



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

أثر الإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء البشري

دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

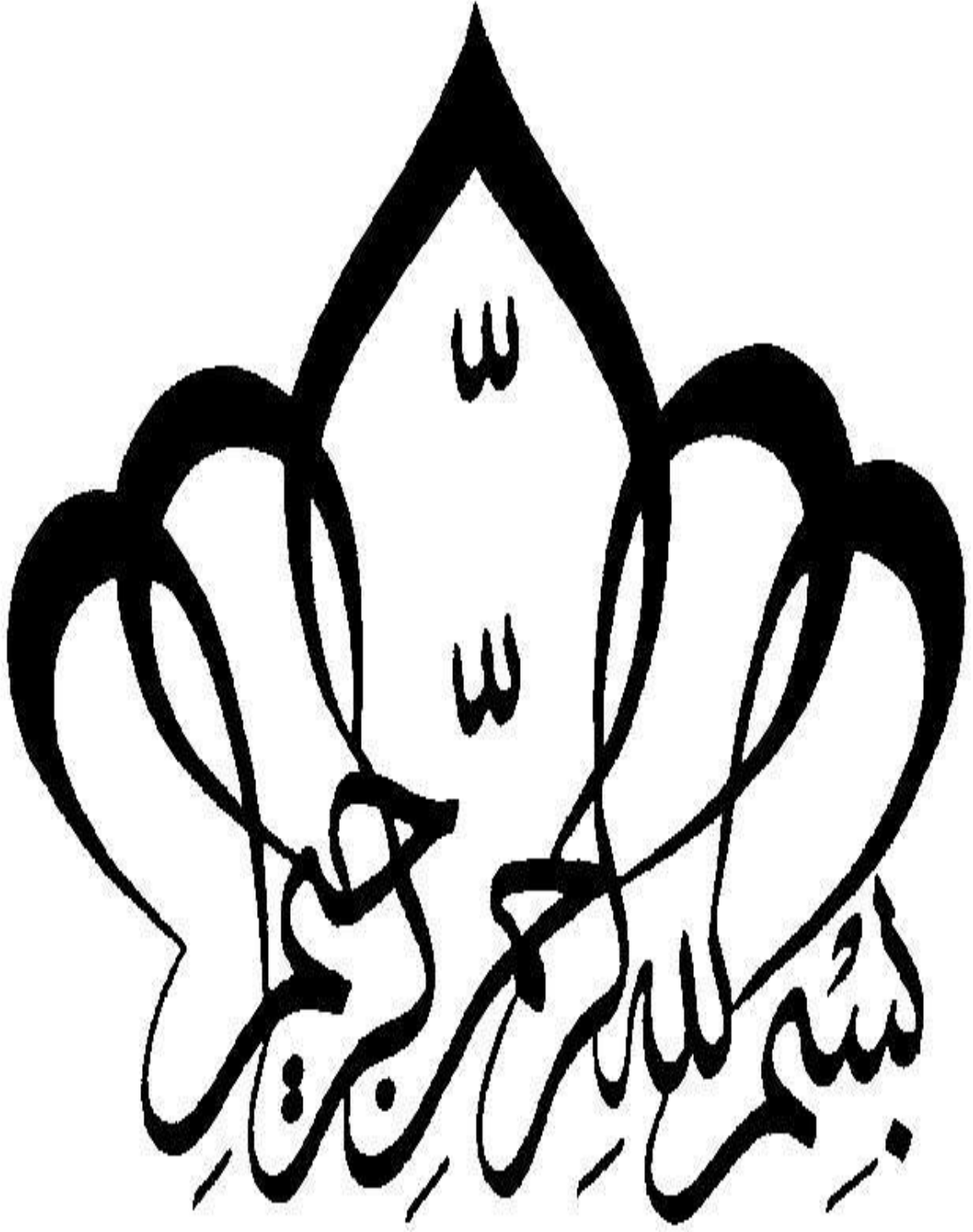
إعداد الطالبة:

خان أحلام

عداينة ليديا

الموسم الجامعي: 2018-2019





بسم الله الرحمن الرحيم

يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم  
درجات والله بما تعلمون خبير

صدق الله العظيم

# إهداء

لمن كان لهم الفضل على بعد الله سبحانه وتعالى ... والدي ووالدي أطل الله  
بعرهما

ومن كان رضاها أغلى ما أملك

إلى أختي وإخوتي مصدر فخري دوما... وإلى من شاركتا دراستي بلعبهما وعيثرتهما  
وضحكاتهما

إلى الكتاكيت ملاك وإناس أطل الله في عمرهما وأمتعهما بالصحة والعافية

إلى خالتي و أمي الثانية "ليندا"

إلى جدي وجدتي أطل الله في عمرهما ... إلى خالاتي وأخوالي .... إلى كل عائلتي  
كبيرا وصغيرا

إلى رفقاء دربي إلى أصدق الناس بصحبتني وحيي من شاركوني حلو الدراسة ومرها إلى  
أصدقائي و صديقاتي... فاتن، جومانة، رونق، ريم، ندى، دنيا، وسام، أماني، رانيا،  
ياسمين، صبرين، أميرة ....

إلى سندي في هذه المرحلة ورفيق دربي...

إلى كل الباحثين عن العلم

إلى كل من كانت له بصة ظاهرة أو باطنة لها أثر في وجود هذا العمل  
أهدي نجاحي إلى كل من دعمني وساعدني لإنجاز هذا العمل راجية للجميع كل  
السعادة والرضا وراحة البال

بإذن الله تعالى

# شكر وعرفان

الحمد لله والصلوة والسلام على رسوله الكريم

أتقدم بالشكر العظيم لله العزيز الجليل الذي أنعم علينا بنعمة العلم والإيمان وحثنا على مثابرة  
الجهد في الحصول عليهما بلا حدود لزمان أو مكان

بعد أن حباني الله بفضلته تعالى وأتممت هذه الدراسة لا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر الجزيل  
والعرفان والتقدير إلى المشرفة الأستاذة " خان أحلام " التي لم تأل جهداً في مساعدتي  
وتقديم النصح والإرشاد وبذل الجهد والوقت أثناء إشرافها على هاتمة الدراسة ...

كما أخص الشكر إلى عائلتي لما تكبدوه من عناء وجهد وصبر طيلة إعداد هاتمة الرسالة وما  
حققه دأئهم المستمر لي وما قدموه من عون ومساندة إنعكس على ما تم إحراره من نجاح

وبالغ شكري وعرفاني لزملائي وزميلاتي لما قدموه لي من صور التشجيع وبيت الأمل في

نفسي

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في تعبئة الاستبانة ونوزيعها وتقديم المعلومات اللازمة

وشكراً لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد على أمل أن تكون

مفيدة للباحثين

وأخيراً دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

### المخلص:

جاءت هذه الدراسة لمحاولة فهم وتفسير أثر الإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء البشري، أين تم إختيار المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-ولتطبيق الدراسة الميدانية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والإداريين والمختصين، وقد تم توزيع 100 إستمارة، حيث تم إستخدام برنامج SPSS في التحليل الأحصائي للبيانات، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء البشري للمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-عند مستوى دلالة 0.05.

وخلصت الدراسة إلى العديد الإقتراحات أهمها ضرورة التركيز أكثر على الإدارة بالمشاركة في المنظمات من خلال تعزيز مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات والاجتماعات والإقتراحات، تعزيز العمل الجماعي وروح الفريق في العمل داخل المنظمة، وبناء الثقة بين العاملين وتدعيمهما لرفع أدائهم البشري بما يتوافق وتحقق أهداف المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالمشاركة، المشاركة في إتخاذ القرار، المشاركة في الإجتماعات، المشاركة في الإقتراحات، الأداء البشري.

**Abstract :**

This study is aimed to understand and explain the impact of participatory administration in improving human performance, Where the hospital of Bachir Ben Nacer was chosen to apply the study on it, The study community consists of staff, administrative and specialists, And 100 questionnaire forms were distributed and spss program was used in the statistical analysis of data, A set of results were reached by this study where the most important result is that there is a statistically significant impact of participatory administration in improving human performance in the public hospital Bachir Ben Nacer Biskra at a significance level of 0.05.

Several suggestions are proposed by this study where the most important is the need to focus more on participatory administration in organizations by enhancing the participation of subordinates in decision-making, meetings and in making suggestions, Also promoting teamwork and team spirit in the work within the organization and creating confidence among employees and strengthening it to raise their human performance and to achieve the goals of the organization.

**Keywords:** participatory management, Participation in decision-making, Participation in meetings, Participation in suggestions, human performance.



قائمة الأشكال

والمجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
46	المصالح الإستشفائية والتقنية	01
49	عدد العاملين والموظفين في مستشفى بشير بن ناصر -بسكرة-	02
51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	03
54	نتائج معاملات الثبات والصدق لأداة الدراسة	04
55	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد المشاركة في إتخاذ القرارات	05
56	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد المشاركة في الاجتماعات	06
57	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد المشاركة في الاقتراحات	07
58	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الأداء السياقي	08
59	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد أداء المهام	09
60	معاملات الالتواء والتقلطح لمتغيرات الدراسة	10
61	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	11
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الإدارة بالمشاركة	12
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الأداء البشري	13
66	مصفوفة الارتباط بين الإدارة بالمشاركة والأداء البشري	14
68	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	15
68	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-	16
69	اختبار أثر المشاركة في إتخاذ القرار في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة- خلال الانحدار الخطي البسيط	17
70	اختبار أثر المشاركة في الاجتماعات في تحسين الاداء البشري للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة- من خلال الانحدار الخطي البسيط	18

71	اختبار أثر للمشاركة في الاقتراحات في تحسين الاداء البشري للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة- من خلال الانحدار الخطي البسيط	19
----	---	----

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ت	نموذج البحث	01
39	مراحل عملية تقييم الأداء	02
47	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-	03

# قائمة المحتويات

	البسمة.
	آية قرآنية.
	إهداء.
	شكر وعرقان.
	الملخص.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
	قائمة المحتويات.
أ - د	مقدمة.
1	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة بالمشاركة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة بالمشاركة
3	المطلب الأول: ماهية الإدارة بالمشاركة
5	المطلب الثاني: مبادئ ومحددات الإدارة بالمشاركة
8	المطلب الثالث: أساليب الإدارة بالمشاركة
9	المطلب الرابع: نماذج الإدارة بالمشاركة
11	المبحث الثاني: أساسيات الإدارة بالمشاركة في المنظمة
11	المطلب الأول: طرق الإدارة بالمشاركة
13	المطلب الثاني: أشكال الإدارة بالمشاركة
16	المطلب الثالث: صعوبات تطبيق الإدارة بالمشاركة
17	المطلب الرابع: إيجابيات وسلبيات الإدارة بالمشاركة
19	خلاصة الفصل
20	الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء البشري
21	تمهيد

22	المبحث الأول: مدخل إلى الأداء البشري
22	المطلب الأول: ماهية الأداء البشري
25	المطلب الثاني: عناصر الأداء والعوامل المؤثرة فيه ومعايير الأداء
28	المطلب الثالث: مكونات الأداء البشري
30	المبحث الثاني: إدارة الأداء البشري
30	المطلب الأول: ماهية إدارة الأداء البشري
33	المطلب الثاني: مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء البشري ومعايير التغلب عليها
35	المطلب الثالث: عمليات إدارة الأداء البشري
40	المبحث الثالث: الإدارة بالمشاركة وتحسين الأداء البشري
40	المطلب الأول: أثر المشاركة في إتخاذ القرار في تحسين الأداء البشري
41	المطلب الثاني: أثر المشاركة في الإجتماعات في تحسين الأداء البشري
41	المطلب الثالث: أثر المشاركة في الإقتراحات في تحسين الأداء البشري
43	خلاصة الفصل
44	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة-
45	تمهيد
46	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة
46	المطلب الأول: نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-
46	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة
49	المطلب الثالث: تعداد العاملين والموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة-
50	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
50	المطلب الأول: منهج البحث
50	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
52	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

53	المطلب الرابع: ثبات و صدق أداة البحث (الإستبانة)
60	المطلب الخامس: إختبار التوزيع الطبيعي
61	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
61	المطلب الأول: تحليل فقرات محور الإدارة بالمشاركة
64	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الأداء البشري
66	المطلب الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين
67	المطلب الرابع: إختبار وتفسير الفرضية الرئيسية
69	المطلب الخامس: إختبار وتفسير الفرضيات الفرعية
72	خلاصة الفصل
74	الخاتمة
78	قائمة المراجع
83	قائمة الملاحق



هتدفة

## مقدمة:

يتطور العالم في وقتنا الراهن تطورا مستمرا وسريعا جدا، مما يفرض ملاحظة هذا التطور في منظماتنا لكي تعمل في بيئة إدارية صحيحة قادرة على العمل والتعامل بمرونة وفهم وإستعاب التطورات التي تحدث بإستمرار، وبإختلاف أساليب العملية الإدارية وتنوعها وتطورها عبر التاريخ يبقى الهدف واحدا وهو الحصول على أفضل مردود ممكن من الإمكانيات المتوفرة، وحتى تكون المؤسسة في القمة لا بد ان تواكب التطور. و لا نقصد بالتطور حداثة الآليات و التقنيات كتبديل الأعمال اليدوية بنظام الحواسب أو تحويل نظام الإتصال من الرسائل الى الأنترنت و البريد الالكتروني، فهذه الامور تعد أو تدخل تحت بند نظام العمل، بل نقصد منه تطور الفكر و إنفتاحه و تهذيبه و تكامل الأساليب و سموها و أيضا سمو الأهداف و الطموحات، و بعبارة أخرى نقصد به التطور الانساني في العلاقات و نمط التعامل و منهجية العمل داخل المؤسسة سواء في جانب الادارة أو جانب العاملين في الداخل و الخارج، لأن العمل مهما تطور تقنيا أو امتلك من قدرات فانه يبقى رهين العقول التي تديره و تدبر شؤونه، و هذا فرق جوهري حتى بين الدول و انظمة الحكم.

وتعتبر التشاركية في الإدارة الأسلوب الإداري الأكثر أهمية بين الأساليب المطروحة كونها تجاوزت النظريات الإدارية الأخرى، فأصبحت عاملا مشتركا بينها نظرا للدور المحوري والمهم الذي يلعبه الفرد العامل في هذه المشاركة، و نظرا للدور الفعال للمشاركة في العملية الإدارية و خاصة في إتخاذ القرارات، من خلال بحثها الدائم عن أفضل الأساليب و كيفية إختيار الأسلوب الأفضل، فإن عملية الإدارة بالمشاركة تفتح الكثير من الفرص للتقييم و تحسين الأداء و كذلك حل المشكلات التي قد تعترضنا أثناء عملية المشاركة.

### 1. إشكالية البحث

قد اصبح من الضروري القول بأن نموذج القيادة التشاركية قد فرض نفسه على واقع المنظمات و الإدارات وذلك لكثرة أعباء العمل و المسؤوليات الملقاة على عاتق المدير، و من الواضح بأنه مهما كانت قدراته فإنه لا يستطيع الإنجاز و تحقيق الأهداف دون إشراك المرؤوسين في تنفيذ العديد من الأعمال ، و يعد الأسلوب التشاركي من أبرز عوامل نجاح القيادة و نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها.

وبناء على ما سبق تبرز إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما هو أثر الإدارة بالمشاركة في تحسين الاداء البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة-؟



تتدرج ضمن هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- ✓ ما هو مستوى الادارة بالمشاركة المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-؟
- ✓ ما هو مستوى الاداء البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-؟
- ✓ ما هو أثر كل بعد من ابعاد الادارة بالمشاركة في تحسين الاداء البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-؟

## 2. أهمية البحث:

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- ✓ يعد موضوع الدراسة من الموضوعات المهمة في ميدان الادارة نظرا لتناوله مفهوميين أساسيين، هما الادارة بالمشاركة والأداء البشري.
- ✓ تقديم صورة حول الإدارة بالمشاركة لأهميتها القصوى في إدارة المنظمات .
- ✓ يعتبر هذا البحث إثراء معرفيا لكلا من المتغيرين الادارة بالمشاركة و الأداء البشري .

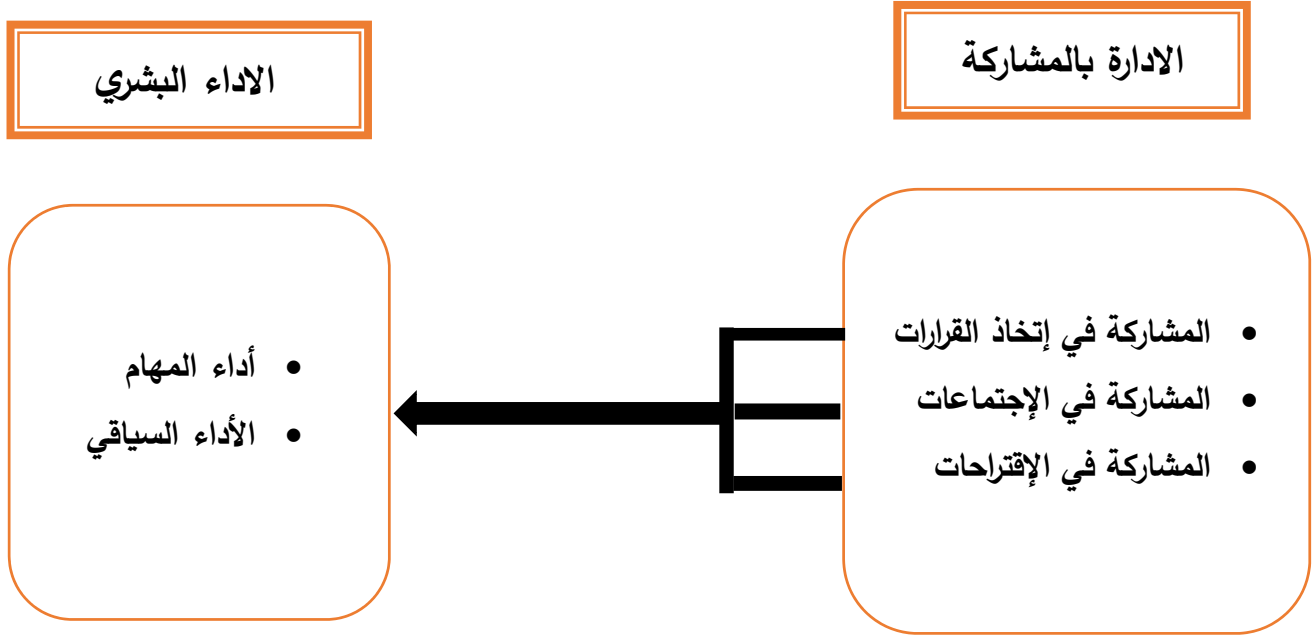
## 3. أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ التعرف على مستوى الادارة بالمشاركة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-.
- ✓ التعرف على مستوى الاداء البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-.
- ✓ التعرف على أثر كل ابعاد الادارة بالمشاركة في تحسين الاداء البشري المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-.

### 3. نموذج البحث

يمكن توضيح النموذج الإفتراضي للبحث في الشكل الموالي:  
الشكل رقم (01): نموذج البحث



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

### 4. فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالمشاركة في الأداء البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-.

#### الفرضيات الفرعية:

**1-** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في إتخاذ القرار في الأداء البشري المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة- عند مستوى دلالة 0.05.

**2-** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في الإجتماعات في الأداء البشري المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة- عند مستوى دلالة 0.05.

توجد أثر ذو دلالة احصائية للمشاركة في الإقتراحات في الاداء البشري المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة- عند مستوى دلالة 0.05.

**5. حدود البحث:**

- ✓ **الحدود الموضوعية:** إقتصرت بحثنا الحالي على دراسة أثر الإدارة بالمشاركة بأشكالها (المشاركة في إتخاذالقرارات، المشاركة في الإجتماعات، المشاركة في الإقتراحات)، في تحسين الأداء البشري.
- ✓ **الحدود المكانية:** تم إجراء البحث داخل حدود بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-.
- ✓ **الحدود البشرية:** تم إجراء البحث على كافة العمال الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-.
- ✓ **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة على عينة البحث خلال السداسي الدراسي الثاني للسنة الجامعية

2019/2018

**6. هيكل الدراسة:**

سيتم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، الفصل الأول يتعلق بالإطار النظري للإدارة بالمشاركة والذي سنقسمه إلى مبحثين، المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الإدارة بالمشاركة، أما المبحث الثاني سنتناول أساسيات الإدارة بالمشاركة في المنظمة.

والفصل الثاني يتعلق بالإطار النظري للأداء البشري وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول مدخل إلى الأداء البشري، المبحث الثاني حول إدارة الأداء البشري، أما المبحث الثالث فسيتضمن العلاقة الإدارة بالمشاركة والأداء البشري، وسيخصص الفصل الثالث للجزء التطبيقي للدراسة، وسيقسم الفصل أيضا إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني حول الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الأخير عرض نتائج الدراسة وتحليلها وإختبار وتفسير الفرضيات.

**7. الدراسات السابقة :****الدراسات المتعلقة بالإدارة بالمشاركة:**

- **الدراسة الأولى:** بعنوان " الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة"، لمحمد الحسين الرفاعي، دراسة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في ادارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليماس العالمية ببريطانيا سنة 2009.

هي دراسة عملية على شركة من القطاع الخاص تعمل في مجالات الاتصالات والتي تعتبر من اهم الشركات التي تتبع أحدث الاساليب الادارية وتتضمن دراسة الحالة مسح ميداني للاستقصاء وتحليل واقع الادارة بالمشاركة في أحد أكبر اقسام الشركة وقياس فاعلية الاسلوب المتبع ومدى قدرته على تحفيز العاملين مما يزيد من الروح المعنوية للعاملين التي بدورها ترفع الانتاجية والرقابة حيث بلغ المجتمع المدروس 800 حالة (موظف، مشرف، رئيس قسم).



وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ◀ إن في المشاركة مرؤوسين في إتخاذ القرار أثر على الدافعية والحماس لديهم.
- ◀ هناك أثر واضح للمشاركة على الرضا الوظيفي لدى العاملين، والشعور بالإنجاز، والروح المعنوية لديهم.
- ◀ هناك إنعكاس لعملية المشاركة على إنتاجية العاملين، حيث لوحظ أنه عند مشاركة العاملين في القرارات أو في عملية صنع القرار، زيادة في الإنتاجية، وذلك تبعاً للعلاقة بين الروح المعنوية والإنتاجية، فبازدياد الروح المعنوية للعاملين، زيادة لإنتاجيتهم.
- ◀ إن القرارات التي تتخذ بمشاركة المرؤوسين تأخذ وقتاً أطول ولكن المشكلة موجودة بنسبة قليلة جداً حسب رأي الباحث، ويمكن التغلب على هذه المشكلة، عن طريق الإستبيانات التي توزع على فرق العمل، ويمكن الإعتماد على الكمبيوتر مما يسرع في عملية اتخاذ القرارات.
- ◀ المدير المباشر يقوم بتفويض السلطة لبعض الأعضاء لتنمية مشاركتهم في إتخاذ القرارات، وهي نتيجة إيجابية، فيها فائدة كبيرة لرفع الشعور بالمسؤولية لدى بعض العاملين ومدى الإعتماد عليهم.
- الدراسة الثانية: بعنوان " واقع مشاركة المعلمين المتقاعدين بالمعاهد الأزهرية في صنع و إتخاذ القرارات " لأشرف عبد التواب، دراسة ميدانية للمعاهد الأزهرية 2009، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع مشاركة المعلمين المتقاعدين بالمعاهد الأزهرية في صنع وإتخاذ القرارات بالمعاهد، وهل تختلف تلك المشاركة وفقاً لإستجابات المعلمين المتقاعدين بالمعاهد الأزهرية والذين شملتهم الدراسة بإختلاف متغيرات الجنس، والتخصص وعدد سنوات الخبرة في مجال التدريس بمراحل التعليم الثلاث (إبتدائي، إعدادي، ثانوي).

توصلت النتائج إلى:

- ◀ ان هناك ضعف في مشاركة المعلمين المتقاعدين بالمعاهد الأزهرية في صنع وإتخاذ القرارات.
  - ◀ وجود فروق دالة إحصائياً بين أفراد العينة حسب متغير النوع والتخصص والخبرة.
- وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تغيير أسلوب إتخاذ القرار بحيث يبدأ من الأسفل إلى الأعلى، عن طريق عرض المشكلات التي تعيق عمل العاملين بالمعهد وطرحها في مناقشات حرة ديمقراطية تهئ لهم جمعياً التدريب على الإدارة والقيادة من خلال إبداء آرائهم للوصول إلى أنسب القرارات وأفضلها مع حرص إدارة المعهد على مشاركة الجميع فيها، وإعداد القيادة الإدارية من أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم على حل

بعض المشكلات وإسناد الأعمال المناسبة إليهم وتدريبهم على تحمل مسؤولية وتنظيم العمل بغض النظر عن أسلوب تعيينهم.

الدراسة الثالثة: بعنوان " دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين " لطباخي سناء، شهادة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010-2011. وهدفت هذه الدراسة إلى:

- ◀ محاولة توضيح أهمية أسلوب الإدارة بالمشاركة في تحقيق تحولات إيجابية في محيط العمل يكون لها تأثير مباشر على العاملين وبالتالي على نجاح وتميز المؤسسة.
- ◀ توضيح أهمية إدارة المعرفة للمؤسسات في الوقت الحاضر لمواجهة تحديات محيط العمل سريع التغيير.
- ◀ إبراز أهمية الإدارة بالمشاركة كوسيلة لنجاح إدارة المعرفة، من خلال تشجيع أسلوب الإدارة بالمشاركة للعامل على الابتكار والإبداع وسعيها لنشر ثقافة العمل التشاركي والتعاوني الذي يدعم انتقال، تبادل والتشارك في المعرفة.
- وتوصلت النتائج إلى:

- ◀ تلعب الإدارة بالمشاركة دور مهم نسبيا في تحسين مرحلة الأشركة المعرفية من خلال الاتصال غير الرسمي إضافة إلى الثقة وثقافة المشاركة كمحددات للنمط القيادي الديمقراطي.
- ◀ تلعب الإدارة بالمشاركة دور مهم نسبيا في تحسين مرحلة الإخراج المعرفي من خلال الاتصال، التحفيز والثقة كأحد محددات النمط القيادي الديمقراطي.
- ◀ تلعب الإدارة بالمشاركة دور مهم نسبيا في تحسين مرحلة المزج المعرفي من خلال الاتصال، التدريب إضافة إلى ثقافة المشاركة والتمكين كمحددات للنمط القيادي الديمقراطي.
- ◀ يلعب النمط القيادي الديمقراطي من خلال ثقافة المشاركة والتمكين دورا هاما في مرحلة المزج المعرفي، فبناء ثقافة المشاركة في المؤسسة يدعم قيم التعاون والاستعمال الجماعي للمعارف الظاهرة دون التفكير في احتكارها واستعمالها بصفة شخصية.
- ◀ تلعب الإدارة بالمشاركة دور مهم نسبيا في تحسين مرحلة الإدخال المعرفي من خلال الاتصال إضافة إلى ثقافة المشاركة والتمكين كمحددات للنمط القيادي الديمقراطي.

### الدراسات المتعلقة بالأداء البشري:

- الدراسة الأولى: لمحمد بن علي المانع، بعنوان " تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء " دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تقنيات الإتصال المتوفرة في الأمن العام والكشف عن المعوقات التي تواجهها ومحاولة تسهم في تحسين واقع تقنيات الإتصال في الأمن العام.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن أفراد مجتمع الدراسة يميلون بحد كبير إلى الموافقة على واقع تقنيات الإتصال في جهاز الأمن العام هو واقع متدني.
2. إن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جدا إلى أن توظيف و إستخدام تقنيات الإتصال سيحقق بدرجة كبيرة فعالية الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن العام.
3. إن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة على أن أهم المعوقات التي تواجه إستخدام التقنية هو قلة الأجهزة المتوفرة وانخفاض مستوى التدريب.

• **الدراسة الثانية:** لعز الدين هروم، بعنوان " واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات بقسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على الممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي.
2. إجراء دراسة ميدانية على مركب المجارف والرافعات، لمعرفة الوسائل والأدوات التي يتوفر عليها المركب، والتي لها تأثير على ممارسات تسيير الأداء الوظيفي من طرف الرؤساء، والتي تعكس إهتمام المسؤولين على تسيير نشاط الموارد البشرية بعملية تسيير الأداء الوظيفي، خاصة منها أدوات تقييم الأداء يعد توفرها من المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي.
3. بيان مدى إهتمام الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط الأداء.
4. بيان مدى إرتكاب الرؤساء في المركب لأخطاء تقييم الأداء الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. لا يملك المركب نظام رسمي أو شامل لتسيير الأداء، كما لا يجوز على الوسائل والأدوات الكافية لتطبيق العملية بفعالية، من بينها نماذج تقييم الأداء التي تتوفر على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي.
2. لا يوجد إهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط أداء مرؤوسيههم.
3. لا يوجد إهتمام كافي من جانب الرؤساء بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين.
4. يرتكب الرؤساء في المركب العديد من أخطاء التقييم.



## التعليق عن الدراسات السابقة:

بعد إستعراض الدراسات السابقة إتضح أنها تتفق مع الدراسة الحالية من خلال موضوعها العام، إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية والأهداف أو الأدوات والأساليب، وهذا التنوع أكسبنا سعة في الإطلاع بكل جوانب العمل الإداري فيما يتعلق بالإدارة بالمشاركة من ناحية، والأداء البشري من ناحية أخرى.

ولقد أفادت الدراسات السابقة هاته الدراسة في الحصول على المراجع المناسبة، وإختيار الأساليب الإحصائية المناسبة والإستفادة من بعض النتائج التي تم التوصل إليها سابقا وأيضا بعض التوصيات، كما إستعنا من خلالهم ببناء الإستبانة التي تتناسب من أسئلة الدراسة وأهدافها.

الفصل الأول  
الإطار النظري للإدارة  
بالمشاركة

**تمهيد :**

يعتبر المورد البشري داخل المنظمة أهم مورد لما يملكه من معارف ومهارات، هذا ما يجعل من الضروري مشاركته في إدارة المنظمة لتحقيق نجاحها وتقدمها وتحسين أدائها، فأسلوب الإدارة بالمشاركة يؤدي إلى تطوير العمل ومعالجة المشاكل بشكل مشترك وتطوير العلاقات الإجتماعية داخل أي منظمة مما يساعد على زيادة الفرص من قبل الجميع على تحقيق أهداف المنظمة.

وللتعرف أكثر على الإدارة بالمشاركة، سنحاول تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، سنتكلم في المبحث الأول عن الإطار النظري للإدارة بالمشاركة حيث سنتطرق إلى الإدارة بالمشاركة في المطلب الأول من خلال مفهومها، دواعي ظهور الإدارة بالمشاركة، أهميتها، بينما المطلب الثاني سنتناول فيه مبادئ ومحددات الإدارة بالمشاركة، أما المطلب الثالث سنتحدث فيه عن أساليب الإدارة بالمشاركة، و المطلب الرابع يتحدث عن نماذج الإدارة بالمشاركة، أما فيما يخص المبحث الثاني فهو عن أساسيات الإدارة بالمشاركة في المنظمة ، من خلال المطلب الأول يتضمن طرق الإدارة بالمشاركة، أما المطلب الثاني سنتحدث فيه عن أشكال الإدارة بالمشاركة، بينما المطلب الثالث فيحتوي على صعوبات تنفيذ الإدارة بالمشاركة، و في المطلب الرابع و الأخير تطرقنا إلى إيجابيات وسلبيات الإدارة بالمشاركة.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة بالمشاركة

تعتبر الإدارة بالمشاركة إدارة حديثة يشترك بموجبها كل من الرئيس والمرؤوسون في تحديد أهداف المنظمة، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الإدارة بالمشاركة.

### المطلب الأول: ماهية الإدارة بالمشاركة

#### الفرع الأول: مفهوم الإدارة بالمشاركة

يجمع مصطلح الإدارة بالمشاركة بين مصطلحين الأول الإدارة والتي يقصد بها عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة؛ والثاني هو المشاركة والتي تعني اندماج العاملين عقليا وعاطفيا وسلوكيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحديد أو تحقيق أهدافها وتحمل مسؤولياتهم، وهذا يقصد به دعوة المدير لمرؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية أو توزيع المهام أو أي موضوع من الموضوعات التي ترتبط بأعمالهم ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول.<sup>1</sup> كما تعرف على أنها " عملية اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، وأنها أسلوب اداري يتم فيه مشاركة الافراد في كل المستويات التنظيمية من اجل تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق رغبات العاملين وتمكينهم من ذلك، هذا يعني أن مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات يؤدي إلى تحقيق رغبات و أهداف المنظمة.<sup>2</sup> كما تعرف على انها عملية إدارية شاملة لخلق سلوك المصمم والممثل في كل العاملين، والمساهمة في تحسين أداء المؤسسة، لذلك تتطلب زيادة سلطة العاملين مع التنسيق بين أهداف هؤلاء العاملين والأهداف العامة للمؤسسة، وهذا ما يحفزهم على المشاركة في مهام إدارية معينة، هذا يركز على أن مشاركة العاملين في المنظمة يزيد من ثقتهم وتحفزهم على تقديم المهام بطريقة جيدة.<sup>3</sup> ويقصد بها كذلك " إسهام المرؤوسين في إتخاذ القرارات الإدارية بأشكال درجات متفاوتة من المساهمة في صنع القرارات، هذا يعمل على تشجيع الموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على حياتهم الوظيفية".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> طباحي سناء، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني-رأس الوادي-برج بوعرييج، رسالة ماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المعرفة والمعارف، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010/2011، ص 61.

<sup>2</sup> حجازي، محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 95.

<sup>3</sup> رقاب قدور، طالب الطاهر، علاقة الرضا بالإدارة التشاركية دراسة ميدانية لبلدية حاسي ببح، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، 2016/2017، ص 46.

<sup>4</sup> رماح احمد ديب ججو، معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في الشركات التأمين التعاوني في فلسطين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال، قسم التسيير، كلية التجارة، 2014، ص 37.

إذن نستنتج أن الإدارة بالمشاركة هي: " المشاركة والتعاون بين كل من الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة لمناقشة المشكلات الإدارية، و ذلك بهدف وضع الحلول الملائمة لها وصولا لتحقيق الأهداف المرجوة ".<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج الخصائص التالية:

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

الفرع الثاني: دواعي ظهور الإدارة بالمشاركة

تعددت العوامل والظروف التي ساعدت على ظهور الإدارة بالمشاركة، نذكر أهمها: <sup>1</sup>

1. قصور النموذج الكلاسيكي للإدارة: حيث وجدت عدة مؤشرات تدل على القصور الذي يعاني منه هذا النموذج، من بينها: ارتفاع معدلات الغياب، سوء استخدام الموارد، تزايد ظاهرة كبح الإنتاج، الصراعات العمالية وغيرها، وهي السلبيات التي تعود أسبابها إلى الفصل المطلق بين مهام التخطيط والتصور وتلك الخاصة بالتنفيذ، وكذا تركيز اتخاذ القرار بين قلة من المسؤولين، إلى جانب تقلص عملية الاتصال بدرجة كبير.
2. التقدم التقني والتغير التكنولوجي: لقد تزايد نمو المعارف والتطبيقات العلمية بسرعة، أدى إلى تراكم المعارف وتطبيقاتها تقنيا وساهم في حدوث تطور تكنولوجي كبير، وقد صاحب ذلك التطور التكنولوجي السريع والمكثف تغيير في طبيعة المهارات المطلوبة لدى العاملين وفي مستويات تأهيلهم، إضافة إلى تغير ملحوظ في طبيعة المهام والوظائف، مما يعني بأن طبيعة العمل والعملية الإنتاجية قد عرفت تحولات جوهرية في طبيعتهما، حيث أصبحت مشاركة العاملين ذوي المهارات في إدارة المؤسسة أمرا ضروريا.
3. تغير تركيبة القوى العاملة: فقد كانت التغييرات السابقة سببا في حدوث تغييرات على تركيبة القوى العاملة المستخدمة في المؤسسات، من خلال تزايد نسبة العاملين ذوي المهارات والإطارات وذوي الخبرات الفنية العالية، مما أدى إلى ارتفاع مستوى طموحاتهم المهنية وجعلهم يرفضون أداء أدوار محدودة ومهام روتينية غير مجدية، فقد أصبح العاملون يطالبون بالتجديد في وظائفهم وإثرائها بتوسيع مجال المبادرة، وممارسة المسؤولية، والسلطة في مختلف المستويات، كما طالبوا بالمعاملة الجيدة والاحترام المتبادل والحفاظ على كرامتهم والحصول على شروط عمل مادية تكون في مستوى مجهوداتهم المبذولة.

<sup>1</sup> الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية ، <https://www.politics-dz.com> ، 2019/03/15 ، 18:15.

4. تحول العمل نحو الطابع التصوري: في ضوء التقدم العلمي والتكنولوجي اللذين شهدهما النصف الثاني من

القرن الحالي لحقت بطبيعة العمل تغييرات جوهرية تمثلت خاصة فيما يلي:

- ◀ تزايد المهمات الغير نمطية التي تقترض تعاوننا مستمرا ضمن جماعات عمل صغيرة.
- ◀ تطور سيرورة إنتاج غير إنسانية، بمعنى تزايد العمليات التي لا تستدعي تدخل الإنسان مباشرة.
- ◀ زيادة حجم وأهمية المهام التي تقوم على تصور العمليات والتنظيمات.

5. تحديات المحيط الاقتصادي:

عرف المحيط الاقتصادي تطورا وتعقيدا كبيرين و خاصة في العشريتين الأخيرتين أين تميز بانفتاح متزايد للسوق في ظل تيار جديد تمثله العولمة وسقوط الحواجز بين الاقتصاديات الإقليمية والمحلية، وأدى ذلك إلى عدم استقرار السوق و اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات وظهور الحاجة إلى تحقيق النوعية في ظل هذه الظروف زادت أهمية عدد من المفاهيم مثل: سرعة رد الفعل، والمرونة، وتعبئة الموارد والقدرات التنظيمية، واستغلال إبداعات العاملين و تحولها إلى عوامل مهمة في تشكيل سياسات المؤسسة والتأثير على مستقبلها مما شكل حافزا حقيقيا لإعادة الاعتبار للعاملين و الإستفادة من التنوع في القدرات و المهارات المتوفرة لديهم.

الفرع الثالث: أهمية الإدارة بالمشاركة

تتعلق الأهمية الممنوحة للمشاركة بالتصور الذي يضمنه عنها القادة، وتتعلق أيضا بثلاثة أنماط أخرى من العوامل كمايلي: <sup>1</sup>

- ◀ الأساليب الجديدة في الادارة التي تحوي نماذج تحرك الموارد البشرية.
- ◀ المطالبات الاجتماعية على المدى الطويل، للعاملين الذين يأملون بالعمل بطريقة أخرى أي بالمشاركة الأكثر.
- ◀ تأثير السلطات العامة التي تتخذ اجراءات تحريضية بغية انتشار كبير للمعلومات، ولتمثيل الأفراد في البنى الاستشارية (الأفراد، ولجان المؤسسات).
- كما تكتسي المشاركة العمالية درجة كبيرة من الأهمية يمكن حصرها في:
- ◀ الاستخدام الأمثل لطاقات العاملين .
- ◀ توفير مناخ مناسب للعمل الجماعي، ودعم روح الفريق .
- ◀ حفز العاملين على النجاح في العمل .
- ◀ إشراك العاملين في الملكية.

**المطلب الثاني: مبادئ ومحددات الإدارة بالمشاركة**

الفرع الأول: مبادئ الإدارة بالمشاركة

<sup>1</sup> اوكالي صفية، الإدارة التشاركية و دورها في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة حالة المديرية الجهوية للغاز و الكهرباء-المسيلة -، رسالة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف بمسيلة، 2018/2017، ص 26.

إن تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة يركز على خمسة مبادئ أساسية والمتمثلة في:<sup>1</sup>

1. **تعبئة العاملين:** تهدف الإدارة بالمشاركة على جعل العاملين بها أطرافا أكثر كفاءة و أهمية من خلال المتابعة المستمرة في أداء المهام عن طريق تشجيع و تطوير الحياة الإدارية في المؤسسة، و على هذا يترتب على كل مؤسسة مراعات مدخلين أساسيين في تعبئة عاملها: مدخل قائم على أساس الإتجاهات و آخر يبني على أساس الهياكل حيث أحد أهم أبرز أهداف الإدارة بالمشاركة يكمن في تعزيز الشعور بالإنتماء و التطوير الذاتي للعاملين، و هذا يوجب خلق ظروف يعزز الإتصال والإصغاء و كذا التعاون و التبادل لتحقيق الهدف، و هنا يكمن أحد أهم صعوباتها بإعتبارها مجبرة على الإعتماد على المستوى الجماعي مع الأخذ بعين الإعتبار المستوى الفردي، هذا المدخل المبني على أساس إتجاهات الأفراد يكمل بآخر مبني على أساس الهياكل و الذي يعني بأن تطوير هذه السلوكات في إطار فريق يتطلب إعداد هياكل رسمية للإتصال و العمل مدعمة له.
2. **وضع سياسة نشطة لتطوير العاملين:** تعتمد هذه السياسة بداية على خلق شروط عمل تعزز الاتصال، الاستماع للآخرين، التعاون والتبادل باعتبارها تسعى إلى تحقيق إنجاز شخصي في إطار مشروع مشترك كما تعتمد أيضا على هياكل تطوير هذا السلوك الشخصي ضمن المجموعة أو الفريق.
3. **تفويض السلطة:** تنطوي الإدارة بالمشاركة على تفويض السلطة، ففي الواقع المشاركة تعني تقاسم سلطات الإدارة في مختلف المستويات التنظيمية، وتعتبر الثقة أمرا أساسيا لتقاسم السلطة، ولكن يجب دعمها بمعايير محددة تسمح للمسؤولين بمعرفة إلى أي مدى يمكن للعاملين تطبيق السلطة المفوضة لهم. ويقوم تفويض السلطة على مبدأ الترابط المتبادل، الذي يعني أن ما هو مسموح بأن يقرر في المستويات الدنيا لا يجب أن يتم تقريره في المستويات العليا في المؤسسة.
- ويقوم تفويض السلطة على ثلاثة أركان أساسية هي: السلطة وتعني الحق في اتخاذ القرار؛ المسؤولية وتعني التزام المرؤوس بأداء المهمة؛ والمساءلة حيث لا يعني التفويض إعفاء صاحب الصلاحية الأصلي من المسؤولية النهائية.
4. **حل المشاكل في المستوى الذي نشأت فيه:** وذلك لتجنب تفاقم المشكلة وظهور نوع من الصراع داخل المؤسسة قد يكون له تأثير على العلاقات فيما بين العاملين وبين العاملين والإدارة، وهذا ما يؤثر سلبا على أهداف المؤسسة.
5. **تطبيق إجراءات للتحكم في العمل:** كمنح العاملين الحق في ارتكاب الأخطاء والذي يساهم في جعلهم يتعلمون من أخطائهم وأخطاء زملائهم مع ضرورة تجنب تطبيق أسلوب العقاب على ارتكاب الأخطاء والذي يحبط اندفاع العاملين للتجريب والإبداع في، اضافة إلى تطبيق أسلوب الرقابة الذاتية والذي ينبع من إحساس العامل بانتمائه للمؤسسة التي يعمل فيها وولائه لها مما يجعله يعمل على أن يؤدي كل واجباته بشكل أفضل ودون ضرورة وجود رقابة خارجية عليه.

<sup>1</sup> طباحي سناء، مرجع سابق، ص ص78-77

## الفرع الثاني: محددات الإدارة بالمشاركة

يتضح تطبيق المؤسسة لأسلوب الإدارة بالمشاركة من خلال توفر عدة محددات تجعل من محيط العمل مناسب للعامل وهي كالتالي:<sup>1</sup>

**1. الاتصال:** يؤدي الإتصال الى تقوية العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، فالإتصال الداخلي يساهم في توفير المعلومة المناسبة والمعارف الضرورية التي تمكن من جعل العاملين على علم بكل ما يحدث داخل المؤسسة، ويساعدهم على التواصل والتحاور عن نجاحاتهم وانجازاتهم داخل مجموعات العمل، كما يساعد الإتصال المفتوح العاملين على تقاسم المعلومات التي تخص أداء الأعمال، الخطط، الأهداف والاستراتيجيات، وتقاسم المعلومات حول التكنولوجيا الجديدة وحول أداء المنافسين، فبدون توفر هذه المعلومات يكون من الصعب على العاملين تقديم مساهمات، والمشاركة في التخطيط وتحديد اتجاهات المؤسسة، كما يساعد الإتصال على تطوير وتحسين مواقف واتجاهات العاملين وتسهيل العمل الجماعي المشترك.

**2. التدريب:** يشارك العاملون في إدارة المؤسسة، فهم بحاجة إلى مهارات وقدرات للقيام بذلك، فالوظائف الجديدة مثل معالجة ونشر المعلومات، تنظيم الاجتماعات وغيرها، تتطلب تدريبهم وتعلمهم القيام بعدة أعمال، ويساهم تدريب العاملين باستمرار، في تعلمهم المستمر الذي يساهم في زيادة وتطوير معارف العاملين ومهاراتهم باستمرار من أجل أداء وظائفهم بشكل جيد، باعتبار أن التعلم عملية جماعية لاكتساب وتطوير معارف ومهارات العاملين التي تساهم في التوجيه المستمر للمؤسسة.

**3. نظام التحفيز:** على المنظمة أن تحاول فهم طبيعة العاملين لديها، وتتعرف على طريقة تفكيرهم وسلوكهم، حتى تصبح أكثر تقرباً منهم، وبالتالي يتسنى لها إنشاء محيط ممتع في العمل يؤدي إلى إنتاج أفضل، ويتميز بتنوع نظام التحفيز بين المكافآت المادية والحوافز المعنوية التي تمنح على أساس مستوى الأداء، وذلك لتشجيع العاملين على الحصول على المعلومات وتطوير المهارات وتحمل المزيد من مسؤولية اتخاذ القرارات وتعزيز العمل الجماعي.

إن مكافأة العاملين على أدائهم وخلق الشعور بالاحترام والتقدير لهم من خلال الاعتراف والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة وتشجيعهم على حل مشاكلهم بأنفسهم، والتفاعل والتواصل معهم، تؤدي إلى سعيهم لتحمل أفضل للمسؤولية والإبداع كما أن الإعتراف بقدرات العاملين على الإبداع والمشاركة في صنع القرار وحب العمل والمسؤولية وعدم حاجتهم للرقابة، تساهم في اقتناعهم بتوفر هذه القدرات والمهارات لديهم، وتوفير الدعم النفسي لهم وهذا ما يساهم في زيادة تعاونهم مع المؤسسة وتوفير البيئة المناسبة للمشاركة في إدارتها.

<sup>1</sup> طباطحي سناء، مرجع سابق، ص ص 86-87.



#### 4. النمط القيادي الديمقراطي: تتطلب الإدارة بالمشاركة قيادة ديمقراطية تعتمد على المشاركة، تفويض السلطة

وتعتمد أيضا على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بين القائد والعاملين والتي تقوم على إشباع القائد لحاجات العاملين ودعم التعاون فيما بينهم وحل مشاكلهم، كما يعتمد هذا النمط القيادي على إشراك العاملين في بعض المهام القيادية مثل اتخاذ القرارات، وتؤدي القيادة الديمقراطية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، زيادة التعاون، تشجيع المبادرة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار، وتقوم القيادة الديمقراطية على ثقافة المشاركة، التمكين من خلال إتاحة الفرصة لمشاركتهم في تخطيط أعمالهم وتنمية التعاون بينهم، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين والثقة في العاملين للاستفادة من آرائهم وأفكارهم.

#### المطلب الثالث: أساليب الإدارة بالمشاركة

إن تطبيق الإدارة بالمشاركة يتم عن طريق عدة أساليب منها:

##### 1. حلقات الجودة: إن حلقات الجودة تعد أحدث أساليب الإدارة بالمشاركة حيث تتمثل في مجموعات صغيرة من

العاملين و التي تنشأ من خمسة إلى عشرة عمال يعملون في نفس المكان، يجتمعون بشكل زمني منتظم تحت قيادة مشرف لمناقشة تطور ما يقومون به من أجل كيفية تحقيق جودة المنتج أو الخدمة، و تقديم إقتراحات جديدة و من ثم الشروع في تطبيقها و مراقبتها لتحسين من المنتج، و يكون هؤلاء العاملون ذو كفاءة عالية في تحديد و تحليل بعض مشاكل العمل و تقديم الحل المناسب في الوقت المناسب، حيث يكون العمل في ذلك بطريقة جماعية و بالتالي الاستفادة من تبادل الأفكار تخدم كل طرف من المجموعة، كما يدعم هذا الأسلوب التعاون و التنسيق و الإبداع الفردي و الجماعي للعاملين، فتعمل حلقات الجودة في الربط بين التصور الفكري للمجموعة عن طريق المشاركة.

وتهدف إلى المساهمة في زيادة مهارات العاملين وتنمية قدراتهم والسماح لهم بتبادل المعلومات، كما تساهم في إيجاد مقترحات للتعاون في المنظمة وتحسين ظروف بيئة العمل، وكان الهدف من وراء عمل حلقات الجودة هو التخلص من عيوب العمل من خلال المشاركة الجماعية كل من الرئيس والمرؤوسين من خلال فكر منظم يهدف لحل مشكلات العمل<sup>1</sup>.

##### 2. مجموعات العمل شبه المستقلة: تتميز هذه المجموعات بتناوب العاملين في أداء الوظائف، وبالتالي فإن

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

<sup>1</sup> محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية بريطانيا، كلية الإدارة، النسخة العربية، 2009، ص 31.

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

4. **فرق العمل:** تعتبر فرق العمل إحدى الممارسات التي تهتم بها المنظمات، وخاصة تلك التي تعتمد على تجميع المهارات المختلفة لجميع العاملين على شكل جماعات داخل هذه المنظمات، حيث يتم جمع المديرين والعاملين في فرق منظمة يتم من خلالها إمداد أعضاء الفريق بمزيد من السلطة والسيطرة على وظائفهم وتشجيعهم على المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

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

6. **العصف الذهني:** يعتبر من الأساليب الشائعة لتوليد الأفكار الإبداعية، فهو استخدام قدرة التفكير الجماعي لعدد من الأفراد لهدف اقتراح أفكار إبداعية قد لا يتمكن كل منهم الوصول إليها منفردا، بقصد زيادة القدرات والعمليات الذهنية للعاملين، وهو يتميز بتكوين بيئة لابتكار الأفكار الجديدة واستثمار قدرات العقل الجماعي في البحث عن الحلول الجيدة، أو الإتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة، وتشجع طريقة العصف الذهني التفكير الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة عند العاملين في جو من الحرية يسمح بظهور كل الآراء والأفكار.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: نماذج الإدارة بالمشاركة

تتنوع النماذج التي تطبق من خلالها الإدارة بالمشاركة في المؤسسة بين إدارة المشاركة بالأهداف، الإدارة

<sup>1</sup> طباحي سناء، مرجع سابق، ص ص 95-96

<sup>2</sup> سمالي يحيوية، إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2003، ص 138.

المفتوحة والإدارة المشتركة.<sup>1</sup>

### 1. الإدارة المشاركة بالأهداف

أن الإدارة المشاركة بالأهداف لا تهدف إلى وضع أهداف يعمل على تحقيقها العاملون، وإنما هي عملية يسمح من خلالها للرؤساء والمرؤوسين الذين لهم أهداف وأولويات مشتركة وضع أهداف خاصة بالمنظمة، كما يمكنهم تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها، فهي تعمل على زيادة تحفيز العاملين و مشاركتهم و زيادة مسؤوليتهم وإثراء عملهم كما تهدف إلى إرضاء العاملين وكسب ثقتهم واستغلال معارفهم حيث تساهم في اكتشاف الرؤساء لمهارات مرؤوسيهم وتوجيهها واستثمارها، وتعرف العاملين على قدراتهم وبالتالي يحددون كيفية استغلالها وزيادة تنميتها.

### 2. الإدارة المفتوحة

يركز أسلوب الإدارة المفتوحة على إمكانية تحول العاملين بالمؤسسة إلى شركاء فعليين في إدارة تلك المؤسسة، هي منهج يعمل على المشاركة الفعلية للعاملين في صميم مسؤوليات الإدارة، مثل تخفيض التكاليف ورفع مستوى جودة الإنتاج وزيادة الأرباح، ويعمل أسلوب الإدارة المفتوحة على إخراج الطاقات التي بداخل الأفراد من خلال فتح السجلات للأفراد وإطلاعهم على الأرقام الهامة ومصارحتهم بإنجازات وإخفاقات المؤسسة، وتعتمد بشكل خاص على إطلاع العاملين على معلومات المنظمة المالية وتشجيعهم على إقتراح الأفكار والإجراءات التي تحسن من النتائج المالية.

ويقوم أسلوب الإدارة المفتوحة على مجموعة من المبادئ هي:

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

### 3. الإدارة المشتركة

يعني أن الموظفين أيضا يكون لهم تأثير على القرارات التي تؤثر على المنظمة، حيث لكل الموظفين نفس الوزن في عملية صنع القرارات، أي أن المشاركة في أسلوب الإدارة المشتركة لا يكون في مضمون العملية

<sup>1</sup> طباطباخي سناء، مرجع سابق، ص ص 101-102.

- الإنتاجية، لأنه لا توجد أية حالة تظهر بوضوح إمكانية إعطاء أعضاء مجلس الرقابة سلطة حقيقية في التصور من خلال مشاركتهم في عملية الإنتاج، فالمشاركة في هذا الأسلوب ذات طبيعة استشارية، وهي مشاركة غير مباشرة رسمية لأنها تتم من خلال ممثلين عن العاملين، وتهدف إلى عدة أهداف منها<sup>1</sup> :
- ◀ حماية مناصب العمل وإنقاذ المؤسسات التي هي في حالة إفلاس أو التي تعاني من ضعف المردودية حيث يتعلق الأمر بنموذج إدارة يهدف إلى إعادة إنعاش المؤسسات، إلا أنه منذ عدة سنوات لوحظ أن بعض المؤسسات تعطي أهمية لتطبيق الإدارة المشتركة في حالة احتياجها لرؤوس أموال جديدة، وهذا بهدف مواصلة نمو المؤسسة، هذا النمو الذي يؤدي دوماً إلى خلق مناصب عمل جديدة.
  - ◀ حماية مصالح العاملين، وذلك لكون أن مختلف الهيئات في نموذج الإدارة المشتركة تتكون من العاملين مما يجعلهم يدافعون عن مصالحهم.
  - ◀ تحقيق التشغيل الكامل وتأمين مناصب العمل وتوزيع عادل للنتائج.

## المبحث الثاني: أساسيات الإدارة بالمشاركة في المنظمة

ترتكز الإدارة بالمشاركة على العديد من الأساسيات التي تجعل منها إدارة ناجحة ومتطورة وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث.

### المطلب الأول: طرق الإدارة بالمشاركة

- يوجد العديد من الطرق التي يمكن ان تعتمد عليها الإدارة بالمشاركة، يمكن توضيحها بانجاز فيمايلي<sup>2</sup>:
1. المشاركة في مجلس الإدارة: يشترك جميع أعضاء مجلس الإدارة في مناقشة و تحليل المشكلات الإدارية المختلفة التي تواجهها المنظمة، حيث يساهمون بجهودهم في دراسة و تحليل هذه المشكلات و مناقشتها و تقديم المقترحات و التوصيات الخاصة بها، ولضمان كفاءة و فعالية المشاركة في مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات فلا بد من تمثيل كل فئات العاملين بالمنظمة في عضوية مجلس الإدارة، كما لا بد أيضا من حسن اختيار الأعضاء المشاركين في هذا المجلس بحيث يتوفر فيهم الخبرة والنكاء و الابتكار، و ان يتوفر في رئيس المجلس المؤهلات العلمية و النزعة الديمقراطية و ان يكون ماهرا في إدارة الجلسات.
  - ومما هو جدير بالذكر أيضا في هذه الصدد انه على الرغم من أهمية دور مجالس الإدارات كطريقة من طرق الإدارة بالمشاركة حيث قد يساهم في حل الكثير من المشكلات، الا انه قد تنشأ بعض الصراعات والخلافات بين بعض أعضاء المجلس الامر، الذي يحد من كفاءة فعالية القرارات.
  2. اللجان: تتشكل اللجان الدائمة والمؤقتة من أفراد تختارهم إدارة المنظمة وتخولهم مسؤولية النظر في مشاكل معينة وتقديم حلول ومقترحات خاصة بها، تكون مسؤولية اللجان الدائمة مستمرة بينما المؤقتة تنتهي بإنهاء مهمتها.

<sup>1</sup> صالح حميدات، أثر التسيير بالمشاركة على أداء المؤسسة الإنتاجية: دراسة ميدانية بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل ، رسالة ماجستير في إدارة أعمال المؤسسات، تخصص إدارة أعمال، قسم التسيير، كلية علوم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2006، ص 65.

<sup>2</sup> احمد محمد غنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، جامعة المنصورة، القاهرة، 2003-2004، ص ص 60-63

تخلق اللجان روح التعاون بين أعضائها لما فيها من مجهودات مشتركة في الأفكار لحل المشاكل وإتخاذ القرارات المناسبة لها وبالتالي التحفيز على تحقيق التنسيق بين وجهات النظر وتدارك إنحرافات الفرد الواحد في الإدارة والخروج برأي متكامل لأفراد اللجنة.

وبالرغم من مزاياها إلا أنه يوجد بها العديد من العيوب التي تشوبها منها تمييع المسؤولية حيث لا يمكن إتخاذ قرار من طرف شخص واحد، وقد يترتب عنهم الهروب من تحمل المسؤولية كما أنه قد يحدث نفور بين أعضاء اللجنة نتيجة إختلاف في الرأي أو قد ينفرد بعض الأعضاء الإقليمية ذوي النفوذ برأيهم مما يجعل تحيز في إتخاذ القرارات، كما أن إختلاف الآراء يؤدي إلى إتخاذ حل وسط لإرضاء الأغلبية بالإضافة إلى بطيء في إنجاز الأعمال وإتخاذ وقت واحد.

**3. المؤتمرات واللقاءات:** يقوم المدير بعقد مؤتمرات ولقاءات مع مرؤوسيه لحل مشكلة ما ويستهدف من ذلك التشاور وتبادل الآراء معهم حول هذه المشكلة وإقتراح الحلول الملائمة لها. ويتوقف نجاح هذه الطريقة بالدرجة الأولى على مدى تشجيع المدير لمرؤوسيه للمناقشات وتقديم الاقتراحات، كما يتوقف أيضا على مدى تقديره لهم ولآرائهم المختلفة، كما يتطلب هذا النجاح أيضا ضرورة توافر جدول اعمال يتم فيه ترتيب الموضوعات حسب أهميتها ونوعيتها، و يتم توزيعها على المرؤوسين قبل الاجتماعات بفترة كافية ليتسنى لهم الاطلاع عليها و دراستها. وبطبيعة الحال فان هذه المؤتمرات واللقاءات تعطي للمرؤوسين الفرصة لتبادل الآراء والمعلومات بينهم، كما تمنحهم الثقة و تجعلهم يشعرون بالمسؤولية مما يجعلهم يسهمون مساهمات فعالة في إدارة المنظمة. وعلى الجانب الاخر، فان موضوع المؤتمرات واللقاءات قد لا يلقى في أحيان كثيرة اهتمام من جانب جميع الحاضرين، مما يسبب ضياعا في الوقت دون القيام بعمل شيء كما قد يسيطر على هذه المؤتمرات واللقاءات بعض الافراد الذين يتصفون بقوة شخصيتهم وحبهم للكلام بحيث لا يتركون مجالا للاخرين للتعبير عن آرائهم مما يجعل القرارات متحيزة.

**4. طريقة دلفاي:** يتم وفقا لهذه الطريقة معالجة وحل المشكلات الإدارية عن طريق الخبراء المتخصصين، حيث يتم الاتصال بهم للتعرف على آرائهم باستخدام قوائم استقصاء تعد خصيصا لهذا الغرض، ويتم ذلك عن طريق لجنة تقوم بتجميع البيانات من هؤلاء الخبراء بعد اجراء عدة زيارات مع كل خبير على حده. وتتيح هذه الطريقة الفرصة لأكثر عدد من الخبراء لدراسة وتحليل المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمة، فضلا على الإحاطة بأبعادها وجوانبها المختلفة، كما تتفادى الاثار السلبية الناتجة عن المواجهات التي تحدث داخل مجالس الإدارات وداخل اللجان، ويخفف ذلك من الضغوط التي تتعرض لها المنظمة. وعلى الرغم من مزايا طريقة دلفاي الا ان لهذه الطريقة بعض العيوب مثل المشكلات التي تظهر عند صياغة أسئلة قوائم الاستقصاء اللازمة لجميع البيانات، فضلا عن صعوبة تحديد الخبير الذي يشارك في اعمال الجماعة.

## المطلب الثاني: اشكال الإدارة بالمشاركة

يمكن تحديد أشكال الإدارة بالمشاركة فيمايلي:

### 1. المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات

يعتبر اتخاذ القرارات جوهر عمل القادة ونقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاط والاعمال التي تتم في المنظمات، حيث انها الوسيلة الأساسية في تحقيق اهداف المنظمة ومواصلة نشاطاتها بكفاءة وفاعلية والتعامل مع المتغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة بشكل فعال، وفي تحقيق النمو والتطور.<sup>1</sup> وتبرز أهمية المشاركة في اتخاذ القرار من حيث جعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولا للتنفيذ لمن شارك في اتخاذها عن رغبة وإقناع، كما أن دعوة الموظف أو العامل للمشاركة في اتخاذ القرار تعتبر إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للموظفين والعاملين، فتنمو قدراتهم وتتوسع مداركهم ويتحملون نصيب من المسؤولية.<sup>2</sup>

إذ تختلف درجة المشاركة في اتخاذ القرارات باختلاف نمط السلوك الذي يمارسه المدير، والنهج الذي يسير عليه لإشراك مرؤوسيه في حل المشكلات التي تواجهه في اتخاذ قراراته، فقد يتيح المدير لمرؤوسيه الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات مستعينا بما لديهم من معارف وخبرات على الإحاطة بأبعاد المشكلة وإيجاد الحل المناسب لها.<sup>3</sup>

ولكي توتي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة، فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات أهمها: <sup>4</sup>

- ◀ **الوقت المتاح:** قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيرا او محدودا، كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في هذه الحالات، فان الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت الى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية، وعلى المديرين والرؤساء ان يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة.

- ◀ **العامل الاقتصادي:** المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصاديا من حيث الوقت والجهد والاعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء ان يراعوا الا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.

- ◀ **المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين:** ينبغي الا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم او على مستقبلهم الوظيفي في

<sup>1</sup> رماح احمد ديب ججو، مرجع سابق، ص42.

<sup>2</sup> فيصل بن فهد بن محمد ابراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم التسير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2008، ص23.

<sup>3</sup> صالح بن ناصر شغروود القحطاني، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم

التجارة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2004، ص72

<sup>4</sup> محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص ص24-25

المنظمة، ومن ناحية أخرى ينبغي الا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

◀ **سرية القرارات:** كثيرا ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها الى الخارج وفي مثل هذه الحالات ينبغي الا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذي ساهموا في صنع القرارات.

ومن إيجابيات عملية المشاركة في صنع واتخاذ القرارات: <sup>1</sup>

◀ تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

◀ تؤدي المشاركة الى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد المنظمة من ناحية، وبين المنظمة والجمهور الذي تتعامل معه من ناحية أخرى.

◀ إن للمشاركة في صنع القرارات، أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من المنظمة، وتزيد من احساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المنظمة، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

◀ تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لافراد المنظمة، وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

في حين أن المشاركة في صنع واتخاذ القرارات لها سلبيات أيضا المتمثلة في:

◀ ضعف المستوى الثقافي للمشاركين، قد يؤدي الى الاستكانة والتسليم بوجهات نظر المدراء، وهؤلاء يتمتعون بدرجات عالية من القدرة على التنظيم والإقناع، الأمر الذي ينتهي به وجود الموظفين للمشاركة في صنع أي قرار شكليا، لا فعليا.

◀ الإنحرافات التي يمكن ان تصدر من قبل بعض العمال او ممثلهم لاسيما عندما يحاولون التشبه بالمدراء والرؤساء البيروقراطيين، كأن يحيطوا أنفسهم بإجراءات شكلية وقيود رسمية تضمن لهم الهيبة والنفوذ.

◀ نقص الخبرة الفنية والإدارية لدى الأعضاء المشاركين في عملية صنع القرارات.

## 2. المشاركة في إبداء الاقتراحات والتشجيع على الإبداع والابتكار وتنمية الأفكار:

إن أغلب المدراء الناجحين هم قادة التغيير، وهم أصحاب النشاطات الإبتكارية سواء بالمباشرة أو بالوسائط والأساليب، وغالبا ما يسمى مدراء الابتكار بمدراء الأفكار، لذلك يجب ان يعامل مفهوم إدارة الأفكار بعناية فائقة، وخصوصا الأفكار الرامية الى التنمية والتطوير الكامل.

وقد وضع كثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والابداع وحتى تكون المؤسسة نامية، وأساليبها مبدعة وخالقة، ينبغي مراعاة المبادئ التالية:

<sup>1</sup> رماح احمد وديب حجو، مرجع سابق، ص ص 46-47.

- ◀ فسح المجال لأي اقتراح أو أي فكرة لتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، فكثير من الاحتمالات تبدلت الى حقائق، وتحولت احتمالات النجاح فيها الى موفقية.
- ◀ لا ينبغي ترك الفكرة الجديدة التي تفنق الى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا المقدرة على تنفيذها.
- من أجل أن تقوم المنظمات بزيادة إنتاجها الإبداعي فان هناك أربع إستراتيجيات يمكن إنتهاجها:<sup>1</sup>
- ◀ تقديم وتشجيع الإجراءات التي تشجع على توليد الأفكار مثل أسلوب العصف الذهني.
- ◀ أن تقوم بتدريب افرادها على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي الناجح.
- ◀ أن تقوم باستخدام عمليات اختيار وتقييم عند توظيف الافراد وان تقوم بتوزيع هؤلاء الافراد على الوظائف الملائمة لمستواهم.
- ◀ أن تقوم بتغيير خصائصها مثل الهيكل، ومناخ العمل، والثقافة المهيمنة.... الخ، بطرق تؤدي الى تيسير عملية الابداع.

### 3. المشاركة في الاستشارات: <sup>2</sup>

- إن المدراء يقومون في هذا النوع من المشاركة على إتاحة الفرصة كاملة للموظفين على مشاركة آرائهم للإستفادة من معلوماتهم ومناقشة هذه الآراء بحثا عن الحل الأمثل خاصة عند الحاجة الى ذلك، فإن الأخذ بمبدأ الإستشارات مهم جدا للمنظمات ولكنه يتطلب تهيئة العمال لقبول هذا النوع والإقتناع بأهميتها وأهمية آرائهم. ولهذا الأسلوب مزايا عديدة منها:
- ◀ أنه وسيلة لتحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية التي تؤثر على الإنتاج لأنهم يشعرون بأن القرار قد إتخذ باستشارتهم.
- ◀ ينشر الوعي وتحمل المسؤولية بين العمال ويساعد على صنع إداريو المستقبل.
- ◀ يزيد من التقارب بين الإدارة والعمال.

وبما أن لكل أسلوب مزايا فإنه بالمقابل هناك عيوب، ويجب معرفتها والتعامل معها من أجل الحصول على الفوائد المتوقعة من هذا الأسلوب ومنها: التأخير في صنع القرارات، قد لا يعطي مهارات ومؤهلات وإمكانات العاملين النتائج المرجوة، قد تولد فهم خاطئ لدى العاملين بان الإدارة غير قادرة على الوصول الى القرار المناسب.

### 4. المشاركة في الإجتماعات: <sup>3</sup>

إن الإجتماعات ما زالت وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية و للتنسيق، حيث تعتبر من أساليب الإدارة التشاركية المباشرة، كأن تعطي المرؤوسين فرصة التعبير عن وجهات نظرهم مباشرة دون وسيط، كأن تعد

<sup>1</sup> رماح احمد ديب حجو، مرجع سابق، ص ص 49-50.

<sup>2</sup> المرجع السابق نفسه، ص 50

<sup>3</sup> محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 41.



الاجتماعات الدورية المفتوحة على صعيد الأقسام و الإدارات المختلفة، فيساهم الجميع بآرائهم بصورة مباشرة حتى يتم الاتفاق على الرأي النهائي، هذا الأسلوب يعطي فرصة المبادرة لكل العاملين، و ينمي لديهم الرغبة و القدرة على التعامل و المساهمة في التطوير و التحديث. وهناك أربعة أنواع من الاجتماعات، يصمم كل واحد منها لتحقيق غرض معين و يدار بطريقة تختلف عن الأنواع الأخرى:

◀ **الاجتماعات الإعلامية:** وتستخدم هذه الاجتماعات لتوصيل معلومات الى المشاركين في الاجتماع، قد

يحضر هذه الاجتماعات عدد كبير من الناس للاستماع الى ما يقال.

ليس هناك مجال للاستئذ في هذا النوع من الاجتماعات، لا بد ان تكون مستعدا لكي تجذب الانتباه وتوصل المعلومة بوضوح.

◀ **اجتماعات المناقشات:** وتستخدم لتبادل الأفكار والآراء والمشاعر والمعلومات المتعلقة بموضوع معين من

اجل تأكيد الفهم الكامل، ولا ينتج عن هذه الاجتماعات قرار او خطة عمل، هناك نوعان من التطبيق لهذا النوع من الاجتماعات.

• إيضاح موضوع معين لأعضاء الجماعة مثل إجراء سياسة معينة.

• فهم وجهات نظر الآخرين او الحصول على معلومات قبل اتخاذ قرار ما.

حيث ينبغي توفير مناخ إيجابي تعاوني كلي يشعر المشاركين في الاجتماع بالراحة عند ابداء آرائهم.

◀ **اجتماعات حل المشكلات:** تستخدم هذه الاجتماعات لتجميع المعلومات المتوفرة لدى المشاركين فيها عندما

لا تكون على يقين بخصوص سبب المشكلة، أو إذا كان هناك عدة وسائل مختلفة لمعالجتها، يمكن أن يسهم

هذا الاجتماع في إيجاد الحل الأفضل، ويجب أن يقتصر هذا الاجتماع على المرؤوسين الذين لديهم

معلومات مفيدة متعلقة بالموضوع من الضروري توفير مناخ إيجابي في هذا الاجتماع بالإضافة الى اتباع

طريقة منظمة لتحديد المشكلة وإيجاد الحلول البديلة لها.

◀ **اجتماعات إتخاذ القرار:** يجب عقد إجتماعات إتخاذ القرار عندما يحتاج الأمر إلى تأييد الجماعة لضمان

التطبيق الناجح لهذا القرار، وتختلف إجتماعات إتخاذ القرار من حيث عدد الحاضرين وذلك اعتمادا على

عدد المرؤوسين المطلوب الحصول على تأييدهم، فإذا زاد عدد الحاضرين عن عشرة يصبح التصويت أفضل

وسيلة للوصول إلى قرار، وقد يتفق المجتمعون على أن القرار يحتاج الى أصوات أكثر من الأغلبية المطلقة

مثل ثلثي أرباع الأصوات، إذا كان العدد عشرة أو أقل فإن المناقشة والإتفاق يعتبران إجراء كافيا ومرضيا.

### المطلب الثالث: الصعوبات تطبيق الإدارة بالمشاركة

إن الإدارة بالمشاركة هي أصعب أسلوب من حيث التطبيق، ومن الصعوبات التي تواجهها نذكر: <sup>1</sup>

1. **التغلب على البيروقراطية:** إن حجم الشركة قد يشكل صعوبة في تنفيذ الإدارة بالمشاركة، حيث كلما كبر

حجم الشركة كلما كان تطبيقها أصعب، وذلك بسبب صعوبة التخاطب بين الدوائر في الشركات الكبيرة.

<sup>1</sup> محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص ص 102-103.

فمشاركة الموظف التي قد تكون مفيدة لدائرة ما، يمكن أن تحدث خرابا في دائرة أخرى، فبرامج أشغال وإشراك الموظف في الشركات البيروقراطية الكبيرة قد فشلت، وذلك كونها لم تحقق المشاركة في وضع القرارات وسن القوانين مثلما تفعل الإتحادات، فعند إبداء الفرد فكرة جديدة في الشركة لا تحسن الإدارة طرح السؤال المناسب فلا يتحقق إثبات الموظف لفكرته، فيشعر أن الأفكار الجيدة لوحدها لا تكفي بل إنها بحاجة إلى قوة الإتحادات لدعمها وإثباتها.

**2. الركود:** يؤدي الركود إلى صعوبة الإدارة بالمشاركة، فإجراءات تقليص الرواتب والإجراءات الأخرى المؤقتة تهدم أهم ميزة لنجاح الإدارة بالمشاركة، والتي تتمثل في الثقة، ولكي تتحقق فعالية العمليات يجب أن تتوفر الثقة المستمرة عند العمال، وتتجسد هذه الثقة في التسريحات المؤقتة والمصادر الخارجية. فالسماح للموظف بالإقتراح وإتخاذ قرارات لا يسهل إثراء مهنته وسيرته، فيجب فهم الدافع المحفز لإقتراح الآراء عند المدير الذكي من المستوى المتوسط أو البسيط حيث القرارات والإقتراحات تسبب وصول علاوات وترفيعات كبيرة للقيادة العليا. إن الشركات الفقيرة لا تنفق المال الكثير على التدريب، في حين إن المدراء الذين يحققون نجاحا بإنتهاج حضارة التشارك يؤكدون بأن التدريب أمر هام جدا من أجل السعي لجعل المدراء التنفيذيون يدركون كيف تم منع السلطة للعمال لكي يتمكنوا من الإستفادة من خبراتهم ومهاراتهم، فالشركات لم تدرك بعد ضرورة بذل جهد في سبيل هذا النوع من التغيير، ولكي تنجح يجب إستثمار الوقت والمال بصورة ناجحة، مما يترتب ضرورة تطبيق الإدارة بالمشاركة في بيئة مستقرة.

**3. السياسات:** إن ما يعرقل إندفاعات الموظف وإنتمائه أحيانا هي بعض سياسات الشركة، فمثلا خلال عملية المشاركة عند إقتراح الفرد فكرة لا تتوافق مع الإدارة فسيتم إهمالها ببساطة، و هذا ما تعتبره الإدارة معقول أو غير معقول، هذا ما يؤدي إلى ضيق تركيز و مجال المناقشات، مما سيؤدي إلى تجاهل و عدم القدرة على إدراك المشاكل الكبرى و الهامة نتيجة إلى ضيق هذا المجال، وأسوء سيناريو سيتحقق إذا لم يتبنى المدراء الإدارة بالمشاركة، حيث يلاحظ عند المدراء الأخفض مرتبة و الذين لا يتم دعمهم من طرف رئيسهم أنهم يواجهون صعوبة في تشجيع حصولهم على الأفكار، و يشعر الموظفون بأنهم غير مرغوب في أفكارهم.

**4. نقطة اللاعودة:** بالرغم من أنها غير هينة إلا أن تغيير الشركات من الثقافة الإستبدادية إلى المشاركة قد لاقى نجاحا، وحسب بعض الخبراء فإن الإدارة بالمشاركة قد ترتبت عنها آثارا إيجابية، ككسب القناعة والرضى عن العمل والحد من الحوادث، فالإدارة بالمشاركة هي أمر جد ضروري، ويجب القيام بالتغيير وذلك كي تنشأ وتنمو.

### المطلب الرابع: إيجابيات وسلبيات الإدارة بالمشاركة

#### الفرع الأول: إيجابيات تطبيق الإدارة بالمشاركة

كشف تطبيق مدخل الإدارة بالمشاركة في العديد من المنظمات المعاصرة عن إيجابيات كثيرة تمثلت في تحقيق هذه المنظمات للعديد من الفوائد يمكن تحديد أهمها فيمايلي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> احمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 69

- ◀ **خلق المناخ الملائم لتطوير وتغيير أساليب العمل بالمنظمة:** ويأتي ذلك بطبيعة الحال من خلال منح حرية التعبير عن الرأي للمرؤوسين، مما يشجعهم على البحث عن أساليب جديدة لتطوير نظم العمل الحالية بالمنظمة، فضلا عن إبتكار نظم جديدة لتحل محل نظم العمل القديمة.
- ◀ **تنمية صف ثان من القيادات الإدارية:** حيث يشعر المرؤوسين بأهميتهم في المنظمة، وأنهم قد أصبحوا عنصرا فعالا فيها، الأمر الذي يدفعهم نحو التنمية الذاتية، كما أن مشاركتهم في مناقشة وحل مشكلات العمل بالمنظمة يجعلهم ملمين بأساليب العمل الإداري فيها، مما يهيئهم لشغل المناصب القيادية بهذه المنظمة.
- ◀ **تدعيم العلاقات الإنسانية بالمنظمة:** حيث تؤدي الإدارة بالمشاركة الى زيادة درجة الثقة المتبادلة بين كل من الرؤساء والمرؤوسين، مما يخفف من حدة الصراعات بالمنظمة ويقضى على أسباب العداوة والبغضاء في جو العمل، ويترتب على ذلك تدعيم العلاقات الإنسانية السائدة في هذه المنظمة مما يدفعها نحو تحقيق أهدافها.
- ◀ **ترشيد عملية اتخاذ القرارات:** حيث تساهم الإدارة بالمشاركة في تحسين نوعية القرارات التي إتخذها وذلك لإستفادة المديرين من آراء ومقترحات كل المرؤوسين العاملين معهم، مما يمكنهم من إختيار البدائل الملائمة لحل المشكلات التي يواجهونها، كما تساعد الإدارة بالمشاركة أيضا في ثبات القرار المتخذ وتنفيذه وعدم السعي نحو إلغائه لأنه يجد القبول والمساندة من المرؤوسين.
- الفرع الثاني: سلبيات تطبيق الإدارة بالمشاركة**
- كما كشف أيضا تطبيق مدخل الإدارة بالمشاركة في بعض المنظمات المعاصرة عن بعض السلبيات تضمنت بعض العيوب الأساسية التي واجهت هذه المنظمات، يمكن توضيح أهمها فيمايلي:<sup>1</sup>
- ◀ **خطورة الحل الوسط:** تسفر عملية الإدارة بالمشاركة عن التوصل الى حلول وسط ترضى كل الأطراف، الامر الذي يجعلها لا تحقق بالضرورة المصلحة العامة للمنظمة، كما انه إذا دخل أسلوب المناورة في الادارة بالمشاركة، فانه يقضي على المميزات التي تستهدفها المنظمة من عمليات المشاركة، حيث يسعى كل فرد الى الاهتمام بالمجموعة التي ينتمي اليها، كما تحرص كل مجموعة على الحفاظ على مكاسبها، مما يؤدي الى نتائج أسوأ مما لو لم يتم تطبيق مدخل الإدارة بالمشاركة.
- ◀ **خطورة المشاركة الظاهرية:** يستخدم بعض المديرين الإدارة بالمشاركة كواجهة تخفي ورائها إستبدادتهم بالرأي، فيتظاهرون بالاستماع الى آراء مرؤوسيهم ثم يرفضون رأيهم في النهاية، وبالتالي تقعد المشاركة فعاليتها.
- ◀ **صعوبة تحديد المسؤولية:** إذا تم اتخاذ بعض القرارات غير الصائبة، فعندئذ يكون من الصعب تحديد المسؤول عن ذلك.

<sup>1</sup> أحمد غنيم، مرجع سابق، ص 71

## خلاصة الفصل

تعتبر الإدارة بالمشاركة أسلوب إداري يؤدي إلى تقاسم المعلومات، والمعارف وسلطة اتخاذ القرارات، وتقاسم المسؤولية بين مجموع العاملين مع مراعاة نجاح المؤسسة وزيادة التوافق بين أهدافها والأهداف الفردية. وقد بدأ الاهتمام بمشاركة العاملين بزيادة ثقافتهم مما جعلهم يدركون مشكلة العمل، ويطالبون بقيادة إدارية أفضل، وتحقيق احتياجاتهم، حيث نمط الإدارة بالمشاركة يمثل أحسن الأنماط التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين، وتحفيزهم على العمل بالإضافة إلى أن هذا النمط الإداري يساهم في زيادة الاتصالات بين العاملين والإدارة وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تحسين أداء الأفراد، وهذا ما سنتطرق له في الفصل الموالي.

## الفصل الثاني

# الإطار النظري للأداء البشري

## تمهيد

تسعى جميع المنظمات للبقاء والإستمرار في ظل التغيرات المختلفة والمتسارعة في جميع المجالات لذلك نجدها تشترك في هدف واحد ألا وهو تحقيق أهدافها المرجوة بمعدلات عالية من الفعالية والكفاءة من خلال أداء أفرادها، وأصبح هذا الأخير المقياس الأساسي الذي يبرز لنا نقاط القوة والضعف داخل المنظمات، فهو يدل على ما يتمتع به الأفراد العاملون من مهارات وقدرات وإمكانيات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى للمستوى المطلوب فإن ذلك يتطلب رفع كفاءة العاملين من خلال التدريب والتطوير، و الإستعانة بعملية إدارة الأداء كوسيلة فعالة من أجل معرفة أوجه القصور، وبالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين مهارات العاملين من أجل الوصول للمستوى المطلوب الذي يحقق أهداف المنظمة.

وللتعرف أكثر على الأداء البشري، سنحاول تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، سنتكلم في المبحث الأول عن الأداء البشري حيث سنتطرق إلى ماهية الأداء في المطلب الأول من خلال مفهوم الأداء البشري، محدداته وأنماطه، بينما المطلب الثاني سنتناول فيه أهمية الأداء، العوامل المؤثرة فيه معاييره، أما بما يخص المبحث الثاني وهو إدارة الأداء البشري، من خلال المطلب الأول الذي يتضمن ماهية إدارة الأداء حيث سنتطرق من خلاله إلى مفهوم إدارة الأداء، و أهدافها و نتائجها، والمراحل التي تمر بها، أما المطلب الثاني سنتحدث فيه عن مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء البشري و التغلب عليها، بينما المطلب الثالث فيحتوي على عمليات إدارة الأداء، و في الأخير سنتطرق لأثر الإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء البشري.

## المبحث الأول: مدخل الى الاداء البشري

يرتبط أداء الأفراد بنجاح المنظمة فهو يعكس كلا من الأهداف المنتظرة والوسائل اللازمة لتحقيقها، لذا نجد الصورة المكونة عن هاته المنظمات لا يمكن فصلها عن الصورة المكونة عن موظفيها

### المطلب الأول: ماهية الأداء البشري

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة بحيث يحتل مكانة خاصة داخل المنظمات باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة وهذا ما سنتطرق له في المطلب التالي.

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء البشري

" أصل مصطلح الأداء لاتيني (Performance) ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد (To Perform) بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط"<sup>1</sup>، ويقصد به المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

وهناك من يرى أن الأداء يتحقق من خلال مستويين وهما: "الفعالية التي تعني درجة تحقيق الأهداف، والكفاءة وهي مقارنة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة من أجل الوصول إلى تلك الأهداف"<sup>2</sup>، بمعنى أن الأداء يرتبط بكل من الدرجة التي تتحقق بها الأهداف بالإضافة إلى الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة. كما يعرف الأداء على أنه: "العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه و إستعابه لمهامه و إختصاصه وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلا أثناء عمله، و حسن إصغائه لتوجيهات المشرف عليه و تنفيذه للتعليمات و الأساليب المطلوبه"<sup>3</sup>، و يقصد به أنه العمل الذي تكلف به المنظمة عاملا معيناً و تنفيذه للتعليمات المطلوبة منه.

كما يعرف الأداء أيضا على أنه: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ"<sup>4</sup>، أي يقصد به القيام بالعمل بالشكل الصحيح.

وفي تعريف آخر هناك من يرى بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"<sup>5</sup>، فالأداء البشري هنا يعكس مدى قيام الفرد بعمله على أكمل وجه أي وفق متطلبات منصبه.

<sup>1</sup> الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009-2010، ص 217.

<sup>2</sup> Bernard martory , Danial grozt, **Gestion des ressources humaines**, 4ème édition, Edition Dunod, 2001 ,paris,

P149.

<sup>3</sup> مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص29.

<sup>4</sup> مزهودة عبد الملوك، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر، 2001، ص85.

<sup>5</sup> رواية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2000، ص209.

وكذلك يعرف الأداء البشري بأنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، والنتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة"<sup>1</sup>، أي أن الأداء هو قيام الفرد بما هو مطلوب منه والنتائج المترتبة عن ذلك، أي أن الأداء هو الانجاز + الوظيفة.

تشير مجموعة التعاريف السابقة إلى أن الأداء سلوك وظيفي هادف لإنجاز الموظفين لأعمالهم بالشكل الصحيح ووفق المسؤوليات التي تحددها لهم الإدارة، فيظهر من خلال كفاءة استغلال الموارد وفعالية النتائج المحققة، أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف التي تم تحقيقها.

### الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي

لكي يمكن تحديد مستوى الأداء الفردي المطلوب فإنه يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و ماهية التفاعل بينهما، فالسلوك الإنساني هو المحدد للأداء البشري، أي أن هذا الأخير يمكن تعريفه أساساً أنه يتحدد بمستوى كل من الدافعية والقدرة وتفاعلهما معاً، ويمكن ترجمتها إلى المعادلة التالية:<sup>2</sup>

$$\text{القدرة} = \text{الرغبة (الدافعية)} \times \text{الأداء}$$

1. **القدرة:** تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته والتي لا تتغير عبر فترة زمنية

قصيرة وهاته القدرة هي محصلة لما عند الموظف من استعدادات، فهي قدرات فطرية كامنة لديه والتي تتحول إلى قدرات بالفعل بعد حصوله على التدريب أو التعليم.

إذن القدرة تتألف من محصلة: المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل والمهارات اللازمة لترجمة المعارف في أداء عملي، أو مهارة استخدام المعرفة ومدى وضوح الدور، أي الأداء الفعلي اللازم الذي يتوقعه الآخرون، وبالتالي يمكن التوصل للمعادلة التالية:

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة} \times \text{مدى وضوح}$$

2. **الدافعية:** تعبر عن مدى الرغبة الموجودة للفرد للعمل والتي يمكن ان تظهر من خلال حماسه وإقباله على

العمل والتي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله وإتجاهاته.

فالدافعية تمثل القوة التي تحرك الفرد وتثيره لكي يؤدي العمل، ويمكن القول أنه حتى لو تساوى الموظفين فيما بينهم من حيث القدرة اللازمة على أداء عمل معين فإنه يوجد تفاوت في مستوى الأداء يرجع لتفاوت درجة الإهتمام والحماس في أداء ذلك العمل، أي إختلاف في درجة دافعية كل فرد.

<sup>1</sup> بوعامة احمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع قسنطينة، رسالة ماجستير منشورة في علم

الاجتماع، قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص107.

<sup>2</sup> فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم التسيير،

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018، ص78.



والدافعية تتألف من محصلة: الاتجاهات والحاجات التي يسعى الموظف لإشباعها، والمواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل، وبالتالي يمكن التوصل للمعادلة التالية:

الدافعية = الإتجاهات والحاجات الغير مشبع

وهناك بعض الباحثين يرون أن محددات الأداء تقسم إلى محددات داخلية وأخرى خارجية وهي كالتالي: <sup>1</sup>

### 1. المحددات الداخلية:

◀ **الجهد:** هو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.

◀ **القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة، أي هي التي لا بد من توفرها فيمن يقوم بوظيفة ما.

◀ **إدراك الدور:** ويشير إلى الإتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها.

### 2. المحددات الخارجية:

◀ **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

◀ **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الإتصال، أسلوب القيادة، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل، وبالتالي جودة أدائه.

◀ **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للمنظمة الذي يعمل بها العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية، فمثلا المعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات ويبدل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجابيا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلبيا في دافعية بعض زملائه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات.

### الفرع الثالث: أنماط الأداء البشري

تعددت تصنيفات الأداء الوظيفي بتعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، إلا أنه يمكننا التطرق إلى أهم هذه التصنيفات، وهي كالتالي: <sup>2</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر و التوزيع، القاهرة، 2013، ص ص 113-114.

<sup>2</sup> زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة و إدارة الاعمال، جامعة حلوان، مصر ، 2010، ص ص 92-93.

1. **أداء المهمة:** أي مدى وفاء الفرد بقيامه بمجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي تكون مرتبطة مباشرة بوظيفته، ويحوي هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة والتمثلة في كمية الأداء والإنقان الكفاءة والوقت المحدد للإنجاز، وهناك من أشار أن هاته الأبعاد ذات فعالية أكثر في التنبؤ بأداء الفرد بالإضافة إلى الإلتزام والإبداع والإبتكار في أداء الوظيفة، وما يميز أداء المهمة عن غيره من التصنيفات هو الإعترا ف به رسميا من قبل المنظمة، من خلال بطاقة وصف الوظيفة، كما أن للفروق الفردية المتمثلة في القدرات والمهارات والمعارف، النصيب الأكبر في التنبؤ بأبعاد أداء المهمة.
2. **الأداء السياقي:** هو النشاطات التي تساهم بفاعلية المنظمة من خلال طرق عديدة تعمل على تشكيل السياق النفسي والإجتماعي للمنظمة التي تعتبر كمحفزات لعمليات ونشاطات المهمة. كما يسمى أيضا بالأداء خارج الدور، وذلك لعدم اتصالها مباشرة بالأداء، وإنما تقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة. وتشير هاته الأبعاد إلى الدرجة التي يساهم فيها العاملون في سياق العمل بشكل غير مباشر، في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية، وتصنف إلى مجموعتين تضم المجموعة الأولى عددا من الأبعاد من شأنها تعزيز أداء المهام المحددة (العمل الشاق، التطوع، الانتماء للمنظمة)، والمجموعة الثانية تضم الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد (التعاون ومساعدة الآخرين).
3. **الأداء السلبي:** يشير لتلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه، ويعد سلوك الرغبة في الانسحاب، وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤا بالأداء السلبي، حيث يبدأ الفرد بصرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه ويبدأ في التغيب عن العمل بدون عذر وتخفض إنتاجيته.
4. **الأداء المتكيف:** أصبح هذا الأداء أكثر حضورا نظرا للتغيرات السريعة في متطلبات العمل، نتيجة للتكنولوجيا وإعادة الهيكلة وتقليص حجم المنظمة، الذي يستلزم على الفرد التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد، ليكون قادرا على المنافسة في الوظائف المستحدثة، ويشير الأداء المتكيف إلى ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى آخر، وأبعاده هي القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية والتغلب على الإجهاد في العمل والتكيف الثقافي والتعامل مع المشاكل بشكل أخلاقي.

### المطلب الثاني: عناصر الأداء والعوامل المؤثرة فيه ومعايير الأداء

#### الفرع الأول: عناصر الأداء البشري

للأداء عناصر لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات و تتمثل عناصر الأداء في:<sup>1</sup>

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي، الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، قسم التجارة، كلية التجارة و إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2012، ص 34.

2. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
  3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.
  4. **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية لعمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومد حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله. كما يضيف بعض الباحثين إلى أن هناك أربع عناصر للأداء تتمثل في:
    1. **كفايات الموظف:** تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات وإتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
    2. **متطلبات العمل (الوظيفة):** وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
    3. **بيئة المنظمة:** وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال، أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة المنظمة وتؤثر على الأداء الفعال
- الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء**
- هناك العديد من العوامل التي لها تأثير على الأداء، رغم الأهمية التي يكتسبها هذا الأخير وتتمثل في:
1. **العوامل التنظيمية:**

يشمل التنظيم داخل المنظمة كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد الواجبات والمسؤوليات، فهو يهدف إلى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، فإنتماء الأفراد لمجموعات معينة يساعد على معرفة كل فرد لمهامه وتشجع التعاون بينهم مما يؤدي لتحسين مستوى الأداء الفردي.

ومن بين بعض العناصر التي تدخل ضمن العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء، هي:

    - ◀ الهيكل التنظيمي: بواسطته تحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن مختلف المستويات الإدارية، ويحدد المسؤوليات والصلاحيات، فالهيكل التنظيمي يعتبر عاملاً أساسياً يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد<sup>1</sup>.
    - ◀ الثقافة التنظيمية: وتمثل النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المنظمة، وتعتبر الأساس لكثير من السلوكيات الرسمية والغير رسمية، وهي تمثل المحرك الأساسي للطاقت والقدرات لأنها تؤثر بدرجة أولى على الأداء، كما تعتبر معيار التميز بين المنظمات، فكلما كانت الثقافة قوية بالمنظمة كلما زاد إيمان الأفراد وإنتمائهم التنظيمي، مما يخلق التحفيز وينمي الدافعية للأداء، فالثقافة التنظيمية هي التي تحقق

<sup>1</sup> احمد قطامين، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 64

التوافق بين المعتقدات التنظيمية والقيم الشخصية وبالتالي اشراك الأفراد فيها وبناء سلوكياتهم وطرق أدائهم وفقا لطموحات المؤسسة.<sup>1</sup>

2. **العوامل البشرية:** هنالك عدة عوامل ترتبط مباشرة بالعنصر البشري وتؤثر بصورة واضحة على أدائه كالتحفيز، التكوين، القيادة:

◀ التحفيز: يعتبر التحفيز طريقة لتأمين التزام العاملين بأهداف المنظمة، ذلك أن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مرد ودية أكبر ويؤثر في نوعية العمل المنجز، فتهدف المنظمة لوضع نظام تحفيز معين لتغيير سلوك وتصرف العامل.<sup>2</sup>

◀ التكوين: وهو بمثابة نقل للمعارف والمهارات اللازمة من أجل تحسين مستوى الأداء، فهو يساعد على تنمية الموارد البشرية، فتكون للمنظمة مهارات تستطيع بها مواكبة التطورات المختلفة.<sup>3</sup>

◀ القيادة: على القائد التأثير في العاملين وتحفيزهم وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف وخلق دافع لهم على المشاركة لتحقيق الأهداف، إذ توصلت عدة أبحاث إلى أن الأفراد الذين يعملون في ظل قيادة ملهمة يتميزون بدرجة أعلى من الرضا والأداء العالي، أي أن للقيادة أثر واضح على الأداء وهذا يعتمد على نمط قيادة المرؤوسين.<sup>4</sup>

3. **العوامل التكنولوجية:** تشتمل جميع الأنشطة التي تساهم في خلق معرفة جديدة وتتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية كالحاسبات الآلية... إلخ، وتساهم هاته العوامل في زيادة مستوى الأداء من خلال:<sup>5</sup>

◀ توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس إيجابيا على المنظمة.

◀ توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم إتخاذ القرار.

◀ القضاء على هدر الوقت والجهد.

◀ تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل.

◀ تسريع عملية تبادل المعلومات.

<sup>1</sup> بلكبير بومدين، فواد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول الأداء المميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 282

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة، الجزائر، 2014، ص 151-155

<sup>3</sup> إبراهيم عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تـمـيـن الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، فيفري 2005، ص ص 243-244

<sup>4</sup> سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2008، ص 45

<sup>5</sup> إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص 317

### الفرع الثالث: معايير الأداء

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات و أوجه القصور، وتتحصر أهم معايير الأداء فيما يلي<sup>1</sup>:

**1. الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على كيفية الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل.

**2. الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتحداها و في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم و امكانياتهم، لان ذلك يعطي بطئ الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الإتقان على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل قبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع خبرات الفرد.

**3. الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، فهو يعد من أهم مؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الإتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل المطلوب القيام به.

**4. الإجراءات:** وهي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الإتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إجراء العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف.

### المطلب الثالث: مكونات الأداء البشري

هناك عدة عناصر للأداء البشري ومنها ما يلي<sup>2</sup>:

#### 1. العناصر التنفيذية:

- ◀ القدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل وذلك من خلال تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل، وتتجز العمل في ضوء الموارد التي تم تحديدها بفعالية.
- ◀ القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني على نحو يراعي أولوية التنفيذ، تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

<sup>1</sup> محمد محمود الطعمنة، سمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي و اتجاهات التطوير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

جامعة الدول العربية، القاهرة، 2005، ص 358

<sup>2</sup> فوزية برسولي، مرجع سابق، ص 75-76.

- ◀ القدرة على التغلب على صعوبات العمل من خلال تحديد أبعاد المشكلة التي تعترض سير العمل بدقة وتعالج مشاكل العمل اليومية والطارئة بشكل سليم وموضوعي.
- ◀ المهارة في تنفيذ العمل بشكل سليم، ووفق ما حُدد له من إجراءات.
- ◀ إنجاز العمل في الوقت المحدد.
- ◀ القدرة على المراجعة والتدقيق، ومراجعة العمل بشكل نهائي للتأكد من إنجازه، وفق التعليمات المحددة وخلوه من الأخطاء.

## 2. العناصر الأكاديمية:

- ◀ المعرفة بنظم العمل وإجراءاته.
- ◀ المعرفة بأهداف ومهام العمل.
- ◀ المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.

## 3. العناصر التطويرية:

- ◀ المتابعة لما يستجد في مجال العمل.
- ◀ تقديم الأفكار والمقترحات.
- ◀ إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى.
- ◀ المشاركة الفعالة في الاجتماعات.
- ◀ تقبل التوجيهات.

## 4. العناصر الأخلاقية:

- ◀ المحافظة على أوقات الدوام.
- ◀ القدرة على الحوار وعرض الرأي.
- ◀ الاهتمام بالمظهر.
- ◀ تقدير المسؤولية.
- ◀ حسن المعاملة.

## 5. العناصر الاجتماعية:

- ◀ العلاقة مع الرؤساء.
- ◀ العلاقة مع الزملاء.
- ◀ العلاقة مع المراجعين والعملاء.
- ◀ القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين.

وبصفة عامة يمكن القول أن الأداء يتكون من ثلاثة عناصر كما ذكرها هاينز (Hayens) و هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سلطان الظرف، تقييم نظام أداء العاملين بالقطاع الخاص الخدمي: دراسة تحليلية مطبقة على منطقة الرياض، مجلة الإدارة، العدد 18، القاهرة، مصر، 2004، ص 85

1. الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات خاصة بالعمل.
2. الوظيفة: وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف وما تتصف به من وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه.
3. الموقف: ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف به، وما تتضمنه من مناخ للعمل، والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز.

## المبحث الثاني: إدارة الأداء البشري

تكتسب دراسة الأداء والعوامل المؤثرة فيه أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة فالأداء هو السبيل لتحديد كفاءة وفعالية أي منظمة، وفي عالم سريع التغير يصبح الاهتمام بدراسة الأداء سبيلا هاما لبلوغ التميز، وإدارة الأداء مفهوم حديث يعمل على إنجاز الأهداف وتحسين الأداء وتطويره طبقا للمعايير المحددة مسبقا، وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث.

### المطلب الأول: ماهية إدارة الأداء البشري

إن إدارة الأداء استثمار يسمح للموظفين من أداء عملهم عن طريق معرفة ما المتوقع منهم فعله وما القرارات التي ينبغي أن يتخذونها بأنفسهم ومدى حسن أدائهم لمهامهم.

#### الفرع الأول: مفهوم إدارة الأداء البشري

تعرف إدارة الأداء على أنها: " تلك الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط و تنفيذ و توجيه الأداء الفردي و الجماعي ووضع معايير و مقاييس واضحة و مقبولة للأداء كهدف يسعى الجميع للوصول إليها" <sup>1</sup>. كما عرفت على أنها: " الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير أو المشرف بأن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة" <sup>2</sup>.

وعرفت كذلك على أنها: " عملية تواصل مستمرة تتم بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر، وتهدف إلى التوصل لتوقعات وفهم واضحين للأعمال التي يجب إنجازها، وإدارة الأداء نظام يتألف من عدة أجزاء يجب العناية بها جميعا إذا ما أريد للعملية أن تكون ذات قيمة بالنسبة لكل من المنظمة والمدراء والموظفين" <sup>3</sup>، يعني أن إدارة الأداء عملية يقوم بها كل الموظفين بالمؤسسة بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية من أجل إيصال صورة واضحة حول العمل الواجب إنجازه.

كما يمكن التعبير عن فكرة إدارة الأداء على أنها: "نظام مفتوح يتكون من مدخلات بشرية وتقنية ومادية تمثل الموارد التي تستخدم في تحقيق الأداء، ومجموعة من العمليات المترابطة فيما بينها تؤثر كل منها في العمليات الأخرى وتتأثر بها، ونتيجة هذا التفاعل يحقق النظام أهدافه المتمثلة في المخرجات وهي النتائج التي يحققها

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2012، ص 95.

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 239.

<sup>3</sup> ياسر سالم المرعي، دور التقنيات الحديثة في رفع كفاءة أداء العاملين في الإدارة العامة للخدمات الطبية بالقوات المسلحة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة تاييف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 51.

النظام من تشغيل العمليات واستغلال الموارد"<sup>1</sup>، و يقصد بها أن إدارة الأداء نظام متكامل له مدخلاته و به عملياته الخاصة التي تتمثل في الإجراءات التي تبذل باستخدام الموارد، وذلك من أجل الوصول للمخرجات التي تتمثل في النتائج التي يحققها هذا النظام.

وهناك تعريف " **Armstrong & Baron**" والذي يعتبر من أكثر التعاريف شمولاً، حيث إعتبر أن إدارة الأداء هي: "عملية تساهم في إدارة الأفراد وفرق العمل بفعالية، وذلك بهدف الوصول إلى مستويات عالية من أداء المنظمة".<sup>2</sup>

مما سبق يمكن القول أن إدارة الأداء تعني الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة التي تسعى لحسن توزيع العمل وتقسيمه على العاملين في ضوء الخبرات والمهارات الذاتية لكل منهم وقدرتهم على انجاز العمل مع استمرار الرقابة والتوجيه الفردي والجماعي والتحسين المستمر ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة للأداء كهدف يسعى الجميع للوصول إليها.

### الفرع الثاني: أهداف إدارة الأداء البشري

إن إدارة الأداء تهدف إلى توفير الوسائل التي تمكن المؤسسة من تحقيق نتائج أفضل، فنجد من بينها الأهداف التالية:<sup>3</sup>

1. **أهداف إستراتيجية:** إن أفضل طريقة لتحديد الاستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات وخصائص العاملين القادرين على وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ ومن ثم تصميم نظم القياس والتغذية العكسية التي تساعد على أداء السلوك الوظيفي الذي يحقق أهداف المنظمة ومثال على ذلك ربط أهداف العاملين مع أهداف المنظمة الإستراتيجية.
2. **أهداف تنموية:** يعني بذلك تنمية القدرات والمهارات لدى العاملين من أجل أن يرقى الأداء للمستوى المطلوب، فغالبا ما يتم تحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي من خلال جلسات تقييم الأداء التي يعقدها المدير مع العاملين من أجل تصحيحها.
3. **أهداف إدارية:** تعتمد المنظمة لحد كبير في عملية إدارة الأداء على المعلومات الناتجة عن التقييم من أجل إتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالأفراد كتحديد الأجور والمكافآت، وبالرغم من أهمية الأهداف الإدارية المرتبطة بعملية إدارة الأداء إلا أن العديد من المديرين يكرهون عملية تقييم الأداء لأنها تؤثر بشكل مباشر على المسار الوظيفي للفرد، وخاصة إذا كان أداء الموظف ضعيفا، مما يدفع المديرين إلى التساهل في عملية تقييم الأداء ويؤثر ذلك سلبا على عملية إدارته، لذا يجب على المؤسسة أن تهتم بشكل جيد بعملية التقييم لما لها من أهمية إدارية.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية و الاستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 135.

<sup>2</sup> فيصل الدحلة، اثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير في الإدارة، تخصص إدارة أعمال، قسم التسبير، جامعة عمان العربية الأردن، 2006، ص 44.

<sup>3</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 332-333.



- كما يمكن إظهار أهداف نظام إدارة الأداء من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>
- ◀ وضع منهجية علمية ومنطقية لربط المكافآت والحوافز والعلاوات بمستوى الأداء، والعمل على تقديرا لإنجازات والنتائج المتميزة.
  - ◀ تحسين وزيادة إنتاجية الموظفين من خلال عملية تقييم الأداء بما يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
  - ◀ ترسيخ الفهم الشامل للأهداف الإستراتيجية، وتشجيع التواصل مع كافة الموظفين بشأنها، وتوضيح آلية إسقاطها على المستويات الفردية للمدراء والموظفين.
  - ◀ تشجيع وتعزيز الانجازات الفردية للموظفين، وغرس ثقافة التعليم المستمر وحسن استغلال فرص التقدم والتطوير الوظيفي والإلمام بمبادئ العمل الجماعي.
  - ◀ دفع المنظمة لتحديد وتقدير الموظفين ذوي الأداء المتميز والكفاءات والمهارات العالية والعمل على إعدادهم وتسلحهم بالخبرات اللازمة لشغل المناصب القيادية في المستقبل.
  - ◀ تقديم آلية منهجية لقياس مدى إسهام الفرد في تحقيق وانجاز الأهداف الإستراتيجية.
- الفرع الثالث: نتائج إدارة الأداء البشري**

تعود إدارة الأداء بنتائج مفيدة للمؤسسة والرؤساء والمرؤوسين على حد سواء، من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

1. **بالنسبة للرؤساء:** نتيجة للتطبيق الجيد لإدارة الأداء، تنقص مظاهر القلق الإداري لدى المدراء والرؤساء المباشرين، فهي تعمل على:
  - ◀ توفير الوقت: في حالة توفر الوضوح الكافي والفهم المشترك والسير على نهج واحد يقلل من عبئ العمل، ويصبح الأفراد قادرين على اتخاذ قراراتهم بأنفسهم، وبالتالي تنقص المشكلات الموجهة للمدير المباشر لإيجاد حل مناسب لها.
  - ◀ الحد من سوء التفاهم بين العاملين حول تحمل المسؤوليات: وذلك عن طريق تحديد المسؤوليات، قبل الانطلاق في انجاز المهام، من خلال عملية تخطيط الأداء.
  - ◀ توفير المعلومات الكافية عند الحاجة إليها: فالرؤساء بحاجة للمعلومات حول المشكلات قبل تفاقمها، وتسنى لهم الحد من الصعوبات بالاعتماد على ما يمكن أن يقدمه العاملون لرؤسائهم من معلومات هامة حول سير العمل، وما جمعه الرؤساء من معلومات بأنفسهم.
2. **بالنسبة للمرؤوسين:** فإدارة الأداء تساعد على التخفيف من المظاهر الشائعة التي تدفع المرؤوسين إلى الانفعال وتؤثر بالسلب على أدائهم، ويمكن معرفة هاته العوامل من خلال الاجتماعات الدورية لمناقشة سير العمل، ومن بين هاته العوامل نجد مثلا:
  - ◀ عدم معرفة ما إذا كانوا يؤدون عملهم بطريقة صحيحة أم لا.

<sup>1</sup> الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية (دليل تطبيق نظام إدارة أداء الخاص بالموظف)، دولة الامارات العربية المتحدة، 2012، ص3.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إستراتيجية إدارة الأداء والتطوير الوظيفي، مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2002، ص 12.

◀ عدم معرفتهم بمستوى السلطة المخولة لهم.

◀ عدم إتاحة فرصة لهم لاتخاذ القرارات.

◀ عدم توفر الموارد اللازمة لتأدية عملهم.

3. بالنسبة للمنظمة: يتحقق ذلك من خلال:

◀ تحسين الإنتاجية والأداء طبقاً للمواصفات وتحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج والتقليل من الأخطاء.

◀ تخفيض تكاليف الإنتاج وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة التشغيل بالنسبة للمنتجات المعيبة.

◀ تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين وابتكار منتجات وأساليب وسائل إنتاج متطور دائماً.

#### الفرع الرابع: مراحل إدارة الأداء البشري

تتضمن إدارة الأداء خمس عمليات وهي عبارة عن حلقة دائرية، وهي عملية دورية، تبدأ بعملية التخطيط وتنتهي بتعويض الفرد عن أدائه في السنة السابقة كآلاتي<sup>1</sup>:

◀ **المرحلة الأولى:** تخطيط أداء الفرد، حيث يتم تطوير وتحديد أهداف العمل، أو مقاييس الأداء التي سيكون الفرد أو فريق العمل مسؤولاً عنها لمدة سنة قادمة.

◀ **المرحلة الثانية:** تنفيذ النشاطات اللازمة لتحقيق المخرجات المرغوبة من الأداء.

◀ **المرحلة الثالثة:** تقييم أو الحكم على مدى حسن تنفيذ أهداف الأداء المحددة.

◀ **المرحلة الرابعة:** توجيه الأداء وتطوير العلاقات مع الآخرين، بهدف التأثير عليهم لتحقيق الأداء المتفق عليه والأهداف المحددة سلفاً وذلك من خلال بناء تغذية راجعة ايجابية بواسطة مداولات/مناقشات، تركز على السلوك والعمليات أو النتائج.

◀ **المرحلة الخامسة:** مكافأة العاملين أو معاقبتهم استناداً إلى طريقة تنفيذهم للنشاطات ومستوى جودة أو كمية المخرجات، ودرجة تحقيقهم لأهدافهم القياسية ومدى مطابقتها للمعايير والمقاييس الموضوعية. وقد تختلف محتويات ونشاطات كل مرحلة من مراحل إدارة الأداء، وقد تتداخل مع مرحلة أخرى سابقة أو لاحقة لها، وهذا راجع لظروف عمل المنظمة، وأهداف الأداء المرغوبة، ووقت تطوير الأداء.

#### المطلب الثاني: مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء البشري ومعايير التغلب عليها

الفرع الأول: مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء

تعرض تطبيق نظم إدارة الأداء صعوبات متعددة أهمها: <sup>2</sup>

<sup>1</sup> فيصل الدحلة ، مرجع سابق ، ص59.

<sup>2</sup> احمد السيد كردي، المفاهيم الأساسية في إدارة الأداء، كنانة اون لاين، 18/02/2019، 21: 58، <http://kenanonline.com>

- ◀ تظهر الصعوبة الأولى من كونها تتعلق بالعامل البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين لذا فإن التحدي أن تجد الإدارة الوسيلة المناسبة لإدارة الأداء بحي تكون واضحة ومقبولة لدى العاملين وتحقق في نفس الوقت أهداف الإدارة والعاملين.
  - ◀ تظهر الصعوبة الثانية في أهمية التنسيق والتوازن بين مكونات هذا النظام: أهدافه ومعاييرته واجراءاته، بمعنى ألا تستغرق الإجراءات كل اهتمام الإدارة وتتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام، كما أن التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف ومعايير تقييم نتائج الأداء.
  - ◀ أما الصعوبة الثالثة فتكمن في التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يؤدي العمل، فمن ناحية متطلبات العمل يكون التركيز على كميات الأداء وسرعته ومستوى الجودة المطلوب وتقنية الأداء، أما متطلبات العامل فيكون التركيز من جهة العمال عادة هو السعي إلى الأداء المريح الذي تتوفر له سعة من الوقت والرغبة في فترات راحة أكثر وضغوط أقل من جانب المشرفين والتجاوز عن الأخطاء التي يراها العامل بسيطة أو غير مؤثرة في جودة العمل.
  - ويمكن تحديد مظاهر الصعوبة من خلال تردد المديرين في تطبيق إدارة الأداء للأسباب التالية:
  - ◀ الرغبة في التحرر وعدم الالتزام بأسلوب محدد ونظام معتمد في كيفية التعامل مع المرؤوسين
  - ◀ الشعور بزيادة الأعباء التي يفرضها نظام إدارة الأداء من حيث النماذج المطلوب استيفائها وعبئ العمل الورقي.
  - ◀ السعي إلى تفادي المواقف التي يضطر فيها المدير إلى المناقشة والجدل مع المرؤوسين لإثبات صحة تقييمه لمستوى أدائهم.
  - ◀ الميل إلى التخفف من القيود التي يفرضها النظام على حرية ووقت المدير.
  - ومن جانب آخر يثير العاملون اعتراضات ضد نظام إدارة الأداء حيث يتصورون أن الإدارة تهتم بالعمل أكثر من اهتمامها بالجانب الإنساني، كما أنهم لا يطبقون التعامل بمنطق المعايير الجامدة وأهداف الأداء المحددة التي يحددها النظام فضلا عن التشكيك في أن تطبيق مثل هذه النظم يدفع العاملين إلى التنافس والتصارع فيما بينهم الأمر الذي يضعف مواقفهم حيال الإدارة.
- الفرع الثاني: المعايير الأساسية للتغلب على صعوبة إدارة الأداء البشري**
- ◀ يجب أن تتوفر بعض المعايير لكي يحقق النظام أهدافه نذكر منها:
  - ◀ وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف.
  - ◀ العمل على توصيل معايير الأداء المستهدف للعاملين بوضوح.
  - ◀ تأكيد مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف والاتفاق عليها.
  - ◀ وضوح أساليب تحري أسباب الأداء الضعيف وطرق معالجته.
  - ◀ وضوح آليات نظام إدارة الأداء وترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات.

- ◀ إستكمال المقومات التنظيمية للنظام وضرورة استناده إلى نظم معلومات فعال وتوفر نظام مرن لإعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء.
- ◀ وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي يكون المصدر الذي تستمد منه أهداف الأداء في مختلف مجالات النشاط.
- ◀ إدارة فعالة للموارد البشرية الإستراتيجية تطبق مفاهيمها الحديثة وفي مقدمتها نظام فعال للحوافز يرتبط بنتائج الأداء.

### المطلب الثالث: عمليات إدارة الأداء البشري

تتم عملية إدارة الأداء عموماً وفقاً لأربعة خطوات (تخطيط الأداء، توجيهه، تقييم ورقابة الأداء، تطوير وتحسين الأداء)، وهذا ما سنتناوله فيما يلي:

#### الفرع الأول: تخطيط الأداء البشري

يعرف تخطيط الأداء على أنه " العملية التي تهدف إلى إرساء بنية أساسية يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب، أخذاً في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل وكذلك ظروف المنظمة وإمكاناتها وظروفها المحيطة بها".<sup>1</sup> يتم من خلاله هذه العملية توضيح السبب الرئيسي لعملية إدارة الأداء وتوفير رؤية واضحة عن النتائج المتوقع الوصول إليها وتحديد الأهداف التي تتبع من الإستراتيجية العامة للمنظمة العامة والمطلوب تحقيقها ورسم صورة للأداء المستقبلي لتحقيق هذه الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقات المتوفرة،<sup>2</sup> وتهدف هاته المرحلة إلى:

- ◀ وضع الأهداف الفردية أو مسؤوليات عمل رئيسية وفقاً للدرجة الوظيفية للعامل.
- ◀ تحديد ومناقشة مستويات ومؤشرات الكفاءة السلوكية المطلوبة من الفرد.
- ◀ الاتفاق والتوقيع على وثيقة الأداء السنوي.

وتتم عملية تخطيط الأداء من خلال أربعة مراحل (الإعداد والتحضير، المناقشة والتصميم، الصياغة والاعتماد، اجتماع تخطيط الأداء):<sup>3</sup>

#### 1. الإعداد والتحضير: وتهدف هذه العملية إلى:

- ◀ حصر المعلومات عن الموقف العام للمنظمة.
- ◀ تحليل المناخ الداخلي ورصد نقاط القوة والضعف.
- ◀ تحليل المناخ الخارجي وتبيين الفرص والتهديدات.
- ◀ عمل القياس المرجعي للتعرف على مستويات الأداء الأفضل لدى المنافسين.

<sup>1</sup> علاء شكري، مداخلة بعنوان تحفيز و تقويم مندوبي البيع، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية المجتمع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، نوفمبر، 2010، ص5.

<sup>2</sup> باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 101.

<sup>3</sup> الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، مرجع سابق، ص 21.

- ◀ رصد التطورات التقنية وتأثيراتها المحتملة .
- ◀ دراسة أهداف وخطط المنظمة ووحدها المختلفة.
- 2. المناقشة والتصميم: الغرض منها هو مناقشة الفرد القائم بالعمل في نتائج الإعداد والتحضير، والتعرف على معطيات الموارد البشرية بالنسبة للمستويات الأفضل للأداء والتقنيات والظروف الملائمة للأداء من وجهة نظر المسؤولين عن التنفيذ، وينتج عن هاته الخطوة الإتفاق بين الإدارة والقائمين بالعمل على توصيف العمل المطلوب بدقة، كما يتم الإتفاق بوضوح على مكونات العمل الرئيسية التالية:
  - ◀ تقنيات الأداء ومعايره المقبولة .
  - ◀ إجراءات الأدوات ا زمنها .
  - ◀ المسؤوليات المحددة.
  - ◀ الصلاحيات وحدود الحركة المسموح بها للقائم بالعمل.
  - ◀ النتائج المستهدفة للأداء .
  - ◀ أسس تقييم وتقدير الأداء.
- 3. الصياغة والاعتماد: تشمل مجموعة من الإجراءات التالية:
  - ◀ حصر المساعدات اللازمة لتمكين الأفراد من الأداء .
  - ◀ تنسيق خطة الأداء مع باقي الخطط للأعمال الأخرى بالمنظمة .
  - ◀ تنسيق خطط الأداء مع الخطة العامة للمنظمة.
- 4. اجتماع تخطيط الأداء: يعتبر الاجتماع بين الرئيس والقائم بالعمل من أجل تخطيط الأداء هو الأهم لأنه يهدف لخلق الشعور بالثقة والمنفعة المتبادلة والتأكيد على المسؤولية المشتركة عن تخطيط الأداء بين الإدارة والعاملين، وتجنب إرسال رسائل خاطئة للقائم بالعمل قد توحى إليه أنه موضع مساءلة أو تقييم وليس تخطيطاً للأداء.

#### الفرع الثاني: توجيه الأداء البشري

تحدد المسؤوليات والمهام لكل فرد وتسجل في بطاقة خاصة ويتحدد موقع الفرد على الخريطة التنظيمية للمنظمة التي يعمل بها ولكن تختلف نظرة الفرد لوظيفته الجديدة وتوقعاته لشكل وطبيعة الأداء المطلوب، ولذلك فهو يحتاج إلى الإرشاد منذ بداية العمل وباستمرار من خلال الأساليب المختلفة مثل الاشتراك في الدورات التدريبية أو التدريب أثناء العمل أو تصحيح الأخطاء من خلال الإرشاد ، والهدف من عملية التوجيه هو متابعة نتائج أداء العاملين من خلال القياس المستمر لأدائهم وامدادهم بالتعليمات اللازمة كنوع من التغذية العكسية عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري معهم وكي تأتي عملية التوجيه بنتائج ايجابية لابد أن يكون هنالك تسجيل متتالي لنتائج قياس الأداء على فترات متقاربة لأن ذلك يساعد على تتبع خط سير منحى

الأداء واتجاهه نحو تحقيق الأهداف والتعرف على الانحرافات ولذلك تشمل عملية التوجيه العمل على تبسيط الإجراءات والخطوات بما يسمح بسهولة الأداء والبعد عن التعقيدات.<sup>1</sup>

فعملية توجيه الأداء تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة وتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم على إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة وتمكين القائمين بالأعمال من السيطرة على الأداء وظروفه، كما تضمن هذه العملية:<sup>2</sup>

◀ متابعة مستويات وظروف الأداء: تضمن هاته العملية المتابعة الفورية لتقدم الأداء ومعدلات الإنجاز والمقارنة أولاً بأول مع الخطط المعتمدة.

◀ تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة: تهتم الإدارة بتزويد عاملها بالمعلومات حسب احتياجات الأداء، فتعتبر عملية توجيه الأداء عملية آلية مهمة يمكن من خلالها نقل الكثير من المعلومات، والإرشادات من الرؤساء والمشرفين إلى القائمين بتنفيذ الأعمال بغرض تحسين قدراتهم في الأداء.

◀ تمكين العاملين من الأداء الجيد: تتبلور قمة عملية التوجيه في مفهوم التمكين الذي يهدف إلى تزويد العاملين بالصلاحيات للقيام بالأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، ويتم التمكين من خلال التدريب وزيادة المعرفة بتوفير ظروف ومتطلبات الأداء، وبمنح الصلاحية لاتخاذ القرارات لتعديل مسار التنفيذ بحسب تغير الظروف.

وهناك عدة أساليب لتوجيه الأداء، فقد تستخدم اللقاءات الغير رسمية أو اللقاءات الرسمية بين الرئيس والعاملين تحت إشرافه لينقل إليهم ملاحظاته ويناقشهم فيما يجري على أرض الواقع، ويستمع إلى وجهات نظرهم، كما يتم توجيهه من خلال التقارير والملاحظات المكتوبة، ولكن الطرق الفعالة والأفضل هي الاتصالات المستمرة والغير رسمية ونزول الرؤساء لأرض الواقع في أماكن الأداء ذاتها. ولكي يتسم التوجيه بالفعالية، هنالك قواعد يتم تطبيقها منها: مناقشة السلبيات بروح ايجابية والاستماع بحرص لآراء العاملين وتشجيع التقييم الذاتي من العاملين.

### الفرع الثالث: تقييم ورقابة الأداء البشري

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة" دراسة وتحليل أداء العاملين لعلمهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، وترقيته لوظيفة أخرى".<sup>3</sup> كما عرف على أنه: " قياس كفاءة الأداء البشري لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم".<sup>4</sup> وتتم عملية تقييم الأداء وفق مجموعة من المراحل:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2008، ص 99.

<sup>2</sup> الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، مرجع سابق، ص 34.

<sup>3</sup> صالح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 285.

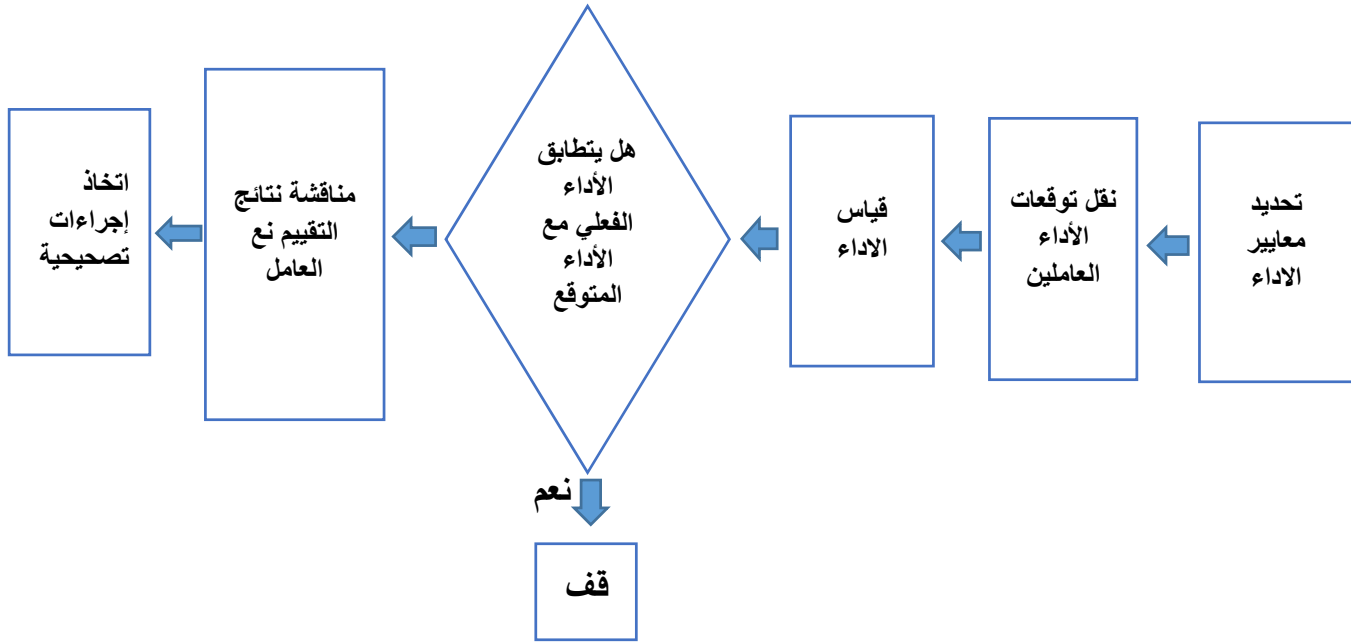
<sup>4</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 294.

<sup>5</sup> الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -عالية صالح-بمدينة تبسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2013، ص78.

1. **تحديد معايير الأداء:** يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم" ، فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وهاته المعايير توضع قبل عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي وذلك ضمن فترة زمنية محددة.
2. **نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:** بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، و من الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.
3. **قياس الأداء:** وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة.
4. **مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:** هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.
5. **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.
6. **الإجراءات التصحيحية:** إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر و سريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي. أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة

أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل. والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة:

-شكل رقم 02: مراحل عملية تقييم الأداء -



المصدر: توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 37

فتقييم الأداء يركز على مستوى التوافق بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف من حيث الحجم والكمية والسرعة والجودة والتكلفة والاستمرارية، ويتجه تقييم الأداء للحكم على مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل، كما تركز على الأشخاص القائمين بالأداء ومدى توافق خصائصهم وقدراتهم ودوافعهم مع متطلبات الأداء حسب التصميم والخطة المعتمدة، ومدى تكيفهم مع ظروف الأداء ومجموعة العمل التي قد يرتبطون بها، وقابليتهم للتعلم والتطور واحتمالات نجاح الأفراد في أداء أعمالهم. فهي عبارة عن عملية لقياس الأداء للتأكد من تحقيق الأهداف والتي تزود بدورها العاملين بنتائج أعمالهم السلبية أو الايجابية من خلال جلسات تقييم الأداء والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة وهذا ما يسمى بالتغذية العكسية، وغالبا ما تمثل هذه العملية الأساس لتحديد المكافآت المالية للعاملين وترقياتهم.

وتهتم عملية تقييم الأداء بالنظر في كفاءة عناصر الأداء الثلاثة الرئيسية وهي العمل بحد ذاته، والفرد القائم بالعمل، والإطار التنظيمي الذي يربط الفرد بالعمل، ولذلك تتعدد عناصر تقييم الأداء بحيث تشمل كل من له صلة بالأداء ويساهم فيه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة سواء الأفراد الآخرين أو المشرفين، ظروف ومكان



العمل وتجهيزاته، حالة الموارد والتقنيات والنظم والسياسات الإدارية، لذلك اتجهت الإدارة المعاصرة لتطوير نظم تعتمد محاولة متعددة لتقييم الأداء، كقياس وتقييم القدرات الفردية، قياس وتقييم المهارات الفردية، قياس وتقييم الخصائص السلوكية، قياس أسلوب الأداء ونتائجه

#### الفرع الرابع: تحسين و تطوير الأداء البشري :

يشير مفهوم التطوير إلى كل من التدريب واكتساب الخبرات العملية وتكوين العلاقات كأساس للتطوير الذي يساعد الموظف في تهيئة مستقبل أفضل ويتعلق بالوظيفة الحالية والمستقبلية للفرد فهو يعده لها نظرا للتغير في التكنولوجيا أو إعادة تصميم العمل أو دخول أسواق جديدة، على عكس التدريب الذي يساعد الموظف في تحسين عمله الحالي.

تحسين الأداء يتم من خلال عمليات مختلفة تتجه إلى أسباب فجوة الأداء (الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف) سواء كان مصدرها عيوب في مهارات و معارف القائمين بالأداء أو تغير ظروف الأداء أو خلل في تصميم الأداء وفي كل حالة يتجه جهد تحسين الأداء لإتباع العلاج المناسب. أما تطوير الأداء فيكون بالبحث عن تقنيات جديدة أو تغييرات في هياكل القائمين بالأداء وتنظيم علاقاتهم من خلال إعادة تصميم العمليات، تطوير قدرات و مهارات الأفراد، زيادة المستوى المعرفي للأفراد، تطوير ثقافة المؤسسة ، حفز وتنمية اهتمامات الفرد بالعمل، تطوير علاقات العمل ، تحسين مكان العمل.<sup>1</sup>

#### المبحث الثالث: أثر الإدارة بالمشاركة وتحسين الأداء البشري

إن نجاح الإدارة بالمشاركة يعتمد على أسلوب تنفيذ المنظمة لهذه الإستراتيجية حيث أن كفاءة المنظمة في تطبيق الإدارة بالمشاركة يحقق تحسين الأداء والجودة، ويرفع مستوى العمل داخل هذه المنظمة، فالإدارة بالمشاركة تتطلب إدماج الفرد في المنظمة وتدفعه إلى إتخاذ قرارات مستقلة، فإذا لم تكن الإدارة ذات إستراتيجية جيدة في إنتهاج الإدارة بالمشاركة فلن يتحقق تحسين أداء العاملين.

#### المطلب الأول: أثر المشاركة في إتخاذ القرار في تحسين الأداء البشري

إن عملية إتخاذ القرارات هي بطبيعتها نتاج مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والإتصالات بالإعتماد على أشخاص متعددين، و المشاركة في إتخاذ القرار تمكن المدير من التوصل إلى القرارات أكثر فعالية من خلال العمل التعاوني المشترك، وتبادل الرأي مع الآخرين و الوقوف على الإقتراحات و التوصيات، كما أن للمشاركة دور هام في إقناع المرؤوسين بتنفيذ القرارات و دعم تطبيقها، وقد تبين من خلال مختلف الدراسات أن المشاركة في إتخاذ القرارات تعطي للموظفين فرصة الإندماج المباشر مع الأكثر خبرة، وهذا يعطيهم حافز حب العمل و الإنتاجية الإيجابية و على الصعيد الشخصي سيضيف للمشارك ثقة و إعتزاز بالنفس تتعكس إيجابيا على الأداء داخل المنظمة.

ويترتب على المشاركة في إتخاذ القرارات نتائج عدة من ناحية تحسين الأداء البشري، حيث تتمثل في:

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 60.

- ◀ تحسين الاتصالات.
  - ◀ الإستخدام الأمثل للمعلومات وزيادة مهارات العمل.
  - ◀ نجاح عملية التغيير التنظيمي.
  - ◀ زيادة مستوى الرضا الوظيفي.
  - ◀ زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.
  - ◀ زيادة ثقة العاملين وشعورهم بالتحكم والسيطرة.
  - ◀ تحفيز المرؤوسين في بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى إنتاج.
- وبالتالي فإنه يمكن أن تحسن الإدارة بالمشاركة في إتخاذ القرارات من فعالية وقدرة المنظمة وأداء موظفيها، وهي تسهم إلى القيادة الجيدة في الإدارة، وأيضا تساهم في زيادة الشفافية في إتخاذ القرارات التنظيمية، والإستراتيجية الخطيرة الخاصة بالتنمية والتطوير والإصلاح تتطلب إشراك العاملين الذين تتصل بهم هذه القرارات، فتمكن المدير من التوصل إلى قرارات أكثر فعالية من خلال الرأي مع الآخرين.
- المطلب الثاني: أثر المشاركة في الإجتماعات في تحسين الأداء البشري**
- إن المشاركة في الإجتماعات تعتبر من أساليب الإدارة بالمشاركة التي تحسن من أدائها البشري، ففي حالة مواجهة المنظمة لمشكلة ما، تكون بحاجة لأفراد لديهم المعرفة اللازمة لتصرف مع هذه المشكلة، وذلك بإتخاذهم لقرارات مبنية على معلومات تم مناقشتها خلال الإجتماعات، و إذا كان الاجتماع بغرض المناقشة فعلى تحديد من سيتأثر و من يستطيع الإسهام في هذه المناقشة، و للمشاركة في الإجتماعات آثار مهمة على الموظفين تتمثل في:
- ◀ تحسن في صنع القرار وتكون موضوعية أكثر وفي نفس الوقت تتيح للشخص المشاركة في صنع القرار.
  - ◀ رفع الروح المعنوية لأعضاء المشاركة بسبب مشاركتهم في الإداء لأرائهم.
  - ◀ توفر المشاركة في الاجتماع التفاعل و التواصل و النقاش بين الأفراد من كافة الإختصاصات مما يؤدي إلى تفهم الأفراد لمواقف بعضهم البعض و إحتكاك الأفراد حديثي الخبرة مع من هم أكثر خبرة، مما يؤدي إلى إكتساب خبرات و مهارات جديدة.
  - ◀ تبت روح الإنفتاح بين الموظفين وتعزز العلاقات الإنسانية بينهم.
- المطلب الثالث: أثر المشاركة في الإقتراحات في تحسين الأداء البشري**
- إن فسح المجال لأي إقتراح أو أي فكرة لتنمو وتكبر مادامت في الإتجاه الصحيح، يعتبر من ميزات المشاركة في الإقتراحات فإن إعطاء المجال للموظفين في إبداء إقتراحاتهم و أفكارهم و منحهم الرعاية والعناية بأفكارهم قد يكون في صالح المنظمة، لذلك يجب إشراك الموظفين و أعطائهم حرية الإبداع و الإقتراح في إطار العمل و تحقيق الأهداف.

والإدارة الناجحة تسعى إلى مشاركة موظفيها في إقتراحاتهم و تسعى دائما إلى وسائل تشجيع فريقها على تقديم أفكار جديدة، و هذا الشكل من المشاركة يترك الحرية في إبداء الرأي لأي فرد في مجال عمله، ويحفزهم على زيادة إنتاجيتهم، وهو يعتمد على نظرة المرؤوسين و إهتمامهم.

## خلاصة الفصل

لقد حظي موضوع الأداء البشري باهتمام إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال وعلماء الإدارة العامة والسلوك التنظيمي لاتصاله الوثيق بمستقبل العنصر البشري في المنظمات، ويعتبر من الموضوعات التي نالت اهتمام كبيراً من قبل الإداريين في المجالات الإدارية، إذ أنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، ومن هنا يلاحظ أن غالبية المسؤولين الإداريين يعطون موضوع الأداء والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى، نظراً لأن أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها.

يمكن القول أن المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية، باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة.

وقد جاء في هذا الفصل استعراض وتحليل لماهية الأداء البشري من خلال تحليل مفهومه ومحدداته و أنماطه، فضلاً على المفاهيم المتعلقة به، كما تم التطرق لأهمية الأداء والعوامل المؤثرة فيه، و معاييرها ومن أجل التعمق في التحليل تمت محاولة الإلمام بجوانب الأداء البشري وأدائه، عبر التعرف على مراحل إدارته و عملياتها وقد تمّ ختم هذا الفصل بمحاولة توضيح العلاقة بين الإدارة بالمشاركة والأداء البشري، فالإدارة بالمشاركة يمكن أن يصبح سلاحاً نوحدياً بالنسبة للمنظمة، فقد يؤدي إلى تحسين الأداء البشري إذا ما تمّ تبنيّه وتطبيقه بشكل سليم، كما سنقوم بالتعرف على هذه الدراسة ميدانياً من خلال الفصل الموالي.

الفصل التطبيقي

دراسة ميدانية بالمؤسسة

العمومية الإستشفائية بشير بن

ناصر - بسكرة -

## تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من الإدارة بالمشاركة والأداء البشري من جانبهما النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة- حيث سنحاول تحديد أثر الإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء البشري عند موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية -بسكرة-، وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية هي كالآتي:

**المبحث الأول:** تقديم للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-،

**المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للبحث.

**المبحث الثالث:** عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

### المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-

من خلال هذا المبحث سنحاول الإلمام قدر الإمكان بكل ما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة<sup>1</sup>.

**المطلب الأول: نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-**

تأسست المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة بموجب مرسوم رقم 140-07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن انشاء وتنظيم وتسيير المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وتقع المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة بحي العالية الجنوبية ويحدها من الشمال المؤسسة العمومية المتخصصة في التوليد، أمراض النساء وطب وجراحة الأطفال، جنوبا وشرقا جامعة محمد خيضر وغربا حديقة بشير بن ناصر، تبلغ مساحتها الإجمالية 44584م<sup>2</sup>.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-**

بمقتضى القرار رقم 2685 المؤرخ في 20 جانفي 2008 المعدل و المتمم بالقرار رقم 69 المؤرخ في 30 مارس 2014 ولتضمن إنشاء المصالح والوحدات المكونة لها عددها 16 مصلحة، على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة حيث تتكون من مصلحتين هما: المصالح الاستشفائية (09مصالح)، و المصالح التقنية (06 مصالح)

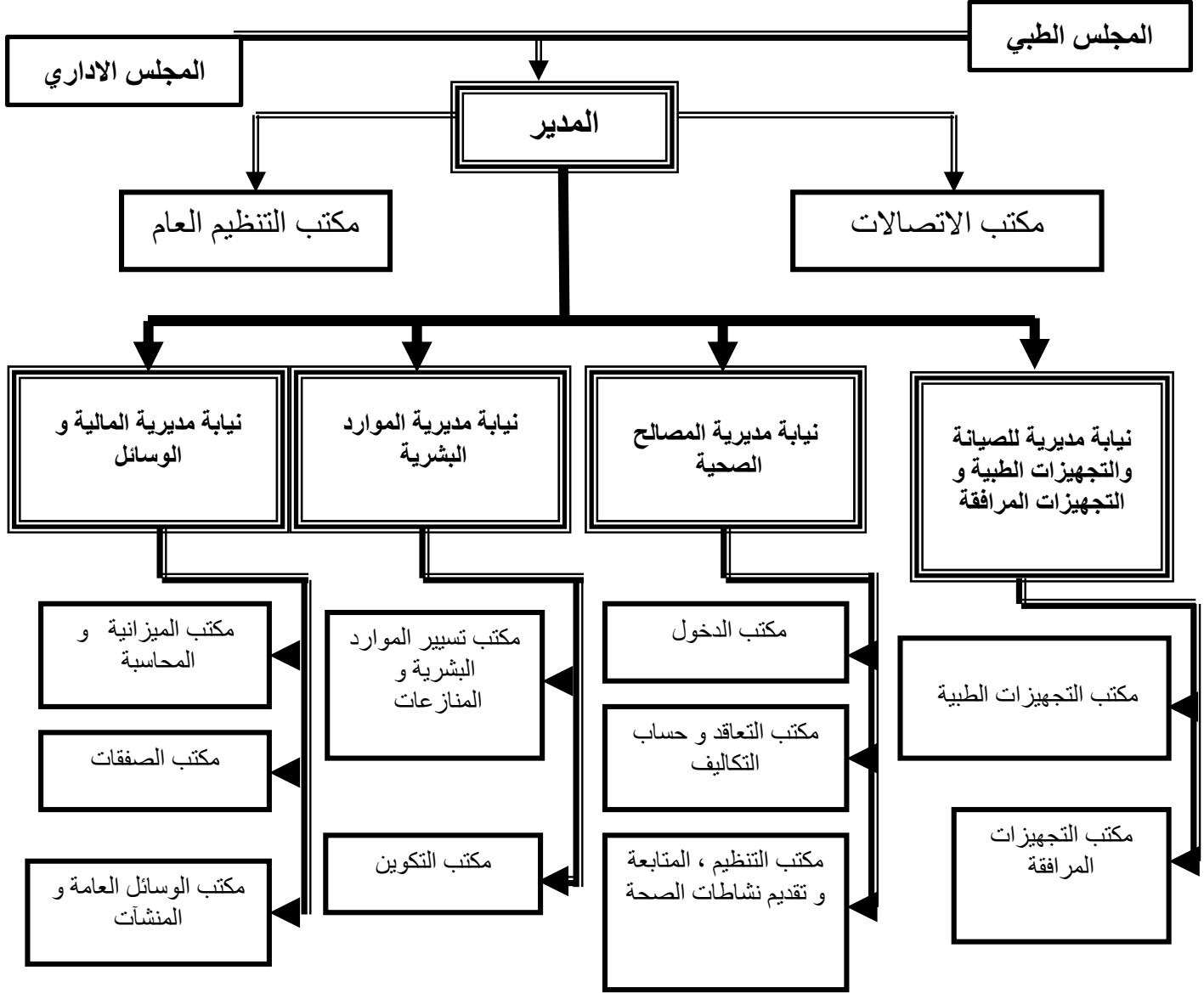
جدول رقم(01): المصالح الإستشفائية والتقنية

المصالح التقنية	المصالح الاستشفائية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قسم العمليات الجراحية</li> <li>• المخبر المركزي</li> <li>• مركز حقن الدم</li> <li>• الاشعة المركزية (وحدة السكانير ووحدة الاشعة)</li> <li>• الصيدلانية</li> <li>• علم الوبئة</li> <li>• وحدة التكتيف العضوي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإنعاش و التخدير</li> <li>• الجراحة العامة:</li> <li>✓ الجراحة العامة</li> <li>✓ جراحة المسالك البولية</li> <li>✓ السينولوجيا وجراحة الثدي</li> <li>• الطب الشرعي</li> <li>• طب امراض الكلى وتصفية الدم</li> <li>• جراحة الاعصاب</li> <li>• جراحة العظام والرضوض</li> <li>• جراحة الأطفال</li> <li>• جراحة الانف والاذن والحنجرة</li> <li>• جناح الإسعافات الطبية الجراحية</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

<sup>1</sup> بناءا على وثائق المؤسسة

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة.-



المصدر: بناء على وثائق المؤسسة.



يتكوّن الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة- من:

1. **المدير:** يشرف المدير على تسيير هذه المؤسسة من خلال تحديد المهام وتوزيعها على كل مصلحة بحسب اختصاصها مع ضمان السير الحسن لتحقيق الأهداف.
2. **مكتب الإتصال :** يتمثل دور في التنسيق بين الأقسام المختلفة للمؤسسة، والإشراف على جميع الإتصالات بين الوحدات التنظيمية والإدارة العليا
3. **مكتب التنظيم العام :** يقوم بمراقبة ومتابعة سير النظام العام ، ويسر على تطبيقه ،وتقييم مدى تناسبه مع الأهداف المرجوة منه.
4. **رئيس قسم صيانة المعدات الطبية ووسائل الإتصال :** حيث تشرف هذه المصلحة على توفير الوسائل الطبية اللازمة والضرورية لإنجاز المهام وتوفير وتسهيل عمليات الاتصال، حتى يتسنى تقديم الخدمات بكل سهولة مع توفر الآليات وتنقسم هذه المصلحة إلى قسمين:
  - **مكتب التجهيزات الطبية :** يتم بتوفير المعدات الطبية.
  - **مكتب وسائل الإتصال :** يتم بتوفير وسائل الإتصال.
5. **مكتب المصالح الصحية :** ويهتم بتحديد الأنشطة والخدمات المقدّمة وتوزيع المهام والوظائف مراقبة مدى فعالية الخدمات المقدّمة وتنقسم هذه المصلحة إلى:
  - **مكتب الدخول :** ويقوم باستقبال المرضى وتوجيههم إلى المصالح التي تناسب إحتياجاتهم وتقديم الخدمات لهم.
  - **مكتب إستحداث حساب التكاليف :** ويهتم بتحديد التكاليف المتعمقة بتقديم الخدمات والتجهيزات والمعدات التي تعنى بتقديم الخدمة لمرضى.
  - **مكتب تنظيم ومتابعة وتقييم فعالية الصحة :** وتعنى هذا الأخير بمتابعة مدى فعالية الخدمات المقدمة ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة عند وجود عوائق أو الأخطاء.
6. **مكتب الموارد البشرية :** ويهتم بتوظيف العمال ذوي الكفاءة والخبرات مع توفير الموارد البشرية لتأدية الأنشطة وينقسم الى قسمين هما:
  - **مكتب تسيير الموارد البشرية والنزاعات :** ويهتم بتوظيف الافراد ذوي المهارات القادرين على تأدية هذه الوظائف مع حل النزاعات بين العاملين إن وجدت مع أخذ آرائهم عند اتخاذ بعض القرارات.
  - **مكتب التكوين :** يهتم بإجراء التبرصات وتكوين العمال والمرضى والأطباء.
7. **مكتب المالية والوسائل المادية :** ويختص بتوفير الإمكانيات المادية التي تساعد على توفير المعدّات مع تحديد أجور العاملين وكل ما يتعمق بالحسابات المالية وينقسم إلى ثلاثة أقسام:
  - **مكتب المالية والمحاسبة :** وتقوم بإعداد الموازنات إنجاز الأعمال المحاسبية التي تخص المؤسسة.
  - **مكتب الوسائل والأسس العامة:** وتختص في تحديد الوسائل العامة وشؤون المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-

• مكتب الصفقات: يهتم هذا المكتب بالإشراف وتسجيل كل الصفقات التي يقوم المستشفى ومتابعة تنفيذها مع المؤسسات العمومية التابعة لدولة.

المطلب الثالث : تعداد العاملين والموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-

حيث يمثل الجدول التالي عدد الموظفين والعاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية كالتالي :

جدول رقم 02 : عدد العاملين والموظفين في مستشفى بشير بن ناصر-بسكرة-

الرتبة	النوع	المجموع
الأطباء الاخصائيون	أطباء مختصين في التخدير و النعاش	04
	طبيب مختص في التكتيف العضوي	01
	أطباء مختصين في الاشعة	04
	أطباء مختصين في الجراحة العامة	05
	أطباء مختصين في جراحة العظام و الرضوض	05
	أطباء مختصين في الطب الشرعي	02
	أطباء مختصين في جراحة الأطفال	04
	طبيب مختص في طب الكلى	01
	أطباء مختصين في جراحة المسالك البولية	02
	أطباء مختصين في جراحة الاعصاب	02
	أطباء مختصين في جراحة الفك والوجه	03
	أطباء مختصين في الانف والوجه والحنجرة	04
الأطباء العاميون	أطباء عاميون	53
الإداريين	جراحي اسنان	05
	صيدليين	04
	شبه الطبيين	380
	عاملون اداريون	196

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع اثر الإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء البشري -بسكرة-، لنتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في مستوى أثر الإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء البشري ، وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة كالاستبيان والمقابلة.

### المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، كما يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف البحث إلى دراسة الإدارة بالمشاركة وأثرها على تحسين الأداء البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-.

حيث إعتد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

#### 1. البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical package for Social Science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

#### 2. البيانات الثانوية

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والملتقيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

#### الفرع الأول: مجتمع وعينة البحث

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل الأفراد العاملين في المؤسسة من عمال وإطارات، وذلك من أجل التقرب نحو الأفراد لتكملة الجانب الدراسي النظري لموضوعنا محل الدراسة، ومعرفة مدى توافق الجانب النظري بالواقع العلمي، لذلك قمنا بتوزيع استمارات على 100 موظف من مجتمع الدراسة والمقدر ب 682 موظف، وبعد مراجعة الاستبيانات تم قبولها كلها.

#### الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لمجتمع وعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد مجتمع وعينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30	% 30,00
	أنثى	70	%70,00
	المجموع	100	%100,00
العمر	أقل من 30 سنة	38	% 38,00
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	29	% 29,00
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	16	% 16,00
	من 50 سنة فأكثر	17	% 17,00
	المجموع	100	% 100,00
المؤهل العلمي	بكالوريا فأقل	14	%14,00
	ليسانس	33	% 33,00
	مهندس أو ماستر	7	% 7,00
	شهادة تقني سامي	37	% 37,00
	دراسات عليا	9	% 9,00
	المجموع	100	100,00%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	35	35,00%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	27	% 27,00
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	10	% 10,00
	من 15 سنة فأكثر	28	% 28,00
	المجموع		%100,00

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v20

يظهر من الجدول (03) أن أكثر المبحوثين كانوا من الإناث، حيث بلغت نسبتهم (%70,00) في حين بلغت نسبة الذكور (%30,00) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة للسن فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (أقل من 30 سنة) وذلك بنسبة (38,00%) في حين أن نسبة (29,00%) أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، ونجد أن نسبة (17,00%) أعمارهم من (من 50 سنة فأكثر)، ونسبة (16,00%) للذين أعمارهم (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، مما يدل على أن المؤسسة العمومية بشير بن ناصر تهتم بالكفاءات الشابة أكثر.

أما بالنسبة للمستوى العلمي للمبجوثين فنلاحظ أن أغلبية العينة ذو مستوى تقني سامي حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة تقني سامي (37,00%)، مقابل (33,00%) لكل من حاملي شهادة ليسانس ، تليها نسبة (14,00%) لحاملي شهادة البكالوريا وأقل، ثم بنسبة (9,00%) لكل من أصحاب الدراسات العليا، ثم نسبة (7,00%) لكل من حاملي شهادة ماستر أو مهندس، هي نسبة تتماشى مع احتياجات المؤسسة من عاملين من حيث طبيعة المؤسسة وكذلك أعمالها.

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبجوثين نجد أن (35,00%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(28,00%) من المبجوثين تكون خبرتهم من 15 سنة فأكثر، و(27,00%) تكون خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، و نسبة (7,00%) للذين خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة.

#### المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

##### الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الإستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

- إعداد إستبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كما يلي:

**القسم الأول:** البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (04) فقرات.

**القسم الثاني:** وينقسم إلى محورين: الأول خاص الإدارة بالمشاركة وأبعادها المختلفة وتتضمن (16) عبارة، حيث تقسم إلى: (07) عبارات للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، (04) عبارات للمشاركة في الاجتماعات، (05) عبارات للمشاركة في الاقتراحات.

أما المحور الثاني خاص بمتغير الأداء البشري ويتضمن (13) عبارة ، حيث تقسم إلى (06) عبارات في الأداء السياقي ، و (07) عبارات في أداء المهام.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكرت الخماسي، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

#### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V17):

◀ مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

◀ تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.

◀ تحليل الانحدار البسيط (Sample Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (المشاركة في إتخاذ القرارات، المشاركة في الاجتماعات، المشاركة في الاقتراحات) على المتغير التابع وهو الأداء البشري.

◀ اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

◀ معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

◀ معامل الارتباط بيرسون للتحقق من الصدق الذاتي

◀ معامل الارتباط بيرسون للتحقق من قوة العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث (الإستبانة)

الفرع الأول: ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" " coefficient alpha

"cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (04): نتائج معاملات الثبات والصدق لأداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"
الإدارة بالمشاركة	7	0,471
	4	0,671
	5	0,648
	16	0,778
الأداء البشري	6	0,639
	7	0,664
	13	0,755
جميع	29	0,814

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول رقم (04) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0,814) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاوَر الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "الفا كرونباخ" (0,778) بالنسبة لعبارات محور الإدارة بالمشاركة كذلك، في المقابل ما قيمته (0,755) بالنسبة لعبارات محور الأداء البشري، وهو ما يدل على أن ثبات الاستمارة، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو اعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

#### الفرع الثاني: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله. وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

#### 1. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، ثم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة محمد خيضر بسكرة، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

قامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجرت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الإستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. (أنظر قائمة المحكمين في الملحق رقم (01)).

وقد إعتبرت الطالبة أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبذلك إعتبرت الطالبة أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

2. الصدق الذاتي: ( صدق الاتساق الداخلي) فقد قامت الطالبة بحساب معامل الارتباط pearson بين كل فقرة من فقرات الاستبيان و البعد الذي تنتمي إليه ، و الجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرن النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

الجدول رقم(05): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد المشاركة في إتخاذ القرارات

الاحصائيات		البعد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	** ,548 ,000 100	الفقرة 1
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	** ,497 ,000 100	الفقرة 2
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	** ,630 ,000 100	الفقرة 3
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	** ,614 ,000 100	الفقرة 4
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	** ,522 ,000 100	الفقرة 5
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	** ,239 ,017 100	الفقرة 6



الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-

الفقرة 7	معامل بيرسون	,422**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	100

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 23,9% و 63,0%،

حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، بالرغم من أن معامل الارتباط بين الفقرة 6 و

البعد بلغ 23,9% إلا أنه دال إحصائيا عند مستوى دلالة 1% و 5% وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد المشاركة في إتخاذ القرارات.

الجدول رقم(06): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد المشاركة في الاجتماعات

البعد الفقرات	الاحصائيات	
الفقرة 1	معامل بيرسون	,761**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	100
الفقرة 2	معامل بيرسون	,751**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	100
الفقرة 3	معامل بيرسون	,592**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	100
الفقرة 4	معامل بيرسون	,742**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	100

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 59.2% و 76.1%، و هي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد المشاركة في الاجتماعات.

الجدول رقم(07): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد المشاركة في الاقتراحات

الاحصائيات		البعد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	690** ,000 100	الفقرة 1
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	650** ,000 100	الفقرة 2
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	476** ,000 100	الفقرة 3
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	731** ,000 100	الفقرة 4
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	658** ,000 100	الفقرة 5

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 47.6% و 73.1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد المشاركة في الاقتراحات.

الجدول رقم(08): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الأداء السياقي

الاحصائيات		البعـد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,519** ,000 100	الفقرة 1
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,557** ,000 100	الفقرة 2
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,640** ,000 100	الفقرة 3
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,659** ,000 100	الفقرة 4
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,689** ,000 100	الفقرة 5
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	,577** ,000 100	الفقرة 6

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعـد تراوحت بين 51.9% و 68.9% ، وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الأداء السياقي.

الجدول رقم(09): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد أداء المهام

البعد الفقرات	الاحصائيات	
الفقرة 1	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	** ,321 ,000 100
الفقرة 2	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	** ,598 ,000 100
الفقرة 3	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	** ,520 ,000 100
الفقرة 4	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	** ,636 ,000 100
الفقرة 5	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	** ,610 ,000 100
الفقرة 6	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	** ,688 ,000 100
الفقرة 7	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	** ,734 ,000 100

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 32.1% و 73.4%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، بالرغم من أن معامل الارتباط بين الفقرة 1 والبعد بلغ 32.1% إلا أنه دال إحصائياً عند مستوى دلالة 1% و 5% وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد أداء المهام.

#### المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى الإدارة بالمشاركة و مستوى الأداء البشري بالمنظمة محل الدراسة لا بد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3 , 3] و(Kurtosis) محصورة بين [-10 , 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1 , 1] و(Kurtosis) محصورة بين [-3 , 3].

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

#### الجدول رقم (10): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

Statistiques descriptives				
المتغيرات	skewness		Kurtosis	
	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
المشاركة في إتخاذ القرارات	-0,599	0,241	0,675	0,478
المشاركة في الاجتماعات	0,023	0,241	-0,546	0,478
المشاركة في الاقتراحات	-0,520	0,241	-0,072	0,478
الإدارة بالمشاركة	-0,304	0,241	0,677	0,478
الأداء السياقي	-0,499	0,241	0,306	0,478
أداء المهام	-0,757	0,241	1,167	0,478
الأداء البشري	-0,747	0,241	1,127	0,478

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول (10) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين [-0,757 و 0,023] وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضاً من خلال معاملات التفلطح التي كانت محصورة بين [-0,546 و 1,167] .

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح في الجدول رقم (11)) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري الإدارة بالمشاركة والأداء البشري، واختبار مستوى متغيرات الدراسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-، ونتطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square.

#### جدول رقم (11): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	(1 - 1.79)
غير موافق	(1.80 - 2.59)
محايد	(2.60 - 3.39)
موافق	(3.40 - 4.19)
موافق بشدة	(4.20 - 5)

المصدر: من إعداد الطالبة

#### المطلب الأول: تحليل فقرات محور الإدارة بالمشاركة

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هي مستوى الإدارة بالمشاركة في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات محور الإدارة بالمشاركة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	1. المشاركة في إتخاذ القرارات	3,6514	0,50775	1	موافق
1	تشجعك بيئة العمل في المؤسسة على المشاركة في القرارات التي تقدمها	3,05	1,250	6	محايد
2	تدعم إدارة المؤسسة القرارات التي تتخذها	2,69	1,061	7	محايد

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-

3	يتحسن أدائك للعمل عندما تساهم مع الإدارة في اتخاذ القرارات	3,78	1,097	5	موافق
4	مشاركتك في اتخاذ القرارات تجعلك تحرص على أداء العمل بطريقة جديدة	4,20	0,841	1	موافق بشدة
5	ان اتخاذاك القرارات بالمشاركة يؤديك الى التوصل الى القرار بالفعالية اللازمة	3,95	0,821	3	موافق
6	يوجد عقبات لا تسمح لك بالمشاركة باقتراحاتكم وافكاركم	3,79	1,140	4	موافق
7	تسعى الى احداث التطوير في المؤسسة عند مشاركتك في اتخاذ القرارات	4,10	0,980	2	موافق
	<b>2. المشاركة في الاجتماعات</b>	<b>2,7575</b>	<b>0,82607</b>	3	محايد
8	يسمح لك المدير بقيادة بعض الاجتماعات والمناقشات	2,51	1,219	3	غير موافق
9	يستشيرك مدير المؤسسة في تحديد موعد الاجتماعات	2,01	1,010	4	غير موافق
10	اثناء مشاركتك في الاجتماعات تحرص على أداء العمل بطريقة جديدة وحديثة	3,80	1,119	1	موافق
11	تشرك المؤسسة جميع الموظفين في الاجتماعات التي تعقدها كل حسب اختصاصه	2,71	1,289	2	محايد
	<b>3. المشاركة في الإقتراحات</b>	<b>3,1880</b>	<b>0,75200</b>	2	محايد
12	تشجع الادارة الموظفين المترددين او غير المنفتحين على ابداء آرائهم في العمل	2,66	1,257	5	محايد
13	تساهم المشاركة في ابداء اقتراحاتك الى تحقيق اهداف المؤسسة	3,63	1,070	2	موافق
14	تطمح الى ابداء اقتراحاتك لتجديد وتطوير المؤسسة	3,78	1,060	1	موافق
15	تلقى المبادرة والتجديد تشجيعا بالمنظمة	3,00	1,271	3	محايد

16	يسمح لك مديرك بتقديم اقتراحاتك فيما يتعلق بالعمل	2,87	1,160	4	محايد
	الإدارة بالمشاركة ككل	3,2542	0,46382		محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول رقم (12) نستخلص ما يلي:

### 1. المشاركة في إتخاذ القرارات

من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "المشاركة في إتخاذ القرارات" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,65) بانحراف معياري (0,50)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40- 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقين على وجود المشاركة في إتخاذ القرارات في المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,69) و(4,20).

وهذا يفسر أن المنظمة تولي إهتمام كبير للمشاركة في إتخاذ القرارات من طرف المرؤوسين وهذا يخلق عامل الثقة والدافعية إلى العمل، أي أن المشاركة في إتخاذ القرارات موجودة في المؤسسة محل الدراسة.

### 2. المشاركة في الإجتماعات

من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "المشاركة في الإجتماعات" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,75) بانحراف معياري (0,82)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60- 3,39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الحيادية، أي أنهم لم يتفقوا كثيرا على المشاركة في الإجتماعات في المنظمة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث لم يتفقوا عن كل من العبارة الأولى المتمثلة في "يسمح لك المدير بقيادة بعض الاجتماعات والمناقشات"، والعبارة الثانية المتمثلة في "يستشيرك مدير المنظمة في تحديد موعد الاجتماعات".

وهذا يفسر عدم وجود ظروف تساعد على المشاركة في الإجتماعات، أما بالنسبة للعبارة الأخرى لهذا البعد المتمثلة في "أثناء مشاركتك في الإجتماعات تحرص على أداء العمل بطريقة جديدة وحديثة"، "تشرك المنظمة جميع الموظفين في الإجتماعات التي تعقدها كل حسب إختصاصه"، فقد اتجهت الآراء فيها نحو الموافقة، وذلك يفسر أن المشاركة في الإجتماعات تدعم أداء الموظفين ويحرص على أن يكون الأداء جيد وبطرق حديثة.

وهذا يفسر أن المشاركة في الإجتماعات غير مشجعة بشكل كبير، هذا يدل على أن الرؤساء بالمؤسسة محل الدراسة لا يشاركون مرؤوسيهم كثيرا في الإجتماعات التي ينظمها.

### 3. المشاركة في الاقتراحات



من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "المشاركة في الإقتراحات" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,18) بإنحراف معياري (0,75)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [3,40- 4,19] والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الحيادية، حيث يتراوح متوسطات الحسابية بين (2,66) و(3,78)، أي أنهم محايدون على المشاركة بإقتراحاتهم و تقديم آرائهم ، في حين أن أفراد عينة البحث موافقون على العبارات الثانية و الثالثة المتمثلة في " تساهم المشاركة في ابداء إقتراحاتك إلى تحقيق أهداف المؤسسة"، "تطمح الى إبداء إقتراحاتك لتجديد و تطوير المؤسسة".

هذا يفسر أن المشاركة في الإقتراحات تجعل الموظف يطمح إلى تطوير وتحسين أدائه ويسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة، غير أن المنظمة تشجع نوعا ما الموظفين في تقديم إقتراحاتهم وتطمح إلى التجديد والتطوير. في القراءة لإحصائية للجدول السابق نجد أن المبحوثين محايدون على المتغير المستقل المتمثل في الإدارة بالمشاركة بأبعاده المتمثلة في (المشاركة في إتخاذ القرارات، المشاركة في الإجتماعات، المشاركة في الإقتراحات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإدارة بالمشاركة ككل (3,2542)، أما بالنسبة للإنحراف المعياري فقد قدر ب(0,46382)، وهذا يعني أن الإدارة بالمشاركة مطبقة وموجودة نوعا ما بأشكالها المدروسة في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-

#### المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الأداء البشري

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو مستوى تحسين الأداء البشري بالمؤسسة العمومية الاششفائية بشير بن ناصر -بسكرة-؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

#### عن عبارات محور الأداء البشري

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	1. الأداء السياقي	3,9383	0,54157	2	موافق
1	تقدم يد العون والمساعدة لزملائك الآخرين لإنجاز أعمالهم	4,39	0,650	1	موافق بشدة
2	تهتم بإظهار نتائج الفريق أكثر من الاهتمام بإظهار نتائجك الفردية	3,45	1,175	6	موافق
3	تخصص الوقت الكافي لسماع مشاكل الآخرين والاهتمام لذلك	3,46	1,049	5	موافق

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-

4	تتحدث مع زملائك الآخرين قبل القيام بأي عمل قد يؤثر فيهم	4,02	0,853	4	موافق
5	تساعد زملائك الآخرين في حل المشكلات المرتبطة بالعمل	4,08	0,825	3	موافق
6	تبادر بتقديم المساعدة التي يحتاجها أي فرد من فريق العمل	4,23	0,790	2	موافق بشدة
	<b>2. أداء المهام</b>	<b>4,1114</b>	<b>0,48417</b>	1	موافق
7	لديك علم تام بالمسؤوليات والمهام الخاصة بك قبل البدء بالعمل	4,08	0,981	4	موافق
8	تستطيع توظيف مهاراتك وقدراتك لإنجاز العمل المطلوب	4,16	0,735	2	موافق
9	تقوم بأداء مهامك في وقتها دون تأخير	4,03	0,893	6	موافق
10	تقوم بإنجاز مهام متعددة مع فريق العمل	4,03	0,846	5	موافق
11	تلتزم بمعايير جودة العمل عند أداء وظيفتك	4,37	0,646	1	موافق بشدة
12	تحرص على ان يكون تجديد دائم في أداء وظيفتك	4,09	0,854	3	موافق
13	لديك المرونة الكافية لأداء العمل بطريقة جديدة	4,02	0,887	7	موافق
	<b>الأداء البشري ككل</b>	<b>4,0315</b>	<b>0,43912</b>		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول رقم (13) نستخلص ما يلي:

1. الأداء السياقي: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "الأداء السياقي" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,93) بانحراف معياري (0,54)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 - 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون على الأداء السياقي أي ما يعرف بالأداء خارج الدور في المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3,45) و(4,39).

وهذا يفسر أن جميع الموظفين يقدمون يد العون والمساعدة لزملائهم الآخرون داخل المؤسسة، هذا يخلق نوع من التعاون والولاء والتشجيع كما يعمل على روح المبادرة وحل المشاكل ويساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

2. أداء المهام: من خلال الجدول (14) نلاحظ أن بعد "أداء المهام" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,11) بانحراف معياري

(0,48)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40- 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون على العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (4,02) و(4,37).

وهذا يفسر أن جميع الموظفين لديهم درجة كبيرة من الوفاء للقيام بالأنشطة و المهام المكلفين بها و التي تكون مرتبطة بوظائفهم، أي أن جميع المرؤوسين يحرصون على إنجاز مهامهم المطلوب لتحقيق اهداف المنظمة.  
المطلب الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين

نتطرق فيمايلي إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لكل بعد من الإدارة بالمشاركة مع الأداء البشري الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): مصفوفة الارتباط بين الإدارة بالمشاركة و الأداء البشري

		أداء المهام	الأداء السياقي	الأداء البشري
المشاركة في إتخاذ القرارات	معامل الارتباط	,347**	,281**	,364**
	مستوى الدلالة	,000	,005	,000
	العدد	100	100	100
المشاركة في الإجتماعات	معامل الارتباط	,201*	,080*	,162**
	مستوى الدلالة	,044	,029	,007
	العدد	100	100	100
المشاركة في الإقتراحات	معامل الارتباط	,169	,303**	,276**
	مستوى الدلالة	,092	,002	,005
	العدد	100	100	100
الإدارة بالمشاركة	معامل الارتباط	,337**	,282**	,359**
	مستوى الدلالة	,001	,004	,000
	العدد	100	100	100

\*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

من خلال النتائج الموضحة في مصفوفة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة يتضح بأنه:

بين الصف الأول أن المشاركة في إتخاذ القرارات أبرزت وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذو دلالة إحصائية مع أداء المهام إذ بلغ معامل الارتباط (0.347) عند مستوى الدلالة (0.000) غير أنه يبقى ارتباط ضعيف، ومع الأداء السياقي علاقة ارتباط طردية موجبة ذو دلالة إحصائية (0.005) إذ بلغ معامل الارتباط (0.281) وهو ارتباط ضعيف، وهناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0.000) مع الأداء البشري، إذ بلغ معامل الارتباط (0.364) وهو ارتباط موجب و ضعيف، وهذا يوضح على أن المشاركة في إتخاذ القرارات لها علاقة ارتباط طردية ضعيفة مع الأداء البشري.

بين الصف الثاني أن المشاركة في الإجتماعات أبرزت وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذو دلالة إحصائية مع أداء المهام، إذ بلغ معامل الارتباط (0.201) عند مستوى الدلالة (0.044) وهو ارتباط ضعيف، ومع الأداء السياقي علاقة ارتباط طردية موجبة ذو دلالة إحصائية (0.029) إذ بلغ معامل الارتباط (0.080) وهو ارتباط ضعيف جدا، كما هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0.007) مع الأداء البشري إذ بلغ معامل الارتباط (0.162) وهو ارتباط موجب و ضعيف، وهذا ما يدل على أن المشاركة في الإجتماعات لديها ارتباط طردي ضعيف مع الأداء البشري.

بين الصف الثالث أن المشاركة في الإقتراحات أبرزت عدم وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع أداء المهام، إذ بلغ معامل الارتباط (0.169) عند مستوى الدلالة (0.092) ، ولدى الأداء السياقي علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0.002) إذ بلغ معامل الارتباط (0.303) وهو ارتباط موجب و ضعيف، وكما أبرز الجدول وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0.005) مع الأداء البشري، إذ بلغ معامل الارتباط (0.276) وهو ارتباط موجب و ضعيف.

بين الصف الرابع أن الإدارة بالمشاركة ككل أبرزت وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع أداء المهام، إذ بلغ معامل الارتباط (0.337) عند مستوى الدلالة (0.001) وهو ارتباط موجب، ومع الأداء السياقي علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0.004) إذ بلغ معامل الارتباط (0.282) وهو ارتباط موجب، وهناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0.000) مع الأداء البشري، إذ بلغ معامل الارتباط (0.359) وهو ارتباط موجب. وهذا يدل على أن الإدارة بالمشاركة لها علاقة ارتباط طردية بالأداء البشري وكذلك مجالاته المتمثلة في (الأداء السياقي ، أداء المهام).

#### المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضيات

##### الفرع الأول: إختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة- بمستوى الدلالة 0.05"، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (15): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	2,460	1	2,460	14,495	0,000*
الخطأ	16,630	98	0,170		
المجموع الدوري	19,090	99			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد (R<sup>2</sup>)=0,129

معامل الارتباط (R)=0,359

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (14,495) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية ، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R <sup>2</sup> معامل التحديد
الإدارة بالمشاركة	0,340	3,807	0,000*	14,495	0,359	0,129

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للإدارة بالمشاركة في المتغير التابع الأداء البشري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة- هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (14,495) وكذلك قيمة (T) البالغة (3,807) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين بنسبة 35,90 % ، حيث أن متغير الإدارة بالمشاركة يفسر ما نسبته (12,90 %) من التباين الحاصل في الأداء البشري وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05.

المطلب الخامس: إختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

وسنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير علاقة كل بعد من أبعاد الإدارة بالمشاركة بتحسين الأداء البشري وذلك فيما يلي:

الفرع الأول: إختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين الاداء البشري للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)".

لغرض إختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في إتخاذ القرار في تحسين الأداء البشري تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): إختبار أثر المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة- خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X1	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
المشاركة في إتخاذ القرارات	0,315	3,874	0,005 *	15,009	0,364	0,133

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-

هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (15,009) وكذلك قيمة (T) البالغة (3,874) بمستوى دلالة (0,005) وهو أقل من (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين بنسبة (0,364) حيث أن بعد المشاركة في إتخاذ القرارات يفسر ما نسبته (13,30 %) من التباين الحاصل في الأداء البشري، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في إتخاذ القرارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة- مستوى الدلالة 0.05".

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المشاركة في إتخاذ القرارات موجودة في المنظمة لكن غير كافية، هذا يحسن من أدائهم لكن بشكل ضعيف.

الفرع الثاني: إختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في الاجتماعات في الاداء البشري للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0,05)".

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-

لغرض اختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية للمشاركة في الاجتماعات في تحسين الأداء البشري تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): اختبار أثر المشاركة في الاجتماعات في تحسين الاداء البشري للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة- من خلال الانحدار الخطي البسيط .

المتغير المستقل X2	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
المشاركة في الاجتماعات	0,086	1,627	0,007*	2,646	0,162	0,026

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمشاركة في الاجتماعات في تحسين الاداء البشري للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (2,646) وكذلك قيمة (T) البالغة (1,627) بمستوى دلالة (0,007) وهو أقل من (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين بنسبة (0,162) حيث أن بعد المشاركة في الاجتماعات يفسر ما نسبته (2,60%) من التباين الحاصل في الأداء البشري، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية أثر المشاركة في الاجتماعات في تحسين الاداء البشري للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة- عند مستوى دلالة (0.05).

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المنظمة لا تشرك بشكل كبير الموظفين أثناء عقد الاجتماعات وهذا يوحي بأن المشاركة في الاجتماعات ضعيفة جدا في المنظمة ولا تساهم في تحسين الأداء.

### الفرع الثالث: إختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في الاقتراحات في تحسين الاداء البشري للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-، عند مستوى الدلالة (0.05).

لغرض إختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية للمشاركة في الإقتراحات في تحسين الأداء البشري تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): اختبار أثر للمشاركة في الاقتراحات في تحسين الاداء البشري للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة- من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل X3	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
المشاركة في الإقتراحات	0,161	2,848	0,005*	8,110	0,276	0,076

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمشاركة في الاقتراحات في تحسين الاداء البشري للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة- .

هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (8,110) وكذلك قيمة (T) البالغة (2,848) بمستوى دلالة (0.005) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين بنسبة (0,276) حيث أن بعد المشاركة في الإقتراحات يفسر ما نسبته (7,60%) من التباين الحاصل في الأداء البشري، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في الإقتراحات في تحسين الأداء البشري للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)."

وهذا يفسر أن المشاركة في الإقتراحات موجودة نوعا ما أي بشكل بسيط جدا، لذا إسهامها ضعيف في تحسين الأداء.



### خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن المؤسسة وكذا هيكلها التنظيمي، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الإستبانة التي وزعناها على موظفي المستشفى، والتي تحتوي على محورين الإدارة بالمشاركة والأداء البشري، وكان هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " ما هو أثر الإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء البشري في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-؟ وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-.

وعند بحث أثر كل بعد من أبعاد الإدارة بالمشاركة على نحو مستقل في مستوى الأداء البشري لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) للأبعاد التالية: المشاركة في إتخاذ القرارات، المشاركة في الإجتماعات، المشاركة في الإقتراحات على الأداء البشري.

# الخاصة العامة

تعد الإدارة بالمشاركة محاولة إعطاء دور للأفراد في عملية إتخاذ القرار داخل جماعة معينة، أو هي الفعل الذي من خلاله يتم إشترك الموظفين في الإجتماعات والإقتراحات أو أي نشاط معين، فهي تفسح المجال للموظفين في إبداء الرأي والأفكار والإقتراحات التي من شأنها المساهمة في إتخاذ القرارات التنظيمية وتنفيذها بهدف زيادة الفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة.

كما تم تسليط الضوء على موضوع الأداء الذي حظي بإهتمام كبير من طرف العديد من المفكرين نظرا لأهميته البالغة في تحقيق أهداف المنظمات، حيث تسعى جميع هذه المنظمات إلى أن يكون أدائها متميز عن باقي المنظمات الأخرى.

للإدارة بالمشاركة أهمية بالغة في نجاح وتطوير المنظمات من خلال تحقيق معظم أهدافها التي تسعى إلى الوصول إليها، لذلك تم التطرق في هذه الدراسة إلى أثر الإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء البشري، وإبراز العلاقة بينهما من خلال الأثر الذي تؤديه الإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء، ومحاولة إسقاط ذلك على المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-.

ولقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي أن الإدارة بالمشاركة تعد أسلوب مهم في المنظمات الحديثة والذي يؤثر على الأداء البشري، حيث يشكل دافع مهم نحو التقدم، أي أن الإدارة بالمشاركة ترمي إلى زيادة الحافز الداخلي للأفراد من خلال إشراك المرؤوسين مع الرؤساء في إتخاذ القرارات والمشاركة في الإجتماعات والإقتراحات.

### 1. النتائج النظرية:

- ◀ تلعب الإدارة بالمشاركة دورا كبيرا في تحسين الأداء البشري من خلال (المشاركة في إتخاذ القرارات والمشاركة في إبداء الإقتراحات، المشاركة في الإجتماعات).
- ◀ الإدارة بالمشاركة هي الإدارة الأكثر حيوية في المنظمة بكونها يتم من خلالها إشراك المرؤوسين في القرارات التي تحقق أهداف المنظمة.
- ◀ أظهرت الدراسة أن المشاركة في إتخاذ القرارات تجعل الموظفين يحرصون على أداء العمل بطريقة جديدة
- ◀ المشاركة في إتخاذ القرارات تؤدي إلى إحداث التطوير والتجديد داخل المنظمة.
- ◀ تبين أن المشاركة في الإجتماعات تحرص على أن يكون الأداء جيد وبطريقة حديثة.
- ◀ بينت الدراسة أن مشاركة المرؤوسين في إبداء آرائهم وتقديم إقتراحاتهم تساهم في تحسين أدائهم و تحقق أهداف المنظمة.

### 2. النتائج الميدانية:

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى نتائج عديدة أهمها:

- ◀ تصورات الباحثين حول مستوى الإدارة بالمشاركة في المؤسسة محل الدراسة جاءت موافقة نوعا ما وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن الإدارة بالمشاركة (3,2542) بإنحراف معياري (0,46382)

- ◀ تصورات الباحثين حول مستوى الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة جاءت موافقة وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن الأداء البشري (4,0315) بإنحراف معياري (0,43912).
- ◀ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، إذ أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين هذين المتغيرين بلغت (0,359)، فيما فسرت الإدارة بالمشاركة (12,90%) من التغيرات الحاصلة في مستوى تحسين الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة.
- ◀ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، إذ أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين هذين المتغيرين بلغت (0,364)، فيما فسرت المشاركة في اتخاذ القرارات (13.30%) من التغيرات الحاصلة في مستوى تحسين الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة.
- ◀ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في الاجتماعات في تحسين الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، إذ أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين هذين المتغيرين بلغت (0,162)، فيما فسرت المشاركة في الاجتماعات (2.60%) من التغيرات الحاصلة في مستوى تحسين الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة.
- ◀ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في الإقتراحات في تحسين الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، إذ أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين هذين المتغيرين بلغت (0,276)، فيما فسرت المشاركة في الإقتراحات (7.60%) من التغيرات الحاصلة في مستوى تحسين الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة.

### 3. الإقتراحات:

- على ضوء ما خلصت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من الإقتراحات نوجزها في مايلي:
- ◀ على المؤسسة التركيز أكثر على الإدارة بالمشاركة في المنظمات من خلال تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات والاجتماعات والإقتراحات بين الرئيس والمرؤوسين.
- ◀ تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق المشاركة داخل المنظمة وتشجيع العمل الجماعي.
- ◀ العمل على زيادة طرق ووسائل الإتصال والتواصل بين المرؤوسين من خلال اللقاءات والاجتماعات وإبداء الإقتراحات.
- ◀ إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالإدارة بالمشاركة وأثرها على تحسين الأداء البشري.
- ◀ التركيز على عملية المشاركة أكثر لضمان تحسين الأداء البشري داخل المنظمة.
- ◀ العمل على إعطاء فرصة أكبر للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة لهم، الشيء الذي يشعروهم بالإنتماء أكثر لمؤسستهم هذا يحسن من أدائهم البشري.
- ◀ إعطاء فرصة للعاملين بتقديم إقتراحاتهم وإبداء آرائهم لتحسين وتطوير أدائهم.

◀ تعزيز العمل الجماعي وروح الفريق في العمل داخل المنظمة، وبناء الثقة بين العاملين وتدعيمهم لرفع أدائهم البشري بما يتوافق ويحقق أهداف المنظمة.

#### 4. آفاق الدراسة:

في ظل دراستنا لهذا الموضوع لفت إنتباهنا وجود مواضيع أخرى يمكن طرحها كأفاق مستقبلية نذكر منها:

- ◀ أثر الإدارة بالمشاركة على التمكين.
- ◀ أثر أداء المنظمة على تطبيق الإدارة بالمشاركة
- ◀ أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي

# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: قائمة الكتب:

1. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2013.
2. احمد قطامين، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
3. احمد محمد غنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، جامعة المنصورة، القاهرة، 2003-2004.
4. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
5. حجازي، محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا، الإسكندرية، مصر، 2007.
6. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة، الجزائر، 2014.
7. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2000.
8. صالح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية، مصر ، 2005.
9. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
10. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
11. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية و الاستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
12. مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
13. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
14. محمد محمود الطعمنة، سمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي و اتجاهات التطوير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2005.
15. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2012.

ثانياً: الرسائل الجامعية:

1. أوكالي صفية، الإدارة التشاركية و دورها في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة حالة المديرية الجهوية للغاز و الكهرباء-المسيلة -، رسالة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف بمسيلة، 2017/2018.

2. بوعمامة احمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع قسنطينة، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع، قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
3. رقاب قدور، طالب الطاهر، علاقة الرضا بالإدارة التشاركية دراسة ميدانية لبلدية حاسي بجبج، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، 2017/2016.
4. رماح احمد ديب حجو، معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في الشركات التأمين التعاوني في فلسطين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال، قسم التسيير، كلية التجارة، 2014.
5. زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة وإدارة الاعمال، جامعة حلوان، مصر، 2010.
6. صالح بن ناصر شغروود القحطاني، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم التجارة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2004.
7. صالح حميدات، أثر التسيير بالمشاركة على أداء المؤسسة الإنتاجية: دراسة ميدانية بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل، رسالة ماجستير في إدارة أعمال المؤسسات، تخصص إدارة أعمال، قسم التسيير، كلية علوم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2006.
8. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -عالية صالح- بمدينة تبسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2013.
9. طباحي سناء، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني- رأس الوادي-برج بوعرييج، رسالة ماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المعرفة والمعارف، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011/2010.
10. فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2017.
11. فيصل الدحلة، أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير في الإدارة، تخصص إدارة أعمال، قسم التسيير، جامعة عمان العربية الأردن، 2006.



12. فيصل بن فهد بن محمد ابراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم التسيير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2008.
  13. محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية بريتانيا، كلية الإدارة، النسخة العربية، 2009.
  14. نور الدين شنوفي، الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، قسم التجارة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2012، ص 34.
  15. ياسر سالم المرعي، دور التقنيات الحديثة في رفع كفاءة أداء العاملين في الإدارة العامة للخدمات الطبية بالقوات المسلحة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
- ثالثا: المحاضرات والملتقيات والمجلات:
1. إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005.
  2. إبراهيم عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تثمين الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، فيفري 2005.
  3. أحمد سيد مصطفى، إستراتيجية إدارة الأداء والتطوير الوظيفي، مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2002.
  4. إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2003.
  5. بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
  6. تقييم نظام أداء العاملين بالقطاع الخاص الخدمي: دراسة تحليلية مطبقة على منطقة الرياض، مجلة الإدارة، العدد 18، القاهرة، مصر، 2004.
  7. الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009-2010.
  8. سملاي يحضية، إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2003.

9. سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2008.
10. علاء شكري، **مداخلة بعنوان تحفيز و تقويم مندوبي البيع**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية المجتمع، جامعة الملك سعود، المملكة، العربية السعودية، نوفمبر، 2010.
11. مزهودة عبد المليك، **الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر، 2001.
12. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، **نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية ( دليل تطبيق نظام إدارة أداء الخاص بالموظف)**، دولة الامارات العربية المتحدة، 2012.
- رابعا: المواقع الإلكترونية:
1. الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجي ، 15/03/2019، 18:15، <https://www.politics-dz.com>
2. احمد السيد كردي، **المفاهيم الأساسية في إدارة الأداء**، كنانة اون لاين ، <http://kenanonline.com>، 18/02/2019، 21:58
3. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2003، [www.abahe.uk/human-resources-management-enc/60658-performance-improvement-and](http://www.abahe.uk/human-resources-management-enc/60658-performance-improvement-and)

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Bernard martory , Danial grozt, **Gestion des ressources humaines**, 4ème édition, Edition Dunod, 2001 ,paris.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

*République Algérienne Démocratique et Populaire*

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

*Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique*

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان حول

أثر الإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء البشري

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

الأستاذة المشرفة:

\*خان أحلام

اعداد الطالبة:

\*عدايقة ليديا

الموسم الجامعي: 2018/2019

نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان حتى تكون نتائج هذا البحث دقيقة وسليمة، ونؤكد لسيادتكم ان البيانات التي سوف تدلون بها ستكون موضع سرية تامة، ولن تستخدم الا في أغراض البحث العلمي فقط  
ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم واهتمامكم...  
ملاحظة: هذا البحث معد لأغراض علمية، نرجوا منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

## قائمة الملاحق

### القسم الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس: ذكر  انثى
2. العمر: اقل من 30 سنة  من 30 الى اقل من 40 سنة
- من 40 الى اقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: ثانوي فأقل  ليسانس  مهندس او ماستر
- تقني سامي  دراسات عليا
4. سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات  من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات
- من 10 الى اقل من 15 سنة  من 15 سنة فأكثر

### القسم الثاني: محاور الاستمارة

#### المحور الأول: مدى تطبيق الإدارة بالمشاركة في المنظمة

فيمايلي مجموعة من العبارات التي توضح مدى تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة، الرجاء تحديد درجة تطبيقها من وجهة نظرك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
	<b>المشاركة في عملية اتخاذ القرارات</b>					
1	تشجعك بيئة العمل في المنظمة على المشاركة في القرارات التي تقدمها					
2	تدعم إدارة المنظمة القرارات التي تتخذها					
3	يتحسن أدائك للعمل عندما تساهم مع الإدارة في اتخاذ القرارات					
4	مشاركتك في اتخاذ القرارات تجعلك تحرص على أداء العمل بطريقة جديدة					

					5	ان اتخاذك القرارات بالمشاركة يؤديك الى التوصل الى القرار بالفعالية اللازمة
					7	يوجد عقبات لا تسمح لك بالمشاركة باقتراحاتكم وافكاركم
					8	تسعى الى احداث التطوير في المنظمة عند مشاركتك في اتخاذ القرارات
لا	لا	محايد	اوافق	أوافق تماما		المشاركة في الاجتماعات
أوافق مطلقا	أوافق					
					9	يسمح لك المدير بقيادة بعض الاجتماعات والمناقشات
					10	يستشيرك مدير المنظمة في تحديد موعد الاجتماعات
					11	اثناء مشاركتك في الاجتماعات تحرص على أداء العمل بطريقة جديدة وحديثة
					13	تشرك المنظمة جميع الموظفين في الاجتماعات التي تعقدها كل حسب اختصاصه
لا	لا	محايد	اوافق	أوافق تماما		المشاركة في الاقتراحات
أوافق مطلقا	أوافق					
					14	تشجع الادارة الموظفين المترددين او غير المنفتحين على ابداء آرائهم في العمل
					15	تساهم المشاركة في ابداء اقتراحاتك الى تحقيق اهداف المنظمة
					16	تطمح الى ابداء اقتراحاتك لتجديد وتطوير المنظمة
					17	تلقي المبادرة والتجديد تشجيعا بالمنظمة
					18	يسمح لك مديرك بتقديم اقتراحاتك فيما يتعلق بالعمل

المحور الثاني: مدى تحسين الأداء البشري داخل المؤسسة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين مدى تحسين الأداء البشري داخل المؤسسة من خلال أبعاده، الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عليها من خلال وضع (X) في الخانة المناسبة:

	الأداء السياقي	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
19	تقدم يد العون والمساعدة لزملائك الآخرين لإنجاز أعمالهم					
20	تهتم بإظهار نتائج الفريق أكثر من الاهتمام بإظهار نتائجك الفردية					
21	تخصص الوقت الكافي لسماع مشاكل الآخرين والاهتمام لذلك					
22	تتحدث مع زملائك الآخرين قبل القيام بأي عمل قد يؤثر فيهم					
23	تساعد زملائك الآخرين في حل المشكلات المرتبطة بالعمل					
24	تبادر بتقديم المساعدة التي يحتاجها أي فرد من فريق العمل					
	أداء المهام	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
25	لديك علم تام بالمسؤوليات والمهام الخاصة بك قبل البدء بالعمل					
26	تستطيع توظيف مهاراتك وقدراتك لإنجاز العمل المطلوب					
27	تقوم بأداء مهامك في وقتها دون تأخير					
28	تقوم بإنجاز مهام متعددة مع فريق العمل					
29	تلتزم بمعايير جودة العمل عند أداء وظيفتك					
30	تحرص على ان يكون تجديد دائم في أداء وظيفتك					

					31	لديك المرونة الكافية لأداء العمل بطريقة جديدة
--	--	--	--	--	----	---

وشكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم 02:



قائمة محكمي الإستبانة

الرقم	إسم المحكم	الرتبة العلمية	الجامعة
01	زير صبرينة	أستاذ محاضر ب	جامعة بسكرة
02	أقطي جوهرة	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة
03	خان أحلام	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة