظرتها المحدودة للعنصر البشري.

2) المدرسة السلوكية: هذه المدرسة جاءت كرد فعل على افتراضات وآراء المدرسة الكلاسيكية متهمة إياها بأنها أهملت العنصر البشري ولم توليه الأهمية اللازمة، وقد اعتمدت على العلوم الإنسانية في نظرتها للإدارة والعنصر البشري، ولم توليه الأهمية اللازمة.

وقد اعتمدت هذه المدرسة على العلوم الإنسانية في نظرتها للإدارة والعنصر البشري، مثل: علم النفس، وعلم الاجتماع، ومن أهم نظريات هذه المدرسة:

1. نظرية ودراسات حركة العلاقات الإنسانية التي أجرت عددًا من الدراسات، من أهمها: تجارب

هوثرن الشهيرة تحت إشراف (Elton Mayo) في مصانع (Western Electric) في الولايات

المتحدة الأمريكية. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة: وجوب استخدام

الأساليب الديمقراطية، والمشاركة في المنظمة.²

¹ أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية: الدليل العلمي للمديرين، الدار الجامعية، ط4، الإبراهيمية، الأردن، 2007، ص 509.

² محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله، مرجع سابق، ص 48.

كما كشفت النتائج عن مجموعة من الإجراءات التي يمكن للقائد اتباعها للتخفيف من تعب وملل الفرد العامل، ومنها: السماح للمرؤوسين بالعمل في مجموعات متماسكة لا في وحدات منفصلة ومنعزلة.¹

2. (Richard Bernard): الذي رأى أن المنظمة عبارة عن نظام من التعاون، واهتم بدراسة الأفراد وحوافزهم ودافعيتهم للعمل، والعمل على تلبية حاجاتهم المختلفة.

3. (Likert): وقد اهتم بالقيادة وروح الفريق على أسس الدافعية، حيث رأى أن المنظمة يجب أن تتكون من مجموعات عمل وليس إدارات وأقسام ضمن هيكل تنظيمي، ومما لاشك فيه أن المدرسة السلوكية ركزت كثيراً على العنصر البشري والجماعة.²

لقد أسهم تطور نظريات الإدارة والعلوم السلوكية في تغيير الافتراضات السلبية عن الأفراد. ونتيجة لذلك أصبحت النظرة للأفراد نظرة إيجابية وأكثر تفاعلية حيث التركيز على ضرورة تفهم احتياجات ورغبات الأفراد والسعي لإشباعها من خلال بيئة العمل.³

3 (الإدارة بالأهداف): في العام 1954م نشر شيخ الإداريين (Peter Drucker) كتابه الشهير الأداء الإداري، حيث صاغ تعبير الإدارة بالأهداف، بحيث أصبح التعبير شائعاً ومتداولاً منذ ذلك الحين.⁴ وقد اعتمدت بمفهومها على أسلوب الإدارة بالمشاركة، وأسلوب الديمقراطية، وحسن العلاقات بين المدير والمتقدمين على ضوء اعتبارات من أهمها:

1. مشاركة العاملين ما أمكن في صنع القرار وتنفيذه.

2. زيادة حوافز العاملين من خلال مشاركتهم في الأمور الإدارية.⁵

4 (نظرية الإدارة اليابانية: إن الظهور القوي على الساحة للنموذج الياباني قد سرق الأضواء وشغل الباحثين لمدة طويلة، حيث إنه في أوائل الثمانينات من هذا القرن صدر كتاب بعنوان: النظرية "Z" في الإدارة للكاتب الياباني (William Ouchi) أشار فيه إلى أهمية ثقافة المنظمة في نجاح المنظمات اليابانية نتيجة لتكيفها مع الثقافة السائدة، وقد حدد ثمان خصائص للمقارنة بين نظرية الإدارة اليابانية التي أطلق عليها "النظرية J" والإدارة الأمريكية التي أطلق عليها "اسم النظرية A"، ثم اقترح نموذجاً توفيقياً واسماه النظرية "Z"⁶ والذي نقل من خلاله عددًا من خصائص الإدارة اليابانية إلى باقي منظمات

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، ط1، الإصدار السابع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 192-193

² محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله، مرجع سابق، ص 48.

³ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 11.

⁴ محفوظ جودة وحسن الزغي، وياسر منصور، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص 49.

⁵ محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله، مرجع سابق، ص 55.

⁶ حسن حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2006، ص 311.

العالم، ولعل من أهم هذه الخصائص استخدام أسلوب (RINGI) الذي يقوم على المشاركة الجماعية في عمليات اتخاذ القرارات،¹ فعندما تدرك الإدارة مشكلة معينة، تحيل هذه المشكلة إلى أدنى الأقسام أو الإدارات في التنظيم الإداري والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ القرار بالدرجة الأولى. وقد يكون تنفيذ القرار بشكل مباشر مسؤولية أكثر من قسم، حيث يجتمع المسؤولون عن التنفيذ، ثم يتخذون قرارًا جماعيًا، وذلك بعد النقاش الذي يتم على أساس مواجهة أفراد ذلك القسم أو الأقسام وجهًا لوجه. وما أن يوافق أفراد القسم حتى يضع المسؤول عن القسم ختمًا بالموافقة، ثم ترفع إلى الإدارات في المستوى الأعلى والتي لها دور مباشر أو غير مباشر في تنفيذ القرار، حيث تتم المناقشة مرة أخرى على هذا المستوى أيضًا، وإذا ما تمت الموافقة يقوم المسؤول كذلك بوضع ختم آخر على القرار، ويستمر ارتفاع القرار بوضع الأختام حتى يصل القرار إلى أعلى مستوى إداري مسؤول عن تنفيذ القرار، وقد يكون مدير المنظمة ذاته.

بينما في القرارات الروتينية، قد يكفي بوضع ختم رئيس القسم المسؤول عن التنفيذ المباشر فقط. وتعتمد هذه الطريقة على الاتصالات الشخصية المباشرة بين أفراد المنظمة.²

5) مدرسة مشاركة الإدارة (الإدارة بالمشاركة): تتوقع هذه المدرسة أن أعضاء التنظيم سوف ينجزوا أعمالهم بكفاية عالية عند تكليفهم بذلك، وعند إعطائهم الفرصة لصنع قرارات قد تؤثر فيهم بالمنظمة، فالتركيز هنا على المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات في إطار التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، والإيمان هنا أن رأيين أفضل من رأي، وهكذا.

ولقد ظهرت تطبيقات عملية في العالم العربي لهذا المدخل، مثل: اشتراك العمال في الإدارة في جمهورية مصر العربية وفي بعض الدول العربية، كما هو الحال في بعض دول العالم الأوروبي الشرقي والاتحاد السوفيتي. وقد حدثت مشكلات معقدة عند تطبيق هذا المدخل لاختلاف مستوى المعرفة والثقافة وسوء فهم الهدف من عملية المشاركة.³

6) الإدارة على المكشوف: تهتم بالعنصر الإنساني وتمكن العاملين من إحداث التغيير الضروري واتخاذ القرارات اللازمة.⁴

¹ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، ط1، 2005، ص 100.

² إبراهيم بدر شهاب، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، العدد 61، 1995، ص 239.

³ فريد النجار، المهن الإدارية والمدير المحترف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 135.

⁴ صالح مهدي محسن العامري، وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 510.

المطلب الثاني: مفهوم المشاركة ومستوياتها

أولاً. مفهوم المشاركة:

تبدو مشاركة الموظف مفهوماً واسعاً مَرناً معقداً ومتعدد الأبعاد،¹ ويمتد إلى أفق واسع من الممارسات، ويقصد به هنا ممارسة المستخدمين للتأثير على الكيفية التي يتم فيها تنظيم وتنفيذ عملهم، أما الجوانب التي على الإدارة الاهتمام بها في مشاركة المستخدمين فهي على مستوى المساهمة، اتخاذ القرار، الاستشارة، والدعم والمساندة.²

كما تعني المشاركة في مجال تطبيقها الإداري: دعوة المدير لمروسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها؛ ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.³

وهناك تعريف آخر يرى بأن المشاركة هي اندماج الأفراد عقلياً وعاطفياً في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المنوطة بها.⁴

ويصور لنا دافيد امري (D.Emery) مفهوم المشاركة بقوله: إن المدير يمكنه خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكنه التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون، وهو ما سماه "أمري" دور غير المديرين (non-managers role).⁵

ويرى (Walker): أن المشاركة تبرز عندما يساهم العاملون الموجودون في أسفل السلم الهرمي للمؤسسة في السلطة ووظائف التسيير.⁶

ويشير الكاتبان (Newstrom & Davis) إلى أن المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل، مما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها. ويرى حريم أن التعريف السابق يتضمن ثلاث أفكار هي: الانغماس، والمساهمة والمسؤولية. فالفرد الذي يشارك في صنع القرار ينغمس ذاتياً (Ego involvement)، فوظيفة العامل في حد ذاتها ليست مشاركة كما يعتقد بعض المديرين خطأً ... وذلك لأن الوظيفة هي الخلية التي تضم مجموعة من

¹ رامي جمال اندراوس، وعادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2008، ص 63.

² المرجع نفسه، ص 45.

³ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 208.

⁴ إبراهيم بدر شهاب، مرجع سابق، ص 210.

⁵ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 208.

⁶ <http://faculty.qu.edu.qa/lanser/files/Participative%20Management.pdf>, 07-06-2019.

الاختصاصات والسلطات والواجبات والمسؤوليات التي تناط بالفرد العامل الذي تسند إليه الوظيفة.¹ أما المشاركة فهي تدفع الناس للإسهام (contribution) وتتيح لهم فرصة تفجير طاقاتهم وإمكانياتهم في المبادرة والإبداعية نحو تحقيق أهداف المنظمة.

والفكرة الثالثة هي تشجيع العاملين على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة والمنظمة ككل.

ووفق حريم، فالمشاركة عملية اجتماعية يصبح فيها الأفراد منغمسين ذاتياً في المنظمة، ويريدون رؤيتها ناضجة، ومع بدء الأفراد تقبل المسؤولية عن أنشطة الجماعة يشعرون بأنهم مسؤولون عنه، وهكذا فالمسؤولية تساعد على بناء العمل بروح الفريق الواحد، ويصبح الأفراد مستعدين للعمل بفاعلية مع المدير بدلاً من العمل ضده.²

والمشاركة وفق خليل هي نقيض التحيز Partiality وتقال للدلالة على فعالية الفرد، تفاعله فكرياً ونفسياً ووجدانياً مع الجماعة، التي ينتمي إليها انتماءً طبيعياً أو ثقافياً أو اجتماعياً.³

ويمكن أن تتم مشاركة العاملين على أساس فردي أو جماعي، وبصورة رسمية أو غير رسمية. أما المشاركة الفردية فتتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسية، وأما على مستوى الجماعة، فتتم المشاركة من خلال الأسلوب التشاوري (consultative) حيث يطلب المدير أو المشرف من الأعضاء الإسهام بأرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم، ولكن المدير يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار، أما الأسلوب الديمقراطي فيتضمن مشاركة كاملة، وتقوم الجماعة وليس الرئيس بصنع القرار النهائي، بالإجماع أو الأغلبية.⁴ ومما سبق نجد أن استراتيجية المشاركة تتخذ إحدى صورتين:

الصورة الأولى: أن تقوم الإدارة بتحديد المشكلة ثم تحديد عدة بدائل للحل، وتطلب مشاركة العاملين في اختيار أحد البدائل التي تطرحها الإدارة العليا للمنظمة.

الصورة الثانية: تتم المشاركة بصورة أكثر عمقاً، حيث تقوم الإدارة مع العاملين بتحديد المشكلة وتحديد البدائل واختيار أنسب الحلول لحدوث التغيير.⁵

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 23.

² حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العمليات الإدارية-الوظائف المنظمة)، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 96.

³ خليل أحمد خليل، معجم المصطلحات الاجتماعية، بيروت، دار الفكر اللبناني، 1995، ص 352.

⁴ حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العمليات الإدارية-الوظائف المنظمة)، مرجع سابق، ص 96.

⁵ <http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Master/25->

Pages/AdministrativeSciences.aspx?LettersId=434, 07-06-2019.

ثانياً. مستويات الإدارة بالمشاركة:

هناك عدد من مستويات المشاركة كالتالي:¹

1. المشاركة في حل المشاكل: ومن أمثلتها: المشاركة في حلقات مراقبة الجودة، ولجان الإنتاج، وصناديق الاقتراحات، وصناديق الشكاوى... إلخ.
2. المشاركة في الإدارة: حيث تنص الأنظمة الاشتراكية والديمقراطية في الإدارة إلى منح العاملين الحق في المشاركة في الإدارة، وذلك من خلال نظامين أساسيين هما:
 - أ- المشاركة في مجلس الإدارة: وهنا يعطى حق للعاملين أن يختاروا عددًا من الأعضاء الذين يمثلونهم في مجلس الإدارة. ولنجاح هذه التجربة يحتاج الأمر إلى تدريب ممثلي العمال في مجلس الإدارة على الفنون العليا للإدارة الإستراتيجية والتخطيط والتنظيم والإدارة المالية.
 - ب- مجالس الإدارة المصغرة: حيث تقوم الإدارة العليا بتعيين مجلس إدارة في الظل يقوم ببحث بعض الأمور قبل عرضها على مجلس الإدارة بغرض التحليل، والتصفية، والاختصار، وأيضًا بغرض تدريب كوادر جديدة على فنون الإدارة العليا مستقبلاً.
3. المشاركة في إعادة تصميم العمل: تحتاج المنظمات إلى جهود مستمرة لتحسين العمليات والوظائف، وهنا تعطى الفرصة لوحدات العمل والأقسام التي تقوم بجهود تبسيط العمل، والنماذج، والإجراءات، وتحسين ظروف العمل، وإعادة تصميم تدفق العمل، ويحتاج ذلك إلى إعطاء بعض من الحرية للوحدات والأقسام في أن تمارس أعمالها وبعض الحرية في الموارد المادية والخامات؛ لكي يمكن محاسبة هذه الأقسام على نواتج العمل، ويطلق على هذه الأقسام التي أخذت بعض الحرية "جماعات العمل المستقلة"، وتظهر أهمية هذه الجماعات على الأخص عند إعادة تصميم، أو إنشاء مصنع بكامله، حيث يتم التخلي عن التنظيم الهرمي التقليدي في سبيل إنشاء جماعات عمل مستقلة.
4. الجهود المشتركة بين العمال والإدارة: هنا تظهر أهمية الحركة النقابية بالمنظمة كحامية للعاملين من جور إدارة المنظمة، وتجلس النقابة وجهًا لوجه مع مديري المنظمة على مائدة التفاوض؛ لكي يتم تدارس الموضوعات التي تهم العاملين، وهي تمس أجورهم، والمزايا، والخدمات، وساعات العمل، وعددًا كبيرًا من الموضوعات الأخرى وما لم يتم جلوس الطرفين في جو يسوده حسن النية وتبادل المعلومات بشفافية، فلا سبيل للتوصل إلى أنظمة ترضي الطرفين، وفي هذا يستخدم الطرفان أسلحة كثيرة، فالنقابة تستخدم الإضرابات، والإدارة تستخدم التشديد واللوائح والأنظمة على سبيل المثال.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 512-513.

5. المشاركة في الأرباح: وهي عبارة عن استقطاع نسبة معينة من أرباح المنظمة يتم توزيعها على العاملين.

6. المشاركة في الملكية: هنا يصبح للعاملين الحق في امتلاك جزء من منظماتهم بنسب محدودة.¹

المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات المشاركة

أولاً. الآثار الإيجابية للمشاركة:

يمكن القول -بصفة عامة- بأن العاملين الذين تطولهم أنظمة المشاركة في صنع القرار يشعرون بالرضا والحماس، إلا أن نسبة من يشترك فعلياً في صنع القرارات هي عادة نسبة محدودة، مما يترك باقي العاملين في حالة الاستياء.²

ويترتب على تطبيق مبدأ المشاركة نتائج إيجابية للمرؤوسين، كما يترتب عليها ترشيد عملية صنع القرارات وضمان إصدار قرارات أدنى إلى الصواب وأكثر فاعلية، وتتضح مزايا المشاركة من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال، ومن أهم هذه المزايا:

1. تجعل الأفراد يفرضون وجودهم الذاتي بإسهامهم برأيهم مع رأي الآخرين المشاركين بالحلقة، وبذلك فإن اشتراكهم يسمح له بأن يساعد في حل المشكلات التي تهمهم، أو تمس نشاطاتهم، أو تؤثر في ظروف عملهم، ومن خلال هذه المشاركة يطلع المرؤوسون على مشاكل التنظيم ويتفهمون الأسباب الداعية للتغيير عند حصوله، فلا يكون مفاجئاً لهم ويشاركون في وضع الحلول للمشاكل الإدارية، مما يقوي الدافع لديهم لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول الملائمة،³ وكذلك يخلق لديهم الإحساس بأهميتهم متى شعروا أن آراءهم واقتراحاتهم محل تقدير واهتمام القيادة، كما يقوي من إحساسهم بالمسؤولية مما ييسر على القيادة أداء مهامها، إذ تمكن المشاركة كل مرؤوس من معرفة دوره في التنفيذ ومعرفة أسباب التغيير، حيث إن المشاركة تجعل المرؤوسين يشعرون أنهم يشاركون قائدهم في صنع القرارات، ووقفوا على ظروف وأسباب إصدارها، وهم لذلك يقبلون على تنفيذها بحماس ورغبة أو على الأقل يلتزمون أدبياً بعدم معارضتها، ويحسون بالتالي أن القرار من صنعهم، فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه، ومثل هذا الالتزام الذي يكون لدى المرؤوسين من خلال اشتراكهم في صنع القرار يحد من فرصة أو محاولة التهرب من المسؤولية في حالة عدم التنفيذ،⁴ وهذا يؤدي إلى تحسين العلاقات بين القيادة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية ... يقول تيد: إن من الحقائق التي أصبحت ثابتة أن الفرد

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 512-513.

² مرجع سابق، ص 509.

³ فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية حلقات الجودة المفهوم والتطبيق، (دون دار نشر)، 1998، ص 133.

⁴ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 226.

العامل يقدم أفضل مجهوداته في ظل ظروف يكون أسهم في تحديدها وتحقق رغبته في التعبير عن نفسه وفي إنمائها، ولهذا السبب فإن الإدارة الديمقراطية -التي يسهم فيها الجميع وفي ظل قيادة تتبع من القاعدة بدلاً من أن تفرض من أعلى - تتفوق على الإدارة التحكمية ... ومع أن القائد الإداري في كلا الحالتين يهتم بإنجاز العمل بسرعة وتكلفة أقل، إلا أن الفرق بينهما هو أن القيادة الديمقراطية تهتم بالكيفية التي تنجز بها الأعمال في المدى الطويل مع إرضاء جميع المشاركين فيها.

2. إن المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم، كما أنها تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وإشعارها بأهميتها، وأنها عنصر فعال في التنظيم، كما تساعد على تيسير وتحسين سبل الاتصال بين القيادة والمرؤوسين، مما يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه.

3. إن المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى ... بمعنى أن المشاركة تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة مع العاملين وعلاقات حسنة مع الجمهور، فالقيادة الديمقراطية من خلال تأثيرها التوجيهي على المرؤوسين وحفزهم للاستجابة لتوجيهاتها والتشاور معهم بشأن خطط العمل وسياساته وشرح أسباب ما تقوم به من نشاطات، كلها تعمل على تخفيف أسباب المقاومة وعدم الارتياح في جو العمل، وتساعد على حل المشكلات الإدارية في أقصر وقت، وتقلل من اعتماد المرؤوسين على قياداتهم في كل كبيرة وصغيرة نتيجة لتزايد إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وهذه العوامل لا يتم تحقيقها بشكل سليم إلا في نطاق السماح بقدر معقول من المشاركة التي إذا ما أحسن القائد استخدامها ارتفعت الروح المعنوية لدى العاملين وزادت كفاءتهم الإنتاجية.

4. المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار .. وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار، حيث يمكن للقائد من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكن من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد، كما أن المشاركة تساعد على جعل القرار أكثر ثباتاً، وهذا يضمن عدم إغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة وتلافي ما قد يترتب على إلغاء القرار، أو تعديله من آثار سلبية، فضلاً عن أن المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم له وعدم معارضتهم له بعد إصداره وتخفف من العقبات التي قد يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه.¹ وعندما يشرك العاملون منذ البداية بإعلامهم بأهمية التغيير لهم وللمؤسسة وأهمية دورهم في إنجاحه،

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 226.

فإن ذلك يساعد في المزيد من الالتزام وبذل الجهد للسير به نحو تحقيق أهدافه، لأن غالبية العاملين في الإدارات والمؤسسات يرغبون بالمشاركة في أي أمر قد يؤثر عليهم، وهو ما يجب على الإدارة الانتباه له وممارسته عند إحداث التغيير في المؤسسات عامة أو خاصة.¹

5. إن المشاركة -بصورة عامة- تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة، وتوفر حياة عمل إيجابية وصحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد، وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى وتقليص الدوران الوظيفي ومزيد من الرضا الوظيفي.²

6. ويرى درة أن المشاركة تساهم في تغيير الأنماط السلوكية للعاملين في المؤسسات بهدف حماية التغيير، حيث يتم تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلاً للتغيير، كما تعمل على تنمية المعارف والمهارات التي تمكنهم من مواجهة التغييرات التي تحيط بها.³

ثانياً. الآثار السلبية للمشاركة:

لا يعني وجود إيجابيات للمشاركة بأنه لا سلبيات لها، فالسلبيات في العمل الجماعي موجودة، ولكنها قليلة إذا ما قورنت بالإيجابيات التي سبق الحديث عنها. ولم تصل قوة السلبيات أو كثرتها إلى الحد الذي يجعل القادة في وضع مفاضلة بين المشاركة بسبب إيجابياتها أو عدم المشاركة بسبب سلبياتها، فالإيجابيات المشار إليها لم تأت نظرياً، بل جاءت كنتائج ملموسة لعدد من الأبحاث التي أجريت في هذا المجال، فضلاً عن أنها حق طبيعي للأفراد وضرورة من ضروريات الحياة التنظيمية والاجتماعية.

وفي هذا الصدد يرى المعارضون للمشاركة أن هناك آثاراً سلبية قد تترتب على المشاركة، وأن هناك حدوداً لفاعلية اشتراك المرؤوسين في صنع القرارات بما يوجب الحذر في تطبيقها. وتتمثل هذه السلبيات فيما يلي:⁴

1. لا تتناسب هذه الإستراتيجية مع جميع أشكال المقاومة، بل يقتصر استخدامها على درجات أقل من المقاومة.

¹ محمد يوسف النمران العطيبي، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006،

² حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العمليات الإدارية-الوظائف المنظمة)، مرجع سابق، ص 95.

³ <http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Maer/24->

25/Pages/default.aspx?LettersId=273

⁴ إبراهيم بدر شهاب، مرجع سابق، ص 215.

2. تستغرق العمليات التي تتخذ عن طريق مجموعة من المشاركين وقتاً أطول من تلك التي يصنعها المدير انفرادياً بواسطة المدير، لذلك فاتباع أسلوب المشاركة لا يصلح لحالات الطوارئ والأزمات التي تتطلب قرارات سريعة.
3. قد يؤدي إشراك المرؤوسين في مجال معين إلى زيادة طموح واتساع توقعات المرؤوسين إلى المشاركة في مجالات أخرى لا تناسب طبيعتها إشراكهم فيها. وبهذا قد يجد المدير نفسه في موقف نزاع مع مرؤوسيه إذا ما حاول إيقاف طموحاتهم للمشاركة.
4. قد تترك المشاركة انطباعاً لدى المرؤوسين بأن الرئيس يعتمد لإشراكهم نتيجة قلة خبرته وضعف مبادئه وثقته بقراراته، فإذا تكوّن لدى المرؤوسين انطباع بضعف الرئيس فإن قدرته في التأثير عليهم ستضعف وتتقلص، يضاف إلى ذلك أنها قد تشكل مظهرًا لتنازل المدير عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه، وأنها بذلك قد تضعف المشاركة مركز المدير وقدرته على إبقاء ما أنيط به من أدوار بعيداً عن رقابته.
5. إن المشاركة قد تؤدي إلى انخفاض كفاءة القرار إذا لم تتوفر الخبرة والمهارة الكافية لدى المرؤوسين المشاركين في صنع القرار، أو إذا لم يتوفر لديهم الاهتمام الكافي بالمشكلة محل الدراسة، أو إذا كانت أهدافهم متعارضة مع أهداف المنظمة.
6. تؤدي المشاركة إلى شيوع المسؤولية، فالقرار الذي يتخذ في إطار الجماعة كثيرًا ما يحوي درجة عالية من المخاطرة نتيجة شيوع المسؤولية، وعندما يكون القرار المتخذ هو حصيلة لمشاركة أكثر من فرد فإن تحديد نصيب كل فرد من المسؤولية لتحديد الثواب والعقاب يصبح أمرًا صعبًا.
7. قد تتباين وجهات النظر ويحتدم الخلاف بين الأعضاء المشاركين، عندئذ يكون من المناسب اللجوء إلى الحلول الوسط، ويعتبر هذا حل فعال للمشكلة، وقد يتخذ الحل الوسط كحل توفيق يميل إليه الجميع عندما تلوح بوادر الخلاف بين الأعضاء قبل وصول المناقشات إلى نهايتها؛ وذلك تجنبًا للمزيد من التعارض والخلاف وحرصًا على وحدة الجماعة.
8. مما يؤخذ على المشاركة في صنع القرارات أنها تصبح غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية الإدارة، فالهدف الأساسي من المشاركة هو إعطاء المرؤوسين فرصة لإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات فيما يتخذ من قرارات، إلا أن ما يتم في الواقع العملي أن المدير هو في الغالب صاحب الاختيار النهائي، لأنه المختص رسميًا بإصدار القرار، ويتحمل وحده المسؤولية، فضلاً عن أنه -في الغالب- لا يأخذ في اعتباره آراء مرؤوسيه أو انتقاداتهم لسوء تقديره للأمر، ويلجأ إلى المحاباة والمناورة لإشراكهم في صنع قراراته بقصد إضفاء المظهر الديمقراطي على سلوكه القيادي، وبهذا

تصبح المشاركة غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق الهدف منها وهو الوصول بعملية صنع القرارات إلى أعلى درجة من الكفاءة.

9. إن المشاركة من قبل أولئك الذين سيتأثرون بالقرار تزيد من احتمالات النزاع، فالمشاركة تتيح الفرصة للتعبير عن النزاعات المتواجدة، وتوفر فرصة مناسبة لظهور الخلافات، وهذا محتمل الحدوث، خاصة حينما تكون هنالك اختلافات حقيقية في القيم بين المشاركين.¹

10. حدوث بعض الظواهر السلوكية غير المرغوبة أثناء مناقشة القرار مما يؤثر سلبيًا على سير المناقشات، وبالتالي على كفاءة القرار، ومنها:²

أ. تردد أو إجماع بعض المشاركين عن طرح أفكارهم ومقترحاتهم بسبب حساسيتهم الشديدة للنقد أو السخرية.

ب. ضغط المجموعة على بعض الأفراد؛ ليتخذوا وجهة نظر المجموعة أو يروا رأيها في صنع القرار.

ج. ظهور التفكير الجماعي، وخاصة في حالة ارتفاع درجة تماسك الجماعة، وفي الولاء الشديد للمجموعة، حيث يتبنى أفراد المجموعة الرأي الجماعي الذي لا يجوز الخروج عليه.

د. سيطرة أحد المشاركين على النقاش أثناء جلسة صنع القرار، ولاسيما إذا كان من أصحاب المناصب الرفيعة، الأمر الذي يفقد المشاركة كثيرًا من مزاياها.

هـ. ظاهرة المخاطرة الجماعية في صنع القرار، حيث يميل الأفراد المشاركون إلى المغامرة في طرح

البدائل واتخاذ القرار، بينما يكون الفرد الواحد منهم أكثر تحفظًا وحرصًا عند اتخاذ القرارات بصورة

فردية وتؤدي هذه الظاهرة إلى شيوع المسؤولية بين جماعة القرار.

المطلب الرابع: معوقات المشاركة

هناك عدد من المعوقات التي قد تحول دون استخدام مشاركة العاملين كاستراتيجية للحد من

مقاومتهم للتغيير، وهي كالتالي:

1. انخفاض الخبرة أو المستوى التعليمي والمعرفي للعاملين: حيث قد تؤدي مشاركة مثل هؤلاء

العاملين إلى خفض كفاءة القرار.³

2. وجود المصالح الشخصية التي قد تتعارض مع أهداف التغيير: حيث إن خوف بعض العاملين

من الاستغناء عن خدماتهم أو حتى من تأثر مركزهم الوظيفي قد يؤثر في جودة وكفاءة القرار.

¹ حسن حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص 327.

² مبارك بن بطيخان السهلي، المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة العاملين للتغيير دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة

الحكومية، رسالة ماجستير جامعة الملك سعود، الرياض، 2007، ص 38-40.

³ إبراهيم بدر شهاب، مرجع سابق، ص 216.

3. المركزية الشديدة وغياب ثقة الإدارة في المرؤوسين.
4. كون المدير من النمط الأوتوقراطي: وتسمى بالقيادة العسكرية أو القيادة الاستبدادية (الديكتاتورية)، ويتميز هذا النوع من القادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له، ويستغل سلطاته ليحمل أتباعه على القيام بأعمالهم وفقاً لإرادته وأهوائه، متبعاً في أكثر الأحيان أساليب التهديد والتخويف؛ مستغلاً سلطته أو مركزه أو قوة شخصيته للتوصل إلى أهدافه.¹
5. التكلفة العالية: حيث إن المؤسسات الحديثة تواجه مشكلات عديدة ومتنوعة، منها ما هو تنظيمي، ومنها ما هو فني، ومنها المشكلات الإنسانية، وأخرى بيئية، أو اقتصادية، أو حتى مالية إلخ. وهذا التنوع الكبير للمشكلات قد يتطلب من المؤسسة ضرورة جلب المختصين والخبراء بكل نوع من أنواع هذه المشكلات،² مما يكلف المنظمة مبالغ كبيرة، إضافة إلى ما قد تدفعه المنظمة من محفزات مادية للعاملين الذين يتبنون قيادة عملية المقاومة من أجل أن تجعلهم يتبنون عملية التغيير، كما أن مجرد التأخر في اتخاذ بعض القرارات قد يكون باهظ الثمن.
6. عدم توفر المعلومات أو سريتها: حيث أنه قد يكون لدى المدير معلومات لا تتوافر عند الأفراد في المستويات الدنيا، كما قد تكون المعلومات على قدر من السرية، ولا تسمح المصلحة بإذاعتها.³

¹ كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، عمان، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007، ص ص 246-247.

² إبراهيم بدر شهاب، مرجع سابق، ص 211.

³ المرجع نفسه، ص 211.

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للأداء في المؤسسة

يشغل موضوع أداء المنظمات اهتمام الباحثين سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي وهذا الاهتمام راجع إلى أن البحث على الأداء مرتفع باعتباره مقياس النجاح وهو ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه، لذلك توالت عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء، رغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وخصائصه

أولاً. مفهوم الأداء:

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة والتحديد الدقيق بشكل جامع ومتفق عليه، ويرجع الاختلاف فيه إلى تباين وجهات الباحثين من جهة، ومن جهة أخرى إلى طبيعة الموضوع في حد ذاته.

- **الأداء لغة:** أصل الأداء من اللفظة اللاتينية *Performare* ومنها اشتقت اللفظة الإنجليزية *Performance* والتي تعني إنجاز العمل وتأديته.¹

- **الأداء اصطلاحاً:** عرف الأداء على أنه: «المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها»² وهذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء من حيث الفعالية ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها فقد تم تعريفه على أنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها وهذا من منطلق النظرة المستندة إلى الموارد وضح *Miller and Bromiley* أن: «الأداء هو محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها»³

من خلال هذين التعريفين تم حصر الأداء في مفهومين رئيسيين يرتبطان بالأداء عموماً وهو الكفاءة والفعالية.

الكفاءة ونعني بها العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، أما الفعالية فهي تتعلق بمستوى تحقيق الأهداف لذلك تم اعتبار الأداء مفهوماً يعكس كلا من الأهداف والوسائل (أو الموارد) اللازمة لتحقيقها، كما عرف *Peter Drucker* الأداء على أنه: «قدرة المؤسسة على الاستمرارية والديمومة بتحقيق

¹ Oxford learners: **Pocket Dictionary**, 3rd edition, Oxford University, 2003, P 318.

² توفيق محمد عبد المحسن: **تقييم الأداء**، دار الفكر العربي، مصر، 2002، ص 3.

³ وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محمد منصور الغالي: **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 38.

التوازن بين رضا المساهمين والعمال.¹ ويشير هذا التعريف إلى هدف المؤسسة الأصل المتمثل في البقاء والاستمرارية من خلال المستويات المقبولة للأداء المترجمة في شكل توازن بين مرد ودية مساهميتها وعمالها وهو ما يساهم في خلق الثروة والقيمة.

ومن الباحثين *Ph.LORINO* من اعتبر الأداء بأنه: «كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.»² وتبنى هذا الطرح من خلال الثنائية (تكلفة - قيمة) من خلال تعظيم القيمة أو تعظيم الاستفادة من المواد المستهلكة التي تتعلق بالاستهلاك الوسيط من إنشاء قيمة مضافة حيث عرف الأداء على أنه «كل ما يساهم في تحسين الثنائية (القيمة، التكلفة). أي تعظيم القيمة الصافية المنشأة - المحققة - خلال فترة محددة ولا يعني بالضرورة زيادة القيمة في مقابل تدنية التكاليف بقدر ما يتعلق بتعظيم الاستفادة من هذه الموارد وتحقيق القيمة.»

على الرغم من استعراض هذه التعاريف، يبقى الأداء مجالا خصبا للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل سيما منها الموارد غير الملموسة إلى جانب الموارد الملموسة في المؤسسة.

ثانيا. خصائص الأداء :

من بينها نذكر:³

- يحافظ على ثبات العمل ويساعد على عدم تأثر المنظمة بغياب أو تغير القيادات من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة؛
- يساعد في عملية اتخاذ القرار لإدارة المنظمة؛
- يحافظ على الاستقرار المالي والإداري للمنظمة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المتبعة؛
- يساهم في تطوير الأداء من خلال استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المنظمة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات؛
- يعتبر شكل من أشكال المشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف؛
- يساهم في اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا على مستوى الخدمات التي تقدمها من خلال الأداء؛

¹ P. Druker : *L'avenir du management selon Druker*, Edition Village mondial, Paris, 1999, P 73.

² Philippe lorino, *Méthode et pratiques de la performance (pilotage par les processus et les compétences)*, Les éditions d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2001, P 23

³ *Ibid*, P 25.

- التركيز على العنصر البشري فيساهم في الاهتمام بتنميته وتأهيله باستمرار ويعمل على استقطاب أفضل الكفاءات؛

- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وأنظمتها، باعتبارها منظمة الجميع وأنها تتطلب عمل وأداء جيد يساهم في المحافظة عليها والعمل على تقدمها.

المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعلمي في وقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع وكذلك العوامل المؤثرة فيه.

أولاً. أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء يطرح لنا إشكالية اختيار المعايير، ومنه نذكر المعايير التالية:¹

1. حسب معيار الشمولية:

أ. الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت في جميع المناصب والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها.

ب. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقسيم عناصر المنظمة.

2. حسب معيار البيئة:

أ. أداء البيئة الداخلية للمؤسسة: وهو ما يرتبط أساساً بجميع الادعاءات الموجودة داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال بشري أو التقني أو المالي إذ أن الأداء الداخلي يتعلق بكل ما يمكن للمنظمة التحكم فيه.

ب. أداء البيئة الخارجية للمؤسسة: وتقصده به أداء جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمنظمة سواء بالسلب أو بالإيجاب.

3. حسب معيار الطبيعة:

أ. الأداء الاقتصادي: يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المنظمة لبلوغها والمتجسدة في الربح.

¹ طاواوي زولبيخة، فعالية الأنظمة التربوية ومؤشرات قياسها، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد الأول، جامعة الشهيد حمد لخضر الوادي، 2013، ص30

ب. الأداء الاجتماعي: وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المنظمة في المحيط الذي تنشط فيه.

ج. الأداء التقني: يمثل قدرة الأجهزة التقنية على القيام بمهمتها بأحسن حال.

4. حسب معيار الزمن:

أ. الأداء في المدى القصير: ويعني قدرة المنظمة إلى تحقيق أهدافها على المدى القصير.

ب. الأداء في المدى المتوسط: ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم للأداء:

- التكيف: هو قدرة المنظمة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك.

- النمو: هو مفهوم يدل إلى الاستمرارية التي هي أساس البقاء، والذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة.

ج. في المدى الطويل: ويعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي.

ثانياً. العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، جعل الاتفاق عليها وفي تصنيفها أمراً صعباً للغاية، نتيجة للترابط فيما بينها ودرجة التأثير في الأداء، فهناك من الباحثين من صنفها إلى مجموعة العوامل النفسية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساساً في المعرفة، التعليم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد. وهناك من صنف العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء في: التحفيز، المهارات، مستوى العمل، الممارسات.

وعموماً يمكن تصنيف مختلف هذه العوامل في نوعين:¹

عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبياً: ويكون هنا دور المسيرين هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية والتقليل من تأثيراتها السلبية ويمكن ذكر أهمها في: التحفيز، المهارات، التدريب والتكوين، وهي بمثابة عناصر رئيسية في تمكين العاملين وزيادة دافعيتهم وأداءهم.

العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة: والمتعلقة عموماً بالمحيط الخارجي كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية وعوامل سياسية وقانونية.

¹ السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال الحديثة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2000، ص 03.

بذلك يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية منها ما نستطيع التحكم فيه نسيا ومنها غير متحكم فيه ونجد صعوبة في ذلك، لهذا تعددت الطرق والأدوات المستخدمة في تقييم الأداء وقياسه.¹

المطلب الثالث: ماهية تقييم وقياس الأداء

أصبحت عملية قياس وتقييم الأداء محل اهتمام العديد من المنظمات، أصبح تركيز قياس الأداء على قياس المخرجات بالمنظمة غير مناسب، بحيث أصبح من الواجب التركيز أيضا على العمليات والمعالجات ذاتها كما أصبح أيضا من الواجب الاهتمام بالمقارنات القياسية مع هدم تركيز الاهتمام على المؤشرات الرقمية فقط دون الاهتمام بقياس جودة الأداء.

أولا. تقييم الأداء:

يعد تقييم الأداء عملية مهمة تشمل تقييم أداء الفرد والمنظمة الاقتصادية ككل، وترتكز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي والأداء المخطط له، ويعتبر أحد مراحل العملية الإدارية التي تبدأ بتحديد الأهداف المأمول تحقيقها ثم وضع الخطط للأنشطة والأعمال التي ترمي إلى تحقيق هذه الأهداف.

يعرف تقييم الأداء على أنه: «الحصول على حقائق أو بيانات محدّدة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محدّدة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل.»²

ومنه فإن تعريف تقييم الأداء: هو عملية مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف للمؤسسة سعيا لتحقيق الأهداف والغايات الكلية.

إن تقييم الأداء في منظمات الأعمال يجب أن يكون شاملا كل مجالات الأداء المختلفة، سواء كان أداء اقتصاديا أو اجتماعيا أو إداريا، ويجب أن يرتبط بتقييم الأداء بتنظيم المنظمة والإمكانات المتاحة لها المادية منها والبشرية، وكذلك بأهدافها ومجالات نشاطها، بالإضافة إلى نوع النشاط ودرجة النمو والحجم الإنتاجي والنظام الاقتصادي للمجتمع.³

ويتم دراسة تقييم الأداء في منظمات الأعمال من الجوانب التالية:

- نوع الأداء المتبع في المنظمة؛
- المراحل المتبعة في تقييم الأداء في المنظمة؛

¹ السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال الحديثة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2000، ص 03.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 229.

³ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، 2009، ص 111

- المشاكل التي تواجه عملية التقييم؛

- تقييم الأداء في الإدارات.

وتحظى عملية تقييم الأداء في المنظمات بأهمية كبيرة، يمكن إبرازها فيما يلي:¹

- الكشف عن التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنيا

في المنظمة من مدة لأخرى؛

- الإفصاح عن درجة الملائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة

التنافسية للمنظمة؛

- توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمنظمة؛

- توجيه العاملين في أداء أعمالهم؛

- توجيه إشراف الإدارة العليا؛

- توضيح سير العمليات الإنتاجية.

ثانيا. مؤشرات قياس الأداء :

ومن أهم مؤشرات قياس وتقييم الأداء:²

1. مؤشرات إنتاجية: وهي من أهم المؤشرات المستخدمة لتقييم أداء وفعالية المؤسسة الإنتاجية، ويجب

التمييز بين الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية.

- الإنتاجية الكلية: وتمثل العلاقة ما بين الإنتاج الكلي وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في

العملية للحصول على هذا الإنتاج.

✓ الإنتاجية الكلية = الإنتاج الكلي / عناصر الإنتاج المستخدمة

وبما أن العملية الإنتاجية الواحدة تتطلب عدة عوامل إنتاجية، فإنه توجد بعض الصعوبات في قياس

الإنتاجية الكلية التي تقل إلى حد كبير من فائدتها في مجال الدراسات الاقتصادية، الشيء الذي يفرض

على الباحثين اللجوء أو الاهتمام بالإنتاجيات الجزئية قصد معرفة فعالية المؤسسة.

- الإنتاجية الجزئية: وهي تعبر عن العلاقة الكمية بين الناتج الكلي وعنصر واحد من عناصر

الإنتاج، ويمكن قياس الإنتاجية الجزئية للعمل، لرأس المال أو لأي عنصر آخر من عناصر

الإنتاج.

✓ الإنتاجية الجزئية للعنصر الإنتاجي (x) = الإنتاج الكلي / الكمية المستخدمة من (x)

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2007، ص 205.

² فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص: 231، ص: 231.

ويهتم معظم الباحثين بقياس الإنتاجية الجزئية للعمل التي تمثل العلاقة بين الإنتاج والعمل، ولذلك يمكن استعمال عدة مؤشرات تعبر عن إنتاجية العمل، ومن بينها المؤشرات التالية:

✓ إنتاجية العامل = الإنتاج الكلي / عدد العمال

✓ إنتاجية ساعة العمل الواحدة = الإنتاج الكلي / عدد ساعات العمل

✓ القيمة المضافة للعامل = القيمة المضافة الإجمالية / عدد العمال

ومن الأسباب التي تدفع الباحثين بالاهتمام بعنصر العمل نذكر ما يلي:

- سهولة قياس إنتاجية العمل بالمقارنة مع إنتاجية عناصر الإنتاج الأخرى، وذلك لتوفر الإحصاءات الخاصة بالعمل وبالأجور وبعدهد ساعات العمل.

- أصبح من الضروري زيادة إنتاجية العمل إلى أقصى مستوى ممكن، حتى يمكن تخفيض نصيب الوحدة من تكاليف العمل أو على الأقل إلى عدم ارتفاعها، وأيضاً لا بد من زيادة إنتاجية العمل حتى يمكن تحسين أداء المؤسسة.

بحيث توجد عوامل تؤثر على إنتاجية العامل، كمستوى معيشته ومستواه الصحي والمهني والثقافي وحالته النفسية، وتؤثر كذلك على إنتاجية العمل كدرجة وكمية عناصر الإنتاج.

2. الربح كمقياس للكفاءة الإنتاجية: إن العديد من المؤسسات تعتمد على ما تحققه من أرباح لقياس

كفاءته الإنتاجية، ولكن لا بد من القول أنه في كثير من الحالات، يؤدي الاعتماد على معدل الربح

في قياس الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، إلى نتائج مضللة، لأنه لا يوجد دائماً ارتباط حتمي بين معدل

الربح الذي تحققه المؤسسة وكفاءتها الإنتاجية، إذ يسهل على المؤسسة تحقيق أرباح مرتفعة في

ظروف غير عادية كالحالات الاحتكارية.¹

✓ الربح = الإيراد الكلي - التكاليف الكلية

✓ معدل الربح = الربح / التكاليف

3. مؤشرات الفعالية العامة للمؤسسة: من بين المؤشرات الممكن استخدامها نذكر المؤشرات التالية:

✓ عائد الاستثمار، ويمكن التعبير عنه بمردودية الأموال المستثمرة، وهي:

مردودية الأموال المستثمرة = (صافي الربح / إجمالي الأموال المستثمرة) $100 \times x$

وتقارن نسبة المردودية بنسبة الفوائد التي تسدد على القروض طوية المدى.

✓ مؤشر عائد الاستثمار الثابت = صافي الأرباح / قيمة الأصول الثابتة.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 231.

المطلب الرابع: مشاركة العاملين كمدخل لتحسين أداء المؤسسة

أولاً. الحاجة إلى التسيير بالمشاركة

إن أساس قواعد التنظيم العلمي للعمل هو الفصل بين العمل التصوري والعمل التنفيذي، وقد وجدت هذه القواعد في ظروف كان محيط المنظمة نوعاً ما مستقر والمطالب الاجتماعية ومستويات التعليم ضعيفة نسبياً، لهذا فإن التنظيم الذي يقال عنه "عقلاني" يمكن أن يكون شرعي - على الأقل - اقتصادياً في ذلك الوقت، أما اليوم فإن هذه الشرعية مشكوك فيها بفعل الجمود الذي يطبع هذا التنظيم والآمال الجديدة والمفهومة للإنسان في العمل.¹

فمحيط المنظمة اليوم يتميز بعدة خصائص منها: سرعة التطورات والتغيرات التكنولوجية، عدم ثبات أذواق المستهلكين، الاهتمام المتزايد بجودة المنتجات والخدمات، تغير قيم المجتمع، رغبة لدى كبير من العمال لتحقيق الذات نتيجة التحولات الكبيرة في تركيبة اليد العاملة من حيث المستوى التعليمي والمهارة، كل هذه الخصائص تشكل دافعا قويا لإعطاء العمل طابعا تصوريا أكثر.

وعليه فإن الفكرة التي تؤمن بإعطاء أهمية للنواحي التقنية في الإنتاج أصبحت اليوم تقليدية وبالية لأن العامل يمثل رأسمال معرفي يفوق في قيمته وأهميته عناصر رأسمال المادي، فالسلع اليوم لا تعتمد على المواد الخام بل على ما في عقول البشر من معرفة وأصبح العامل الأساسي في نجاح المنظمة هو خيال وابتكار العاملين بها.

إن الرسمية والتقنين العالي للعمل والالتزام الدقيق بقواعد وإجراءات العمل الذي تحت عليه الأساليب التقليدية في التسيير تحد وتعيق عملية الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال.

أعطت الأساليب التقليدية في التسيير ولمدة طويلة أهمية للنواحي التقنية للإنتاج على حساب الجانب الإنساني متجاهلة بذلك كل معارفه وأفكاره وقدراته الإبداعية وبالتالي إمكانية مساهمته الفعالة في تحقيق الريادة لمنظمة يقضي فيها أغلب أوقاته، في حين نجد أسلوب التسيير بالمشاركة يعيد اكتشاف العامل من جديد مشجعا إياه على المبادرة والحرية في تنفيذ وتصوير العمل هادفاً من وراء ذلك الاستفادة من قدراته الإبداعية وتوظيفها، خاصة في ظل ظروف المنافسة فيها قائمة أساساً على المعرفة والإبداع، مع ضرورة التذكير أنه إذ لم يتسنى استخدام عقول البشر ومجهوداتهم بواسطة المنظمة ولمصلحتها فإنها قد تستخدم ضدها، كذلك المحيط أصبح معقداً ولم يعد بمقدور شخص واحد في المنظمة أن يفهم كل

¹ Crozher M, **La société bloquée**, Edseuil. Paris, 1999, P 82

التعقيدات بمقتضى محدودية معارفه الإنسانية، لذلك فهو بحاجة لأذكىاء المنظمة للتغلب على التحديات المفروضة.¹

والشركات الأوروبية فهمت هذه الحقيقة لهذا نشهد إعادة إحياء للمقاربات التشاركية وهذا بعد ما حققه الاقتصاد الياباني من ارتفاع من معدلات النمو كان سببها الرئيسي هو اعتمادهم بشكل كبير على أساليب التسيير القائم على التشاور والمشاركة لكل العاملين.

إن التسيير بالمشاركة ليس موجة مودة، ولكن هو ضرورة تفرضها ضغوطات المنافسة القائمة على الإبداع والتجديد المستمر والاستجابة وبسرعة للاحتياجات المتغيرة للمستهلكين لضمان بقاء المنظمة واستمرارها. وهو أيضا مطلب لكل الأفراد العاملين الراغبين في مسؤولية أكبر واستقلالية أكثر.

ويؤكد على ذلك علي السلمي: إن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز، وعليه نجد المشاركة في التسيير مرتبطة ارتباط وثيقا بعملية الإبداع في منظمة الأعمال بحيث نجد أنها:

- تحقق استغلال معارف أخرى غير تلك المتعود عليها فهي وسيلة تطوير وتنمية المنظمة بتأثير على سلوكيات أفرادها.
- اكتشاف الرؤساء لمهارات وطاقات ومعارف مرؤوسيهم وتوجيهها واستثمارها، كما يتعرف هؤلاء على قدراتهم من خلال المشاركة ويحددون كيفية استغلالها وزيادة تنميتها.
- حسب دراسة أجريت سنة 1991 مع مسؤولين لـ: 250 شركة كبيرة أوروبية تبين أن أكثر من 80% من هذه الشركات حسنت من منتجاتها وطرق عملها نتيجة اقتراحات عمالها.
- السماح بالتعبير الحر عن تلك القدرات وبالتالي فتح المجال لإمكانيات لا يمكن التشكيك فيها.
- المنطق الأساسي لفلسفة المشاركة هو احترام الإنسان واستثمار طاقاته باعتباره شريكا وليس مجرد أجير.
- الاعتراف للعمال بامتلاكهم لمهارات وقدرات إبداعية ومنحهم فرصة تنفيذها على أرض الواقع ليس بهدف تحقيق أهداف المنظمة فقط بل لأنها تمثل في حد ذاتها غايات إنسانية.
- كما يلح "Davis keith" على أن المشاركة هي مشاركة فكرية وذاتية تعبر عن الأنا الإنسانية وليست جسدية تعبر عن القدرة العضلية. إنها نتاج الروح العامل وإحساسه، ولكن بعض المديرين الأتوقراطيين لا يتفهمون المهمة الحقيقية للمشاركة فنجدهم لا يتقبلوا أفكار عمالهم.

¹ Weiss D, **les ressources humaines**, Ed d'organisation, 1999, P 549.

- العديد من الدراسات بينت اليوم أن نقص المؤهلات بمختلف أبعادها يشكل عائق كبير أمام الإبداع إلا أن المشاركة تتطلب وتقوم أساسا على تنمية مهارات العامل وتحويل محيط العمل إلى محيط تعليمي.
- تقوم المشاركة في التسيير على اتصال متكامل على درجة عالية من توفر المعلومات ودورها مفتوح لكل العمال وعلى مستوى عال من الأداء والفعالية مشجعا بذلك على إثراء الأفكار والمعارف محفزا على التجديد والتميز.
- إذا كان الإبداع غير مبرمج فإنه يستحق أن يكون مهيكلا والإبداعات لا يمكن أن تلد وتتمو في هيكله بيروقراطية منشغلة بالإنتاجية وتبحث عن تقليص الأخطار والعقلانية بدل من مواجهة المجهول وعدم التأكد.
- والتسيير بالمشاركة من خلال المشاركة المباشرة يضع هذه الهياكل على شكل مجموعات أو فرق العمل (حلقات الجودة، مجموعات التفكير المشترك، مجموعات نوعية الحياة في العمل، مجموعات شبه المستقلة)، فحلقات الجودة مثلا سمحت سنة 1979 ببروز 570000 فكرة حديثة في شركة "Toyota" كان مصدرها المستويات التنفيذية في التنظيم.
- التسيير بالمشاركة يشجع العمل الجماعي ويقوم على أساسه، ومن المعلوم أن الإنسان يرغب في الانتماء إلى مجموعة عمل يكون هو نجمها، وهو بذلك يخلق قنوات للتعبير الحر. كما يتمتع العامل في ظله بالاستقلالية عمله متخذا صفة منفذ ومسير في آن واحد، فهو يخلق محيط تحفيزي يدفع إلى المبادرة والإبداع.
- إن التسيير بالمشاركة أسلوبا ديناميكيا كما أن الإبداع عملية ديناميكية ولذا نجدها بحاجة إليه حتى تتحقق على أرض الواقع، لكن هذا الأسلوب يواجه بمقاومة من قبل المسيرين الذين يجدوه مهدد لصلاحياتهم وسلطاتهم فهم لا يقبلوا إلا بمشاركة تنفيذية من طرف العمال، كذلك بعض يجدوه وسيلة أخرى لاستغلالهم ولكن هذه المرة عقليا ولهذا نجدهم يبحثون عن تعويض لقاء جهدهم الفكري.
- وحسب رأي "Weiss" أن المشاركة ليست بالضرورة هدية تعطى لمن نريد منهم المشاركة فهي لا تكون ممكنة إلا إذا قدمت أكثر من تكلفتها في حين يرى "Crozier" أنها لن يكون لها معنى لمن هو في موقع الخاضع سوى إذا بادلها أو بحظوظ فعلية لتحسين مستقبله لأنها شيء مكلف لصاحبها وجدانيا وعقليا.
- إن المشاركة ليست هدفا بحد ذاتها، بل أن أهميتها تكمن في علاقاتها بالعمل وكيفية أدائه. فهي تعيد تنظيم العمل وهي بهذا تعيد اكتشاف العامل كإنسان له عقل يمكن أن يبدع ويطور إذا وجد الظروف

المواتية لذلك والتسيير بالمشاركة يخلق هذه الظروف ويكرسها، وبالتالي فهو وسيلة يتم من خلالها تحقيق أهداف كل من المنظمة والعامل على حد سواء.

ثانياً. أهمية المشاركة:

إن التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة والتطور التكنولوجي ونمو قيم جماعية حديثة أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به المدير وضرورة تطبيق مبدأ المشاركة بصفة عامة واتخاذ القرارات بصفة خاصة، للأسباب التالية:

- 1- أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخطيرة الخاصة بالتنمية والتطوير والإصلاح تتطلب إشراك العاملين في التنظيم وكذلك إشراك كل من تتصل بهم هذه القرارات وتمسهم من خارج التنظيم، لأن هذه القرارات تتطلب التفكير الواعي وإقناع الآخرين بجذواها.
- 2- عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها نتاج مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والاتصالات بالاعتماد على أشخاص متعددين.
- 3- المشاركة في اتخاذ القرار تمكن المدير من التوصل إلى قرارات أكثر فعالية من خلال العمل التعاوني المشترك، وتبادل الرأي مع الآخرين والوقوف على كل الاقتراحات والتوصيات.
- 4- للمشاركة دور هام في إقناع المرؤوسين بتنفيذ القرارات ودعم تطبيقها.

ثالثاً. فوائد النمط التشاركي

- إضافة إلى الفوائد التي يمكن أن نجنيها على مستوى تفجير الطاقات الفكرية والفنية، وزيادة دافعيتهم نحو العمل المنتج، فإن هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها على مستوى المنظمة ككل، نورد منها:¹
1. **وضوح الرؤيا:** في المنظمة المدارة تقليدياً يتم إملاء برامج العمل والأهداف والسياسات على العاملين بغض النظر عن إدراكهم لها، الأمر الذي يؤدي إلى الغموض واختلاط الفهم من جانبهم، ما ينعكس سلباً على أدائهم، أما في حال النمط التشاركي بما يوفره من مناخ منفتح للحوار بين العاملين والمديرين، فإن هذا الأمر يقود إلى فهم واضح للسياسات والأهداف والبرامج والقرارات فيما بين أفراد المنظمة، وبالتالي تمنح المنظمة فرصة متابعة تطور واقعها بشكل منتج.²
 2. **تعزيز مستوى الاتفاق حول القرارات المراد تنفيذها في المنظمة:** انسجاماً مع الفائدة السابقة واستمراراً لها، فإن القرارات التي يتم اتخاذها ضمن النمط التشاركي، تحمل في طياتها قدراً كبيراً من

¹ محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص 99.

² المرجع نفسه، ص 99.

آراء قطاع واسع من الإداريين ومشاركاتهم وتصوراتهم، الأمر الذي يقود إلى مستوى عال من الاتفاق حول هذه القرارات.

3. **حل الخلافات بشكل فعال:** في ضوء النمط التشاركي، يتم التطرق والتصدي إلى الخلافات بروح الانفتاح والثقة والحوار البناء، وبخاصة أن ذلك يتم في ضوء ما تم الاتفاق عليه من الأهداف وسياسات وبرامج.

4. **القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة:** إن هذه الفائدة تشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات المحيط الاجتماعي، التي أصبحت عرضة للتغيير المتسارع تبعا لروح هذا العصر. وفي الواقع، إن المنظمة المدارة تقليديا يصعب عليها الاستجابة لهذه الميزة التي ترى بضرورة مواكبة المنظمة لروح التغيير المتسارع في هذا العصر، الذي يتميز برفع توقعات المجتمع المحلي من المنظمة وذلك نظرا لمحدودية قدرة الإدارة الأوتوقراطية في تلمس تلك المتطلبات المتغيرة والاستجابة لها. وعلى العكس من ذلك، فإن المنظمة ذات النمط التشاركي في الإدارة تمتلك قنوات الاتصال، وتعدد الطاقات الفكرية المتوفرة، بحيث تستطيع تلمس تلك المتطلبات والاستجابة لها.

5. **المقدرة على التجدد:** يقصد هنا بالمقدرة على التجدد بأنها إعادة ترقية البنية الإدارية "طبيعة الأدوار - العلاقات - قواعد الاتصال" الأمر الذي يصعب أن يتم من خلال إملاء القرارات الفوقية، ويمكن أن يتم هذا التغيير من خلال الماركة الشاملة، في البحث عن ماهية التغيير، والنقاش الهادف والناقد حوله، كخطوة منطقية وفي الاتجاه الصحيح على الطريق التغيير المنشود.¹

وفي الأخير يمكننا أن نقول أن الأسلوب المناسب في الإدارة هو مشاركة العاملين في التسيير وتعتبر هذه العملية ديناميكية بحيث نجد هذا الأسلوب ينظم ويهيكل الإبداع ويحث عليه ويخلقه إن كان غير موجود، فهو بهذا يبني ثقافة تنظيمية جديدة موجة نحو تحقيق احتياجات السوق دون أن يهمل وفي الوقت نفسه أمال الإنسان في العمل وسعيه المستمر إلى تحقيق ذاته المتمثلة في كل ما يوجد به عقله.

¹ محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 99.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يعد موضوع الإدارة بالمشاركة أو مشاركة العاملين في الإدارة وعلاقته بأداء المنظمات موضوعاً جوهرياً، يستدعي البحث والدراسة، إلا أنه قد لوحظ شح كبير في الدراسات التي عالجت هذا الموضوع وقد تمت الاستعانة بدراسات سابقة تناولت متغيري الدراسة سيتم استعراضها فيما يلي:

المطلب الأول: الدراسات العربية

أولاً. دراسة مبارك بن بطيخان السهلي (2007):

بعنوان: (المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة التغيير: دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض) للباحث.

وتتمثل مشكلة الدراسة في بحث أثر المشاركة في صنع القرار على الحد من مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية السعودية.

وتهدف هذه الدراسة إلى استطلاع أنماط المشاركة في صنع القرار عند الموظفين الحكوميين، والتعرف على أثر الأنماط السائدة للمشاركة في صنع القرارات على تقبل الموظفين للتغيير في أجهزتهم، والتعرف على المعوقات التي تحول دون المشاركة في صنع القرار في الأجهزة الحكومية، وتقديم توصيات عملية وعملية قد تكون مفيدة في تطوير مستوى أداء الأجهزة الحكومية.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي، وتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية متمثلة في بعض الوزارات، حيث تم اختيار (400) موظفًا. وقد اعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

1. إن أهم الأنماط السائدة في الأجهزة الحكومية لمشاركة الموظفين في صنع القرار هي: استماع المدير لآراء الموظفين واقتراحاتهم قبل أن يتخذ قراره بشكل نهائي، والنمط الثاني هو عرض المدير المشكلة على المرؤوسين للمساهمة في إيجاد البدائل، ثم يختار البديل الذي يراه مناسباً لحل المشكلة، والنمط الثالث في مشاركة المدير للمرؤوسين كأى عضو آخر للوصول إلى القرار المناسب.
2. إن الموظفين في الأجهزة الحكومية يميلون للمحايدة في تقبلهم للتغيير.
3. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من أنماط: انفراد المدير باتخاذ القرار ثم تبليغه للمرؤوسين، واتخاذ القرار ثم إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاستفسار عنه ليكون واضحاً لهم، ونمط عرض المدير المشكلة على المرؤوسين للمساهمة في إيجاد البدائل ثم اختيار البديل الذي يراه مناسباً لحل المشكلة وبين تقبل الموظفين للتغيير.

4. توجد علاقة ارتباط موجبة بين كل من انفراد المدير باتخاذ القرار ثم محاولته إقناع المرؤوسين وبين معدل مدى تقبل الموظفين للتغيير.

5. وجود علاقة ارتباط طردية بين الأنماط الثلاثة التالية: يستمع المدير لآراء الموظفين واقتراحاتهم قبل أن يتخذ قراره بشكل نهائي، يشارك المدير المرؤوسين كأى عضو آخر قبل للوصول إلى القرار المناسب لاتخاذ قرار ما، ويجعل المدير صنع القرار من قبل المرؤوسين بشكل كلي، وبين معدل مدى تقبل الموظفين للتغيير. وفي نهاية الدراسة، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تم وضع مجموعة من التوصيات التي كان من أهمها:

(1) أن يهتم المديرون بمشاركة المرؤوسين في وضع القرارات المناسبة لاتخاذ القرار.

(2) عدم فرض التغيير على الموظفين حتى لا ينتج عنه مقاومة لهذا التغيير.

(3) أن يكون المرؤوسون على معرفة جيدة بأساليب المشاركة المناسبة لمهام العمل، ويتم ذلك عن طريق الاجتماعات الدورية التي تعقد على مستوى الأقسام والإدارات.

(4) تشجيع المرؤوسين على تقديم المقترحات المفيدة والبناءة في العمل.

ثانياً. دراسة بدر بن سيف البوسعيدي (2008):

بعنوان: (مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عُمان)

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (328) موظفًا بنسبة 25% من أصل مجموع مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (1309) فردًا. وتوصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها:

1. إن تصورات المبحوثين لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية كان مرتفعًا، وكذلك جاءت تصورات المبحوثين لمستوى الالتزام التنظيمي مرتفعة.

2. يوجد أثر مهم وذو دلالة إحصائية لأبعاد مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى المشاركة، في اتخاذ القرارات الإدارية ومستوى الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمسمى الوظيفي.

وعليه، توصي الدراسة بأن تتبنى السلطة المختصة والقيادات الإدارية للوحدات التابعة لديوان البلاط السلطاني الوسائل والأساليب اللازمة لتعزيز مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال تشجيع العاملين على استمرارية ممارسة المشاركة، لما لها من دور فاعل في تحقيق الالتزام التنظيمي.

ثالثاً. دراسة سهيلة عبد محمد العمري (2011):

بعنوان: (أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في الوكالة، عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية، الدرجة الوظيفية، مقر العمل الحالي والدائرة) على المشاركة في اتخاذ القرارات، وقد قامت الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة بتصميم استمارة استبيان مكونة من (62) فقرة موزعة على مجالين رئيسيين.

ويتكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعليا من جميع الموظفين الإداريين المحليين في وكالة الغوث الدولية بغزة في كل من الرئاسة والمكتب الإقليمي وكلاهما في غزة، الذين تتراوح درجاتهم من الدرجة الخامسة فما فوق.

واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للدراسة وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من العاملين مكونة من (235) موظفاً وموظفة، باستخدام أداة الدراسة وهي الاستبانة، أي بنسبة 43.5% تقريباً من مجتمع الدراسة المكون من (540) فرداً، وكانت نسبة الاسترداد 97.8%.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين العوامل المؤثرة في المشاركة في اتخاذ القرارات (نمط القيادة، طبيعة العمل، نوعية القرارات، كفاءة العاملين، المناخ التنظيمي) والأداء الوظيفي للعاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في الوظيفة الحالية).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مجالات الدراسة تعزى إلى مقر العمل الحالي، العمر، عدد سنوات العمل في الوكالة، الدرجة الوظيفية والدائرة بشكل عام باستثناء بعض المجالات.

وقد قامت الباحثة بتقديم عدة توصيات منها:

- ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بشكل أكبر مما هو عليه حالياً.
- العمل على مشاركة العاملين ذوي الكفاءات العالية بالنسبة للقرارات الاستراتيجية.
- تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تقديم الحوافز للعاملين للمشاركة وتوفير الظروف المناسبة لذلك.
- تبني مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كسياسة إدارية.

رابعاً. دراسة فاطمة بكدي (2015)

بعنوان (الإدارة بالمشاركة كأسلوب ديمقراطي في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة)

دراسة نظرية عبارة عن مقال مقدم للمجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، هدفت من خلاله الباحثة إلى الإجابة عن تساؤل رئيسي تمثل في؛ هل يمكن اعتبار نمط الإدارة بالمشاركة كأسلوب ديمقراطي لدى المسؤول الإداري للتعاطي مع التحولات الاقتصادية الراهنة؟ وهل يمكن تعميمه كنمط إداري ناجح على المستوى الدولي؟، ولإحاطة بجوانب الموضوع والإجابة عن الإشكالية المطروحة، تناولت الباحثة المحاور التالية؛ إطار نظري لأساليب الإدارة الحديثة وكذا تجارب دولية لتطبيقات الإدارة بالمشاركة، وقد خلصت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الإدارة بالمشاركة أسلوب تنظيمي فعال، حيث يشكل وسيلة تحفيزية تمكن من اكتشاف القدرات الفكرية للأفراد وتسهم في إطلاق المبادرات والإبداعات الخاصة بهم وتمكنهم من إثبات وجودهم، ويعتبر العمل الجماعي السبيل إلى الاستمرارية والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية، مما يساعد على تطوير مستوى الخدمات ورفع الإنتاجية وتحقيق الجودة.

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها، قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات، كانت أهمها:

- إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.
- إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

أولا. دراسة lightner (1994):

بعنوان: (تأثير المتغيرات الديمغرافية على صنع القرار التشاركي)

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير المتغيرات الديمغرافية مثل العمر، القانون المدرسي، الجنس... إلخ، على صنع القرار التشاركي، واستخدم الباحث منهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (82) مديرا ومديرة في المدارس المتوسطة بولاية ديسكو، بكندا، و(789) معلما ومعلمة وكانت أداة الدراسة عبارة عن أسئلة عن مستوى اتفاق المستجيبين في الرأي حول مفهوم القرار التشاركي ودور المشاركة في صنع القرار. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- هناك طموح لدى المعلمين للمشاركة في صنع القرار.
 - يعتقد مديرو المدارس العليا أن صنع القرار التشاركي يشجع على وجود علاقات أفضل بين المديرين والمعلمين.
 - كل المتغيرات الديمغرافية لها تأثير سطحي على اعتقادات المديرين بالنسبة لمفهوم صنع القرار التشاركي، وعلى التوسع لمشاركة المعلمين في صنع القرار.
- أما أهم التوصيات فكانت:
- العمل على زيادة مشاركة المعلمين في صنع القرار لتحسين الروح المعنوية وتشجيع على وجود علاقات أفضل بين المديرين والمعلمين.
 - الاهتمام باللقاءات الجماعية بين المديرين والمعلمين.

ثانيا. دراسة Larry (1999):

بعنوان (مدى مشاركة المدرسين بالمدارس المتوسطة في صنع القرارات وعلاقة ذلك بفريق التعليم المركزي المختص)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة المدرسين بالمدارس المتوسطة في صنع القرارات وشملت عينة الدراسة (326) مدرسا ومدرسة في (100) مدرسة متوسطة في ولاية ديترويت، بالولايات المتحدة الأمريكية، وكانت أداة الدراسة استبيانا موجها للمدرسين ذوي الصفات الشخصية العالية والمدربة. وكانت أهم نتائج الدراسة متمثلة في:

- يرغب المعلمون في المشاركة في اتخاذ القرار في المستوى البنائي الأساسي.
- المشاركة في اتخاذ القرارات تزود المعلمين بنوع من الرقابة في حياتهم العملية.
- المعلمون بحاجة إلى خبرة وتدريب لزيادة فعاليتهم المرغوبة على اتخاذ القرارات.

أما أهم التوصيات:

- ضرورة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات.

- تدريب المعلمين لزيادة خبرتهم وفعاليتهم للمشاركة في اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

هناك نقاط تتوافق فيها الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كما أن هناك نقاط اختلاف، ويمكن حصر ذلك بعض هذه النقاط فيما يلي:

1. أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

يمكن حصر أهم أوجه التشابه من خلال ما يلي:

- الاعتماد على الأساليب الإحصائية في جمع الاستبيان.

- تعرضت الدراسات السابقة والدراسة الحالية إلى دور الإدارة التشاركية في تحسين أداء المؤسسات.

- توصلت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة إلى نتائج متشابهة تمثلت في الدور الهام لتبني

المؤسسات لأسلوب الإدارة التشاركية في الرفع من أدائها.

- أجريت الدراسة الحالية والدراسات السابقة على عينة من الموظفين والإداريين والعمال

والإطارات...إلخ.

2. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

يمكن حصر أهم أوجه الاختلاف من خلال ما يلي:

- المجال الزمني والمكاني (اختلاف الثقافات والسلوكيات والقوانين وظروف بيئة العمل وأساليب التسيير...).

- هدفت الدراسات السابقة إلى ربط متغير مشاركة العاملين بمتغيرات مختلفة مثل الرضا الوظيفي،

إدارة التغيير، مقاومة التغيير، بينما الدراسة الحالية هدفت إلى ربط مشاركة العاملين بأداء

المؤسسة الاقتصادية

- الدراسة الحالية تضمنت دراسة وصفية تحليلية لمتغيرات الدراسة في بيئة الأعمال الجزائرية وفي

إحدى أهم الشركات الناشئة في الجزائر.

خلاصة الفصل:

من خلال تحديد مختلف المفاهيم والإلمام بالجوانب المتعلقة بالمشاركة الإدارية والذي يعد من أساسيات العمل الإداري في المؤسسات ومما لا شك فيه أن إشراك العاملين ومشاركتهم بالعمليات الإدارية بالمؤسسات من شأنه التحسين من أداء المؤسسات، كون مشاركة العاملين لها من الآثار الإيجابية على مستوى رضاهم وتعتبر كمحفز معنوي للعاملين على التحسين من أدائهم، الأمر الذي يعود بالإيجاب على أداء وإنتاجية المؤسسة ككل، وسيتم التطرق إلى هذا الأثر المتمثل في مشاركة العاملين ودوره في زيادة وتحسين فاعلية أداء المؤسسات بشكل ميداني في الجانب التطبيقي.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة



مقدمة الفصل:

تتميز كثير من المنظمات على اختلاف نشاطاتها بتركيز سلطة اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا، وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين، ومن هذا المنطلق ستم محاولة التعرف على أهمية مشاركة العاملين ودورها في تحسين أداء الشركة الوطنية لنقل بالسكك الحديدية - تبسة، وذلك من خلال هذا الفصل والذي سيتناول تقديمًا للشركة وكذلك تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة للوقوف على الدور الذي تلعبه المشاركة الإدارية للعاملين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. وسيتم التعرض في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: نبذة حول الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية اختصاراً (ش.و.ن.س.ح)، هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري رأس مالها 20.7 مليار دينار جزائري انبثقت بعد إعادة هيكلة المؤسسات في عام 1976 من الشركة الوطنية للسكك الحديدية الجزائرية أي (S.N.C.F.A) التي أنشئت في عام 1963 بعد الاستقلال لما انفصلت عن الشركة الأم الفرنسية. هي متخصصة في نقل المسافرين والسلع والبضائع. تمتد الشبكة على طول 4200 كيلومتراً، وتصل المدن الكبرى في الشمال الجزائري: الجزائر، عنابة، وهران، قسنطينة، سطيف، سوق أهراس.

وتجدر الإشارة إلى أن شبكة السكك الحديدية الجزائرية ليست ملك للشركة بل ملك للدولة الجزائرية فالشركة تستغلها وحدها كما أن عليها صيانتها أو اقتراح مشاريع جديدة لتوسعتها أو تطويرها في 2017 أعلنت الشركة أنها تستغل ما يقارب أصل 4200 كم موجودة، مع إعلان الدولة الجزائرية برنامج توسعة وتطوير خطوط المواصلات السككية على كامل التراب الجزائري في آفاق 2021 تصبو للوصول لطول إجمالي قدره 6300 كم مستغل من طرف الشركة. كما تصنف الشبكة حسب القياس أي التباعد بين السكتين وحسب حالتها هي مكهربة أم لا وحسب ازدواجيتها أي بين نفطة ونقطة السكة أحادية أم مزدوجة.

المطلب الثاني: تنظيم الشركة وأنشطتها

أولاً. تنظيم الشركة:

الشركة منظمة تنظيم لا مركزي وتتألف كما يلي:

- المقر الرئيسي للمؤسسة بما فيه المديرية العامة والمديريات المركزية.
 - أربع مديريات سككية جهوية.
 - أربع ورشات مديرة لصيانة السكك الحديدية.
 - الوفود الاجتماعية والثقافية من شأنها أن تنقل إلى الشركاء الاجتماعيين أي النقابات بعد انتخاب اللجان.
 - شبكة السكك موصولة بالشبكتين التونسية والمغربية.
- منذ التسعينات تتخبط الشركة في أزمة بدأت بأعمال الإرهاب حيث تقلص عدد المسافرين كما وحمولة البضائع المشحونة بالسكك.

في 2010 خصصت الدولة 5.5 مليار يورو لتطوير وتحديث الشبكة، بخطط جديدة ستدخل الخدمة إضافة إلى كهربة كل الشبكة الشمالية، الهدف هو مضاعفة عدد المسافرين السنوي إلى حدود 80 مليون مسافر سنوياً وتخفيف الضغط على شبكة الطرقات.

ثانياً. أنشطة الشركة:

أنشطة الشركة تشمل ما يلي:

- نقل الركاب والبضائع
- إدارة خطوط السكك الحديدية
- إدارة أملاك الشركة المختلفة (كالعقارات والعتاد)

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضاً لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عما تحتويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أنها تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بإجراءات لازمة ومناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث.

أولاً. مصادر جمع المعلومات والبيانات:

لقد تم الاستعانة بمجموعة من الكتب والمجلات لمعالجة الجانب النظري من الدراسة والوثائق المتعلقة بالمؤسسة، قصد التعريف بها وتوضيحها أكثر في الجانب التطبيقي، وقد برز نوعان من مصادر جمع المعلومات:

1. المصادر الثانوية: ويخص هذا الجانب النظري حيث تم الاعتماد على الكتب العربية والأجنبية الخاصة

بتوضيح كل من متغيرات الدراسة (المشاركة الإدارية للعاملين وأداء المؤسسة الاقتصادية) وأيضاً المجلات والمقالات العلمية حيث ساعدت هي الأخرى في إثراء هذا الجانب بكل المعلومات التي تم التطرق إليها، ولزيادة مصداقية هذا الجانب تم الاطلاع على مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة التي ساهمت في توضيح المصطلحات بشكل أفضل، وإبراز العلاقة التي من شأنها الربط بين متغيرات الدراسة، متحصلين بذلك على جزء نظري يزخر بمعلومات شاسعة وعامة حول متغيرات الدراسة انطلاقاً من مراجع معتمدة.

2. المصادر الأولية: تعبر المصادر الأولية عن مختلف الوثائق والتسجيلات التي تم الحصول عليها من

المؤسسة محل الدراسة والتي تتضمن نبذة تاريخية عن تطورها، كما تم الاطلاع على هيكلها التنظيمي وكيفية تقسيمه ومعرفة كيفية عمل المصالح فيما بينها، من أجل تحقيق أفضل اتساق.

أ. الوثائق والسجلات: تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة والتعريف

بها وكذا الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية -تبسة.

ب. الاستبيان: يعد من أكثر الوسائل العلمية المستعملة في الحصول على البيانات والمعلومات، فهو

وسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف العاملين حول موضوع مشاركة العاملين وفعاليتها في أداء

المؤسسة، وهذا عن طريق مجموعة من الأسئلة المكتوبة والمغلقة الموجهة إليهم والمبنية على أساس إشكالية وفرضيات البحث محل الدراسة.¹

تم إعداد الاستبيان وفقا لنموذج الدراسة التالي:

تتناول الدراسة البحث في دور المشاركة الإدارية للعاملين وفعاليتها في أداء المؤسسة الاقتصادية

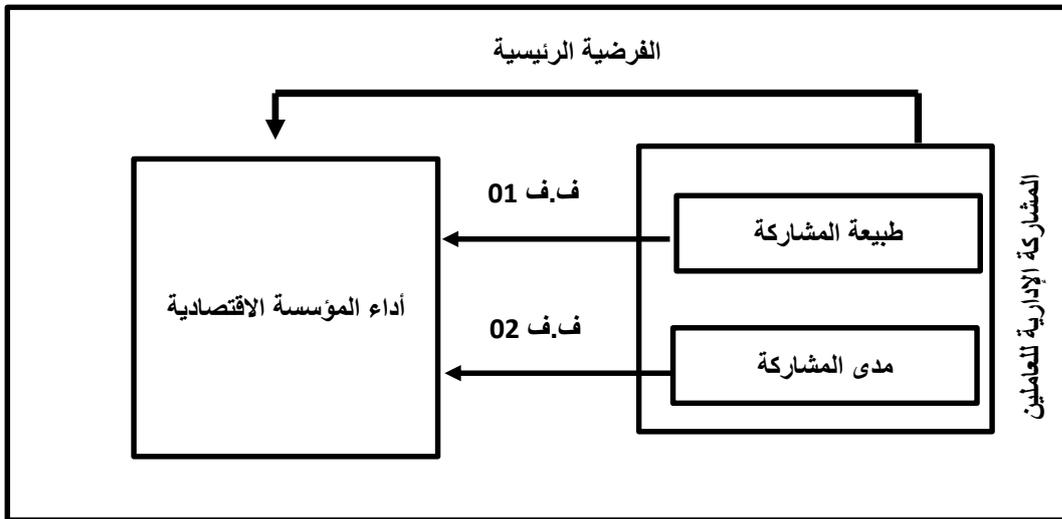
وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:²

المتغير المستقل: المشاركة الإدارية، الذي يتم قياسه من خلال (طبيعة المشاركة، مدى المشاركة).

المتغير التابع: أداء المؤسسة الاقتصادية.

والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من خلال ما سبق أن نموذج الدراسة يشتمل على متغير مستقل (المشاركة الإدارية للعاملين) ومتغير تابع (أداء المؤسسة الاقتصادية) ومنه تم اعتماد جملة من الأدوات الإحصائية بناء على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ((SPSS): STATICAL PACKAGE FOR SOCIAL STUDIES) وقد تحدد نموذج الدراسة وفقا للعلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.

¹ حمد سليمان المثوني، تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002، ص 177.

² الملحق رقم (02)، يوضح مضمون الاستبيان.

ثانيا. مكونات استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها البحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته،¹ وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:²

الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من: الجنس والعمر والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ: 18 سؤالاً، تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان محاور الدراسة الأساسية التي تناولتها الدراسة ويوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (01): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الفقرات	محاور الدراسة	محاور الدراسة	
04	طبيعة المشاركة	المشاركة	المحور الأول
04	مدى المشاركة	الإدارية للعاملين	
10	أداء المؤسسة الاقتصادية	المحور الثاني	
18	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

المطلب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله

من أجل اعتماد الاستبيان وتداوله يجب تحديد المجتمع محل الدراسة ومن ثم اختبار مدى الصدق والثبات للأداة المرغوب اعتمادها وصولاً إلى تداوله.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القائمين على تسيير الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية -تبسة.

أولاً. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل اعتماد استمارة الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية يجب اختبار صدقها وثباتها وذلك عن طريق

ما يلي:

¹ مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص 305.

² الملحق رقم (02).

1. صدق أداة الدراسة:

أ. صدق الأبعاد الفرعية:

يتم التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام طريقة صدق الأبعاد الفرعية، ويتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة والأبعاد والمجالات الفرعية المكونة لها.

الجدول رقم (02): معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية

المجال	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	طبيعة المشاركة	04	0.884	0.00
	مدى المشاركة	04	0.941	0.00
	أبعاد المشاركة الإدارية للعاملين (المجال ككل)	24	0.996	0.00
المحور الثاني	أداء المؤسسة الاقتصادية	10	0.981	0.00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

حيث تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (02) أن معاملات الارتباط على مستوى الأبعاد الفرعية للمحور الأول تراوحت بين (0.884 و 0.941) وذلك لبعدي (طبيعة المشاركة) و(مدى المشاركة) على التوالي.

وعلى مستوى المجالات ككل بلغ معامل ارتباط المجال الأول بالدرجة الكلية للاستبيان (0.996)، بينما بلغ معامل ارتباط المجال الثاني بالدرجة الكلية للاستبيان (0.981) وكانت جميع معاملات الارتباط (الصدق) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ويشير ذلك لوجود درجة عالية من صدق الأبعاد الفرعية والمجالات الرئيسية للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

ب. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد أو المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل، وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب الأبعاد والمجالات التي تتكون منها.

الجدول رقم (03): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور المشاركة الإدارية للعاملين

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	عملية المشاركة في اتخاذ القرارات متاحة لجميع الموظفين.	0.796	0.00
02	يعتمد مضمون عملي على المشاركة في اتخاذ القرارات.	0.616	0.03
03	تتاح للموظف فرصة المشاركة في وضع الأهداف والمسؤوليات التي تساهم في صنع القرارات.	0.634	0.00
04	تحدد الإدارة صلاحيات الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.	0.696	0.00
05	يشجعي الرؤساء في التعبير عن رأيي فيما يتعلق بحل مشكلات العمل.	0.573	0.00
06	يمكن للموظف اتخاذ بعض القرارات بكل حرية.	0.796	0.00
07	يسهل نظام الاتصالات المفتوح في العمل على التواصل مع الرؤساء في اتخاذ القرارات.	0.732	0.00
08	يتوفر شروط وقوانين للسماح للموظفين باتخاذ القرارات.	0.844	0.04

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول (03) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (المشاركة الإدارية للعاملين) جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور بين (0.573) للفقرة رقم (05) التي تنص على " يشجعي الرؤساء في التعبير عن رأيي فيما يتعلق بحل مشكلات العمل" و(0.844) للفقرة رقم (08) التي تنص على " يتوفر شروط وقوانين للسماح للموظفين باتخاذ القرارات".

الجدول رقم (04): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور أداء المؤسسة الاقتصادية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
09	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي	0.577	0.00
10	تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها باستمرار	0.775	0.00
11	لدى المؤسسة مرونة إنتاجية وسرعة استجابة لطلبات عملائها	0.861	0.00
12	تعد الجودة هدفا تسعى المؤسسة لتحقيقه وبلوغه باستمرار	0.885	0.00
13	لدى المؤسسة سعة وصورة مقبولة لدى عملائها	0.816	0.00
14	تتبنى المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين	0.781	0.00
15	تتبنى المؤسسة فلسفة التحسين المستمر وتراعي الجودة الشاملة في جميع العمليات	0.850	0.00
16	تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات	0.876	0.00
17	تتراعي المؤسسة كافة العاملين والمستويات في عملية صنع واتخاذ القرارات	0.824	0.00
18	تمتاز الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة بالجودة وتلاقي قبولا لدى عملائها	0.810	0.00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول رقم (04) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (أداء المؤسسة الاقتصادية)، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور بين (0.577) للفقرة رقم (09) التي تنص على "تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي" و(0.885) للفقرة رقم (12) التي تنص على "تعد الجودة هدفا تسعى المؤسسة لتحقيقه وبلوغه باستمرار".

2. ثبات أداة الدراسة:

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 10 على مجتمع الدراسة للتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)¹ لانساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

رقم الفقرة في الاستبيان	المتغير	معامل الثبات
الفقرات من (01-08)	ضغوط العمل	0.954
الفقرات من (09-18)	اتخاذ القرارات	0.927
الفقرات من (01-18)	الاستبيان الكلي	0.971

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 97.1% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

ثانياً. تداول استمارة الاستبيان:

بعد تحديد مجتمع الدراسة واختيار المسح الشامل، تم توزيع استمارة الاستبيان على المجتمع المعني، والجدول الموالي يوضح تداول هذا الاستبيان:

الجدول رقم (06): تداول الاستبيان

الاستبيان	العدد	النسبة (%)
الاستمارات الموزعة	35	100
الاستمارات التي لم يتم استرجاعها	00	00
الاستمارات غير الصالحة للتحليل	04	11.4
الاستمارات الصالحة للتحليل	31	88.57

المصدر: من إعداد الطالب

¹ ألفا كرونباخ: هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا انسجام محاور الدراسة مجتمعة، وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعاً ما وغير متباينة، فكل ما كانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0-01، ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (انظر محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار حامد، الأردن، 2005، ص 49).

يلاحظ من الجدول رقم (06) أنه تم توزيع 35 استبياناً بما يوافق حجم مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة، وقد تم استبعاد (04) استبيانات لعدم صلاحيتها أي ما يمثل نسبة 11.4%، وقد قدر عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل بـ 31 استبياناً بنسبة قدرت بـ 88.57%، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

1. المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية " (SPSS) "، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

أ. اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل معرفة نوعية الاختبارات التي سيتم استخدامها إن كانت معلمية أو غير معلمية تم إخضاع بيانات الدراسة لاختبار التوزيع الطبيعي من خلال معامل كالماغروف سـميرنوف لمعرفة مدى اتباعها للتوزيع الطبيعي، وقد أتت نتائج الاختبارات كما يوضحها الجدول الآتي:¹

الجدول رقم (07): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى المعنوية	قيمة الاختبار Z	محتوى القسم	محاور الاستبيان
0.613	0.758	المشاركة الإدارية للعاملين	الأول
0.391	0.901	أداء المؤسسة الاقتصادية	الثاني
0.260	1.010	الاستبيان ككل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية لكل محور من محاور الاستبيان أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وكذا مستوى دلالة الاستبيان ككل، ما يشير إلى أن بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي.

¹ الملحق رقم (03) يوضح نتائج مخرجات (SPSS).

ب. أدوات التحليل الإحصائي:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمعاملات الإحصائية، المتمثلة

في:

✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ.

n: يمثل عدد الأسئلة.

vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

✓ التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات معيارية (Standard Deviation)

(Deviation) ومعامل الاختلاف (Variance): والتي استخدمت الوصف خصائص عينة

الدراسة وترتيب الأبعاد.

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة

عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

✓ مصفوفة الارتباط لبيرسون: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد

الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة.

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضوع الدراسة ويمكن

توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (08): سلم ليكرت الخماسي

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي $(0.80=5/4)$ وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

- ✓ معامل التحديد (R^2): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.
 - ✓ تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression): لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة.
- يتضح مما تقدم أنه تم اعتماد أدوات الدراسة من وثائق وسجلات واستبيان بعد التأكد من صلاحية ذلك، خاصة ما تعلق بالاستبيان من خلال اختباري الصدق والثبات.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

تمثلت متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية في الجنس والعمر والمستوى التعليمي والوظيفي والخبرة المهنية، ويمكن توضيح هذه المتغيرات من خلال ما يلي:
أولاً. توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس:

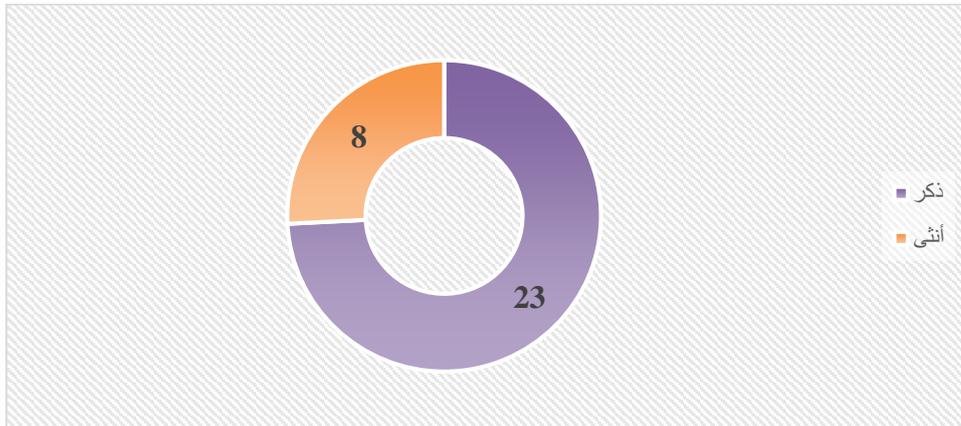
الجدول رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة (%)	التكرار	البيان
74.2	23	ذكر
25.8	8	أنثى
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور قدرت بـ 74.2% حيث بلغ عددهم 23 موظفاً، في حين سجلت الإناث نسبة قدرت بـ 25.8% مقارنة بنسبة الذكور وبلغ عددهن 8 موظفات، والملاحظ أن الفئة الغالبة في عينة الدراسة هي فئة الذكور، ويرجع ذلك إلى كونها الفئة الغالبة في موظفي المؤسسة محل الدراسة. والشكل الموالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الشكل رقم (02): توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

ثانيا. توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

الجدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية

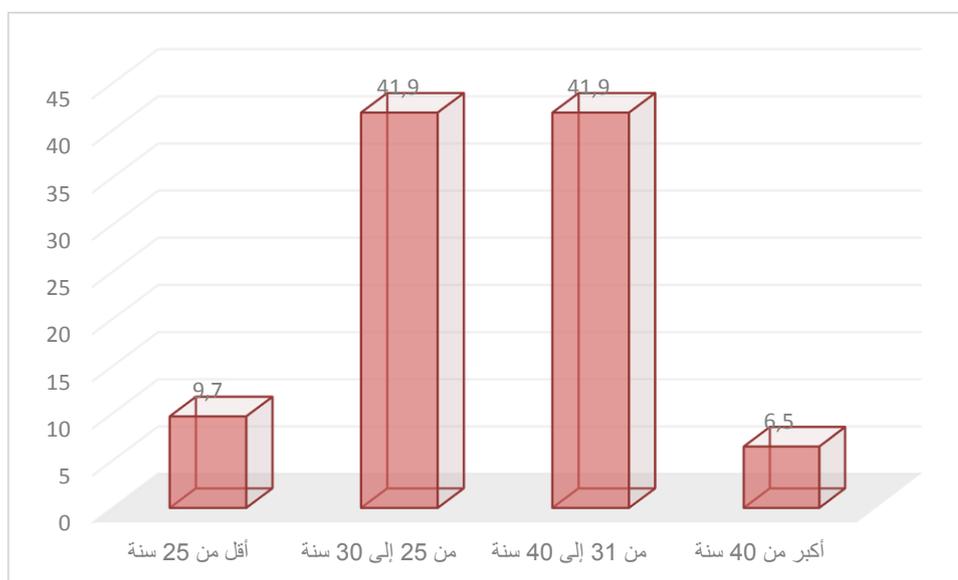
النسبة (%)	التكرار	البيان
9.7	3	أقل من 25 سنة
41.9	13	من 25 إلى 30 سنة
41.9	13	من 31 إلى 40 سنة
6.5	2	أكبر من 40 سنة
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد المجتمع الدراسة كانوا من فئة 25 إلى 30 سنة والفئة العمرية ما بين 31 و40 سنة، إذ تساوت نسبة الفئتين بما نسبته 41.9%، بينما بلغت نسبة الفئة العمرية ممن هم أقل من 25 سنة نسبة 9.7% وجاءت في آخر الترتيب الفئة العمرية الأكبر من 40 سنة بما نسبته 6.5% من إجمالي العينة المدروسة.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر.

الشكل رقم (03): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

ثالثاً. توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (12): توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للمستوى العلمي

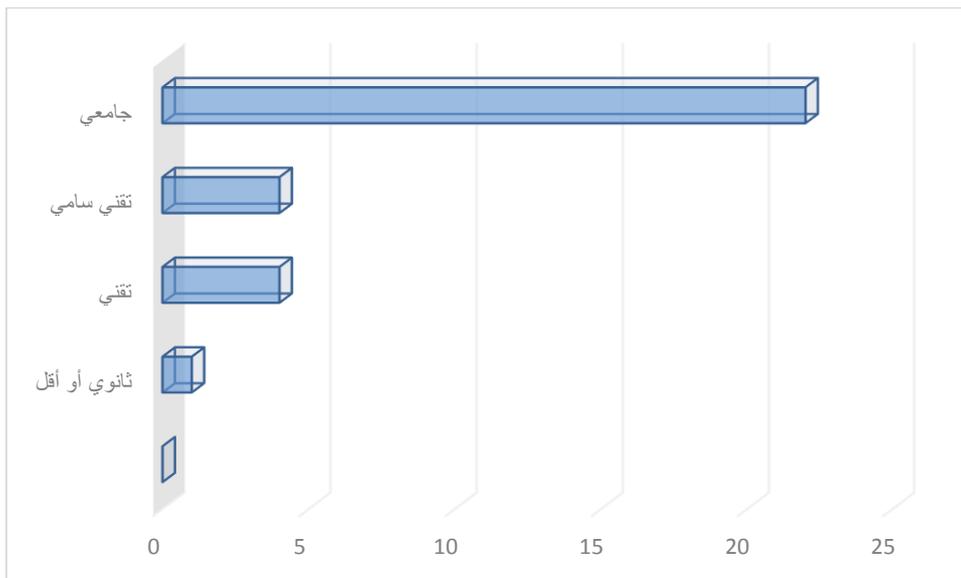
النسبة (%)	التكرار	البيان
3.2	1	ثانوي
12.9	4	تقني
12.9	4	تقني سامي
71	22	جامعي
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة جامعيون من الحاصلين على شهادتي الليسانس والماستر، إذ بلغ عددهم 17 فرداً بنسبة 48.6% تليها نسبة معتبرة من أصحاب شهادات التقنيين والتقنيين السامين بما مجموعه 25.8% بين الفئتين، وسجلت نسبة 3.2% من أصحاب المستوى الثانوي متمثلة في منصب واحد على مستوى عينة الدراسة ككل، ويمكن القول أن الشركة تعتمد في توظيفها على أصحاب الشهادات الجامعية بشكل كبير، والكوادر ذوي المستوى العالي وهذا ما يمنحها ميزة من حيث ثقافة طاقمها العالية ومؤهلاتهم المناسبة.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.

الشكل رقم (04): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

رابعاً. توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي:

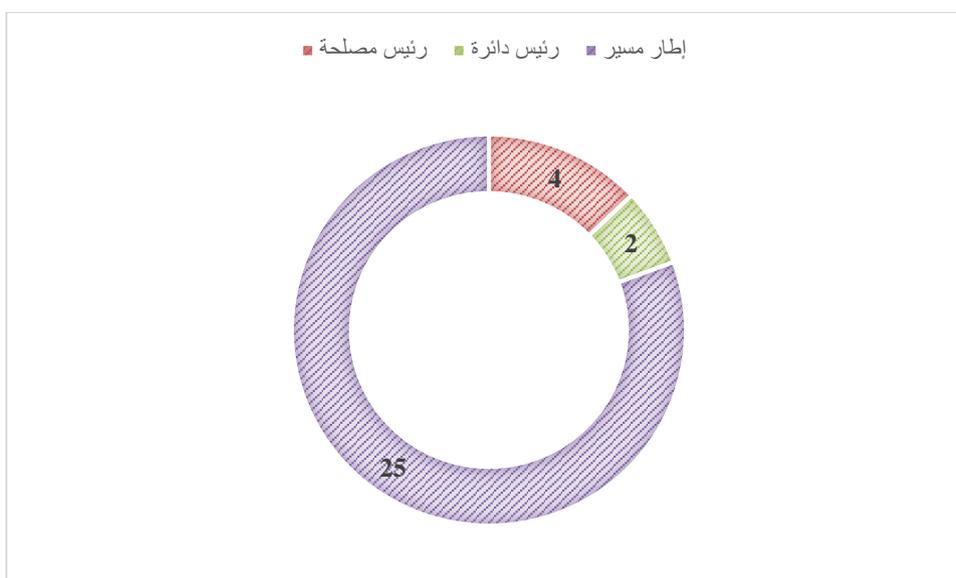
الجدول رقم (13): توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

النسبة (%)	التكرار	البيان
12.9	4	رئيس مصلحة
6.5	2	رئيس دائرة
80.6	25	إطار مسير
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الإطارات المسيرين بالمؤسسة وبلغت نسبتهم 80.6%، فيما تليها نسبة معتبرة من رؤساء المصالح قدرت بـ 12.9%، وكذا اشتملت العينة المدروسة على ما نسبته 6.5% من رؤساء الدوائر، وبالتالي يمكننا القول أن توزيع أفراد المجتمع كان متنوعاً حسب متغير الوظيفة، مما يعطي تنوعاً في الإجابات المقدمة والآراء حول محاور الاستبيان. والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الشكل رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

خامسا. توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (14): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

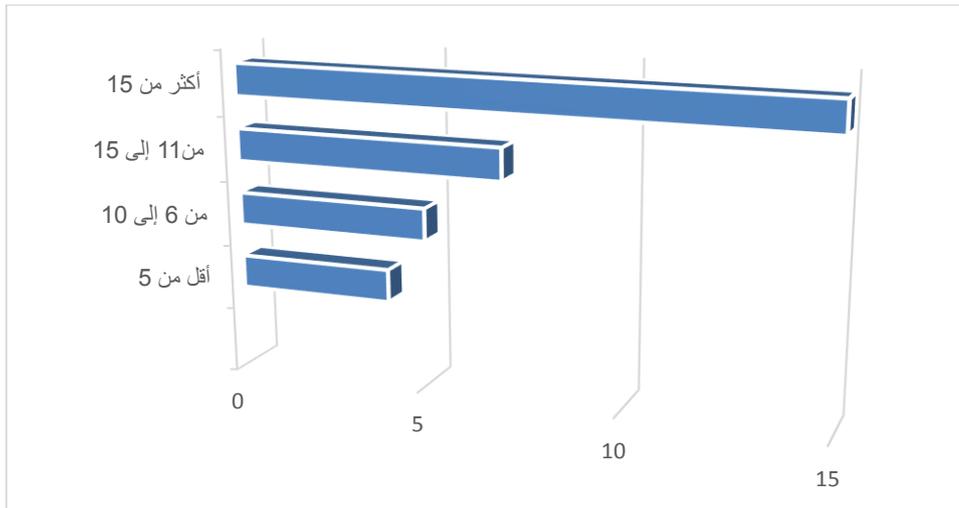
النسبة (%)	التكرار	البيان
12.9	4	أقل من 5
16.1	5	من 6 إلى 10
22.6	7	من 11 إلى 15
48.4	15	أكثر من 15
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة من العينة المبحوثة كانت من ذوي الخبرة المهنية الأكثر من 15 سنة، بما قدره 48.4%، تليها نسبة 22.6% ممن يشتغلون بالمؤسسة لمدة تتراوح ما بين 11 و 15 سنة، ثم سجلت الدراسة ما نسبته 16.1% من أصحاب الخبرة ما بين 06 و 10 سنة، وجاءت في آخر الترتيب نسبة 12.9% لتمثل العمال والموظفين ذوي الخبرة الأقل من 05 سنوات، والملاحظ أن أفراد عينة الدراسة في مجملهم يتمتعون بخبرة كبيرة في وظائفهم، ما يمنحهم الفهم الكافي لما جاءت به فقرات الاستبيان والقدرة على تحليل عباراته والإجابة عليه بما يفيد الدراسة.

والشكل الموالي يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الشكل رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

ومما سبق يتبين أن أفراد عينة الدراسة موزعين بين فئة الذكور والإناث، وأغليبتهم من فئة الشباب الذين ومتوسطي العمر، كما أن هناك تنوعا في الهيكل التنظيمي والمناصب التي يشغلها الموظفون الذين يمتلكون مؤهلات علمية عالية ويتمتعون بخبرة في العمل.

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها

يتناول هذا المبحث تحليلاً لمحاور الدراسة المستقلة والتابعة لمعرفة مدى توافرها في المؤسسة التي تم اعتمادها في الجانب التطبيقي، هذا الأخير بني على فرضيات تمكن عملية اختبارها من معرفة إمكانية وجود تأثير للمشاركة الإدارية للعاملين على أداء المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة

سيتم تحليل هذه المحاور بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد تم استخدام معياري المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات عينة الدراسة، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الإجابة.

أولاً: تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور المشاركة الإدارية للعاملين:

حيث تناول المحور الأول لأداة الدراسة المشاركة الإدارية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف وهذا من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات محور المشاركة

الإدارية للعاملين

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	محايد	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
طبيعة المشاركة								
01	التكرار	-	3	2	24	3.81	0.484	مرتفعة
	%	-	9.7	6.5	77.4			
02	التكرار	-	4	6	18	3.65		مرتفعة
	%	-	12.9	19.4	58.1			
03	التكرار	-	2	6	19	3.81		مرتفعة
	%	-	6.5	19.4	61.3			
04	التكرار	-	-	6	21	3.94		مرتفعة
	%	-	-	19.4	67.7			
مدى المشاركة								
						3.81	0.865	

¹ الملحق رقم (03) - مخرجات برنامج (SPSS).

	1.202	3.61	8	12	3	7	1	التكرار	06
			25.8	38.7	9.7	22.6	3.2	%	
متوسطة	1.305	3.35	8	7	6	8	2	التكرار	07
			25.8	22.6	19.4	25.8	6.5	%	
مرتفعة	.964	3.94	9	15	3	4	-	التكرار	08
			29	48.4	9.7	12.9	-	%	
	0.747	3.74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المشاركة الإدارية للعاملين						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج برنامج (SPSS)

✓ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور المشاركة الإدارية للعاملين:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور ضغوط العمل (3.74) أي بدرجة موافقة مرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.747) في المحور، ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في استجابات عينة الدراسة لما جاءت به فقرات وعبارات هذا المحور، وفيما يلي تفصيل لتحليل لاستجابات أفراد العينة لعبارات المحور:

من خلال معطيات الجدول رقم (15) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد (طبيعة المشاركة) قد جاء مقدرا بـ (3.71) أي بدرجة موافقة مرتفعة نسبيا وانحراف معياري قدره (0.484) ما يشير إلى موافقة بدرجة مرتفعة وانسجام في استجابات أفراد العينة المبحوثة تجاه ما جاءت به عبارات هذا البعد، فقد جاءت العبارة رقم (02) بأقل متوسط حسابي على مستوى البعد والذي قدر بـ (3.65) وكان انحرافها المعياري عن المتوسط العام للمحور مقدرا بـ (0.839)، وقد نصت هذه العبارة على أن "يعتمد مضمون عملي على المشاركة في اتخاذ القرارات"، ما يشير على متوسطة نسبيا لأفراد العينة المبحوثة حول الصلاحيات المخولة لهم من قبل إدارة مؤسستهم في اتخاذ المشاركة باتخاذ القرارات، وسجلت لعبارة رقم (04) والقائلة بأن "تحدد الإدارة صلاحيات الموظفين في عملية اتخاذ القرارات" أعلى متوسط حسابي على مستوى البعد وقدر بـ (3.94) وانحرافا معياريا بلغ (0.574)، ما يشير إلى موافقة مرتفعة نسبيا حول اهتمام إدارة المؤسسة بإعطاء صلاحيات لموظفيها في عملية اتخاذ القرارات.

وبالنظر لمعطيات الجدول رقم (15) يتضح أن البعد الثاني في محور المشاركة الإدارية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثل في (مدى المشاركة) قد سجل متوسطا حسابيا قدره (3.81) وانحراف معياري (0.865) وهذه دلالة على الموافقة تجاه ما جاءت به عبارات هذا البعد من وجهة نظر العينة المدروسة، والملاحظ أن الفقرة رقم (07) قد جاءت بأقل متوسط حسابي على مستوى هذا البعد وقد قدر متوسطها الحسابي بـ (3.35) ونصت هذه الأخيرة على أن "يسهل نظام الاتصالات المفتوح في العمل على

التواصل مع الرؤساء في اتخاذ القرارات"، ما يشير إلى موافقة بدرجة متوسطة لدى عمال وموظفي المؤسسة من العينة المبحوثة، وجاءت العبارة رقم (08) في أعلى الترتيب بأكبر متوسط حسابي على مستوى بعد مدى المشاركة، فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره (3.94) وبانحراف معياري (0.964)، ويشير ذلك إلى موافقة بدرجة مرتفعة على ما نصت عليه هذه العبارة والتمثل في "تتوفر شروط وقوانين للسماح للموظفين باتخاذ القرارات"، ويدل هذا على اهتمام المؤسسة بجانب مشاركة العاملين بها وذلك من خلال قوانين تسمح للموظفين والعمال بالانخراط والمشاركة في أنشطة المؤسسة المختلفة.

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من موظفي وعمال الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية -تبسة يتفقون إجمالاً حول عبارات محور المشاركة الإدارية للعاملين، ويرجع ذلك إلى وجود مشاركة إدارية بشكل متوسط على مستوى المؤسسة، وصلاحيات العاملين بالمؤسسة على الاشتراك في عمليات التسيير واتخاذ القرار بالمؤسسة.

ثانياً. تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور أداء المؤسسة الاقتصادية:

سيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف وهذا من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور أداء المؤسسة الاقتصادية

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
09	التكرار	-	11	6	6	3.35	1.226	متوسطة
	%	-	35.5	19.4	19.4			
10	التكرار	1	7	3	12	3.61	1.202	مرتفعة
	%	3.2	22.6	9.7	38.7			
11	التكرار	2	8	6	7	3.35	1.305	مرتفعة
	%	6.5	25.8	19.4	22.6			
12	التكرار	-	4	3	15	3.94	.964	مرتفعة
	%	-	12.9	9.7	48.4			
13	التكرار	-	4	2	13	4.06	.998	مرتفعة
	%	-	12.9	6.5	41.9			
14	التكرار	-	3	2	16	4.06	.892	مرتفعة

¹ الملحق رقم (03) -مخرجات برنامج (SPSS).

			32.3	51.6	6.5	9.7	-	%	
مرتفعة	1.056	4.13	14	12	5	-	-	التكرار	15
			45.2	38.7	16.1	-	-	%	
مرتفعة	1.153	4.06	14	11	1	4	1	التكرار	16
			45.2	35.5	3.2	12.9	3.2	%	
مرتفعة	1.078	3.81	10	10	6	5	-	التكرار	17
			32.3	32.3	19.4	16.1	-	%	
مرتفعة	1.003	3.84	9	12	6	4	-	التكرار	18
			29	38.7	19.4	12.9	-	%	
	0.850	3.82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء المؤسسة الاقتصادية						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج برنامج (SPSS)

✓ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور أداء المؤسسة الاقتصادية:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور أداء المؤسسة الاقتصادية (3.82) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.850) في عبارات المحور، ما يدل على اتفاق عام على ما جاءت به عبارات هذا المحور ويلاحظ عدم وجود تشتت في استجابات أفراد العينة بشكل كبير، وفيما يأتي إيضاح أكثر لاستجابات العينة المدروسة لعبارات هذا المحور:

سجلت العبارة رقم (09) أقل متوسط حسابي على مستوى المحور والذي قدر بـ (3.35) وبانحراف معياري قدره (1.226)، وقد نصت هذه العبارة على "تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي"، ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة تسبباً لدى أفراد العينة حول تشجيع المؤسسة للعمل الجماعي، تلتها العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي قدره (3.61) وبانحراف معياري بلغ (1.202)، ما يشير إلى انسجام في استجابات أفراد العينة حول ما نصت عليه هذه الفقرة والمتمثل في "تعمل المؤسسة على تطوير خدماتها باستمرار"، ما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى التحسين المستمر في خدماتها، بينما سجلت العبارة رقم (18) متوسطاً حسابياً بلغ (3.84) وسجلت انحرافاً معيارياً قدره (1.003)، وقد نصت العبارة على "تمتاز الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة بالجودة وتلاقي قبولا لدى عملائها"، ويمكن تفسير درجة الموافقة المرتفعة حول ما جاءت به هذه العبارة إلى أن وجود نوع من الرضا لدى العملاء على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة من وجهة نظر العينة المدروسة، وأتت العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي قدره (3.94) وبانحراف معياري بلغ (0.964) وقد نصت العبارة على "تعد الجودة هدفا تسعى المؤسسة لتحقيقه وبلوغه باستمرار"، ما يشير إلى سعي المؤسسة لتحقيق الجودة المطلوبة من طرف عملائها بشكل مستمر،

وجاءت العبارات رقم (13) و(14) و(16) بمتوسط حسابي قدره (4.06) وقد صممت العبارات لمعرفة فعالية أداء المؤسسة ومدى اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التحسين من أدائها وزيادة فعالية أنشطتها المختلفة وكذلك لمعرفة آراء الفئة المبحوثة من العمال حول صورة وسمعة المؤسسة، وسجلت العبارة رقم (15) أعلى متوسط حسابي على مستوى المحور وبلغ (4.13) وبانحراف معياري (1.056)، وقد نصت العبارة على "تتبنى المؤسسة فلسفة التحسين المستمر وتراعي الجودة الشاملة في جميع العمليات"، ويمكن تفسير ذلك بأن غالبية العينة المدروسة يعتقدون بأهمية مراعاة مؤسستهم لمعايير الجودة وكذا تبنيها لإدارة الجودة الشاملة.

مما تقدم، يتضح أن عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة حول ما جاءت به عبارات هذا المحور، والذي صمم لقياس آراءهم حول أداء مؤسستهم ومدى مراعاة المؤسسة لمتطلبات الزبائن وكذا مدى مراعاتها لمعايير الجودة وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي من شأنه الرفع والتحسين من أداء المؤسسة.

المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة الإدارية للعاملين على فاعلية أداء الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية -تبسة"

وتفرعت إلى ما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة المشاركة على فاعلية أداء الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية -تبسة"
- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى المشاركة على فاعلية أداء الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية -تبسة"

ولاختبار هذه الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يسمح بدراسة وجود علاقة تأثر (المتغيرات التابعة) وتأثير (المتغيرات المستقلة)، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) ومعامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) عند تحليل فرضيات الدراسة، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:¹

¹ الملحق رقم (03) -مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

المتغير التابع	المتغير المستقل	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (Pearson)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
أداء المؤسسة	طبيعة المشاركة	2.121	0.459	0.861	0.741	11.45	221.12	0.00
	مدى المشاركة	0.203	0.951	0.967	0.936	20.59	423.94	0.00
	المشاركة الإدارية للعاملين	-0.228	1.091	0.959	0.919	18.20	331.24	0.00

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

وبالاستناد إلى الجدول رقم (17) كانت نتائج اختبار الفرضيات كالاتي:

أولاً. نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة المشاركة على فاعلية أداء الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية -تبسة"

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لطبيعة المشاركة على أداء المؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لطبيعة المشاركة على فاعلية أداء المؤسسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.459) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.861) وهذه المعاملات؛ معامل الانحدار -معامل الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.741) مما يعني أن ما نسبته 74.1% من التغيرات في فاعلية أداء المؤسسة تعود لمتغير طبيعة المشاركة، وقد أظهر اختبار (F) أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة المشاركة على فاعلية أداء الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية -تبسة"

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى المشاركة على فاعلية أداء الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية -تبسة"

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لمدى مشاركة العاملين على فاعلية الأداء بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لمدى المشاركة على فاعلية أداء المؤسسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.951) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.967) وهذان المعاملان جاءا دالين إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.936) مما يعني أن نسبة 93.6% من التغيرات في فاعلية أداء المؤسسة تعود لمتغير مدى مشاركة العاملين، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.00$) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثانية لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى المشاركة على فاعلية أداء الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية -تبسة"

ثانياً. اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة الإدارية للعاملين على فاعلية أداء الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية -تبسة"

ومن خلال نتائج الجدول رقم (17) يتضح أن نتائج الانحدار الخطي البسيط قد أظهرت وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة الإدارية للعاملين وفاعلية أداء المؤسسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (1.091) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.959) وهذه المعاملات؛ معامل الانحدار، معامل الارتباط أتت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما أوضحه اختبار (t) وهذا دال إلى أن المشاركة الإدارية للعاملين تؤثر إيجاباً في القصور في فاعلية أداء المؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.912) مما يعني أن ما نسبته (91.2%) من التغيرات الحاصلة في فاعلية أداء المؤسسة تعود لمتغير مشاركة العاملين، وما تبقى من تغيرات يعود إلى عوامل أخرى لم يشملها نموذج الدراسة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه ترفض الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية القائلة "توجد علاقة تأثير معنوية للمشاركة الإدارية للعاملين على فاعلية"

الأداء بالمؤسسة محل الدراسة" وبالتالي من خلال تحليل النتائج الإحصائية للفرضية الرئيسية الأولى تم التأكد من وجود تأثير إيجابي لأبعاد المشاركة الإدارية للعاملين على فاعلية أداء المؤسسة.

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى تقديم عام للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية -تبسة، والتي كانت ميدان الدراسة التطبيقية حيث تم الوقوف على واقع مشاركة العاملين بها ومدى أثرها في فاعلية الأداء، كما تم إجراء دراسة إحصائية لآراء عينة عشوائية تقدر بـ: 31 مفردة من موظفي وعمال المؤسسة لمعرفة مدى تأثير المشاركة الإدارية للعاملين على أداء المؤسسة، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وجاءت النتائج دالة أن معظم أفراد العينة يتفقون حول الدور الهام للمشاركة الإدارية للعاملين في فاعلية أداء المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة



خاتمة:

يعتمد نجاح أسلوب المشاركة في الإدارة بشكل أساسي على مدى توفر الرغبة والقناعة الشخصية من قبل العاملين وأهمية وجدوى عملية المشاركة، ولا يعتمد نجاح أسلوب المشاركة في الإدارة على العاملين فقط، بل يعتمد على مدى إيمان المشرفين وقناعتهم بقانونه، فالمشرف الذي يأخذ الأسلوب الأوتوقراطي في التوجيه والإشراف لا يستطيع أن يصل بأسلوب المشاركة إلى النجاح، لذلك فمن الضروري قبل استخدام أسلوب المشاركة أن نقوم بدراسة ميول المشرفين فيما يخص أساليب الإشراف التي يفضلونها وذلك للعمل على اكتشافها وتعديل بعضها حين لا يتناسب مع أسلوب المشاركة وذلك عن طريق التدريب والتوعية.

تعكس درجات المشاركة المختلفة للعاملين مستوى النفوذ أو التأثير الذي يحظى به العاملون في عملية اتخاذ القرار التي يستطيع فيها العاملين ممارسة هذا النفوذ ويمثل طلب استشارات من العاملين في جوانب القرار من أقل مستويات الإدارة بالمشاركة إذ قد لا يقدر الموظف حلاً للمشكلة أمّا المستوى المتوسط من الإدارة بالمشاركة فيحدث عندما تتم استشارة العاملين بشكل أشمل، وهنا فيقدم تشخيصه وتوصياتهم لكن القرار النهائي لا يصدر منهم.

وقد هدفت الدراسة إلى البحث في موضوع المشاركة الإدارية للعاملين ودورها في فاعلية الأداء المؤسسي، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية بأحد كبرى المؤسسات الجزائرية، ومن خلال الحثيات النظرية للموضوع والدراسة التطبيقية من خلال استقصاء آراء عينة من موظفي وعمال الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية - تبسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات والاقتراحات، يمكن حصرها فيما يلي.

أولاً. النتائج النظرية للدراسة:

- من طبيعة الإنسان أن يتحمس ويدافع عن أي عمل ساهم وشارك فيه، فأسلوب الإدارة في المشاركة يتيح للعاملين هذه المساهمة وبالتالي يشعرون بأهميتهم ويجعلهم يحرصون على حمل المسؤولية والدفاع عن الأعمال التي شاركوا في تخطيطها والموافقة عليه.
- يجعل أسلوب المشاركة جو العمل لطيفاً، وذلك من خلال ما يضيفه من ديمقراطية على التنظيم الرسمي الذي يتم عادة بهرمية السلطة والرقابة والنظم.
- يعمل على خلق الجو المناسب لإجراء أي تغيير داخل التنظيم وذلك من خلال تهيئة العاملين بقبوله.
- يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنشأة وذلك لأن العاملين يقومون بتنفيذ قرارات وتحقيق أهداف ساهموا في اتخاذها ووضعها.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وذلك من خلال السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

- يفسح المجال للوصول إلى أفضل القرارات، وذلك من خلال تفاعل وجهات النظر المختلفة.

ثانيا. النتائج التطبيقية للدراسة:

- تتوفر الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية -تبسة على كوادر وإطارات من شأنها تفعيل أسلوب الإدارة بالمشاركة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة المشاركة على فاعلية أداء الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية -تبسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى المشاركة على فاعلية أداء الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية -تبسة.
- توجد علاقة تأثير معنوية للمشاركة الإدارية للعاملين على فاعلية الأداء بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثا. توصيات الدراسة:

- ضرورة تعزيز مشاركة العاملين في الأنشطة المختلفة للشركة بشكل أكبر مما هو عليه حاليا.
- العمل على مشاركة العاملين ذوي الكفاءات العالية بالنسبة للقرارات الاستراتيجية والاختار برأيهم عند اتخاذ القرارات والعمل في استبقاءهم في المناصب العليا للانتفاع بأرائهم.
- تبني مشاركة العاملين كسياسة إدارية، وتفعيل هذا التوجه من خلال برامج تدريبية لتدعيم دور لقيادة الديمقراطية في تحسين أداء المديرين.
- العمل على زيادة التفويض وتدريب الرؤساء على كيفية التفويض وكيفية إشراكهم للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.

قائمة المراجع



قائمة المراجع:

أولاً. باللغة العربية:

1. الكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
2. أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية: الدليل العلمي للمديرين، الدار الجامعية، ط4، الإبراهيمية، الأردن، 2007.
3. توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2002، ص 3.
4. حسن حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2006، ص 311.
5. حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العمليات الإدارية-الوظائف المنظمة)، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
6. حمد سليمان المثوني، تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002.
7. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
8. خليل أحمد خليل، معجم المصطلحات الاجتماعية، بيروت، دار الفكر اللبناني، 1995.
9. رامي جمال اندراوس، وعادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2008.
10. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال الحديثة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2000.
11. صالح مهدي محسن العامري، وظاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
12. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، ط1، عمان، الأردن، 2005.
13. فريد النجار، المهن الإدارية والمدير المحترف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
14. فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية حلقات الجودة المفهوم والتطبيق، (دون دار نشر)، 1998، ص 133.
15. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص: 231، ص: 231.
16. كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، عمان، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007.
17. محفوظ جودة وحسن الزغبى، وياسر منصور، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2004.
18. محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2008.
19. محمد يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006.
20. محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار حامد، الأردن، 2005.
21. مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998.
22. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، 2009.
23. ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2007.
24. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2007.
25. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، ط1، الإصدار السابع، عمان، الأردن، 2001.

26. وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محمد منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

2. الرسائل والأطروحات والمذكرات:

27. مبارك بن بطيخان السهلي، المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة العاملين للتغيير دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير جامعة الملك سعود، الرياض، 2007.

28. محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2009.

3. المجلات والدوريات:

29. إبراهيم بدر شهاب، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، العدد 61، 1995.

30. ططاوي زوليخة، فعالية الأنظمة التربوية ومؤشرات قياسها، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد الأول، جامعة الشهيد حمد لخصر الوادي، 2013.

ثانياً. باللغة الأجنبية:

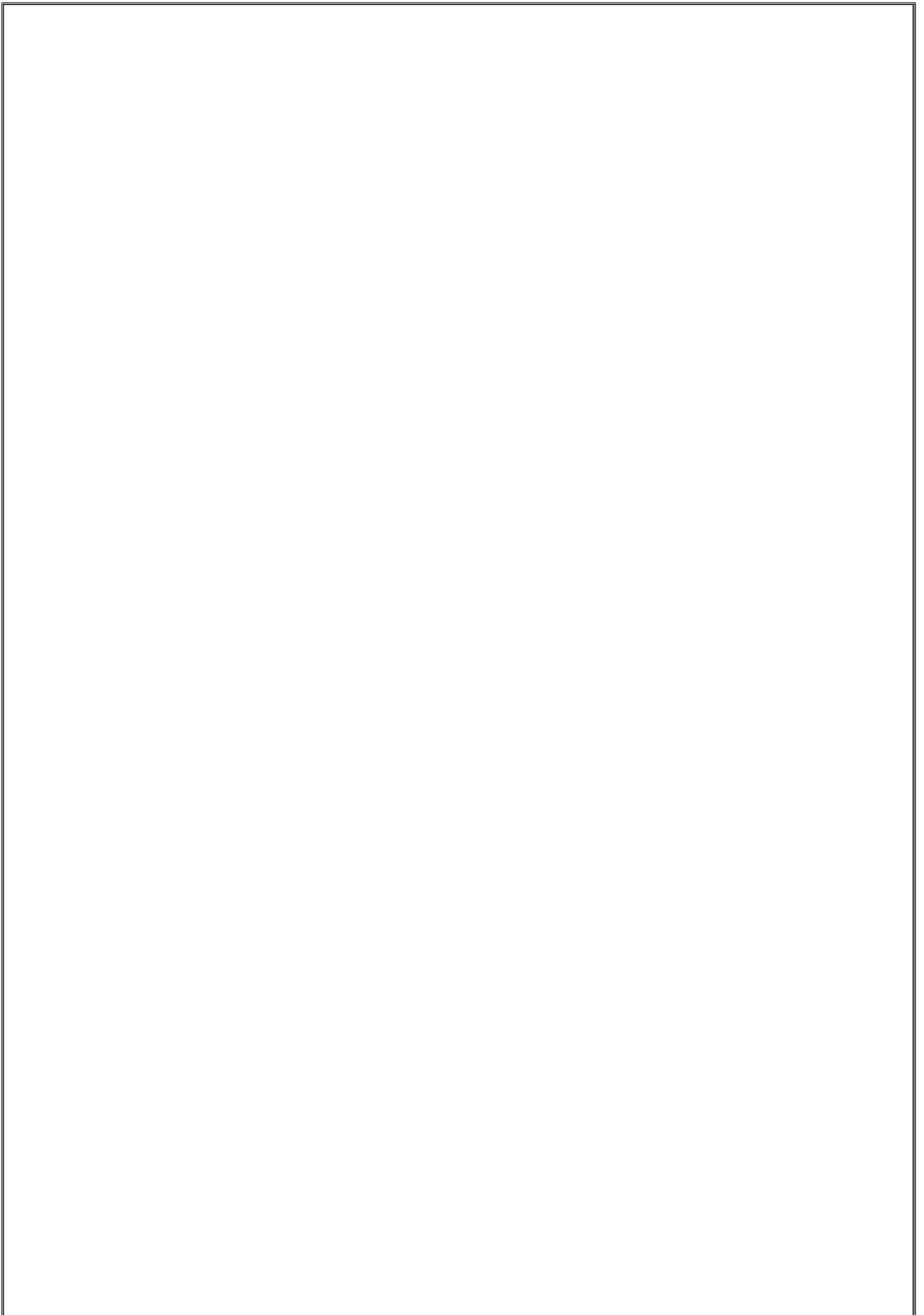
1. Oxford learners: **Pocket Dictionary**, 3rd edition, Oxford University, 2003.
2. P. Druker : **L'avenir du management selon Druker**, Edition Village mondial, Paris, 1999.
3. Philippe lorino, **Méthode et pratiques de la performance (pilotage par les processus et les compétences)**, Les éditions d'organisation, 2^{eme} édition, Paris, 2001.
4. Crozher M, **La société bloquée**, Edseuil. Paris, 1999.
5. Weiss D, **les ressources humaines**, Ed d'organisation, 1999.

ثالثاً. مواقع الأنترنت:

- <http://faculty.qu.edu.qa>
- <http://www.nauss.edu.sa>

الملاحق





الملحق رقم (01): اتفاقية التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي. تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم: /ق.ع.ت.ك. /ع.إ.ق.ت.ع.ت. /ع.ت.ج.ع.ت. /ت.ت. /2018/2019

اتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة العربي التبسي تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة : شركة السبك الحديدية

مقرها في : تبسة

ممثلة من طرف : مراتي محمد

الرتبة : رئيس وحدة الصيانة بـمصلحة مقاطعة تبسة

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1- سوبر راجي فكري

.....:2

.....:3

.....:4

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: الثانية ما.ب.س.ر. إدارة الأعمال
تخصصات:
تخصصات:
تخصصات:
تخصصات:
تخصصات:

المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجري في مصلحة وحدة الصيانة بـمصلحة

الفترة من : 2019/06/02 إلى : 2019/06/30

المادة الرابعة :

برنامج التبرص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التبرص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتبرص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة::

خلال التبرص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتبرص مجموع الموظفين في واجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تبرصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تبرص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتبرص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التبرص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتبرصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية
المديرية الجهوية المنتدبة للمنشآت القاعدية
دائرة السكة المنشآت الفنية والبناء
مقاطعة تبسة
وحدة الصيانة تبسة
الرمز: C 41330

ممثل المؤسسة

رئيس المنطقة الولي

حرر بتبسة في :



الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... تحية طيبة وبعد:

يسرنا إفادتكم أننا بصدد إعداد استبيان يخدم البحث العلمي الذي نقوم به استكمالاً لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، إذ يهدف موضوع البحث إلى دراسة دور المشاركة الإدارية للعاملين وفعاليتها في أداء المؤسسة الاقتصادية.

إن نجاح هذا البحث مرتبط بمدى تعاونكم معنا، آمليين منكم التكرم بالاطلاع على كل عبارة من عبارات محاور المقياس والإجابة عليها بكل موضوعية علماً بأن إجاباتكم ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وسيكون لها الأثر في التوصل لنتائج إيجابية تستفيد منها مؤسستكم وطالبو العلم- بإذن الله.

أخيراً لا يسعنا إلا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم معنا وأعاننا في التوصل إلى النتائج والتوصيات لهاته الدراسة، متمنين أن تحقق الأهداف المرجوة منها؛ شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لإطارات وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الجنس:

- ذكر
 أنثى

العمر:

- أقل من 30 سنة
 من 30 إلى أقل من 40 سنة
 من 40 إلى أقل من 50 سنة
 50 سنة فما فوق

المستوى العلمي:

- ثانوي
 تقني سامي
 الليسانس
 ماستر
 دراسات عليا

الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات
 من 5 إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 إلى أقل من 15 سنة
 من 15 سنة فما فوق

المستوى الوظيفي:

- مدير
 رئيس قسم
 رئيس مصلحة
 إطار ميداني

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

يرجى وضع إشارة (X) أمام المربع الذي ينطبق على اختياركم

المحور الأول: المشاركة الإدارية للعاملين					
1. طبيعة المشاركة					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	عملية المشاركة في اتخاذ القرارات متاحة لجميع الموظفين.				
02	يعتمد مضمون عملي على المشاركة في اتخاذ القرارات.				
03	تتاح للموظف فرصة المشاركة في وضع الأهداف والمسؤوليات التي تساهم في صنع القرارات.				
04	تحدد الإدارة صلاحيات الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.				
2. مدى المشاركة					
05	يشجعني الرؤساء في التعبير عن رأيي فيما يتعلق بحل مشكلات العمل.				
06	يمكن للموظف اتخاذ بعض القرارات بكل حرية.				
07	يسهل نظام الاتصالات المفتوح في العمل على التواصل مع الرؤساء في اتخاذ القرارات.				
08	يتوفر شروط وقوانين للسماح للموظفين باتخاذ القرارات.				

المحور الثاني: أداء المؤسسة الاقتصادية					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
09					
10					
11					
12					
13					

						14
						15
						16
						17
						18

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج (SPSS)

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.971	34

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.954	24

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items

Correlations

		ضغوط العمل	Q1
مشاركة العاملين	Pearson Correlation	1	-.096
	Sig. (2-tailed)		.609
	N	31	31
Q1	Pearson Correlation	.796**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	31	31
Q2	Pearson Correlation	.616**	.558**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001
	N	31	31
Q3	Pearson Correlation	.634**	.559**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001
	N	31	31
Q4	Pearson Correlation	.696**	.381*
	Sig. (2-tailed)	.000	.034
	N	31	31
Q5	Pearson Correlation	.573**	-.304
	Sig. (2-tailed)	.001	.096
	N	31	31
Q6	Pearson Correlation	.796**	-.131
	Sig. (2-tailed)	.000	.482
	N	31	31
Q7	Pearson Correlation	.732**	.332
	Sig. (2-tailed)	.000	.068
	N	31	31
Q8	Pearson Correlation	.844**	-.265
	Sig. (2-tailed)	.000	.150
	N	31	31
	Sig. (2-tailed)	.000	.081
	N	31	31

Correlations

	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	
أداء المؤسسة	Pearson Correlation	.781**	.850**	.876**	.824**	.810**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000

	N	31	31	31	31	31
Q9	Pearson Correlation	.253	.349	.431*	.230	.455*
	Sig. (2-tailed)	.170	.054	.015	.213	.010
	N	31	31	31	31	31
Q10	Pearson Correlation	.428*	.539**	.620**	.609**	.665**
	Sig. (2-tailed)	.016	.002	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31
Q11	Pearson Correlation	.438*	.570**	.450*	.406*	.478**
	Sig. (2-tailed)	.014	.001	.011	.023	.007
	N	31	31	31	31	31
Q12	Pearson Correlation	.664**	.696**	.754**	.694**	.644**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31
Q13	Pearson Correlation	.744**	.751**	.663**	.694**	.643**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31
Q14	Pearson Correlation	1	.804**	.709**	.707**	.533**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.002
	N	31	31	31	31	31
Q15	Pearson Correlation	.804**	1	.732**	.696**	.618**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31
Q16	Pearson Correlation	.709**	.732**	1	.869**	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	31	31	31	31	31
Q17	Pearson Correlation	.707**	.696**	.869**	1	.648**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	31	31	31	31	31
Q18	Pearson Correlation	.533**	.618**	.701**	.648**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	
	N	31	31	31	31	31

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q1	31	3.81	.703
Q2	31	3.65	.839
Q3	31	3.81	.749
Q4	31	3.94	.574
Q5	31	3.35	1.226

Q6	31	3.61	1.202
Q7	31	3.35	1.305
Q8	31	3.94	.964
Q9	31	3.84	1.186
	31	3.35	1.226
	31	3.61	1.202
Q10	31	3.35	1.305
	31	3.94	.964
	31	4.06	.998
Q11	31	4.06	.892
	31	4.13	1.056
	31	4.06	1.153
Q12	31	3.81	1.078
	31	3.84	1.003
طبيعة المشاركة	31	3.71	.484
مدى المشاركة	31	3.81	.865
مشاركة العاملين	31	3.74	.747
أداء المؤسسة	31	3.82	.850
Valid N (listwise)	31		

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT x1
  /METHOD=ENTER y2.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	y2 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: x1

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.861 ^a	.741	.036	.835

a. Predictors: (Constant), y2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.478	1	1.478	2.123	.156 ^b
	Residual	20.196	29	.696		
	Total	21.674	30			

a. Dependent Variable: x1

b. Predictors: (Constant), y2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.121	1.177		1.801	.082
	y2	.459	.315	.261	11.457	.156

a. Dependent Variable: x1

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT x1
  /METHOD=ENTER y1.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	y1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: x1

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.967 ^a	.936	.934	.219

a. Predictors: (Constant), y1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.286	1	20.286	423.947	.000 ^b
	Residual	1.388	29	.048		
	Total	21.674	30			

a. Dependent Variable: x1

b. Predictors: (Constant), y1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.203	.180		1.129	.268
	y1	.951	.046	.967	20.590	.000

a. Dependent Variable: x1

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	مشاركة العاملين ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.959 ^a	.919	.917	.245

a. Predictors: (Constant), مشاركة العاملين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.929	1	19.929	331.246	.000 ^b
	Residual	1.745	29	.060		
	Total	21.674	30			

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

b. Predictors: (Constant), مشاركة العاملين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	-.254	.228		-1.113	.275
	مشاركة العاملين	1.091	.060	.959	18.200	.000

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة