

واقع تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة العمومية الجزائرية

– دراسة تطبيقية بمديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة / الجزائر –

The reality of the application of participatory management in the Algerian public institution

– An applied study at the Directorate of Public Works of the State of Tipasa / Algeria-

برزوق عبد الرفيق^{1*}، دريس نبيل²

¹ جامعة البليدة 02 (الجزائر)، ea.berrezoug@univ-blida2.dz

² جامعة البليدة 02 (الجزائر)، nabildris16@yahoo.com

تاريخ النشر: 2022/04/27

تاريخ القبول: 2022/03/11

تاريخ الاستلام: 2021/08/05

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الإدارة بالمشاركة وإبراز أهميتها في مديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة بالجزائر، بحيث تكون مجتمع الدراسة من 303 عامل وذلك باختلاف مستوياتهم، أما عينة الدراسة فتم تحديدها بالإعتماد على العينة العشوائية البسيطة حيث بلغ عددها 50 عامل أي بنسبة 16,50% من مجتمع الدراسة، كما تم الإعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات الميدانية من خلال استبانة لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها والتي انقسمت إلى قسمين، حيث احتوى القسم الأول على البيانات الشخصية لأفراد العينة، بينما تكون القسم الثاني من ثلاث محاور والتي كانت حول بُعد المشاركة في المعلومات، وبُعد المشاركة في القرارات، وبُعد تفويض الصلاحيات.

كما تم تحليل البيانات بالإستناد على الأسلوب الإحصائي حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر كبير لتطبيق الإدارة بالمشاركة على مستوى مديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة.

كلمات مفتاحية: الإدارة بالمشاركة، المشاركة في المعلومات، اتخاذ القرار، التفويض، المنظمة.

Abstract:

This study aims to clarify the concept of participatory management and to highlight its importance in the Directorate of Public Works of the state of Tipasa in Algeria, so that the study population consisted of 303 workers, with different levels, As for the study sample, it was determined by relying on a simple random sample, where it numbered 50 workers, or 16.50% of the study population used a questionnaire to measure the

objectives of the study Which was divided into two parts, where the first section contained the personal data of the sample members, while the second section consisted of three axes, which were about the dimension of sharing information, the dimension of participation in decisions, and the dimension of delegation of powers.

The results of the study are that there is an impact of the participatory management in the Directorate of Public Works of the wilaya of Tipasa.

Keywords: Participatory management; information sharing; decision making; delegation; organization.

1- مقدمة

يشهد العالم اليوم تطورا سريعا ومستمر لهذا يجب على المنظمات أن تواكب هذا التطور حتى تستمر وتبلغ أهدافها فمهما اختلفت الطرق والأساليب الإدارية فإن الهدف يبقى واحدا وهو النجاح و الاستمرارية، وللأسلوب الإداري المتبع دور مهم في المنظمة حتى تحقق أهدافها وتبلغ النتائج المنتظرة وتوفر لأفرادها الجو المناسب للعمل. و المؤسسة الجزائرية على غرار مؤسسات العالم تسعى جاهدة لتحقيق هذه النتيجة لذا نجدتها تهتم كثيرا بشعور الفرد واختيار الأسلوب الإداري الأفضل الذي يدفعه لإتقان عمله والتمسك به، ولعل أبرز أسلوب إداري يحقق ولاء العامل وفعاليته هو الإدارة بالمشاركة لما له من أثر بالغ في رفع كفاءته، فمن خلاله تسعى المنظمة للاستفادة من معارف وقدرات مواردها البشرية بإشراكهم في إعداد الخطة وتحديد الأهداف بالعديد من الطرق كفرق العمل والمشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات وفي نفس الوقت شعور الفرد في هذا الأسلوب بمكانته وقيمته في المنظمة. ولقيام أسلوب الإدارة بالمشاركة يجب انتهاج النمط القيادي الديمقراطي الذي يشجع العمل الجماعي والتعاون والتحفيز على الولاء التنظيمي بحيث لا تكون هذه الموالاة بطريقة عشوائية بل تُبنى بطريقة منهجية ومتناسبة مع أهداف المنظمة.

وعلى ضوء ما سبق، يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع الإدارة بالمشاركة في مديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة ؟

ويندرج ضمن الإشكالية المطروحة الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بالإدارة بالمشاركة ؟
- ما هي معيقات الإدارة بالمشاركة ؟
- ما هي أساليب تطبيق الإدارة بالمشاركة في مديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة ؟

فرضيات الدراسة:

- تطبق مديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة الإدارة بالمشاركة بالإعتماد على المشاركة في المعلومات.
- تطبق مديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة الإدارة بالمشاركة بالإعتماد على المشاركة في اتخاذ القرار.
- تطبق مديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة الإدارة بالمشاركة بالإعتماد على تفويض الصلاحيات.

أهداف الدراسة:

- دراسة انعكاسات تطبيق الإدارة بالمشاركة في مديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة / الجزائر.
- معرفة دور المشاركة في المعلومات واتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات في تفعيل الإدارة بالمشاركة في المنظمة.
- التوصل إلى نتائج تساعد القائمين على تسيير مديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة في معرفة دوافع العاملين ومواقفهم اتجاه الإدارة بالمشاركة ومدى تأثيرها على الأداء وتحسينه.

حدود الدراسة:

- المجال الزمني: انحصرت الدراسة في الفترة الممتدة من 28 فيفري 2021 إلى 25 مارس 2021، بحيث تمثل هذه الفترة بداية توزيع الاستبيان على أفراد العينة إلى غاية استرجاعه.
- الحدود المكانية: ويشمل الحيز التطبيقي للدراسة والذي كان في مديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة / الجزائر.

المنهج المعتمد في الدراسة:

- المنهج الوصفي: اعتمدنا على المنهج الوصفي لوصف إستجابات أفراد عينة الدراسة وتقديرهم حول أثر تطبيق الإدارة بالمشاركة بأبعادها (المشاركة في المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض الصلاحيات).
- منهج دراسة حالة: حيث تم من خلاله إسقاط الموضوع ومعالجته ميدانيا على مستوى مديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة / الجزائر.
- المنهج الإحصائي: والذي من خلاله يمكننا تحويل المعطيات الكيفية إلى بيانات كمية قابلة للقياس.

مجتمع وعينة الدراسة:

- تم الاعتماد على عينة عشوائية من العاملين في مديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة، بحيث تضم المديرية 303 عامل، إذ بلغ مجموع عينة الدراسة 50 عامل وهو ما يمثل حوالي 16,50 % من مجتمع الدراسة.

أدوات الدراسة:

- وتمثلت في الإستبانة: بحيث قُمنّا بتحديد محاور الإستبانة والتي انقسمت إلى قسمين:
- القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لأفراد العينة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).
- القسم الثاني: يحتوي على أسئلة خاصة بأبعاد الإدارة بالمشاركة والذي يتكون من 12 عبارة وزعت على ثلاث محاور والمتمثلة في بُعد المشاركة في المعلومات وبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات وبُعد تفويض الصلاحيات، وتم تحديد ثلاث مستويات للإجابة عن عبارات الإستبانة وهي (نعم ، لا و أحيانا).

تقسيم الدراسة:

- للإجابة على الإشكالية المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى محورين، بحيث تمثل المحور الأول في الإطار المفاهيمي للدراسة والذي شمل مفهوم الإدارة بالمشاركة وأشكالها ومحدداتها بالإضافة إلى معيقاتها، أما المحور

الثاني فتطرقنا فيه للإطار الميداني للدراسة والذي تضمن أثر تطبيق الإدارة بالمشاركة في مديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة.

2. الإطار المفاهيمي للإدارة بالمشاركة:

1.2. تعريف الإدارة بالمشاركة:

الإدارة بالمشاركة تعني: إشراك الأفراد في عملية صنع القرار حتى تخلق لديهم دافعية للعمل وزيادة مستوى الأداء لبلوغ الأهداف المسطرة.¹

وفي تعريف آخر يقصد بالإدارة بالمشاركة بأنها: أسلوب في إدارة المنظمات يتم فيه إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف وحل المشكلات الإدارية التي تعترض مسيرة المنظمة، وهي بذلك تحمل معنى الاشتراك النفسي والاندماج العقلي والعاطفي في مواقف الجماعة ونشاطاتها وهو ما يشجع الأفراد على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المناطة بها.²

2.2. أهمية الإدارة بالمشاركة:

لأسلوب الإدارة بالمشاركة أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة العمال على حدّ سواء فهي تؤدي إلى تنمية مهارات العمال من خلال تشجيعهم على الإبداع والابتكار من خلال السعي لتجديد أفكارهم أثناء استشارتهم، وهي بذلك تتيح الفرصة للعمال بأن يواجهوا المشاكل التي تعترض الإدارة.³

كما تعمل الإدارة بالمشاركة على تعزيز الثقة بين الرئيس والمرؤوس وتقوي الروابط بين الإدارة والعمال من جهة وبين العاملين فيها بينهم من جهة أخرى وهذا من خلال جعلهم يعملون في فرق.

والإدارة بالمشاركة كذلك توفر الاستغلال الأمثل لطاقات العمال كما تضعهم في الصورة عن أوضاع المنظمة، وتساهم إلى حد كبير في تنمية قدراتهم من خلال استمرارية عملية التدريب.⁴

3.2. محددات الإدارة بالمشاركة:

إنّ الإدارة بالمشاركة في المنظمة تتطلب توفر عناصر عديدة تجعل من جو العمل مناسباً ومشجعاً للفرد حتى يتشارك بكل معارفه و مهاراته من أجل ترقية المنظمة التي يعمل بها.

أولاً: الاتصال: يمكن تعريف الاتصال على أنه: تلك العملية التي من خلالها يتم نقل المعلومات والبيانات والأوامر والتوجيهات من المتصل إلى المتصل إليه.¹

1- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، (ص 32).

2- بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة "موسوعة إدارية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، (ص 41).

3- عادل الخطيب وعادل معاينة، الإدارة الحديثة "نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009، (ص 283).

4- فتحي أحمد عواد، إدارة الأعمال الحديثة - بين النظرية والتطبيق -، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، (ص 61).

وللاتصال دور مهم بالنسبة للمؤسسة فهو يقوي العلاقات الخارجية وخاصة الداخلية لها، ففي هذا المستوى يوفر الاتصال المعلومة والمعارف اللازمة التي تجعل العامل على دراية تامة بكل ما يحدث في المنظمة ويسهل عملية التواصل والحوار بين العاملين عن نجاحهم في مجموعات العمل، كما يساهم في تقاسم المعلومات والأهداف وغيرها من الأمور فبدون اتصال لا تكون المعلومات وبدون هذه الأخيرة لا تكون هناك مشاركة، كما يعمل الاتصال على تنمية مهارات العامل وتحديد اتجاهاته مما يحسن المشاركة وبذلك يعتبر أداة لنجاح الإدارة بالمشاركة.

ثانياً: التدريب:

يعتبر التدريب بأنه: تأقلم مع العمل، أو أنه تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهاراته في أداء العمل.

إن المشاركة في الإدارة تقتضي أن يكون العامل مؤهلاً وقادراً للقيام بذلك، فهناك وظائف جديدة تستوجب تدريبه وتلقيه بعدة وسائل وطرق كتسيير الاجتماعات مثلاً، إضافة إلى تدريبه على أمور ديناميكية كالمشاركة في حلقات الجودة، العصف الذهني، الاتصال، صنع القرار إضافة إلى حل المشاكل.

وتدريب العاملين ضمن إطار الإدارة بالمشاركة يكون عن طريق عدة سبل وهي: أسلوب دراسة حالة، أسلوب المحاكاة، المناقشة والحوار، تمثيل الأدوار، كسر الجمود، اللجان.²

ثالثاً: نظام التحفيز:

أسلوب التحفيز مهم جدا للعامل فهو يؤثر إيجاباً على أدائه، وبالتالي فهو مهم كذلك للمنظمة، والمقصود بالتحفيز هو: السبب أو الأسباب التي تقف وراء عمل أو سلوك معين.³

هذا ويجب على إدارة المنظمة أن تفهم طبيعة عاملها وذلك بمعرفتها طريقة تفكيرهم وسلوكهم حتى تقترب منهم لتتمكن من خلق جو عمل مناسب ومريح يجعل أداءهم أفضل، وهذا يتحقق إلا بتنوع نظام التحفيز المادي والمعنوي الذي يُمنح وفقاً للأداء، وبالتالي يشجع العامل على الحصول على المعلومة وتطوير مهارته وزيادة رغبته في تحمل مسؤولية اتخاذ القرار وينمي العمل الجماعي.

إنّ مكافأة العامل على أدائه بمختلف الطرق كإقتسام الأرباح معه وإشعاره بالاحترام ومدحه على عمله ودفعه لحل مشاكله بنفسه والبقاء على تواصل معه يجعله يرغب في تحمل المسؤولية ويدفعه للابتكار والمشاركة في عملية صنع القرار وحب العمل وعدم وجود رقابة عليه وهذا ما يكون دعماً نفسياً له ويزيد من تعاونه مع منظمته وهكذا تتوفر بيئة مناسبة للمشاركة في الإدارة.

1- رائد يوسف، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار الفيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، (ص 183).

2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، (ص 319).

3- باسم الحميري، الإدارة "الوظائف والممارسة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، (ص 201).

رابعا: النمط القيادي:

حتى تكون هناك إدارة بالمشاركة في المنظمة يجب على هذه الأخيرة أن تتبنى النمط القيادي الديمقراطي الذي يسمح بالمشاركة و تفويض السلطة، وأن تركز على العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين والتي من خلالها يسعى القائد إلى إشباع حاجات عماله ودعم التعاون بينهم في العمل وحل مشاكلهم، كما يعمل على إشراكهم في بعض المسائل القيادية كاتخاذ القرار.

هذا النمط من القيادة يرفع الروح المعنوية ويزيد التعاون ويشجع المبادرة ويقوي القدرة على الإبداع والابتكار. كما أنّ ثقافة المشاركة ترتكز على المشاركة والتمكين وذلك يظهر بمنح الفرصة للعاملين للمشاركة في وضع خطة العمل وتزكية التفاعل، وتوفير جو العمل المفتوح كما أنّ هناك تجاوب حر وثقة حتى تكون هناك استفادة من آراء وأفكار العمال.¹

4.2. معوقات الإدارة بالمشاركة:

إنّ الإدارة بالمشاركة أسلوب صعب من حيث التطبيق بالنسبة للعاملين، فمن الصعب تعایشهم مع بعضهم والدخول في نقاش و تبادل الآراء فيما بينهم والخروج بنتيجة ترضي كافة الأطراف ومن بين الأسباب التي تزيد من صعوبة تطبيق هذا الأسلوب ما يلي:

أولا: التقاليد التنظيمية:

قد يعيق الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بالمشاركة في المنظمة وذلك سببه الخوف من التغيير والخوف من الفشل أو فقدان السيطرة على اتخاذ القرار.²

ثانيا: قيم المدراء:

إذا كان المدير استبداديا فهو لا يسمح لأحد بمشاركته في إدارة المنظمة إلا إذا كان هناك ما يستوجب موافقته على المشاركة ويرجع ذلك إلى:

- إن عدم الخبرة ونقص المعرفة والتخصصين المهني والعملي لدى المدير قد يجعله غير مهتم بأمور يجهد مفادها.
- اللجوء إلى تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة قد يُشعر المدير بأن سلطته قد تتأثر، مما يجعله يعارضه أو يتصرف إتجاهه بسلبية، ولتفادي ذلك يجب توعية الإدارة والعاملين.³

1- موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، (ص 123).

2- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية - بين النظرية و التطبيق -، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، (ص 221).

3- محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، (ص 35).

ثالثا: التغلب على البيروقراطية:

إن المؤسسات الكبيرة الحجم نجد صعوبة في تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة بسبب الصعوبة في التواصل مع فروعها، فما يفيد فرعا ما قد يسبب الخسارة لفرع آخر.

إضافة إلى أن برنامج إشراك الفرد في المنظمات البيروقراطية فشل بسبب عدم قدرتها على المشاركة في صنع القرار وسن القوانين في عدة مستويات، فعندما يقدم العامل اقتراح أو فكرة بخصوص العمل فإن الإدارة تقف عاجزة في التعامل معها وتدعيمها.¹

رابعا: الركود:

إن أسلوب الإدارة بالمشاركة صعب بحد ذاته والركود يزيد من هذه الصعوبة فكل ما ينجز عنه يدمر الثقة التي تعد شرطا جوهريا لنجاح هذا الأسلوب.

خامسا: سياسات المنظمة:

قد تُفيد السياسة المتبعة من طرف المنظمة انتماء الفرد واندفاعه، فإذا أبدى فكرة ووجدتها الإدارة غير معقولة فستهملها بعد أن تتعامل معها بدقة في النقاش الضيق المجال وبسبب هذا قد تحجب المشاكل الهامة.²

3. الجانب الميداني للدراسة:

خصصنا هذا المحور للتطرق فيه لواقع تطبيق الإدارة بالمشاركة في مديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة / الجزائر، وهذا من خلال دراسة تطبيقية بالإعتماد على نتائج الإستبانة الموزعة على أفراد عينة الدراسة.

1.3. التعريف بميدان الدراسة:

تعرف مديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة بأنها هيئة إدارية تقنية ذات بُعد اقتصادي تنموي وهي أيضا مصلحة من مصالح الدولة تابعة لوزارة الأشغال العمومية، حيث تعتبر الهيكل التنفيذي والمجسد للبرنامج المسطر للوزارة المعنية وهذا على إقليم ولاية تيبازة وتخضع لسلطة الوالي.

تهدف هذه المديرية لخلق حركية داخل الولاية وفي كل البلديات وذلك بشق الطرق وفك العزلة عن المناطق الأهلة بالسكان، كما أنها تسعى إلى ربط والية تيبازة مع الولايات المجاورة وهذا في إطار التنمية الاقتصادية وكذا إنجاز وهيئة وصيانة المنشآت البحرية باعتبار ولاية تيبازة ولاية ساحلية.

1- حسين النهامي، التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، (ص49).

2- محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009، (ص 40).

كما تشرف مديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة على عملية الإنجاز والصيانة للمنشآت القاعدية والبحرية على 28 بلدية موزعة على عشرة 10 دوائر بمساحة تقدر بـ 2166 كلم² وتقديم خدمات للمواطنين الفائق عددهم 600000 نسمة لولاية تيبازة.

هذا وتملك مديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة عدة منشآت قاعدية وفنية وبحرية وكذا شبكة طرق وساحل كالاتي:

أولاً: شبكة الطرقات:

- شبكة الطرقات الوطنية 46.4 كلم.
- شبكة الطرقات الولائية 265 كلم.
- شبكة الطرقات البلدية 780.9 كلم.

ثانياً: المنشآت الفنية:

- منشآت فنية على مستوى الطرق الوطنية: 62 منشأة.
- منشآت فنية على مستوى الطرق الولائية: 15 منشأة.
- منشآت فنية على مستوى الطرق البلدية: 33 منشأة.

ثالثاً: الموانئ البحرية:

وتتمثل في 5 موانئ يقع كل منها بـ _____ :

تيبازة، بوهارون، شرشال، قوراية، خميس¹.

2.3. عرض وتحليل البيانات:

أولاً: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

تمثل الجداول الآتية توزيع أفراد العينة حسب كل من الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

الجدول 01: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	29	58 %
إناث	21	42 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

¹ - وثائق مقدمة من طرف إدارة المديرية.

التعليق:

يبين الجدول رقم 01 أن نسبة 58 % من عينة الدراسة هم ذكور في حين أن نسبة الإناث قدرت بـ 42 % ومنه يمكننا أن نستخلص أن أغلبية عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة هم ذكور، ونفسر ذلك إلى ميدان وطبيعة عمل المديرية.

الجدول 02: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
28 %	14	من 20 إلى 30 سنة
28 %	14	من 31 إلى 40 سنة
32 %	16	من 41 إلى 50 سنة
12 %	06	أكثر من 50 سنة
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

التعليق:

لقد تم اختيار عينة للدراسة والتي قدرت بـ 50 عامل، من بينهم ما نسبته 28 % تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة، و بنفس النسبة للذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة والتي قدرت بـ 28 % كذلك، وما نسبته 32 % للعمال الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة، في حين تمثل ما نسبته 12 % من الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة، أي أن جل العاملين هم من فئة الشباب ما بين 20 و 40 سنة بنسبة إجمالية 56 %.

الجدول رقم 03: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
16 %	08	متوسط
36 %	18	ثانوي
48 %	24	جامعي
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

التعليق:

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم 03 أن ما نسبته 16 % من عينة الدراسة أنهموا تعليمهم في طور المتوسط، أما ما نسبته 36 % فتمثل الذين أنهموا تعليمهم في طور الثانوي، أما نسبة 48 % فهم من خريجي الجامعات، وهذا ما يدل أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من خريجي الجامعة ولديهم درجات علمية عالية.

الجدول رقم 04: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	11	22 %
من 5 إلى 10 سنوات	15	30 %
من 10 إلى 15 سنوات	07	14 %
أكثر 15 سنة	17	34 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

التعليق:

يبين الجدول رقم 04 أن نسبة 22 % من عينة الدراسة تمثل العمال الذين عملوا بالمديرية لمدة تقل عن 5 سنوات، في حين تمثل نسبة 30 % العمال الذين عملوا بها لفترة تتراوح بين 5 و 10 سنوات، و نسبة 14 % تمثل العمال الذين عملوا بالمديرية لمدة تتراوح بين 10 إلى 15 سنة، أما نسبة 34 % فتمثل الموظفين الذين تزيد فترة خدمتهم عن 15 سنة، ومنه نستخلص أن أغلبية موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة تزيد فترة خدمتهم بها عن 15 سنة، مما يدل على أنها تهتم بترقية عمالها في مسارهم المهني.

ثانيا: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد الإدارة بالمشاركة - محاور الإستبيان -

تم القيام بتحليل نتائج الإستبانة لكل بُعد من أبعاد الإدارة بالمشاركة على حدى والتي تمثلت في بُعد المشاركة في المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرارات، و بُعد تفويض الصلاحيات و سنوضح ذلك في الجداول التالية:

الجدول رقم 05: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبُعد المشاركة في المعلومات:

الرقم	العبرة	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
	هل تعتمد المؤسسة على	نعم	15	30 %
		لا	10	20 %

01	الإجتماعات الدورية من أجل تبادل الآراء والأفكار وإثراء المعلومات؟	أحيانا	25	50 %
		المجموع	50	100 %
02	هل تحرص إدارة المؤسسة على كسب ثقة العاملين من خلال إعلامهم بكل ما يحدث من مستجدات؟	نعم	15	30 %
		لا	11	22 %
		أحيانا	24	48 %
		المجموع	50	100 %
03	هل توفر إدارة المؤسسة كل المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل؟	نعم	17	34 %
		لا	06	12 %
		أحيانا	27	54 %
		المجموع	50	100 %
04	هل تحرص إدارة المؤسسة على فتح قنوات الإتصال بين المستويات الإدارية وتسهيل عملية تواصل العاملين مع رؤسائهم؟	نعم	18	36 %
		لا	08	16 %
		أحيانا	24	48 %
		المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 أن العبارات من 1 إلى 4 والخاصة ببعث المشاركة في المعلومات تميل إلى الموافقة بدرجة متوسطة حيث كانت أغلب الإجابات بـ "أحيانا" والتي تظهرها لنا النسب المئوية الخاصة بالإجابة "أحيانا" حيث تراوحت ما بين 48 % و 54 %، في حين حُددت النسب المئوية الخاصة بالإجابة "نعم" أقل من ذلك بحيث تراوحت ما بين 30 % و 36 %، بالمقابل النسب المئوية التي تمثل الإجابة "لا" فكانت ضئيلة بحيث تراوحت بين 12 % و 22% كأعلى نسبة لها، هذا ما يدل على أن مديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة تسعى جاهدة لإشراك العاملين في المعلومات وفتح قنوات التواصل بينهم وبين رؤسائهم.

الجدول رقم 06: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعء المشاركة في القرارات:

الرقم	العبرة	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
01	هل إدارة المؤسسة تفتح المجال للعاملين من أجل المشاركة في القرارات؟	نعم	20	40 %
		لا	08	16 %
		أحيانا	22	44 %
		المجموع	50	100 %
02	هل اقتراحات العاملين بخصوص العمل مطبقة في المؤسسة؟	نعم	19	38 %
		لا	07	14 %
		أحيانا	24	48 %
		المجموع	50	100 %
03	هل إدارة المؤسسة تسعى لإشراك العاملين في حل المشكلات الإدارية؟	نعم	16	32 %
		لا	12	24 %
		أحيانا	22	44 %
		المجموع	50	100 %
04	هل تقوم الإدارة بإشراك العاملين في صنع القرارات من أجل تحسين الأداء؟	نعم	20	40 %
		لا	06	12 %
		أحيانا	24	48 %
		المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 أن العبارات من 1 إلى 4 الخاصة ببعء المشاركة في القرارات تميل إلى الموافقة بدرجة متوسطة حيث كانت أغلب الإجابات متقاربة بين "أحيانا" و"نعم" والتي تظهرها لنا النسب المئوية الخاصة بالإجابة "أحيانا" بحيث تراوحت بين 44 % و 48 % كأعلى نسبة مسجلة، في حين حُددت النسب المئوية الخاصة بالإجابة "نعم" أقل من ذلك بقليل بحيث تراوحت ما بين 32 % و 40 % كأعلى نسبة لها، بالمقابل النسب المئوية التي تمثل الإجابة "لا" فكانت ضئيلة أيضا لكنها ارتفعت قليلا عما سبق في نتائج البعء السابق بحيث تراوحت 12 % 24 % كأعلى نسبة مسجلة لها، هذا ما يدل على أن مديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة تحاول منح نوع من الإستقلالية وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات في بعض الأحيان.

الجدول رقم 07: يبين نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لُبعد تفويض الصلاحيات:

الرقم	العبارة	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
01	هل يقوم المسؤولون في المؤسسة بتفويض الصلاحيات للعاملين؟	نعم	18	36 %
		لا	08	16 %
		أحيانا	24	48 %
		المجموع	50	100 %
02	هل الصلاحيات المفوضة للعاملين تتناسب مع قدراتهم العلمية والمهنية؟	نعم	20	40 %
		لا	04	08 %
		أحيانا	26	52 %
		المجموع	50	100 %
03	هل يتفاعل العاملون إيجابيا عند تفويضهم للصلاحيات؟	نعم	24	48 %
		لا	08	16 %
		أحيانا	18	36 %
		المجموع	50	100 %
04	هل تمنح إدارة المؤسسة الوقت الكافي للعاملين لإنهاء المهمة المفوضة إليهم؟	نعم	12	24 %
		لا	10	20 %
		أحيانا	28	56 %
		المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الاستبانة.

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن العبارات من 1 إلى 4 والخاصة بُبعد تفويض الصلاحيات تميل كذلك إلى الموافقة بدرجة متوسطة إلى مرتفعة حيث كانت أغلب الإجابات متقاربة بين "أحيانا" و"نعم" والتي تظهرها لنا النسب المئوية الخاصة بالإجابة "أحيانا" بحيث تراوحت بين 36 % و 56 % كأعلى نسبة مسجلة، في حين حُددت النسب المئوية الخاصة بالإجابة "نعم" أقل من ذلك بقليل بحيث تراوحت ما بين 24 % و 48 % كأعلى نسبة لها، بالمقابل النسب المئوية التي تمثل الإجابة "لا" فكانت ضئيلة بحيث تراوحت ما بين 08 % و 20 % كأعلى نسبة مسجلة لها، هذا ما يدل على أن مديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة تتبنى مبدأ تفويض الصلاحيات في بعض الأحيان.

3.3. مناقشة نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

من خلال ما سبق وبعد الفحص الإحصائي الذي قُمنَا به والذي استطعنا من خلاله للتوصل إلى نتائج تؤكد لنا صحة الفرضيات من عدمها بحيث تبين لنا أن:

الفرضية الأولى والتي تتضمن: " تطبق مديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة الإدارة بالمشاركة بالإعتماد على المشاركة في المعلومات"، بأنها صحيحة وهذا ما نلمسه في نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لُبعد المشاركة في المعلومات خاصة في العبارتين الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها.

أما بخصوص **الفرضية الثانية** والتي تتضمن: " تطبق مديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة الإدارة بالمشاركة بالإعتماد على المشاركة في اتخاذ القرار"، بأنها صحيحة أيضا وهذا ما تثبته لنا نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لُبعد المشاركة في القرارات خاصة في العبارتين الثانية والرابعة من حيث درجة الموافقة عليها.

وفيما يخص **الفرضية الثالثة** والتي تتضمن: " تطبق مديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة الإدارة بالمشاركة بالإعتماد على تفويض الصلاحيات"، فهي كذلك صحيحة وهذا من خلال ما تظهره لنا نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لُبعد تفويض الصلاحيات وخاصة في العبارة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها.

4. الخاتمة:

في ختامنا لهذا الموضوع نستخلص بأن الأسلوب الإداري الذي صار يلاقي اهتماما كبيرا هو أسلوب الإدارة بالمشاركة لأن جوهر المشاركة هو إشراك الفرد في تسيير العملية الإدارية ليس بالتنفيذ فحسب بل باتخاذ القرار والمساهمة في ضبط سياسة العمل وذلك باستشارته من طرف رؤسائه والإدارة العليا للمنظمة.

علاوة على ذلك فإن الإدارة بالمشاركة أسلوب حديث يعتمد على الثقة بين المدير والعاملين والذي بدوره يُشعر الفرد بأهميته في المنظمة وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء.

إضافة على ذلك فإن الإدارة بالمشاركة تُساهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم وتنميتهم في العديد من الجوانب وتتمتع بالعلاقات الإنسانية في المنظمة وتكريس العمل الجماعي والشراكة والتعاون بين العاملين والمدير لتحقيق أفضل النتائج وهذا من خلال اعتبار العاملين في المنظمة بأهم جزء أساسي فيها مما يُشجعهم على الإبداع والابتكار ويُساهم في عمليات تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المرجوة.

ومما نستنتجه أيضا، بأن اختلاف الذهنيات لدى العاملين في المنظمة سواء كانوا في المستويات العليا أو المتوسطة أو الدنيا من شأنه أن يعرقل عملية تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة.

ومما نستخلصه من نتائج تحليل البيانات أيضا، هو أن مديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة تسعى لتفعيل مشاركة العاملين في إدارة منظماتهم لتحقيق أداء متميز وجودة عالية وانتماء في العمل، ونرى بأن عمال المديرية هم على قدر كبير من المسؤولية ولديهم وعي بأهمية تطبيق أسلوب المشاركة.

وخلافاً على ما سبق، فإن النقص الذي لمسناه خلال دراستنا هو عدم حرص إدارة المديرية على تفعيل إشراك العاملين في حل المشكلات الإدارية وهذا ما تُظهره لنا نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لُبعد المشاركة في القرارات في الجدول رقم 06.

الاقتراحات والتوصيات:

إن الدراسة التطبيقية التي أجريناها في المؤسسة مكنتنا من تصور مجموعة من الاقتراحات التي نراها مناسبة لإنجاح تطبيق الإدارة بالمشاركة في المنظمة والتي نلخصها فيما يلي:

- العمل على توفير المعلومات للعاملين في المنظمات وهذا من أجل إشراكهم في رسم السياسات وتطوير العمل.
- التأكيد على ضرورة تبني أسلوب الإدارة بالمشاركة في المنظمات من خلال تفعيل دور العمال وإشراكهم في صنع القرار.

- تفعيل تفويض الصلاحيات للمرؤوسين وذلك لما له من أثر إيجابي على ولائهم وانتمائهم في المنظمة والذي بدوره ينعكس إيجابياً على أدائهم ويساهم في تحسينه.

- العمل على توفير بيئة تنظيمية تشاركية في المؤسسة الجزائرية بصفة عامة وفي مديرية الأشغال العمومية لولاية تيبازة بصفة خاصة مما يؤدي إلى أداء العمل بكفاءة وفعالية والعمل بروح الفريق الواحد وتقبل آراء الآخرين ومقترحاتهم حول تطوير أساليب العمل.

- ضرورة الإهتمام أكثر بإجراء دورات تدريبية للعاملين من أجل رفع كفاءتهم.

- تعزيز العمل الجماعي والتعاوني من خلال الإستغلال الجيد للإتصالات الرسمية وغير الرسمية.

5. قائمة المراجع:

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- باسم الحميري، الإدارة "الوظائف والممارسة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة "موسوعة إدارية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- حسين التهامي، التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.
- موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009.
- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012.
- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية - بين النظرية و التطبيق -، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

- عادل الخطيب وعادل معاينة، الإدارة الحديثة" نظريات و استراتيجيات ونماذج حديثة"، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009.
- فتحي أحمد عواد، إدارة الأعمال الحديثة - بين النظرية و التطبيق -، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2012.
- رائد يوسف، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار الفيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.