



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



## الموضوع:

# دور الإدارة التشاركية في تحسين الأداء الانتاجي

دراسة حالة بمؤسسة سوناطراك فرع كومبلكس بحاسي رمل - الأغواط

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستري في شعبة علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:  
أ.د. عطاء الله النوعي

إعداد الطالبتين:  
1. إلهام خولة قاوي.  
2. سهام كعبوش.

## لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
		رئيساً
عطاء الله النوعي	أستاذ التعليم العالي	مشرفاً ومقرراً
		ممتحناً

# شكر و عرفان

الحمد والشكر لله أولاً

فأول ما نبدأ به هو الحمد والشكر لله عز وجل

الذي أنار دربنا ويسر لنا السبيل لإنجاز هذا العمل

ومنحنا الإرادة والعزيمة والصبر

فسبحانه لم يردنا خائبين دعونا فاستجاب لنا

وها نحن نحمده ونشكره كي يزيدنا من علمه وفضله أما بعد:

فلا يسعنا المقام إلا أن نعبر عن شكرنا وإمتناننا وتقديرنا للأستاذ المشرف

عطا الله النوي

الذي أشرف على مذكرتنا وعلى الجهود التي بذلها من أجلنا

والنصائح والتوجيهات التي كان يضعها نصب أعيننا وهو يتبع هذا البحث بكل

اهتمام، وإلى تشجيعه لنا في الخوض في هذا العنوان بكل شغف ومواصلة البحث

فيه دون توقف

(الهام خولة؛ سهام)

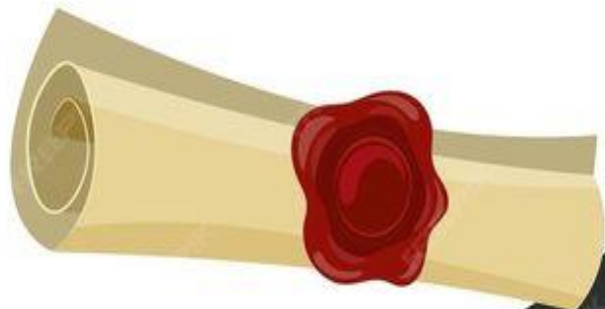


# إهداء

﴿وما توفيقي إلا باللهم﴾ هود: 88

إلى والدتي الفاضلة مسعودة، رمز التضحية والصبر، ومصدر العطاء والاحدود  
أهدي هذا العمل عريون وفاء وامتنان لما قدمته لي من دعم معنوي ومساندة متواصلة.  
إلى والدي العزيز مداني، الذي علمني معنى الانتماء والمسؤولية،  
لك مني كل التقدير لما غرسته في نفسي من قيم ومبادئ كانت أساس هذا الإنجاز.  
إلى أخي الكريم عبد القادر، الذي لم يدخر جهداً في دعمي والوقوف إلى جانبي في مختلف المحطات  
أشكرك على كل ما قدمته لي من دعم صادق.  
إلى بوجفص ميلود مخلوف، السند الدائم، وصاحب الأثر الطيب في مساري  
أعبر لك عن خالص امتناني وتقديري.  
إلى شقيقي العزيزتين ستي وفطوم، اللتين كانتا دائماً داعمتين بكلمات التشجيع والدعاء  
أشكركما على المحبة والمساندة.  
إلى من كان الأقرب إلى القلب  
إلى من رافقتني في درب الإنجاز وكان داعماً ومعيناً،  
أهدي هذا العمل إلى عطاء الله، مع خالص التقدير والاحترام.  
وإلى أستاذي المشرف، الدكتور النوبي عطاء الله،  
تقديرًا وعرفانًا لما بذله من جهد في تأطيري ومرافقتي طيلة مراحل إعداد هذه المذكرة،  
لكم مني أسى عبارات الشكر والامتنان

سهام كعبوش





# إهداء

الى روح ابي الحبيب، رحمة الله عليها، التي ما غابت عني طرفة عين  
تسكنني في كل لحظة وترافقني في كل درب؛ والى من حملتني دعوتها كالغيم واحتوتني كالارض  
والى "ابي الثانية" امر الخير جقيدل؛ يا من كنت نور اخر في حياتي  
ووهبتني من بركاتك وحنانك ما لا يحصى

والى ابي الثاني قدور جقيدل من وهبي العمر من عمره  
ومن تعب ليشرق نجاحي؛ فجزاه الله عني خير الجزاء.

والى ابي العالي؛ طاهر قاوي رفيق المحبة والسند الصامت؛ الى اخوتي واخواتي؛ سندي ولواتادي  
واخص بالذكري اخي الحبيب؛ حسين جقيدل رحمة الله عليه؛ يا ما كنت لي عوناً وسنداً؛ بلسما الجراحى؛ وغيتا لابي  
العجاف؛ يا من غادرت الدنيا وبقيت في القلب حيا؛ اشعر بك في كل زاوية من زوايا بيتنا؛ كأنك فقط غبت قليلا  
الى روحك الطاهرة التي فارقتني في لحظة من اشد لحظات عمري قسوة؛ ورحمك الله رحمة وأسعته وأسكنك الفردوس  
الاعلى؛ الى اخوتي: عيسى خالد؛ بلخير؛ عبد الجبار؛ عز الدين؛ ايمن والى اخواتي العزيزات: ميلودقة؛ هجيرة  
سميحة دلال؛ اشواق؛ ساوقة؛ ساوقة؛ فاطمة؛ نسرين؛ سندس؛ شيماء.

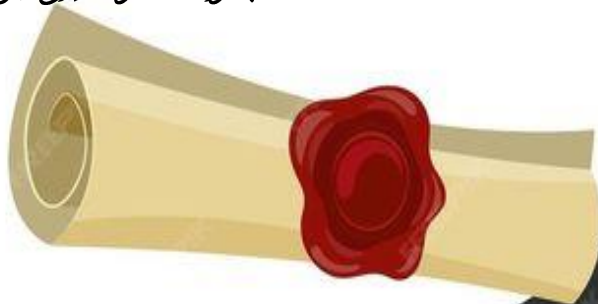
الى عائلتي الكريمة لا اخص منكم جميعا معني المحبة لا توصف ودعاء لا ينقطع.

الى صديقاتي العزيزات: فتحية؛ زهور؛ احلام؛ عبير؛ هالة؛ فتيحة؛ زينب؛ ايتة؛ خلود؛ عبير؛ عائشة. حلیمة  
والى من مد لي يد العون؛ عن قرب او بعد؛ بكلمة؛ بدعاء؛ بابتسامته؛ ولا انسى زميلتي ورفيقتي دربي في المذكرة  
سهامر كعبوش

من احتضنتهم ذكري وامن ضاقت عن ذكر اسمائهم الصفحات؛ اهديكم هذا العمل المتواضع

محبة وامتنانا؛ ودعاء ان يجزيكم الله عني كل خير

الهام خولة قاوي



- ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور الإدارة التشاركية في تحسين الأداء الإنتاجي بشركة سوناتراك فرع كومبلكس بحاسي رمل الأغواط، وذلك من خلال استبيان شمل 45 موظفًا. وقد كشفت النتائج عن قناعة غالبية الموظفين (84.4%) بأن الإدارة التشاركية تساهم بفاعلية في تحسين الأداء، حيث أكد 66.7% منهم أنها تحسن جودة العمل، وشعر 82.2% بأن إشراكهم في اتخاذ القرارات يعزز إنتاجيتهم. كما أقر 95.6% بأن مشاركة الموظفين في وضع الأهداف تزيد من ولائهم، مما يعكس الأثر الإيجابي العميق لهذا النمط الإداري. ورغم شيوع الممارسات التشاركية (75.6% شاركوا في اتخاذ القرار)، إلا أن هناك تحديات بارزة كضعف التواصل (60%) وغياب الوعي (64.4%) ومقاومة التغيير (35.6%)، إضافة إلى تباين في مدى دعم الإدارة العليا (51.1% يرون الدعم). وقد أكدت الاختبارات الإحصائية (Sig. = 0.000) وجود علاقة قوية وذات دلالة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء وكذلك بين العوامل التنظيمية والثقافية وفاعلية الإدارة التشاركية مما يبرز أهمية هذه المقاربة الإدارية لتعزيز الأداء المستدام في الشركة وبناء بيئة عمل محفزة تساهم في رفع جودة الإنتاج وكفاءة العمليات.

- الكلمات المفتاحية:

الإدارة التشاركية، الأداء الإنتاجي، اتخاذ القرار، مشاركة الموظفين، جودة العمل  
الولاء التنظيمي الثقافة المؤسسية، البيئة العمل المحفزة.

**Study Summary:**

*This study aimed to evaluate the role of participative management in improving productive performance at Sonatrach Company, Hassi R'mel Complex branch in Laghouat, through a questionnaire involving 45 employees. The results revealed that the majority of employees (84.4%) believe that participative management effectively contributes to performance improvement. Specifically, 66.7% confirmed it enhances work quality, and 82.2% felt that being involved in decision-making boosts their productivity. Additionally, 95.6% agreed that involving employees in setting objectives increases their organizational loyalty, reflecting the deep positive impact of this management approach. Despite the prevalence of participative practices (75.6% reported being involved in decision-making), notable challenges remain, such as weak communication (60%), lack of awareness (64.4%), resistance to change (35.6%), and variability in top management support (only 51.1% perceived adequate support). Statistical tests (Sig. = 0.000) confirmed a strong and significant relationship between participation in decision-making and performance improvement, as well as between organizational and cultural factors and the effectiveness of participative management. These findings highlight the importance of this administrative approach in promoting sustainable performance within the company and in building a motivating work environment that contributes to enhancing production quality and operational efficiency.*

**Keywords:**

*Participative Management, Productive Performance, Decision-Making, Employee Involvement, Work Quality, Organizational Loyalty, Organizational Culture, Motivating Work Environment.*

## فهرس المحتويات

/	الإهداء.
/	الشكر والتقدير.
/	ملخص الدراسة.
أ	مقدمة.
<b>الفصل الأول: بناء الموضوع</b>	
03	أولاً: الإشكالية.
03	ثانياً: الفرضيات.
03	ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع.
04	رابعاً: الأهمية والأهداف.
05	خامساً: المفاهيم الأساسية.
07	سادساً: المقاربة النظرية.
<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>	
11	أولاً: الدراسة الأولى.
12	ثانياً: الدراسة الثانية.
13	ثالثاً: الدراسة الثالثة.
14	رابعاً: الدراسة الرابعة.
15	خامساً: الدراسة الخامسة.
16	سادساً: الدراسة السادسة.
17	ثامناً: التعقيب على الدراسات السابقة.
<b>الفصل الثالث: الطريقة والأدوات</b>	
23	أولاً: مجالات البحث.
24	ثانياً: المنهج المستخدم.
24	ثالثاً: أدوات جمع المعلومات.
25	رابعاً: المعاينة.
26	خامساً: خصائص عينة الدراسة.
<b>الفصل الرابع: النتائج والمناقشة</b>	
32	أولاً: مدى معرفة الموظفين بالإدارة التشاركية.
37	ثانياً: تأثير الإدارة التشاركية على الأداء الإنتاجي.
42	ثالثاً: مفهوم الإدارة التشاركية.
45	رابعاً: أثر الإدارة التشاركية على الأداء الإنتاجي.

## فهرس المحتويات

50	خامساً: التحديات والمعوقات.
52	سادساً: تحليل بيانات الفرضية الأولى.
54	سابعاً: تحليل بيانات الفرضية الثانية.
56	ثامناً: الاستنتاجات العامة.
60	- خاتمة.
62	- قائمة المصادر والمراجع.
67	- الملاحق.

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
26	توزيع المبحوثين حسب السن.	01
27	توزيع المبحوثين حسب الجنس.	02
28	توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي	03
29	توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.	04
30	عمل المبحوثين سابقاً في شركات أخرى.	05
32	معرفة المبحوثين بمفهوم الإدارة التشاركية.	06
33	مشاركة المبحوثين في اتخاذ القرارات داخل فريق العمل	07
34	تصريح المبحوثين حول توفر الشركة برامج تدريبية حول الإدارة التشاركية.	08
35	آراء المبحوثين حول تشجيع الشركة على تبادل الأفكار بين الموظفين والإدارة	09
36	رؤية المبحوثين حول اهتمام الإدارة بأراء الموظفين و اقتراحاتهم.	10
37	اعتقاد المبحوثين في أن اقتراحات الإدارة التشاركية تؤدي الى تحسين جودة العمل.	11
38	شعور المبحوثين بإشراكهم في اتخاذ القرار وتعزيز إنتاجيتهم.	12
39	آراء المبحوثين حول اهم العوامل التي تؤثر على إنتاجية شركة سوناطراك.	13
40	المبحوثين في أن مشاركة الموظفين في وضع الأهداف وتحقيقها يساعد على زيادة الولاء للشركة.	14
41	تصريح المبحوثين حول العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة التشاركية في الشركة.	15
42	معرفة المبحوثين بالإدارة التشاركية.	16
43	رؤية المبحوثين حول تطبيق الإدارة التشاركية في الشركة.	17
44	تقييم المبحوثين لمستوى الإدارة التشاركية في شركة سوناطراك	18
45	رؤية المبحوثين حول أكثر الآليات الإدارية التشاركية المستخدمة في سوناطراك	19
46	اعتقاد المبحوثين بان الإدارة التشاركية تساهم في تحسين الأداء الإنتاجي.	20
47	رؤية المبحوثين حول التأثيرات الإيجابية الإدارة التشاركية على الإنتاج.	21
48	اعتقاد المبحوثين بان تطبيق الإدارة التشاركية يساهم في تقليل الأخطاء وهدار الموارد.	22
49	تصريح المبحوثين حول مساعدة العمل في اتخاذ القرار على تحسين بيئة العمل.	23
50	رؤية المبحوثين حول أبرز العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة التشاركية في سوناطراك.	24
51	اعتقاد المبحوثين بان الإدارة العليا تدعم فعلا الإدارة التشاركية.	25
52	العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وبين تحسين الأداء الإنتاجي.	26
53	اختبار كاي مربع للفرضية الأولى.	27
54	العلاقة بين العوامل التنظيمية والثقافية دورها في تحسين الادارة التشاركية في المؤسسة.	28
55	اختبار كاي مربع للفرضية الثانية.	29

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
26	توزيع المبحوثين حسب السن.	01
27	توزيع المبحوثين حسب الجنس.	02
28	توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي	03
29	توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.	04
30	عمل المبحوثين سابقاً في شركات أخرى.	05
32	معرفة المبحوثين بمفهوم الإدارة التشاركية.	06
33	مشاركة المبحوثين في اتخاذ القرارات داخل فريق العمل	07
34	تصريح المبحوثين حول توفر الشركة برامج تدريبية حول الإدارة التشاركية.	08
35	آراء المبحوثين حول تشجيع الشركة على تبادل الأفكار بين الموظفين والإدارة	09
36	رؤية المبحوثين حول اهتمام الإدارة بآراء الموظفين و اقتراحاتهم.	10
37	اعتقاد المبحوثين في أن اقتراحات الإدارة التشاركية تؤدي الى تحسين جودة العمل.	11
38	شعور المبحوثين بإشراكهم في اتخاذ القرار وتعزيز انتاجيتهم.	12
39	آراء المبحوثين حول اهم العوامل التي تؤثر على إنتاجية شركة سوناطراك.	13
40	المبحوثين في أن مشاركة الموظفين في وضع الأهداف وتحقيقها يساعد على زيادة الولاء للشركة.	14
41	تصريح المبحوثين حول العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة التشاركية في الشركة.	15
42	معرفة المبحوثين بالإدارة التشاركية.	16
43	رؤية المبحوثين حول تطبيق الإدارة التشاركية في الشركة.	17
44	تقييم المبحوثين لمستوى الإدارة التشاركية في شركة سوناطراك	18
45	رؤية المبحوثين حول أكثر الاليات الإدارة التشاركية المستخدمة في سوناطراك	19
46	اعتقاد المبحوثين بان الإدارة التشاركية تساهم في تحسين الأداء الإنتاجي.	20
47	رؤية المبحوثين حول التأثيرات الإيجابية الإدارة التشاركية على الإنتاج.	21
48	اعتقاد المبحوثين بان تطبيق الإدارة التشاركية يساهم في تقليل الأخطاء واهدار الموارد.	22
49	تصريح المبحوثين حول مساعدة العمل في اتخاذ القرار على تحسين بيئة العمل.	23
50	رؤية المبحوثين حول أبرز العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة التشاركية في سونطراك.	24
51	اعتقاد المبحوثين بان الإدارة العليا تدعم فعلا الإدارة التشاركية.	25

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
64	استمارة الاستبيان	01
67	مخرجات برنامج SPSS	02

تواجه العديد من الشركات والمؤسسات في مختلف القطاعات الاقتصادية تحديات متزايدة ومعقدة تهدف إلى تحسين أدائها الإنتاجي بشكل مستمر، حيث تعتبر الكفاءة الإنتاجية من أبرز الأهداف الاستراتيجية التي تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيقها لضمان بقائها وتفوقها في الأسواق المحلية والعالمية. وفي ظل التنافس الشديد الذي يشهده السوق وتزايد الطلب على جودة المنتجات والخدمات بالإضافة إلى الحاجة الملحة للابتكار والتجديد، تظهر إشكاليات تنظيمية وإدارية متعددة تؤثر بشكل مباشر على سير العمل داخل المؤسسات وعلى قدرة الفرق المختلفة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

من بين أبرز هذه الإشكاليات يبرز نقص التنسيق والتواصل بين الأقسام المختلفة مثل أقسام الإنتاج، والإدارة، والموارد البشرية، مما يولد فجوة تؤدي إلى ضعف التنسيق وتداخل الأدوار، وهو ما يؤثر سلباً على تنفيذ المشاريع ويؤدي إلى تأخيرها أو انخفاض جودة العمليات اليومية. إن هذه التحديات التنظيمية تشكل عائقاً رئيسياً أمام تحقيق الأداء الإنتاجي الأمثل، وتستلزم حلولاً إدارية مبتكرة تساهم في تجاوزها.

تعتبر الإدارة التشاركية إحدى أهم الحلول الإدارية الفعالة التي يمكن أن تعالج هذه الإشكاليات بشكل مباشر، حيث تتيح مشاركة العاملين على جميع المستويات في صنع القرار وتبادل الأفكار والمقترحات مع الإدارة العليا. تركز هذه الإدارة العليا على بناء ثقافة مؤسسية تعزز من التعاون والالتزام مما يزيد من دوافع الابتكار ويخلق بيئة عمل محفزة تساهم في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الأداء. وتمثل أهمية الإدارة التشاركية في قدرتها على دمج خبرات العاملين ووجهات نظرهم المختلفة، ما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر دقة وواقعية تعكس متطلبات العمل الحقيقية.

وقد جاءت دراستنا في هذا السياق لتسلط الضوء على تجربة شركة كومبلكس التابعة لشركة سوناطراك في الأغواط، حيث تم تطبيق مبادئ الإدارة التشاركية بهدف تعزيز التواصل الداخلي وتحسين الأداء الإنتاجي، مما ساهم في تحقيق نتائج إيجابية أثرت بشكل ملموس على فعالية العمل وتطوير بيئة العمل. ومن خلال هذه الدراسة، نهدف إلى فهم دور الإدارة التشاركية كألية تنظيمية تساعد على تجاوز التحديات الإدارية وتحسين الكفاءة الإنتاجية بشكل مستدام داخل المؤسسات الصناعية الكبرى. وعليه جاء بحثنا الموسوم ب (دور الإدارة التشاركية في تحسين الأداء الإنتاجي في شركة سوناطراك) وقد اقتصرنا في دراستنا الميدانية على فرع (كومبلكس) بحاسي الرمل الأغواط وفق الخطة الآتية:

✓ الفصل الأول: إطار المنهج.

✓ الفصل الثاني: الدراسات السابقة.

✓ الفصل الثالث: الطريقة والأدوات.

✓ الفصل الرابع: النتائج والمناقشة.

الفصل الأول

بناء الموضوع

### أولاً: الإشكالية:

يُعتبر نقص التواصل والتفاعل بين الإدارة العليا والموظفين أحد العوامل التي تؤثر سلباً على القدرة في اتخاذ قرارات مدروسة وفعّالة في العديد من الشركات، وفقدان الإحساس بالانتماء والتفاعل مع الأهداف المشتركة، ونتيجة لذلك، يشعر العاملون بأنهم لا يساهمون في تحسين الأداء وهو ما ينعكس سلباً على مستويات الإنتاجية والتحفيز.

تعد الإدارة التشاركية من أبرز الحلول التي يمكن أن تعالج هذه الإشكاليات، حيث تساهم في إشراك العاملين في صنع القرارات وتبادل الأفكار مع الإدارة. هذه الإدارة تساهم في زيادة التحفيز والابتكار، بالإضافة إلى تحسين التواصل بين جميع الفرق داخل المؤسسة. لكن في كثير من الأحيان تبقى هذه الأساليب غير مطبقة في بعض الشركات، وهو ما يعوق التقدم والتحسين المستمر وقد اقتصرنا في بحثنا الميداني على فرع شركة سوناطراك (كومبلكس) بحاسي رمل بالأغواط. وعلى إثر ما سبق يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

### هل للإدارة التشاركية دور في تحسين الأداء الإنتاجي في شركة سوناطراك؟

وقد تفرع عن هذا السؤال تساؤلات فرعية نوردناها فيما يلي:

✓ كيف تساهم الإدارة التشاركية في تحسين مستوى الأداء الإنتاجي للمؤسسة؟

✓ هل للعوامل التنظيمية والثقافية دور في تحسين الإدارة التشاركية في المؤسسات؟

ثانياً: الفرضيات:

✓ تساهم الإدارة التشاركية في تحسين مستوى الأداء الإنتاجي للمؤسسة.

✓ تلعب العوامل التنظيمية دوراً في تحسين الإدارة التشاركية في المؤسسات.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:

1- الأسباب الذاتية:

✓ محاولة فهم دور القيادة التشاركية بشكل أعمق.

✓ الاهتمام العميق بمجال إدارة التشاركية وتأثيرها في تحسين الأداء الإنتاجي.

✓ الرغبة في دراسة الأساليب الحديثة التي تساهم في تعزيز الإنتاجي داخل الشركات.

2- الأسباب الموضوعية:

✓ يعتبر فرع كومبلكس بحاسي رمل لشركة سوناطراك مثلاً واقعياً مهماً لدراسة تطبيق أساليب الإدارة التشاركية في بيئة صناعية.

✓ المساهمة في تسليط الضوء على المشكلات والتحديات التي تواجه الشركات الجزائرية في تحسين الأداء الإنتاجي.

✓ يعتبر هذا الموضوع فرصة لإثراء المكتبة الأكاديمية بمعلومات وتوصيات عملية تدعم المؤسسات الجزائرية في تبني استراتيجيات إدارية حديثة.

✓ الرغبة في المساهمة في تطوير الأساليب الإدارية في هذا المجال.

رابعاً: الأهمية والاهداف:

أ- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية. وتتمثل الأهداف في النقاط التالية:

✓ دراسة المفهوم والأبعاد المختلفة للإدارة التشاركية، وفهم كيفية تطبيقها في بيئات العمل المختلفة وما تترتب عليه من آثار.

✓ دراسة أثر تطبيق الإدارة التشاركية في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات، بما يتضمن زيادة الكفاءة، تعزيز الجودة، وتطوير فعالية العمليات الإنتاجية.

✓ تحديد العوامل التنظيمية والثقافية التي تؤثر في نجاح أو تعثر تطبيق الإدارة التشاركية في المؤسسات، وكيفية معالجة هذه العوامل لتحقيق نتائج إيجابية.

✓ تحليل العلاقة بين درجة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وبين تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة، ومدى تأثير هذه المشاركة على تحقيق الأهداف المؤسسية.

✓ فحص دور الإدارة التشاركية في تعزيز دافعية العاملين، وتحفيزهم على تقديم أداء أفضل مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية في المؤسسة.

ب- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور إدارة التشاركية في تحسين الأداء الإنتاجي داخل الشركات، خصوصاً في شركة سوناطراك، من خلال تعزيز التواصل بين العاملين والإدارة. تساهم الإدارة التشاركية في تحفيز الموظفين وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، مما يعزز الكفاءة والإنتاجية. كما تساعد هذه الدراسة في تقديم حلول عملية لتحسين الأداء في فرع كومبلكس بحاسي رمل علاوة على ذلك، توفر الدراسة مساهمة أكاديمية في مجال إدارة الأعمال والقيادة التشاركية وتقدم توصيات استراتيجية لتوجيه السياسات المستقبلية للمؤسسة.

خامساً: مفاهيم الدراسة:

### 1- الإدارة التشاركية:

- التعريف الاصطلاحي:

إدارة التشاركية هي نموذج إداري يعتمد على إشراك جميع العاملين في المؤسسة، من الإدارة العليا إلى الموظفين، في عملية اتخاذ القرارات. يتضمن هذا النهج التفاعل المستمر بين الفرق وتبادل الأفكار والاقتراحات لتطوير العمل ثم إن تحقيق أي تنظيم يعتمد على مبدأ أساسي يقوم على ضمان تعاون العاملين بالمؤسسة الإدارية من أجل تحسين أداء المنظمة وتحقيق الأهداف بشكل جماعي.<sup>1</sup> تعرف الإدارة التشاركية أيضا باسم مشاركة الموظف أو اتخاذ القرار التشاركي. بحيث يشارك الموظفون اصحاب المصلحة بالأعمال على جميع المستويات. ويعملون على تحليل المشكلات وتطوير الاستراتيجيات وتنفيذ الحلول.<sup>2</sup>

- التعريف الإجرائي:

إدارة التشاركية عملياً كاستراتيجية يتم من خلالها إشراك الموظفين في صنع القرارات التي تتعلق بتحسين الأداء الإنتاجي. يتضمن ذلك إنشاء قنوات تواصل منتظمة مثل الاجتماعات، ورش العمل واستطلاعات الرأي التي تتيح للعاملين في كافة المستويات تقديم أفكارهم ومقترحاتهم حول تحسين العمل. كما تشمل هذه الإدارة تنظيم فرق عمل متعددة التخصصات للتعامل مع المشكلات الإنتاجية أو الإدارية، وتشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات.

### 2- الأداء الانتاجي:

- التعريف الاصطلاحي:

يشير الأداء الإنتاجي إلى القدرة على تحقيق أهداف الإنتاج بشكل فعال، من حيث الكمية والجودة والوقت والتكلفة. يعكس هذا المفهوم مدى كفاءة العمليات الإنتاجية في مؤسسة معينة ويعتبر مقياساً رئيسياً لتقييم نجاح الشركة في تلبية احتياجات السوق والعملاء وتحقيق الربحية المستدامة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فاطنة سعدي، "الإدارة بالمشاركة وإشكالية اتخاذ القرار في المنظمة (دراسة نظرية). "مجلة أبحاث، العدد 1 (2022): 50-67.

<sup>2</sup> سليمة الغاوي مفهوم الإدارة التشاركية موقع موضوع، 20 اوت 2023، تم الاطلاع في 15 ماي 2025:

[https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85\\_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%83%D9%8A%D8%A9](https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%83%D9%8A%D8%A9)

<sup>3</sup> أحمد، علي. "إدارة التشاركية وأثرها على الأداء الإنتاجي: دراسة حالة في الشركات الصناعية." مجلة الإدارة والتخطيط، المجلد 34،

### - التعريف الاصطلاحي:

إن مصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه , إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه . إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثل الكفاءة والفعالية . وانطلاقا من أن هذا المفهوم يشمل مصطلحين هما الأداء والانتاج<sup>1</sup>.

### - التعريف الإجرائي:

في هذه الدراسة، يتم قياس الأداء الإنتاجي عملياً من خلال عدة مؤشرات، مثل:  
- معدل الإنتاج : كمية المنتجات المنتجة خلال فترة معينة مقارنة بالخطط الموضوعية.  
- جودة الإنتاج : مدى مطابقة المنتجات للمواصفات والمعايير المعتمدة.  
- التكلفة : تحليل التكاليف الفعلية للإنتاج مقارنة بالميزانية المخططة.  
- الوقت : الوقت المستغرق لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات.  
- الرضا الوظيفي للموظفين : مستوى التحفيز والرضا بين الموظفين وتأثير ذلك على الإنتاجية.

### 3- الرضا الوظيفي:

### - التعريف الاصطلاحي:

الرضا الوظيفي هو الدرجة التي يشعر فيها الموظف بالراحة والقبول تجاه عمله داخل المنظمة. وهو حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل، كما يمكن التعبير عنه بأنه ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الأفراد وبتعبير آخر هو حالة تقبل الفرد لعمله وشعوره بالسعادة لممارسته ما يجعله مقبلا على عمله بحماس ورغبة، ويحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية، ويعتمد هذا الرضا على عدة عوامل، مثل البيئة العملية علاقة الموظفين بالإدارة، الحوافز المالية والمعنوية، وفرص التطوير المهني<sup>2</sup>.

### - التعريف الاصطلاحي:

هو مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بن شلوية كاميليا، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي في المؤسسات العمومية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، (2012-2013) ص21

<sup>2</sup> بن يخلف ليلي، الرضا الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (2021-2022)، ص 3

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص09

### - التعريف الإجرائي:

في هذه الدراسة، سيتم قياس الرضا الوظيفي عملياً من خلال استطلاعات الرأي التي تقيم مستوى الرضا لدى العاملين في فرع "كومبلكس" بحاسي رمل بشأن بيئة العمل، التقدير المادي والمعنوي، فرص التدريب، والمشاركة في اتخاذ القرارات. يتم أيضاً تقييم تأثير هذا الرضا على الأداء الإنتاجي للموظفين.  
سادساً: المقاربة النظرية.

### الإدارة التشاركية كخيار تنظيمي لتعزيز الأداء الإنتاجي

في ظل التحولات الاقتصادية العالمية والتحديات المتسارعة التي تواجه المؤسسات، أصبحت الإدارة التشاركية توجهاً استراتيجياً يعتمد على تمكين العاملين، وتوسيع دورهم في مختلف العمليات التنظيمية. تركز هذه المقاربة على مبدأ اعتبار العنصر البشري فاعلاً حيويًا وشريكًا حقيقيًا في تحقيق أهداف المؤسسة، لا مجرد منقذ للمهام. وعليه، تسعى المؤسسات المعاصرة إلى خلق فضاءات تسمح للموظفين بالمشاركة الفعالة في التفكير، التخطيط، التقييم واتخاذ القرار.  
بالنسبة لمؤسسة مثل سوناطراك، التي تمثل أحد أعمدة الاقتصاد الوطني الجزائري، فإن اعتماد نمط إداري تشاركي يُعد مسارًا ضروريًا لتحسين الأداء. فحجم الشركة وتعدد فروعها وتنوع أنشطتها -من الاستكشاف والإنتاج إلى النقل والتسويق- يتطلب إدارة مرنة قادرة على توظيف الطاقات البشرية وتحفيزها بالشكل الأمثل. الإدارة التشاركية لا تُحسن فقط مناخ العمل، بل تُسهم في تعزيز الابتكار، تخفيض التكاليف التشغيلية، تقليص زمن المعالجة، ورفع الجودة، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء الإنتاجي ومنه نطرح النظريات التالية:

### 1. نظرية العلاقات الإنسانية - Elton Mayo

نشأت هذه النظرية كرد فعل على النظريات الكلاسيكية التي كانت تركز على الأجر والانضباط كأساس لتحفيز العامل. أكد "إلتون مايو" من خلال تجاربه الشهيرة في مصنع هوثورن أن الإنتاجية لا ترتبط فقط بالعوامل التقنية أو التنظيمية، بل تتأثر أيضًا بالعلاقات الاجتماعية، الدعم النفسي والاهتمام الذي يتلقاه العامل داخل بيئة العمل.

تُبرز هذه النظرية أهمية خلق بيئة عمل إنسانية تقوم على التواصل الإيجابي والاحترام المتبادل. في دراسة التشاركية داخل شركة مثل سوناطراك، تساعدنا هذه النظرية على فهم كيف أن إشراك العاملين في الحوار التنظيمي وخلق مناخ اجتماعي صحي يُعزز من التزامهم ويحفزهم على تحسين الأداء. فهي تفسر كيف يُمكن لعوامل بسيطة -كالإصغاء إلى اقتراحات العمال- أن تُسهم في رفع معنوياتهم وبالتالي في زيادة الإنتاجية.

## 2. نظرية المشاركة في اتخاذ القرار: (PDM) Participation in Decision-Making

ترتكز هذه النظرية على فرضية أن إشراك العاملين في صنع القرار يُسهم في تحسين أدائهم وسلوكهم التنظيمي، إذ أن المشاركة تولد لديهم الإحساس بالانتماء والملكية، مما يُعزز من التزامهم بتحقيق الأهداف، ويدفعهم إلى تحمل المسؤولية تجاه نتائج العمل.

تُعتبر هذه النظرية حجر الزاوية في دراسة العلاقة بين التشاركية والأداء الإنتاجي. فهي توفر الإطار النظري الذي يمكن من خلاله تحليل أثر إشراك الموظفين في تحسين نتائج المؤسسة. في حالة سوناطراك، تُسهم هذه النظرية في فهم الكيفية التي يمكن بها تمكين العاملين، لا سيما في الأقسام التقنية والميدانية، للمساهمة في تحسين الأداء، سواء عبر اقتراحاتهم التقنية، أو مبادراتهم لحل المشكلات الإنتاجية، مما يؤدي إلى تحقيق كفاءة أكبر في استخدام الموارد وتحسين مؤشرات الأداء.

## 3. نظرية التوقع (Victor Vroom Expectancy Theory)

تُعنى هذه النظرية بتحليل العلاقة بين الجهد المبذول من طرف العامل والنتائج المنتظرة انطلاقاً من ثلاثة مكونات: التوقع (Expectancy)، الأداة (Instrumentality)، والقيمة (Valence). وهي تفترض أن الأفراد يبذلون مجهوداً أكبر عندما يؤمنون أن هذا الجهد سيؤدي إلى أداء جيد وأن هذا الأداء سيُكافأ بشكل مناسب ومرغوب فيه.

## 4. ما تضيفه المقاربة إلى الدراسة:

تُساعد هذه النظرية في تفسير الدوافع النفسية الكامنة وراء تفاعل العامل مع محيطه المهني. ففي إطار إدارة تشاركية مثل التي يمكن أن تعتمدها سوناطراك، يصبح من الممكن خلق بيئة يشعر فيها الموظف أن مشاركته لا تمر دون نتائج، بل تؤدي إلى الاعتراف، أو الترقية، أو المكافأة. وهنا تظهر أهمية الربط بين التشاركية ونظام الحوافز، حيث تبين النظرية كيف أن غياب التقدير أو عدم وضوح العوائد قد يُفرغ التشاركية من مضمونها، ويُضعف تأثيرها على الأداء.

من خلال هذه النظريات، يظهر أن التشاركية لا تُعد فقط آلية لتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، بل هي رافعة حقيقية لتحسين الأداء الإنتاجي داخل المؤسسات الكبرى، بما فيها سوناطراك. إذ تؤكد مختلف الأطر النظرية أن العامل عندما يُعامل كشريك حقيقي، ويُمنح الثقة للمشاركة في القرارات، يُصبح أكثر التزاماً وإبداعاً، وهو ما ينعكس إيجابياً على مردودية المؤسسة وقدرتها التنافسية.

الفصل الثاني  
الدراسات السابقة

- تمهيد:

تُعد الدراسات السابقة أحد المرتكزات الأساسية التي تُبنى عليها البحوث العلمية، حيث تُمكن الباحث من الإلمام بما كُتب في مجال موضوعه، وتُساعد في تحديد الإطار النظري والمنهجي المناسب. ويُعدّ استعراض الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة التشاركية وتحسين الأداء الوظيفي خطوة محورية في هذه الدراسة، لما يتيح من التعرف على أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات، واكتشاف الثغرات المعرفية والفجوات البحثية. كما يُساهم في بناء تصور علمي واضح حول مدى تطبيق القيادة التشاركية وأثرها في بيئات عمل متنوعة، خاصة في المؤسسات ذات الطابع الصناعي، مثل "كومبلكس" التابع لشركة سوناطراك، والذي يمثل بيئة مهنية دقيقة تتطلب أنماط قيادة فعّالة ومتوازنة. ومن هذا المنطلق، يستعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات العربية ذات الصلة، من حيث أهدافها مناهجها، أدواتها، ونتائجها، مع تحليل أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، تمهيداً لتحديد الإضافة العلمية المرجو تحقيقها.

أولاً: الدراسة الأولى.

### أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة موظفي شركة النبع للتموين والإعاشة والخدمات ش.م.م.<sup>1</sup>

- ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التشاركية على تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في شركة النبع للتموين والإعاشة والخدمات في سلطنة عمان. ركزت الدراسة على ثلاثة مجالات رئيسية للقيادة التشاركية، وهي: المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع البيانات بواسطة استبيانات تم توزيعها على عينة من موظفي الشركة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات القيادة التشاركية وتحسين مستويات الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

- فرضيات الدراسة:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء الوظيفي.  
✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة ومستوى الأداء الوظيفي.  
✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية للقيادة التشاركية وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

✓ تؤثر القيادة التشاركية بشكل عام تأثيراً إيجابياً في رفع كفاءة الأداء الوظيفي في شركة النبع.

- نتائج الدراسة:

- تبين أن المشاركة في اتخاذ القرار تعزز من شعور الموظف بالانتماء والمسؤولية، مما ينعكس إيجابياً على الأداء.
- أظهرت النتائج أن تفويض السلطة يزيد من ثقة الموظفين ويحفزهم على الابتكار وتحمل المسؤوليات.
- العلاقات الإنسانية الفعالة بين القادة والمرؤوسين تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تقلل فيها الضغوط وتزيد فيها الإنتاجية.
- خلصت الدراسة إلى أن تطبيق القيادة التشاركية بشكل شامل يسهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء الوظيفي داخل الشركة، من خلال تعزيز الرضا الوظيفي، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى.

<sup>1</sup> الفرعي أحمد، بن سعيد بن محمد، أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة موظفي شركة النبع للتموين والإعاشة والخدمات ش.م.م. الفرعي رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، تخصص القيادة 2022م / 1443هـ.

ثانياً: الدراسة الثانية:

دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها.<sup>1</sup>

- ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها، واستكشاف ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي، بالإضافة إلى معرفة ما إذا كانت توجد فروق تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة مكونة من 156 من القيادات الأكاديمية والإدارية..

وقد توصلت الدراسة إلى أن دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.69). كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمنصب الوظيفي في حين ظهرت فروق تعزى إلى سنوات الخبرة

- فرضيات الدراسة:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وتحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول القيادة التشاركية تعزى إلى المنصب الوظيفي.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول القيادة التشاركية تعزى إلى سنوات الخبرة.

- نتائج الدراسة:

- القيادة التشاركية تسهم بشكل كبير في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر منسوبي جامعة جدة، بدرجة مرتفعة (متوسط حسابي = 3.69)
- العلاقة بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي قوية وارتباطية، ما يعزز أهمية هذا النمط القيادي في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى إلى المنصب الوظيفي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى سنوات الخبرة، ما يشير إلى أن الخبرة تؤثر في تقييم فعالية القيادة التشاركية.

<sup>1</sup> عسيري، فاطمة يعي، والمقاطي، تهاني، دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها  
منيف مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد 48، العدد2، 2024

ثالثاً: الدراسة الثالثة.

الإدارة التشاركية كمدخل لتنمية أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام.<sup>1</sup>  
دراسة ميدانية بمحافظة قنا.

- ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى رصد وتحليل آراء عينة من مديري ووكلاء ومعلمين وإداريين وأخصائيين حول مستوى تنمية الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة التشاركية بمحافظة قنا. استخدم المنهج الوصفي، وشملت العينة 352 مشاركاً من مختلف الفئات الإدارية والتعليمية. أظهرت النتائج أن الأداء الإداري في بعدي العلاقات الإنسانية وتفويض الصلاحيات جاء بمستوى متوسط (68.5% و69.2% على التوالي)، في حين كانت ممارسة المشاركة في اتخاذ القرار ضعيفة بنسبة 59.1%. تباينت وجهات النظر تجاه ممارسة أبعاد الإدارة التشاركية وكان لمتغير الإدارة التعليمية تأثير دال إحصائياً. أبرز المقترحات لتحسين الأداء الإداري شملت تنمية روح المسؤولية، تحقيق العدالة في توزيع المهام، تقديم برامج تدريبية خاصة، تعزيز المشاركة، ووضع معايير عادلة وشفافة.

- فرضيات الدراسة:

✓ هناك علاقة إيجابية بين تطبيق أبعاد الإدارة التشاركية (العلاقات الإنسانية، تفويض الصلاحيات المشاركة في اتخاذ القرار) وتنمية الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام.  
✓ يختلف مستوى تطبيق أبعاد الإدارة التشاركية بين مديري المدارس بناءً على متغير الإدارة التعليمية.  
✓ تطبيق ممارسات الإدارة التشاركية يعزز من كفاءة الأداء الإداري والتنظيمي في المدارس.

- نتائج الدراسة:

- وجدت الدراسة أن العلاقات الإنسانية وتفويض الصلاحيات يمارسان بمستوى متوسط بينما كانت المشاركة في اتخاذ القرار ضعيفة نسبيًا.
- تباينت آراء الفئات المشاركة في الدراسة حول مدى ممارسة أبعاد الإدارة التشاركية من قبل مديري المدارس.
- كان لمتغير الإدارة التعليمية تأثير دال إحصائياً على مستوى تطبيق الإدارة التشاركية.
- أبرزت الدراسة أهمية تنمية روح المسؤولية والعدالة والموضوعية في توزيع المهام، بالإضافة إلى أهمية التدريب وتهيئة بيئة تشاركية شفافة لتحسين الأداء الإداري.
- أوصت الدراسة بتعزيز العمل بروح الفريق، تقوية العلاقات الإنسانية، وخلق الثقة المتبادلة بين المديرين والموظفين لضمان نجاح الإدارة التشاركية.

<sup>1</sup> حسني، حساني محمد سليمان، الإدارة التشاركية كمدخل لتنمية أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام.. دراسة ميدانية بمحافظة قنا. مجلة كلية التربية جامعة جنوب الوادي، قسم التربية المقارنة. العدد 22 سنة 2022

رابعاً: الدراسة الرابعة:

دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائري/الكوبي بولاية الجلفة.<sup>1</sup>

- ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائري/الكوبي بولاية الجلفة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة من العاملين بالمستشفى. ركزت الدراسة على عدة أبعاد للقيادة التشاركية وتأثيرها على الأداء الوظيفي. أظهرت النتائج أن القيادة التشاركية تلعب دوراً هاماً وإيجابياً في رفع مستوى أداء الموظفين وتحسين بيئة العمل.

- فرضيات الدراسة:

- ✓ يوجد تأثير إيجابي للقيادة التشاركية على تحسين أداء العاملين في مستشفى الصداقة.
- ✓ هناك علاقة معنوية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ تفويض السلطة ضمن القيادة التشاركية يعزز من كفاءة وجودة أداء العاملين.
- ✓ تحسين العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوس يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

- نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وقوية بين تطبيق أساليب القيادة التشاركية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفى.
- ثبت أن المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من التزام الموظفين وتحفزهم على تقديم أداء أفضل.
- تفويض السلطة ساهم في زيادة استقلالية العاملين ورفع كفاءتهم.
- العلاقات الإنسانية الجيدة بين القادة والموظفين عززت من رضا الموظفين وأدت إلى تحسين بيئة العمل، مما انعكس إيجابياً على الأداء العام.
- أوصت الدراسة بضرورة تبني الإدارة لمزيد من أساليب القيادة التشاركية لتعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية.

<sup>1</sup> معمري، محمد، ونّبل حليلو. دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين. دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائري/الكوبي بولاية الجلفة " المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 4 (2018).

خامساً: الدراسة الخامسة:

القيادة التشاركية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.

دراسة حالة المديرية العمومية للاتصالات الجزائرية بالوادي<sup>1</sup>.

- ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة التشاركية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي مع التركيز على المديرية العمومية للاتصالات الجزائرية بالوادي. تناولت الدراسة تساؤلات حول كيفية مساهمة القيادة التشاركية في رفع الأداء الوظيفي في المؤسسة المدروسة.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات عبر استبيانات وزعت على عينة مكونة من 59 عاملاً في المديرية، وتم استرجاع 58 استبياناً، بنسبة استجابة بلغت 98.30%. تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 25.

- فرضيات الدراسة:

- ✓ تفويض السلطة للمرؤوسين يتيح لهم فرص الإبداع والتميز والمنافسة على اكتساب المهارات مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرار تساعد في تقليل العبء على القائد وتزيد من روح الجماعة بين الموظفين مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ التحفيز والتشجيع يلعبان دوراً هاماً في رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة الرغبة في تحمل المسؤولية.

- نتائج الدراسة:

- تبين أن تفويض السلطة يزيد من تحمل المسؤولية لدى الموظفين، ويساعد في إيجاد حلول للمشكلات ويشجع على فرص الإبداع والتميز.
- المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى تقليل العبء على القائد وتعزز الانسجام وروح الجماعة بين الموظفين، مما يرفع من مستوى الأداء والراحة النفسية.
- التحفيز والتشجيع يساهمان بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة رغبة الموظفين في تحمل المسؤولية.
- تشير النتائج إلى أهمية اعتماد القيادة التشاركية كأحد أساليب الإدارة الفعالة لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات.

<sup>1</sup> حشاني، باكة، بية غرنوق، وليلى سعيد. القيادة التشاركية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي. دراسة حالة المديرية العمومية للاتصالات الجزائرية بالوادي مذكرة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، 2021.

سادساً: الدراسة السادسة:

### الإدارة التشاركية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي.<sup>1</sup>

- ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة التشاركية في تحقيق الولاء التنظيمي داخل المؤسسات. ركزت الدراسة على فهم كيف تساهم ممارسات الإدارة التشاركية، مثل إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتفويض السلطة وتعزيز العلاقات الإنسانية، في زيادة ارتباط الموظفين بالمؤسسة وولائهم لها. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة من موظفي مؤسسة معينة (لم تذكر في البيانات) وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

- فرضيات الدراسة:

- ✓ توجد علاقة إيجابية بين الإدارة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين.
- ✓ تفويض السلطة في إطار الإدارة التشاركية يساهم في تعزيز الولاء التنظيمي.
- ✓ مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تزيد من ارتباطهم بالمؤسسة وولائهم لها.
- ✓ وجود علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والموظفين في بيئة الإدارة التشاركية يرفع من مستويات الولاء التنظيمي.

- نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي وقوي بين تطبيق الإدارة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين.
- تفويض السلطة ضمن الإدارة التشاركية ساعد على تعزيز شعور الموظفين بالمسؤولية، مما رفع من وولائهم تجاه المؤسسة.
- مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات كانت من العوامل الفعالة في زيادة ارتباطهم بالمؤسسة.
- العلاقات الإنسانية المتينة بين الإدارة والموظفين كان لها دور واضح في تحسين الولاء التنظيمي.
- أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الإدارة التشاركية داخل المؤسسات كوسيلة فعالة لتعزيز الولاء التنظيمي وتحسين الأداء العام.

<sup>1</sup> وكالي، صفية. القيادة التشاركية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي. دراسة حالة المديرية العمومية للاتصالات الجزائر بالوادي، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2018.

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

سابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة.

### 1- أوجه التشابه والاختلاف:

عنوان الدراسة	السنة	الكاتب	المنهج	الأداة	النتائج	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي لشركة النبع	2022	الفرعي أحمد بن سعيد بن محمد	المنهج الوصفي التحليلي	استبيان	العلاقة إيجابية بين القيادة التشاركية والأداء تفويض السلطة يعزز الكفاءة العلاقات الإنسانية تحسن بيئة العمل.	تركز على الأداء الوظيفي استخدام المنهج الوصفي التحليلي أدوات جمع البيانات استبائية	مجال الدراسة شركة خاصة عينة الدراسة محدودة
دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة	2024	عسيري فاطمة يعي المقاطي تهاني منيف	المنهج الوصفي المسحي	استبيان	علاقة قوية بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي لا توجد فروق دالة للمنصب، توجد فروق حسب الخبرة.	تركيز على القيادة التشاركية، المنهج وصفي، استخدام الاستبيان	المجال تعليمي جامعي، التركيز على التميز المؤسسي
الإدارة التشاركية كمدخل لتنمية أداء مديري التعليم الثانوي قنا	2022	حسني حساني محمد سليمان وآخرون	المنهج الوصفي	استبيان	العلاقات الإنسانية وتفويض الصلاحيات بمستوى متوسط المشاركة ضعيفة تأثير الإدارة التعليمية دال.	تركيز على الأداء الإداري، استبيان القيادة التشاركية كمحور	البيئة تعليم ثانوي، ضعف في أحد الأبعاد (المشاركة)
دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين مستشفى الصداقة	2018	معمري، محمد ونبل حليلو	المنهج الوصفي التحليلي	استبيان	تحسين الأداء الوظيفي من خلال المشاركة، التفويض والعلاقات الإنسانية، بيئة العمل إيجابية.	تحسين الأداء القيادة التشاركية بيانات ميدانية	البيئة صحية، دراسة أقدم نسبياً
القيادة التشاركية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي اتصالات الجزائر	2021	حشاني، باكة بية غرنوق وليلى سعيد	المنهج الوصفي التحليلي	استبيان	تفويض السلطة والمشاركة والتحفيز تؤثر إيجاباً على الأداء، تعزيز المسؤولية والانتماء.	منهج وصفي، استبيان، دراسة الأداء	القطاع عمومي مؤسسة اتصالات حكومية

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

الإدارة التشاركية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي	2018	وكالي، صفية	المنهج الوصفي التحليلي	استبيان	ارتباط قوي بين الإدارة التشاركية والولاء، تفويض ومشاركة تعزز الانتماء.	منهج وصفي، تركيز على القيادة التشاركية، أداة موحدة	التركيز على الولاء التنظيمي بدل الأداء
---	------	-------------	------------------------	---------	--	--	--

### 2- التعقيب:

تشير مراجعة الدراسات السابقة إلى أن موضوع القيادة التشاركية قد حظي باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية خلال العقدين الأخيرين، نظرًا لما له من أثر واضح على تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الولاء التنظيمي، ورفع كفاءة المؤسسات. فقد تناولت عدة دراسات مثل دراسة "الفرعي (2022)" في شركة النبع بسلطنة عمان، ودراسة "حشاني وآخرون (2021)" في مؤسسة الاتصالات الجزائرية، أثر القيادة التشاركية في البيئة المؤسسية العامة والخدمية. كما ركزت دراسات أخرى مثل دراسة "معمرى وحليلو (2018)" في مستشفى الصداقة، ودراسة "عسيري والمقاطي (2024)" في جامعة جدة، على الأبعاد المتعددة للقيادة التشاركية، كالمشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة والعلاقات الإنسانية، وبينت دورها في تحسين الأداء وتفعيل الانتماء المؤسسي.

ومع أهمية ما توصلت إليه هذه الدراسات، إلا أنها اتسمت بعدة قيود من حيث المجال والسياق. أولاً، معظم هذه الدراسات أجريت في قطاعات خدمية (الصحة، التعليم، الإدارة)، بينما لم تحظ القطاعات الصناعية ذات الطابع التقني والمركب، مثل قطاع المحروقات في الجزائر، بالاهتمام الكافي في هذا المجال. ثانياً، اقتصرت الدراسات في الغالب على قياس الأثر الكلي للقيادة التشاركية دون التعمق في تحليل كل بُعد من أبعادها، أو كيفية تفاعل هذه الأبعاد مع طبيعة العمل الصناعي الذي يتطلب درجة عالية من الدقة والانضباط والتنسيق الفني. ثالثاً، لم تتناول الدراسات السابقة الخصوصيات الثقافية والتنظيمية للشركات الوطنية الكبرى، كـ "سوناطراك"، التي تمتاز بهرمية إدارية صارمة، وهيكل تنظيمية معقدة، مما قد يؤثر على مدى تطبيق أو فاعلية النمط التشاركي في القيادة.

من هنا تتجلى الفجوة العلمية التي تسدّها دراستنا، حيث تستهدف البحث في دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي داخل بيئة صناعية إنتاجية حساسة، وهي "كومبلكس" التابع لشركة سوناطراك، كواحدة من أهم المؤسسات الاستراتيجية في الجزائر، والتي تُعد بيئة ذات طابع خاص من حيث متطلبات العمل، وطبيعة القيادة، والهيكل التنظيمي. وبهذا، فإن دراستنا لا تكتفي بتكرار ما ورد في الأدبيات السابقة، بل تقدم إضافة نوعية من خلال اختبار مدى فاعلية القيادة التشاركية في بيئة صناعية واقعية، مما يساهم في تعميق الفهم النظري والتطبيقي لهذا النمط القيادي في أحد أكثر القطاعات حيوية وأهمية في الاقتصاد الوطني.

### - خلاصة:

أظهر استعراض الدراسات السابقة تنوعًا في تناول النظري والميداني لموضوع القيادة التشاركية، سواء في المؤسسات التعليمية أو الصحية أو الإدارية والخدمية. وقد أجمع أغلبها على الدور الإيجابي لهذا النمط القيادي في تعزيز الأداء الوظيفي، وتحقيق التميز المؤسسي، وزيادة الولاء التنظيمي. إلا أن معظم هذه الدراسات تم تنفيذها في بيئات عمل لا تتسم بالتعقيد الصناعي أو التنظيمي الذي تتميز به شركة سوناطراك، كما أن القليل منها فقط ركز على الأبعاد التفصيلية للقيادة التشاركية بشكل منفصل.

وفي هذا الإطار، جاءت الدراسة الحالية لسد فجوة علمية واضحة، من خلال استكشاف واقع القيادة التشاركية في مجمع "كومبلكس" الصناعي التابع لسوناطراك، وتحديد علاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين، في بيئة تكنولوجية وهندسية تتطلب دقة عالية وتعاونًا فعليًا. وعليه، فإن هذه الدراسة تمثل امتدادًا نوعيًا للأدبيات السابقة، وتطمح إلى إثراء الحقل العلمي بنتائج قابلة للتطبيق في قطاع استراتيجي بالغ الأهمية للاقتصاد الوطني.

الفصل الثالث  
الطريقة والأدوات

- تمهيد:

في عالم المؤسسات الكبرى، لم يعد بالإمكان الاعتماد فقط على أساليب الإدارة التقليدية لتحقيق التميز والإنتاجية العالية، بل أصبح من الضروري تبني أساليب أكثر ديناميكية وفاعلية، مثل الإدارة التشاركية.

في هذا السياق، يأتي هذا الفصل ليسلط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه الإدارة التشاركية في تحسين الأداء الإنتاجي داخل شركة سوناطراك.

فمن خلال إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، وتعزيز الإحساس بالمسؤولية والانتماء تسهم الإدارة التشاركية في تحفيز الطاقات البشرية، وخلق بيئة عمل أكثر تفاعلاً وابتكاراً. عبر هذه الدراسة الميدانية، سيتم استعراض نتائج عملية تقيس أثر هذا النمط الإداري على الإنتاجية، مع تحليل التحديات التي قد تعرقل تطبيقه داخل المؤسسة، والكشف عن كيفية تجاوزها لضمان تحقيق أفضل النتائج.

هكذا، يهدف هذا الفصل إلى تقديم فهم عملي وعميق لكيفية مساهمة الإدارة التشاركية في بناء مؤسسة أكثر فاعلية، وأكثر قدرة على التكيف مع تحديات بيئة الأعمال المعاصرة.

أولاً: مجالات الدراسة.

#### 1- المجال المكاني:

بالنسبة ل الحدود المكانية، فقد تم إجراء الدراسة في شركة كومبلكس COMPLEXE التابعة لشركة سوناتراك، والموجودة في بلدية حاسي رمل بولاية الأغواط. تم اختيار هذه الشركة كونها جزءاً من شركة كبيرة تطبق أساليب الإدارة التشاركية في بعض أقسامها. توفر هذه الشركة بيئة ملائمة لدراسة تأثير هذا النمط الإداري على الأداء الإنتاجي داخل مؤسسة ذات حجم كبير في هذه المنطقة الجغرافية، مما يساهم في إعطاء صورة دقيقة عن واقع تطبيق الإدارة التشاركية في هذا السياق.

يُعد مجمع سوناتراك بحاسي رمل، فرع "كومبلكس" بولاية الأغواط، من أهم المنشآت الاستراتيجية في قطاع الطاقة بالجزائر، لما يتمتع به من دور محوري في إنتاج ومعالجة الغاز الطبيعي. يقع هذا المجمع فوق واحد من أكبر الحقول الغازية في العالم، اكتُشف سنة 1956، ويُقدّر احتياطيه القابل للاستغلال بنحو 2.4 تريليون متر مكعب. يضم المجمع بنية صناعية متكاملة تشمل خمس وحدات لمعالجة الغاز موزعة بين شمال ووسط وجنوب الحقل، بالإضافة إلى ثلاث محطات ضخمة لضغط الغاز تعمل على تثبيت مستويات الإنتاج وضمان استمراريته. كما يشهد المجمع مشاريع تطوير كبرى، أبرزها مشروع "Boosting III" الذي يهدف إلى تعزيز الضغط داخل الحقل عبر إنشاء وحدات ضغط حديثة باستخدام تقنيات متطورة، باستثمار يفوق 2.3 مليار دولار، ويتوقع الانتهاء منه بين عامي 2026 و2027. ولا يقتصر دور "الكومبلكس" على العمليات التقنية فحسب، بل يضم أيضاً مرافق خدمية وإدارية وسكنية مخصصة للعمال، ما يجعله بيئة صناعية متكاملة تواكب المعايير العالمية في السلامة والجودة والإنتاج، وتساهم بفعالية في تحقيق الأمن الطاقوي الوطني وتعزيز الصادرات الجزائرية من الغاز نحو الأسواق العالمية.

فرع كومبلكس التابع لشركة سوناتراك بحاسي رمل يُعتبر من أبرز الفروع التشغيلية ضمن منظومة إنتاج الغاز الطبيعي في الجزائر. يُمثل هذا الفرع القلب النابض لحقل حاسي رمل، حيث يضم سلسلة متكاملة من الوحدات الصناعية المخصصة لمعالجة الغاز، وفصل المكثفات، وضغط الغاز لتسهيل نقله عبر الشبكات الوطنية والدولية. يتميز فرع كومبلكس بتكامل منشآته التقنية واللوجستية، إذ يضم وحدات معالجة موزعة جغرافياً (شمال، وسط، جنوب)، إلى جانب ثلاث محطات ضغط مركزية (Boosting 1)، Boosting 2، Boosting 3، تُستخدم للحفاظ على مستوى الضغط المطلوب داخل المكنم ولضمان استمرارية الإنتاج بكفاءة عالية.

إضافة إلى ذلك، يضم الفرع مرافق دعم متكاملة تشمل الورشات الفنية، ومراكز التحكم ومخازن المعدات، فضلاً عن المرافق الإدارية والسكنية والخدمية المخصصة للعمال والمهندسين. كما يُعتبر فرع كومبلكس نموذجاً في تطبيق معايير السلامة المهنية والبيئية، ويُساهم بشكل كبير في تطوير المهارات التقنية للكوادر الجزائرية من خلال التكوين المستمر والعمل الميداني ضمن بيئة صناعية

معقدة. وبفضل هذه الخصائص، يُمثل فرع كومبلكس عنصرًا استراتيجيًا في دعم الأمن الطاقوي للبلاد وتعزيز موقع الجزائر كمصدر رئيسي للغاز في السوق الدولية.

## 2- المجال البشري:

بالنسبة لـ الحدود البشرية، فقد تم تقديم الاستبيان إلى 55 موظفًا حيث تم استرجاع 50 استبيان وتم استبعاد 05 استبانات لعدم الإجابة على بعض الأسئلة ليصبح عدد افراد العينة 45 مفردة وقد تم اختيار هؤلاء الموظفين بطريقة عشوائية من مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية، بهدف ضمان تمثيل شامل لآراء وتجارب العاملين. تساهم هذه العينة في جمع بيانات متنوعة تعكس مدى تأثير الإدارة التشاركية على تحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم في بيئة العمل.

## 3- المجال الزمني:

تم تحديد الحدود الزمانية لهذه الدراسة في الفترة من 24 فيفري إلى نهاية ماي من العام الحالي. خلال هذه الفترة، تم جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها، مما يتيح دراسة تأثير الإدارة التشاركية في بيئة العمل في هذه المدة الزمنية. وتعتبر هذه الفترة كافية لدراسة تأثير أسلوب الإدارة التشاركية على الأداء الإنتاجي، مع مراعاة أن العوامل المؤثرة قد تختلف في أوقات أخرى.

## ثانياً: المنهج المستخدم:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف إلى وصف الواقع الحالي لتطبيق الإدارة التشاركية في مؤسسة سوناطراك، وتحليل تأثيرها على الأداء الإنتاجي للموظفين. يتيح هذا المنهج جمع البيانات بشكل دقيق من خلال أداة الاستبانة، مما يسمح بتحليل الواقع التنظيمي والثقافي في المؤسسة. كما يعتمد هذا المنهج على وصف العوامل المؤثرة في تطبيق الإدارة التشاركية وتحليل كيفية تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على تحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

تم استخدام المنهج الكمي لتحليل البيانات المجمعة من الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مما يوفر قياسات كمية دقيقة حول أبعاد الموضوع المدروس.

## ثالثاً: أدوات جمع المعلومات.

اعتمدنا هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، لما تتميز به من قدرة على الوصول إلى عدد كبير من الأفراد بدقة وموضوعية. وقد تم إعداد استبيان مكون من أربعة محاور رئيسية بهدف الإلمام بمختلف جوانب موضوع الدراسة المتعلقة بدور الإدارة التشاركية في تحسين الأداء الإنتاجي. شملت هذه المحاور فهم العاملين لمفهوم الإدارة التشاركية، ودرجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وأثر هذه المشاركة على تحفيزهم وزيادة إنتاجيتهم، بالإضافة إلى تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة التشاركية داخل المؤسسة، وأخيراً تقييم دور الإدارة العليا في دعم هذا النمط الإداري. صيغت بنود الاستبانة بطريقة واضحة ومباشرة لتسهيل الفهم وضمان دقة الإجابات، مع تنوع الأسئلة بين المغلقة والمفتوحة بهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من الموضوعية في جمع المعلومات وتحليلها بما يخدم أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

رابعاً: المعاينة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة العشوائية الطبقية من موظفي فرع شركة كومبلكس التابعة لمؤسسة سوناطراك، حيث يقدر عدد العمال الكلي بـ 204 عاملاً يمثلون مختلف المستويات والوظائف داخل الفرع. وقد روعي في اختيار العينة أن تكون متنوعة من حيث التدرج الوظيفي وسنوات الخبرة لضمان تمثيل شامل لأراء وتجارب العاملين.

وقد تم سحب عينة قدرها 55 مفردة، تم استرجاع 50 استبيان، وتم استبعاد خمسة لعدم الإجابة على بعض الأسئلة ليصبح عدد افراد العينة 45 مفردة.

يهدف اختيار العينة العشوائية إلى تحقيق حيادية النتائج وتقليل احتمالية التحيز، مما يساهم في تقديم صورة أكثر دقة وموضوعية حول واقع تطبيق الإدارة التشاركية وأثرها على الأداء الإنتاجي في المؤسسة. كما أن هذا الاختيار يتيح الفرصة لفهم مدى إدراك الموظفين في مواقع مختلفة لأهمية المشاركة في اتخاذ القرار، وتأثير ذلك على تحفيزهم الفردي والجماعي.

خامساً: خصائص عينة الدراسة.

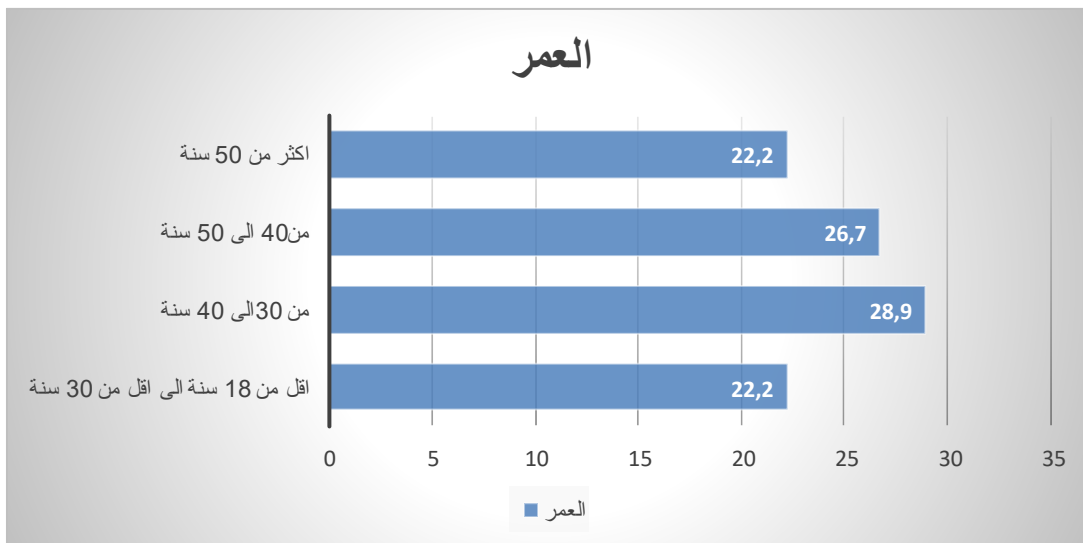
- الجدول رقم 01: يبين توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة %	التكرار	السن
22.2	10	من 21 سنة الى 30 سنة
28.9	13	من 31 الى 40 سنة
26.7	12	من 41 الى 50 سنة
22.2	10	أكثر من 50 سنة
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

يبين جدول توزيع الأعمار أن الموظفين المشاركين في الدراسة موزعون بشكل متوازن نسبياً بين الفئات العمرية المختلفة. حيث تمثل الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة النسبة الأكبر بواقع 28.9%، تليها الفئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 26.7%. أما الفئتان الأقل من 30 سنة والأكثر من 50 سنة فلهما نفس النسبة تقريباً وهي 22.2%. هذا التوزيع يعكس تنوعاً في خبرات ومستويات النضج الوظيفي بين أفراد العينة، مما يعزز من شمولية وموضوعية النتائج. كما يتيح هذا التنوع إمكانية دراسة تأثير الإدارة التشاركية على أداء موظفين من مختلف الفئات العمرية، إذ قد تختلف دوافعهم وتصوراتهم حسب سنهم. بالتالي، يوفر هذا التوزيع قاعدة متينة لتحليل الأثر الفعلي للإدارة التشاركية في تحسين الأداء الإنتاجي داخل شركة سوناطراك.

الشكل رقم (01): يبين توزيع المبحوثين حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

## الفصل الثالث : الطريفة والأدوات

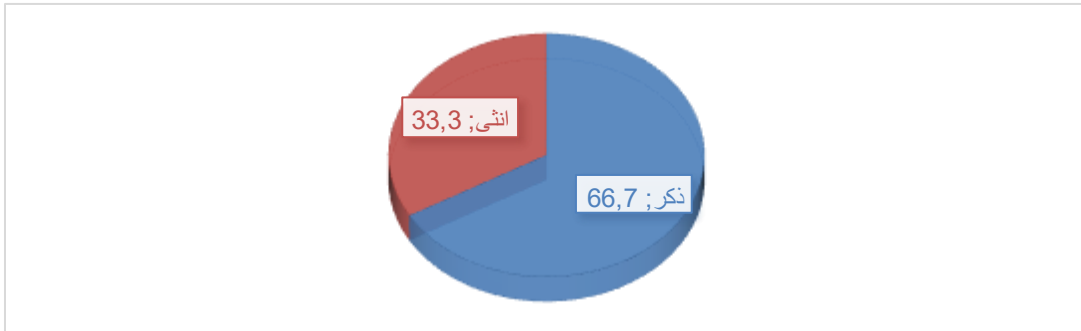
- الجدول رقم 02 : يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
66.7	30	ذكور
33.3	15	اناث
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

يوضح جدول توزيع الجنس في عينة الدراسة أن غالبية المشاركين هم من الذكور بنسبة 66.7% مقابل 33.3% من الإناث. يعكس هذا التوزيع الهيكل العام للقوى العاملة في شركة سوناطراك، حيث يهيمن الذكور على معظم المناصب خاصة في القطاعات الإنتاجية. رغم ذلك، فإن نسبة الإناث تمثل نسبة مهمة تسمح بإدماج وجهات نظر متنوعة في الدراسة، مما يثري النتائج ويوفر فهمًا أعمق لتأثير الإدارة التشاركية عبر الجنسين. كما يمكن من خلال هذا التوزيع تحليل مدى اختلاف ردود أفعال الذكور والإناث تجاه ممارسات الإدارة التشاركية وأثرها على تحفيزهم وإنتاجيتهم. بالتالي، يسهم هذا التوازن النسبي في تعزيز موضوعية الدراسة وشموليتها.

الشكل رقم (02): توزيع المبحوثين حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

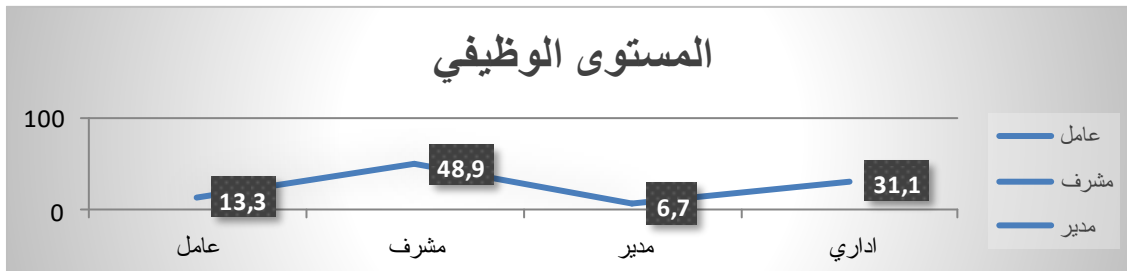
-الجدول رقم 03 : يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي.

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
13,3	6	عامل
48,9	22	مشرف
6,7	3	مدير
31,1	14	اداري
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات 22 spss

يوضح جدول توزيع المستوى الوظيفي للعينة أن غالبية المشاركين يشغلون مناصب إشرافية بنسبة 48.9%، تلهم الفئة الإدارية بنسبة 31.1%. بينما يشكل العاملون 13.3% فقط، والمديرون أقل نسبة بـ 6.7%. يعكس هذا التوزيع تنوعًا واضحًا في المستويات الوظيفية داخل الشركة، مما يتيح دراسة أثر الإدارة التشاركية عبر مختلف درجات المسؤولية والمسئوليات الوظيفية. إذ يُمكن أن تختلف تجربة وتأثير المشاركة في اتخاذ القرار بين العاملين المباشرين والمشرفين والمديرين والإداريين. وبالتالي يساهم هذا التنوع في تقديم رؤية شاملة حول كيفية تحسين الأداء الإنتاجي عبر تطبيق الإدارة التشاركية في مختلف طبقات المؤسسة.

الشكل رقم (03): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات 22 spss

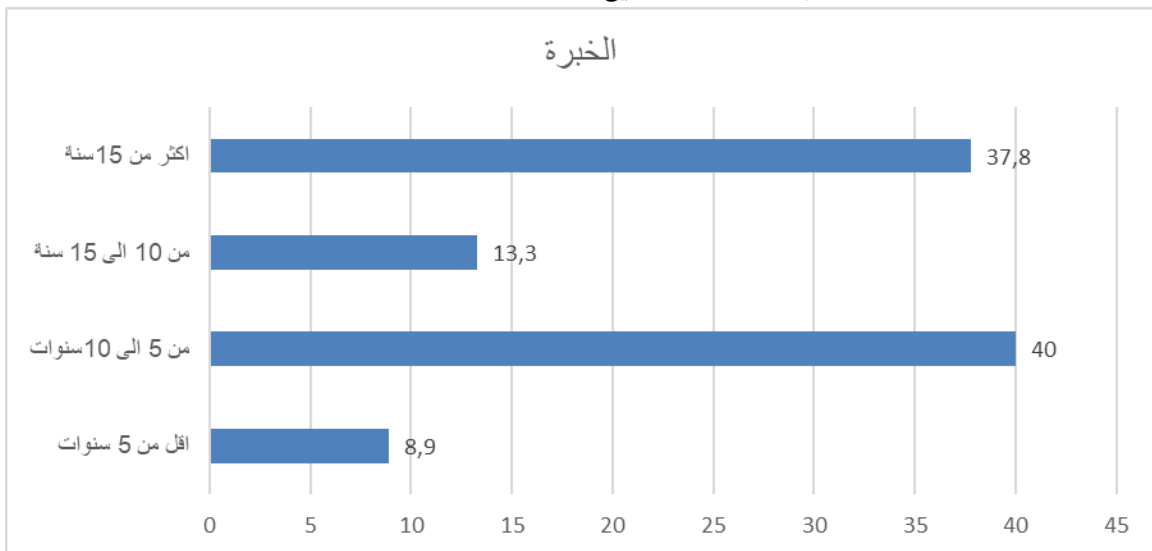
-الجدول رقم 04 : يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
8.9	4	اقل من 5 سنوات
40	18	من 5 الى 10 سنوات
13,3	6	من 10 الى 15 سنة
37,8	17	أكثر من 15 سنة
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

يبين جدول توزيع سنوات الخبرة أن أكبر نسبة من الموظفين، بنسبة 40%، لديهم خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات، تليها فئة أصحاب الخبرة الطويلة التي تزيد عن 15 سنة بنسبة 37.8%. أما العاملون الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات فيمثلون نسبة صغيرة تبلغ 8.9%، بينما تقع نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة بين 10 و15 سنة عند 13.3%. يعكس هذا التوزيع تنوعًا جيدًا في مستويات الخبرة المهنية داخل العينة، مما يعزز من قدرة الدراسة على تقييم أثر الإدارة التشاركية على مختلف الفئات من حيث الخبرة العملية. كما يمكن لهذا التنوع أن يوضح كيف يؤثر طول فترة الخبرة على استجابة الموظفين لأساليب الإدارة التشاركية ومدى تأثيرها في تحسين الأداء الإنتاجي.

الشكل رقم (04): يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

## الفصل الثالث : الطريفة والأدوات

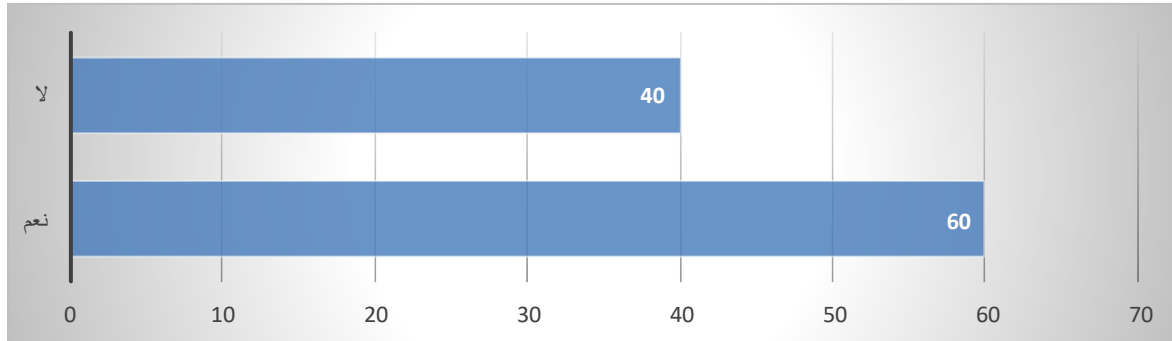
-الجدول رقم 05 : يبين عمل المبحوثين سابقاً في شركات أخرى.

النسبة %	التكرار	العمل في شركات سابقاً
60	27	نعم
40	18	لا
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

يوضح جدول الخبرة السابقة مع شركات أخرى أن نسبة كبيرة من الموظفين المشاركين في الدراسة، بلغت 60%، لديهم خبرة عملية سابقة في العمل مع شركات أخرى، بينما يمثل الموظفون الذين لم يعملوا في شركات أخرى نسبة 40%. يعكس هذا التوزيع تنوعاً في الخلفيات المهنية للعينة مما قد يؤثر على وجهات نظرهم تجاه الإدارة التشاركية وأساليب العمل المختلفة. وجود خبرة سابقة لدى أغلبية الموظفين يتيح فرصة لمقارنة تجاربهم وتأثير ممارسات الإدارة التشاركية في بيئات عمل متعددة، وهو ما يمكن أن يعزز من فهم مدى فاعلية هذا النمط الإداري في تحسين الأداء الإنتاجي داخل شركة سوناطراك.

الشكل رقم (05): يبين عما اذا عمل المبحوثين سابقاً في شركات أخرى.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

الفصل الرابع  
النتائج والمناقشة

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

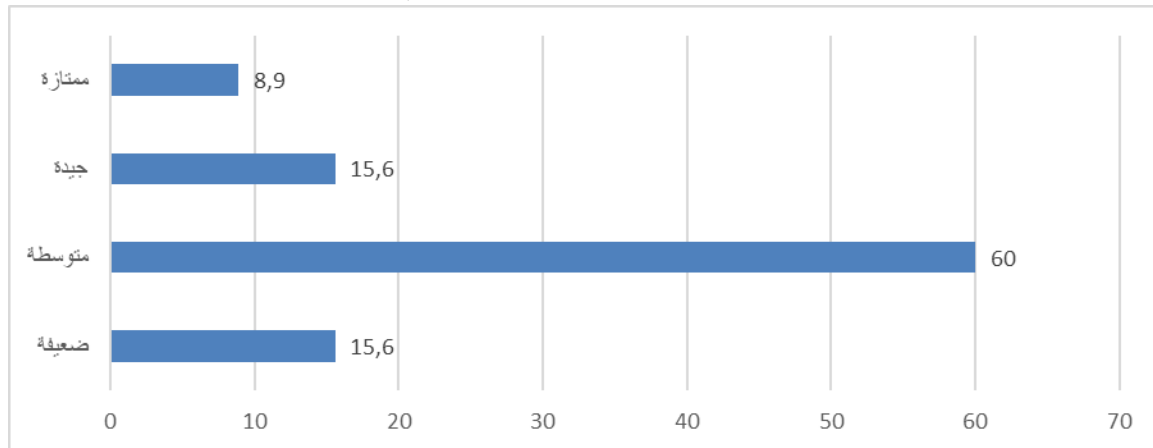
أولاً: مدى معرفة المبحوثين بالإدارة التشاركية.  
- الجدول رقم 06: يبين معرفة المبحوثين بمفهوم الإدارة التشاركية.

الرقم	معرفة مفهوم الإدارة التشاركية	التكرار	النسبة %
01	ضعيفة	7	15,6
02	متوسطة	27	60
03	جيدة	7	15,6
04	ممتازة	4	8,9
	المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

يوضح الجدول مدى معرفة الموظفين بمفهوم الإدارة التشاركية أن غالبية العاملين لديهم معرفة متوسطة بهذا المفهوم بنسبة 60%. بينما أظهر 15.6% منهم معرفة ضعيفة، ونفس النسبة تقريباً (15.6%) لديهم معرفة جيدة. أما نسبة الموظفين الذين يمتلكون معرفة ممتازة فتبلغ 8.9%. يعكس هذا التوزيع أن الوعي بمفهوم الإدارة التشاركية موجود إلى حد ما بين الموظفين، لكنه ليس على مستوى عالٍ لدى الجميع. وقد يشير ذلك إلى حاجة المؤسسة لتعزيز حملات التوعية والتدريب لرفع مستوى فهم الموظفين بهذا الأسلوب الإداري، مما يساهم في تحسين تطبيقه وتعظيم أثره على الأداء الإنتاجي.

الشكل رقم (06): يبين معرفة المبحوثين بمفهوم الإدارة التشاركية.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

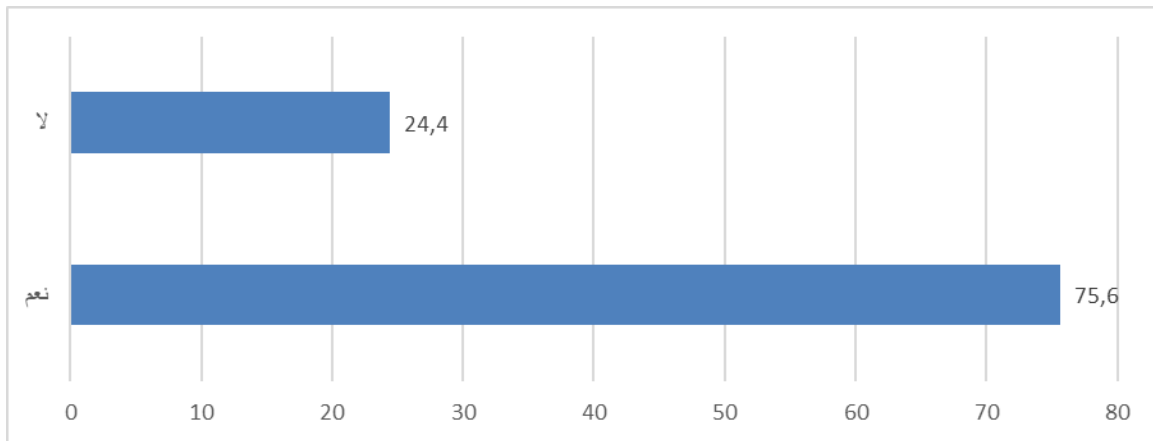
الجدول رقم 07: يبين مشاركة المبحوثين في اتخاذ القرارات داخل فريق العمل.

الرقم	المشاركة في اتخاذ القرارات داخل فريق العمل	التكرار	النسبة%
01	نعم	34	75,6
02	لا	11	24,4
	المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

يوضح الجدول أن نسبة كبيرة من الموظفين بلغت 75.6% قد سبق لهم المشاركة في اتخاذ القرارات داخل فريق العمل، مقابل 24.4% لم يشاركوا في هذا الجانب. يعكس هذا أن الإدارة التشاركية متواجدة إلى حد كبير داخل بيئة العمل في شركة سوناطراك، حيث يتم إشراك معظم العاملين في عمليات صنع القرار. هذه المشاركة تساهم بشكل مباشر في تعزيز روح الانتماء والتحفيز بين الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الإنتاجي. ومع ذلك، تشير نسبة الـ 24.4% إلى وجود فئة من الموظفين لم تُتاح لهم الفرصة للمشاركة، مما يستدعي العمل على توسيع دائرة المشاركة لضمان شمولية أكبر وتأثير أقوى للإدارة التشاركية.

الشكل رقم (07): يبين مشاركة المبحوثين في اتخاذ القرارات داخل فريق العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

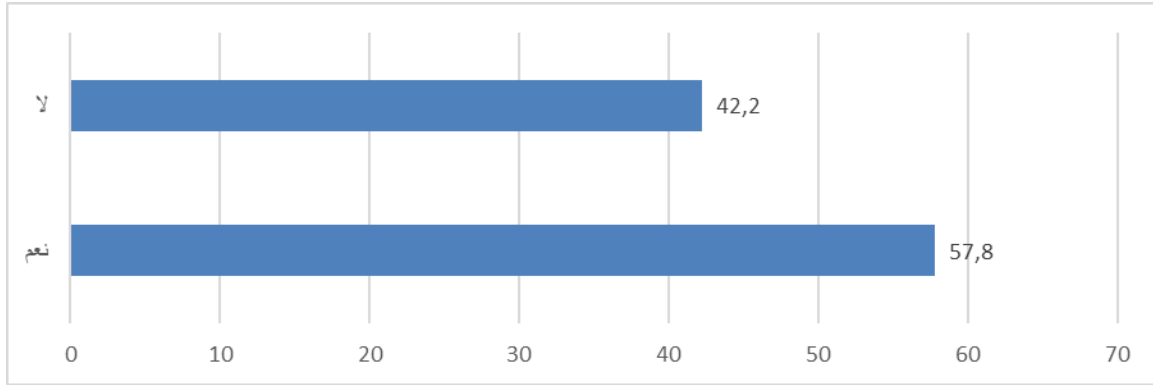
- الجدول رقم 08: يبين تصريح المبحوثين حول توفر الشركة برامج تدريبية حول الإدارة التشاركية.

الرقم	توفر الشركة برامج تدريبية حول الإدارة التشاركية	التكرار	النسبة %
01	نعم	26	57,8
02	لا	19	42,2
	المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

يبين الجدول رقم أن 57.8% من الموظفين يؤكدون توفر برامج تدريبية حول الإدارة التشاركية في الشركة، في حين يرى 42.2% منهم أن هذه البرامج غير متوفرة. يعكس هذا التوزيع وجود جهود واضحة من جانب المؤسسة لتعزيز مفهوم الإدارة التشاركية من خلال التدريب، إلا أن نسبة كبيرة تقارب نصف العينة تشير إلى نقص في هذه البرامج أو عدم وضوحها بالنسبة لهم. وهذا يشير إلى أهمية تعزيز وتنظيم برامج تدريبية أكثر شمولاً وفعالية لضمان رفع مستوى معرفة الموظفين بالإدارة التشاركية، وبالتالي تحسين تطبيقها وأثرها الإيجابي على الأداء الإنتاجي.

الشكل رقم (08): يبين تصريح المبحوثين حول توفر الشركة برامج تدريبية حول الإدارة التشاركية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

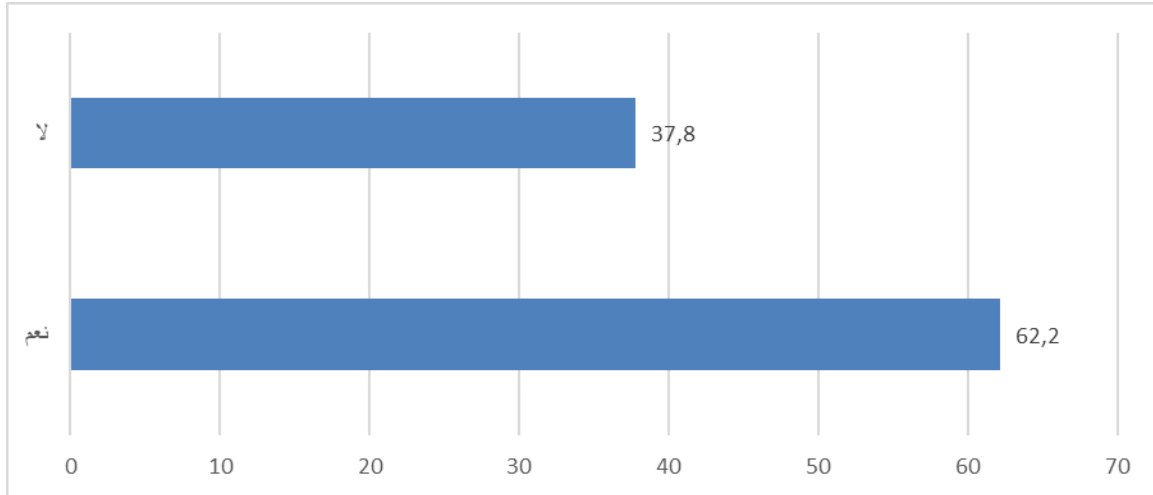
الجدول رقم 09: يبين آراء المبحوثين حول تشجيع الشركة على تبادل الأفكار بين الموظفين والإدارة

الرقم	الآراء حول تشجيع الشركة على تبادل الأفكار بين الموظفين والإدارة	التكرار	النسبة %
01	نعم	28	62,2
02	لا	17	37,8
	المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

يبين الجدول رقم أن 62.2% من الموظفين يرون أن الشركة تشجع على تبادل الأفكار بين الموظفين والإدارة، في حين يرى 37.8% منهم أن هذا التشجيع غير موجود. يشير هذا إلى أن غالبية العاملين يشعرون بوجود قنوات اتصال فعالة تسمح بمشاركة الأفكار والمقترحات، مما يعزز بيئة العمل التشاركية ويسهم في تحسين الأداء والإنتاجية. مع ذلك، تشير نسبة الـ 37.8% إلى وجود بعض العقبات أو الفجوات في التواصل بين الإدارة والموظفين، مما يستوجب على الشركة العمل على تحسين هذه الجوانب لضمان مشاركة أوسع وأكثر فاعلية تعود بالنفع على المؤسسة.

الشكل رقم (09): يبين آراء المبحوثين حول تشجيع الشركة على تبادل الأفكار بين الموظفين والإدارة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

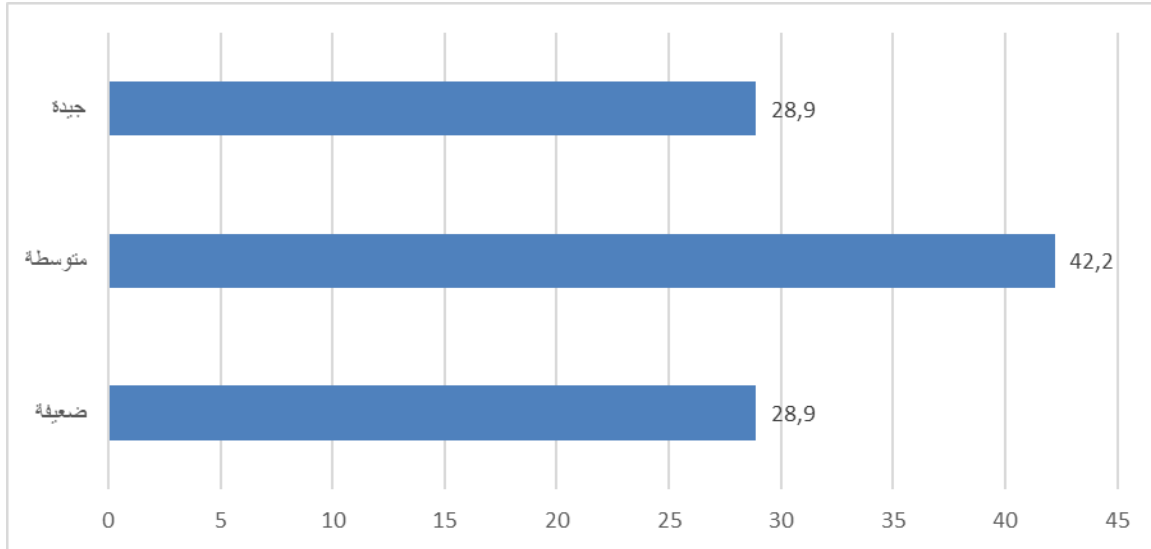
الجدول رقم 10: يبين رؤية المبحوثين حول اهتمام الإدارة بأراء الموظفين واقتراحاتهم.

النسبة %	التكرار	اهتمام الإدارة بأراء الموظفين واقتراحاتهم	الرقم
28,9	13	ضعيفة	01
42,2	19	متوسطة	02
28,9	13	جيدة	03
100	40	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

يبين الجدول رقم أن تقييم الموظفين لمدى اهتمام الإدارة بأرائهم واقتراحاتهم يتركز في الفئة المتوسطة بنسبة 42.2%، مما يشير إلى أن الإدارة تولي بعض الاهتمام لهذه الآراء ولكن ليس بشكل كامل أو مرضٍ للجميع. يأتي بعد ذلك التقييم الضعيف والجيد بنسبة متساوية تبلغ 28.9% لكل منهما، مما يعكس وجود انقسامات في وجهات النظر بين الموظفين حول مدى استجابة الإدارة لمقترحاتهم. يشير هذا التوزيع إلى ضرورة تعزيز تفاعل الإدارة مع آراء الموظفين بشكل أكبر، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة شعور الانتماء والتحفيز، وبالتالي تحسين الأداء الإنتاجي داخل المؤسسة.

الشكل رقم (10): يبين رؤية المبحوثين حول اهتمام الإدارة بأراء الموظفين واقتراحاتهم.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

ثانياً: تأثير الإدارة التشاركية على الأداء الإنتاجي.

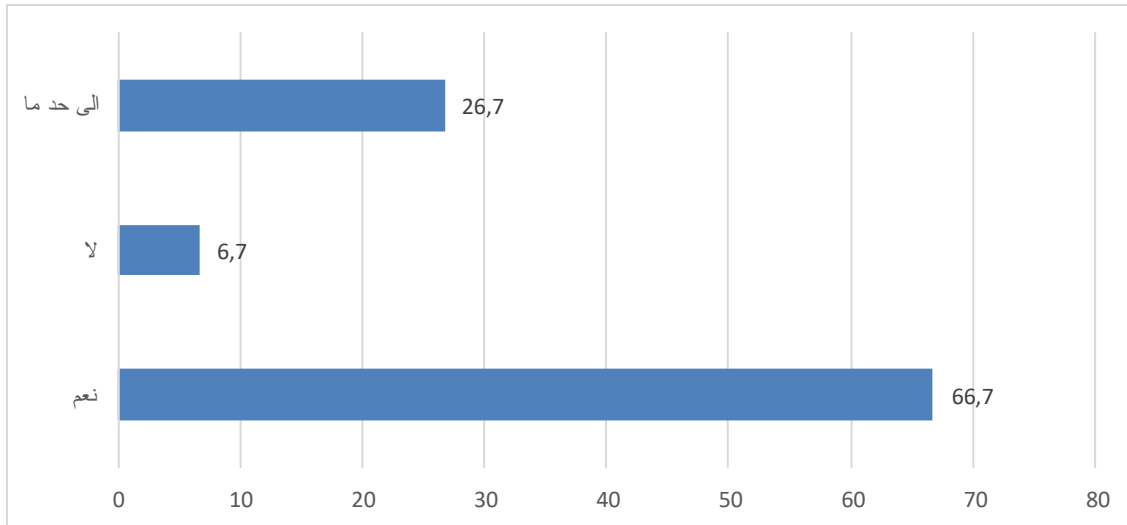
الجدول رقم 11: يبين اعتقاد المبحوثين في أن اقتراحات الإدارة التشاركية تؤدي الى تحسين جودة العمل.

الرقم	الاعتقاد بأن اقتراحات الإدارة التشاركية تؤدي الى تحسين جودة العمل	التكرار	النسبة%
01	نعم	30	66.7
02	لا	3	6,7
03	الى حد ما	12	26,7
	المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

يوضح الجدول رقم أن الغالبية العظمى من الموظفين، بنسبة 66.7%، يعتقدون أن الإدارة التشاركية تؤدي إلى تحسين جودة العمل بشكل واضح. كما يرى 26.7% منهم أن تأثيرها إيجابي إلى حد ما، بينما يعبر 6.7% فقط عن عدم اقتناعهم بهذا التأثير. تعكس هذه النتائج إيماناً واسع الانتشار بين الموظفين بأهمية الإدارة التشاركية في تعزيز جودة الأداء والإنتاجية داخل الشركة. كما تؤكد على ضرورة الاستمرار في تبني هذا النمط الإداري وتطويره لتحقيق المزيد من التحسينات في بيئة العمل وجودة المخرجات.

الشكل رقم (11): يبين اعتقاد المبحوثين في أن اقتراحات الإدارة التشاركية تؤدي الى تحسين جودة العمل.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

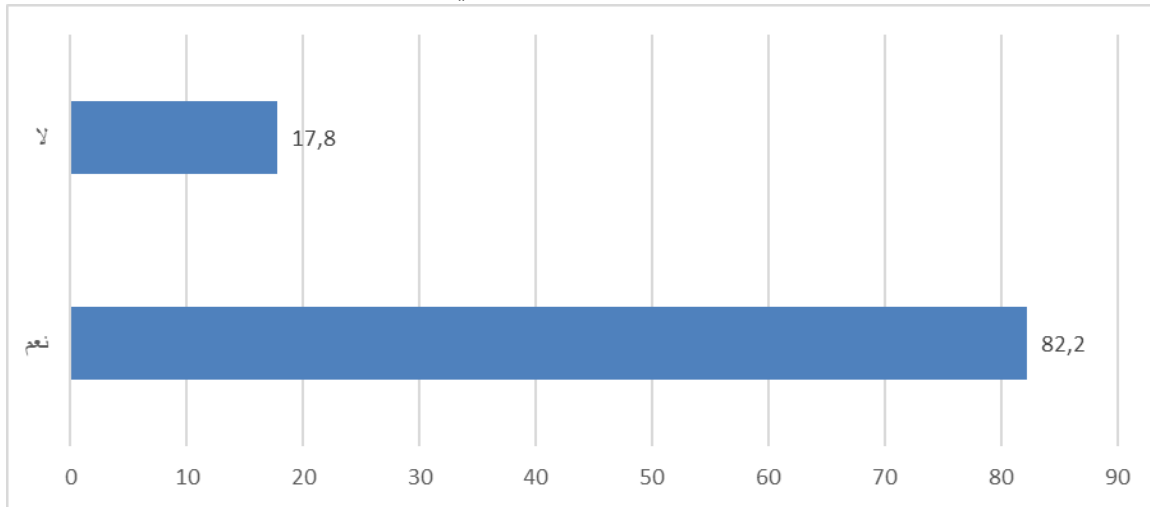
الجدول رقم 12: يبين شعور المبحوثين بإشراكهم في اتخاذ القرار وتعزيز إنتاجيتهم.

الرقم	الشعور بالإشراك في اتخاذ القرار وتعزيز الإنتاجية	التكرار	النسبة %
01	نعم	37	82,2
02	لا	8	17,8
	المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

يبين الجدول رقم أن نسبة كبيرة من الموظفين تصل إلى 82.2% يشعرون أن إشراكهم في اتخاذ القرارات يعزز من إنتاجيتهم في العمل، في حين أن 17.8% لا يرون ذلك. تعكس هذه النتيجة تأثيرا إيجابيا قويا للإدارة التشاركية على تحفيز الموظفين وزيادة كفاءتهم، حيث أن المشاركة تعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء، مما يدفعهم لبذل جهد أكبر في أداء مهامهم. تشير هذه البيانات إلى أهمية دعم وتعزيز ممارسات الإدارة التشاركية داخل الشركة لتحقيق تحسين مستدام في الأداء الإنتاجي.

الشكل رقم (12): يبين شعور المبحوثين بالإشراك في اتخاذ القرار وتعزيز إنتاجيتهم.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

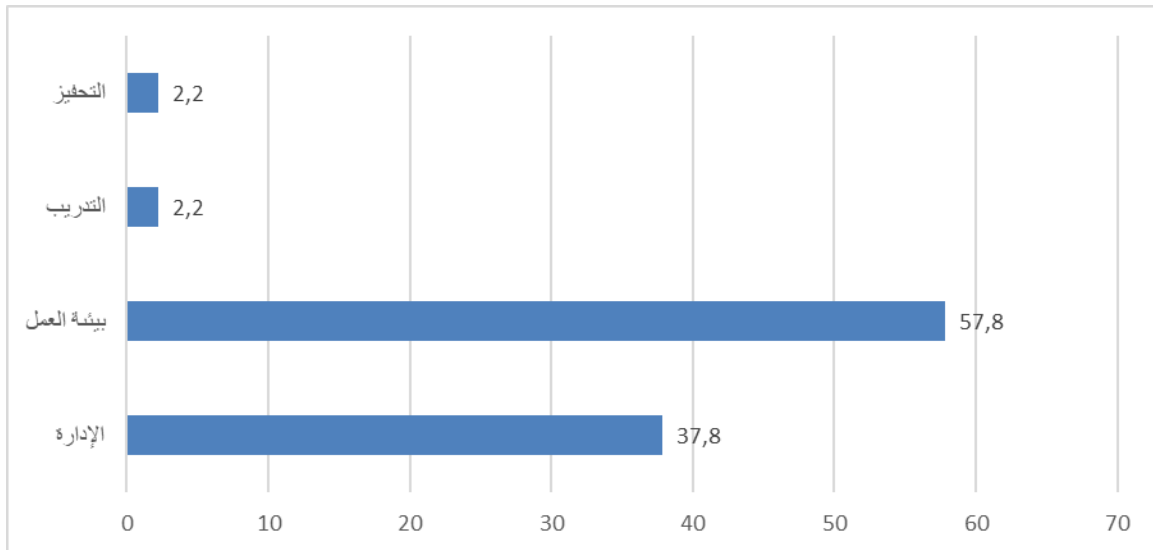
الجدول رقم 13: يبين آراء المبحوثين حول اهم العوامل التي تؤثر على إنتاجية شركة سوناطراك.

الرقم	اهم العوامل التي تؤثر على إنتاجية سوناطراك	التكرار	النسبة %
01	الإدارة	17	37,8
02	بيئة العمل	26	57,8
03	التحفيز	1	2,2
4	التدريب	1	2,2
	المجموع	24	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

تشير نتائج الجدول رقم إلى أن العامل الأكثر تأثيراً على إنتاجية شركة سوناطراك، حسب رأي المشاركين، هو بيئة العمل بنسبة 57.8%، تليه الإدارة بنسبة 37.8%. في المقابل، حصل كل من التحفيز والتدريب على نسبة ضئيلة لا تتجاوز 2.2% لكل منهما. تعكس هذه النتائج إدراك الموظفين لأهمية المناخ العام وظروف العمل اليومية في تعزيز الإنتاجية، إلى جانب دور الإدارة في التوجيه واتخاذ القرارات. ويبدو أن عوامل مثل التحفيز والتدريب لم تحظ بالأولوية، مما قد يشير إما إلى ضعفها داخل المؤسسة أو إلى عدم وعي كافٍ بأثرها، وهو ما يستدعي اهتماماً أكبر من قبل الشركة لتحقيق توازن بين هذه العوامل لتحسين الأداء الشامل.

الشكل رقم (13): يبين آراء المبحوثين حول اهم العوامل التي تؤثر على إنتاجية شركة سوناطراك.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

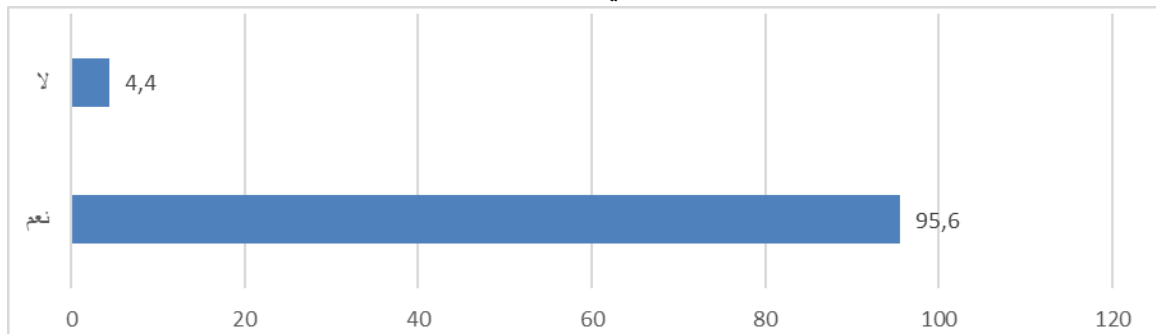
الجدول رقم 14: يبين رؤية المبحوثين في أن مشاركة الموظفين في وضع الأهداف وتحقيقها يساعد على زيادة الولاء للشركة.

النسبة %	التكرار	الرؤية في مشاركة الموظفين في وضع الأهداف وتحقيقها يساعد على زيادة الولاء للشركة	الرقم
95.6	43	نعم	01
4.4	2	لا	02
100	24	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

يوضح الجدول رقم أن غالبية الموظفين، بنسبة 95.6%، يرون أن مشاركة العاملين في وضع الأهداف وتحقيقها تساهم في زيادة ولائهم للشركة، في حين لا يتفق 4.4% فقط مع هذا الرأي. تعكس هذه النتائج قناعة قوية لدى الموظفين بأن إشراكهم في تحديد الأهداف يعزز ارتباطهم بالمؤسسة ويشعرهم بأنهم جزء فعّال من نجاحها. وهذا يؤكد أهمية تبني الإدارة لأسلوب تشاركي في رسم السياسات وتحديد الأهداف، لما له من أثر مباشر في تعزيز الانتماء، رفع الدافعية، وتحسين الأداء على المدى الطويل.

الشكل رقم (14): يبين رؤية المبحوثين في أن مشاركة الموظفين في وضع الأهداف وتحقيقها يساعد على زيادة الولاء للشركة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

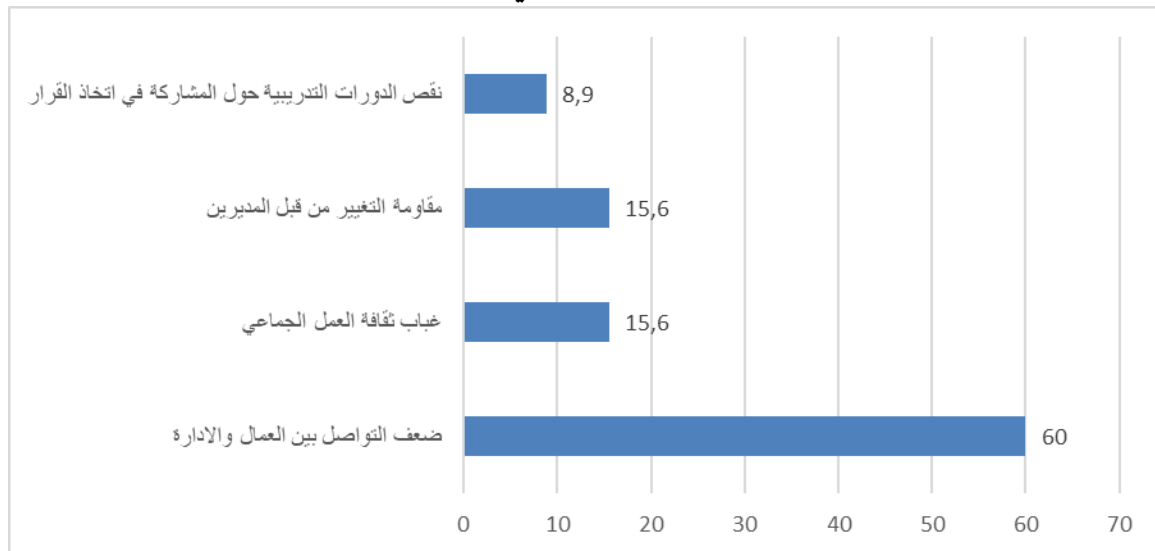
الجدول رقم 15: يبين تصريح المبحوثين حول العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة التشاركية في الشركة.

الرقم	العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة التشاركية في سوناتراك	التكرار	النسبة %
01	ضعف التواصل بين العمال والإدارة	27	60
02	غياب ثقافة العمل الجماعي	7	15,6
03	مقاومة التغيير من قبل المديرين	7	15,8
04	نقص الدورات التدريبية حول المشاركة في اتخاذ القرار	4	8.9
	المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

تشير نتائج الجدول رقم إلى أن أبرز العقبة التي تواجه تطبيق الإدارة التشاركية في شركة سوناتراك هي ضعف التواصل بين العمال والإدارة، حيث أشار إليها 60% من المشاركين. تليها كل من غياب ثقافة العمل الجماعي ومقاومة التغيير من قبل المديرين بنسبة متقاربة (15.6% و 15.8% على التوالي)، بينما جاء نقص الدورات التدريبية كأقل العقبات تأثيراً بنسبة 8.9%. تعكس هذه النتائج أن مشكلة الاتصال الفعال هي التحدي الأبرز أمام تفعيل الإدارة التشاركية، وتسلب الضوء على الحاجة إلى تحسين قنوات الحوار داخل المؤسسة، إلى جانب ترسيخ ثقافة العمل الجماعي وتدريب المديرين على تبني التغيير، لضمان نجاح هذا النمط الإداري.

الشكل رقم (15): يبين تصريح المبحوثين حول العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة التشاركية في الشركة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

ثالثاً: مفهوم الإدارة التشاركية.

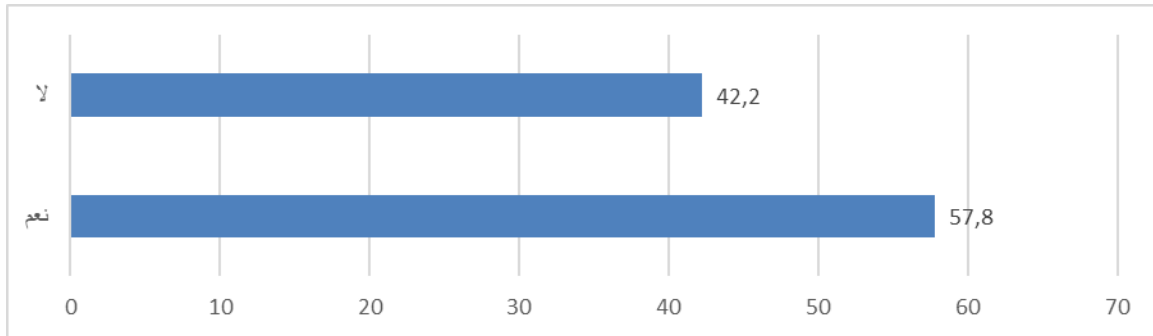
الجدول رقم 16: يبين معرفة المبحوثين بالإدارة التشاركية.

الرقم	المعرفة بالإدارة التشاركية	التكرار	النسبة %
01	نعم	26	57,8
02	لا	19	42,2
	المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

يوضح الجدول رقم أن 57.8% من الموظفين أفادوا بأن لديهم معرفة بمفهوم الإدارة التشاركية في حين أن 42.2% أشاروا إلى عدم معرفتهم بهذا المفهوم. تعكس هذه النتائج وجود مستوى متوسط من الوعي داخل المؤسسة حول الإدارة التشاركية، مما يشير إلى وجود جهود مبدئية للتعريف بها، لكنها لا تزال غير كافية للوصول إلى جميع الموظفين. وهذا يستدعي تعزيز برامج التوعية والتكوين في هذا المجال، لضمان فهم أوسع وشامل لهذا الأسلوب الإداري الذي يُعد أساسياً لتحسين المشاركة وتحقيق نتائج إنتاجية أفضل.

الشكل رقم (16): يبين معرفة المبحوثين بالإدارة التشاركية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

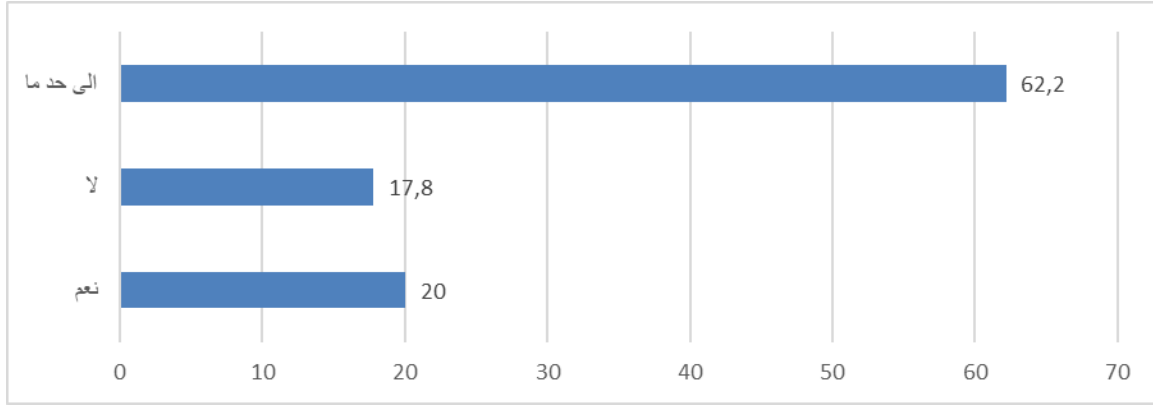
الجدول رقم 17: بين رؤية المبحوثين حول تطبيق الإدارة التشاركية في الشركة.

الرقم	تطبيق الإدارة التشاركية في الشركة	التكرار	النسبة %
01	نعم	9	20
02	لا	8	17,8
03	الى حد ما	28	62,2
	المجموع	24	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

تشير نتائج الجدول رقم إلى أن أغلب الموظفين، بنسبة 62.2%، يرون أن الإدارة التشاركية تُطبق إلى حد ما في شركتهم، بينما أكد 20% فقط أنها تُطبق بشكل فعلي، و17.8% يرون أنها غير مطبقة. تعكس هذه النتائج وجود محاولات جزئية لتطبيق الإدارة التشاركية داخل المؤسسة، لكنها ليست مكتملة أو منهجية في نظر غالبية الموظفين. ويُظهر ذلك حاجة ملحة لتعزيز هذا النمط الإداري وتوسيع نطاق تطبيقه ليشمل جميع المستويات التنظيمية، بما يضمن تحقيق الفعالية المطلوبة وتحسين مناخ العمل وزيادة الإنتاجية.

الشكل رقم (17): رؤية المبحوثين حول تطبيق الإدارة التشاركية في الشركة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

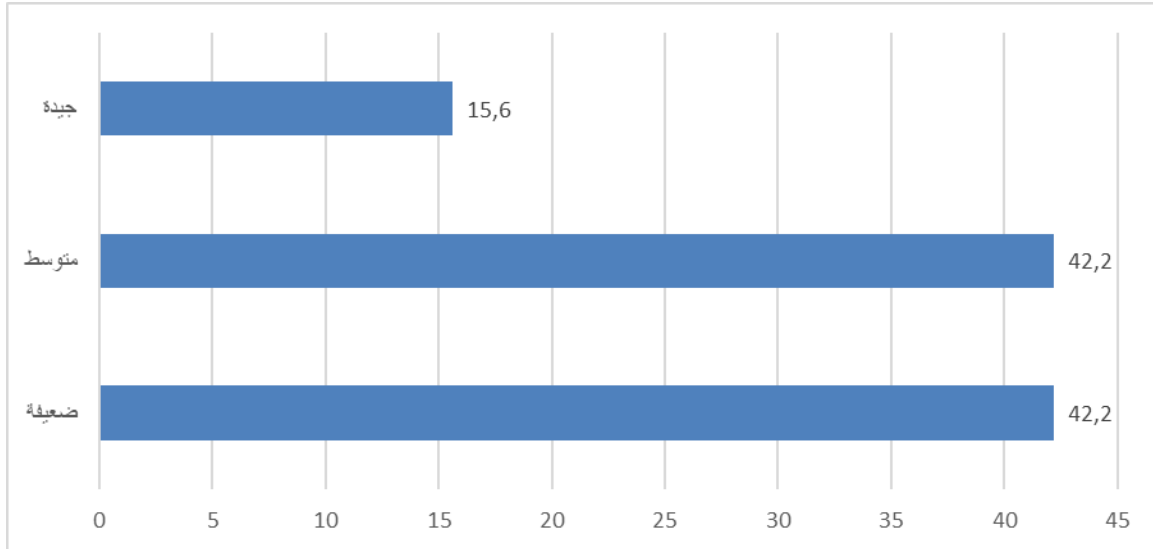
الجدول رقم 18: يبين تقييم المبحوثين لمستوى الإدارة التشاركية في شركة سوناتراك.

الرقم	تقييم مستوى الإدارة التشاركية في سوناتراك	التكرار	النسبة %
01	ضعيفة	19	42,2
02	متوسطة	19	42,2
03	جيدة	74	15,6
	المجموع	24	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

تشير نتائج الجدول رقم إلى أن أغلب الموظفين قيّموا مستوى الإدارة التشاركية في سوناتراك على أنه ضعيف أو متوسط بنسبة متساوية بلغت 42.2% لكل منهما، في حين رأى 15.6% فقط أنها جيدة. تعكس هذه النتائج وجود قصور واضح في تطبيق الإدارة التشاركية داخل الشركة من وجهة نظر العاملين، ما يشير إلى حاجة ملحة لتطوير هذا الأسلوب الإداري بشكل أكثر فاعلية. ويؤكد ذلك ضرورة تحسين آليات المشاركة، وتعزيز ثقافة الانفتاح والتواصل داخل المؤسسة، لضمان استفادة أوسع من هذا النمط الإداري في رفع الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي.

الشكل رقم (18): يبين تقييم المبحوثين لمستوى الإدارة التشاركية في شركة سوناتراك.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

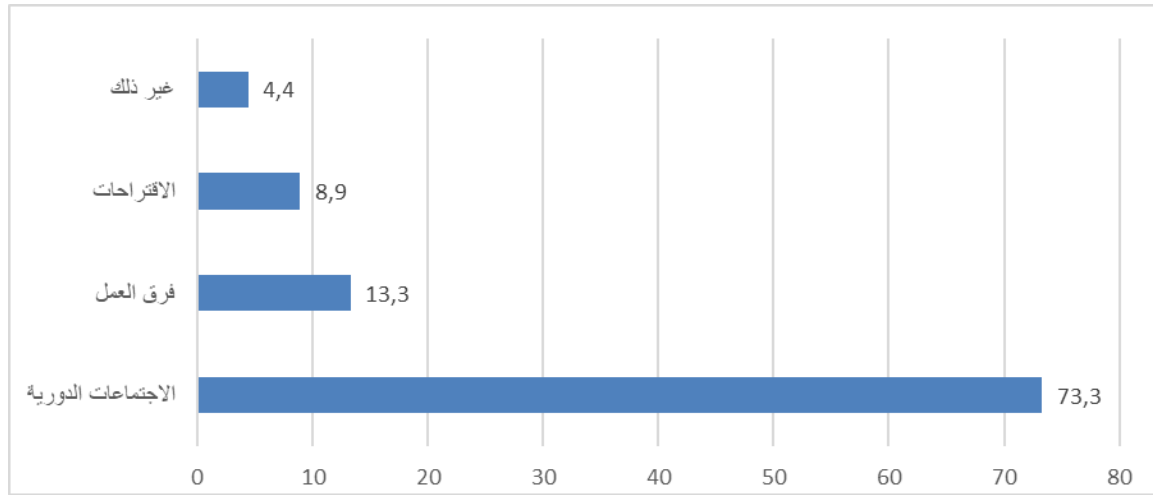
الجدول رقم 19: يبين رؤية المبحوثين حول أكثر الآليات الإدارية التشاركية المستخدمة في سوناتراك

الرقم	أكثر الآليات الإدارية التشاركية المستخدمة في سوناتراك	التكرار	النسبة %
01	الاجتماعات الدورية	33	73,3
02	فرق العمل	6	13,3
03	الاقتراحات	4	8,9
04	غير ذلك	2	4,4
	المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

تشير نتائج الجدول رقم إلى أن الاجتماعات الدورية تُعد أكثر آليات الإدارة التشاركية استخدامًا في شركة سوناتراك، بنسبة 73.3%، ما يدل على اعتماد الشركة بشكل كبير على هذا الأسلوب كوسيلة لإشراك الموظفين في النقاش واتخاذ القرار. بينما جاءت فرق العمل بنسبة 13.3%، ونظام الاقتراحات بنسبة 8.9%، في مراتب أقل، وهو ما يعكس ضعف تنوع الأساليب التشاركية المعتمدة. وتشير نسبة 4.4% إلى وجود آليات أخرى محدودة الاستخدام. هذه النتائج تُبرز الحاجة إلى تنوع أدوات المشاركة داخل الشركة، من خلال تعزيز العمل الجماعي وتفعيل آليات الاقتراحات، بهدف تحقيق تفاعل أوسع وأكثر فاعلية بين الإدارة والموظفين.

الشكل رقم (19): يبين رؤية المبحوثين حول أكثر الآليات الإدارية التشاركية المستخدمة في سوناتراك



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

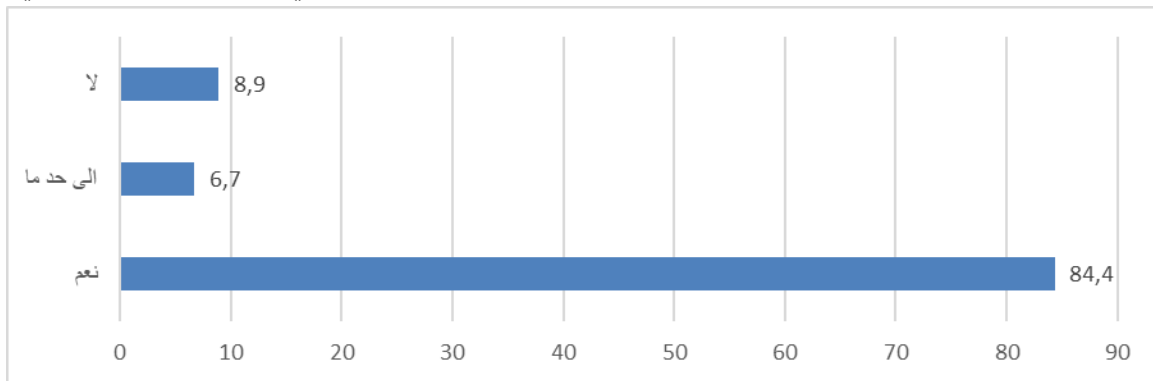
رابعاً: أثر الإدارة التشاركية على الأداء الإنتاجي.  
الجدول رقم 20: يبين اعتقاد المبحوثين بان الإدارة التشاركية تساهم في تحسين الأداء الإنتاجي.

الرقم	الاعتقاد بان الإدارة التشاركية تساهم في تحسين الأداء الإنتاجي	التكرار	النسبة %
01	نعم	38	84,4
02	لا	4	8,9
03	الى حد ما	3	6,7
	المجموع	24	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

تشير نتائج الجدول رقم إلى أن نسبة كبيرة من الموظفين، تمثل 84.4%، يعتقدون أن الإدارة التشاركية تساهم في تحسين الأداء الإنتاجي، بينما يرى 8.9% أنها لا تساهم، و 6.7% يعتقدون أن أثرها محدود "إلى حد ما". تعكس هذه النتائج قناعة قوية لدى الأغلبية بأن إشراك الموظفين في اتخاذ القرار يعزز من كفاءتهم وتحفيزهم، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية. ويُعد هذا مؤشراً واضحاً على أهمية ترسيخ مبادئ الإدارة التشاركية في الشركة، كوسيلة فعالة لرفع الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فاعلية واستدامة.

الشكل رقم (20): يبين اعتقاد المبحوثين بان الإدارة التشاركية تساهم في تحسين الأداء الإنتاجي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

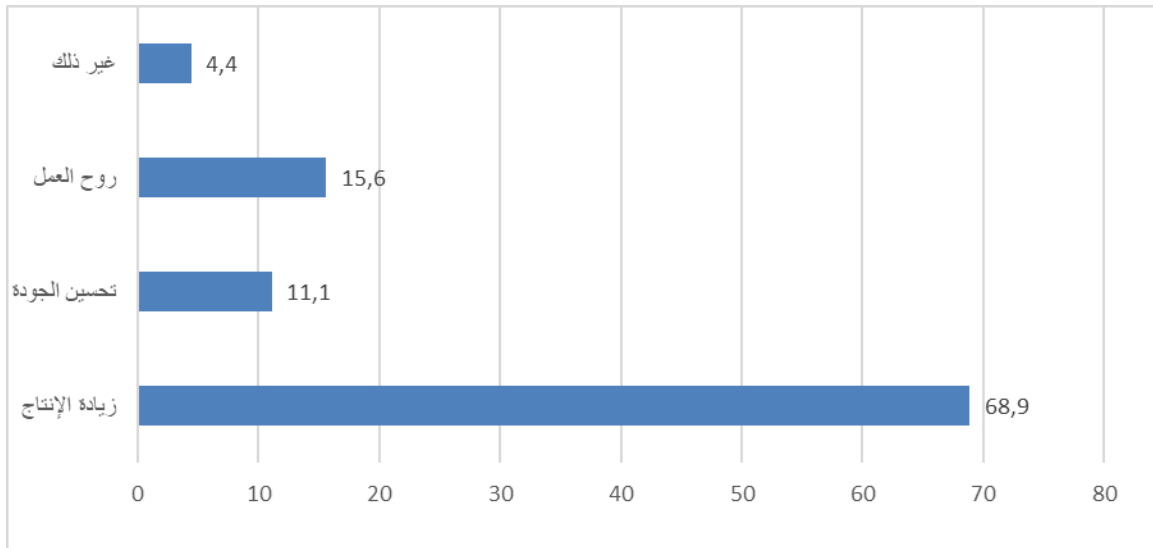
الجدول رقم 21: بين رؤية المبحوثين حول التأثيرات الإيجابية لإدارة التشاركية على الإنتاج.

الرقم	التأثيرات الإيجابية لإدارة التشاركية على الإنتاج	التكرار	النسبة %
01	زيادة الإنتاج	31	68,9
02	تحسين الجودة	5	11,1
03	روح العمل	7	15,6
04	غير ذلك	2	4,4
	المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

تشير نتائج الجدول رقم إلى أن أبرز التأثيرات الإيجابية لإدارة التشاركية على الإنتاج، من وجهة نظر الموظفين، هي زيادة الإنتاج بنسبة 68.9%، تليها تعزيز روح العمل الجماعي بنسبة 15.6% ثم تحسين الجودة بنسبة 11.1%. فيما اختار 4.4% تأثيرات أخرى لم يتم تحديدها. توضح هذه النتائج أن أغلبية العاملين يربطون الإدارة التشاركية بشكل مباشر بزيادة المردودية، وهو ما يعكس إدراكهم لأهميتها في تحفيز الأداء وتحقيق نتائج ملموسة. كما تشير إلى أن هذا النمط الإداري لا يعزز فقط الكفاءة الإنتاجية، بل يساهم أيضاً في تحسين المناخ الوظيفي وتعزيز التعاون داخل المؤسسة.

الشكل رقم (21): بين رؤية المبحوثين حول التأثيرات الإيجابية لإدارة التشاركية على الإنتاج.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

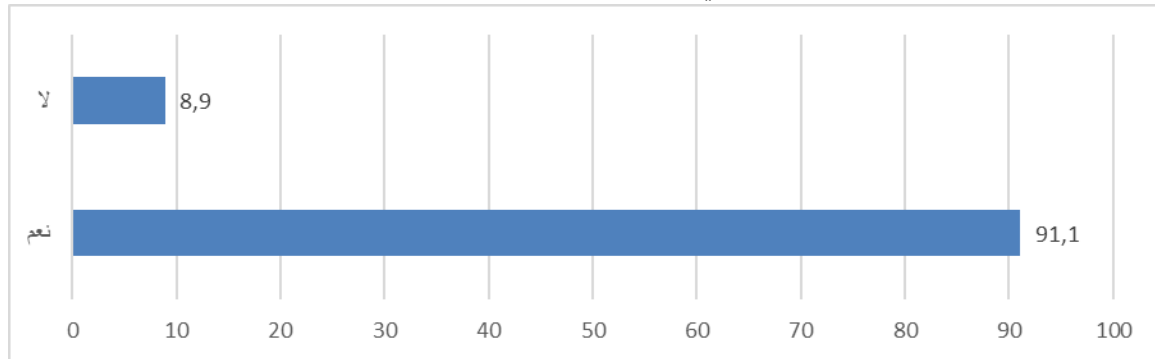
الجدول رقم 22: يبين اعتقاد المبحوثين بان تطبيق الإدارة التشاركية يساهم في تقليل الأخطاء واهدار الموارد.

الرقم	الاعتقاد بان تطبيق الإدارة التشاركية يساهم في تقليل الأخطاء واهدار الموارد	التكرار	النسبة %
01	نعم	41	91.1
02	لا	4	8.9
المجموع			100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

تشير نتائج الجدول رقم إلى أن الغالبية العظمى من الموظفين، بنسبة 91.1%، يعتقدون أن تطبيق الإدارة التشاركية يساهم في تقليل الأخطاء وهدر الموارد، في حين أن 8.9% فقط لا يرون هذا الأثر. تعكس هذه النتائج إيماناً واسعاً لدى الموظفين بفعالية الإدارة التشاركية في تحسين العمليات الداخلية، من خلال تعزيز التعاون، وضمان مشاركة أوسع في اتخاذ القرارات، وهو ما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر دقة وتفادي الهدر. ويبرز هذا المعطى أهمية توسيع نطاق تطبيق الإدارة التشاركية داخل المؤسسة كوسيلة استراتيجية لتحسين الكفاءة التشغيلية وترشيد استخدام الموارد.

الشكل رقم (22): يبين اعتقاد المبحوثين بان تطبيق الإدارة التشاركية يساهم في تقليل الأخطاء واهدار الموارد.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

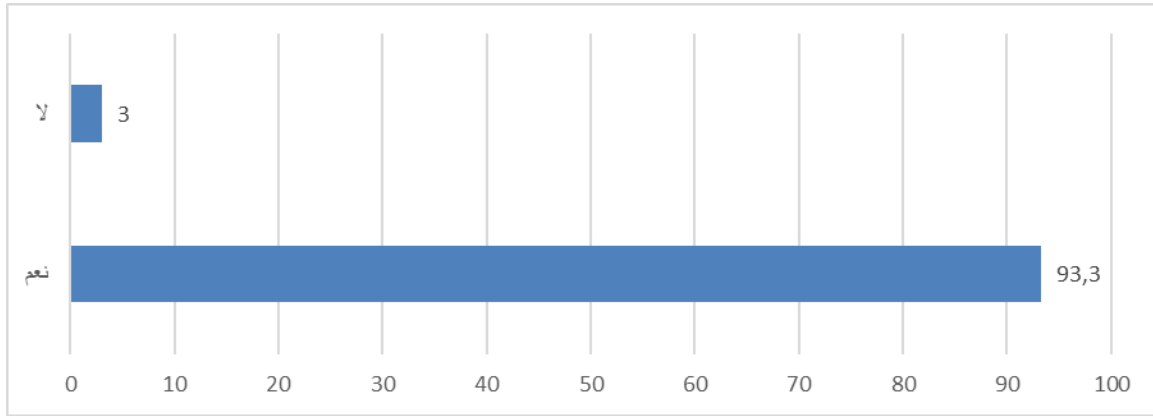
الجدول رقم 23: يبين تصريح المبحوثين حول مساعدة العمل في اتخاذ القرار على تحسين بيئة العمل.

الرقم	مساعدة العمال في اتخاذ القرار على تحسين بيئة العمل	التكرار	النسبة %
01	نعم	42	93,3
02	لا	3	6,7
	المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

تشير نتائج الجدول رقم إلى أن نسبة كبيرة من الموظفين، تصل إلى 93.3%، يرون أن مشاركة العمال في اتخاذ القرار تساهم بشكل واضح في تحسين بيئة العمل، مقابل 6.7% فقط لا يعتقدون ذلك. يعكس هذا التوجه قناعة عميقة بأهمية إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار لما له من أثر إيجابي على خلق بيئة عمل أكثر تحفيزاً وتعاوناً، مما يعزز الرضا الوظيفي ويحفز الأداء. وتؤكد هذه النتيجة على ضرورة تبني الإدارة التشاركية كآلية فعالة لتحسين ظروف العمل وتعزيز الانسجام بين الموظفين والإدارة.

الشكل رقم (23): يبين تصريح المبحوثين حول مساعدة العمل في اتخاذ القرار على تحسين بيئة العمل.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

خامساً: التحديات والمعوقات.

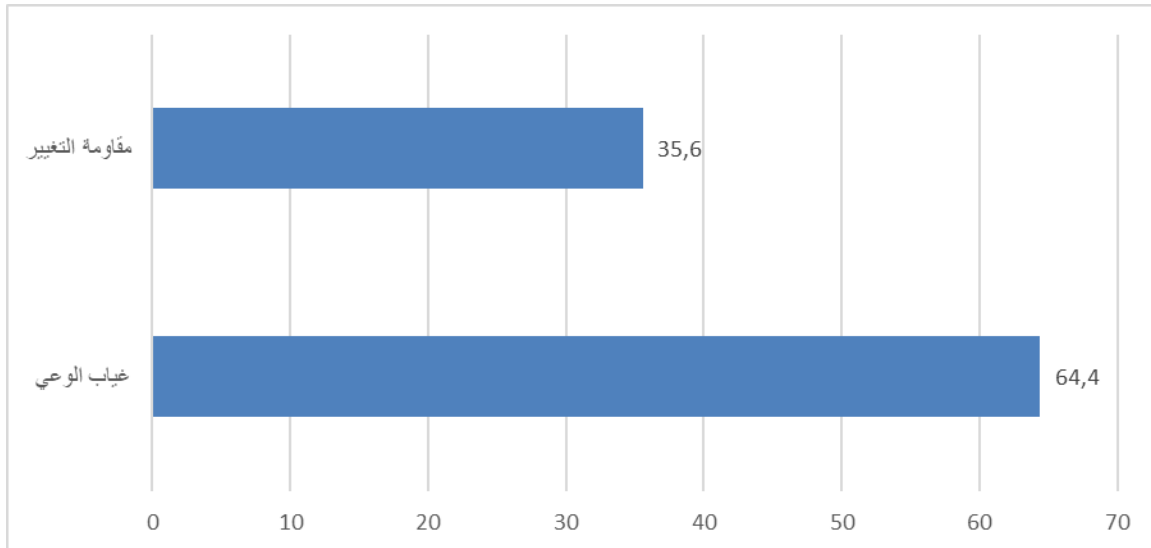
الجدول رقم 24: يبين رؤية المبحوثين حول أبرز العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة التشاركية في سونطراك.

الرقم	أبرز العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة التشاركية في سونطراك	التكرار	النسبة %
01	غياب الوعي	29	64,4
02	مقاومة التغيير	16	35,6
	المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

تشير نتائج الجدول رقم إلى أن غياب الوعي يُعتبر أبرز العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة التشاركية في سونطراك، حيث أشار إليه 64.4% من المشاركين. في المقابل، يرى 35.6% أن مقاومة التغيير تشكل تحدياً رئيسياً. تعكس هذه النتائج أن نجاح تطبيق الإدارة التشاركية يرتبط بشكل كبير بمدى وعي العاملين والإدارة بأهميتها وفوائدها، إضافة إلى الحاجة لتجاوز مقاومة التغيير التي قد تنشأ من العادات أو المخاوف المتعلقة بفقدان السيطرة. لذلك، من الضروري تنفيذ برامج توعوية وتدريبية لتعزيز فهم هذا الأسلوب الإداري وتسهيل قبوله على كافة المستويات داخل المؤسسة.

الشكل رقم (24): يبين رؤية المبحوثين حول أبرز العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة التشاركية في سونطراك.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

الجدول رقم 25: بين اعتقاد المبحوثين بان الإدارة العليا تدعم فعلا الإدارة التشاركية.

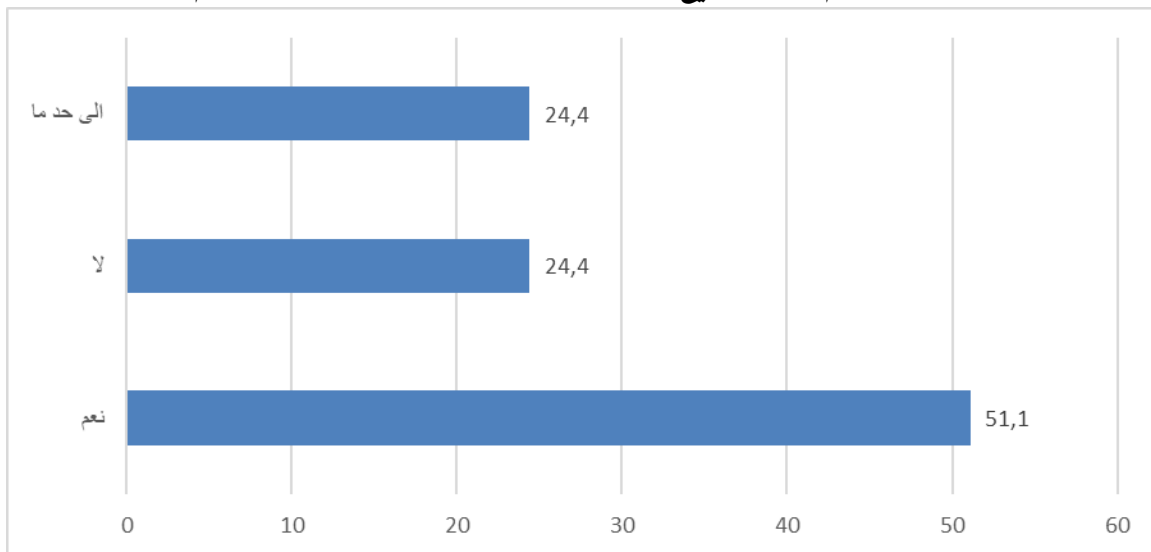
الرقم	الاعتقاد بان الإدارة العليا تدعم فعلا الإدارة التشاركية	التكرار	النسبة %
01	نعم	23	51,1
02	لا	11	24,4
03	الى حد ما	11	24,4
	المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

يظهر الجدول رقم أن 51.1% من الموظفين يرون أن الإدارة العليا تدعم الإدارة التشاركية بشكل واضح، وهو ما يشير إلى وجود قبول نسبي للدعم من قبل القيادة العليا، مما يعزز إمكانية تطبيق الإدارة التشاركية بفعالية. مع ذلك، توجد نسبة غير قليلة تبلغ 24.4% من الموظفين يرون أن الإدارة العليا لا تدعم الإدارة التشاركية، مما يعكس وجود فجوة في الدعم من قبل بعض مستويات الإدارة، وقد يشكل هذا عائقاً أمام تحقيق مشاركة فعلية وفعالة. نفس النسبة (24.4%) تعتبر أن الدعم من الإدارة العليا موجود "إلى حد ما"، مما يشير إلى حالة من الغموض أو الدعم غير الكامل وربما يشير إلى تفاوت في مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الإدارة التشاركية.

بشكل عام، يمكن القول إن نصف الموظفين يشعرون بالدعم الحقيقي من الإدارة العليا، لكن وجود نحو نصف آخر يشعرون بعدم وجود دعم كافٍ أو دعم جزئي يشير إلى حاجة ملحة لتحسين تواصل الإدارة العليا وتعزيز التزامها بالإدارة التشاركية لضمان نجاحها واستمراريتها. هذا التوزيع يعكس أن دعم الإدارة العليا يمثل عاملاً حاسماً في نجاح الإدارة التشاركية، ويحتاج إلى توحيد الرؤية والعمل على تعزيز هذا الدعم بشكل واضح ومنهجي.

الشكل رقم (25): توزيع حول العبارة أفراد العينة حسب اجابتهم



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

سادساً: تحليل بيانات الفرضية الأولى.

- نص الفرضية:

تساهم الادارة التشاركية في تحسين مستوى الأداء الانتاجي للمؤسسة.

الجدول رقم 26: يبين العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء الإنتاجي.

المجموع	ربما	لا	نعم	تحسين الأداء الانتاجي -- المشاركة في اتخاذ القرار
20	0	0	20	نعم
15	5	2	9	لا
6	0	9	0	ربما
45	5	11	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss 22

يوضح هذا الجدول رقم العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء الإنتاجي في شركة سوناترا. حيث نلاحظ أن جميع الأفراد الذين أجابوا بـ"نعم" على سؤال المشاركة في اتخاذ القرار (عددهم 20) أكدوا أيضاً أن هذه المشاركة أدت إلى تحسين الأداء الإنتاجي، بنسبة 100% في المقابل نجد أن الذين لا يشاركون في اتخاذ القرار (15 فرداً) توزعت إجاباتهم بين "نعم" لتحسن الأداء (9 أفراد)، و"لا" (2 فردين)، و"ربما" (5 أفراد)، مما يدل على وجود تفاوت في آرائهم وعدم اقتناعهم بشكل كامل بتأثير المشاركة. أما من أجابوا بـ"ربما" حول مشاركتهم في اتخاذ القرار، فقد أجاب 9 منهم بـ"لا" فيما يخص تحسن الأداء، ما يشير إلى غياب الإحساس بفاعلية الإدارة التشاركية لديهم أو ضعف تجربتهم معها. وعليه، يعكس الجدول رقم وجود علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء الإنتاجي، خاصة لدى من يشاركون فعلياً في اتخاذ القرار.

الجدول رقم 27: يبين اختبار كاي مربع للفرضية الأولى.

القيمة الاحتمالية sig	درجات الحرية df	القيمة الاحصائية	الاختبارات
0,00	4	35,433	اختبار كاي مربع بيرسون
0,000	4	34,321	نسبة الترجيح
0,000	1	12,488	خطية الارتباط
-	-	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

يعرض هذا الجدول رقم نتائج اختبار كاي مربع لقياس مدى دلالة العلاقة بين المتغيرين: المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء الإنتاجي. أظهرت النتائج أن القيمة الإحصائية لاختبار كاي مربع بيرسون بلغت 35.433 بدرجات حرية قدرها 4، مع قيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل بكثير من المستوى المعتمد للدلالة الإحصائية (0.05). كما جاءت نتائج نسبة الترجيح وخطية الارتباط بقيم مماثلة تؤكد دلالة النتائج. هذه النتائج تدل بوضوح على أن العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء الإنتاجي هي علاقة ذات دلالة إحصائية قوية، أي أنها ليست وليدة الصدفة بل تعكس ارتباطاً حقيقياً ومباشراً. وبالتالي، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الأولى التي تفترض أن الإدارة التشاركية تسهم بشكل ملموس في تحسين الأداء داخل الشركة.

سابعاً: تحليل بيانات الفرضية الثانية.

- نص الفرضية:

للعوامل التنظيمية دور في تحسين الادارة التشاركية في المؤسسات.

الجدول رقم 28: يبين العلاقة بين العوامل التنظيمية والثقافية دورها في تحسين الادارة التشاركية في المؤسسات.

المجموع	ربما	لا	نعم	العوامل التنظيمية والثقافية -- تحسين الإدارة التشاركية
15	0	0	15	نعم
22	0	4	18	لا
8	5	3	0	ربما
45	5	7	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

يعكس هذا الجدول رقم العلاقة بين العوامل التنظيمية والثقافية من جهة، وتحسين الإدارة التشاركية من جهة أخرى. نلاحظ أن جميع الأفراد الذين أكدوا وجود عوامل تنظيمية وثقافية إيجابية (15 فرداً) أجابوا بـ"نعم" على أن تلك العوامل تسهم في تحسين الإدارة التشاركية، بنسبة 100%. أما من رأوا أن هذه العوامل غير متوفرة (22 فرداً)، فقد توزعت إجاباتهم بشكل متفاوت، حيث أجاب 18 منهم بـ"نعم"، و4 بـ"لا"، ما يشير إلى وجود قناعة لدى بعضهم بأثر العوامل الأخرى أو إمكانية التحسين رغم غياب البيئة المناسبة. أما الذين كانت مواقفهم غير محددة (ربما)، فقد جاءت إجاباتهم موزعة بين "لا" و"ربما"، مما يعكس حالة من التردد أو الغموض تجاه مدى تأثير هذه العوامل. بوجه عام، يُظهر الجدول رقم أن وجود بيئة تنظيمية وثقافية داعمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الإدارة التشاركية داخل المؤسسة.

الجدول رقم 29: بين اختباري مربع للفرضية الثانية.

الاختبارات	القيمة الاحصائية	درجات الحرية df	القيمة الاحتمالية sig
اختبار كاي مربع بيرسون	26,859	4	0,000
نسبة الترجيح	25,263	4	0,000
خطية الارتباط	16,743	1	0,000
المجموع	45	--	--

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss 22

يتضمن هذا الجدول رقم نتائج اختبار كاي مربع للتحقق من دلالة العلاقة بين المتغيرين السابقين. تُظهر النتائج أن اختبار كاي مربع بيرسون بلغت قيمته 26.859 بدرجات حرية 4، مع قيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000، ما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين المتغيرين. كما أن كل من نسبة الترجيح وخطية الارتباط أظهرتا نتائج مشابهة، إذ بلغت القيم الإحصائية 25.263 و16.743 على التوالي، وكلها بقيم احتمالية أقل من 0.05. هذه النتائج تؤكد أن تأثير العوامل التنظيمية والثقافية في تحسين الإدارة التشاركية ليس عشوائياً أو عرضياً، بل هو تأثير ممنهج وواضح. الفرضية الثانية صحيحة وذات دلالة إحصائية قوية

ثامناً: الاستنتاجات العامة:

#### 1- النتائج:

بناءً على التحليلات للجداول الاحصائية، يمكن تلخيص الأثر العام للإدارة التشاركية على الأداء الإنتاجي في شركة سوناطراك كما يلي:

- تأثير إيجابي مباشر على الأداء الإنتاجي:

الإدارة التشاركية أثبتت فعاليتها بشكل واضح في تعزيز الأداء الإنتاجي، حيث عبر 84.4% من الموظفين عن تأثير إيجابي ملموس، مما يشير إلى أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار يساهم بشكل كبير في تحسين مستوى الإنتاج.

- تعزيز المشاركة وتحسين بيئة العمل:

نسبة كبيرة من الموظفين (أكثر من 82%) يشعرون بأن مشاركتهم في اتخاذ القرار تحسن إنتاجيتهم وتحفزهم، بينما 93.3% أكدوا أن المشاركة تساهم في تحسين بيئة العمل، و91.1% أشاروا إلى تقليل الأخطاء وهدر الموارد، مما يعكس تأثير الإدارة التشاركية ليس فقط على الأداء، بل أيضاً على جودة بيئة العمل وكفاءة العمليات.

- العلاقة الواضحة مع العوامل التنظيمية والثقافية:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والعوامل التنظيمية والثقافية يعكس أهمية هذه العناصر في تفعيل الإدارة التشاركية وتحقيق نتائج إيجابية.

- التطبيق الجزئي وغير المنهجي:

بالرغم من الفوائد الواضحة، إلا أن التطبيق الفعلي للإدارة التشاركية في سوناطراك لا يزال محدوداً وغير منهجي، حيث يرى 62.2% من الموظفين أن التطبيق يتم "إلى حد ما"، مما يشير إلى وجود فجوة بين النظرية والتطبيق.

- الاعتماد على الاجتماعات الدورية فقط:

التركيز على الاجتماعات الدورية كآلية أساسية (73.3%) مع غياب واضح لتفعيل فرق العمل ونظام الاقتراحات يبرز الحاجة إلى تنوع أساليب المشاركة لتعزيز فاعلية الإدارة التشاركية.

- المعوقات التي تحد من التطبيق الفعلي:

ضعف التواصل بين العمال والإدارة (60%)، نقص الوعي بمفهوم الإدارة التشاركية (64.4%) ومقاومة التغيير من بعض المديرين (35.6%)، بالإضافة إلى نقص البرامج التدريبية (42.2%)، تشكل معوقات جوهرية تعيق تطبيق الإدارة التشاركية بفعالية.

2- الاستنتاج العام:

أظهرت تحقيقاتنا حول دور الإدارة التشاركية في تحسين الأداء الإنتاجي في شركة سوناطراك ما يلي:

✓ زيادة الإنتاجية: تبين أن تطبيق مبادئ الإدارة التشاركية أدى إلى زيادة ملحوظة في مستوى الإنتاج مقارنة بالفترات السابقة.

✓ تحسين جودة العمل: ساهمت مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات في رفع جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة.

✓ تعزيز الرضا الوظيفي: لاحظت الدراسة ارتفاعاً في مستوى رضا العاملين نتيجة شعورهم بالمشاركة والتقدير.

✓ تطوير مهارات العاملين: أتاح النظام التشاركي فرصاً أكبر لتدريب وتطوير الموظفين مما ساعد في رفع كفاءتهم.

✓ تخفيف النزاعات الداخلية: ساعدت الإدارة التشاركية على تقليل الخلافات والصراعات بين الموظفين والإدارة.

✓ تحسين بيئة العمل: أوجدت الإدارة التشاركية جواً من التعاون والاحترام المتبادل بين مختلف المستويات الإدارية.

✓ زيادة الالتزام الوظيفي: زاد التفاعل والمشاركة من حس المسؤولية والانتماء لدى الموظفين تجاه أهداف الشركة.

✓ تسريع عملية اتخاذ القرار: ساعدت مشاركة جميع الأطراف المعنية في تسريع وتحسين جودة القرارات المتخذة.

✓ تحسين التواصل الداخلي: أسهمت الإدارة التشاركية في تعزيز قنوات الاتصال بين الموظفين والإدارة.

تظهر نتائج الدراسة بأن الإدارة التشاركية كعامل قوي ومؤثر إيجابياً على الأداء الإنتاجي وبيئة العمل في شركة سوناطراك، لكنها تحتاج إلى جهود منهجية لتحسين تطبيقها من خلال تعزيز التواصل، رفع الوعي، تدريب الكوادر، ومواجهة مقاومة التغيير، بالإضافة إلى تنوع آليات المشاركة لضمان استدامة هذا التأثير الإيجابي.

تُظهر نتائج الدراسة أن الإدارة التشاركية تلعب دوراً حيوياً في تحسين الأداء الإنتاجي وبيئة العمل في شركة سوناطراك، حيث أكد غالبية الموظفين تأثيرها الإيجابي على الإنتاجية والتحفيز وتقليل الأخطاء. ومع ذلك، فإن التطبيق الفعلي للإدارة التشاركية لا يزال محدوداً وغير منهجي، ويواجه عدة معوقات منها ضعف التواصل، نقص الوعي، مقاومة التغيير، وقلة برامج التدريب. لذا، يتطلب تعزيز هذه الإدارة تبني استراتيجيات واضحة تهدف إلى تفعيل المشاركة الفعلية للموظفين، تطوير قنوات التواصل، رفع الوعي بثقافة الإدارة التشاركية، وتوفير برامج تدريبية مستمرة، مما يضمن استغلال كامل إمكانيات هذه الإدارة لتحقيق أداء إنتاجي متميز ومستدام.

### 3- المقترحات والتوصيات:

لتطوير وتعزيز دور الإدارة التشاركية في تحسين الأداء الإنتاجي بشركة سوناطراك:

- ✓ تعزيز ثقافة المشاركة: العمل على نشر ثقافة إدارية قائمة على الشفافية والانفتاح بين جميع مستويات الشركة لتعزيز ثقة الموظفين.
- ✓ تدريب القيادات: تنظيم دورات تدريبية مستمرة للقادة والمديرين لتطوير مهاراتهم في إدارة الفرق وتحفيز المشاركة الفعالة.
- ✓ إنشاء آليات واضحة للتواصل: تطوير قنوات اتصال رسمية وغير رسمية تسهل تبادل الأفكار والملاحظات بين الموظفين والإدارة.
- ✓ تفعيل لجان مشاركة الموظفين: تشكيل لجان تمثل مختلف الأقسام تكون مسؤولة عن جمع الاقتراحات ومتابعة تنفيذها.
- ✓ تحفيز المبادرات الإبداعية: تقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين الذين يساهمون بأفكار جديدة تحسن الأداء والإنتاجية.
- ✓ تقييم دوري لعملية المشاركة: وضع نظام تقييم دوري لفعالية الإدارة التشاركية وقياس تأثيرها على الأداء الإنتاجي.
- ✓ توفير بيئة عمل داعمة: تحسين بيئة العمل لتكون محفزة وتشجع على التعاون والابتكار.
- ✓ تعزيز الشفافية في صنع القرار: إشراك الموظفين بشكل أكبر في مراحل اتخاذ القرار، خصوصاً التي تؤثر على مهامهم اليومية.

# خاتمة

## - الخاتمة:

تلعب الإدارة التشاركية دوراً محورياً في تحسين الأداء الإنتاجي لشركة سوناطراك من خلال تعزيز التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة، مما يخلق بيئة عمل محفزة تشجع على الابتكار والمبادرة. إذ تتيح هذه الإدارة مشاركة الأفكار والاقتراحات من مختلف المستويات، مما يساهم في حل المشكلات بسرعة ورفع جودة الإنتاج. كما تساهم الإدارة التشاركية في تعزيز روح الفريق وزيادة الالتزام الوظيفي حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار ومسؤولون عن نجاح الشركة. بالإضافة إلى ذلك، تساعد هذه الإدارة في تقليل معدلات الغياب والتأخر، وتحسين رضى العاملين، وهو ما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية. من خلال إشراك العاملين في تحديد الأهداف وتوزيع المهام، تتوفر فرص أكبر لتطوير مهاراتهم وتحقيق استغلال أمثل للموارد. وفي النهاية، تُعد الإدارة التشاركية أداة استراتيجية تعزز من قدرة سوناطراك على المنافسة في السوق وتحقيق نمو مستدام، مما يجعلها خياراً أساسياً لتحقيق التطوير المستمر في الأداء الإنتاجي.

في الختام، تؤكد نتائج دراستنا أن تبني الإدارة التشاركية يشكل ركيزة أساسية وضرورية استراتيجية لتعزيز وتحسين الأداء الإنتاجي في شركة سوناطراك. فمن خلال إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار وتبادل الأفكار، يتم خلق بيئة عمل محفزة ومشجعة على الابتكار والتعاون مما يساهم بشكل مباشر في رفع جودة الإنتاج وزيادة الكفاءة التشغيلية. كما تساهم الإدارة التشاركية في تعزيز الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي لدى العاملين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الالتزام والمسؤولية تجاه تحقيق أهداف الشركة. ومن هنا، فإن تعزيز هذه الثقافة الإدارية يساهم في بناء منظومة تنظيمية قوية ومستدامة قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق النمو المستمر. لذا، يُعد الاستثمار في تطوير الإدارة التشاركية من الأولويات التي ينبغي على شركة سوناطراك التركيز عليها لضمان مستقبل ناجح ومزدهر.

# قائمة المراجع

-المجلات:

1. أحمد علي. "إدارة التشاركية وأثرها على الأداء الإنتاجي: دراسة حالة في الشركات الصناعية". مجلة الإدارة والتخطيط، المجلد 34، العدد 2، القاهرة، 2020.
2. سعدي فاطنة. "الإدارة بالمشاركة وإشكالية اتخاذ القرار في المنظمة (دراسة نظرية)". مجلة أبحاث، العدد 1، 2022.
3. عسيري، فاطمة يحيى، والمقاطي، تهناني، دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها، منيف مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد 48، العدد 2، 2024
4. معمري، محمد، ونبيل حليلو. دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين. دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائري/الكوي بولاية الجلفة " المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 4. (2018)
5. حسني، حساني محمد سليمان، الإدارة التشاركية كمدخل لتنمية أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام.. دراسة ميدانية بمحافظة قنا. مجلة كلية التربية جامعة جنوب الوادي، قسم التربية المقارنة. العدد 22 سنة 2022

-الرسائل الجامعية:

6. بن شلوي، كاميليا. الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، (2012-2013)
7. بن يخلف ليلي. الرضا الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، (2021-2022)
8. بن يوب دلال. الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، (2018-2019)
9. الفرعي أحمد، بن سعيد بن محمد، أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة موظفي شركة النبع للتموين والإعاشة والخدمات ش.م.م. الفرعي رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، تخصص القيادة 2022م / 1443هـ
10. حشاني، باكة، بية غرنوق، وليلى سعيد. القيادة التشاركية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي. دراسة حالة المديرية العمومية للاتصالات الجزائر بالوادي مذكرة ماجستير، جامعة الشهيد حمو لخضر بالوادي، 2021.
11. وكالي، صفية. القيادة التشاركية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي. دراسة حالة المديرية العمومية للاتصالات الجزائر بالوادي، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018.

-المواقع الإلكترونية:

12. الغاوي، سليمة. مفهوم الإدارة التشاركية، موقع موضوع، (20 أغسطس 2023)

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا  
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل



استمارة استبيان بعنوان:

## دور الإدارة التشاركية في تحسين الأداء الإنتاجي

دراسة حالة بمؤسسة سوناطراك فرع كومبلكس بحاسي رمل - الأغواط

إشراف الأستاذ:  
عطاء الله النوعي.

من إعداد الطالبتين:  
الهام خولة قاوي.  
سهام كعبوش.

يطيب لنا ويسعدنا كثيرا أن نرفع إليكم استبياننا الملحق بدراستنا الميدانية لإكمال مذكرة تخرج خاصة بدرجة "ماستر" في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، آمليين منكم الإجابة بكل صدق وشفافية على الأسئلة الواردة بوضع علامة على الخانة المناسبة حتى تتمكن من بلوغ هدفنا المنشود وجمع المعلومات الكفيلة بخدمة دراستنا وترويج عملنا بنتائج هامة وبذلك تكونوا سادتي الكرام قد وضعتم بصمتكم وساهمتم في إثراء دراسات البحث العلمي شاكرين لكم صنيعكم هذا متمنين لكم التوفيق والسداد والفوز بالدارين إن شاء الله.

السنة الجامعية 2025/2024

ضع علامة x في المكان المناسب :

#### المحور الأول: المعلومات الشخصية والمهنية

1. ما هو عمرك؟  
 أقل من 25 سنة 25-35 سنة  36-45 سنة  سنة  أكثر من 45 سنة
2. ما هو جنسك؟  
 ذكر  أنثى
3. ما هو مستواك الوظيفي؟  
 عامل  مشرف  مدير  إداري
4. كم عدد السنوات التي قضيتها في العمل في سوناتراك؟  
 أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات  سنوات 11-20 سنة  سنة  أكثر من 20 سنة
5. هل سبق لك العمل في شركة أخرى غير سوناتراك؟  
 نعم  لا

#### المحور الثاني: مدى معرفة الموظفين بالإدارة التشاركية

6. ما مدى معرفتك بمفهوم الإدارة التشاركية؟  
 ضعيفة  متوسطة  جيدة  ممتازة
7. هل سبق لك أن شاركت في اتخاذ القرارات داخل فريق العمل؟  
 نعم  لا
8. هل توفر الشركة برامج تدريبية حول الإدارة التشاركية؟  
 نعم  لا
9. هل ترى أن الشركة تشجع على تبادل الأفكار بين الموظفين والإدارة؟  
 نعم  لا
10. ما مدى اهتمام الإدارة بأراء الموظفين ومقترحاتهم؟  
 ضعيف  متوسط  جيد  ممتاز

#### المحور الثالث: تأثير الإدارة التشاركية على الأداء الإنتاجي

11. هل تعتقد أن الإدارة التشاركية تؤدي إلى تحسين جودة العمل؟  
 نعم  لا
12. هل تشعر أن إشراكك في اتخاذ القرارات يعزز من إنتاجيتك؟  
 نعم  لا
13. برأيك، ما هي أهم العوامل التي تؤثر على الإنتاجية في سوناتراك؟  
 الإدارة  بيئة العمل  التحفيز  التدريب  غير ذلك \_\_\_\_\_ :

14. هل ترى أن مشاركة الموظفين في وضع الأهداف وتحقيقها يساعد في زيادة الولاء للشركة؟

نعم  لا  إلى حد ما

#### المحور الرابع: التحديات والمعوقات

15. ما هي برأيك أكبر العقبات التي تواجه تطبيق الإدارة التشاركية في سوناتراك؟

ضعف التواصل بين العمال والإدارة

غياب ثقافة العمل الجماعي

مقاومة التغيير من قبل بعض المديرين

نقص الدورات التدريبية حول المشاركة في اتخاذ القرار

غير ذلك \_\_\_\_\_:

16. برأيك، ما هو الجانب الذي يجب تحسينه في الإدارة التشاركية داخل سوناتراك؟

#### المحور الخامس: التوصيات والمقترحات

17. ما هي الاقتراحات التي تراها مناسبة لتعزيز دور الإدارة التشاركية في الشركة؟

18. هل لديك أفكار أو توجهات لتحسين التواصل بين العمال والإدارة؟

19. هل تعتقد أن زيادة الشفافية في اتخاذ القرارات قد يؤدي إلى تحسين الأداء الإنتاجي؟

نعم  لا

20. إن كنت مسؤولاً في الشركة، فما هو أول إجراء تتخذه لتعزيز الإدارة التشاركية؟

شكرا على تعاونكم

## الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من اقل الى سنة 18 من	10	22,2	22,2	22,2
	40 الى 30 من	13	28,9	28,9	51,1
	50 الى 40 من	12	26,7	26,7	77,8
	سنة 50 من اكثر	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	30	66,7	66,7	66,7
	انثى	15	33,3	33,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

### الوظيفي\_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامل	6	13,3	13,3	13,3
	مشرف	22	48,9	48,9	62,2
	مدير	3	6,7	6,7	68,9
	اداري	14	31,1	31,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

### العمل\_سنوات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من اقل	4	8,9	8,9	8,9
	سنوات 10 الى 5 من	18	40,0	40,0	48,9
	سنة 15 الى 10 من	6	13,3	13,3	62,2
	سنة 15 من اكثر	17	37,8	37,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

### اخرى\_شركة\_مع\_العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	27	60,0	60,0	60,0
	لا	18	40,0	40,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**Q1**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضعيفة	7	15,6	15,6	15,6
	متوسطة	27	60,0	60,0	75,6
	جديدة	7	15,6	15,6	91,1
	ممتازة	4	8,9	8,9	100,0
Total		45	100,0	100,0	

**Q2**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	34	75,6	75,6	75,6
	لا	11	24,4	24,4	100,0
Total		45	100,0	100,0	

**Q3**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	26	57,8	57,8	57,8
	لا	19	42,2	42,2	100,0
Total		45	100,0	100,0	

**Q4**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	28	62,2	62,2	62,2
	لا	17	37,8	37,8	100,0
Total		45	100,0	100,0	

**Q5**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضعيفة	13	28,9	28,9	28,9
	متوسطة	19	42,2	42,2	71,1
	جديدة	13	28,9	28,9	100,0
Total		45	100,0	100,0	

## الملاحق

### Q6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	30	66,7	66,7	66,7
	لا	3	6,7	6,7	73,3
	ما حد الى	12	26,7	26,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

### Q7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	37	82,2	82,2	82,2
	لا	8	17,8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

### Q8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الإدارة	17	37,8	37,8	37,8
	العمل بيئة	26	57,8	57,8	95,6
	التحفيز	1	2,2	2,2	97,8
	التدريب	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

### Q9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	43	95,6	95,6	95,6
	لا	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

### Q10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الإدارة و العمال بين التواصل ضعف	27	60,0	60,0	60,0
	الجماعي العمل ثقافة غياب	7	15,6	15,6	75,6
	المديرين قبل من التغيير مقاومة	7	15,6	15,6	91,1
	المشاركة حول التدريب الدورات نقص القرار اتخاذ في	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**Q11**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	26	57,8	57,8	57,8
	لا	19	42,2	42,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**Q12**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	9	20,0	20,0	20,0
	لا	8	17,8	17,8	37,8
	ما حد الى	28	62,2	62,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**Q13**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضعيفة	19	42,2	42,2	42,2
	متوسطة	19	42,2	42,2	84,4
	جديدة	7	15,6	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**Q14**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الدورية الاجتماعات	33	73,3	73,3	73,3
	العمل فرق	6	13,3	13,3	86,7
	الاقتراحات	4	8,9	8,9	95,6
	ذلك غير	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**Q15**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	38	84,4	84,4	84,4
	لا	4	8,9	8,9	93,3
	ما حد الى	3	6,7	6,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

## الملاحق

### Q16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الانتاج زيادة	31	68,9	68,9	68,9
	الجودة تحسين	5	11,1	11,1	80,0
	العمل روح	7	15,6	15,6	95,6
	ذلك غير	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

### Q17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	41	91,1	91,1	91,1
	لا	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

### Q18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	42	93,3	93,3	93,3
	لا	3	6,7	6,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

### Q19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الوعي غيب	29	64,4	64,4	64,4
	التغيير مقاومة	16	35,6	35,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

### Q20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	23	51,1	51,1	51,1
	لا	11	24,4	24,4	75,6
	ما حد الى	11	24,4	24,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	