



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

القيادة التشاركية و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي)

إعداد الطلبة : تحت إشراف الدكتور :

عباسي بوبكر

- بالطيب سميرة

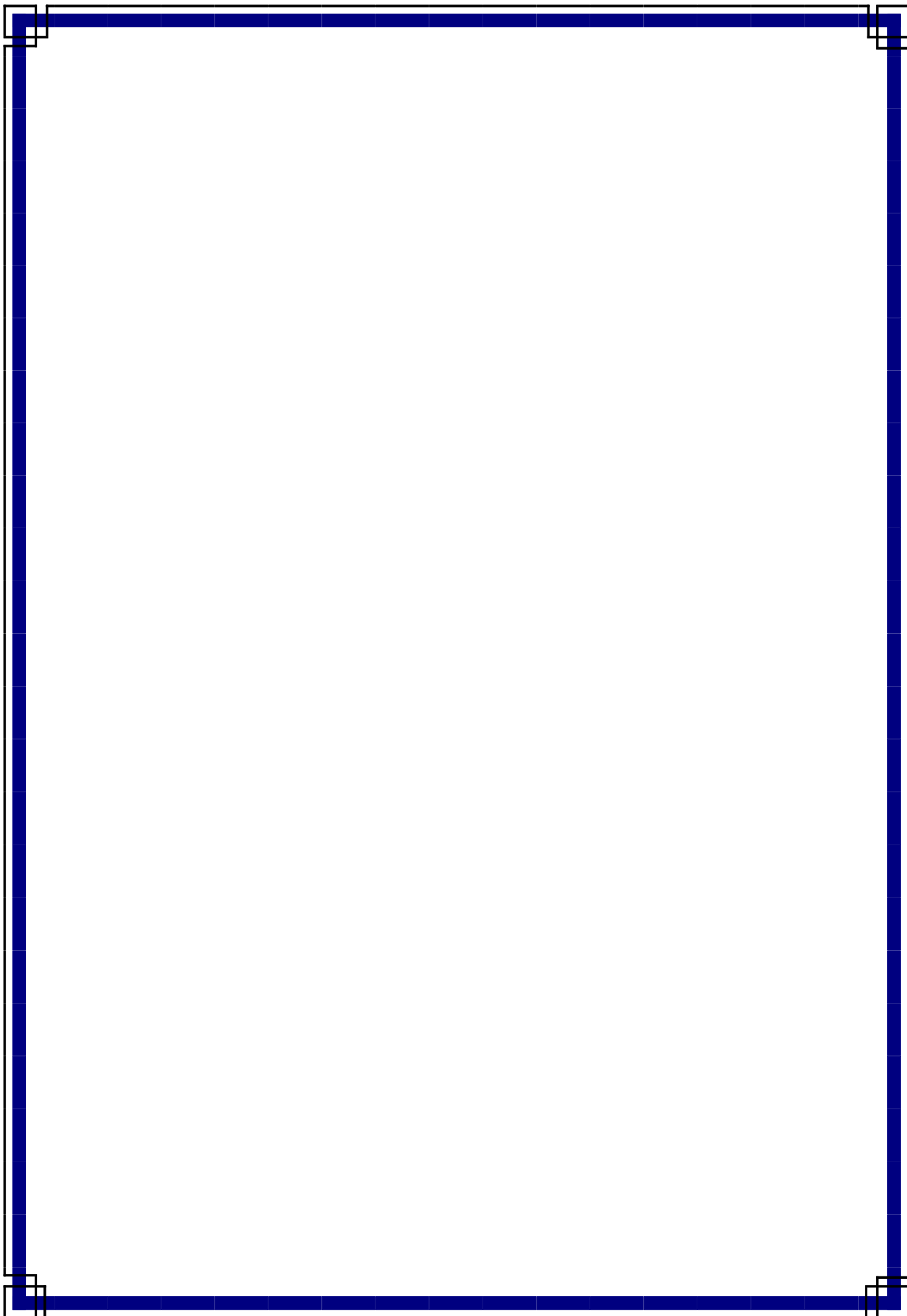
- بن نوح مريم

- غانم صليحة

لجنة مناقشة وتقييم المذكرة

الرقم	الاسم و اللقب	الجامعة	الرتبة	الصفة
01	خالد علي	أستاذ محاضر "أ"	حمه لخضر الوادي	رئيسا
02	بوبكر عباسي	أستاذ محاضر "أ"	حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
03	بغداد بنين	أستاذ محاضر "أ"	حمه لخضر الوادي	مناقشا

السنة الجامعية : 2021 / 2020





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

القيادة التشاركية و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي)

إعداد الطلبة : تحت إشراف الدكتور :

عباسي بوبكر

- بالطيب سميرة

- بن نوح مريم

- غانم صليحة

لجنة مناقشة وتقييم المذكرة

الرقم	الاسم و اللقب	الجامعة	الرتبة	الصفة
01	خالد علي	أستاذ محاضر "أ"	حمه لخضر الوادي	رئيسا
02	بوبكر عباسي	أستاذ محاضر "أ"	حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
03	بغداد بنين	أستاذ محاضر "أ"	حمه لخضر الوادي	مناقشا

السنة الجامعية : 2021 / 2020

دُعَاءُ

اللهم أسألك خير المسألة وخير الدعاء . وخير الثواب . وخير المعاملة . وخير المصادقة .
وخير الممات . اللهم علمني ما ينفعني وانفعني بما علمتني وزدني علما .
اللهم أني أعوذ بك

من علم لا ينفع وقلبا لا يخشع

ونفسا لا تشبع ودعوة لا يستجاب لها .

اللهم لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولأبليس إذا فشلت ،

بل ذكرني بأن الفشل هو الخطوة الأولى التي تسبق النجاح .

إهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى.....

إلى رمز الوفاء وفيض السخاء وجود العطاء عند البلاء إلى التي رسمت طريقي بالورود وعبدته لي
بدعواتها في سجود إلى نبع الحنان..... بأمي الغالية "صباح بالطيب"

والذي رعاني ورباني ولم يخل عليا بشيء وكان لي عون بعد الله والذي شجعني
على طلب العلم والذي نفسه أحب إلى من نفسي رمز العطاء والمثابرة.....

أبي الغالي "بالطيب احمد"

إلى سندي في الحياة أخواتي البنات حياة فوز هور وصفاء مريم أولادهم الكناكيت عبيدي وريم
ورنيمو مجاد وقصي وبالإضافة إلى إخوتي الذكور عامر وموسى وعبدو ومبارك وجود عبد الله

إلى جميعاً لأهل الأقارب وأفراد العائلة صغيراً أو كبيراً

إلى كل من رافقني في درب العلم زملاء الدراسة إلى صديقاتي إلى كل ما ساهم في
رفع معنوياتي

إلى كل من هو في القلب ولم يذكره قلمي.

سميرة بالطيب

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع : من أمر الله بالإحسان إليهما
" وبالوالدين إحساناً "

إلى زهرة أنامي ، إلى من ضمتني بوشاح عنائها ، إلى مؤنستي في
وحدتي ولذتي في حياتي ، إلى صانعة حياتي إلى يوم الفراق
إلى أمي الحنوز

إلى الذي كان لي عين الوفاء ، وعنوان الروح ، وعمري في
دنياي ، إلى من احترق تحت حر الشمس ، وتصلبت عروقه تحت الجليد . ليلقني
أسمى دروس التحدي والإقدام

إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله .

إلى من قاسموني حنان أمي وشاركوني حب أبي

إلى أخواتي الأعزاء وأخي الحبيب

إلى أبناء أختي : لقمان ، صهيب حفظهما الله

إلى كل من دعا لي بالتوفيق سرا وجها

مريم بن نوح

إهداء

اهدي عملي هذا إلى:

ملاكي في هذه الحياة: إلى معني الحنان وتقاني: إلى بسمه الحياة وسر الوجود:

إلى من كان دعاءها سر نجاحها

إلى أمي الحبيبة "دليلة علاوة"

إلى من أحمل اسمه بكل فخر، الذي افخر عندما اختتم اسمي باسمه إلى أبي

الغالي "علي غانم"

إلى من أثروني على أنفسهم وعلموني علم الحياة، إلى من ظهروا لي أجمل

من الحياة أخواتي وإخوتي:

حنان، رحمة، ريمياء، عاطف، شمس الدين، راج، ريان

وأخير إلى كل من حملته ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي.

صليحة غانم

شكر و عرفان

نشكر الله العليّ القدير الذي وفقنا لإتمام هذه الجهود

والذي ألهمنا الصبر طيلة هذه السنوات ونحمده على ما انعم به علينا من

نعمتي العقل وبصيرة القلب

واقترء برسول الذي حثنا على الشكر فقال "الشكر قيد النعمة وسبب دوامها

ومفتاح المزيد منها"

وحتى يتم شكرنا الله عز وجل نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في

انجاز هذا العمل المتواضع.

ونختص بذكر الأستاذ المشرف: عباسي بوبكر

الذي نشكره جزيل الشكر على سعة صبره خلال متابعته لعملنا وهذا من أوله

إلى آخره.

مستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي ، حيث انطلقت من فرضية عامة مفادها: تساهم القيادة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال أبعادها المتمثلة في (تفويض السلطة للعاملين، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية بين القائد و العاملين، الاتصال مع العاملين و نشر المعلومات) و فرضيات جزئية تمثلت في :

- القيادة التشاركية مرتبطة بالعوامل الإدارية و الإنسانية و التقنية.

-وجود الرضا الوظيفي بالمؤسسة.

-الرضا الوظيفي ينتج من تضافر عدة عناصر تتمثل في الرضا على الأجر و الرضا في فرصة الترقية و الرضا على ساعات العمل .

-توجد علاقة بين القيادة التشاركية و الرضا الوظيفي.

قمنا بإجراء دراستنا بمؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، حيث قدر عدد العمال 48 عامل وتم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وتم القيام بإجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، و بلغ عدد عينة الدراسة 48 عامل بالمؤسسة، و تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتبار الدراسة تندرج ضمن الدراسات الوصفية، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية في الجانب الميداني.

ومن خلال تفسير النتائج تبين أن الفرضية العامة تحققت من خلال توضيح و شرح الدور الكبير للقيادة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين عن طريق أبعادها.

الكلمات المفتاحية: قيادة تشاركية، رضا وظيفي، مؤسسة اقتصادية.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

I

دعاء

II

الإهداء

V

شكر وعرفان

VI

مستخلص

فهرس الجداول و الأشكال البيانية

مقدمة ب-ج-د-ه-و

الفصل الأول لأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التشاركية و الرضا الوظيفي

5

تمهيد

6

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة التشاركية

6

المطلب الأول : مفهوم و أهمية القيادة التشاركية

6

أولا : مفهوم القيادة التشاركية

7

ثانيا : أهمية القيادة التشاركية

8

المطلب الثاني : أسس القيادة التشاركية و خصائصها

8

أولا : أسس القيادة التشاركية

9

ثانيا : خصائص القيادة التشاركية

10

المطلب الثالث : أنواع القيادة التشاركية

12

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

12 المطلب الأول : مفهوم و أهمية و عناصر الرضا الوظيفي

12 أولا : مفهوم الرضا الوظيفي

13 ثانيا : أهمية الرضا الوظيفي

13 ثالثا : عناصر الرضا الوظيفي

14 المطلب الثاني : خصائص الرضا الوظيفي و أنواعه

14 أولا : خصائص الرضا الوظيفي

15 ثانيا : أنواع الرضا الوظيفي

15 المطلب الثالث : قياس الرضا الوظيفي

17 المبحث الثالث القيادة التشاركية و الرضا الوظيفي (العلاقة و الأثر)

18 المطلب الأول : العلاقة بين القيادة التشاركية و الرضا الوظيفي

19 المطلب الثاني : مساهمة أبعاد القيادة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي

22 المبحث الرابع : الأدبيات التطبيقية حول القيادة التشاركية و الرضا الوظيفي

22 المطلب الأول : الدراسات السابقة حول القيادة التشاركية

24 المطلب الثاني : الدراسات السابقة حول الرضا الوظيفي

27 المطلب الثالث : الدراسات السابقة حول دور القيادة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي

29 خلاصة الفصل

الفصل الثانيدراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بالوادي-

32	المبحث الأول : عموميات حول مجمع اتصالات الجزائر
32	المطلب الأول : نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر
33	أولا : أهداف مجمع اتصالات الجزائر
33	ثانيا : نشاطات مجمع اتصالات الجزائر
34	ثالثا : فروع مجمع اتصالات الجزائر
34	رابعا : الإطار القانوني لمجمع اتصالات الجزائر
37	المطلب الثاني : نبذة عن المديرية العلمية بالوادي
37	أولا : تعريف المديرية العامة العملية لاتصالات الجزائر بالوادي
37	ثانيا : دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العلمية لاتصالات الجزائر بالوادي
51	المطلب الثالث : مهام و نشاطات المديرية العلمية بالوادي
51	أولا : مهام المديرية العلمية لاتصالات الجزائر بالوادي
51	ثانيا : نشاطات المديرية العلمية لاتصالات الجزائر بالوادي
51	المطلب الرابع : أهمية و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
51	أولا : أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر
52	ثانيا : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
54	ثالثا : الأهداف الإستراتيجية لاتصالات الجزائر
54	رابعا : مؤهلات اتصالات الجزائر في المحيط الاقتصادي الجديد
54	المبحث الثاني : الدراسة الميدانية لمؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

54	المطلب الأول : مجمع و عينة الدراسة و أدوات الدراسة
56	المطلب الثاني : تحليل المعلومات الشخصية
60	المطلب الثالث : مناقشة النتائج الميدانية
74	المطلب الرابع : اختبار الفرضيات
81	خلاصة الفصل
82	خاتمة
86	قائمة المصادر و المراجع
90	قائمة الملاحق



فهرس الجداول والأشكال البيانية

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	توزيع الاستمارات	54
2	سلم ليكرت الخماسي و مجالاته	54
3	توزيع عبارات الاستبيان للمتغير المستقل و التابع	55
4	نسبة الكرار بحسب جنس العينة	56
5	الفئة العمرية الأكثر ترددا في عينة الدراسة	57
6	الفئة المهنية الأهم في عينة الدراسة	58
7	سنوات الخبرة الأهم في عينة الدراسة	59
8	تحليل الاتجاه العام لمفردات عبارات تفويض السلطة	60
9	تحليل الاتجاه العام لمفردات عبارات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	61
10	تحليل الاتجاه العام لمفردات العلاقات الإنسانية بين القائد و العاملين	62
11	تحليل الاتجاه العام لمفردات الاتصال مع العاملين و نشر المعلومات	64
12	تحليل الاتجاه العام لمفردات عبارات الرضا الوظيفي	66

فهرس الأشكال البيانية

الرقم	العنوان	الصفحة
1	العلاقة بين متغيرات الدراسة	ب
2	شبكة اتصال للهاتف النقال	32
3	التنظيم الهيكلي الجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر	35
4	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي	38
5	أقسام و مصالح المديرية العملية بالوادي	39
6	أقسام و مصالح نيابة المديرية التجارية الفرعية للمديرية العملية بالوادي	42
7	المخطط التنظيمي لوكالة الاتصالات التجارية و نقطة التواجد	44
8	المخطط الهيكلي لنيابة المديرية للمهام والدعم	46
9	تكرار العينة حسب الجنس	56
10	تكرار العينة حسب العمر	57
11	تكرار العينة حسب المستوى التعليمي	58
12	تكرار العينة حسب سنوات الخبرة	59
13	المتوسط العام لبعد تفويض السلطة	59
14	المتوسط العام للعاملين في اتخاذ القرار	62
15	المتوسط العام للعلاقات الإنسانية بين القائد و العاملين	63
16	المتوسط العام لاتصال العاملين و نشر المعلومات	65
17	المتوسط العام للرضا الوظيفي	66

مقدمة



توطئة:

تواجه المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطاتها تحديات عديدة نتيجة لتسارع تطورات وتغيرات التكنولوجيا والسياسية والاجتماعية والاقتصادية، وقد فرضت هاته التطورات والتغيرات ضرورة وجود قيادة في مؤسسات تستطيع مواجهة التحديات بنجاح في بيئات تنافسية معقدة، كما فرضت الحاجة إلى نوعية من الأفراد العاملين يمتلكون المعرفة ويتمتعون بالقدرة على التأثير على الآخرين وتحقيق الأهداف بشكل مباشر.

وتعتبر القيادة التشاركية أحد أهم الأنماط القيادية التي اتجهت إليها المؤسسات العالمية لما لها من دور في تحقيق التكيف مع البيئة المضطربة، من خلال تحفيز الأفراد العاملين وإشراكهم في صناعة القرار. فكلما كانت القيادة تشاركية ديمقراطية انعكس ذلك على الموظفين من خلال تحفيزهم و عملهم بتفان و جودة. وتلزم المنافسة الشديدة المؤسسات على إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية تخلق لها ميزة تنافسية تضمن لها البقاء في الوسط التنافسي، والعنصر الرئيسي الذي يحقق هذه الميزة هو المورد البشري من خلال إبداعاته وابتكاراته التي تترجم إلى منتجات جديدة أو طرق حديثة، ولكي يتحقق ذلك لابد من توفر حالة من الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وعلى هذا الأساس أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية تحقيق و تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى عاملها لما له دور كبير في تحقيق التميز التنافسي، وتعتبر القيادة التشاركية أحد أهم أساليب تحقيق ذلك. ومن أجل معرفة دور القيادة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي ميدانيا تم دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي للوقوف على هذا الدور وواقع القيادة التشاركية والرضا الوظيفي.

أولاً: طرح الإشكالية:

ضمن ما تم التطرق له من توطئة سابقة تندرج إشكالية الدراسة، والتي تكمن صياغتها على النحو التالي: " كيف تساهم القيادة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ". ولإجابة عن هاته الإشكالية يمكن طرح الأسئلة التالية:

1. ما ميكانيزمات القيادة التشاركية؟ وبماذا ترتبط؟
2. ما هو واقع القيادة التشاركية والرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟
3. ما ميكانيزمات الرضا الوظيفي؟ وبماذا يرتبط؟
4. ماهي العلاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستويات تبني القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي بمؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي على الأداء عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 .

الفرضيات الفرعية :

1. القيادة التشاركية مرتبطة بالعوامل الإدارية والإنسانية والتقنية.
2. يوجد قيادة تشاركية ورضا وظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
3. ينتج الرضا الوظيفي عن بضائر عدة عناصر تتمثل في الرضا على الأجروالرضا في فرصة الترقية والرضا على ساعات العمل.
4. توجد علاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي .

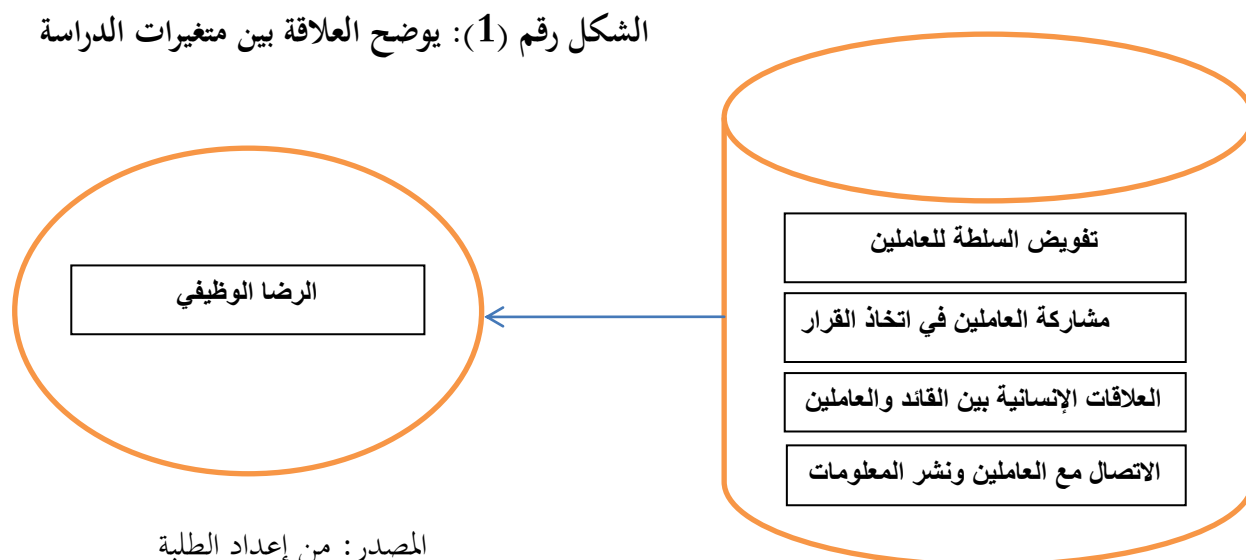
ثالثا: متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على متغيرين أساسيين، متغير مستقل يتمثل في، القيادة التشاركية والتي بدورها تشتمل على عدة متغيرات جزئية (تفويض السلطة للعاملين، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين، الاتصال مع العاملين ونشر المعلومات) ومتغير تابع يتمثل في الرضا الوظيفي.

1-3 المتغير المستقل: ويقصد به المتغير الذي يؤثر على المتغير التابع وهو في دراستنا (القيادة التشاركية) .

2-3 المتغير التابع: ويقصد به المتغير الذي يتأثر بتغير المتغير المستقل (الرضا الوظيفي).

والشكل التالي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة :



رابعاً: أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى النقاط التالية:

- معرفة الواقع الفعلي للقيادة التشاركية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- الكشف على وجود علاقة و أثر بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي.

خامساً: أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- محاولة إلقاء الدور على مفهوم القيادة التشاركية و أهميتها في المؤسسة الاقتصادية .
- كشف العلاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي في حياة المؤسسات.
- فهم النقائص والاختلالات ولفت الانتباه إلى أهمية القيادة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

سادساً: مبررات اختيار موضوع الدراسة:

ترجع مبررات اختيار لهذا الموضوع لأسباب موضوعية يمكن إبرازها كالتالي :

- يعتبر موضوع البحث ذو صلة متينة بتخصص إدارة الأعمال.
- تعتبر القيادة التشاركية إحدى الركائز الأساسية لنجاح وديمومة واستقرار أي مؤسسة سواء كانت خدماتية أو إنتاجية.
- التعرف على أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين .
- معرفة العوامل الاجتماعية التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي من عدمه والمشاكل التي تعترضهم

سابعاً: حدود الدراسة:

لقد تم تحديد هذه الدراسة على 3 مجالات تتمثل في :

1 - الحدود الزمانية :

أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2020 - 2021 في المدة الزمنية الممتدة من شهر جانفي إلى غاية شهر جوان 2021 .

2 - الحدود المكانية :

تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي .

3 - الحدود البشرية :

اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من موظفي مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي حيث شملت هذه العينة موظفين إداريين و عمال مهنيين.

4 - المصطلحات الأساسية للدراسة :

أ- القيادة التشاركية : هي التي تقوم على أساس احترام شخصية المرؤوسين ، و تعطيهم حرية الاختيار ، و تؤمن بالحوار البناء الهادف ، و برأي الأغلبية ، الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف وحاجات المرؤوسين في آن واحد.

ب- الرضا الوظيفي : الحالة الشخصية للفرد و التي تعتبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل.

ثامنا: منهجية الدراسة :

للإحاطة بهذا الموضوع انتهجنا المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي يهدف الى وصف الظاهرة -القيادة التشاركية والرضا الوظيفي- كما هي في الواقع ومن ثم تحليلها و تفسيرها. كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

تاسعا: خطة الدراسة:

تمت معالجة هذا الموضوع من خلال فصلين هما :

الفصل الأول بعنوان الأدبيات النظرية و التطبيقية للقيادة التشاركية و الرضا الوظيفي. وتناول المبحث الأول الذي كان بعنوان الإطار المفاهيمي للقيادة التشاركية ، والمبحث الثاني الذي كان بعنوان الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي، والمبحث الثالث عنوانه القيادة التشاركية و الرضا الوظيفي (العلاقة و الأثر) ، والمبحث الرابع الذي كان بعنوان الأدبيات التطبيقية حول القيادة التشاركية و الرضا الوظيفي

الفصل الثاني المعنون ب دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بالوادي- تناول المبحث الأول الذي كان بعنوان عموميات حول مجمع اتصالات الجزائر ، والمبحث الثاني المعنون ب الدراسة الميدانية لمؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

عاشرا: صعوبات الدراسة:

تتمثل في:

-نقص المعلومات وخاصة في المتغير الأول (القيادة التشاركية).

- نقص المراجع باللغة الأجنبية.
- عدم الحصول على بعض المعلومات من قبل المؤسسة.
- عدم استرجاع بعض الاستبيانات بسبب ضياعها.

الجزء النظري



الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للقيادة التشاركية والرضا الوظيفي

تمهيد :

ترتبط القيادة التشاركية بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية و تنسيق جهودهم و موازنة دوافعهم وحاجاتهم بغية الوصول بالجماعة، إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية حيث تشكل القيادة التشاركية محورا مهما تركز على مختلف النشاطات في المنظمات العامة و الخاصة على حد سواء. و إذا غابت هاته الأهداف تصبح بلا غاية في تحقيق مستوى أداء فعلي لدى العاملين ومن هنا يمثل الرضا الوظيفي أحد الخصائص التي تستخدمها المنظمة عادة كبديل للأداء و البحث على تنمية العلاقات بين الأفراد العاملين و المنظمة لضمان استمرار القوى العاملة . وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث و هي كالاتي :

- المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة التشاركية .
- المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي .
- المبحث الثالث : القيادة التشاركية و الرضا الوظيفي (العلاقة و الأثر) .
- المبحث الرابع : الأدبيات التطبيقية حول القيادة التشاركية و الرضا الوظيفي .

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التشاركية

من خلال هذا المبحث تطرق إلى المفاهيم العامة للقيادة التشاركية و الأساسيات الخاصة بها، أهميتها و أسسها لذا تمتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب : الأول أن نعطي مفهوم القيادة التشاركية و كذا الأهمية التي تكتسبها في المؤسسة، و المطلب الثاني و الثالث على خصائص القيادة التشاركية و أنواعها .

المطلب الأول: مفهوم و أهمية القيادة التشاركية :

تقوم القيادة التشاركية على مبدأ الشورى و الذي هو ركن أساسي من أركان القيادة في الإسلام. و قد أكد عليها القرآن الكريم في عدة مواضع و قال الله تعالى : " و أمرهم شورى بينهم . " الشورى الآية 31 .

أولاً: مفهوم القيادة التشاركية:

- " القيادة التشاركية : تعني مشاركة المرؤوسين في صنع اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل ، و يعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يناسب مع مسؤوليات الممنوحة لهم ، و اللامركزية في القيادة و توافر نظام فعال للاتصالات، و استشارة المرؤوسين و استثمار ما لديهم من قدرات إبداعية و ابتكارية¹ . "
- " القيادة التشاركية : تعني مشاركة الرئيس لمرؤوسيه في الأعمال الإدارية مشاركة فعلية من خلال تفويض المهام القيادية ، و اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب في جو يسوده الاحترام المتبادل و التعاون البناء والتخطيط السليم، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة² . "
- " القيادة التشاركية : هي قيادة ترى أن العاملين في مؤسسة قادرين على تحمل المسؤولية مع القائد باتخاذ القرارات و حل المشكلات التي تواجه المؤسسة ، و تشركهم في ذلك حيث تحرص على التواصل الاجتماعي مع العاملين و تفويضهم ببعض الصلاحيات الخاصة به ، و تقاس بالدرجة التي تحصل عليها مديرو المدارس الحكومية³ . "
- " القيادة التشاركية : هي اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية، فإذا هي علاقة متبادلة بين طرفين الإدارة و العاملون ، و تهدف إلى زيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على

¹ نبيل أحمد محمود، دور القيادة التشاركية بمديرية التربية و التعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة رسالة ماجستير في التربية، تخصص أصول تربية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2010، ص : 37 .

² سامي بن عواد بن عقل الشمري، واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل و سبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين مجلة العربية للعلوم التربوية و النفسية، ع 3 ، أبريل 2017، ص : 65 .

³ سميرة عودة حسين الحجيج، القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدنيو علاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين و المعلمين، رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة و القيادة التربوية، قسم الإدارة المناهج التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2019، ص : 8 .

القرارات التي تتخذها فيها ، بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين و من جهة الإدارة تسعى إلى تخفيض الصراع¹ .

من خلال التعريف السابقة نستنتج أن القيادة التشاركية : "بأنها النمط القيادي القائم على المشورة والتعاون و الشراكة الفعلية بين المدير و المرؤوسين، في مجال التغيير و التخطيط و التنظيم و التوجيه و التنسيق و الرقابة في العمل، و اتخاذ القرارات و حل المشكلات بما يكفل تحقيق أهداف".

ثانيا :أهمية القيادة التشاركية:

إن أهمية القيادة التشاركية و أهميتها مكانتها و دورها البارز نابعة من أهمية دورها²:

- تحقيق أهداف المنظمة ، من خلال استغلال الموارد المتاحة و تنسيق الجهود ، و مشاركة المرؤوسين في رسم السياسات و تحقيق الأهداف المشتركة .

- تعد من أهم عوامل نجاح أو فشل المنظمة ، حيث توقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى فعالية أنماط القيادة المتبعة فيها.

- كثرة أعباء العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير و من الواضح مهما كانت قدرتها فانه لا يستطيع الانجاز لتحقيق الأهداف دون اشتراك المرؤوسين في تنفيذ العديد من الأعمال. ويعد الأسلوب التشاركي من أبرز عوامل نجاح القيادة و نجاح مؤسسة في تحقيق أهداف.

- اتخاذ القرارات الصحيحة، و خلق جو من التعاون والثقة بين الإدارة والعاملين .

- إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين و إشعارهم بأهميتهم.

-استمتاع العاملين بالعمل وروح الفريق ، ويشعرون بالتحدي والرغبة في تحقيق المزيد من الانجازات لذلك هم يبذلون أقصى مالديهم من جهد لتحقيق أهدافهم.

-تشعر القيادة التشاركية الفرد بأهميته في المؤسسة وأنه عضو فعال وله مكانة مما ينتج عنه الرضا الوظيفي عند ذلك الفرد، وشعوره بالانتماء.

-تخفف القيادة التشاركية من الأعباء على القائد وتجعله مجرد مسهل للعمليات الإدارية ، بدلا من كونه مصدرا للأوامر، مما يزيد أهميتها أنها تساهم في اكتشاف قادة آخرين من الذين شاركوا في صنع القرارات.

¹ محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة و أثره على العاملين و الإدارة أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية الإدارة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، النسخة العربية 2009 ، ص : 13 .

² محمد معمر، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم، التخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2018/2019 ، صص : 147-148 .

- تحترم القيادة التشاركية إنسانية العاملين و تغرس في نفوسهم ، و لا يفرق بين الرئيس و المرؤوسين فكلهم يحرصون على تحقيق أهداف المؤسسة، و يشتركون في الانجازات كما يشتركون في التخطيط و هذا يساهم في المزيد من الإنتاجية الجيدة العالية.

المطلب الثاني: أسس القيادة التشاركية و خصائصها :

تقوم القيادة التشاركية على مجموعة من الأسس و المبادئ يمكن إيجازها في النقاط التالية :

أولاً : أسس القيادة التشاركية:

وفقاً لعدة من الباحثين يمكن القول أن القيادة التشاركية تقوم على مجموعة من الأسس نذكر منها¹:

- الإقرار بالفروق الفردية لدى العاملين و تشجيعها، بحيث يسمح لكل فرد بتنمية ما يخص من قدرات و ميول و اتجاهات.
- التحديد لكل وظيفة في مدرسة، و مهامها و صلاحيتها بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات .
- تنسيق جهود العاملين في المدرسة، و تشجيع التعاون بينهم بما يساهم في تحقيق الأهداف بطريقة متناقصة و متكاملة.
- اشتراك العاملين في إدارة المدرسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات و البرامج و اتخاذ القرارات و تقويم النتائج .
- تكافؤ السلطة مع المسؤولية، حيث يقوم القائد التشاركي تماشياً مع مبدأ المشاركة في الإدارة بتفويض بعض الواجبات و المهام للعاملين، بما يتفق و استعداداتهم و قدراتهم و خبراتهم ، و منهم السلطات التي تكافؤ معها لتسهيل عملهم.
- الحرص على إقامة علاقات إنسانية في مدرسة قوامها احترام شخصية الفرد .

- كما توجد مجموعة من الأسس ترتكز عليها القيادة التشاركية أبرزها² :

- الاعتماد على التركيز و الإقناع و الابتعاد على أسلوب العقاب و الترهيب و توظيف الحوافز المادية و المعنوية من أجل العمل على زيادة الإنتاج.
- الاعتماد على معيار القدرة على القيام بالعمل و الرغبة فيه عند إسناد العمل للعاملين في المدرسة.

¹خالد بن أحمد معيوف الشمري، درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفل الباطن وسبل تحسينها مجلة جامعة حفر الباطن، كلية التربية، ع 44، ج 4، 2020، ص : 25 .

²عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي، القيادة التشاركية و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية رسالة ماجستير، تخصص الإدارة و التخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، 2018، ص : 22 .

- ليس بالضرورة مشاركة كل فرد في العمليات الإدارية للمؤسسة، فقد لا تكون المشاركة ايجابية بل تترك أثر سلبي ينعكس على النتائج .
- تحديد الفئات المسموح بها بالمشاركة من المرؤوسين على اختلاف مستويات العمليات.
- مراعاة التوازن و العدالة بين الجميع عند وضع و تنفيذ برامج أو جدول.
- إنشاء برنامج العلاقات العامة و يقصد به وضع برنامج يهدف إلى تعريف السلطات التعليمية و المجتمع المحلي بسياسة المؤسسة التعليمية و ما تقوم به من نشاط.

ثانيا :خصائص القيادة التشاركية:

يلخص الحريري خصائص القيادة التشاركية في التالي¹:

- تفويض السلطة للمرؤوسين.
 - اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
 - الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية و بقيمة الفرد و قدرته على العمل.
 - اشتراك المرؤوسين في تحديد السياسات و البرامج و تنفيذها .
 - الثقة المتبادلة بين القائد و الأعضاء.
 - رفع الروح المعنوية للمرؤوسين و تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق.
 - مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن.
 - تشجيع العاملين على مبادرة و دعم روح الإبداع لديهم.
 - سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد و مرؤوسيه.
 - سيادة الشعور بالرضا نحو العمل.
- وأضاف عابدين (2001) الخصائص التالية²:
- حرية إبداء الرأي و المناقشة دون تعب .
 - يسود جو من المحبة بين أفراد التنظيم.

¹ مرجع سبق ذكره ، ص ص : 151-152 .

² بسام سمير الرميدي، دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في الشركات السياحية المصرية الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، مدرس بقسم الدراسات السياحية، كلية السياحة و الفنادق، جامعة السادات، مصر، ص : 47 .

• يسود الاحترام المتبادل بين القائد و المجموعة.

• التعامل مع مرؤوسيه بحنية و تأني.

• احترام خصوصية الفرد.

و يرى أي باحث أن الخصائص السابقة تؤكد على أن النمط التشاركي يهتم بمبدأ الشورى و يؤمن بالعلاقات الإنسانية و يؤمن بقدرات المرؤوسين، و يعطيهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار و التعبير على آرائهم و المساهمة في قيادة المؤسسة، و هذا يسهل لهم الفرصة للنمو و الإبداع و يزيد من إنتاجية العاملين¹ .

و يمكن أيضا التطرق إلى عدة خصائص أخرى نذكر منها : تتخذ القيادة التشاركية في تطبيقها عدة أشكال منها المشاركة في اتخاذ القرارات ، مشاركة المعلومات ، و مشاركة في إبداء الاقتراحات. و تتميز القيادة التشاركية بعدة خصائص من أهمها² :

• اشتراك العاملين في كل ما يخص الشركة بدءا من وضع و تحديد السياسات و الاستراتيجيات.

• تحرير أهداف و كيفية تحقيقها .

• تطبيق العلاقات الإنسانية .

• وضع أسلوب العمل و سياسات الإدارة و كيفية تنفيذ الأهداف .

• مشاركة جميع العاملين في عملية اتخاذ القرارات.

• زيادة إقبال العاملين على العمل الخاص مع شعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ من إدارة الشركة.

• توفير المناخ التنظيمي المناسب للعمل³ .

المطلب الثالث :أنواع القيادة التشاركية :

القائد المشارك هو ذلك الفرد يتقاسم سلطة اتخاذ القرارات بالمشاركة مع الجماعة على الرغم من أن مدخل القيادة التشاركية يرتبط عادة بالتوجيه بالعاملين. إلا أن بعض الباحثين قد توصلوا إلى أن القائد المشارك قد يكون متطلب بالرأي أو الواقع من حيث التفكير، ومن خلال هذا التمهيد نذكر مجموعة من أنواع للقيادة التشاركية هي⁴ :

¹ محمد معمرى، مرجع سبق ذكره، ص : 151 .

² المرجع السابق، ص : 152 .

³ بسام سمير الرميدي، دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في الشركات السياحية المصرية الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، مدرس بقسم الدراسات السياحية، كلية السياحة و الفنادق، جامعة السادات، مصر، ص : 47 .

⁴ عبد العزيز محمد عسكر، القيادة التشاركية و علاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، فاسطين، 2012 ، ص : 52 .

- ❖ القيادة الاستشارية : هي قيادة الذين يتشاورون مع مجموعة من الأفراد قبل اتخاذ القرار ، إلا أنه ليس مسلماً بقبول فكر المجموعة أو الامتثال لما قد تتوصل إليه. مثال ذلك دعوة مجموعة لعقد اجتماع بشأن قضية ما بغرض التعرف على وجهات النظر المختلفة في تلك القضية و المشكلة.
- ❖ القيادة الجماعية : و هي تلك القيادة التي تقوم بتشجيع المناقشة الجماعية حول قضية ما ثم اتخاذ القرار الذي يعكس اتجاه الغالبية من الأعضاء، إلى أنه من ناحية أخرى يترتب على استخدام هذا النوع القيادي التأخير النسبي في اتخاذ القرارات نظراً لضرورة الحصول على موافقة جميع أعضاء الفريق.
- ❖ القيادة الديمقراطية : هو ذلك النوع الذي تقوم به القيادة التخلي على السلطة لصالح مجموعة ، و في هذا المضمون فإن القيادة الديمقراطية تعمل على تجميع الآراء و التصويت عليها قبل اتخاذ القرار النهائي. و تحقق مجموعات العمل مستويات أعلى من الإنتاجية في ظل القيادة الديمقراطية ، و إلا إن هذا مفهوم أقرب في تطبيقه للعمل السياسي و قضايا المجتمع عنه بالنسبة لإرضاع العمل في منظمات الأعمال

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي :

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحديد ماهية الرضا الوظيفي من خلال المفهوم و الأهمية ، كما سيتم دراسة عناصره و كذا كيفية قياس الرضا الوظيفي.

المطلب الأول : مفهوم و أهمية و عناصر الرضا الوظيفي :

من خلال هذا المطلب سيتم دراسة مفهوم الرضا الوظيفي و كذا الأهمية التي يكتسبها في المؤسسة .

أولا : مفهوم الرضا الوظيفي:

➤ الرضا الوظيفي من وجهة نظر هوبوك "عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضي به الفرد"¹.

➤ و من وجهة نظر سميث فيري أن : "الرضا يتمثل في مظاهر الثبات و الاستقرار في مشاعر الفرد نحو الموقف و الأبعاد المتعددة للعمل"².

➤ يعرفه كل من "سارتن" و "كان" بأنه: " شعور جارف بالانتماء إلى الجماعة ، و هو محصلة المشاعر التي يكتسبها العامل نتيجة اشتراكه في الجماعة"³.

➤ يرى هاربرت : " أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم و يمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع و ما ينبغي أن يوفره العمل من جهة نظرهم"⁴.

➤ كما يعرف الرضا الوظيفي على أنه : " هو درجة التطابق بين ما يشعر به الفرد بأنه يريد و بين ما يحصل عليه يحصل عليه فعلا ، فكلما زادت درجة التطابق بين ما يشعر به الفرد بأنه يريد و بين ما يحصل عليه زادت درجة الرضا"⁵.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الرضا الوظيفي : " هو الحالة النفسية أو الانفعالية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة إتباع معينة تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية ، الاجتماعية ، المهنية و المالية".

¹ خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، الرضا الوظيفي و الارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط 1، 2014، ص: 12.

² عبد المحسن الحيدر، إبراهيم بن طالب، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، بحث ميداني، فهرس مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر ، 2005، ص: 24.

³ حاج بوغرفة عبد العزيز، رايب أسيا، أثر الرضا الوظيفي لعمال الإدارات العمومية في تحسين أدائهم حالة موظفي جامعة الجليلي بونعامة، مذكرة الماستر في علوم التسيير ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ، 2018 / 2019 ص: 21 .

⁴ لروي آمال ، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين ، دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل لبيسكرة و الوكالات المحلية التابعة لها مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، 2018 / 2019 ص : 15 .

⁵ بروهشام ، أثر النمط القيادي رؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة و وحدة العصور والمصبرات الغذائية نقاوس ، باتنة ، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة ، 2018 / 2019 ص : 126 .

ثانيا : أهمية الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي أهمية بالغة لكل من¹ :

1_ **بالنسبة للموظف** : ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى :

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل : حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها و ما يحيط بها .
- الرغبة في الإبداع و الابتكار فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل ، شرب ، سكن... إلخ و غير المادية من تقدير ، احترام ، أمان وظيفي... إلخ مشبعة بشكل كافي ، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة .
- زيادة مستوى الطموح و التقدم : فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي .
- الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية و غير المادية التي توفرها الوظيفية للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة .

2_ **بالنسبة للمؤسسة** : ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة :

- ارتفاع في مستوى الفعالية و الفاعلية : فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم .
- ارتفاع في الإنتاجية : فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز و تحسين الأداء .
- تخفيض تكاليف الإنتاج : فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل و الإضرابات و الشكاوي إلخ .
- ارتفاع الولاء للمؤسسة : فلما يشعر الموظفون بأن المؤسسة أشبعت حاجاتهم المادية و غير المادية يزيد تعلقهم بمؤسستهم .

3_ **بالنسبة للمجتمع** : ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة :

- ارتفاع معدلات الإنتاج و تحقيق الفعالية الاقتصادية .
- ارتفاع معدلا النمو و التطور للمجتمع .

¹ حمزة و آخرون ، الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين في المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعة و الخدمات بالمنطقة الصناعية كوينين الوادي ، مذكرة ماستر أكاديمي في ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، 2017/2018 ، ص ص : 18-19 .

ثالثا : عناصر الرضا الوظيفي:

إن الرضا عن العمل هو محصاة مجموعة من العناصر تتمثل في ¹ :

- الرضا عن الأجر : إن دور الأجر يؤدي إلى إشباع الحاجات الدنيوية ، و كذلك يعطي الشعور بالأمان ، و يرمز الأجر إلى المكانة الاجتماعية .
- الرضا عن محتوى العمل : إن طبيعة و تكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا كبيرا في تأثيره في رضا الفرد عن عمله .
- الرضا عن فرص الترقية : هناك علاقة طردية بين الترقية و الرضا الوظيفي ، فيمكن القول بأن الترقية الفعلية على رضا الفرد يتوقف على مدى توقع الفرد لها .
- الرضا عن نمط الإشراف : تشير الدراسات إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف و الرضا الوظيفي للمرؤوسين حيث كلما كان المشرف حساسا لحاجات مرؤوسيه و مشاعرهم كسب ولاءهم له و رضاهم عن عملهم .
- الرضا عن جماعة العمل : تؤثر جماعة العمل في رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد، أو مصدر توتر له ، فكلما قل تفاعل مع أفراد آخرين في العمل كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله.
- الرضا عن ساعات العمل : بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة و تزيد من هذا الوقت ، بالقدر الذي يزيد الرضا الوظيفي ، و بالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة و حرية الفرد في استخدامه، بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، و هذا يعتمد على الأهمية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ.
- الرضا عن ظروف العمل : تؤثر ظروف العمل المادية في درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ، و كذلك في رضاه عن العمل .

المطلب الثاني : خصائص الرضا الوظيفي و أنواعه :

أولا : خصائص الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي عدة خصائص نذكر أهمها ² :

- تعدد مفاهيم طرق القياس .

¹ كريمة حجاج، صليحة لكمونة، أثر الرضا الوظيفي على أداء العنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة عينة من المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز ورقلة- فرع تقرت، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال، 2017 / 2018 ، ص ص : 11-12 .

² محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية و التطبيق ، ط (1)، مكتبة الوفاء القانونية ، مصر ، ص ص : 81-82 .

- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي .
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة بالسلوك الإنساني .
- الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول .
- الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل و النظام الاجتماعي .
- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليل على رضاه على العناصر الأخرى .

ثانيا : أنواع الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أنواع وفقا للاعتبارات التالية¹ :

✓ أنواع الرضا الوظيفي وفقا للشمولية :

- أ - الرضا الوظيفي الداخلي : المتعلق بالجوانب الداخلية (الذاتية) و مثل الاعتراف و التقدير و الشعور بالتمكن و الإنجاز و التعبير عن الذات .
- ب - الرضا الوظيفي الخارجي : و يتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل : المدير ، زملاء العمل و طبيعة نط العمل .
- ت- الرضا الكلي العام: و هو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية و الخارجية معا.

✓ أنواع الرضا الوظيفي وفقا للزمن :

- أ- الرضا الوظيفي المتوقع : و يشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
- ب- الرضا الوظيفي الفعلي : يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا .

المطلب الثالث : قياس الرضا الوظيفي:

يمكننا أن نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا و هما :

1-المقاييس الموضوعية : و من بين المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي نجد الغياب و ترك العمل كما يلي² :

- أ - الغياب : يعرف الغياب على أنه عدم حضور العامل إلى مكان العمل فالوقت الذي يتوقع منه الحضور لبرنامج العمل .
- ب - ترك العمل : إن بقاء العامل و استمراره في عمله يعد مؤشرا لرضاه ، وتعلقه بعمله ، عكس ما يشير إليه ترك العمل و تقديسه الاستقالة .

¹ لروي آمال ، مرجع سابق ص : 25 .

² حمزة و آخرون ، مرجع سابق ص. ص : 22-23 .

- 2- المقاييس الذاتية : الأساس في المقاييس الذاتية إعداد الاستبيان الذي يضم أسئلة متباينة توجه إلى الأفراد العاملين بالمؤسسة، الغاية منها الحصول على تقرير من جانب الفرد عن درجة رضاه عن العمل و تعرف بالطريقة المباشرة لاعتمادها على المقابلة كوسيلة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لأي عامل بالمؤسسة ، أن تحديد محتوى الأسئلة التي تتضمنها قوائم الاستقصاء خاضع لطريقتين رئيسيتين¹ :
- أ - تقسيم الحاجات : تتبع قائمة الأسئلة التي يتم تصميمها تقسيما عاما للحاجات الإنسانية كالحاجات الاجتماعية مثلا ...، الغاية منها الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما يتيح العمل من إشباع لمختلف الحاجات المطلوبة، فكل نوع من الحاجات تخصص له عين من الأسئلة.
- ب - تقسيم الخوافز : تتبع قائمة الأسئلة في هذه الطريقة تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل و التي تمثل أحد العوامل المؤثرة في الرضا، كمحتوى العمل، فرص الترقية، الإشراف.... إلخ .

¹ عريون زهية، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، 2006 / 2007 ، ص ص : 121 - 122 .

المبحث الثالث : القيادة التشاركية و الرضا الوظيفي (العلاقة و الأثر)

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية و الرضا الوظيفي و توضيح مدى مساهمة أبعاد القيادة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي و قد قسم هذا المبحث إلى مطلبين.

المطلب الأول :العلاقة بين القيادة التشاركية و الرضا الوظيفي

لقد نال موضوع النمط القيادي و علاقته بالرضا الوظيفي أهمية كبيرة بين الباحثين و الدارسين منذ مطلع السنوات الأخيرة من القرن العشرين حتى الآن نوضح ذلك من خلال ¹ :

- أشارت دراسة سابقة أقيمت في جامعة ميتشغان إلى أن العلاقة وثيقة الارتباط بين النمط القيادي و بين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين ، حيث بدأ جماعة من الباحثين في جامعة ميتشغان بتحديد بعدين للقيادة هما : الاهتمام بالعمل (الإنتاج) و الاهتمام بالعاملين حيث يصف البعد الأول تركيز القائد على الإنتاج والنواحي الفنية في العمل ، أما البعد الثاني فيشير إلى مدى اهتمام القائد بالعاملين و أهمية إشباع حاجاتهم ، وأوضحت تلك الدراسات إلى أن القائد الذي ينمي العلاقة بينه و بين المرؤوسين يكون التأثير واضح على ارتفاع مستوى الرضا لديهم، بينما القائد الذي يتم تركيزه على العمل و الإنتاج و يهمل العاملين ينعكس ذلك على مستوى رضاهم بالانخفاض و النظرة السلبية لذلك القائد، كما دعمت دراسات جامعة اوهايو تلك النتائج ².

و أثبتت الدراسات التي قام بها (لفين و لبيت و هوايت) أن الأفراد في ظل القيادة الأوتوقراطية تتضاءل فرصة تنمية العلاقات بين أفراد المجموعة مما ينعكس على مستوى رضاهم الوظيفي بالسلبية ، بينما في ظل القيادة الديمقراطية تكون معنوية الأفراد مرتفعة حتى عند غياب القائد عن المجموعة مما يدل على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم ، لذلك فإن العلاقة وثيقة بين نوع النمط القيادي الذي يتبعه القائد في المنظمة كم أجل تنظيم العمل بين مستوى رضا الموظفين الوظيفي ، كما أنه تتوقف درجة النجاح في العمل و تحقيق المنظمة لأعمالها وأهدافها على نوعية النمط القيادي ³.

وأشار كنعان (1999) إلى أن العديد من الدراسات تؤكد أن المدير الذي يمارس دوره بشكل ديمقراطي ، يوفر جوا من الرضا لدى العاملين، و يطور شعورا بالتقبل لنمط العلاقات السائدة بين الرئيس و المرؤوس ، في حين

¹ زنون يونس، العاف محمد، أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة-مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس، مذكرة الماستر، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، السنة الجامعية 2016-2017 ص ص: 65-66 .

² صفحي موسى عبد الله، الأنماط القيادية و علاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة الرياض 2011 ص : 29 .

³ أحمد عبد الله الصباب، عبد الحميد ذياب، شكيل غلام، أساسيات الإدارة الحديثة، دار البلاد و الطباعة و النشر، الخرطوم، 2005 ، ص: 157 .

أن التسلط و عدم الاستقلالية و الصراع و الغموض في القرارات الإدارية، تعد عوامل مهمة و مؤثرة في درجة و مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، حيث تعكس سلبا على الموظف بأشكال عدة مثل التقصير في الأداء، أو الشعور بالإحباط، و الخوف و الغضب فيتجه سلوكه إلى العدوانية، و عدم الرغبة في العمل أو محاولة الانتقال إلى عمل آخر، أو كثرة الغياب.

كما أشار الأغبري 2003 أن معرفة القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي سواء في منظمات تجارية أم ، صناعية أم مؤسسات تربوية يعد أمرا في غاية الأهمية ، لأنه يساعد في رفع الكفاءة الإنتاجية من جهة ، و تطوير مخرجات المؤسسة بما يخدم أهدافها من جهة أخرى¹.

أما أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي فهناك أثر واضح للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة من رؤوسين و إداريين و غيرهم كما تسهم في تنظيم العمل المؤسساتي بشكل عام و العمل الإداري بشكل خاص، و قد لخص ليثوود (Leithwood) 1992 هذا الأثر بالنقاط الآتية² :

-تطور أداء العاملين في المؤسسة ، و تحسن مهاراتهم و تشجعهم على العمل الجماعي التعاوني ، و تقلل عزلتهم المهنية، و تدعم التغييرات الثقافية المؤسساتية، و ترسخ ثقافة مهنية لديهم.

-تشجع الرؤوسين على تقديم حلول إبداعية للمشكلات، و تحفزهم على المشاركة في نشاطات جديدة و بذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المؤسسة و أهدافها .

-تشرك الرؤوسين في وضع الأهداف و الرؤية المستقبلية، و تساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لإيجاد تفسيرات و بدائل متعددة لإنجاز الأهداف.

-تشكل من المجتمع المؤسساتي فريقا واحدا يتقاسم المسؤوليات و الصلاحيات، و تضم أمام العاملين آمالا واسعة ممكنة التحقيق و ترسيخ مناخا تعاونيا يبعث على التميز و الإبداع .

¹ أمل محمد سرحان المخلافي، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية و الخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين و علاقتها برضاهم الوظيفي ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات، 2008، ص : 65 .

² [Http://www.mun.ca/educ/ed4361/virtual_academy/campus_a/aleader.html](http://www.mun.ca/educ/ed4361/virtual_academy/campus_a/aleader.html).

المطلب الثاني: مساهمة القيادة التشاركية من خلال أبعادها في تحقيق الرضا الوظيفي :

تكمن مساهمة القيادة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال أبعادها التالية :

- 1) **تفويض السلطة :** تفويض السلطة هي " العملية التي ينقل من خلالها الرئيس الإداري بعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلمظ الاختصاصات المفوضة " إن تفويض السلطة بإمكانه مساعدة القادة على إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين ، مما يوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الإستراتيجية المتصلة بالتخطيط و صناعة القرارات ، مما يزيد الثقة و يساعد على بناء علاقات ايجابية بين القادة و المرؤوسين ، ومن ناحية أخرى يسهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات و اكتساب المهارات لتنمية القدرات الذاتية و يعزز ثقتهم بأنفسهم.
- **أهمية التفويض :** يوفر للقادة الوقت الكافي للقيام بالمهام و الأنشطة ذات الأولويات المهمة و المتصلة بالتخطيط و التطوير الذاتي و التجديد و الابتكار، و يتحمل المرؤوسين نتائج قراراتهم مما يساعد القائد على إتمام و إنجاز الأعمال. و يحصل بالتفويض السيطرة للقائد إذا تم بشكل جيد مع التقويم و المتابعة المستمرة و يعطي مزيداً من الإبداع و التطور حيث يزيد الإنتاج بذلك ، و يعزز التفويض ثقة العاملين بأنفسهم و انتمائهم الوظيفي و إتاحة الفرصة لهم بتحليل المشكلات و إبداء رأيهم و تقديم المقترحات و استغلال مهاراتهم و قدراتهم و زيادة الرضا الوظيفي.

- 2) **المشاركة في اتخاذ القرار :** يمكن تعريف اتخاذ القرارات بأنه " عمل فكري و موضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب من بين بدائل متعددة و متاحة أمام متخذ القرار ، و ذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك، و بما يتماشى مع الظروف الداخلية و الخارجية التي تواجهه متخذ القرار"، و تعرف بأنها " سلسلة الاستجابات الفردية و الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين".

يتفق كثيرون من رجال الإدارة و رجال الفكر الإداري على أنه من الضروري اشتراك المرؤوسين و المواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم ، و ذلك ضماناً لوضوح الرؤية و تبادل الرأي قبل أن تتخذ القرارات ، و يعتبر إشراك القائد للمعين في اتخاذ القرارات من الأمور المهمة حيث أنه يغرس في نفوسهم مبدأ التعاون الاختياري و عدم الإكراه و من ثم يقتنعون بذلك و يلتزمون بالتنفيذ، كما أنه يحقق ديمقراطية الإدارة و عملية اتخاذ القرار الإداري يتطلب توفر الحقائق التي أساسها المعلومات و البيانات و الإحصائيات الدقيقة، و لكي تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة ، فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها: الوقت المتاح، العامل الاقتصادي، المسافة بين الرؤساء و المرؤوسين، و سرية القرارات).

- **أهمية اتخاذ القرار :** إن مفهوم اتخاذ القرار حظي بأهمية استثنائية في مختلف المجالات و الأنشطة الإدارية إذ أنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المدرسة من الاستمرار في ممارسة أنشطتها بكفاءة إدارية عالية ولا سيما أن قائد المدرسة عليه استشراف المستقبل و جمع البيانات و تحليلها بصورة معلومات ثم يصار لتراكمها وإيجاد المعرفة من خلالها لذا فإن قدرة القائد في اتخاذ القرار الناجح يعتمد على سبل استخدامه للمعارف المتاحة و بصورة حكيمة فقد أشار الله تعالى بكتابه العزيز : (ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيرا كثيرا) البقرة 629 .

ويعتبر اتخاذ القرار من أصعب الحالات التي تواجه القائد، لذلك فقد اعتبرت عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، إذ عدم الشروع باتخاذ القرارات أو عدم اتخاذها بالشكل المناسب و الصحيح من شأنه أن يوجد تكريسا للإخفاق و التنصل عن أداء المهام و الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المبتغى إنجازها، فضلا عن تعرض المنظمة للمشكلات و عدم إمكانية مواصلتها لسبل الاستقرار و الاستمرار لاسيما في إطار المنافسة المحتدمة و الظروف التي أفرزتها العولمة.

3) **العلاقات الإنسانية :** هي عبارة عن عملية تنشيط الواقع النفسي للمعلمين داخل المدرسة حتى يتوازن مع الأهداف المرغوبة و من هنا يمكننا أن نفهم بسهولة أن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين و بين تحقيق أهداف المؤسسة. و عرفت بأنها انسجام المعلمين داخل المدرسة بطريقة تدفعهم للتعاون للحصول على أكبر قدر ممكن من الانجاز مع تلبية احتياجاتهم الاجتماعية و الاقتصادية و النفسية .

أهمية العلاقات الإنسانية : إن للعلاقات أهمية كبيرة على الصعيد المجتمعي بشكل عام و على الصعيد التربوي التعليمي بشكل خاص، حيث تساعد الفرد على الاندماج مع المجتمع و القوانين و الأنظمة، كما تساعده على القيام بأداء أدواره التربوية بكفاءة و فاعلية من خلال التفاعل و الانسجام مع مختلف أقطاب العملية التعليمية التربوية، و إرساء قواعد المواد و الاحترام بين مختلف أطرافها، و انطلاقا من أهمية الدور الذي تقوم به العلاقات الإنسانية على مختلف المستويات.

كما أن تهميش الطبيعة الإنسانية للمرؤوسين و عدم إعطائهم الاهتمام اللازم كان له الأثر في فشل النظريات الكلاسيكية التقليدية في الإدارة في تحقيق رغباتها و تطلعاتها بزيادة الإنتاجية.

4) **الاتصال و بناء المعلومات :** يعرف الاتصال الإداري بأنه " عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار و معلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنتقل من خلال وسيلة إلى الطرف الآخر " و الاتصال الفعال عبارة عن إرسال و استقبال الأفكار و المعلومات و يكون أكثر فاعلية عندما يتم فهم الرسالة من قبل المستقبل و تجعله يفكر بأسلوب جيد.

- **أهمية الاتصال الإداري :** إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، و عليه يتوقف بقاؤها. فبدون الاتصال لا يعرف المعلمين ماذا يعمل زملائهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها

ولا يستطيع الأفراد أن يتواصلوا سواء بين بعضهم البعض أو بين الوحدات المختلفة و لا يمكنهم إيصال رغباتهم و أفكارهم للآخرين، و هذا كله يؤدي حتما إلى انهيار المنظمة و من ناحية أخرى فالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل و حصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل و يشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون.

المبحث الرابع: الأدبيات التطبيقية حول القيادة التشاركية والرضا الوظيفي

المطلب الأول: الدراسات السابقة حول القيادة التشاركية:

الدراسة الأولى :

دراسة الطالب: محمد معمري بعنوان " دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر / كوبا بولاية الجلفة" (أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2019/2018

هدفت الدراسة إلى دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة، أي أن الباحث حاول من خلال هذا البحث التعرف على الدور الذي يربط بين استخدام النمط التشاركي كأسلوب إداري حديث وأداء العاملين، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمستشفى، وقــد تم اختيار العينة عن طريق الحصر الشامل للمجتمع والذي تكون من 220 عامل، كمــا استخدم البــاحث الاستبيان والمقابلة، كما تمت الاستعانة بالأسلوب الإحصائي SPSS في التحليل البيانات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات منها

- العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة تفويض السلطة في تحسي — أداء العاملين.
- العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة اتخــــاذ القرار في تحسين أداء العاملين.
- العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة القيادة التشاركية السن، المستوى التعليمي، الخبرة في تحسين أداء العاملين.

الدراسة الثانية:

دراسة الدكتور خالد بن احمد معيوف الشمري بعنوان "درجة ممارسة القيادة التشاركية لدي قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها"، مجلة كلية التربية —جامعة عين شمس. 2020.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، ومقترحات التحسين حيث تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف وتطوير استبانته مكونة من 38 موزعة على 4 مجالات طبق على عينة عشوائية بلغ عددها 364 معلم ومعلمة في المدارس الثانوية توصلت الدراسة إلى عدة الاستنتاجات:

- درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية جاء بدرجة متوسطة.
- من أهم مقترحات تحسين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة مدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن وجهة نظر المعلمين والمعلمات. هو أن يشارك قادة المدارس الثانوية المعلمين في بعض أعمالهم كحخص الانتظار وجدول المناوبات.

الدراسة الثالثة:

دراسة الدكتور حميدي بن سالم الرويثي بعنوان "درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بلبنخ المرضي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية"، (بحث مستل من رسالة دكتوراه، كلية التربية المحلة التربوي، جامعة سوهاج، العدد الخامس والخمسون، السنة الجامعية 2018م).

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية الكشف عن فروق بين استجابات أفراد العينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التشاركية تبعاً لمتغير: الدرجة الكلية، و التعرف على معوقات ممارسة القيادة التشاركية في الجامعات السعودية.

وأجرت الدراسة في كل من جامعة: طيبة والملك سعود وتبوك وتكونت عينة الدراسة من 1199 عضو من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية، استخدمت الاستلانة التي تكونت من 41 عبارة وتضمنت مجالات: المشاركة في صناعة القرار، العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات ومعوقات ممارسة القيادة التشاركية. وتم تحليل البيانات الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية العلوم الاجتماعية ومن توصلت نتائج الدراسة إلى مايلي.

- أن درجة ممارسة القيادة التشاركية بشكل عام في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة عالية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي 0.05 بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة الكليّة لممارسة القيادة التشاركية ومجالاتها تبعاً لمتغير الكلية.

الدراسة الرابعة:

دراسة سمية عودة حسين الحجيج بعنوان " القيادة التشاركية لدي مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين"، (رسالة الماجستير في التربية ، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط حزيران 2019).

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية لمحافظة مأدبا ودرجة تطبيق والمؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من 388 تم اختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة. واستخدمت أداتان لجمع البيانات، الأولى لقياس ممارسة القيادة التشاركية لدي مديري المدارس الحكومية، والثانية لقياس مدي تطبيق أبعاد التميز المؤسسي، وقد تم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما ومن هنا يمكن نستنتج النتائج التالية:

- تمثل درجة ممارسة القيادة التشاركية لدي مديري المدارس الحكومية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية 3.82.

- وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدي مديري المدارس الحكومية ومدي تطبيق أبعاد التميز المؤسسي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية والتميز المؤسسي، تعزي لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول الرضا الوظيفي:

الدراسة الأولى:

دراسة الطالب بروهشام بعنوان الطالب بروهشام " أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدي المرؤوسين المباشرين دراسة ميدانية وحدة العصور والمبصرات الغذائية نقاوس بولاية باتنة"، (أطروح دكتوراه في قسم علوم الاقتصاد تخصص اقتصاد وتسير المؤسسة السنة الجامعية 2018/ 2019).

تهدف هذه الدراسة كونها تتناول موضوعين مهمين في مجال الإدارة وهما: أساليب القيادة والرضا الوظيفي، ومن خلال التجربة العملية التي تبين أهمية القيادة وأثرها على أداء المؤسسات الإنتاجية، وباعتبار أن العنصر البشري هو محور العملية الإدارية ومصدر رئيسي في العملية الإنتاجية، فهو أكثر الموارد إمكانية لتحقيق التميز والتفوق وذلك ما تمت القيادة فعالة له بشكل مستمر ومتكامل، لذا فان الاختيار الأسلوب القيادي الأمثل والذي ينسجم مع قدرات وخبرات وتطلعات العاملين.

ولقد تمثل مجتمع الدراسة في مرؤوسين المباشرين لرؤساء الأقسام بمؤسسة العصير والمصبرات الغذائية نق—اوس حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها 132 مرؤوس مباشر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبي—ان كأداة لجمع المعلومات، وفي هذا الإطار تم توزيع 132 استبيان، ولقد تم استرجاعها كلها. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يتفاوت تأثير الأسلوب القيادي المتبع لدى رؤساء الأقسام في درجة الرضا الوظيفي المرؤوسين—ن المباشرين، لا أن الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر إيجابية في التأثير عليهم.
- هناك تفاوت واضح في العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين لرؤساء الأقسام بما في ذلك الأسلوب القيادي المتبع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 <$) في الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة الدراسة وفقا لمتغيرات السن ومدة الخدمة المؤسسة.

الدراسة الثانية:

دراسة الطالب معروف هواييعنوان " أثر الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي بولاية وهران"، (أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس السنة الجامعية 2016-2017).

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة علاقة الرضا الوظيفي العام بهجرة الأطباء الأخصائيين المستشفيات الجزائرية، وكذا التعرف على أثر أبعاد الرضا الوظيفي العام على هجرة المنظمة وأبعادها باختلاف المتغيرات الشخصية، ومدي مساهمة الرضا الوظيفي العام في التنبؤ بهجرة الأطباء، حيث استخدم الباحث أدوات الدراسة التالية: تحليلمحتوي، المقابلة والاستبيان علي عينة شملت 172 طبيب أخصائي علي مستوى مختلف مص—الح المراكز الاستشفائي الجامعي لوهران، وقد استخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة الرضا الوظيفي العام لدى أفراد العينة الأطباء الأخصائيين منخفضة.
- وجود أثر للتفاعل بين المتغير الرضا الوظيفي على أبعاد هجرة المنظمة لدى الأطباء باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الأقدمية في العمل).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجات الرضا الوظيفي العام—زي لمتغير الجنس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجات الرضا الوظيفي العام تع — زي
لمتغير السن والاقدمية في العمل.

الدراسة الثالثة:

دراسة الطالب صابر بن عيسى بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة أساتذة التربية البدنية والرياضة دراسة ميدانية على مستوى ثانويات بولاية بسكرة"، (أطروحة دكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة، تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي، السنة الجامعية 2018-2019).

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي وجودة الحياة لدى أستاذة التربية البدنية والرياضية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، وكان مجتمعه الدراسة أستاذ التربية البدنية والرياضة لطور الثانوي بولاية بسكرة، واستخدم الباحث طريق —ة الحصر الشامل أي أنه أخذ جميع مفردات المجتمع والبالغ عددهم ب 124 أستاذ، واستخدم الباحث أداتين الحياة مرظمة الصحة العالمية (1997) ترجمة وتعديل وتقنين (عبد المجيد بن صالح حمد المضحى 2017)، و ثم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (spss20) وتوصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي وجودة الحياة لدى أستاذة التربية البدنية والرياضية.

الدراسة الرابعة:

دراسة الطالب إيهاب احمد عويضة بعنوان "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين دراسة ميدانية بمحافظات غزة في المنظمات الأهلية بولاية فلسطين"، (أطروحة ماجستير في الإدارة الأعمال، السنة الجامعية —ة 1429هـ 2008م).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ومحاولة الخروج بتوصيات تعم —ل على تطوير وتحسين مستوى الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، وتحديد مستوى وتحلي —ل وتقييم الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي ذلك طبقا للمتغيرات الشخصية، ومعرفة المشاكل والعوامل التي تعيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية. وقد مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة والتي عددها (1061) مرظمة، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها (80) مرظمة أهلية وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 360 موظف تراوحت بين (مدير المؤسسة، ومدير الفرع، ورئ ي قسم أو منسق، وموظف إداري) وفي

وعامل (، وقد استخدم الباحث أداة لجمع البيانات وهي الاستبانة والتي تكونت من ثلاث أجزاء، حيث تم تخصيص الجزء الأول للمعلومات الشخصية عن الموظف وفيه تسع فقرات، والجزء الثاني للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وفيه ستون فقرة، والجزء الثالث للعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وفيه ثلاثون فقرة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة يقدر 81.76 عبرت عن العينة المستطلعة آراءها.

- وجود مستوى جيد نسبيا لاجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة يقدر 72.65.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين حول الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية محافظات غزة تعزي لمتغيرات الجنس، العمر الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، لمسمى الوظيفي، الراتب.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول دور القيادة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي

الدراسة الأولى:

دراسة الطالبة مريم عصماني بعنوان " القيادة والرضا الوظيفي " بدراسة ميدانية خزينة ولاية ورقلة جامعة قاصدي مرباح، مذكرة لاستكمال شهادة الماستر، شعبة علم الاجتماع والانثروبولوجيا، تخصص تنظيم وعمل، سنة 2017.

هدفت الدراسة الحالية والمعنونة ب: "القيادة ورضا الوظيفي بمؤسسة خزينة ولاية ورقلة" لمحاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك القيادي السائد في مؤسسة الخزينة ورقلة ومستويات الرضا الوظيفي لدى الفاعلين بها. كما هدفت أيضا إلى تحديد العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وولائهم لها. إضافة على ذلك هدفت هذه الدراسة أيضا الكشف عن العلاقة بين تحمل مسؤولية العمل للعمال وزيادة شعورهم بالانتماء لها. وقد جريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2016/2017 على مجتمع بحث مكون من 85 عامل، استخدمنا فيها الطريقة المسح الشامل نظرا لصغرا مجتمع البحث، ما الأدوات التي استخدمت في جمع المعطيات الميدانية فقد تمثلت في الاستمارة كأداة أساسية إضافة إلى الملاحظة كأدوات المساعدة.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ هناك علاقة بين طبيعة العلاقة السائدة ومستويات الرضا الوظيفي بمؤسسة خزينة ولاية ورقلة.

- ✓ تلعب الرقابة المرنة دوراً في استقرار العمال.
- ✓ التفويض يزيد من شعور العمال بالانتماء للمؤسسة.
- ✓ تؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات إلى ضمان الولاء التنظيمي للمؤسسة.

الدراسة الثانية:

دراسة الطالب محمد العيد حند. بعنوان "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا الوظيفي" بولاية الوادي جامعة حمه لخضر. مذكرة الماستر. شعبة علم الاجتماع. تخصص تنظيم وعمل، سنة الجامعية 2015/2014.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وذلك بالإجابة على التساؤل التالي الرئيسي: هل لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار علاقة برضاهم الوظيفي؟ ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث علي أداة استمارة، مع استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لتناسبه مع متطلبات الدراسة، كما استعمل الباحث أسلوب المسح الشامل حيث شمل المسح جميع عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء فرع ولاية الوادي البالغ عددهم 43 عامل وعاملة. حيث أفرزت الدراسة النتائج التالية:

- ✓ توجد علاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضا الوظيفي.
- ✓ توجد علاقة ارتباطيه بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضائهم عن بيئة العمل.
- ✓ توجد علاقة ارتباطيه بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضائهم عن الأجر.
- ✓ توجد علاقة ارتباطيه بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضائهم عن الوظيفة.

خلاصة الفصل الأول :

من خلال عرضنا للفصل الأول نستخلص أن موضوع القيادة التشاركية لها دور فعال في إحياء المؤسسة وتفعيل دورها للنهوض بأعطياتها الخدمية، كما أن القائد الإداري التشاركي يمثل عنصراً أساسياً هاماً في كل مراحل التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويتضح ذلك خاصة في تنسيق جهود الجماعات وإضفاء روح التعاون والعمل على تحقيق التفاهم من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

وكما تطرقنا إلى المبحث الثاني إلى مفهوم الرضا الوظيفي بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويتفاعل فيها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وانتمائه وتفاعله مع جماعة العمل وبيئته العمل الداخلية والخارجية، إن الهدف من قياس الرضا الوظيفي هو التعرف على مستوى ودرجة ما يتمتع به الأفراد من الارتباط بالعمل، والأسباب الكامنة وراء عدم الارتباط وفي الأخير الهدف من الرضا الوظيفي هو كسب ولاء الأفراد العاملين بالمنظمة، وربط أهداف الفرد بالهدف المنظمة.

أما المبحث الثالث والرابع فتطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة والعلاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي والتي تناولت الموضوع من جوانب مختلفة غير أنها تتفق مجملها بنسبة كبيرة على أن الرضا الوظيفي والقيادة التشاركية مترابطان.

الفصل الثاني
دراسة حالة المديرية العملية
لاتصالات الجزائر
- بالوادي -

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الجزء النظري الذي يتناول ماهية القيادة التشاركية و الرضا و الوظيفي بجميع جوانبها ،سنحاول في هذا الفصل التعريف بمؤسسة محل ال دراسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وإسقاط المفاهيم النظرية حول القيادة التشاركية و الرضا الوظيفي على هذه المؤسسة ،حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما :

- المبحث الأول:نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر .
- المبحث الثاني: الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي .

المبحث الأول: نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر

المطلب الأول : نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات.

و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات.

و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم¹



الشكل رقم 1.2: شبكة اتصال للهاتف النقال

المصدر : الموقع الرسمي للشركة www.at.dz

1 من وثائق المؤسسة.

- قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003¹.

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هـ ذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة².

أولا : أهداف مجمع اتصالات الجزائر

الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر³: سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

ثانيا: نشاطات مجمع اتصالات الجزائر

و تتمحور نشاطات المجمع حول:⁴

-تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية .

¹ من وثائق المؤسسة.

² من وثائق المؤسسة.

³ من وثائق المؤسسة.

⁴ من وثائق المؤسسة.

-تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

-إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

ثالثا : فروع مجمع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات

.فقد تم إنشاء **فرع اتصالات الجزائر "موبيليس"** : مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي

النقل في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

كما يظم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو **اتصالات الجزائر للانترنت "جواب"** مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذوالسرعة الفائقة .

وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني،

الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...الخ) مبروطة حاليا شبكات الانترنت *Intranet* بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب".

اتصالات الجزائر الفضائية : المختصة بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

رابعا : الإطار القانوني لمجمع اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد

والمواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص

على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال

اجتماعي المقدّر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11

ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083.

وفي إطار تعزيز و تنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع لها

مختصة، لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف

النقل وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع تسيير فروعها وهم على التوالي

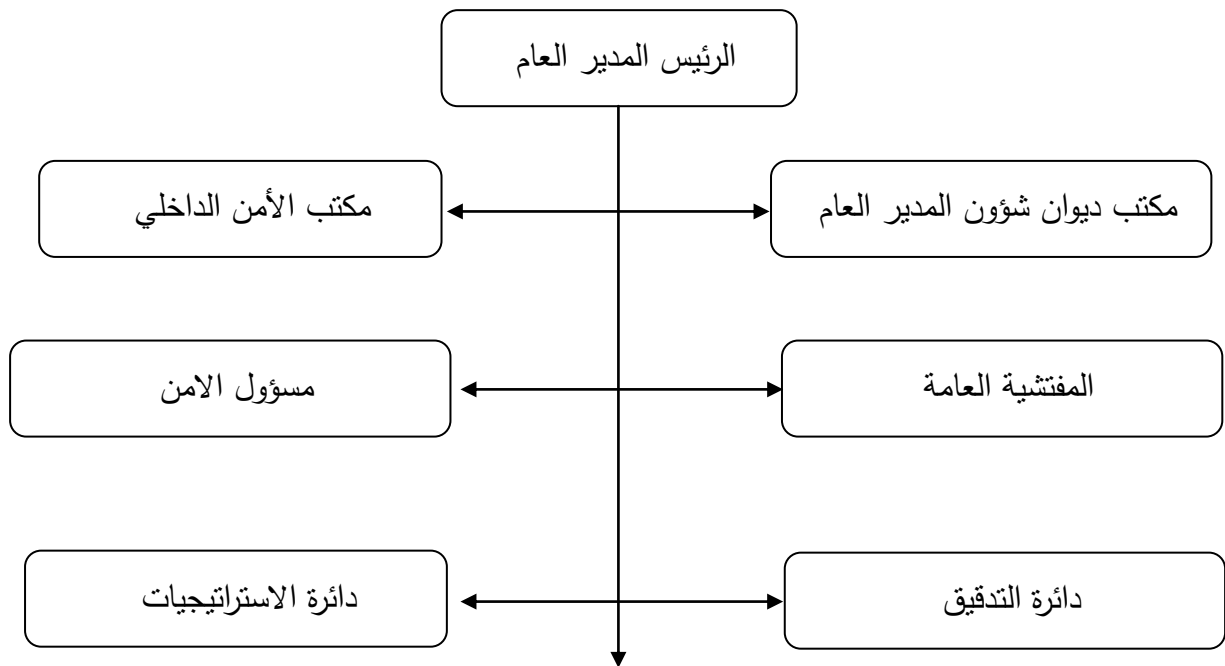
الفصل الثاني دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

* اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس": مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال.

* اتصالات الجزائر الفضائية *ATS RevSat* : مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي ب : 1000.000.000 دينار مختصة في شبكة الساتل.

و الشكل أسفله يوضح الأقسام الجديدة للمديرية العامة لاتصالات الجزائر

الشكل رقم 2.2 : التنظيم الهيكلي الجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر



الهيكل المرتبطة بالرئيس المدير العام هي :

- ديوان الرئيس المدير العام.
- المفتشية العامة .
- دائرة التدقيق الداخلي.
- دائرة الاستراتيجيات .
- دائرة الأمن الداخلي للمؤسسة.
- المكلف بأمن نظم المعلومات .

قطب المهام والدعم: يتكون من ثلاث أقسام و خمس مديريات :

- دائرة الموارد البشرية .
- دائرة المحاسبة و المالية .
- دائرة نظم المعلومات .
- مديرية المشتريات و الإمداد.
- مديرية الوسائل والممتلكات.
- مديرية الشؤون القانونية .
- مديرية تأمين المداخل.
- مديرية التحصيل .

قطب البنى التحتية والشبكات: يتكون من قسمين و ثلاث مديريات و مؤسسة وطنية كالتالي :

- دائرة شبكات النقل .
- دائرة شبكات النفاذ.
- مديرية الشبكة الأساسية .
- مديرية استغلال المنصات .
- مديرية الطاقة .
- المؤسسة الوطنية لصيانة ومراقبة الشبكات .

القطب التجاري و التسويق والابتكار: و تتكون من قسم و خمس مديريات و وحدة البحث والتطوير

- دائرة التسويق والاتصال .
- المديرية التجارية العامة .
- المديرية التجارية للشركات.
- مديرية الدعم التجاري .
- مديرية الربط و التنظيم.
- مديرية الخدمات .
- وحدة البحث والتطوير .

المطلب الثاني: نبذة على المديرية العملية بالوادي

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من اتصالات في ولاية الوادي لرضا عملائها وسهولة المعاملات بينا لمؤسسات اقتصادية التي يتعامل معها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة، ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإلى مهام ونشاطاتها، وكذلك سنستطرق إلى الأهمية وأهداف المؤسسة.

أولاً: تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي :

تمتاز انطلاقاً الرسمية لمجموعات اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتحة من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إنفاذ مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماماً لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيها المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوي والأجدر خاصة مع فتح سوق اتصالات لتعلم المنافسة .

ثانياً: دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي

المدير العملي: ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات التي

إمضاءها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كلاً للمؤسسة وممتلكاتها

تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير ، رئيس مصلحة الأمن و مكلف بالاتصال و العلاقات العامة :

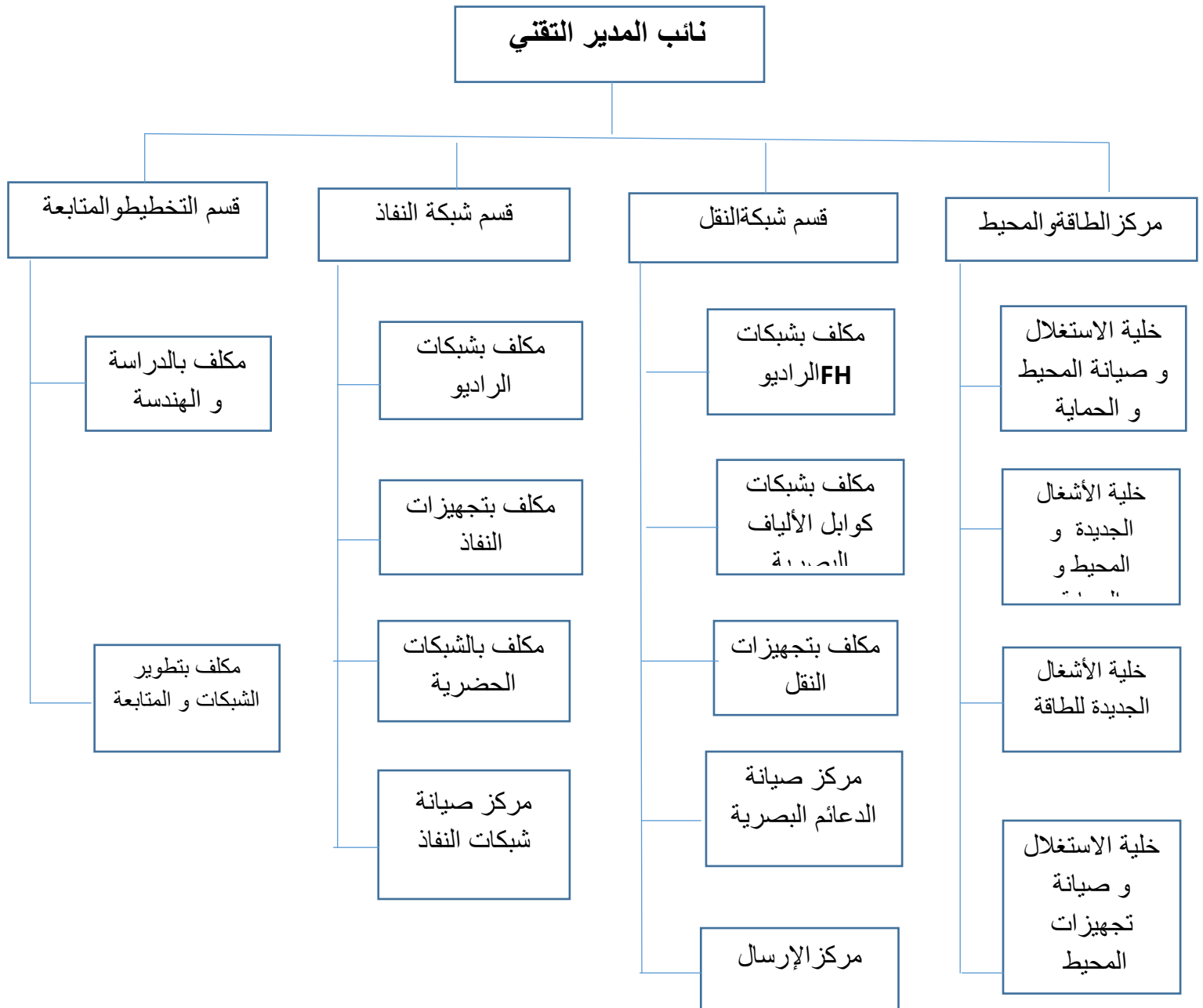
- نيابة المديرية التقنية.
- نيابة المديرية التجارية.
- نيابة المديرية للمهام و الدعم.



وتتألفنيابة المديرية التقنية منثلاثة أقسام، ومركز للطاقة والمحيط :

- قسم شبكة النفاذ.
- قسم شبكة النقل.
- قسم التخطيط والمتابعة .
- مركز الطاقة و المحيط .

الشكل رقم 4.2: أقسام و مصالح المديرية العملية بالوادي



مما سبق، فإن المهام الموكلة للجميع مكونة من نيابة المديرية التقني تنقسم وفقاً لآراء اتوالأنشطة التالية .

1- بالنسبة لقسم التخطيط والمتابعة:

وتتمثل مهمات هذه الإدارة " مطور " للهيكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعلم مستو بالمديرية العملية بشكل رئيسي وبصورة رئيسية في:

- تطوير قواعد بيانات شبكات الاتصالات في المديرية العملية سواء النفاذ ، النقل أو الطاقة و المحيط .
- دراسة تطور الطلب على الخدمات (الصوت والبيانات) من قبل البلديات و الدوائر .
- التخطيط للبنية التحتية للاتصالات اللازمة للرد بشكل موثوق وموثوق على طلبات زبائن الشركة ، من خلال وضع خطة التكليف لعل أساسا مشتركة مع المصالح التقنية (النفاذ ، النقل والطاقة) والمصالح التجارية علم مستوى المديرية العملية .

- ومتابعة تركيب هذا البنية التحتية في أوقات وأماكن محددة ، وفقا لخطة العمل .

- ونقل هذا البنية التحتية إلى المصالح التقنية (النفاذ ، النقل ، والطاقة الأساسية) لتشغيلها وصيانتها

2- قسم شبكة النفاذ:

بالنسبة لقسم الشبكة ، فإن مهمات هذا القسم " الدعم " إلى البنية التحتية لشبكة النفاذ علم مستو بالمديرية العملية و تتركز أساسا على:

- تشغيل وصيانة شبكة النفاذ الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات) .

- وسيتم إنجاز هذا العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية ، وهي : فإن مهمات هذه الإدارة " دعم "

للبنية التحتية لشبكة النقل علم مستو بالدائرة الانتخابية هي أساسا وبصورة رئيسية على : تشغيل وصيانة شبكة الصرف الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات) .

- وسيتم إنجاز هذا العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية ، وهي :

CMRA : مركز صيانة معدات شبكات النفاذ .

CMP : مركز صيانة والإنتاج .

3- قسم شبكة النقل :

مهام قسم شبكة النقل بالدرجة الأولى " الدعم " إلى البنية التحتية لشبكة النقل علم مستو بالمديرية العملية و تتركز أساسا على:

- تشغيل وصيانة شبكة النقل الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات) .

الفصل الثاني دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

-وسيتمايخاز هذا العمل لتفيا لمدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي: فإنهما مهذا الإدارة "دعم"

للبنات التحتية لشبكة النقل علم مستو بالمديرية العملية هي أساسا بصورة رئيسية على:

CMSO: مركز صيانة الدعائم البصرية.

CT: مركز الإرسال .

-4- مركز الطاقة و المحيط :

و يتمثلها بهذا المركز كذلك في "الدعم" فيا لها كالأساسية للشبكة في جميع مكوناتها (النفاذ والنقل) علم مستو بالمديرية

العملية بشكلا أساسيا وخاصة فيما يتعلق بـ:

-تشغيل وصيانة معدات و تجهيزات الطاقة الحالية: البطاريات، المموجات و المعدلات، المولدات.

نيابة المديرية التجارية :

في هذا التنظيم الهيكلي الجديد ، يتم دمج جميع الهياكل التجارية في مديرية فرعية واحدة ألا و هي : نيابة المديرية التجارية .

نيابة المديرية التجارية هو استمرارية و امتداد للقطب التجاري بالمركزي المكلف بالتسويق والابتكار على المستوى

المحلي . وتغطي كل شعبة فرعية تجارية محددة بجملة من الإجراءات. وهي مسؤولة عن تنفيذ إستراتيجية العمل

للشركة. كما تقترح خطة عمل محلية تمكنها من تحقيق الأهداف المحددة لها.

و تتألف نيابة المديرية التجارية من أربع أقسام :

-قسم التخطيط و المتابعة.

-قسم المبيعات.

-قسم الشركات .

-قسم الدعائم التجارية .

الشكل رقم 5.2: أقسام و مصالح نيابة المديرية التجارية الفرعية للمديرية العملية بالوادي

نائب المدير التجاري

قسم المبيعات :

هذا القسم يتأكد من أن الزبون يحظى برعاية جيدة في جميع أنحاء العملية التجارية برمتها (ما قبل البيع والمبيعات وما بعد البيع). و هذا موكل إليه ثلاث مهام رئيسية هي:

1. إدارة الشبكة التجارية وعلاقة الزبائن و العملاء: إنها مسألة ضمان رضا العملاء عن طريق الحركة التجارية و متابعة مختلف العروض التجارية ، و السهر على حسن سير الهياكل التجارية (الوسائل البشرية والمادية) ومتابعة معالجة الشكاوى.

2. البيع والتنبؤ: ينطوي ذلك على وضع النهج الضروري لتعزيز المبيعات واستكشاف عملاء جدد من أجل تحقيق الأهداف المحددة في خطة العمل السنوية.

3 - إدارة المخزون: هي مسألة ضمان توريد المنتجات التجارية للوكالات التجارية وتوقع الاحتياجات.

قسم الشركات

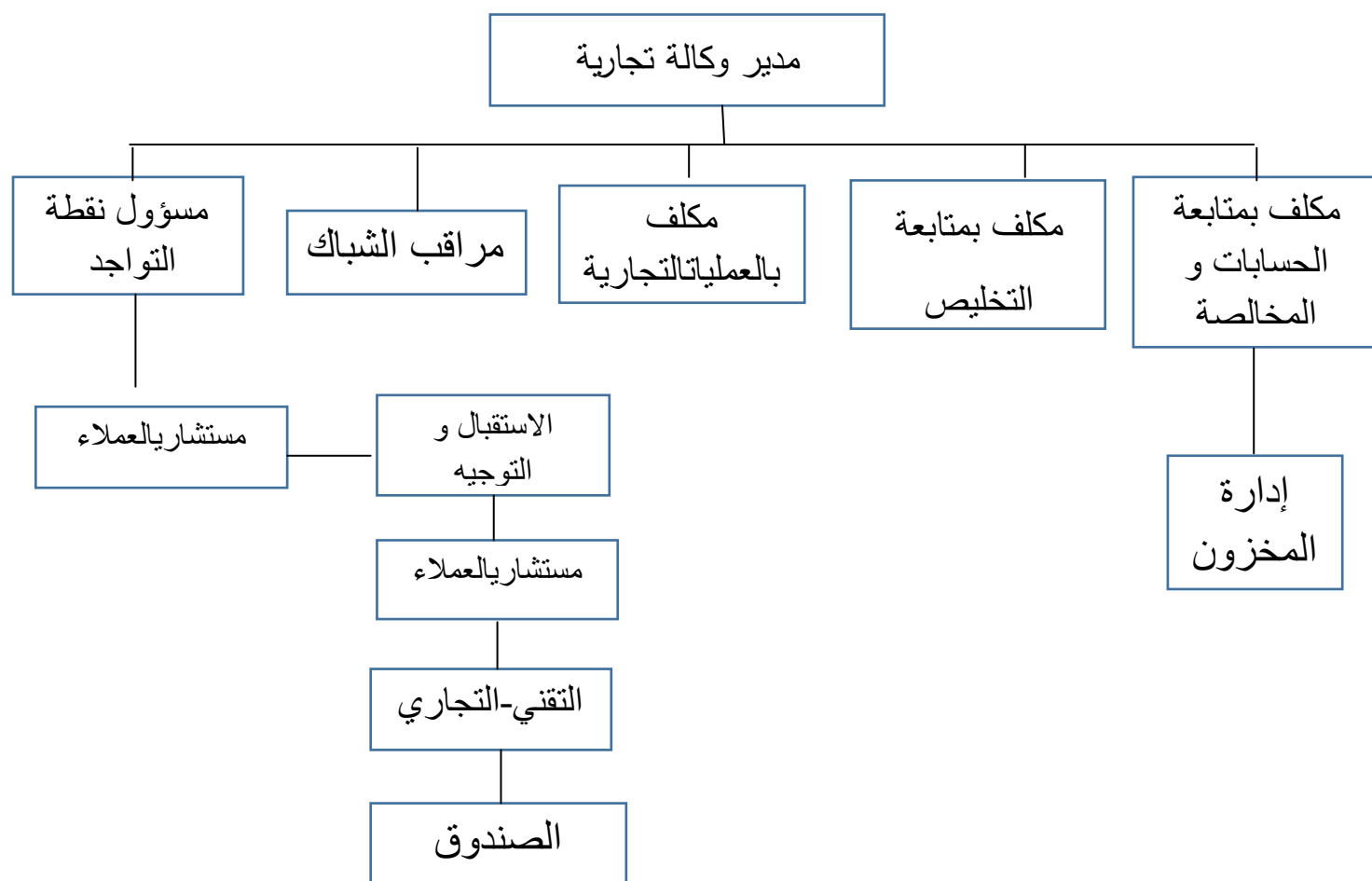
هذا القسم يخطط وينظم ويرصد تنفيذ إجراءات (ك الشركات الكبرى و الصغرى و المؤسسات و المديريات العمومية و كذا الجماعات المحلية كالبلدية و الولاية) . وهو يدعم طلبات العملاء المهنية: عروض محددة، وتجهيز الطلبات، ودراسة الاحتياجات، وما إلى ذلك. كما تقوم بمراقبة عملية الفوترة والتحصيل

وتنسق عملية تزويد المعدات لهذه الفئة من الزبائن مع المديرية المركزية للشركات على مستوى المديرية العامة و كذا الهياكل الأخرى المعنية.

قسم الدعاى التجارية :

هذا القسم يضمّن التشغيل السليم لنظم المعلومات و الفواتير على المستوى المحلي (المديرية العملية ، الوكالات التجارية ، نقاط التواجد ، الخ) فضلا عن المتابعة التصحيحية ل لأخطاء الواردة في تشغيل نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة . وهي مسؤولة أيضا عن مراقبة معاملة الفوترة والدفعات عن السنة المالية الحالية.

الشكل رقم 6.2: المخطط التنظيمي لهيئة الاتصالات التجارية ونقطة التواجد

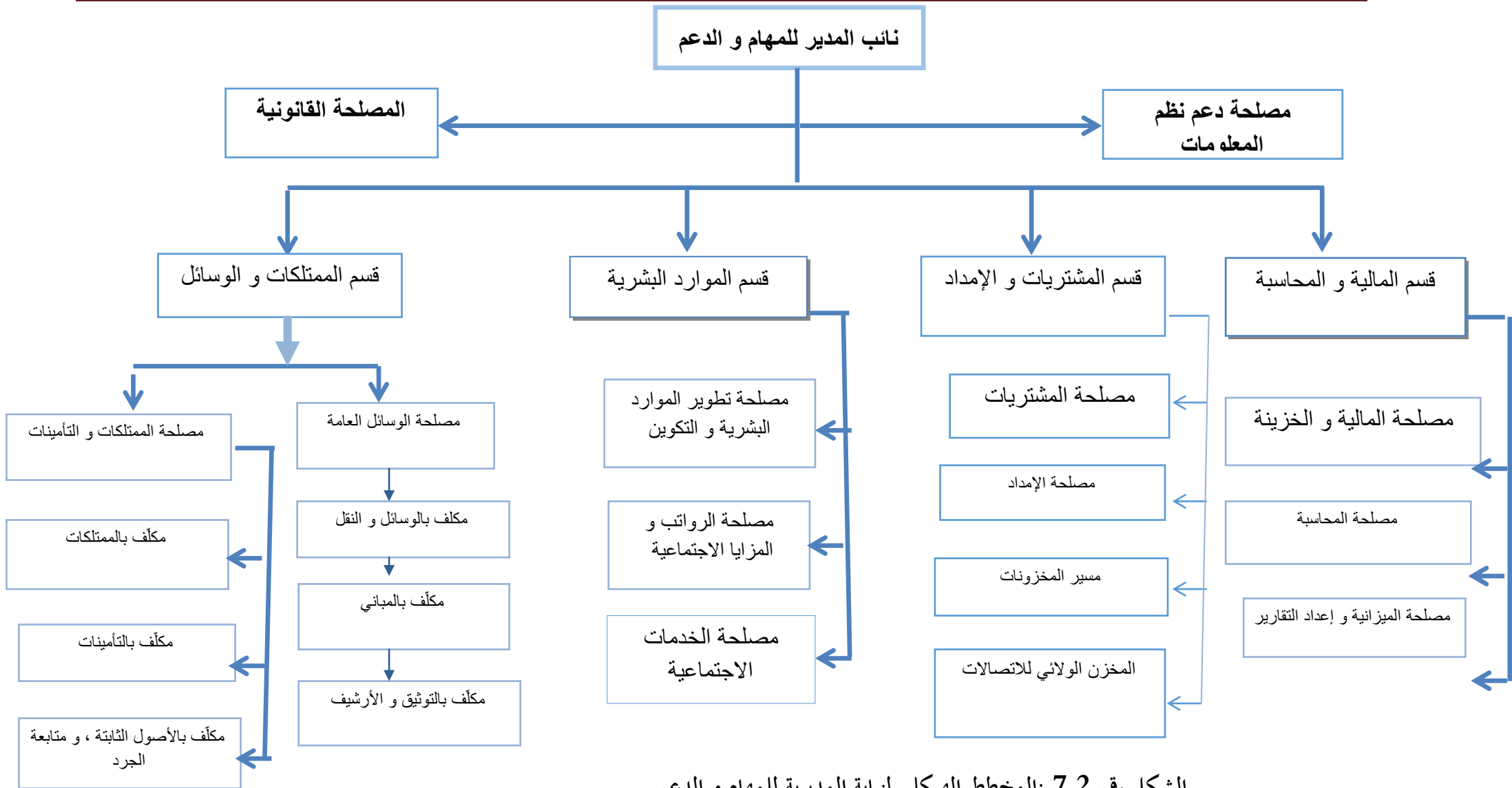


نيابة المديرية للمهام و الدعم :

وتتألف نيابة المديرية للمهام و الدعم منالتالي:

- قسم المالية والمحاسبة.
- قسم المشترياتوالإمداد.
- قسمالمواردالبشرية.
- قسم الممتلكات و الوسائل.
- المصلحة القانونية.
- مصلحة دعم نظم المعلومات .

يعرفالمخططالميكلي لنيابة المديرية للمهام و الدعم علماالحوالتالي:



الشكل رقم 7.2: المخطط الهيكلي لنيابة المديرية للمهام و الدعم

1.3 مهام نائب المدير للمهام و الدعم:

نائب المدير للمهام و الدعم هو المسؤول عن تنفيذ إستراتيجية الشركة في مجالات الدعم و الإمداد سواء من جانب الموارد البشرية أو الوسائل اللوجيستكية... إلى غير ذلك من وسائل الإمداد. وفي هذا السياق، تقترح خطة عمل على الصعيد المحلي تمكنه من تحقيق الأهداف المحددة لها.

4. المصلحة القانونية :

1.4 مهامها: المصلحة القانونية ، هي المسؤولية في المقام الأول على :

- إصدار الفتاوى القانونية ضمن حدود اختصاصها بشأن دفاتر الشروط ، المناقصات ، العقود و الاتفاقيات و ذلك ضمن حدود النظام الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- إدارة المنازعات و التكفل بها .

5. مصلحة دعم نظم المعلومات :

1.5 مهامها: مصلحة دعم نظم المعلومات مكلف أساسا ب :

- توفير وتركيب صيانة حضيرة الإعلام الآلي على مستوى المديرية العملية.
- ضمان تطبيق سياسة امن المعلومات على مستوى حضيرة الإعلام الآلي و جميع الأجهزة المرتبطة بالشبكة المعلوماتية للمديرية العملية و كذا جميع مراكزها.

6. قسم المشتريات و الإمداد:

1.6 مهامه: رئيس قسم المشتريات والإمداد ، هو المسؤول الرئيسي عن:

- ضمان اقتناء التآثيث والتجهيزات و المعدات وفقا للإجراءات والأنظمة المعمول بها في اتصالات الجزائر و ذلك لتحسين نوعية الخدمة بأقل تكلفة.
- رصد تنفيذ الالتزامات تجاه الشركاء، ولا سيما فيما يتعلق بتسديد الفواتير.

الفصل الثاني دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

- ضمان السيطرة والتحكم الدقيق لحركة المخزونات على مستوى المخزن الولائي للاتصالات، لضمان تقييم وترشيد استهلاكها.

رئيس مصلحة المشتريات: هو المسؤول أساسا عن:

- ضمان اقتناء المعدات (تجهيزات، آلات ، والخدمات)
- متابعة تسديد فواتير الموردين .
- ضمان نقل المعدات للمراكز و المصالح طالبي التجهيزات بالمديرية العملية .

رئيس مصلحة الإمداد: هو المسؤول أساسا عن:

- التكفل التام بالاحتياجات المعترّعتها لجميع الهياكل والمراكز المرفقة.
- ضمان متابعة تخصيص المركبات الثقيلة والمعدات كل على حدا.
- ضمان الامتثال للبنود التعاقدية مع الموردين.

مسير المخزونات: هو المسؤول الأول عن :

- استقبال المقتنيات و المشتريات .
- إدارة وتحسين العرض على مستوى المخزونات (للإعلام ولفت انتباه مسؤولي المراكز عند نفاذ مخزون أي مادة)
- ضمان وثوقية المخزونات .
- تزويد المصالح بجميع المعدات اللازمة لأداء المديرية العملية على نحو سليم.

7. قسم المالية والمحاسبة

1.7 - مهامه : قسم المالية والمحاسبة هو المسؤول أساسا عن:

- التحقق والصادقة على صحة جميع المعاملات المالية المنفذة ومدى مطابقتها على البيانات المالية وفقا للمعايير والمبادئ المحاسبية المعمول بها.

الفصل الثاني دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

- ضمان متابعة مدى احترام الميزانية .
- والتحقق من صحة التقارير الشهرية وإرسالها إلى دائرة المالية والمحاسبة المركزية بالمديرية العامة .
- ضمان متابعة الوضع النقدي للخزينة على مستوى المديرية العملية .
- وضمان الرقابة المالية على الوكالات التجارية و نقاط التواجد التابعة لها بالمديرية العملية.
- مراقبة العمليات المالية التي يقوم بها المكلف بالتحصيل والمكلف بالحسابات المرفقة إداريا بالوكالة التجارية ووظيفيا بقسم المالية والمحاسبة .

رئيس مصلحة المالية والخزينة : هو المسؤول الرئيسي عن:

- مراقبة مدى مطابقة ملفات الدفع مع إجراءات عقود اتصالات الجزائر واللوائح المعمول بها في الشركة.
- إدارة سجلات الدفع ومتابعة الخزينة.
- التأكد بانتظام من تحويل الأموال اليومية من قبل الوكالات التجارية و نقاط التواجد التابعة لها على مستوى المديرية العملية مع الحرص على اكتمال المبالغ المدفوعة.
- مراقبة الأداء السليم لحسابات المديرية العملية وضمان الامتثال للأنظمة الضريبية المعمول بها.
- الإشراف والرقابة على العمليات المالية التي تتم على مستوى الوكالات التجارية و نقاط التواجد التابعة لها على مستوى المديرية العملية .

رئيس مصلحة المحاسبة : هو مكلف أساسا بـ:

- تتولى مسؤولية السجلات المحاسبية العادية لجميع المعاملات المالية التي تقوم بها المديرية العملية.
- يضمن تسجيل جميع المعاملات المالية على مستوى نظام المعلومات المحاسبي و المالي للشركة .
- ORACLE/FINANCE

- ضمان أن جميع السجلات المحاسبية متسقة ومصادق عليها.
- التحقق من موثوقية البيانات المالية للمديرية العملية.

رئيس مصلحة الميزانية وإعداد التقارير : يتولى المسؤولية الرئيسية عن ذلك:

- مراقبة مدى مطابقة الإجراءات التي نفذت بالمقارنة مع الإجراءات المدرجة في الميزانية.
- الامتثال لخطة الميزانية التي المصادق عليها من قبل دائرة المالية والمحاسبة المركزية على المديرية العملية .
- ضمان إعداد التقارير المالية للمديرية العملية من خلال تضمين العمليات التي تقوم بها الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها وهذا بعد المراقبة الدائمة لعملياتها (تتطلب هذه العملية تعاون رئيس مصلحة المالية والخزينة و رئيس مصلحة المحاسبة وهو ما يمثل أيضا اتصالات اليومية مع الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها بالمديرية العملية .

8 قسم الموارد البشرية

1.8. مهام رئيس قسم الموارد البشرية : هو المسؤول أساسا عن :

- التنسيق بين مختلف أنشطة الموظفين داخل المديرية العملية ، بما في ذلك التوظيف والاستقبال ، الاندماج، والتعيين، والترقية، والنقل... إلخ.
- تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي فرضتها المديرية العامة في هذا الاتجاه.
- القيام، لأغراض المديرية العامة، بتحليل وإجراء دراسات عن تطوير الوظائف وكذا الموارد البشرية .
- التعاون مع المستوى المركزي على المشورة والمساعدة بشأن ممارسات ونظم إدارة الموارد البشرية إلى المهيرين و موظفي المديرية العملية .

رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتدريب : هو المكلف المسؤول أساسا بـ:

- تنفيذ الإجراءات التنظيمية لضمان توافر الموارد البشرية المؤهلة وضمان تطورها.
- ضمان تحديث إحصاءات الموظفين وتحديثها وإضفاء الطابع الرسمي على لوحة المديرية العملية .
- المشاركة مع المديرية العامة في تصميم برامج التطوير الوظيفي (تطوير أدوات تقييم الموظفين والإشراف على عملية التقييم)
- إدارة المخططات التنظيمية على أساس الإعدادات والنسب المحددة والتحقق من صحة من قبل المديرية العامة.
- ضمان التطبيق الموحد للأنظمة والحرص على تنفيذها.
- ضمان متابعة ومراقبة شروط تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.
- تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية الناشئة عن الخطة الوظيفية للمديرية العملية.
- رصد ومراقبة العمليات التكوينية .
- تقديم المساعدة لمختلف الهياكل و المصالح لتنظيم العمليات التكوينية من أجل إضفاء الصبغة الرسمية.
- متابعة إجراءات التمهين و التربصات التطبيقية .

رئيس مصلحة الرواتب والهزايا الاجتماعية : هي المسؤولة في المقام الأول عن:

- ضمان إعداد واستغلال كشوف المرتبات و وثائق الأجور ومعالجة شكاوى الموظفين بهذا الخصوص .
- إعداد كشوف المرتبات لجميع موظفي المديرية العملية.
- الحفاظ على السجلات الإدارية للموظفين.
- ضمان العلاقات مع طب العمل والمؤسسات الخارجية (صندوق الضمان الاجتماعي ، صندوق المعاشات ... إلخ).

رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية:

يكون رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية مرتبطا إداريا بقسم إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية ووظيفيا إلى لجنة المشاركة الوطنية للشركة ، و هي المسؤولة بشكل رئيسي عن تنفيذ البرامج على مستوى المديرية العملية المسطرة من قبل لجنة المشاركة.

المطلب الثالث: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي

أولا : مهام المديرية العملية بالوادي

ويمكن تلخيص مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي فيما يلي:

- توفير كل وسائل الاتصال؛
- تعتبر المركز الإداري لأداء الخدمات وتمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط مختلفة من الهواتف النقالة وصيانتها؛
- عقد الصفقات والتكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها؛
- مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالوكالة التجارية وأقسامها ومراكز الإنتاج؛
- تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الإنترنت؛
- إنجاز الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية.

ثانيا : نشاطات المديرية العملية بالوادي

تتوزع نشاطاتها على ثلاثة ميادين:

- * بالنسبة للشركاء: تطمح مؤسسة الاتصالات دائما إلى استحقاق دعم شركائها وذلك بالمحافظة على أموالها.
- * بالنسبة للزبون: تسعى إلى كسب زبائنهم بتوفير أعلى مستوى للخدمات.
- * بالنسبة للعمال: توفير شروط العمل ومنها المنافسة لتحسين الإنتاج والخدمات كما تهتم المؤسسة أيضا بالاستجابة إلى كل المستلزمات الناتجة عن هذه الخدمات.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق أهدافها من خلال أهميتها في المجتمع

أولا : أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر

- المساهمة في تنمية المجتمع إعلاميا جزائري؛
- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيد الوطني والدولي لاتصالات؛

الفصل الثاني دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

- المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات؛
- المساهمة في تعزيز الشبكة الناشطة في السوق باعتبارها المتعاملا التاريخي قطاعا لاتصالات تافيا الجزائر؛
- المساهمة في تنويع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقه؛
- المساهمة في تقديم الاستعلامات والشروطات للزبائن وكذا تكفل بعملية البيع المباشر للمنتجات.

ثانيا : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

- تمويل مصالح اتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
 - تطوير واستمرار وتسيير شبكات اتصالات العامة والخاصة؛
 - إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات؛
 - ضمان مجموع شرائط جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء؛
 - توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق؛
 - الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيا تجديده استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة.
 - الترويج والتسويق وخدمة بيع عوفا سر رضا العملاء؛
 - وضع وتطوير وتشغيل شبكات اتصالات عبر الأقمار الصناعية (اتصالات إنمارسات، والمحطات الطرفية ونظام اتصالات الشخصية المتنقلة العالمية....) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية؛
 - سيطرة اتصالات الجزائر وبقاتها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق من خلال نشاطاتها تغطيتها لأغلبية مستهلكيها؛
 - تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن دراستها؛
 - تكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن؛
 - معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في آجالها؛
 - متابعة طلبات الخطوط الهاتفية لمؤقتة قبل انتهاء آجالها؛
 - دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات تعلم مستو بالوكالة التجارية.
- ثالثا: الأهداف الإستراتيجية لاتصالات الجزائر

- ✓ على الصعيد التقني : بداية نشر الشبكة الجامعة التي تسمى *Backbone* مبنية على قواعد تكنولوجيا حديثة ، وجديدة ومؤمنة جدا (*DW.DN.IP./NPLS*) وذات مرونة ومستوى الربط العالي بضمانات *QOS* وموازاة انتقال الشبكات الموجودة نحو معايير جديدة للاتصالات .
- ✓ على الصعيد التجاري : إعطاء دفع جديد إلى المنتج ونوعية الخدمات المقدمة والمصالح ذات قيمة ، وكذا جعل متعاملين إستراتيجيين وطنيين أو دوليين في بعض دوائر الاختصاص مثل الانترنت (*XDSL*) *VOIP* مع مراعاة سياسة تسوية التسعيرة الموحدة .
- ✓ على الصعيد التنظيمي : وضعت اتصالات الجزائر اندماجية الأهداف والتكفل بالزبائن للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة ، وكذا الزبائن المحليين ، وهذا لتوفير سياسة الاتصال والإعلام داخل وخارج شبكات الاتصال وهذا بوضع أداة تسير تجاري وتقني بأنظمة إلكترونية ، ذات تأدية جد مرتفعة لتحسين النظام الداخلي¹ .

رابعا : مؤهلات اتصالات الجزائر في المحيط الاقتصادي الجديد:

- خبرة كبيرة في استثمار شبكات الاتصالات؛
- وجود قوة تجارية تقنية عبر كامل التراب الوطني ؛
- توفر لهم الخدمات الكاملة في معظم حلقات سوق الاتصالات الذي يمد التنافسية على المنتج؛
- تكوين شركاء ذو امتياز في شركات كبرى تخضع للتجاوب لكل احتياجات الزبائن؛
- وجود شركة اتصالات الجزائر عبر كافة التراب الوطني² .

¹ من وثائق المؤسسة.

² من وثائق المؤسسة.

المبحث الثاني : الدراسة الميدانية لمؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

بعد أن تطرقنا في الفصل النظري إلى الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، والتي اشتملت على، القيادة التشاركية من حيث كونها متغيرا مفسر ومتنبأ بالرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية فإننا سنعمل في هذا الفصل على إسقاط تلك المفاهيم على مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عبر استبيان لآراء عينة من الأفراد.

المطلوب الأول : مجتمع وعينة و أدوات الدراسة

يتوقف تحديد المنهجية التطبيقية للدراسة، التعرف أولا على مجتمع الدراسة، والتي تشمل كيفية جمع البيانات، ثم التأكد من صدق وثبات الأداة المعتمدة في الدراسة .

1 - مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من مختلف الموظفين والعمال العاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

2 - عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية من عمال وموظفين مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي بلغ عددها 48 مفردة وزعت عليهم استبانة بغرض التعرف على العلاقة بين مستويات الالتزام بالقيادة التشاركية على الرضا الوظيفي.

الجدول رقم: (1-2) توزيع الاستثمارات

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الملغاة	عدد الاستثمارات القابلة للتحليل
48	48	00	48

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss25

3- مقياس مجالات متغيرات الدراسة

لتحديد الاتجاه العام يتعين وصف مجالات سلم ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في الدراسة كالتالي:

الجدول رقم : (2-2) سلم ليكرت الخماسي ومجالاته

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	2	3	4	5
اتجاه ضعيف جدا	اتجاه ضعيف	اتجاه متوسط	اتجاه موجب	اتجاه موجب

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss25

تم الاعتماد على السلم الخماسي في استبيان الدراسة، حيث قسمت مجالاته كما هو موضح في الجدول .

4- جدول توزيع العبارات

الجدول رقم : (2-3) توزيع عبارات الاستبيان للمتغير المستقل والتابع

الأبعاد	العبارات
المتغير المستقل	
تفويض السلطة العاملين	1 إلى 7
مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	8 إلى 14
العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين	15 إلى 21
الاتصال مع العاملين ونشر المعلومات	22 إلى 28
المتغير التابع	
الرضا الوظيفي	29 إلى 38

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss25

5- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة :

الدراسة الإحصائية تتطلب تدرجا يبدأ بالتعرف أولا على متغيرات الدراسة من حيث طبيعة توزيع توزيعاته - ومتوسطاتها وكذا انحرافات المعيارية، بما يعطي إطارا عاما لها لتوزيع الأبعاد بحسب عينة الدراسة. حيث سننعمد في دراستنا الوصفية هذه على الأدوات التي من شأنها الإجابة على فرضيات الدراسة .

5-1 الإحصاءات الوصفية المستخدمة:

- التكرارات : لتحديد عدد المستقيمين وتكرار إجاباتهم في عينة الدراسة.
- النسب المئوية : لتحديد النسب المئوية لآرائهم في المؤسسة لدى عينة الدراسة .
- المتوسط الحسابي : ويعتبر المؤشر الأكثر أهمية لقياس المواضع المركزية، كما يستخدم بكثرة في مختلف الدراسات الإحصائية
- الانحراف المعياري: يعتبر من أهم مقاييس التشتت لأنه يمكننا من التعرف على مدى تشتت العبارات عن وسطها .

5-2 الاختبارات والاستدلالية الإحصائية المستخدمة :

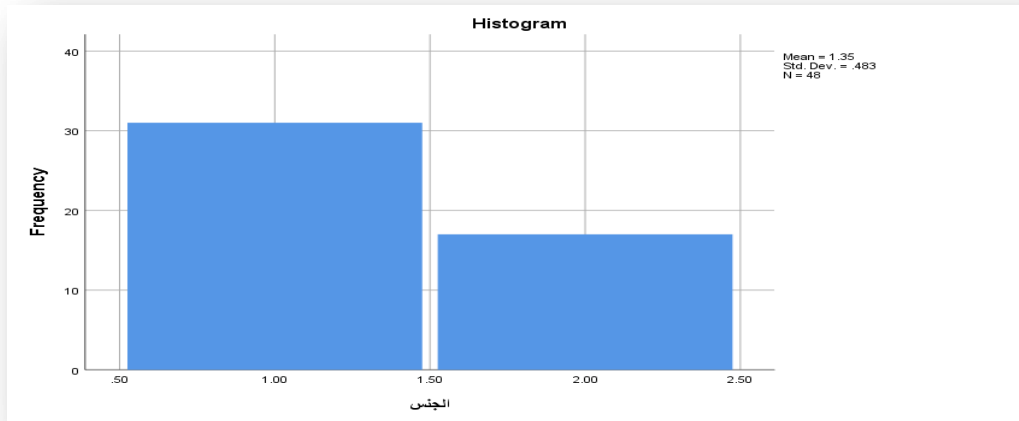
- الفاكرومباخ: ويستعمل للتأكد من الاتساق الداخلي بين عبارات فقرات الاستبيان .
- معامل الارتباط الرتبي (سبيرمان): وهو مقياس للعلاقة الثنائية الخطية بين متغيرين .
- اختبار كلومنجروفسميرنوف: للتعرف على طبيعة توزيع البيانات .
- الرسومات البيانية : للتعرف على شكل توزيع البيانات .

المطلب الثاني : تحليل المعلومات الشخصية

توزيع المتغيرات الشخصية :

1.1. بحسب جنس :

الشكل (8.2) : يوضح تكرار العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss25

الجدول رقم (4.2) نسبة التكرار بحسب جنس العينة

الجنس	التكرار للعبارة	نسبة التكرار %	النسبة التراكمية للتكرار %
ذكور	31	64.6	64.6
إناث	17	35.4	35.4
	48	100.0	100.0

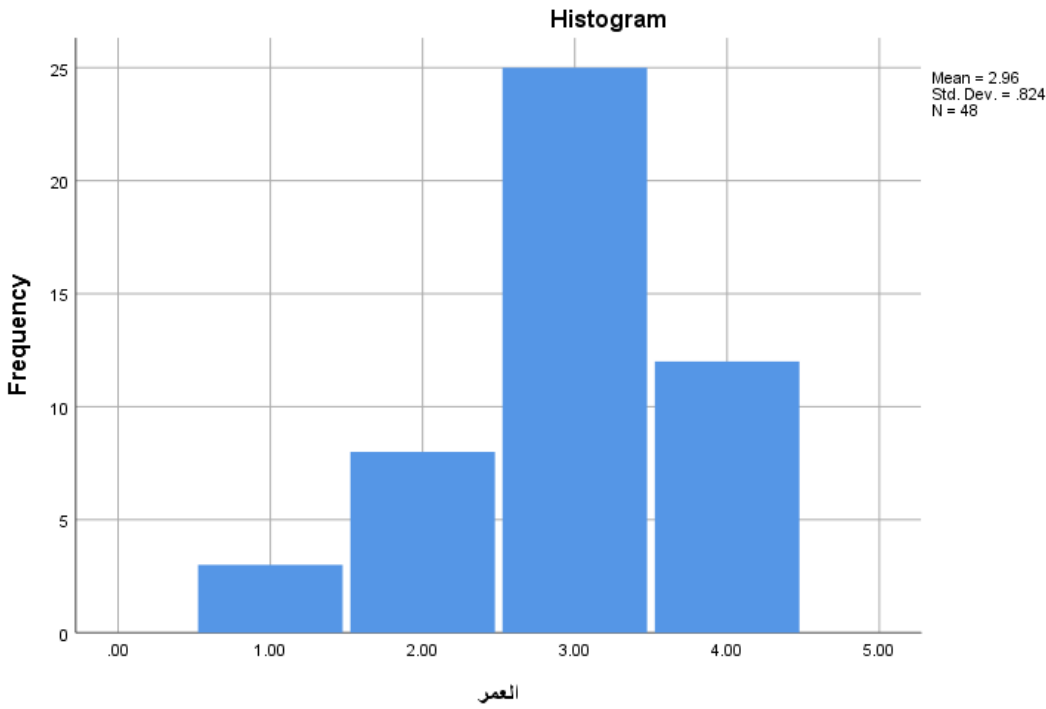
المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss25

التعليق على الجدول :

بلغت نسبة الذكور 64.6% مقابل 35.4% فقط للإناث،

2.1. بحسب العمر

الشكل (9.2) : يوضح تكرار العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss25

الجدول رقم (5.2) الفئة العمرية الأكثر ترددا في عينة الدراسة

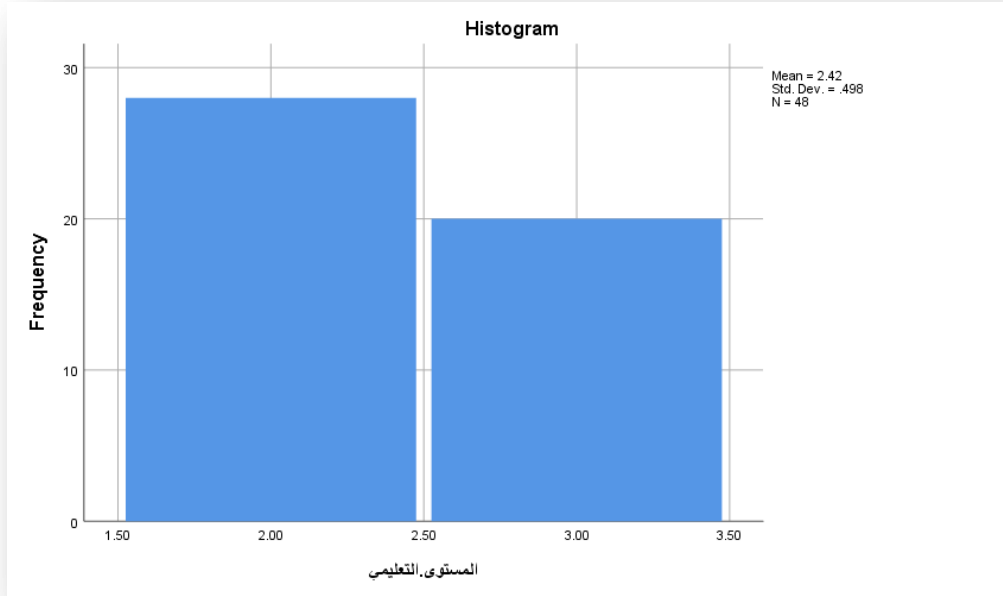
العمر	التكرار للعبارة	نسبة التكرار %	النسبة التراكمية للتكرار %
اقل من 20 سنة	3	6.3	6.3
من 21 إلى 30 سنة	8	16.7	16.7
من 31 إلى 40 سنة	25	52.1	52.1
أكثر من 40 سنة	12	25.0	25.0
Total	48	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss25

التعليق: مثلت الفئة العمرية بين 31 إلى 40 سنة الفئة الأكثر ترددا في عينة الدراسة بنسبة وصلت 52.1 %.

1.3. بحسب المستوى التعليمي

الشكل (10.2) : يوضح تكرار العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss25

الجدول رقم (6.2) الفئة المهنية الأهم في عينة الدراسة

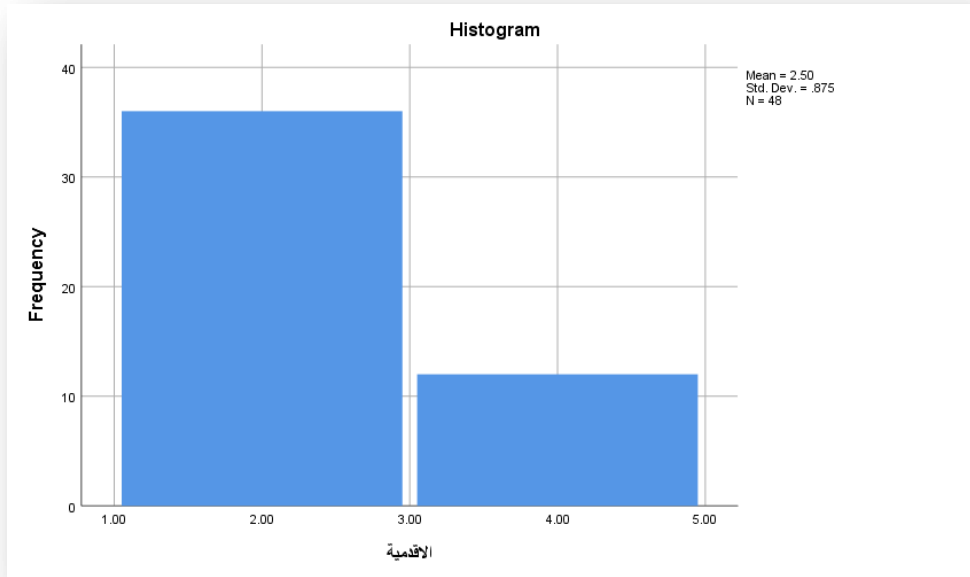
المستوى التعليمي	التكرار للعبارة	نسبة التكرار %	النسبة التراكمية للتكرار %
مهني	28	58.3	58.3
ليسانس	20	41.7	41.7
Total	48	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss25

التعليق: مثلت الفئة التقنية (المهنية) النسبة الأهم في عينة الدراسة بـ 58.3 بالمئة.

4.1. بحسب سنوات الخبرة (الأقدمية)

الشكل (11.2) : يوضح تكرار العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss25

الجدول رقم (7.2) سنوات الخبرة الأهم في عينة الدراسة

الأقدمية	التكرار للعبارة	نسبة التكرار %	النسبة التراكمية للتكرار %
من 5 إلى 10 سنوات	36	75.0	75.0
أكثر من 15 سنة	12	25.0	25.0
Total	48	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss25

التعليق:

سجلت نسبة ذوي الخبرة التي تتراوح من 5 إلى 10 سنوات التردد الأهم في عينة الدراسة بنسبة وصلت إلى 75 %.

الفصل الثاني دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

المطلب الثالث : مناقشة النتائج الميدانية

الجزء الأول : الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة ودراسة الاتجاه العام :

أولا . الدراسة الوصفية للمتغير المستقل (القيادة التشاركية)

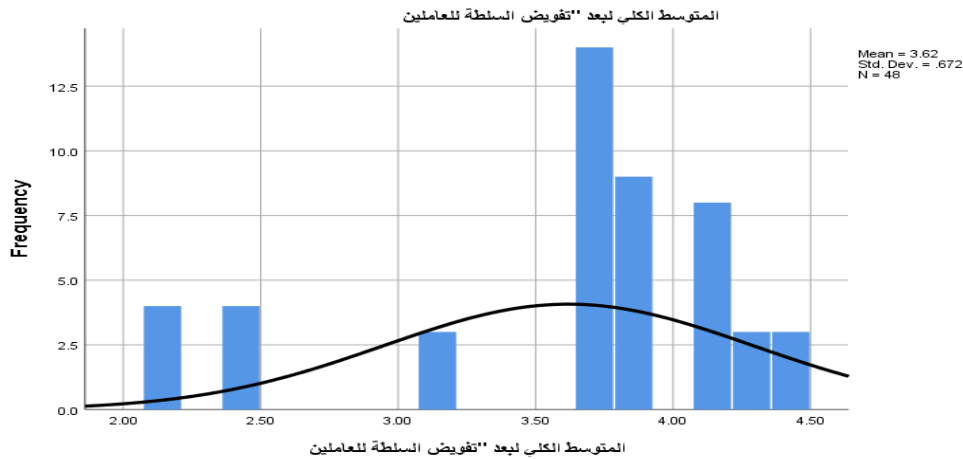
1-1 بعد تفويض السلطة

الجدول رقم (8.2) : تحليل الاتجاه العام لمفردات عبارات تفويض السلطة

عبارات تفويض السلطة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتبة	الاتجاه العام
تبادر إدارة المؤسسة بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين	3.9375	.56139	3	اتجاه موجب
تسمح المؤسسة للعاملين بأخذ دور قيادي بحسب ما يوكّل إليهم منهم	4.1250	.33422	1	اتجاه موجب
تتم مراعاة قدرات العاملين عند توزيع المسؤوليات	3.7917	1.38316	7	اتجاه موجب
تفويض جزء من المسؤولية لرفعة من معروياتي	3.9583	.54415	2	اتجاه موجب
تمنح إدارة المؤسسة للعاملين صلاحيات تكافئ مع مسؤوليات المناطة إليهم	3.0208	1.02084	8	اتجاه موجب
يتم تحديد المهام والمسؤوليات بالمؤسسة بدقة	3.0208	1.08156	8	اتجاه موجب
تعطي إدارة المؤسسة الحرية في تحديد الأهداف الخاصة بوظيفتي ضمن سياق أهداف المؤسسة	3.4792	1.01036	6	اتجاه موجب
المتوسط الكلي لبعده " تفويض السلطة للعاملين	3.6190	.67157	5	اتجاه موجب

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss25

الشكل رقم : (12.2) يوضح المتوسط العام لبعده تفويض السلطة



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Spss25

الفصل الثاني دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

التعليق على الجدول :

سجلت عبارات البعد اختلافا في قيمها بين المتوسط والمرتفع، حيث جاءت عبارة "تسمح المؤسسة للعاملين بأخذ دور قيادي بحسب ما يوكّل إليهم منهمام" لتحل في المرتبة الأولى بواقع 4.1250 ضمن سلم ليكرتخ ماسيو بانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح 0.33422 بما يدل على توافق أفراد العينة حول العبارة. في حين سجلت العبارة "تمنح إدارة المؤسسة للعاملين صلاحية متكافئة مع مسؤوليات المنوطة إليهم" القيمة الأقل بواقع 3.0208 وبانحراف معياري بلغ 1.0815. أما بقية العبارات فسجلت اتجاهها موجبا متوسطا في شكلها العام بما أتاح الوصول إلى اتجاه متوسطا يعكس رأي العينة حول البعد 3.6190 وضمن انحراف معياري 0.67157. حيث يمكن استخلاص نتيجة وصفية مفادها أن العينة لا ترى بان المؤسسة محل الدراسة تضطلع بما يكفي في التزامها القيادة التشاركية .

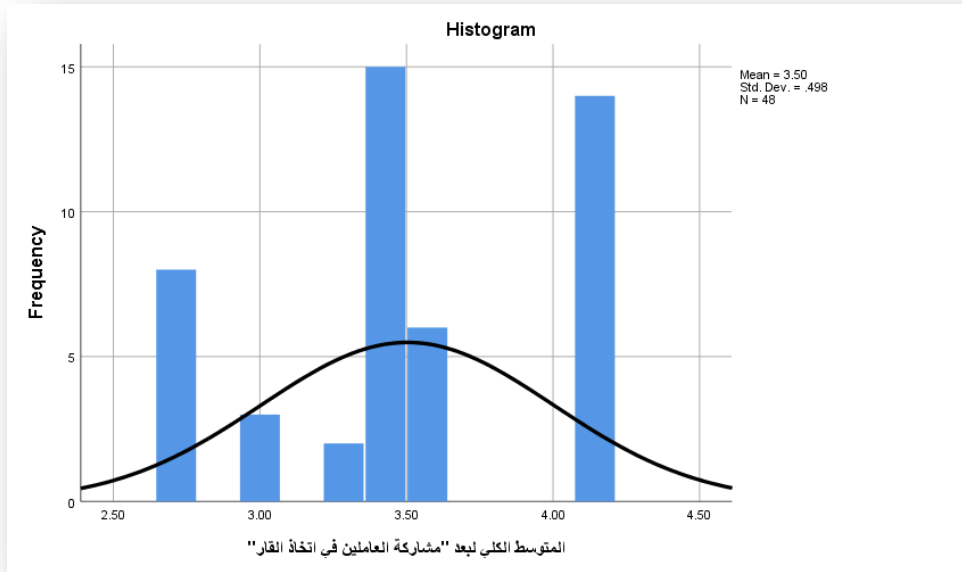
2-1 بعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

الجدول رقم (9.2): تحليل الاتجاه العام لمفردات عبارات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

عبارات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
تشركي إدارة المؤسسة في عملية التخطيط	3.7917	.71335	1	اتجاه موجب
تشركي إدارة المؤسسة في حل مشكلات العمل	3.4583	.50353	6	اتجاه موجب
تحتفي إدارة المؤسسة خلال الاجتماعات على توزيع العمل مع الآخرين	3.6250	1.23124	3	اتجاه موجب
يتم اخذ آراء و أفكار العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات	3.5000	.61885	5	اتجاه موجب
وضوح المسؤوليات و الأهداف يعطي الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات	3.6667	.47639	2	اتجاه موجب
يتمتع العاملون بدرجة كبيرة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم	3.3958	.60983		اتجاه موجب
تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العاملين في تحديد سياسات وبرامج المؤسسة و تنفيذها	3.0833	1.04847	7	اتجاه موجب
المتوسط الكلي لبعد "مشاركة العاملين في اتخاذ القرار"	3.5030	.49836	4	اتجاه موجب

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss25

الشكل رقم : (13.2) يوضح المتوسط العام لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss25

التعليق على الجدول :

سجلت عبارات البعد اختلافا في قيمها بين المتوسط والمرتفع، حيث جاءت عبارة "تشركي إدارة المؤسسة في عملية التخطيط" لتحل في المرتبة الأولى بواقع 3.7917 ضمن سلم ليكرت خماسي بانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح 0.7136 بما يدل على توافق أفراد العينة حول العبارة. في حين سجلت العبارة "تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العاملين في تحديد سياسات وبرامج المؤسسة و تنفيذها" القيمة الأقل بواقع 3.458 وبانحراف معياري بلغ 0.503 أما بقية العبارات فسجلت اتجاهها موجبا متوسطا في شكلها العام بما أتاح الوصول إلى اتجاه متوسطا يعكس رأي العينة حول البعد 3.5030 وضمن انحراف معياري 0.498. حيث يمكن استخلاص نتيجة وصفية مفادها أن العينة لا ترى بان المؤسسة محل الدراسة تضطلع بما يكفي في التزامها بمحددات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

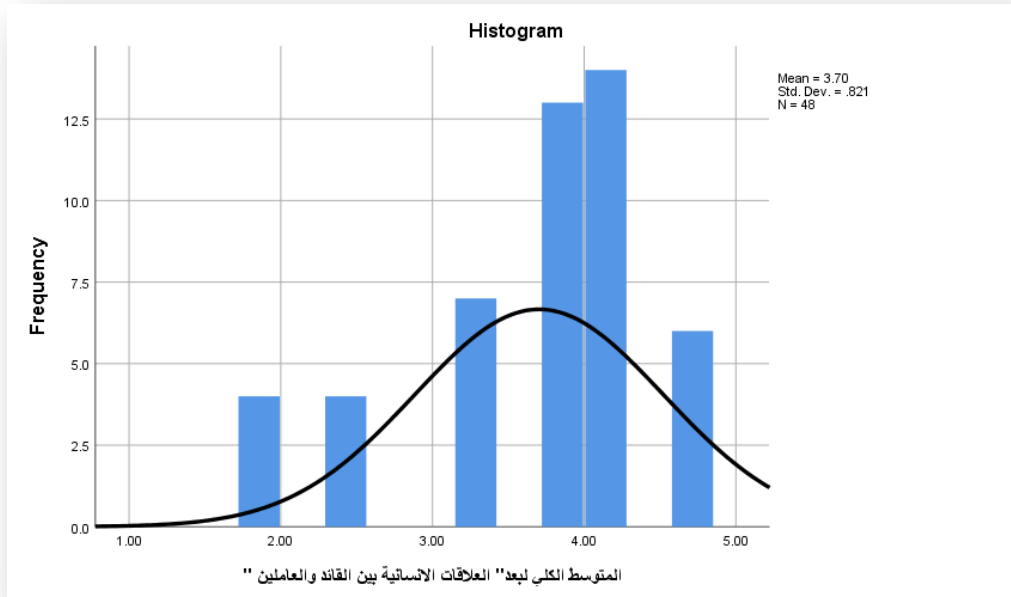
3-1 بعد العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين

الجدول رقم (10.2) : تحليل الاتجاه العام لمفردات العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين

عبارات العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
تتحم إدارة المؤسسة بتطبيق العدل بين العاملين عند توزيع المهام	3.0000	.71459	7	اتجاه موجب
تحرص إدارة المؤسسة على بث شعور الأمن و الاستقرار لدى العاملين	3.8125	.64102	3	اتجاه موجب
توجد ثقة بين إدارة المؤسسة والعاملين و جو من الاحترام المتبادل	3.9167	1.19988	2	اتجاه موجب
تستخدم إدارة المؤسسة أساليب تنافسية في بيئة العمل مشجعة	3.2708	1.21585	6	اتجاه موجب
تؤمن إدارة المؤسسة بمبدأ العلاقة الإنسانية و بقيمة الفرد	3.8542	1.47301	4	اتجاه موجب
تقوم إدارة المؤسسة برفع الروح المعنوية للمرؤوسين و تحفيز العاملين على روح الفريق	3.9167	1.12672	2	اتجاه موجب
تقوم إدارة المؤسسة بمساعدة العاملين على تطوير مهاراتهم من خلال إتاحة فرص النمو المهني	4.1458	.65199	1	اتجاه موجب
المتوسط الكلي لبعد "العلاقات الإنسانية بين القائد و العاملين"	3.7024	.82083	5	اتجاه موجب

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على Spss25

الشكل رقم : (14.2) يوضح المتوسط العام للعلاقات الإنسانية بين القائد و العاملين



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على Spss25

الفصل الثاني دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

التعليق على الجدول :

سجلت عبارات البعد اختلافا في قيمها غلب عليها الاتجاه المرتفع، حيث جاءت عبارة "تقوم إدارة المؤسسة بمساعدة العاملين على تطوير مهاراتهم من خلال إتاحة فرص النمو المهني" لتحل في المرتبة الأولى بمتوسط 4.1458 ضمن سلم ليكرت خماسي وبانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح 0.6519 بما يدل على توافق أفراد العينة حول العبارة . في حين سجلت العبارة "تتم إدارة المؤسسة بتطبيق العدل بين العاملين عند توزيع المهام" القيمة الأقل بمتوسط 3.000 وبانحراف معياري بلغ 0.7145. أما بقية العبارات فسجلت اتجاهها موجبا مرتفعا في شكلها العام، بما أتاح الوصول إلى اتجاه قوي يعكس رأي العينة حول البعد بمتوسط 3.7024 وضمن انحراف معياري 0.82083. حيث يمكن استخلاص نتيجة وصفية مفادها أن العينة ترى بان المؤسسة محل الدراسة تضطلع بما يكفي في التزامها بمحددات العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين.

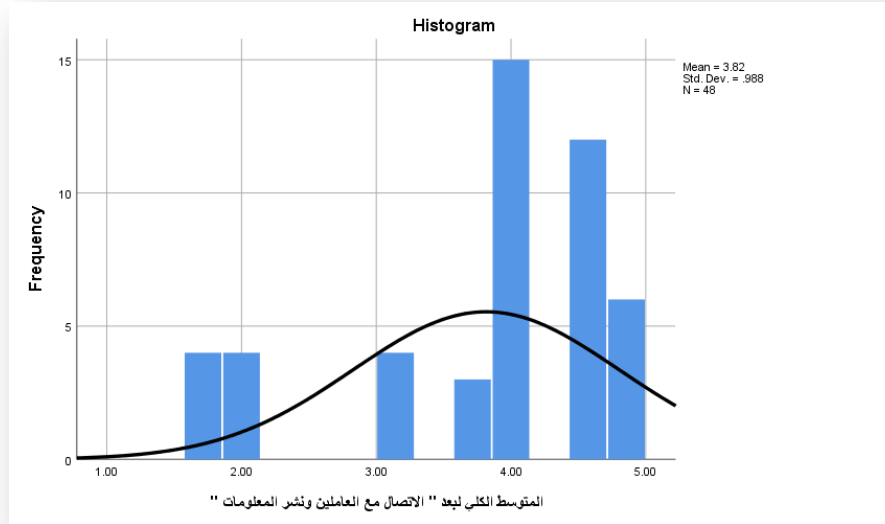
1-4 بعد الاتصال مع العاملين ونشر المعلومات

الجدول رقم (11.2) : تحليل الاتجاه العام لمفردات الاتصال مع العاملين ونشر المعلومات

عبارات الاتصال مع العاملين ونشر المعلومات	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
تقوم إدارة المؤسسة بتسهيل الاتصالات مع العاملين	4.3542	1.12021	1	اتجاه موجب
تعمل إدارة المؤسسة على توضيح الأدوار للعاملين	3.9167	1.12672	2	اتجاه موجب
تختار المؤسسة الألفاظ المناسبة أثناء النقاش مع العاملين	3.8750	.60582	3	اتجاه موجب
تتم إدارة المؤسسة بمعرفة شكاوى العاملين وتعمل على حلها	3.4792	1.30449	7	اتجاه موجب
توفر إدارة المؤسسة جميع المعلومات والبيانات المتعلقة بالوظيفة الخاصة بي	3.8125	1.46819	5	اتجاه موجب
تشجع إدارة المؤسسة العاملين على العمل بروح الفريق	3.4792	1.36817	7	اتجاه موجب
تنشر إدارة المؤسسة جميع المعلومات المستخدمة من أجل التكيف معها	3.7917	1.09074	6	اتجاه موجب
المتوسط الكلي لبعد "الاتصال مع العاملين ونشر المعلومات"	3.8155	.98797	4	اتجاه موجب

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على Spss25

الشكل رقم : (15.2) يوضح المتوسط العام لاتصال العاملين و نشر المعلومات



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على Spss25

التعليق على الجدول :

سجلت عبارات البعد اختلافا في قيمها غلب عليها الاتجاه المرتفع، حيث جاءت عبارة "تقوم إدارة المؤسسة بتسهيل الاتصال مع العاملين" لتحل في المرتبة الأولى بمتوسط 4.352 ضمن سلم ليكرت خماسي وبانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح 1.12021 بما يدل على توافق أفراد العينة حول العبارة. في حين سجلت العبارة "تشجع إدارة المؤسسة العاملين على العمل بروح الفريق" القيمة الأقل بمتوسط 13.4792 وبانحراف معياري بلغ 1.3049 أما بقية العبارات فسجلت اتجاهها موجبا مرتفعا في شكلها العام، بما أتاح الوصول إلى اتجاه قوي يعكس رأي العينة حول البعد بمتوسط 3.8155 وضمن انحراف معياري 0.98797. حيث يمكن استخلاص نتيجة وصفية مفادها أن العينة ترى بان المؤسسة محل الدراسة تضطلع بما يكفي في التزامها بمحددات الاتصال مع العاملين ونشر المعلومات.

الفصل الثاني دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

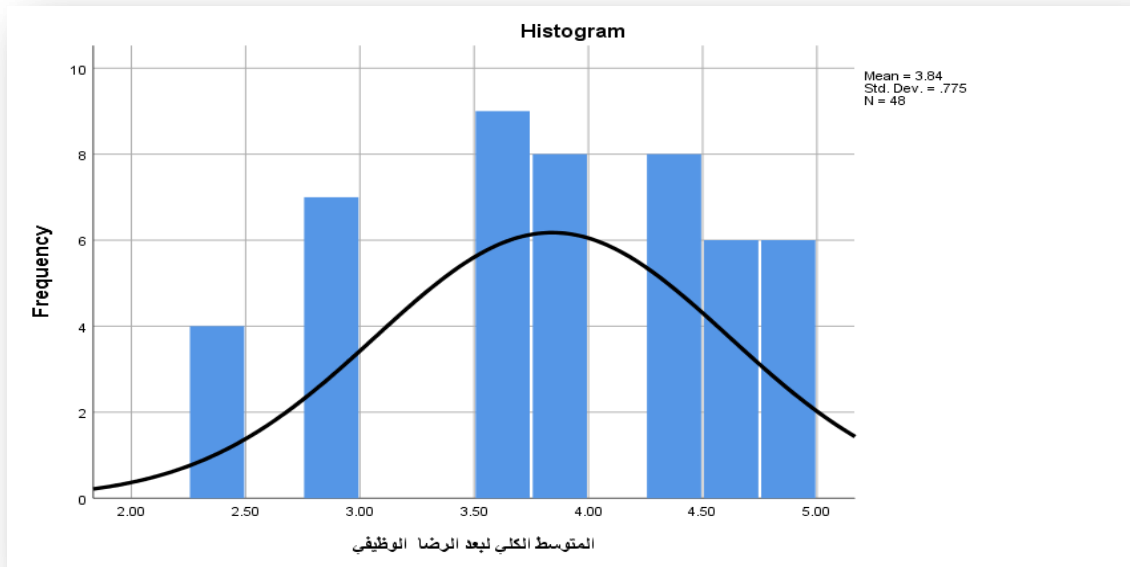
ثانيا .الدراسة الوصفية للمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

الجدول رقم (12.2) : تحليل الاتجاه العام لمفردات عبارات الرضا الوظيفي

عبارات الرضا الوظيفي	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
يتناسب راتي مع طبيعة عملي	3.3750	1.23124	10	
يشبع راتي حاجاتي ومتطلباتي	3.8750	.60582	5	
تعمل إدارة المؤسسة على حل مشكلات العمل عبر قنوات مفتوحة	3.7708	.66010	6	
يراعي رئيسي المباشر الجوانب الإنسانية في العمل عند التعامل معي	4.0208	.69923	3	
تربطني علاقة جيدة مع مجموعة العمل التي اعمل ضمنها	4.2292	.55504	1	
انسجامي مع مجموعة العمل التي انتمي إليها يجعلني اعمل بكل جد	4.1875	.53221	2	
اشعر بأهمية العمل الذي أمارسه	3.7292	1.34859	8	
توفر إدارة المؤسسة فرص مستقبلية للترقية	3.6458	1.32873	7	
توفر وظيفتي الحالية فرص مناسبة لتطوير مهاراتي	3.9792	1.29631	4	
اشعر بالرضا في وظيفتي ولا ارغب بتغييرها	3.6042	1.49808	9	
المتوسط الكلي لبعء الرضا الوظيفي	3.8417	.77510	5	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على Spss25

الشكل رقم : (16.2) يوضح المتوسط العام للرضا الوظيفي



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على Spss25

التعليق على الجدول :

سجلت عبارات البعد اختلافا في قيمها، حيث جاءت عبارة " تربطني علاقة جيدة مع مجموعة العمال لتيا عمل ضمنها " لتحل في المرتبة الأولى بمتوسط 4.2292 ضمن سلم ليكرت خماسي وبانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح 0.55504 ما يدل على توافق أفراد العينة حول العبارة . في حين سجلت العبارة " يتناسب راتبهم مع طبيعة عملي " القيمة الأقل بمتوسط 3.3750 وبانحراف معياري بلغ 1.231 ، بما فسر وجود اتجاه متوسط يعكس رأي العينة حول البعد بمتوسط 3.8417 وضمن انحراف معياري 0.77510 حيث يمكن استخلاص نتيجة وصفية مفادها أن العينة ترى بان يوجد مستويات مقبولة من الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

ثالثا : دراسة الاتساق الداخلي للعبارات

1-دراسة الاتساق الداخلي للعبارات

1.1. المتغير المستقل

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.664	7

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على Spss25

بلغ معامل الفا كرومباخ أكثر من 60 % بما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات المتغير المستقل لدى أفراد العينة .

1.2. المتغير التابع :

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.268	19

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على Spss25

نفس التعليق بالنسبة للمتغير التابع : بلغ معامل الفا كرومباخ أكثر من 82.6 % بما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات المتغير المستقل لدى أفراد العينة .

رابعا: دراسة طبيعة التوزيع للمتغير المستقل والتابع

H0:البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة sig أكبر من 0.05.

H1:البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي sig إذا كانت قيمة اقل من 0.05.

المتغير المستقل

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المتوسط الكلي لبعد " تفويض السلطة للعاملين	.327	48	.000	.810	48	.000
المتوسط الكلي لبعد " مشاركة العاملين في اتخاذ القرار "	.192	48	.000	.860	48	.000
المتوسط الكلي لبعد " العلاقات الإنسانية بين القائد و العاملين "	.262	48	.000	.861	48	.000
المتوسط الكلي لبعد " الاتصال مع العاملين و نشر المعلومات "	.262	48	.000	.801	48	.000
المتوسط الكلي لبعد القيادة التشاركية	.202	48	.000	.829	48	.000

a. Lilliefors Significance Correction

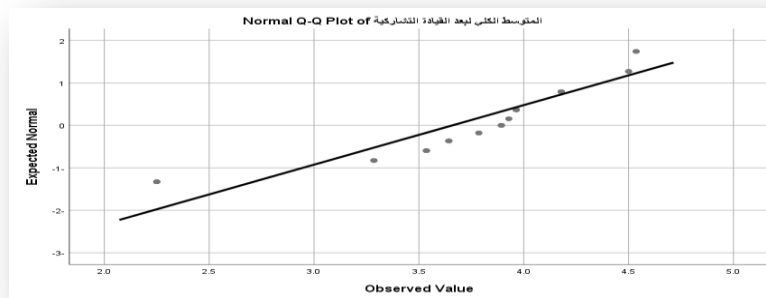
المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على Spss,25

Stem-and-Leaf Plot المتوسط الكلي لبعد القيادة التشاركية

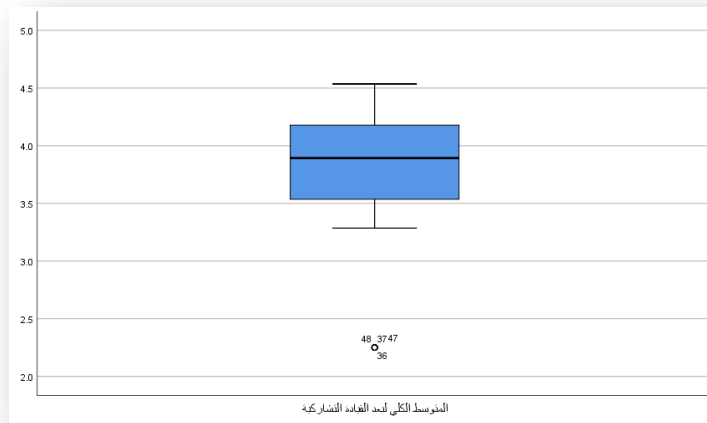
```

Frequency      Stem & Leaf
      8.00 Extremes      (= < 2.3)
      3.00      3 . 222
      4.00      3 . 5555
      7.00      3 . 6666777
     12.00      3 . 888899999999
      8.00      4 . 11111111
       .00      4 .
      6.00      4 . 555555
  
```

Stem width: 1.00
Each leaf: 1 case(s)



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على Spss,25



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على Spss,25

اختبار التوزيع الطبيعي دل على أن البيانات لا تتبع توزيعا معتدلا حول وسطها .. حيث جاءت كل القيم للدلالة المعنوية اقل من 5 % .

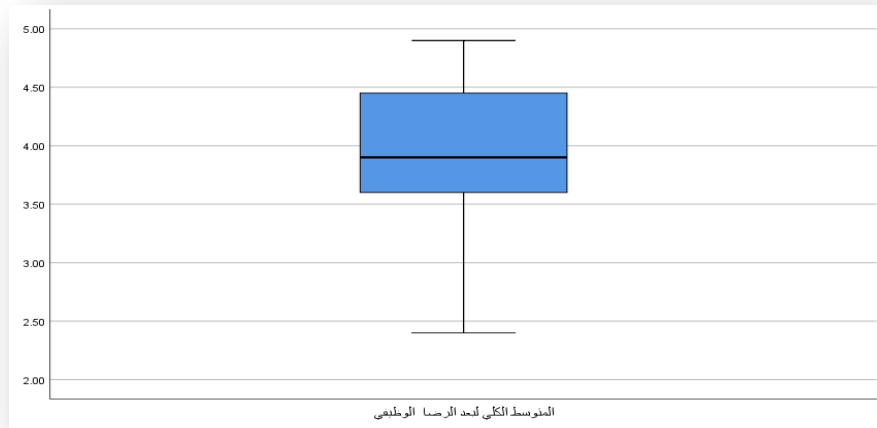
المتغير التابع

Descriptives

		Statistic	Std. Error
المتوسط الكلي لعدد القواعد المشاركة	Mean	3.8417	.11188
	95% Confidence Interval for Mean	LowerBound	3.6166
		UpperBound	4.0667
	5% TrimmedMean	3.8630	
	Median	3.9000	
	Variance	.601	
	Std. Deviation	.77510	
	Minimum	2.40	
	Maximum	4.90	
	Range	2.50	
	Interquartile Range	.92	
	Skewness	-.453-	.343
	Kurtosis	-.830-	.674

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على Spss,25

التعليق: تشير القيم أعلاه المرتبطة بالالتواء والتفلطح بان القيم لا تتبع توزيعا طبيعيا.



اختبار التوزيع الطبيعي دل على أن البيانات لا تتبع توزيعاً معتدلاً حول وسطها.. حيث جاءت كل القيم للدلالة المعنوية اقل من 5 %.

الجزء الثاني : الدراسة القياسية :

تمهيد: الدراسة الإحصائية تختلف بحسب الفرضيات المراد دراستها حيث تبدأ بالتعرف على العلاقة الارتباطية وصولاً إلى معرفة حجم الأثر، أي مقدار تأثير تلك العلاقة الارتباطية بين كلا المتغيرين، حيث أن الدراسة اكتفت بلفظ علاقة فانه يتعين فقط الوقوف عند فرضية العلاقة من حيث دراسة معامل الارتباط ثم ال تعليق عليه دون الغوص في تفاصيل أكبر.

ملاحظة: لاختبار العلاقة بين المتغيرين ينبغي التعرف على الدلالة الارتباطية بينهما. وبما أن المتغيرات من النوع الرتي فانه يتعين دراسة الارتباط الرتي spirman و kandel. وليس معامل بيرسون person إضافة تعريف معامل الارتباط spirman .

مصفوفة الارتباط:

قبل الشروع في الدراسة القياسية يتعين علينا أولاً التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات بعضها ببعض . حيث سنلجأ لاختبار تلك العلاقة بالاعتماد على معامل كاندل Kendall's tau_b كالتالي:

الفصل الثاني دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

❖ مصفوفة الارتباط بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي

Correlations

		المتوسط الكلي بعد الرضا الوظيفي	
		المتوسط الكلي بعد الرضا الوظيفي	المتوسط الكلي بعد الرضا الوظيفي
Spearman's rho	تفويض السلطة للعاملين "المتوسط الكلي بعد الرضا الوظيفي"	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	48
	المتوسط الكلي بعد الرضا الوظيفي	Correlation Coefficient	.718**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

التعليق: ارتبط تفويض السلطة والرضا الوظيفي بمعامل قوي جدا بلغ 71.8% كما انه كان دالا sig=0.000 عند حدود الثقة .

❖ مصفوفة الارتباط بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

Correlations

		المتوسط الكلي بعد الرضا الوظيفي	
		المتوسط الكلي بعد الرضا الوظيفي	المتوسط الكلي بعد الرضا الوظيفي
Spearman's rho	المتوسط الكلي بعد الرضا الوظيفي	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	48
	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	Correlation Coefficient	.915**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على Spss,25

التعليق: ارتبط مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي بمعامل قوي جدا بلغ 91.5% كما انه كان دالا sig=0.000 عند حدود الثقة .

❖ مصفوفة الارتباط بين العلاقات الإنسانية بين القيادة والعاملين بالرضا الوظيفي

Correlations

		"المتوسط الكلي بعد العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين"	
		المتوسط الكلي بعد الرضا الوظيفي	
Spearman's rho	المتوسط الكلي بعد الرضا الوظيفي	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	48
"	"المتوسط الكلي بعد العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين"	Correlation Coefficient	.894**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

التعليق: ارتبط العلاقات الإنسانية بين القيادة والعاملين بالرضا الوظيفي بمعامل قوي جدا بلغ 91.5% كما انه كان دالا sig=0.000 عند حدود الثقة .

❖ مصفوفة الارتباط بين الاتصال مع العاملين ونشر المعلومات والرضا الوظيفي

Correlations

		"المتوسط الكلي بعد الاتصال مع العاملين ونشر المعلومات"	
		المتوسط الكلي بعد الرضا الوظيفي	
Spearman's rho	المتوسط الكلي بعد الرضا الوظيفي	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	48
"	"المتوسط الكلي بعد الاتصال مع العاملين ونشر المعلومات"	Correlation Coefficient	.749**
		Sig. (1-tailed)	.000
		N	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

التعليق: ارتبط العلاقات الإنسانية بين الاتصال مع العاملين ونشر المعلومات والرضا الوظيفي بمعامل قوي 74.9% كما انه كان دالا .

مصفوفة الارتباط الكلي بين أبعاد القيادة بالمشاركة والرضا الوظيفي

Correlations

			المتوسط الكلي بعد عد " "	المتوسط الكلي بعد " "	"المتوسط الكلي بعد العلاقات الإنسانية بين القاء " دو العاملين	"المتوسط الكلي بعد الاتصال المعاملين ونش " ر المعلومات	المتوسط الكلي بعد الر ض الوظيفي
Spearman's rho	المتوسط الكلي بعد " " تفويض السلطة للعاملين	Correlation Coefficient	1.000	.860**	.890**	.745**	.718**
		Sig. (1-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		N	48	48	48	48	48
	المتوسط الكلي بعد " " مشاركة العاملين في اتخاذ " لقرار	Correlation Coefficient	.860**	1.000	.959**	.673**	.915**
		Sig. (1-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	48	48	48	48	48
	"المتوسط الكلي بعد العلاقات الإنسانية بين القاء " دو العاملين	Correlation Coefficient	.890**	.959**	1.000	.739**	.894**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
		N	48	48	48	48	48
	"المتوسط الكلي بعد الاتصال المعاملين ونش " ر المعلومات	Correlation Coefficient	.745**	.673**	.739**	1.000	.749**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	48	48	48	48	48
	المتوسط الكلي بعد الرض الوظيفي	Correlation Coefficient	.718**	.915**	.894**	.749**	1.000
		Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	48	48	48	48	48

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

التعليق :

مصفوفة الارتباط تضعنا أمام العلاقة القياسية لمتغيرات الدراسة حيث كشفت عن :

- وجود علاقة قوية بين تفويض السلطة للعاملين بالرضا الوظيفي، دال معنويا عند حدود فترة الثقة بمعامل قدره 71.8% في مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
- وجود علاقة قوية دالة معنويا عند حدود فترة الثقة بمعامل قدره 91.5% مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بالرضا الوظيفي في مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

- وجود علاقة قوية ودالة معنويا عند حدود فترة الثقة بمعامل قدره 89.4% بين الاتصالات بين القائد والعاملين في مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
- وجود علاقة قوية ودالة معنويا عند حدود فترة الثقة بمعامل قدره 94.9% بين الاتصال بالعاملين ونشر المعلومات بالرضا الوظيفي في مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

المطلب الرابع : اختبار الفرضيات

اختبار الفرضيات:

أولا-الفرضية الرئيسية :

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين مستويات تبني القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي بمؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي على الأداء عند مستوى الدلالة 0.05 .

ثانيا-الفرضيات الفرعية

❖ الفرضية الفرعية الأولى :

H1: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة للعاملين على الرضا الوظيفي بمؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة 0.05 .

❖ الفرضية الفرعية الثانية :

H1: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 .

❖ الفرضية الفرعية الثالثة :

H1: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 .

❖ الفرضية الفرعية الرابعة :

H1: توجد علاقة ذات دلالة معنوية الاتصال مع العاملين ونشر المعلومات على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 .

دراسة الفرضيات:

أولا-الفرضية الرئيسية :

الفصل الثاني دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين مستويات تبني القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي بمؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي على الأداء عند مستوى الدلالة 0.05.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change	Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2		
1	.904 ^a	.816	.812	.33565	.816	204.639	1	46	.000	1.972

a. Predictors: (Constant), المتوسط الكلي بعد القيادة التشاركية

b. Dependent Variable: المتوسط الكلي بعد الرضا الوظيفي

- أتاححت الدراسة القياسية بين القيادة التشاركية و الرضا الوظيفي الخروج التالي:
- بلغ معامل التحديد المفسر 81.6% أي أن أبعاد القيادة بالمشاركة استطاعت أن تفسر 81.6% من التغير في الرضا الوظيفي بمؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
- بلغ معامل الارتباط بين كلا المتغيرين 90.4% .
- معامل فيشر ودلالته المعنوية جاءت لتعبر عن صلاحية النموذج للقياس.
- معامل دربن واتسن فسر عدم وجود إشكالية الارتباط الذاتي بين المتغيرات .

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	المتوسط الكلي بعد القيادة التشاركية
1	1	1.982	1.000	.01	.01
	2	.018	10.465	.99	.99

a. Dependent Variable: المتوسط الكلي بعد الرضا الوظيفي

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على Spss;25

النتيجة الكلية للفرضية العامة:

بحث الفرضية الكلية طبيعة العلاقة بين القيادة بالمشاركة كمتغير مفسر للرضا الوظيفي بمؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي بحث كان البناء الفرضي كالتالي:

H0: لا توجد علاقة بين القيادة بالمشاركة على الرضا الوظيفي.

H1: توجد علاقة بين القيادة بالمشاركة على الرضا الوظيفي. sig = 0.00. الأقل من 0.05 .

الفصل الثاني دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

دراسة الفرضية الكلية بطريقة الإدخال الكلي

Model Summary^b

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.921 ^a	.849	.31483	.849	60.470	4	43	.000	2.508

a. Predictors: (Constant), المتوسط الكلي بعد "الاتصال المعاملين ونشر المعلومات" المتوسط الكلي بعد "مشاركة العاملين في اتخاذ القرار" المتوسط الكلي بعد "تفويض السلطة للعاملين" العلاقة للإنسانية بين القائد والعاملين

b. Dependent Variable: المتوسط الكلي بعد الرضا الوظيفي

التعليق: دلت قيمة الارتباط العالي على وجود تحيز في علاقة الانحدار . كما دل معامل دريت واتسن على وجود مشكلة الارتباط الذاتي للقيم. حيث سنقوم فيما يأتي ببحث تلك الإشكاليات ضمن قياس المسموحية العظمى.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.505	.386		-1.309	.198		
	المتوسط الكلي بعد تفويض السلطة للعاملين	-.373	.397	-.323	-.941	.352	.030	33.627
	المتوسط الكلي بعد "مشاركة العاملين في اتخاذ القرار"	.722	.244	.464	2.953	.005	.142	7.039
	"المتوسط الكلي بعد العلاقة للإنسانية بين القائد والعاملين"	-.027	.256	-.028	-.104	.917	.048	20.966
	المتوسط الكلي بعد القيادة التشاركية	.893	.526	.822	1.696	.097	.015	66.860

a. Dependent Variable: المتوسط الكلي بعد الرضا الوظيفي

التعليق: سمح قياس المسموحية العظمى من تحديد الأبعاد الأكثر ارتباطا والتي تعدت قيمها 10 والتي تمثلت في الأبعاد الموضحة في الجدول أعلاه . وعلى هذا الأساس سنقوم بقراءة العلاقة ضمن الإدخال التدريجي ثم بإعادة الاختبار من خلال قراءة علاقة كل متغير جزئي مستقل على حدا، أي دراسة علاقة الأبعاد التي تضمنها المتغير المستقل كل على حدا .

❖ دراسة العلاقة من خلال الإدخال التدريجي

جدول القيم المقبولة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics Tolerance	VIF
1	(Constant)	.249	.256		.972	.336		
	المتوسط الكلي بعد القيادة التشاركية	.982	.069	.904	14.305	.000	1.000	1.000

الفصل الثاني دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

2	(Constant)	-.532-	.357		-1.489-	.144		
	المتوسط الكلي بعد القيادة التشاركية	.546	.162	.502	3.364	.002	.154	6.507
	المتوسط الكلي بعد	.678	.232	.436	2.920	.005	.154	6.507
	"مشاركة العاملين في اتخاذ القرار"							

a. Dependent Variable: المتوسط الكلي بعد الرضا الوظيفي

التعليق احتفظ النموذج ب

احتفظ الجدول الأول بأثر:

- ثابت المتوسط الكلي بعد القيادة التشاركية كمعامل مفسر لعلاقته بالرضا الوظيفي . بقيمة 0.248 ومعامل

دال $\text{sig}=0.000$.

- بأثر المتوسط الكلي بعد القيادة التشاركية بذات القيمة الدالة.

- بأثر بالمتغير الجزئي المتوسط الكلي بعد " مشاركة العاملين في اتخاذ القرار "

حيث يمكن استخلاص نتيجة مفادها وجود اثر بين القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي

الجدول المرفوض

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	تفويض السلطة " المتوسط الكلي بعد للعاملين	-.153 ^b	-.454-	.652	-.068-	.036	28.121	.036
	مشاركة العاملين في " المتوسط الكلي بعد "اتخاذ القرار	.436 ^b	2.920	.005	.399	.154	6.507	.154
	العلاقات الإنسانية بين " المتوسط الكلي بعد " القائد و العاملين	.175 ^b	.657	.515	.097	.057	17.597	.057
	الاتصال مع العاملين " المتوسط الكلي بعد " ونشر المعلومات	-.393 ^b	-2.007-	.051	-.287-	.098	10.240	.098
2	تفويض السلطة " المتوسط الكلي بعد للعاملين	-.310 ^c	-.984-	.330	-.147-	.035	28.893	.033
	العلاقات الإنسانية بين " المتوسط الكلي بعد " القائد و العاملين	.068 ^c	.269	.789	.040	.056	18.014	.048
	الاتصال مع العاملين " المتوسط الكلي بعد " ونشر المعلومات	.117 ^c	.374	.710	.056	.036	27.985	.014

a. Dependent Variable: المتوسط الكلي بعد الرضا الوظيفي

b. Predictors in the Model: (Constant), المتوسط الكلي بعد القيادة التشاركية

c. Predictors in the Model: (Constant), المتوسط الكلي بعد , المتوسط الكلي بعد القيادة التشاركية , مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

اثبت النموذج ذات النتيجة الجزئية التي أثبتت قوة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في تحديد مستويات الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة دون بقية الأبعاد التي عنت من بعض الإشكالات الإحصائية. وعلى هذا الأساس سنقوم بإتباع علاقة كل متغير جزئي على حدا للتعرف أكثر على طبيعة العلاقة الثنائية بين أبعاد القيادة التشاركية والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .

❖ دراسة العلاقة من خلال الإدخال الجزئي

❖ الفرضيات الجزئية

دراسة الفرضيات الجزئية يعطينا الدلالة الجزئية للمتغيرات ضمن ارتباطها المحدود بالمتغير التابع لتحصل على التالي: الفرضية الفرعية الأولى :

H1: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة للعاملين على الرضا الوظيفي في مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي في عند مستوى الدلالة 0.05 .

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.158	.295		.535	.595
	تفويض السلطة للعاملين " المتوسط الكلي بعد	1.018	.080	.882	12.689	.000

a. Dependent Variable: المتوسط الكلي بعد الرضا الوظيفي

التعليق: جاءت النتائج لتؤكد الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة دالة بين المتوسط الكلي بعد " تفويض السلطة للعاملين والرضا الوظيفي حيث :

- ارتبط بعد تفويض السلطة بمعامل اثر قدره 1.018 وضمن اثر دال sig=0.000 .

الفرضية الفرعية الثانية:

H1: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05 .

Coefficients^a

الفصل الثاني دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.052	.356		-2.952	.005
	المتوسط الكلي بعد "مشاركة العاملين في اتخاذ القرار"	1.397	.101	.898	13.864	.000

a. Dependent Variable: المتوسط الكلي بعد الرضا الوظيفي

التعليق: جاءت النتائج لتؤكد الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة دالة بين المتوسط الكلي بعد

"مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي حيث :

• ارتبط بعد تفويض السلطة بمعامل اثر قدره 1.397 وضمن اثر دال $\text{sig}=0.000$.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H1: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين على الرضا الوظيفي عند مستوى

الدلالة 0.05.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.739	.243		3.038	.004
	"المتوسط الكلي بعد "العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين"	.838	.064	.887	13.062	.000

a. Dependent Variable: المتوسط الكلي بعد الرضا الوظيفي

التعليق: جاءت النتائج لتؤكد الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة دالة بين المتوسط الكلي بعد

العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين والرضا الوظيفي حيث :

ارتبط بعد تفويض السلطة بمعامل اثر قدره 0.838 وضمن اثر دال $\text{sig}=0.000$.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H1: توجد علاقة ذات دلالة معنوية الاتصال مع العاملين ونشر المعلومات على الرضا الوظيفي عند مستوى

الدلالة 0.05.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.387	.261		5.319	.000

الفصل الثاني دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

" المتوسط الكلي بعد الاتصال المعاملين ونشر المعلومات "	.643	.066	.820	9.716	.000
a. Dependent Variable: المتوسط الكلي بعد الرضا الوظيفي					

التعليق: جاءت النتائج لتؤكد الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة دالة بين المتوسط الكلي بعد " العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين والرضا الوظيفي حيث :
ارتبط بعد تفويض السلطة بمعامل اثر قدره 0.643 وضمن اثر دال $\text{sig}=0.000$.

❖ خلاصة فرضيات الانحدار :

أظهرت دراسة الانحدار بين المتغير المستقل (القيادة التشاركية) من خلال أبعاده المعتمدة وجود أثر قوي على الرضا الوظيفي وفي كل أبعاده.

نتيجة الدراسة التطبيقية :

- دلت الدراسة التطبيقية التي اهتمت بالتعرف على دور القيادة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين
- توجد علاقة قوية ودالة بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي بمؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
- توجد علاقة قوية ودالة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي بمؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
- توجد علاقة قوية ودالة بين العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين والرضا الوظيفي بمؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
- توجد علاقة قوية ودالة بين الاتصال مع العاملين والرضا الوظيفي بمؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

خلاصة الفصل الثاني :

في هذا الفصل قمنا بالتطرق إلى تطبيق القيادة التشاركية في مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الوادي، ذلك بالتعريف بالمؤسسة وعلى الهيكل التنظيمي والعلاقات بين مختلف المصالح ، هذا الأخير نستنتج بأنه لا يوجد بحث ميداني يهمل الخطوات المنهجية التي تضفي صفة الدقة والنظام والتنظيم إلى الدراسات العلمية على العموم والإنسانية على الخصوص، وبالإضافة إلى ما تناوله هذا الفصل المعطيات المتعلقة بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حيث يبرز المنهج المستخدم الخطوات العريضة في البحث والطريق الواجب إتباعه حسب مجريات البحث، وهو المنهج الوصفي الذي يعتبر الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات، بما فيها المجالات الزمانية والمكانية والبشرية والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة، وشم التعريف بالأدوات جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظ والتي أجريت مع بعض العاملين، بالإضافة إلى أداة الرئيسة الاستبيان لقياس القيادة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين في مؤسسة الاتصالات الجزائرية.

خاتمة

اختلفت الدراسات و الأبحاث حول العنصر البشري وطرق استغلاله باختلاف الباحثين والقائمين على هـ ذه الدراسات، وذلك لتعدد مجالاته وتنوع مهاراته؛ إلا أن الاتفاق جاء حول أهمية هذا المورد في صناعة البنـاء الاجتماعي والفكري والتكنولوجيوالتعايش من خلال التكامل الاقتصادي والسياسي والتنسيق بين الجهود الإنسانية لتحقيق التكامل بين الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية.

والقيادة التشاركية كأحد أوجه و أنماط القيادة الممارسة في المنظمات تعبر عن حالة من الشراكة و التعاون بين العاملين و القائد. لرفع كل منهما الآخر سعيا نحو تحقيق أفضل النتائج؛ مما تشير إلأن تأثير القائد على العاملين بقيمه و معتقداته و أفكاره التي يتبناها؛ يجعل لديهم الدافعية بتحمل المسؤولية تجاه تحسين أدائهم في العمل منطلقين في ذلك القيم و المعتقدات و الأفكار؛ وهو ما يعني أن تلك القيم و المعتقدات و الأفكار تتحول من القائد إلى المرؤوسين و تجعلهم جزء أصيل في عمليات تحسين أدائهم و تحقيق الأهداف بعيدا عن مبدأ السمع و الطاعة؛ باعتبارهم جزء رئيسي في المؤسسة وهو الأمر الذي ينطبق مع موضوع دراستنا المرسومة بدور القيـادة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؛ القائد المدير و القائد الاجتماعي؛ من خلال علاقات و توظيف هذه العلاقات؛ كما أبرزنا من خلالها العلاقة بين القيادة التشاركية و تحقيق الرضا الوظيفي وخدمـة المورد البشري وتحقيق حاجاته و متطلباته النفسية و الاجتماعية من خلال مشاركته في اتخاذ القرارات و تفويض للسلطة و ممارسة العلاقات الإنسانية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي حيث أن اغلب العاملين راضين بالعمل في المؤسسة وهذا من خلال الأداء المقدم من طرفهم هدف هذا هو مشاركة العاملين باعتبار الإنسان جزء من التنظيم .

أما من الناحية التطبيقية فدللت الدراسة على وجود مستويات متوسطة في مجملها من أبعاد القيادة التشاركية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي. أما على مستوى دراسة الانحدار فدللت على وجود أثر معنوي لكل من مستويات الالتزام بالقيادة التشاركية في المؤسسة على مستويات الرضا الوظيفي.

و من خلال هذا يمكن التذكير بالإشكالية التالية: " كيف تساهم القيادة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية ؟ "

أولا : النتائج الميدانية للدراسة :

دلت الدراسة التطبيقية التي اهتمت بالتعرف على دور القيادة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

■ توجد علاقة قوية ودالة بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي بمؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

- توجد علاقة قوية ودالة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي بمؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
- توجد علاقة قوية ودالة بين العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين والرضا الوظيفي بمؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
- توجد علاقة قوية ودالة بين الاتصال مع العاملين والرضا الوظيفي بمؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

ثانيا : اختبار الفرضيات :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستويات تبني القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي بمؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي على الأداء عند مستوى الدلالة 0.05 .
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة للعاملين على الرضا الوظيفي بمؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة 0.05 .
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية الاتصال مع العاملين ونشر المعلومات على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05.

ثالثا: التوصيات:

- وفي ظل النتائج المتوصل إليها نتمنى هاته المجموعة من التوصيات :
- تكثيف الدورات التدريبية وورش العمل في مجال القيادة التشاركية للعمال في المؤسسة لإثراء المعرفة لديهم بأساليب القيادة التشاركية ومجالاتها لرفع درجة ممارستها.
- لاهتمام بمجال العلاقات الإنسانية في ممارسة القيادة التشاركية من خلال:
- ✓ مشاركة قادة المؤسسة وقت الاستراحة مع العاملين.
- ✓ التأكد على قادة المؤسسة بالتعامل مع العاملين والعاملات بعادلة.
- ✓ توفير مناخ عمل يسود التفاهم والترابط بين قادة المؤسسة والعاملين وبين العاملين أنفسهم.
- ✓ الإسهام بحل مشاكلهم.
- الاهتمام بمجال التفويض بشكل الأكبر من خلال:

- ✓ تفويض قادة المؤسسة لبعض العاملين بإدارة بعض الاجتماعات الروتينية.
- ✓ تفويض قادة المدارس لوكلائهم ببعض عمليات التقييم أداء
- زيادة الاهتمام بمجال الاتصال والتواصل في ممارسة القيادة التشاركية من خلال:
- ✓ زيادة اهتمام قادة المؤسسة بمساعدة العاملين في الحصول علي البيانات التي يحتاجونها.
- ✓ زيادة مشاركة قادة المؤسسة للعمال في مساعدتهم بمعالجة البيانات للوصول إلى معلومات.

رابعاً: أفاق الدراسة:

نظراً لان كل بحث أو دراسة تشوبهما النقائص لاحالة والنظر للمحدودية ونقص المراجع والاهتم —ام الضروري من طرف المسؤولين فد ارستنا هذه كغيره ا من الدراسات تتخلله بعض النقائص نرجو أن نكون قلصنا فيه إلى حد معقول آملين أن نكون قد الممنا ولو بجزء بسيط من جوانب هذه الدراسة.

عناوين مقترحة للدراسات المستقبلية :

- أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين .
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و علاقته بالرضا الوظيفي .
- دور التطور التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية .
- تسيير المورد البشري و دوره في فعالية المؤسسة .



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

الآيات القرآنية :

1 - سورة الشورى .

الكتب :

- 1 - أحمد عبد الله الصباب، عبد الحميد ذياب، شكيل غلام، أساسيات الإدارة الحديثة ، دار البلاد والطباعة و النشر، السودان، 2005 .
- 2 - خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، الرضا الوظيفي و الارتقاء بالعمل المهني ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، 2014.
- 3 - صفحي موسى عبد الله، الأنماط القيادية و علاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، الرياض 2011.
- 4 - عبد المحسن الحيدر، إبراهيم بن طالب ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، بحث ميداني ، فهرس مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر ، 2005.
- 5 - محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية و التطبيق ، ط (1)، مكتبة الوفاء القانونية ، مصر.

البحوث الجامعية :

- 1 - آمال لروي ، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين ، دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل لبسكرة والوكالات المحلية التابعة لها ، مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، 2018 / 2019 .
- 2 - أمل محمد سرحان المحلافي، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية و الخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين و علاقتها برضاهم الوظيفي ، ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات، 2008 .
- 3 - حمزة و آخرون ، الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين في المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعة و الخدمات بالمنطقة الصناعية كوينين الوادي، مذكرة ماستر أكاديمي في ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، 2017/2018.

- 4 - زهية عريون ، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، 2006 / 2007.
- 5 - سمية عودة حسين الحجيج، القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة م ادي و علاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين و المعلمين ، رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة المناهج التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2019.
- 6 - عبد العزيز حاج بوغرفة، رايب آسيا ، أثر الرضا الوظيفي لعمال الإدارات العمومية في تحسين أدائهم، حالة موظفي جامعة الجيلالي بونعامة، مذكرة الماستر في علوم التسيير ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ، 2018 / 2019.
- 7 - عبد العزيز محمد عسكر، القيادة التشاركية و علاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2012 .
- 8 - عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي، القيادة التشاركية و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير ، تخصص الإدارة و التخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، 2018.
- 9 - كريمة حجاج، صليحة لكمونة، أثر الرضا الوظيفي على أداء العنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة عينة من المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز ورقلة- فرع تقرت، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، 2017 / 2018.
- 10 - محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة و أثره على العاملين و الإدارة ، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية الإدارة، جامعة سانت كليمانس العالمية، ، بريطانيا، النسخة العربية 2009.
- 11 - محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين ، دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم، التخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2018 / 2019.

12 - نبيل أحمد محمود، دور القيادة التشاركية بمديريات التربية و التعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة ، رسالة ماجستير في التربية، تخصص أصول تربية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2010 .

13 - هشامبرو ، أثر النمط القيادي لوؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة و وحدة العصور و المصبرات الغذائية نقاوس ، بآنة ، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة ، 2018 / 2019 .

14 - يونس زنون ، العافرمحمد ، أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة-مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس ، مذكرة الماستر، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، السنة الجامعية 2016 - 2017 .

المجلات و المقالات العلمية :

- 1 - بسام سمير الرميدي، دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في الشركات السياحية المصرية ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، مدرس بقسم الدراسات السياحية، كلية السياحة والفنادق، جامعة السادات، مصر.
- 2 - خالد بن أحمد معيوف الشمري، درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفل الباطن وسبل تحسينها ، مجلة جامعة حفر الباطن، كلية التربية، ع 44، ج 4، 2020.
- 3 - سامي بن عواد بن عقل الشمري، واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل و سبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، مجلة العربية للعلوم التربوية و النفسية، ع 3 ، أبريل 2017.

الانترنت (Internet) :

أ-الويب (Web):

Http://www.mun.ca/educ/ed4361/virtual_academy/campus_a/aleader.html.



قائمة الملاحق

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول : مجال تفويض السلطة للعاملين						
1	تبادر إدارة المؤسسة بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين.					
2	تسمح إدارة المؤسسة للعاملين بأخذ دور قيادي حسب ما يوكل إليهم من أعمال.					
3	يتم مراعات قدرات العاملين عند توزيع المسؤوليات.					
4	تفويضي جزء من السلطات يؤدي إلى رفع روعي المعنوية.					
5	تمنح إدارة المؤسسة العاملين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم.					
6	يتم تحديد المهام والمسؤوليات في المؤسسة تحديدا دقيقا.					
7	تعطيني إدارة المؤسسة الحرية في تحديد الأهداف الخاصة بوظيفتي ضمن سياق أهداف المؤسسة.					
المحور الثاني : مجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار						
1	تشركني إدارة المؤسسة في عملية التخطيط.					
2	تشركني إدارة المؤسسة في حل مشكلات العمل.					
3	تحثني إدارة المؤسسة خلال الاجتماعات على توزيع العمل مع العاملين الآخرين لضمان سرعة الإنجاز.					
4	يتم أخذ آراء وأفكار العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.					
5	وضوح المسؤوليات والأهداف يعطيني الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.					
6	يتمتع العاملون بدرجة كبيرة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم.					
7	تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العاملين في تحديد سياسات وبرامج المؤسسة وتنفيذها.					
المحور الثالث : مجال العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين						

1	تتسم إدارة المؤسسة بتطبيق العدل بين العاملين في مجال توزيع المهام.				
2	تحرص إدارة المؤسسة على بث شعور الأمن والاستقرار لدى العاملين.				
3	هناك ثقة بين إدارة المؤسسة والعاملين وجو من الاحترام والتقدير المتبادل.				
4	تستخدم إدارة المؤسسة أساليب تنافسية في بيئة العمل تشجع على الإبداع.				
5	تؤمن إدارة المؤسسة بمبدأ العلاقات الإنسانية، وبقيمة الفرد وقدراته على العمل.				
6	تقوم إدارة المؤسسة برفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتحفيز العاملين على العمل بروح الفريق.				
7	تقوم إدارة المؤسسة بمساعدة العاملين على تطوير مهاراتهم، من خلال إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي للعاملين.				
8	تعمل إدارة المؤسسة على إرساء مناخ يتسم بحرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب.				
9	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تغيير طرق العمل بشكل يتماشى مع التغيرات التكنولوجية.				
10	تتفهم إدارة المؤسسة مشاكلك ومشاكل العاملين معك وتعمل على حلها.				

المحور الرابع: مجال الاتصال مع العاملين و نشر المعلومات

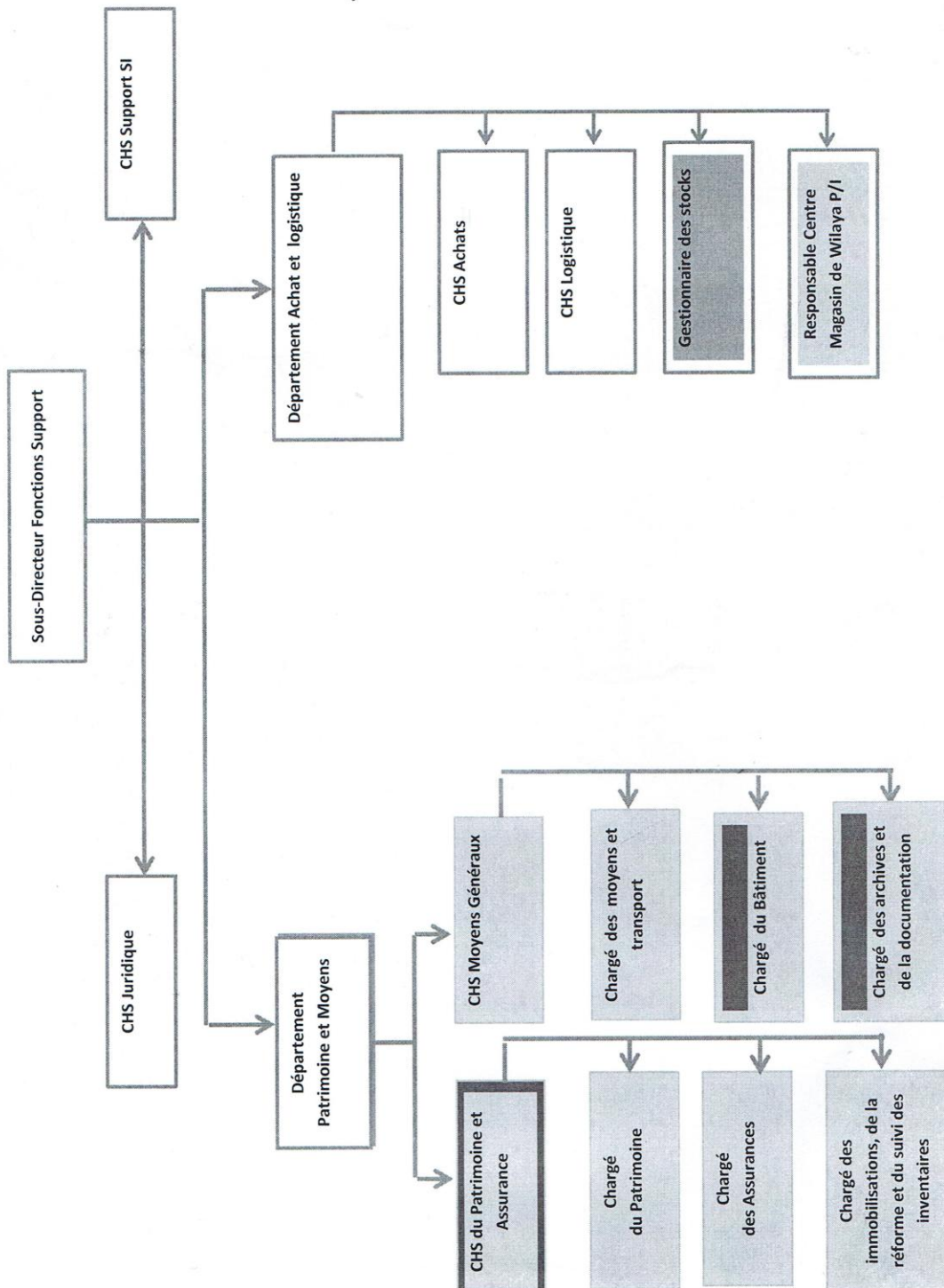
1	تقوم إدارة المؤسسة بتسهيل الاتصالات مع العاملين.				
2	تعمل إدارة المؤسسة على توضيح الأدوار للعاملين وتنسيق العمل بينهم.				
3	تختار إدارة المؤسسة الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع العاملين.				
4	تتسم إدارة المؤسسة بمعرفة شكاوى ومشكلات العاملين وتعمل على حلها من خلال الاتصال معهم				
5	توفر لي إدارة المؤسسة جميع المعلومات والبيانات المتعلقة بالوظيفة الخاصة بي.				
6	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على العمل بروح الفريق والتعاون فيما بينهم.				
7	تنشر إدارة المؤسسة جميع المعلومات المستجدة للعاملين من أجل التكيف معها.				

الرضا الوظيفي للعاملين:					
					1 يتناسب راتبك مع طبيعة العمل الذي تقوم به.
					2 يشبع راتبك حاجاتك ورغباتك المعيشية.
					3 تعمل إدارة المؤسسة على حل مشكلاتك في العمل من خلال قناة اتصال مفتوحة بينك وبين الإدارة.
					4 يراعي رئيسك المباشر الجوانب الإنسانية في العمل عند التعامل معك.
					5 تربطك علاقة جيدة مع المجموعة التي تعمل معها في المؤسسة.
					6 انسجامك مع جماعة العمل يجعلك تعمل بجدية كاملة.
					7 تشعر بأهمية و قيمة العمل الذي تمارسه.
					8 توفر لك إدارة المؤسسة فرص ترقية مستقبلية.
					9 توفر لك الوظيفة التي تعمل بها فرص مناسبة لتطوير مهاراتك.
					10 أنت راض عن المؤسسة التي تعمل بها ولا تريد الانتقال إلى مؤسسة أخرى.

الملحق رقم (2) : قائمة الأساتذة المحكمين

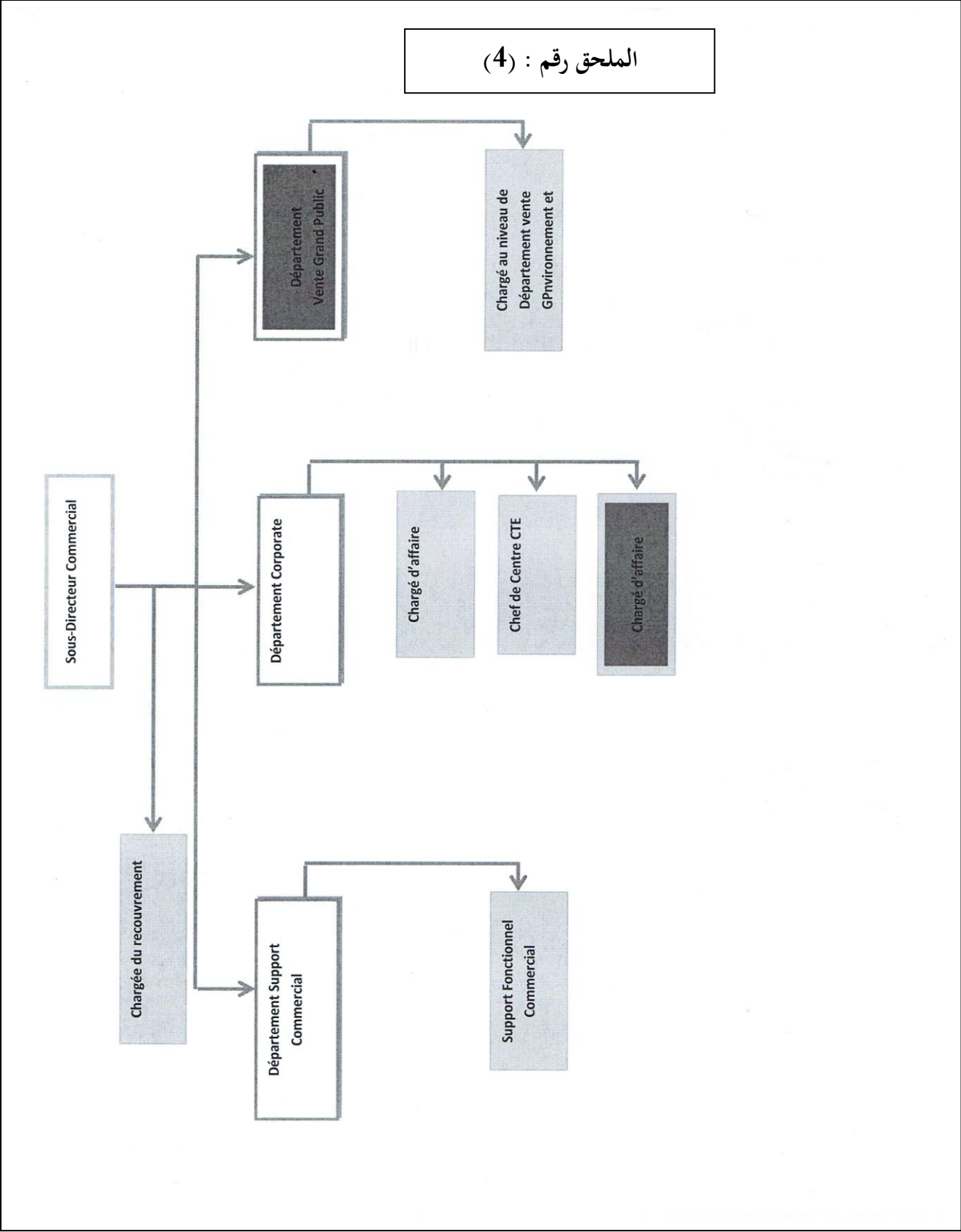
الرقم	الاسم و اللقب	الجامعة	الرتبة	الصفة
01	خالد علي	أستاذ محاضر "أ"	حمه لخضر الوادي	رئيسا
02	بوبكر عباسي	أستاذ محاضر "أ"	حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
03	بغداد بنين	أستاذ محاضر "أ"	حمه لخضر الوادي	مناقشا

الملحق رقم : (3)



المصدر : من وثائق المؤسسة

الملحق رقم : (4)



المصدر : من وثائق المؤسسة

الملحق رقم : (5)

