

تشجيع ثقافة العمل التشاركي الإيجابي كأداة لتحسين الأداء الإداري في الإدارات العمومية
دراسة ميدانية عينة من موظفي رئاسة جامعة محمد بوضياف المسيلة

**Encouraging a culture of positive participatory work as a tool for
improving administrative performance in public administrations
A field study A sample of the staff of the Presidency of Mohamed
Boudiaf University of M'sila**

عسلي نورالدين^{1*}، أسماء بن رايح²، ماريا بن رماش³

¹ جامعة المسيلة، مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر، (الجزائر) noureddine.asli@univ-msila.dz

² جامعة المسيلة، مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر، (الجزائر) ht.phdmaneg.edu@gmail.com

³ جامعة المسيلة، مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر، (الجزائر) bdallahassali.edu@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/06/ 01

تاريخ القبول: 2023/05/ 09

تاريخ الاستلام: 2023/04/ 09

ملخص:

تبحث هذه الدراسة بوضوح عن مدى اسهام غرس ثقافة العمل التشاركي الإيجابي من أجل تحسين الأداء الإداري في الإدارات العمومية والمتمثلة في تحسين علاقات العمل وروح الفريق، التمكين وتطوير المسار الوظيفي، خلق روح الالتزام وتقديس العمل وبناء الثقة مع المسؤول المباشر وأثرها على أداء موظفي الإدارة، تم اجراء الدراسة على عينة 37,31% من مجموع موظفي رئاسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة) حيث تم توزيع الاستبيان عليهم جميعا، واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS .

تشير النتائج إلى أن كل أبعاد ثقافة العمل التشاركي تدفع إلى تطوير الأداء الإداري للموظف في حين أن التمكين وتطوير المسار الوظيفي ليس له أثر معنوي على أدائهم وبعتماد الانحدار المتعدد التدريجي تبين أن الموظفين يستجيبون لاستراتيجية بناء الثقة مع المسؤول المباشر في رفع أدائهم.

كلمات مفتاحية: ثقافة العمل التشاركي، أداء إداري . فرق العمل، رئاسة جامعة المسيلة.

تصنيف JEL : O15,M12,J24 .

Abstract:

This study aims to identify the effect of the contribution of positive participatory work culture in order to improve administrative performance in public administrations, represented in improving work relations and work team, empowerment and career development, creating a spirit of commitment and sanctifying work and building trust with the direct official and its impact on the performance of management employees. The study was conducted on a sample of 37.31% of the employees of the presidency of the University of Mohamed Boudiaf in M'sila, using a questionnaire, and testing hypotheses using the SPSS program.

The results indicate that all dimensions of the participatory work culture affected the development of the employee's administrative performance, but empowerment and the development of the career path had no significant effect on their performance.

Keywords: Culture of participatory work, administrative performance, work teams, presidency of the University of M'sila.

Jel Classification Codes: O15,M12,J24.

1. مقدمة:

تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق التميز عن غيرها وتحسين كفاءتها بالاعتماد على الاستغلال الأمثل لموردها المتاحة، ويعد المورد البشري من أهم الركائز في ذلك، باعتباره العنصر المحرك في المؤسسة، والقادر على الإبداع والابتكار والتجديد، وفي سبيل الرفع من مستوى أدائه تعمل الإدارة العليا للمؤسسة على إعطائه أهمية بالغة ومكانة خاصة، ومن بين الطرق المستعملة لتفعيل هذا العنصر البشري هو التحفيز بمختلف أنواعه من المعنوي والمادي النقدي وغير النقدي، من خلال اجراء تصميم للعمل بشكل تحفيزي لوجود تأثير مباشر وكبير لتصميم العمل والنظم التحفيزية المعتمدة على أداء الموارد البشرية؛ كما ان هناك تأثير مباشر و كبير لدوافع العمل على أداء الموظفين (Al-Musadieq & Nurjannah, 2018) لذلك فان فشل عمليات التحفيز يؤدي إلى فشل التنظيم ككل وليس الأداء فقط (Herbert, Emanuel , John , & French, 1965).

ويعتمد بناء ثقافة العمل التشاركي على عوامل التحفيز الداخلي من عوامل التحفيز الخارجية والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالالتزام التنظيمي للموظفين (Moon, 2000) كما يمكن تقسيم الحوافز إلى حوافز مادية (كالاجور والعلاوات) والحوافز المعنوية كالتشجيعات وتشريفات (لحول و زرعع، 2017)، وتعتبر الحوافز بمثابة العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتمييزه في الأداء عن أقرانه (قشمداد، 2021).

ويعد العمل التشاركي وبناء فرق العمل أحد الأدوات الحديثة من أجل دعم الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية والتي تعاني عادة من تدني مستويات أدائها التنظيمي، حيث تواجه المؤسسات العمومية الجزائرية مشكلة عدم اتباع استراتيجيات إدارية تحفيزية فاعلة من أجل تفعيل الأداء الوظيفي،

رغم ضخامة الاعتمادات المخصصة لتحفيز العاملين إلا أن هناك استياء لدى الموظفين (عسلي، 2017)، فالعمل التشاركي سيؤدي إلى خلق جو تحفيزي والذي يجعل الموظف يشعر بالسعادة والرضا في العمل وبالتالي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء ويعزز مفهوم رفاية الموظف في العمل مزايا للمنظمات المتمثلة في وجود قوة عاملة صحية (Renee Baptiste, 2008) .

يعتبر قطاع التعليم العالي من القطاعات الخدمية الهامة، فالجامعة تعمل على تقديم خدمات تعليمية وإدارية كبيرة لكل الأطراف المستفيدة منها، لذلك يعتبر نجاح أداؤها الإداري المحرك الرئيسي لنجاحها واستمرارها في أداء رسالتها، وتعتمد في هذا النجاح على تطوير أداء العنصر البشري، خاصة مع تبني المداخل الحديثة للإدارة، وعصرنة الإدارات العمومية الجزائرية بصفة عامة، وفي ظل هذه المطالب يلعب تحفيز العنصر البشري الإداري دور مهم لتحقيق النتائج المسطرة.

1.1 طرح الإشكالية: أصبح موضوع العمل التشاركي وبناء فرق العمل لتحفيز ورفع مستوى الأداء الوظيفي محل اهتمام المسؤولين في المؤسسات العمومية في مختلف المستويات الإدارية من اجل ضمان تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية عاليتين ومن ثمة برزت إشكالية دراستنا والتي تم صياغة الإشكالية التالية : ما مدى تأثير تشجيع ثقافة العمل التشاركي الإيجابي في دعم الأداء الإداري لموظفين رئاسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

الإشكالية الفرعية:

- ما مدى تأثير تحسين علاقات العمل وروح الفريق على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ما مدى تأثير التمكين وتطوير المسار الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ما مدى تأثير خلق روح الالتزام وتقديس العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ما مدى تأثير بناء الثقة مع المسؤول المباشر على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ؟

2.1 الفرضيات: استنادا على الاشكالية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

✓ الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتشجيع ثقافة العمل التشاركي الإيجابي في دعم الأداء الإداري لموظفين رئاسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

✓ الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتحسين علاقات العمل وروح الفريق على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

تشجيع ثقافة العمل التشاركي الإيجابي كأداة لتحسين الأداء الإداري في الإدارات العمومية

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية التمكين وتطوير المسار الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية خلق روح الالتزام وتقديس العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بناء الثقة مع المسؤول المباشر على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

3.1 أهمية الموضوع : تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع من خلال أهمية متغيرات التي يتم التعرض لها والسعي إلى معرفة حجم الأثر ثقافة العمل التشاركي الإيجابي في الأداء الوظيفي لموظفي الإدارة المدروسة، حيث أن هناك العديد من الدراسات التي أثبت وجود علاقة بين التحفيز والتمكين مع الأداء ولكن القلة من هذه الدراسات التي إشارة إلى ثقافة العمل التشاركي الإيجابي والتي تسعى من خلالها الإدارة العليا إلى خلق بيئة محفزة تدفع الموظفين إلى المحافظة على مستوى عالي من الأداء.

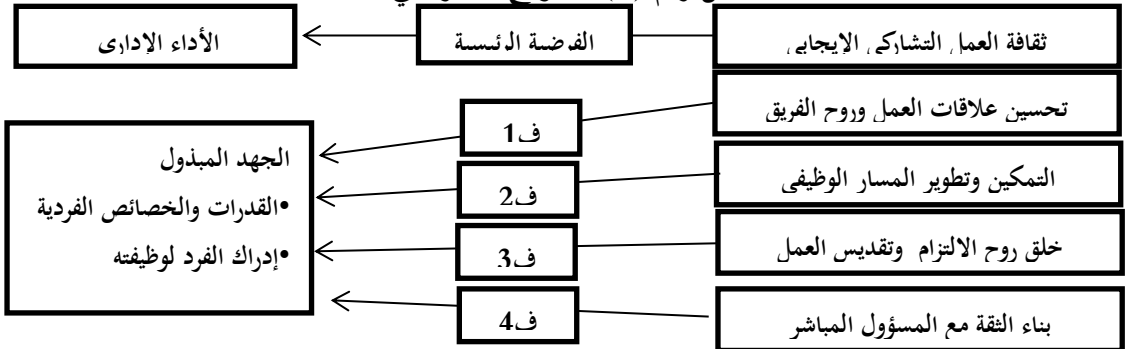
4.1 أهداف الموضوع :

- هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر ثقافة العمل التشاركي الإيجابي على أداء الموظفين برئاسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة من خلال ما يلي:
- تقديم اطار نظري مفاهيمي حول ثقافة العمل التشاركي الإيجابي وأداء الموظفين.
 - تحديد مستوى أداء الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.
 - محاولة معرفة أثر أبعاد ثقافة العمل التشاركي الإيجابي على أداء الموظفين لرئاسة الجامعة.

5.1 نموذج البحث :

بالاعتماد على الدراسات السابقة وفي ضوء إشكالية الدراسة الحالية وأهدافها تم تحديد ابعاد كل متغير من متغيرات الدراسة ووضع نموذج فرضي موضح كما يلي:

الشكل رقم (1) النموذج الافتراضي



المصدر من اعداد الباحثين

6.1 المنهج المستخدم: اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي (Descriptive) وهو المنهج المناسب لمثل هذا الشكل من الظواهر بحيث يتم جمع البيانات والمعلومات من المصادر الأولية اما الأسلوب المستخدم في الدراسات الميدانية بالاستعانة بأداة الاستبانة والتي تساعد على جمع آراء المبحوثين الذين لديهم كل الحرية في ابداء آرائهم، وتم استخراج النتائج المعروضة في الجانب التطبيقي.

2. الاطار النظري للدراسة : مفاهيم أساسية حول ثقافة العمل التشاركي الإيجابي والأداء الوظيفي يعد موضوع العمل التشاركي من المواضيع المهمة والتي لاقت اهتماما كبير من قبل الباحثين لما له من تأثير في أداء العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم الأفضل.

1.2 مفاهيم حول الثقافة التشاركية الايجابية

اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة ثقافة العمل التشاركي في وضع تعريف موحد له، فقد عرف الثقافة بأنها مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة، والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة. كما تشير الثقافة التشاركية إلى مشاركة الجميع في عملية صنع القرار على مستوى المؤسسة. ويتم اتباع هذا النهج من قبل المؤسسات التي تقدر أهمية الفكر البشري وتسعى جاهدة لتطوير علاقة جيدة مع موظفيها. لهذا السبب يُطلق عليه أيضاً اسم صنع القرار بالمشاركة أو مشاركة الموظف أو الديمقراطية الصناعية. وهي تتألف من عناصر مختلفة بما في ذلك زيادة التواصل والتعاون، واتخاذ القرارات المشتركة، ودوائر الجودة، ونوعية الحياة العملية، وزيادة الرضا الوظيفي، وحل النزاعات (الرفاعي، 2009).

وتعمل الإدارة التشاركية كقوة لتحفيز الموظفين على تحقيق أهداف تنظيمية محددة. والفكرة الرئيسية وراء هذا النمط من الإدارة ليست فقط استخدام رأس المال المادي ولكن أيضاً الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري الفكري والعاطفي، وهذه هي عملية إشراك الموظفين في عملية صنع القرار. فالموظفون المتحمسون هم أكبر أصول للمؤسسة والإدارة التشاركية باعتبارها استراتيجية فعالة للاحتفاظ بأفضل المواهب في الإنتاج (دحلان، 2003).

كما تعبر الثقافة التشاركية الايجابية عن مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تسعى إلى تحفيز الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (قشمداد، 2021)، ومن المنظور الإداري الاجرائي فتشجيع الثقافة التشاركية الايجابية هو ممارسة ادارية للمدير للتأثير

تشجيع ثقافة العمل التشاركي الإيجابي كأداة لتحسين الأداء الإداري في الإدارات العمومية

في العاملين من خلال غرس روح الفريق والعمل الجماعي وروح المبادرة والانجاز الجماعي وجعلهم أكثر استعداد لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة (محسن ، طاهر منصور ، و صالح، 2007).

من خلال التعاريف السابقة : يمكن أن نعرف عملية غرس الثقافة التشاركية الإيجابية على أنها مجموعة من الممارسات التي تتجسد في تحسين علاقات العمل وروح الفريق، والتمكين وتطوير المسار الوظيفي، وخلق روح الالتزام وتقديس العمل وبناء الثقة التي تنبعث من المنظمة لدفع الافراد لرفع مستوى العمل، والتوافق بين الأهداف الشخصية التي تحرك الفرد وبين الاهداف العامة للمنظمة (زيننة و زدام ، 2020).

✓ **أهمية غرس الثقافة التشاركية الإيجابية:** تكتسي الثقافة التشاركية الإيجابية أهمية كبيرة حيث يسهم في تنمية روح المشاركة والتعاون بمعنى تنمية روح الفريق الجماعي لتحقيق الأهداف المسطرة، وتحقيق التكامل والتربط بين مختلف أنشطة الموارد البشرية، مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الانتاجية وتحقيق أهداف المنظمة (طلحة و قادة، 2019)، اما بالنسبة للفرد فان فتكمن أهمية غرس الثقافة التشاركية الإيجابية في اشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية، وإيجاد علاقات تعاونية بين الافراد، وخلق جو الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، وتحريك دافعية الفرد نحو العمل (عوض، 2019).

2.2 مفهوم الأداء: يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية و يعرف الأداء بأنه هو مجموع المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها وعرفه هاينز (Haynes) أنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة. كما عرفه أندرو (Andreol) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة (ابو سمرة، الطيطي، و محسن ، 2016، صفحة 40)، كما عرف بأنه البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة (جعفري ، 2018، صفحة 14).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول ان: الأداء هو القيام بالشيء او تأدية عمل محدد أو انجاز مهمة او نشاط ما معين، بمعنى الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون اشباع حاجة معينة او حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما، وفي اطار المؤسسة او التنظيم يمكن

تعريف الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات (أبو النصر، 2014، صفحة 65).

3.2 أهمية الأداء: يحظى الأداء باهتمام متزايد في كل المجالات لكونه محور أساسي لنجاحه على جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل وصولاً إلى المنظمة العامة، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد ودفاعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضاً (بوقطف ، 2014، صفحة 104).

4.2 عناصر الأداء الإداري: تمثل عناصر الأداء الإداري أركانه التي بدونها لا يتحقق هذا الأداء وتنوعت هذه العناصر، والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد للوصول إلى الأداء الإداري المطلوب، ومن بين أهم هذه العناصر (أبو سمرة، الطيبي، و محسن ، 2016، صفحة 42).

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفيات عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية، ومقدار سرعة الإنجاز.

المثابرة والثوق: وتمثل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

محددات الأداء: إن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد. حيث تم تقسيم محددات الأداء كالتالي (الحلايبي، 2013، صفحة 31):

معرفة تقريرية: تشمل المعرفة بالحقائق والأساسيات والأهداف والمعرفة الشرائية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس بواسطة القلم والورقة وبشكل تقريرية.

معرفة إجرائية ومهارية: تتعلق هذه المعرفة بما يجب أدائه فعلاً، وهي خليط بين المعرفة وكيفية الأداء والقدرة عليه، وتشمل مهارات إدراكية، والمهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات في العمل والتحفيز.

الدافعية والتحفيز: هي تأثير مشترك من إحدى السلوكيات الثلاث وهي، الاختيار للأداء، ومستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الإصرار،

وفي هذا الصدد فإن الأداء يتحدد بثلاث عوامل رئيسية كالآتي:

الجهد المبذول: يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل درجة دافعية الفرد للأداء.

تشجيع ثقافة العمل التشاركي الإيجابي كأداة لتحسين الأداء الإداري في الإدارات العمومية

القدرات والخصائص الفردية: تتمثل في قدرات الفرد وخبراته التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول. إدراك الفرد لوظيفته: يعني تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

2-3 عرض الدراسات السابقة

- دراسة (Tran, Thi Vinh Hien, & Bake, 2021) تتناول هذه الدراسة الظروف التي تساعد بناء تصور لدى الموظف في الدعم المتصور من طرف الإدارة واثره على أداء العمل، اعتماداً على التأثيرات الوسيطة للاستقلالية الوظيفية والدوافع الجوهرية والرضا الوظيفي في ظل الظروف الحدودية للفائدة المتصورة، و باستخدام الاستبيان. لعينة من 900 موظف من صناعة الرعاية الصحية العامة في فيتنام، توصلت هذه الدراسة إلى أن الاستقلالية الوظيفية والدوافع الجوهرية والرضا الوظيفي مهمة للدعم المتصور وعلاقة أداء العمل التي تلعب فيها المساعدة المتصورة دوراً حاسماً. وتؤكد النتائج أن الشعور بالتوتر يؤدي بشكل سلبي إلى اعتدال العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العمل، مما يضعف تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظف.

- دراسة (Manolopoulos, 2008) هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين دافع العمل والأداء التنظيمي في القطاع العام، من خلال اختبار العناصر المشتركة تجريبياً للأطر النظرية الحالية المعتمدة في الدراسات، تم إجراء مسح قائم على الاستبيان في ثلاث منظمات عمومية، تم إرجاع 454 استبانة وتضمنها في التحليل، وتظهر النتائج أنه من المرجح أن يقدم القطاع العام في اليونان مكافآت خارجية أكثر من كونها جوهرية، ولكن يبدو أن الأخيرة مرتبطة بنتائج تنظيمية أفضل. فكل من قابلية الأفراد والخصائص الديموغرافية هي المحددات الأساسية لتفضيلات الموظفين التحفيزية. ويحتاج القادة التنظيميون والإدارة العامة في اليونان إلى تصور دافع العمل كنظام معقد وإدراك أهمية الحوافز الجوهرية.

- دراسة (Tetteh, Dei Mensah, Christian, & Agyapong, 2021)

بحثت هذه الدراسة بوضوح في كيفية تهدئة الأبعاد الثقافية لهوفاستد للعلاقة بين عوامل التحفيز غير النقدي والأداء. تم اختبار الفرضيات على عينة من 604 موظفين من شركة اتصالات متنقلة تعمل في كل من الصين وغانا، وتشير النتائج إلى أن دوافع الموظف مثل العلاقة والإشراف والعمل الصعب والإنجاز يتم تعديلها من خلال القيم الثقافية. في حين أن الموظفين الذين يتمتعون بقيم ثقافية عالية القوة للمسافات يتم تحفيزهم بشكل كبير من خلال الإشراف العالي، أظهرت النتائج أيضاً أنه في حين أن تأثيرات التفاعل بين الإشراف ومسافة القوة والعلاقة والفردية على الأداء كانت هامشية لكل من عينات الصين وغانا، و

تأثير التفاعل للإنجاز والذكورة بالإضافة إلى العمل الصعب وتجنب عدم اليقين على الأداء كان له اختلافات كبيرة بسبب للقيم الثقافية المختلفة للبلدين.

- الدراسة (Pawirosumarto, Sarjana, & Muchtar, 2017) هدفت هذه الدراسة إلى فحص وتحليل وشرح تأثير أسلوب القيادة والتحفيز والانضباط على أداء الموظف بشكل متزامن وجزئي في إندونيسيا. البيانات الأولية المستخدمة في هذه الدراسة تم جمعها باستخدام الاستبيان حول دوافع المستجيبين، والانضباط، وأسلوب القيادة وأداء الموظف، تم اختيار 82 مشاركاً. وتشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي وهام في نفس الوقت بين أسلوب القيادة وتحفيز الموظف والانضباط على أداء الموظف. تظهر النتائج أيضاً أن هناك تأثيراً إيجابياً وهاماً جزئياً بين أسلوب القيادة وتحفيز الموظف والانضباط على أداء الموظف. الانضباط هو متغير التأثير الأقوى على أداء الموظف، لذلك فهو يحتاج إلى عناية خاصة.

3. الدراسة الميدانية في رئاسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

1.3 التعريف بميدان الدراسة

✓ تعريف جامعة محمد بوضياف بالمسيلة أنشأت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك. ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية. وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي، وفي عام 2001 تم ترقيتها إلى جامعة، مع أربع كليات و23 قسماً. حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين وثلاثة وعشرون مختبراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

✓ مجتمع عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية من المجتمع: 134 موظف يعملون بمختلف مصالح رئاسة الجامعة حيث تم توزيع الاستبيان على 50 موظف، وتم استرجاع جميعها وبذلك تكون نسبة العينة 37,31% من حجم المجتمع الكلي، الجدول الموالي يبين خصائص العينة المدروسة:

الجدول رقم(1): يمثل خصائص العينة المدروسة

المتغير	الخيارات	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	27	54%
	أنثى	23	46%
السن	أقل من 25 سنة	00	00%
	من 26 إلى 35 سنة	19	38%
	من 36 إلى 45 سنة	29	58%

تشجيع ثقافة العمل التشاركي الإيجابي كأداة لتحسين الأداء الإداري في الإدارات العمومية

02%	01	من 46 إلى 55 سنة	
02%	01	أكثر من 55	
4%	2	ثانوي أو اقل	المؤهل العلمي
28%	14	تقني	
46%	23	جامعي	
22%	11	دراسات عليا	
32%	16	عون	المنصب
34%	17	متصرف	
26%	13	رئيس مصلحة	
06%	03	ملحق	
04%	02	محاسب	
32%	16	من 1,5 إلى 3 مليون سنتيم	الراتب
52%	26	من 3 إلى 4,5 مليون سنتيم	
16%	08	أكثر من 4,5 مليون سنتيم	
24%	12	أقل من 5 سنوات	الخبرة
28%	14	من 6 إلى 10 سنوات	
38%	19	من 11 إلى 15 سنة	
10%	05	أكثر من 15	
100%	50		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

الجنس: نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة الذكور (54%) تفوق نسبة الإناث (46%) في العينة المدروسة.

السن: إن أغلب أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 36 و 46 سنة بنسبة (58%) وكذلك تليه انسيبة الموظفين سنهم اقل من 36 سنة وهي حوالي (38%) وبالتالي نلاحظ أن اغلب الموظفين شباب.

المستوى العلمي: يتضح أن نسبة الموظفين ذو مستوى جامعي (46%) وهي أكبر نسبة، والدراسات العليا ب (22%) يلاحظ أن اغلب الموظفين حاصلين على الشهادة الجامعية.

الراتب: يتضح ان نسبة الموظفين الذين يتقاضون أجر ا من 3 إلى 4,5 مليون سنتيم ا بنسبة (52%) هي لأكثر نسبة ثم يليها نسبة الموظفين الذين يتقاضون من 1,5 إلى 3 مليون سنتيم.

الخبرة المهنية: يتضح أن نسبة الموظفين الذين يملكون الخبرة ما بين 11 إلى 15 سنة والمساوية ل (38%) وهي أكبر نسبة وتليها نسبة الموظفين الذين يملكون خبرة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة (28%).

المنصب: نلاحظ إن أغلب العمال ينتمون إلى رتبة متصرف بنسبة (34%) من عينة الدراسة ثم تليها رتبة عون بنسبة (32%) ثم تليها رئيس مصلحة بنسبة (26%)

2.3 بناء أداة الدراسة: تم إعداد وثيقة استبيان وتطويره بشكل يساعد على جمع البيانات من الموظفين العاملين برئاسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كما تمت مراجعته من طرف المشرف والأخذ باقتراحاته وعرض على أساتذة جامعيين لتحكيمة من ثم وضع الاستبيان في شكله النهائي، وبالاعتماد على الدراسات السابقة تم بناء الاستبيان من 45 فقرة

سلم القياس: تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي باختيار واحد من بين الاختبارات الخمس المطروحة وهي: غير موافق بشدة، غير موافق، موافق بدرجة متوسطة، موافق، موافق بشدة،

3.3. صدق وثبات الاستبيان:

✓ **الصدق الظاهري:** لضمان صدق الأداة في قياس الظاهرة تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة وتعددت وجهات النظر للمحكّمين وتركزت على إعادة صياغة بعض العبارات لتتجسد اهم التوجيهات: إعادة صياغة بعض الاسئلة تقليص عدد العبارات.

✓ **ثبات الاستبيان:** من اجل قياس ثبات الاستبيان هناك عدة طرق وتم اختيار طريقة الفاكرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان باعتبار الأداة الشائعة الاستخدام، كما هو موضح بالجدول:

الجدول رقم (3): ثبات عبارات الاستبيان من خلال معامل Alpha de Cronbach

المتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
الثبات الداخلي	تحسين علاقات العمل وروح الفريق	4	0.859
	التمكين و تطوير المسار الوظيفي	4	0.599
	خلق روح الإلتزام وتقديس العمل	4	**0.501
	بناء الثقة مع المسؤول المباشر	4	0.629
أداء المورد البشري	أداء المورد البشري	12	0.895

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل a كرونباخ تتراوح بين 0,62 إلى 0,895 بالنسبة للأبعاد الأخرى فمعامل الفا كرونباخ جيد ومقبول وهذا يدل على ثبات الاستبيان وصلاحيته لقياس

تشجيع ثقافة العمل التشاركي الإيجابي كأداة لتحسين الأداء الإداري في الإدارات العمومية

الظاهرة التي أنجز من أجلها. بالنسبة لبعده خلق روح الالتزام وتقديس العمل حيث بلغ 0,501 لا يمكن حذفه أو الإنقاص من العبارات بناء على أهمية العبارات في قياس بعد خلق روح الالتزام وتقديس العمل. كما ان عدد عبارات البعد قليلة، وبالتالي نستخدم الاتساق الداخلي بحيث نفسر ارتباط العبارات مع بعدها الأصلي والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4): الاتساق الداخلي لعبارات خلق روح الالتزام وتقديس العمل

الكلي	العبارة 4	العبارة 3	العبارة 2	العبارة 1		
1	0.64	0.69	0.89	0.63	معامل برسون	خلق روح الالتزام وتقديس العمل
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
50	50	50	50	50	عدد المفردات	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

نلاحظ أن معاملات الارتباط كلها جيدة وذات دلالة إحصائية 0,000 بالتالي يدل هذا على الاتساق الداخلي بين عبارات خلق روح الالتزام وتقديس العمل وبين البعد ككل، إذا الاداة ثابتة ويمكن استخدامها لقياس الظاهرة التي أنجزت من أجلها.

4.3 اختبار الفرضيات من أجل اختبار الفرضيات نستخدم الانحدار الخطي البسيط وهو الملائم لقياس العلاقة و الأثر بين المتغيرين، والجدول الموالي يوضح الارتباط و اختبار فيشر للتباين بين المتغيرات المستقلة (الثقافة التشاركية الايجابية) و المتغير التابع (الأداء الإداري).

الجدول رقم (5): اختبار التباين لفيشر بين الثقافة التشاركية الايجابية والأداء الإداري

الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
0,303	0,092	4,842	0,033	دال إحصائيا
0,192	0,037	1,829	0,183	غير دال إحصائيا
0,397	0,158	8,992	0,004	دال إحصائيا
0,519	0,254	17,667	0,000	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط R بين (تحسين علاقات العمل وروح الفريق و الأداء الوظيفي) تقدر ب: 0,30 وهي علاقة طردية منخفضة أما قيمة R² فهي 0,092 و التي تدل على

نورالدين عسلي، أسماء بن رايح، مارييا بن رماش

قدره المتغير المستقل (تحسين علاقات العمل وروح الفريق) في التنبؤ بالأداء الوظيفي و هذا يعني أن 9,2% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود إلى تغيرات تحسين علاقات العمل وروح الفريق.

اما بالنسبة لقيمة الارتباط بين (التمكين وتطوير المسار الوظيفي والأداء الوظيفي) فتقدر ب 0,19 وهي علاقة طردية ضعيفة و قيمة R^2 فهي 0,037 و التي تدل على قدرة المتغير المستقل (التمكين و تطوير المسار الوظيفي) في التنبؤ ب الأداء الوظيفي وهذا يعني 3,7% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود إلى تغيرات بعد التمكين و تطوير المسار الوظيفي.

ويشير السطر الثالث إلى أن الارتباط R بين (خلق روح الالتزام و تقديس العمل وبين الأداء الوظيفي) تقدر ب 0,39 و هي علاقة طردية متوسطة، أما قيمة R^2 فهي 0,158 والتي تدل على قدرة المتغير المستقل (خلق روح الالتزام وتقديس العمل) في التنبؤ ب الأداء الوظيفي و هذا يعني أن 15,8% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود إلى تغيرات (خلق روح الالتزام وتقديس العمل).

في الأخير يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط بين (خلق روح الالتزام وتقديس العمل والأداء الوظيفي) أن قيمة الارتباط R بين (بناء الثقة مع المسؤول المباشر والأداء الوظيفي) تقدر بـ 0,51 وهي علاقة طردية متوسطة، أما قيمة معامل التحديد فهي 0,254 والتي تدل على قدرة المتغير المستقل (بناء الثقة مع المسؤول المباشر) في التنبؤ بالأداء الوظيفي وهذا يعني أن 25,4% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود إلى تغيرات (بناء الثقة مع المسؤول المباشر).

والجدول الموالي يوضح نموذج الانحدار بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول رقم (6): معاملات نموذج الانحدار بين الثقافة التشاركية الايجابية والأداء الإداري

مستوى الدلالة	T	معاملات غير معيارية		المركبات	الفرضيات الفرعية
		معاملات معيارية	B		
0,000	4,117	—	0,533	2,194	نموذج انحدار الثابت
0,033	2,200	0,303	0,136	0,298	X1 تحسين علاقات العمل و روح الفريق
معادلة الانحدار الخطي البسيط					معادلة الانحدار
0,000	6,816		0,412	2,807	نموذج انحدار الثابت

تشجيع ثقافة العمل التشاركي الإيجابي كأداة لتحسين الأداء الإداري في الإدارات العمومية

0,183	1,353	0,192	0,138	0,186	X2 التمكين و تطوير المسار الوظيفي	الفرضية الثانية
اختبار T للمعاملات غير معنوي وبالتالي الفرضية غير محققة ولا يمكن بناء معادلة الانحدار الخطي البسيط						معادلة الانحدار الخطي البسيط
0,050	2,007		0,673	1,350	الثابت	نموذج انحدار
0,004	2,999	0,397	0,178	0,532	X3 خلق روح الالتزام وتقدير العمل	الفرضية الثالثة
خلق روح الالتزام وتقدير العمل $y = 1.350 + 0.532x3$ الأداء الوظيفي						معادلة الانحدار الخطي البسيط
0,000	4,709	—	0,380	1,791	الثابت	نموذج انحدار
0,000	4,519	0,519	0,127	0,535	X4 بناء الثقة مع المسؤول المباشر	الفرضية الرابعة
بناء الثقة مع المسؤول المباشر $y = 1.791 + 0.535x4$ الأداء الوظيفي						معادلة الانحدار الخطي البسيط

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن نموذج العلاقة بين تحسين علاقات العمل وروح الفريق والأداء الوظيفي يمكن إظهاره من خلال معادلة الانحدار البسيط، حيث بلغ معامل المتغير المستقل 0,29 أما معامل المتغير الثابت بلغ 2,19 وبإجراء اختبار T لمعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة 0,033 أقل من 0,05 أي دال إحصائيا أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بيت تحسين علاقات العمل وروح الفريق والأداء الوظيفي على موظفي المؤسسة محل الدراسة. وبالتالي الفرضية الفرعية الأولى صحيحة.

يبين الجدول ايضا أن نموذج العلاقة بين تمكين وتطوير المسار الوظيفي والأداء الوظيفي من خلال معادلة الانحدار البسيط، حيث بلغ معامل المتغير المستقل 0,18 أما معامل المتغير الثابت بلغ 2,80 وبإجراء اختبار T لمعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة 0,183 أكبر من 0,05 أي غير دال إحصائيا لذا لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين وتطوير المسار الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة المدروسة. وبالتالي الفرضية الفرعية الثانية غير صحيحة.

أما اختبار الفرضية الثالثة من خلال نموذج العلاقة خلق روح الالتزام وتقدير العمل والأداء الوظيفي حيث بلغ معامل المتغير المستقل 0,53 أما معامل المتغير الثابت بلغ 1,35 وبإجراء اختبار T لمعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة 0,004 أقل من 0,05 أي دال إحصائيا لذا يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية بين خلق روح الالتزام وتقديس العمل والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة. والفرضية الفرعية الثالثة صحيحة.

في الأخير ومن خلال الجدول يبين نموذج العلاقة بين بناء الثقة مع المسؤول المباشر والأداء، حيث بلغ معامل المتغير المستقل 0,53 أما معامل المتغير الثابت فقد بلغ 1,79 وبإجراء اختبار معاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 أي دال إحصائيا لذا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بناء الثقة مع المسؤول المباشر والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

❖ اختبار الفرضية الرئيسية:

نستخدم الانحدار الخطي البسيط من اجل اختبار الفرضية الرئيسية بشكل مجتمع باعتبار الثقافة التشاركية الايجابية متغير مستقل واحد، مع الأداء الوظيفي كمتغير تابع. ثم نستخدم الانحدار الخطي المتعدد من اجل معرفة البعد الأكثر تأثيرا في المتغير التابع، وهو الأسلوب الإحصائي الملائم لتتبع (تغيرات المتغير التابع) الأداء الوظيفي و (تغيرات المتغيرات المستقلة) المتمثلة في تحسين علاقات العمل و روح الفريق، التمكين و تطوير المسار الوظيفي، خلق روح الالتزام و تقديس العمل، بناء الثقة مع المسؤول المباشر.

الجدول رقم (7): اختبار التباين لفشر بين الثقافة التشاركية الايجابية والأداء الإداري.

نموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ²	الخطأ المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
الثقافة التشاركية الإيجابية	0,469	0,220	0,204	0.64	13.519	0.001	دال احصائيا

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

يظهر الجدول أن قيمة الارتباط R بين الثقافة التشاركية الايجابية و الأداء الإداري جيدة بقيمة 0,469 وهي علاقة طردية أما قيمة R² المعدلة 0,204 اللتين تدل على قدرة المتغير المستقل (الثقافة التشاركية الايجابية) في التنبؤ بقيم الأداء الوظيفي، و هذا يعني أن المتغير المستقل (الثقافة التشاركية الايجابية) يفسر معامل تحديد مقداره 20,4% من التغير الحاصل في الأداء الوظيفي محل الدراسة , ولدنيا قيمة الخطأ المعياري للتقدير 0,64 وهذه القيمة صغيرة وهي تعكس مدى دقة النموذج.

الجدول رقم(8): يمثل نموذج معاملات الانحدار بين الثقافة التشاركية الايجابية والأداء الإداري

مستوى الدلالة	T	معاملات غير معيارية		الثبات
		معاملات معيارية	B	
0,088	1,742	Beta	خطأ معياري	0,622
0,001	3,677	0,469	0,183	0,674

المصدر من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال جدول الانحدار البسيط فإن نموذج العلاقة بين الثقافة التشاركية الايجابية بمختلف أبعادها والأداء الإداري يتم تبيينه من خلال معامل الانحدار المتعدد لكل من المتغير المستقل مع المتغير التابع يظهر اختبار ستيودنت لمعاملات الانحدار إلى أن قيمة مستوى الدلالة وجد 0,001 وهو اقل من 0.05 مما يتضح على أنه دال احصائيا.

وبالتالي فان معادلة الانحدار الخطي البسيط لهذا النموذج هي

$$y = 1.084 + 0.674x$$

الثقافة التشاركية الايجابية الأداء الوظيفي

❖ الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للفرضية الرئيسية

ومن اجل معرفة البعد الاكثر تأثرا في الأداء الوظيفي نستخدم الانحدار المتعدد التدريجي حيث يتم إدخال أبعاد المتغير المستقل (4x3x2x1) خطوة بخطوة ويتم قبول البعد الأكثر تأثرا كما يتم استبعاد الأبعاد الغير دالة من النموذج تمثل نتائج تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise كما يلي :

الجدول رقم (9): النموذج الاصلح للانحدار بين الثقافة التشاركية الايجابية على الأداء الإداري

مستوى الدلالة	T	معاملات غير معيارية		الثبات
		معاملات معيارية	B	
0,067	1,877	Beta	خطأ معياري	0,695
0,016	2,516	0,429	0,176	0,442

المصدر من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (22) يلاحظ ان بعد واحد من ابعاد المتغير المستقل دخل في المعادلة التنبؤية وهو "بناء الثقة مع المسؤول المباشر"، ومعامل هذا البعد موجود في العمود B قيمته (0,44) والخطأ المعياري لهذا النموذج (0.17) وهي قيمة صغيرة وبالتالي تعكس دقة هذا النموذج.

5. مناقشة النتائج:

من خلال الدراسة الميدانية يمكن مناقشة الفرضيات كما يلي:

الفرضية الأولى صحيحة ومحقة كلياً، وهذا ما تشير إليه نتائج من خلال الجدول رقم (5) و(6). حيث يرى الباحثون أنهم يشعرون بالراحة النفسية عند قيامهم بعمل جماعي الذي يساعدهم على توفير الجهد المبذول أثناء العمل وهذا يرجع إلى أن العمل بروح الفريق يخلق مناخ يسوده التعاون وتقوية العلاقات بينهم مما يساهم في تحسين أدائهم وتقديم ما هو أفضل، أما الفرضية الثانية فهي محقة حيث يرى الباحثون أن مؤسساتهم لا تهتم بتطوير مساهمهم الوظيفي ولا تسمح لهم بالدورات التدريبية مما يجعلهم غير قادرين على تولى مهام إضافية لغياب تفويض المسؤوليات والصلاحيات من طرف مسؤوليهم المباشرين مما يؤدي إلى عدم تطوير أدائهم بشكل مستمر، أما الفرضية الثالثة محقة وصحيحة، ويرى الباحثون أنهم يلتزمون بأوامر وتوجيهات مسؤوليهم المباشرين ويسعون إلى تنفيذها لأن مسؤوليهم يمنحونهم الصلاحية على تنفيذ المهام دون قيد أو صرامة، ويسمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار مما يجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية وحل مشاكل العمل، تليها الفرضية الرابعة وهي صحيحة ومحقة كلياً وهذا من خلال الجدول رقم (5) و(6). حيث يرى الباحثون بأن مسؤوليهم المباشرين يشعرون بالرضا على قدراتهم العملية لإتقانهم في عملهم، وهذا راجع إلى تقديم توجيهات وملاحظات من طرف مسؤوليهم المباشرين في وقت مبكر والتزامهم بتنفيذها لتفادي ارتكاب الأخطاء مع منحهم مكافآت عند كل تميز.

وفي الأخير وحسب اختبار الفرضية الرئيسية: والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتشجيع الثقافة التشاركية الايجابية على الأداء الإداري، من جهة نظر موظفي رئاسة الجامعة بالمسيلة وذلك من خلال الجدول رقم (7) والجدول رقم (8)، ويتضح من خلال الجدول رقم (9) أن بعد بناء الثقة مع المسؤول المباشر يؤثر على بناء الثقافة التشاركية الايجابية بشكل كبير، وهذا الأخير يؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة. وبالتالي يمكن قبول الفرضية وهذا حسب وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، حيث يرون أن مؤسساتهم تقدم تحفيزات مادية، ومعنوية من حين لآخر وتسعى إلى غرس مبادئ العمل الجماعي وروح الفريق وتشجيع العمل التشاركي كما وتهتم بدراسة انشغالهم وتوفير الامكانيات والموارد التي تعمل على تحسين وتطوير أدائهم، إن ما سبق يخدم الغرض الأساسي والجوهري وهو الموظف باعتباره المحرك الرئيسي في الإدارة.

6. خلاصة:

من خلال دراستنا توصلنا إلى نتيجة هامة وهي أن تشجيع الثقافة التشاركية الايجابية تعد من أحد الوسائل الضرورية والعصرية اليوم التي تعمل على رفع مستوى الأداء الإداري في المؤسسات العمومية

تشجيع ثقافة العمل التشاركي الإيجابي كأداة لتحسين الأداء الإداري في الإدارات العمومية

الجزائرية، لذا تعتبر الثقافة التشاركية الايجابية مجموعة الادوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، جماعية او فردية أو ايجابية أو سلبية، بهدف تحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.

إن هذه الدراسة تشير إلى وجود تصورات لدى الموظفين من خلال اجاباتهم تؤكد أن الدوافع الخارجية تتعلق أساسا ببناء مناخ تنظيمي جيد وواضح بحيث يحصل الفرد فيه على الطمأنينة والثقة المتبادلة مع زملائه ومرؤوسيه والتي تعتبر دافعا للزيادة والرفع من مستوى أدائه تناسب هذه النتيجة إلى ما توصل اليه (Renee Baptiste, 2008) إذ توصل أن إيمان موظفي المؤسسة بالاعتقاد العام حول مدى اهتمام مؤسستهم بجودة موظفيها، يخلق رغبة لديهم في الرد بالمثل اتجاه المؤسسة في شكل مواقف وسلوكيات إيجابية. ينطوي مثل هذا المعاملة بالمثل على نتائج إيجابية لكل من الموظفين (التحفيز والتزام الموظف والرضا الوظيفي والرضا عن التوازن بين العمل والحياة) وأصحاب العمل (على سبيل المثال، انخفاض الأمراض، الغياب... الخ

النتائج الميدانية:

بعد إجراء الدراسة الميدانية في رئاسة الجامعة -المسيلة- وباستخدام أداة الاستبيان تبين ما يلي:

- صلاحية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وبالضبط الرئاسة لإجراء الدراسة الميدانية.
- هناك جهود معتبرة تقوم بها الجامعة من أجل تطبيق الثقافة التشاركية الايجابية والتحفيز والعمل الجماعي على رفع أداء الموظفين.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية الثقافة التشاركية الايجابية على الأداء الإداري.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتحسين علاقات العمل وروح الفريق على الأداء الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية التمكين وتطوير المسار الوظيفي على الأداء الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتحسين خلق روح الالتزام وتقديس العمل على الأداء الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بناء الثقة مع المسؤول المباشر على الأداء الإداري في المؤسسة محل الدراسة

❖ المقترحات:

- انطلاقاً من النتائج السابقة الذكر يمكن أن نقدم جملة من الاقتراحات والتي نراها ضرورية لتطوير الأداء الوظيفي للمؤسسة ميدان الدراسة وحتى الإدارات العمومية عموماً، وتتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:
- ضرورة تضييق مجال المهام المشتركة بين الموظفين من أجل الشعور بالراحة أثناء العمل وعدم التداخل في المهام.
 - ضرورة السماح للموظفين بالمشاركة بدورات تدريبية لتطوير أدائهم للوصول إلى نتائج أفضل.
 - ضرورة الاهتمام بالتحفيز المعنوية وشكر الموظفين عند قيامهم بعملهم على أكمل وجه.
 - ضرورة استفادة المؤسسة من نتائج البحوث والدراسات العليا.
 - ضرورة منح الصلاحيات والمسؤوليات لمساعدة الموظف لتنفيذ عمله، لقيامه أداء أفضل.
 - على المؤسسة الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي للموظفين بعد كل فترة.

المراجع:

1. Al-Musadieq, M., & Nurjannah, N. (2018). The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. *Journal of Management Development*, 37(6), pp. 452-469.
2. Herbert, H., Emanuel, K., John, R., & French, J. (1965, HBR January-February). Split Roles in Performance Appraisal. *Harvard Business Review*, p. 123.
3. Manolopoulos, D. (2008). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, 30(1), pp. 65-85.
4. Pawirosumarto, S., Sarjana, P., & Muchtar, M. (2017). Factors affecting employee performance of PT.Kiyokuni Indonesia. Pawirosumarto, S., Sarjana, P.K. and Muchtar, M. (2017), "Factors aff *International Journal of Law and Management*, 59(4), pp. 602-614.

5. Renee Baptiste, N. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), pp. 284-309.
6. Tran, L., Thi Vinh Hien, H., & Bake, J. (2021). When supportive workplaces positively help work performance. *Baltic Journal of Management*, 16(2), pp. 208-227.
7. Moon, M. (2000). Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level. *Public Performance & Management Review*, 24(2), pp. 177-94.
8. Tetteh, S., Dei Mensah, R., Christian, N., & Agyapong, G. (2021). Beyond monetary motivation: the moderation of Hofstede's cultural dimensions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, pp. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
9. أسماء جعفري . (2018). التدقيق الداخلي المدمج كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية الجزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطييف: جامعة سطيف
10. أسماء زينية ، و يوسف زدام . (2020). أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تميز الأداء الوظيفي. *المجلة الجزائرية للأمن والتنمية*، 9(1)، الصفحات 227-241.
11. العامري محسن ، الغالي طاهر منصور ، و مهدي صالح. (2007). *الإدارة والاعمال (الإصدار 1)*. عمان، الاردن: دار وائل للنشر.
12. حاتم دحلان. (2003). *التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية* "المفهوم ، المبررات، الفوائد، المعوقات. مجلة رؤى التربوي، 21، الصفحات 133-140.
13. حسين الرفاعي . (2009). *الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين و الإدارة (أطروحة دكتوراه)*. كلية الإدارة، بريطانيا: جامعة سانت كليمانتس العالمية.
14. حورية قشمداد. (2021). *أثر الحوافز التنظيمية على فاعلية الاداء في المنظمة*. مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، 8(1)، الصفحات 298-318.
15. سامية لحول، و فطيمة زعزع. (2017). *أثر التحفيز على تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسات*. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية -دراسات اقتصادية-، 27(1)، الصفحات 232-248.
16. عامر عوض. (2019). *السلوك التنظيمي الاداري (الإصدار 1)*. الاردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

17. عبد القادر طلحة، و يزيد قادة. (2019). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت سعيدة. مجلة البشائر الاقتصادية، الصفحات 1011-1025.
18. غازي حسن عودة الحلايية. (2013). أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن (رسالة ماجستير). كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط: الاردن.
19. محمود أحمد أحمد ابو سمرة، محمد الطيطي، و أحلام محسن . (2016). واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة إتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي ، 36(1)، الصفحات 39-56.
20. محمود بوقطف . (2014). التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
21. مدحت أبو النصر. (2014). الأداء الإداري المتميز (الإصدار 1). القاهرة، مصر: دار الكتب المصرية.
22. نورالدين عسلي. (2017). الاتجاهات في التنظيم واثرها على اداء العاملين دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية بولاية المسيلة (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.