



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



القيادة التشاركية و دورها في تعزيز الانتماء التنظيمي

دراسة ميدانية بمستشفى مسعد

مذكرة مقدمة لنيل شهادة مستر في علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

تحت إشراف:
قويدري ثامر

إعداد الطالب:
مازوزي حاج

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا	جامعة الجلفة	يحياوي عبد الحق
مشرفا	جامعة الجلفة	قويدري ثامر
عضوا مناقشا	جامعة الجلفة	مسعودي هشام

السنة الجامعية: 2026 / 2025



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



القيادة التشاركية و دورها في تعزيز الانتماء التنظيمي

دراسة ميدانية بمستشفى مسعد

مذكرة مقدمة لنيل شهادة مستر في علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

تحت إشراف:
قويدري ثامر

إعداد الطالب:
مازوزي حاج

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا	جامعة الجلفة	يحياوي عبد الحق
مشرفا	جامعة الجلفة	قويدري ثامر
عضوا مناقشا	جامعة الجلفة	مسعودي هشام

السنة الجامعية: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1438

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ وَالصَّلَاةِ وَالسَّلَامِ عَلَيَّ أَشْرَفِ الْمُرْسَلِينَ سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ

الرَّحْمَةِ وَالنُّورِ وَالْهُدَايَةِ

أَهْدِي هَذَا الْعَمَلَ الْمَتَوَاضِعَ إِلَيْكَ يَا الْكَرِيمُ الَّذِينَ كَانُوا سُنْدًا وَرَحْمَةً

لِي فِي مَسِيرَتِي وَإِلَى إِخْوَتِي وَأَخْوَاتِي الَّذِينَ لَمْ يَخْلُوا عَلَيَا بِتَوْجِيهِهِمْ وَنَصْحِهِمْ وَ

لِزَوْجَتِي وَأَبْنَائِي رِيحَانَةَ وَيُوسُفَ وَأَتَمْنِي لهما حياة سعيدة وَإِلَى كُلِّ الْأَصْدِقَاءِ

وَالزَّمَلَاءِ عَمَّالِ مَكْتَبَةِ الْمَطَالَعَةِ الْعُمومية بِمَدِينَةِ

وَأِلَى الْأَصْدِقَائِي يُوسُفَ وَبَكْرَ وَكُلِّ طَلَبَةِ تَخْصِصِ عِلْمِ الْأَجْتِمَاعِ

أَهْدِي نَمْرَةَ جَهْدِي الْمَتَوَاضِعَ رَاجِيًا مِنَ اللَّهِ التَّوْفِيقَ وَالنَّجَاحَ لِلكُلِّ

شكر وعرفان

اشكر الله سبحانه و تعالى على فضله و منه أن وفقنا

لإنجاز هذا العمل المتواضع ، و الشكر للأسناد

الفاضل: **قويدري تامس** الذي كان سنداً و عوناً لي في

هذا العمل و صبره على تصحيح و توجيهه و إرشادي

من أجل أن تخرج هذا العمل في أحسن صورة كما

أشكر كل الأساتذة و المؤطرين و المناقشين على

صبرهم معنا، كما لا أنسى عمال مستشفى مسعد على

الدعم و التوجيه و النصح جزاهم الله خير الجزاء.

ملخص الدراسة:

يعد الانتماء التنظيمي من بين العوامل الدالة على حالة المؤسسة تجاه مواردها البشرية فلا استقرار وظيفي و لا ولاء تنظيمي من دون توافر جملة عناصر موضوعية تحقق هذا الانتماء، لذلك تحرص القيادة الادارية دائما للمحافظة على طاقاتها البشرية عبر توفير ظروف عمل جيدة من خلال التحفيز المتعدد سواء المادي بصرف أجور جيد أو تقديم تعويضات ملائمة أو عبر طرق معنوية كالمشاركة في صياغة الأهداف و مشاركة القرارات الادارية و توفير فرص للتعلم و التكوين لمساعدة الموظف على الترقية و التقدم المهني في العمل.

الكلمات المفتاحية:

الانتماء التنظيمي، الولاء التنظيمي، القيادة، القيادة التشاركية، المنظمة، المؤسسة الاستشفائية.

Organizational commitment is among the indicators reflecting an organization's stance toward its human resources there is neither job stability nor organizational loyalty without a set of objective elements that foster this commitment, Therefore administrative leadership always strives to retain its human talent by providing favorable working conditions through multifaceted incentives.

These include material rewards, such as competitive salaries and appropriate compensations, as well as non-material methods, such as involvement in setting goals, participating in administrative

decisions, and providing opportunities for learning and training to support the employee's promotion and career advancement.

Keywords:

Organizational Identification, Organizational Loyalty ,Leadership, Participative Leadership, Organization, Healthcare Institution

الإهداء

الشكر و العرفان

فهرس المحتويات

أ - ب	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة
12	الإشكالية
13	الفرضيات
13	مفاهيم الدراسة
17	أسباب اختيار الموضوع
17	أهمية الموضوع
18	أهداف الموضوع
19	المقاربة النظرية
23	منهج الدراسة
23	الدراسات السابقة
32	صعوبات الدراسة
33	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: ماهية القيادة الادارية
33	تمهيد
34	المبحث الأول: ماهية القيادة
34	مط 1 تعريف القيادة
35	مط 2 القيادة الإدارية
36	مط 3 أهمية القيادة الإدارية
37	مط 4 خصائص القيادة الإدارية
37	مط 5 مستويات القيادة - المهنية- المخططة- المنفذة- الموجهة- التطوعية
38	مط 6 صفات القيادة الإدارية

المبحث الثاني: نظرية القيادة الإدارية و أنماطها

39	مط 1 نظرية الرجل العظيم
40	مط 2 نظرية السمات
40	مط 3 النظرية السلوكية
41	مط 4 النظرية الوظيفية
41	مط 5 النظرية الموقفية

المبحث الثالث: أنماط القيادة

42	مط 1 القيادة الديمقراطية مميزات (تنمية العلاقات الإنسانية، المشاركة في صنع القرار، تفويض السلطة)
43	1 أشكال القيادة الديمقراطية
43	2 الآثار السلوكية للنمط الديمقراطي
46	مط 2 القيادة الأوتوقراطية،
46	مط 3 القيادة الترسلية

المبحث الرابع: القيادة التشاركية

47	مفهوم القيادة التشاركية
48	نشأة القيادة التشاركية
49	أهمية القيادة التشاركية
50	أهداف القيادة التشاركية
51	خصائص القيادة التشاركية
53	مميزات القيادة التشاركية
54	الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية
55	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الانتماء التنظيمي

58	تمهيد:
58	المبحث الأول: ماهية الانتماء و الانتماء التنظيمي
59	تعريف الانتماء
60	تعريف الانتماء التنظيمي
62	مبادئ التمكين التنظيمي

63	بعض المفاهيم المشابهة للانتماء التنظيمي (الولاء الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي)
	المبحث الثاني: الانتماء التنظيمي وفق التراث النظري
64	المدرسة الكلاسيكية
65	مدرسة العلاقات الإنسانية
66	المدرسة السلوكية المعاصرة
66	أهمية الانتماء التنظيمي للمنظمة و للموظف
	المبحث الثالث: أبعاد الانتماء التنظيمي
67	تحليل أبعاد الانتماء التنظيمي (القناعة بالعمل، العمل بروح الفريق، أخلاقيات المهنة)
	نماذج الانتماء التنظيمي (نموذج ماير و نيلمان الثلاثي للأبعاد التنظيمية)
	المبحث الرابع: النظريات السلوكية و التبادلية المفسرة للانتماء
69	نظرية التبادل الاجتماعي
69	نظرية الاستثمار
70	نظرية ليون فستنجر
	المبحث الخامس: الانتماء التنظيمي و التشاركية
70	الانتماء التنظيمي و التشاركية
72	مراحل اتخاذ القرار بالمشاركة (تحديد المشكلة، مرحلة البحث عن البدائل، اختيار البديل الأمثل من البدائل و إصدار القرار، تنفيذ القرار و متابعته و تقييمه)
74	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الجانب الميداني
77	المبحث الأول: تعريف المؤسسة و تحديد هيكلها التنظيمي
84	مجتمع الدراسة و طريقة اختيار العينة
84	الأداة المستعملة في الدراسة
85	ثبات و اتساق أداة الدراسة
85	تحليل متغيرات الشخصية
87	تحليل عبارات المتغير المتعلق بالمشاركة في القرار الإداري
90	تحليل عبارات المتغير المتعلق بتحقيق التمكين الوظيفي
94	تحليل عبارات المتغير المتعلق بالانتماء الوظيفي

102	نتائج الدراسة
104	توصيات و مقترحات
105	خاتمة
109	قائمة المراجع
113	الملاحق

الصفحة	العنوان الجدول
84	العينة و طريقة اختيارها
84	معامل ألفا كرونباخ
85	المتغيرات الشخصية
85	الوظيفة
85	الخبرة المهنية
86	الوضعية المهنية
89-86	تحليل عبارات المتغير المتعلق بتشاركية القرار الإداري
94-90	تحليل العبارات المتعلقة بمتغير التمكين للموظفين في العمل
101-94	تحليل العبارات المتعلقة بتحقيق الانتماء الوظيفي

مقدمة

مقدمة:

تهدف المؤسسة الى تحقيق أهدافها التنظيمية وفقا ما تم تسطيره من خطط و برامج مسبقة غير أن الواقع العملي قد يفرض على المؤسسة تعديل و تغيير تلك الخطط و البرامج بما يستجيب للواقع الفعلي فالمرونة التنظيمية هي أساس قويم في تسير المؤسسة الحديثة لأن المورد البشري هو العنصر الأكثر فاعلية و ديناميكية في تحقيق الفاعلية المنشودة فأى قيادة ادارية تحاول مراعاة احتياجات و متطلبات مواردها البشرية من عدة نواحي مادية و معنوية و هيكلية، فالعنصر البشري لا تحركه الماديات فقط بقدر ما يحتاج لعوامل تحفيز اجتماعية و انسانية و تنظيمية تدفعه أكثر للعمل وتضمن له الاستقرار النفسي و الاجتماعي في المؤسسة مما ينعكس على ولائه للتنظيم و شعوره بالانتماء الحقيقي، فالقيادة الادارية تحاول دائما انتهاج أساليب و استراتيجيات فاعلة لضمان تحقق الانتماء لمختلف مواردها البشرية في مختلف المستويات الادارية، الانتماء التنظيمي حاجز تنظيمي للكثير من المشكلات و العوائق كدوران العمل الداخلي و الخارجي، التغيب انخفاض الروح المعنوية عدم الرضا الوظيفي لذلك تحاول القيادة التخفيف من هذه العوارض و المشكلات بأساليب فاعلة كإتاحة المشاركة في القرار الاداري و المشاورة و الاستشارة لعدد معتبر من الخبراء، التمكين الاداري و التفويض الاداري في مختلف الأقسام و هذا يدخل ضمن سياسيات التحفيز المتنوع و الشامل و الذي يوسع من تحقيق الأهداف التنظيمية.

من خلال هذه الدراسة تم تقسيمها الى عدة فصول حيث اشتمل الفصل الأول على تحديد للإشكالية ضبط للفرضيات الأساسية، تحديد لأهداف الدراسة مع استعراض لبعض الدراسات السابقة اضافة للإشارة للمنهج المتبع مع توضيح دقيق للمقاربة النظرية التي سننتهجها مع ذكر أهم الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة.

أما الفصل الثاني فتعلق بالجانب النظري للدراسة من خلال تحديد لمفهوم القيادة و أنماطها استعراض لأهم النظريات المفسرة للسلوك القيادي مع تحديد النمط القيادي التشاركي.

الفصل الثالث تعلق بالانتماء التنظيمي من خلال تحديد مفهوم الانتماء التنظيمي تحديد أبعاد و مؤشرات الانتماء التنظيمي، أهم النظريات المفسرة للانتماء التنظيمي.

الفصل الرابع متعلق بالجانب الميداني من خلال التعريف بمؤسسة الدراسة تحديد مجتمع الدراسة و طريقة اختيار العينة، بناء الاستمارة البحثية و توزيعها، تحليل الجدول و البيانات احصائياً و سوسولوجياً، استنتاج النتائج مع تقديم التوصيات المناسبة.

الفصل الأول:

الاجراءات المنهجية

للدراصة

1. الإشكالية:

تعتبر نتائج مدرسة العلاقات الإنسانية أول دراسة لدور العلاقات الإنسانية و الاجتماعية في العمل من خلال طرح فكرة الاهتمام بالعمال و اعتبارهم شركاء في عملية تسيير المنظمة، و ليسوا كما كان ينظر لهم من قبل من بعض المنظرين و أرباب العمل، على أنهم سوى منفذين لرغبة مرؤوسيههم و ليس لهم علاقة بعملية التسيير داخل المنظمة و أن دافعيتهم للعمل تتحدد بالأجور و العوامل المادية فقط، هذه النظرة الجديدة التي جاءت بها هذه المدرسة تبرز دور القيادة في شكل التنظيم الرسمي و الغير رسمي في عملية التسيير واتخاذ القرار الإداري ولد عند العامل إحساس بدوره كفاعل اجتماعي يسعى لوضع بصمته في المنظمة التي ينتمي إليها.

و في ظل التطور الكبير و المتسارع للتنظيمات و اتساعها و قطريتها لم يعد هناك اعتماد على أنماط قيادية كالقيادة التسلطية أو غيرها من أنواع القيادة التقليدية بل أصبح من الضروري تبني أساليب قيادية مرنة كالقيادة التشاركية القائمة على التشاور و تبادل الآراء حيث تسعى الإدارة لتبني هذا النمط من القيادة وذلك بإشراك العمال في اتخاذ القرارات اعتبارا من كونه فاعل رئيسي و مهم له خبرة و تجربة و كفاءة علمية تمكنه من تقديم ايجابيات للعمل و المؤسسة، مما يعزز من روح الانتماء و المبادرة و الرغبة في الانجاز لدى العمال كشركاء حقيقيين كونهم المحرك الأساسي و مهم داخل التنظيم مما يعزز انتماء الموظف للمنظمة و عليه فالسؤال المطروح حول مدى تنبني هذه المؤسسة لأسلوب القيادي التشاركي و دوره في تعزيز الانتماء التنظيمي داخل التنظيم .

1.1 التساؤل العام:

ما مدى مساهمة نمط القيادة التشاركية في تعزيز الانتماء التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد؟

2.1. التساؤلات الفرعية:

• هل القرارات المتخذة تشاركية بما يعزز الانتماء التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد؟

• هل هناك تمكين للموظفين بما يعزز الانتماء التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد؟

2. الفرض الرئيسي:

- يعمل الأسلوب التشاركي للقيادة على تعزيز الانتماء التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد؟

1.2. الفرضيات الجزئية:

• المشاركة في اتخاذ القرار الإداري يعزز من الانتماء التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد؟

• تمكين الموظفين في العمل يعزز من الشعور بالانتماء التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد؟

3. تحديد مفاهيم الدراسة:

1.3. مفهوم القيادة الادارية:

- نشاطات و فعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة

- عملية التأثير على نشاطات الجماعة من قبل القائد لتحقيق الأهداف المرسومة¹.

¹ طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع المنظمات، دار الغريب للنشر، 2007، ص 74.

- يعرفها ستوجل: عملية التأثير على نشاطات المجموعة من اجل وضع الأهداف و تحقيقها

2.3. التعريف الإجرائي للقيادة الادارية: هي قدرة المدير أو الرئيس في التأثير الايجابي و توجيه سلوك الآخرين بما يخدم مصلحة جميع الأطراف الفاعلين سواء موظفين أو شركاء أو متعاملين بما يحقق أهداف و غايات التنظيم العامة.

3.3. 1 مفهوم القيادة الإدارية:

- و يعرفها كونت روادونيل بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة لجهودهم في أداء النشاط التعاوني¹.

1.3.3 التعريف الإجرائي: هي قدرة الرئيس على توجيه سلوك الموظفين و الجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة بمرونة و فاعلية وفق مختلف الظروف.

4.3. 1 مفهوم القيادة التشاركية:

- هي القيادة التي تشرك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، أي أنه يكون للمرؤوسين دور فعال في اتخاذ القرار الاداري².

2.4.3. التعريف الإجرائي: هي إعطاء العمال المجال و السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص التسيير الناجع للمنظمة و قد تكون المشاركة بالاستشارة أو تفويض جزء من السلطة لبعض الموظفين الأكفاء لتحقيق مرونة في الأداء و ذلك للقضاء على ما يعرف بجمود الهيكل التنظيمي.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفاعل في المنظمات، الدار المصرية للكتاب، 2004، ص171.

² هاني خلف الطراونة، علم المكتبات ومراكز المعلومات، القيادة والمبادئ، بدون دار النشر، ص190.

5.3.1. مفهوم التنظيم:

- هو العملية التي تفرق بين جزء و آخر من الناحية الوظيفية و التي تنشأ في نفس الوقت كيانا متكاملًا من العلاقات الوظيفية داخل كيان كلي، إي أن التنظيم هو عنصر من عناصر المنظمة أو المؤسسة .

- يعرفه العالم الأمريكي "الدو" ويعرف التنظيم على أنه "الشيء الذي يفرغ فيه جهود جماعية لتحقيق غرض مرسوم"¹.

1.6.3. مفهوم المؤسسة:

- تعرف على إنها كيان رسمي انشأ لتحقيق أهداف محددة نابغة من رسالة واضحة تشتمل على موارد متنوعة مادية و مالية و بشرية.

- وتعرف بأنها مجموعة فاعلين في إطار تسلسلي تنظيمي من اجل تحقيق أهداف مشتركة

2.6.3. التعريف الإجرائي للمؤسسة:

- هي كيان رسمي يتكون من مجموعة من الفاعلين لتحقيق أهداف المرجوة من إنشائها، حيث تتكون المؤسسة من موارد بشرية و موارد مادية و أخرى تنظيمية في شكل برامج و قواعد و قوانين تنظيمية كل هذه الموارد تعمل لتحقيق رسالة المنظمة المتمثلة في الأهداف و الغايات.

1.7.3. مفهوم الانتماء التنظيمي:

- ذلك الشعور بالتوحد الكامل مع طبقة اجتماعية محددة مدعوما بوعي تاريخي لدور هذه الطبقة على مسرح هذه الأحداث أي الانسجام مع المنظمة و أهدافها¹.

¹ حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، 2007، ص256.

2.7.3. التعريف الإجرائي للانتماء التنظيمي: هي حالة نفسية يشعر من خلالها الموظف بأهميته و قيمته داخل التنظيم بما ينعكس على رضاه العام نحو الزملاء و المسؤولين و يظهر في روحه المعنوية الايجابية التي تجعل من الموظف قابل و مستعد للبقاء من أجل مؤسسته أو مغادرتها.

4. أسباب اختيار الموضوع: أسباب ذاتية و أسباب موضوعية

1.4. الأسباب الذاتية:

من خلال مساري المهني و عبر تجربتي في العمل الإداري لاحظت اختلاف بين الرؤساء في طريقة تسيير المنظمة فهناك منظمات ناجحة و تسيير بطريقة سلسة و ناجعة و يشعر الفرد فيها بالانتماء لهذه المنظمة، و هناك مؤسسات في نفس القطاع تكون طريقة التسيير صعبة و غير مرنة و يجد الفرد صعوبة في التكيف مع محيط العمل لذلك أردت معرفة أسباب ذلك الاختلاف بين العاملين و محاولة فهم دور النمط القيادي التشاركي في تعزيز انتماء الموظفين داخل التنظيم.

2.4. الأسباب موضوعية:

تعتبر القيادة التشاركية من أهم المواضيع التي يحظى علم الاجتماع بتنظيم و عمل بدارستها من أجل فهم السلوك الأنسب للقيادة داخل المنظمة لتحقيق أهداف التنظيم، و لعل موضوع القيادة التشاركية ليس و ليد اليوم بل هو موضوع قديم، فنجاح المؤسسات اليابانية و تميزها تعتمد على الإدارة التشاركية حسب نظرية Z كما أن نظرية رنسيس ليكرث في القيادة و التي تجمع بين العلاقات الاجتماعية و الهياكل الرسمية و التكنولوجيا و التي خلص عبرها إلى استنتاج أربعة أنماط للقيادة هي التسلطي المستغل و التسلطي الأبوي و القائد الاستشاري و القائد المشارك و هذه الأخيرة أنماط حديثة تسري في الإدارة الحديثة نحاول من خلال دراستنا

¹ عبد الخالق فاروق، محمد فرج، أزمة الانتماء في مصر، مركز الحضارة العربية، مصر، 1998، ص116.

هذه التعرف على مدى مشاركة القائد الإداري مرؤوسيه من خلال المشاركة و الاستشارة في إدارة العمل مع مرؤوسيه لتحقيق الفاعلية المرجوة.

5. أهمية موضوع الدراسة:

إن الملاحظ لطريقة تسيير المؤسسات الجزائرية و المشاكل التي تعاني منها منذ عقود يدرك حجم الجمود و عدم مرونة هذه التنظيمات التي أنشئت من أجل تحقيق رفاه أبناء الوطن و لكن في الحقيقة أصبحت هذه المنظمات عبء مادي على الخزينة العمومية دون تحقيق الأهداف المتضمنة في رسالتها، و لذلك لجأت الدولة الجزائرية لتبني عدة طرق في عملية التسيير من أجل النهوض بالمؤسسات و ذلك بإشراك العمال في عملية التسيير كسبيل ناجح لتحقيق مبدأ التشاركية الذي يعزز من شعور الموظفين بالانتماء، و تساعد على بناء ما يعرف بهوية في العمل تساعد في تبني و العمل على تحقيق الأهداف المجتمعية، و الاندماج في تحقيق أهداف المنظمة، اعتبارا من كونه فاعل أساسي في المشاركة و الاستشارة في بناء الأهداف، عبر التخطيط و الصياغة، تحديد الاجراءات التفصيلية للتنفيذ، التقييم و المراجعة الجماعية للتحقق من بلوغ الأهداف المسطرة.

6. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لفهم الدور المحوري للقائد الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي للموظف عبر أساليب متنوعة داخل المؤسسة الصحة من خلال مبدأ المشاركة و الاستشارة خاصة في هذا النوع من المؤسسات ذات الطابع الخدمي الإنساني التي تتطلب قدرات مرنة للقائد في التعامل مع موظفيه تشعرهم بالأهمية خاصة و أن جلهم من ذوي المستويات العليا التي يتطلب جذبهم بكل الطرق في ظل مخاوف الهدر و دوران العمل الخارجي الذي يمثل استنزاف لهذه الكفاءات خاصة مع تنامي العمل في القطاع الخاص الذي يغرى هذه الفئات خاصة في مثل هذه الوظائف الحيوية.

- أثر و دور الانتماء التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة خاصة و أن الانتماء هو شعور بالأهمية و باعث أساسي على الاستقرار الوظيفي الذي يمثل نجاح بالنسبة للقائد، فكلما كان استقرار وظيفي كان هناك تعبير على الروح المعنوية السائدة التي هي تعبير على الرضا الوظيفي.

7. المقاربة النظرية:

اعتمدنا في مقاربتنا النظرية على ثلاث نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو التي تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية من أهم المدارس التي تهتم بالعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة و أن العامل هو المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية و بذلك تؤكد هذه النظرية على الاهتمام بالأفراد(العمال) داخل المنظمة من أجل زيادة في الإنتاج و تحقيق أهداف التنظيم وذلك بإشراك العمال في القرارات من أجل تعزيز شعور الولاء للمنظمة.

الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية:¹

- حجر الزاوية في المدخل المتكامل للعلاقات الإنسانية أن الممارسة الفعالة للعلاقات الإنسانية هي نتيجة لما يستخدمه المدير من خبرات و حدى و تكامل في استخدام المعارف الإنسانية لتوجيه ما يقوم به من أفعال.

- تؤدي مشاركة العاملين إلى رفع الكفاية الإنتاجية والإشباع المهني للعاملين والشعور بالسعادة والانتماء للعمل والمنظمة.

- ضرورة فهم الإدارة لسلوك الفرد الناتج عن توقعات مختلفة في موقف العمل.

- مفهوم الفريق الحيوي في ممارسات العلاقات الإنسانية، فالتعاون والتكامل في العمل يسيران جنباً إلى جنب مع عمل الفريق، وكلاهما يدعم الآخر لتحقيق أهداف المنظمة.

- تقوم العلاقات الإنسانية على إشباع حاجات الفرد من خلال موقف العمل ليس المادي فقط بل الإشباع المعنوي كالاعتراف والتقدير وتحقيق الذات.

نتائج دراسة العلاقات الإنسانية:

¹سعد عبد مرسي بدر، الأيديولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، الدار الجامعية، الإسكندرية.1992، ص29.

وتبرز المساهمات الرئيسية لمدرسة العلاقات الإنسانية في¹:

- أن إشباع حاجات العمال وخاصة النفسية والاجتماعية يرتبط ارتباطا طرديا بأدائهم وإنتاجيتهم، وأن مشاكل المنظمة هي بالدرجة الأولى مشاكل نفسو اجتماعية وليست هيكلية.
- أن أداء العامل ومردوده لا يتحدد وفقا لقدرته الجسدية ولا على ظروف العمل الفيزيائية وعلى ضبط إجراءات وطرق العمل، إنما يركز أهمية العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين جماعات العمل والتي تستطيع تحدي كل هذه المتغيرات وتؤثر على أداء العامل .
- أن التعويضات المادية يمكن أن تشكل عاملا وقائيا وتلعب دورا في تحفيز العمال لكنها لا تشكل في أي ظرف كان العامل المحدد الوحيد لأداء العامل إذ تشكل جماعة العمل.
- محيطا اجتماعيا يحقق فيه العامل توازنه النفسي والاجتماعي والدعم في العمل مما يحفز العامل، فالحاجات الاجتماعية والحاجة إلى تحقيق الذات والحاجة إلى الاحترام والتقدير لا يمكن تحقيقها إلا في إطار الجماعة.
- نظرية القيادة الادارية:

حيث تعد القيادة الادارية من أهم العوامل المحركة لسلوك الاتباع من خلال ما يتميز به القائد من معرفة و خبرة مهنية فالتنظيم الاداري لا يمنح صفة الرئيس أو القائد إلا لمن امتلك كفاءة علمية متبوعة بخبرة مهنية طويلة في تخصص معين، و القيادة دائما ما ترتبط بمفهوم السلطة و القوة لما يخول للقائد من سلطة على المرؤوسين في العمل بموجب تشريعات و نظم قانونية تمنحه السلطة الشرعية على ادارة الموارد البشرية و المادية وفق تلك النظم و التشريعات المنظمة للعلاقات السلطوية في المنظمة بين كل الأطراف ذو العلاقة سواء مرؤوسين أو رؤساء أو متعاملين خارجين، و من الأمثلة الحية التي تعبر عن موضوع القيادة في التنظيمات الحديثة ما جاء به ماكس فيبر حول موضوع القيادة الذي ربطه بالسلطة الادارية و الذي قسم على

¹سامية فلوري، العلاقات الإنسانية دلائل مفاهيمية و افتراضات نظرية، مجلة البحوث و الدراسات الانسانية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، العدد 02-16، 2022، ص583-608.

أساسه أنماط القيادة المعروفة القيادة التقليدي، القيادة الديمقراطية، و نمط القيادة التسلطية أو ما يعرف عند البعض بالقيادة الأوتوقراطية.

وقد تعددت الدراسات وإسهامات الباحثين حول القيادة و أنماطها ولقد اختارنا في هذه الدراسة نموذج القيادة عند رنسيس ليكرث الذي يحدد لنا أربعة أنماط للقيادة حسب طبيعة الادارة.

و الذي أظهر من خلال دراسته مدى تأثير العلاقات بين الأفراد في العمل على النتائج، حيث ولو تعادلت الهياكل الرسمية المستخدمة و التكنولوجيا نفسها: و وفقا لأبحاثه قدم ليكرث أربعة نماذج في القيادة هي كالاتي:

نموذج القائد التسلطي المستغل: هذا النمط من القيادة يعد دكتاتوريا أو أوتوقراطيا، حيث أن القائد يتميز بالحزم الشديد فهو يستخدم أسلوب التهديد والعقاب وهذا من أجل حث الأفراد على العمل، كذلك هذا النوع من القيادة يستخدم أسلوب المكافآت للتشجيع على العمل، أما فيما الاتصال فهو في اتجاه واحد والذي يكون من الأعلى إلى الأسفل فقط لا يستخدم التشاركية بل ينفرد القائد بالقرار لوحده.

النموذج التسلطي الأبوي: يقوم هذا النمط على حث الأفراد على العمل باستخدام . التهديد والعقاب والمكافآت مع السماح للمسؤولين بتقدم الأفكار، وكذلك تفويض القليل من السلطة لاتخاذ القرارات الغير مهمة، كما أن هذا النموذج يمنح الأهمية للجوانب الإنسانية للمرؤوسين.

النموذج الاستشاري: في هذا النموذج يمنح القائد قدر من الثقة في مرؤوسين، يسمح القائد من الاستفادة من آراء مرؤوسين، مع السماح لهم بالمشاركة بحرية في وضع القرارات، أما فيما يخص الاتصال فإننا نجده متنوع بين الصاعد النازل و البيني أي هناك تشاركي واسعة للمرؤوسين و استشارتهم قبل اتخاذ القرار، ولكن في الوقت نفه يلجأ إلى وسائل الترهيب والعقاب والمكافأة لحث التابعين على العمل.

نموذج الادارة بالمشاركة: يقوم هذا النموذج على ثقة القائد في المرؤوسين وذلك بإشراكهم في اتخاذ القرارات، والعمل على تسوية النزاعات وكذا تحديد الأهداف، و نجد الاتصال في هذا النموذج يكون نازل وصاعد وأفقي من الرئيس إلى المرؤوس و العكس و على كل المستويات.

وحسب وجهة نظر ليكرث فإن النموذج الادارة بالمشاركة أفضل النماذج، وهذا راجع أساسا إلى علاقات التعارف بين الأفراد واتخاذ القرارات التي تتم على مستوى جماعات العمل، وبهذا فإن المؤسسات ذات المشاركة الكلية من الأكثر نجاحا ألها تستفيد من طاقات مواردها البشرية لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة و الفعالية للمنظمة.

و مهما يكن فإن القائد لابد أن يتصف بمجموعة من الصفات الموضوعية التي ترفع من كفاءته داخل التنظيم و تمنحه المصداقية و التأثير لدى المرؤوسين من تلك الصفات:

- القدرة على تحمل المسؤولية كاملة من خلال القدرة المعرفية و العلمية بشؤون العمل و الاحاطة الكاملة بتفاصيله و حيثياته القانونية و الاجرائية.
- القدرة العالية على التواصل و التفاعل الايجابي مع مختلف الفاعلين داخل و خارج المنظمة.
- الصدقة و الأمانة و البعد على كل أشكال التعسف في استعمال سلطته لتحقيق المأرب الشخصية.
- القدرة على الرفع من دافعية الموارد البشرية عبر مختلف الوسائل المتاحة كالتحفيز المعنوي و المادي من خلال صرف الكفاءات بعدالة و شفافية، مع مشاركة الموظفين في صناعة القرار الاداري و صياغة الأهداف الاجرائية و استشارة الأطقم المبدعة من موظفين، القدرة على إثراء العمل و الوظائف لكس الروتين و تطوير كفاءة الموظفين.
- نظرية العدالة:

ترى هذه النظرية أن الفرد مدفوعا في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة و لأن ذلك يحدث لديه حالة من التوازن الداخلي بين ما يقدمه من مساهمات و ما يحصل عليه مقابل ذلك و تفترض هذه النظرية أن للعدالة في المعاملة، و اتخاذ القرار يزيد من الانتماء و الولاء للتنظيم،

و مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تقلل من شعورهم بالظلم و تعزيز الثقة بين العامل و أرباب العمل¹.

8. المنهج المعتمد في الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي لما يوفره من شروط تخدم مذكرتنا حيث يعرف: على أنه طريقة منظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد بهدف معرفة و اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة و آثارها و العلاقات التي تتصل بها و تغييرها و كشف الجوانب التي تحكمها².

حيث يخدم هذا المنهج عملنا هذا من خلال تطبيق مراحلها سواء الاستكشافية عبر الاطلاع على الدراسات السابقة و تحليلها بما يتوافق مع موضوعنا عبر محاولة اختيار دراسات تتطابق مع متغيرات دراستنا، بالإضافة إلى مباشرة الدراسة الميدانية من خلال بناء استمارة بحث لجمع البيانات من مجتمع الدراسة عبر توزيعها و استرجاعها و بناء جداول بسيطة و مركبة ثم تحليل تلك البيانات و قراءتها قراءة سوسولوجية استنادا على المقاربة النظرية المعتمدة.

9. الدراسات السابقة:

من خلال بحثي المتواضع حول دراسة موضوع : القيادة التشاركية و دورها في تعزيز الانتماء التنظيمي؟ قد لاحظت في دراستي الاستطلاعية حول هذا الموضوع عدة دراسات تناولت هذا الموضوع مع اختلاف في مكان و زمان الدراسات، المنهج، مجتمع الدراسة.....الخ من الاختلافات في تلك الدراسات لذلك ارتأيت تقديم هذه الدراسات بطريقة مبسطة ومحاولة تحليلها بما يخدم موضوعي و تجنب التكرار.

¹المهندس عادل عبد الرزاق هاشم، نفس المرجع، ص 100.

²خاطر أحمد مصطفى، البحث الاجتماعي في محيط الخدمة الاجتماعية، المكتبة الجامعية، مصر، 2001، ص278.

1.9. الدراسة السابقة الأولى:

عبارة عن أطروحة دكتوراه للباحث معمرى محمد المعنونة ب : دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة الجزائري الكوبي لطب العيون بالجلفة تحت إشراف الأستاذ الدكتور حليلو نبيل بجامعة محمد خيضر بسكرة الموسم الجامعي 2018-2019

حيث تمحورت الدراسة حول التساؤل محوري التالي:

- كيف تساهم القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة؟

والذي حاول معالجة الأسئلة فرعية التالية:

- كيف تساهم القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة لتحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة؟

- كيف تساهم القيادة التشاركية في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات لتحسين أداء

العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة؟

- ما درجة ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية بمستشفى الصداقة وعلاقتها بأداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة؟

- هل توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟ .

أما الفرضيات فكانت :

- تساهم القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة.
- تساهم القيادة التشاركية في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة.
- هناك درجة لممارسة القادة للعلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة.
- لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
- أما مجتمع الدراسة فقد تمثل في تم اعتماد الحصر الشامل أفراد المجتمع الذي قدر عددهم بـ 220 موظف الذين تم توزيع الإستبانة عليهم، وقد بلغت الاستثمارات المسترجعة.

أدوات جمع المعلومات:

- أعتمد الباحث على الإستبانة كأداة رئيسية من أجل تحقيق أهداف حيث خصص القسم الأول للبيانات الشخصية للمبحوثين.
- القسم الثاني احتوي على مجالين ، الأول يتكون 30 عبارة ، وزعت على ثلاث محاور رئيسية ، والمجال الثاني يتكون من 10 عبارة وزعت على محور واحد رئيسي ليصبح عدد العبارات الكلي 40 عبارة ، وتم تحديد خمسة مستويات للإجابة عن عبارات الإستبانة حسب تدرج مقياس ليكرت الخماسي.

تم التوصل الى النتائج التالية:

- أن البحث الميداني الذي تم اجرائه على مستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة يعبر عن محاولة للتعرف على الواقع الحقيقي للقيادة التشاركية من خلال أبعادها: تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، مساهمة العلاقات الإنسانية.

- ويفسر الباحث ذلك إلى العلاقة الايجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة تفويض السلطة، حيث يدرك القائد الذي يمارس القيادة التشاركية أهمية تفويض السلطة وضرورته للعملية الإدارية.

كما أن أسلوب القيادة التشاركية يؤثر إيجابيا في مناخ العام للمستشفى، فإيجاد الثقة بين القائد والعاملين من خلال التعامل الواضح والصريح، وتحديد المهام والصلاحيات بدقة، فينعكس هذا بدوره على تحسين أداء العاملين.

- ويفسر الباحث ذلك الى العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة اتخاذ القرار، حيث يدرك القائد الذي يمارس القيادة التشاركية أهمية اتخاذ القرار وضرورته للعملية الإدارية، كما أن ممارسة قادة المستشفى للقيادة التشاركية يؤثر إيجابيا في مناخ العام للمستشفى، لأنها تزيد من ثقة العاملين بأنفسهم، من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فينعكس هذا بدوره على تحسين أداء العاملين.

- إدراك القيادة أن للتشاركية في العمل أهمية من خلال تفعيل العلاقات الإنسانية وضرورتها للعملية الإدارية، كما أن ممارسة قادة المستشفى للقيادة التشاركية يؤثر إيجابيا في مناخ العام للمستشفى، لأنها تزيد من ثقة العاملين بأنفسهم، وتزيد من حماسهم للعمل، فينعكس هذا بدوره على تحسين أداء العاملين.

2.9. الدراسة السابقة الثانية:

دراسة بعنوان: دور الإدارة التشاركية في تحقيق الانتماء التنظيمي مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل 2009-2010 من إعداد الطالب: محمي عبد القادر
مكان الدراسة: دراسة ميدانية بصندوق الضمان الاجتماعي وكالة-الجلفة- قسم الباحث دراسته
إلى متغيرين مستقل و تابع

الإدارة التشاركية: و يراها الباحث كحل مبتكر في الإدارة الحديثة لمشاكل التنظيم

الانتماء التنظيمي: كمتغير تابع حيث يرى أن غيابه يمثل تحدا للإدارة من اجل توجيه سلوك المسؤولين لتبنيه.

و يرى الباحث أن كارل ماركس هو أول من تناول العلاقة بين المنظمة و العامل و قد حذا حذوه ماسلو و يرى أن للإنسان حاجات يجب أن يلبها و سماه هرم الحاجات

الأهمية العلمية للدراسة: يرى الباحث من خلال مساره المهني أن العمال يعانون من عدم إحساسهم بالانتماء و ذلك راجع لعدم إشراكهم في قرارات المؤسسة، و قد سعت السلطة لتبني توجه آخر بعد فشل النظام البيروقراطي و هو إتباع الصارم اللوائح و الإرشادات من الإدارة العليا و محاولة هذه الأخيرة (السلطة) لدمقرطة الحياة السياسية وفي المؤسسات.

الإشكالية: يطرح الباحث تصور لعملية التسيير داخل المنظمة يرى أن إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات أمر ضروري من اجل تحقيق أهداف التنظيم و التقليل من إحساس الفرد بالاعترا ب داخل التنظيم، و قد قام بطرح التساؤل العام كالتالي:

هل تؤدي الإدارة التشاركية -بواسطة قياداتها- وأساليبها دور في تحقيق الانتماء التنظيمي لدى موظفي وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي -وكالة الجلفة-

التساؤلات الفرعية:

- ما هي مستويات الانتماء التنظيمي السائد لدى موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة-
- ما هي مستويات السلوك التشاركي السائد لدى قيادات الإدارية لدى موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة-
- هل هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد السلوك التشاركي للقيادة الإدارية و أبعاد الانتماء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة-
- ما هي الأساليب التشاركية الموجودة حقا و بصورة ملموسة داخل المؤسسة

الفرضيات:

- لدى عمال الضمان الاجتماعي مستويات معتبرة من الانتماء التنظيمي
- القيادة الإدارية تتحلى بمستويات متدنية من السلوك التشاركي
- هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد السلوك التشاركي للقيادة الإدارية و أبعاد الانتماء التنظيمي لدى موظفي الوكالة
- تسود أساليب تشاركية بصورة فعالة و ملموسة في واقع إدارة الصندوق الضمان الاجتماعي و لكنها محدودة
- يفضل عمال و موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة- الأساليب التشاركية غير المباشرة لأنها الأقوى من الناحية القانونية
- توجد فروق جوهرية بين فئات العاملين فيما يخص مستويات الانتماء لديهم تجاه المنظمة.

- نتائج الدراسة:

- من خلال معطيات الدراسة استنتج الباحث

- الفرضية الأولى:

من خلال تحليل أسئلة الفرضية الأولى التي تنص على أن موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة- الجلفة- مستويات معتبرة من الانتماء التنظيمي صحيحة

الفرضية الثانية:

من خلال تحليل أسئلة الفرضية الثانية، التي تقول بان القيادة الإدارية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - الجلفة- تتحلّى بسلوك تشاركي متدني غير دقيقة فهي على العكس.

الفرضية الثالثة:

من خلال تحليل أسئلة الفرضية الثالثة الخاصة بان هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد سلوك القائد التشاركي و أبعاد الانتماء التنظيمي لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة- الجلفة- قد تحققت و يمكن تفسير ذلك في ضوء ما ذهب إليه كل من التون مايو و ماك جريجور الذين فسروا هذا الارتباط بأنه نتيجة للتفاعلية الرمزية بين القائد و العاملين.

الفرضية الرابعة:

من خلال تحليل أسئلة الفرضية الرابعة الفرض القائل بان هناك تسود أساليب تشاركية بصورة فعلية و ملموسة في إدارة موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة- الجلفة- لكنها

محدودة من خلال النتائج لاحظنا صحة فرضنا و هو أساليب تشارك محدودة في عددها و تطبيقها.

الفرضية الخامسة:

من خلال تحليل أسئلة الفرضية الخامسة الخاصة بالأساليب التشاركية غير المباشرة لأنها الأقوى تمثيلا من الناحية القانونية، حيث لاحظنا أن العمال يفضلون الأساليب المباشرة عكس ما افترضناه، حيث أن ثلثين من المبحوثين صرحوا بتفضيلهم هذا النوع (التشارك المباشر) وقد استدل بكلام **كرويه** التي قال فيها أن التشارك يعتبر وسيلة لتحقيق الذات للموظف.

الفرضية السادسة: تنص الفرضية على انه توجد فروق جوهرية بين فئات العاملين (المفئتين حسب أساليب التشارك الأكثر ممارسة) فيما يخص مستويات الانتماء لديهم و اتجاه **لدى** **عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة** مع التأكيد على تفوق الأساليب التشاركية المباشرة (الاتصال المباشر + التفويض) في تحقيق الانتماء التنظيمي لدى العاملين، و يفسر هذا التفاوت لما للاحتكاك مع القيادة الإدارية من التأثير على السلوك و اتجاهات العاملين، وان ممارسة النشاطات التشاركية أصالة ادعى لتحقيق الانتماء التنظيمي لديهم من مجرد الإنابة، و هذا ما دلت عليه نتائج الفرضية الثالثة ، و يؤيد باحثون مثل **هومانز** في تفسيره للانتماء بأنه نتيجة للتفاعل خلال النشاطات المشتركة، و كذلك دراسات **ماري باركر فوليت** عن أهمية الاتصال المباشر في التنظيمات.

3.9. الدراسة السابقة الثالثة:

دراسة بعنوان: القيادة التشاركية و علاقتها بالثقة التنظيمية دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة ميدتيريان فلوت كلاس - بالبليدة- الدراسة من إعداد: كل من أيدير عبد الرزاق و بن مومن أسماء هدف الدراسة معرفة العلاقة بين القيادة التشاركية و الثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة (MFG cevetal) بالبليدة انطلقت الدراسة من محاولة الباحثين من معرفة العلاقة بين القيادة التشاركية و دورها في الثقة التنظيمية لذلك حاولت طرح الإشكالية التالية:

هل توجد علاقة دالة إحصائية بين القيادة التشاركية و الثقة التنظيمية لدى عينة من عمال ميدتيريان فلوت كلاس - بالبليدة-

الأسئلة الفرعية:

هل توجد علاقة دالة إحصائية بين القيادة التشاركية و الثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة إدارة الموارد البشرية

فرضية الدراسة:

توجد علاقة طردية موجبة دالة إحصائية بين القيادة التشاركية و الثقة التنظيمية بين عمال مؤسسة ميدتيريان فلوت كلاس

المنهج المتبع في الدراسة:

استعمل الباحثين المنهج الوصفي لما له من أهمية، و تتجلى أهميته في الرجوع إلى الأدبيات المتعلقة بالبحث في الكتب، المقالات، دراسات سابقة، لإعداد الجانب النظري من البحث و التحليل البيانات و متغيرات البحث إحصائياً و الكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرات من جهة أخرى، و يتكون مجتمع البحث من 215 اختار منها 60 عاملاً

الأداة المستعملة: استعملت الاستبيان كأداة لجمع البيانات

نتائج الدراسة:

- التأكيد على ضرورة تطبيق أسلوب القيادة التشاركية بالمؤسسات و ذلك من أجل تفعيل دور العمال و إشراكهم في صنع القرار الاداري كنوع من التحفيز الاداري الفاعل.
- ضرورة العمل على إشراك العمال في تقييم العمل و في وضع الخطط المستقبلية عبر صياغة الأهداف و في حل المشكلات التي تواجه العمل و في صنع القرارات و تطوير العمل.
- تفعيل تفويض الصلاحيات للمرؤوسين و ذلك لما لها من الأثر الايجابي على الروح المعنوية للعمال و على ثقتهم بالمسؤول المباشر و بالمنظمة ككل.
- إشراك العمال في رسم السياسات و وضع القرارات من أجل زيادة الثقة التنظيمية لديهم و خلق مناخ تنظيمي مبني على الثقة المتبادلة.

10. صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات من طرف الإدارة بسبب عدم توفر المعلومة لديهم، و المعلومات أغلبها شفوية إلا بعض المعلومات التي كانت موجودة في مصلحة أخرى.
- عدم فهم بعض الموظفين الغاية من هذه الدراسة و خاصة من الموظفين محدودي المستوى
- الحالة السيئة لمصلحة الأرشيف مما يتسبب في إتلاف الوثائق.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الأهمية العلمية لموضوع الدراسة، و الأهداف المرجوة من البحث، كما تطرقنا لأسباب اختيار الموضوع أسباب ذاتية و أخرى أراها موضوعية، و قد صغنا فروض علمية نرى أنها محل الاختبار و التحقق، و قمنا بتحديد المفاهيم المتعلقة بموضوعنا و قمنا بشرحها و تحديد مفهومها النسقي و الاجرائي، كما اعتمدنا على مقارنة نظرية لتحليل الموضوع في جانبه الميداني التي من خلالها نسقط دراستنا عليها لتعطي لنا أساسا علميا و منهجيا و تساعدنا على تفسير نتائج البحث، و في الأخير تناولنا صعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة.

الفصل الثاني:

القيادة الإدارية

تمهيد:

ترتبط القيادة بتوجيه السلوك في المنظمات و تنسيق جهودهم و موازنة دوافعهم و حاجاتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية حيث تشكل القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة و الخاصة على حد سواء، و في ظل تنامي المنظمات و كبر حجمها و تشعب أعمالها و تعقدها و تنوع العلاقات الداخلية و تشابكها و تأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية و اقتصادية و اجتماعية، فهي أمور تستدعي مواصلة البحث و الاستمرار في إحداث التغيير و التطوير و هذه مهمة لا تحقق لا في ظل قيادة واعية، و سنتطرق في بحثنا هذا : القيادة و أهميتها، نظريات القيادة و أنماط القيادة التشاركية.

المبحث الأول: ماهية القيادة

المطلب الأول: تعريف القيادة

1.1. تعريف القيادة:

- تعريف ستوجدل "أنها عملية التأثير على النشاطات المجموعة من اجل وضع الأهداف و تحقيقها"¹
- هيمفل فيعرفها "أنها سلوك الفرد حينما يحاول توجيه نشاطات مجموعة ما نحو تحقيق هدف مشترك"²
- هي نشاطات و فعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة"³
- عملية التأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف المرسومة"⁴
- نشاط و حركة تنطوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة"⁵
- القيادة هي فن معاملة الطبيعة البشرية او فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم و ثقتهم و احترامهم و تعاونهم."⁶
- القيادة هي عملية الهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة و تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم و الحصول على التزام و تحفيزهم لتحقيق الأهداف"¹.

¹المهندس، عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري، الأردن ، عمان ، ص 33

² المهندس، عادل عبد الرزاق هاشم، المرجع السابق، ص 34.

³بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازورتي، الاردن ، عمان ص 13 .

⁴بشير العلاق، نفس المرجع ، ص14.

⁵بشير العلاق ، نفس المرجع، ص14.

⁶محمد حسنين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية

، عمان، 2010، ص18.

المطلب الثاني: القيادة الإدارية

القيادة الإدارية: فهو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة و إن كان يركز على التفاعل بين القائد و العملية الإدارية ، فان تعريف القيادة الإدارية

"هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني"²

• و يعرفها وايت القيادة الإدارية: "بأنها قيام القائد بتوجيه و تنسيق و رقابة أعمال الآخرين في الإدارة"، و يرى "هنت ولاريسون" بان القيادة الإدارية وسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التعاون و التالف و التميز بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة³.

تصب هذه التعاريف و تتفق حول أن القيادة تشترك في نقاط عدة منها:

- أن الأفراد يجب أن يكونوا تابعين لقائد، فالفرد لا يستطيع وحده أن ينجز المهام دون تكاتف الجهود بين الرئيس و المرؤوسين
- للقائد أكثر من قوة يستطيع أن يوتر في مرؤوسيه حتى لا يكون التأثير عكسي و تختلف القيادة الإدارية عن القيادة التي تستمد تأثيرها من شخصية القائد و صفاته، أما القيادة الإدارية فهي تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأشخاص ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم و الأنشطة و أنها تتطلب الماما بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه.

فالقيادة الإدارية تعتبر عملية إنسانية تجمع العاملين لتحفيزهم لتحقيق أهداف التنظيم فهي ليست خاصة شخصية، و لكنها نتاج لمركب معقد من القائد و جماعة العمل و ظروف

¹ حمد حسنين العجمي، نفس المرجع، ص 19

² محمد معمري، دور القيادة الإدارية التشاركية في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية لمستشفى الصداقة لطب العيون

الجزائر - كوبا الجلفة، ص 106

³ محمد معمري، نفس المرجع، ص 107.

التنظيم، ووظيفتها الأساسية تتمثل في تحقيق التجانس و التوافق بين حاجات و رغبات أفراد المجموعة و إمكانيات و احتياجات التنظيم الذي ينتمون إليه¹

المطلب الثالث: أهمية القيادة و القيادة الإدارية

و قد حدد حسان و العجمي أهمية القيادة في النقاط التالية:

- إنها تربط بين الأفراد و خطط المؤسسة
- أنها وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة
- تحتوي مشاكل المؤسسة
- تنمي الموارد البشرية
- تقلل من السلبيات و تدعم الايجابيات لدى المؤسسة .
- كيان يظهر فيه قوة المؤسسة و سياستها الإستراتيجية.
- تكمن أيضا في القرارات المتخذة و التي تتطلب قدرا من الحكمة و الدراية .
- كما تظهر في القدرة على التواصل مع المرؤوسين و الحصول على المعلومات خاصة في حال ازدياد حجم المؤسسة².

• اما في مجمل الإدارة فتكمن أهمية القيادة في ما يلي:

- أنها حلقة وصل بين العاملين و بين خطط المنظمة و تصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تتصهر فيها كافة المفاهيم و الاستراتيجيات و السياسات .
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان
- السيطرة على مشكلات العمل و حلها، و حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء.
- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد و اعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم

- مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة

¹سلمي علي محمد، السلوك الانساني في الادارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1987، ص223 .

²حسان حسن، و العجمي محمد: الادارة التربوية، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ص 209

- تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة
 - **المطلب الرابع: خصائص القيادة الادارية:**
- إن نجاح إي منظمة راجع ذلك إلى قيادتها، و قدرة هذه القيادة على التطوير و المرونة في اتخاذ القرار و ذلك بسبب التغيرات السريعة و الدائمة في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة

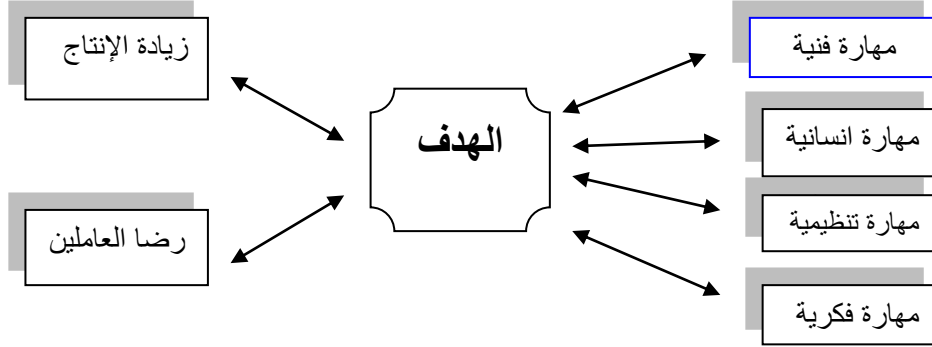
- و قد صنف حسان و العجمي الخصائص التالية:
- توجيه قدرات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة
- تحفيز العاملين للقيام بدورهم على أكمل وجه
- قوة التأثير باستخدام أسلوب الحوار الفعال
- **المطلب الخامس: مستويات القيادة**

• ذكر البديري¹ انه يمكن إجمال هذه المستويات كما يلي :

- **1/ القيادة المهنية:** و هي قيادة المهنيين و المتخصصين في المجال التطبيقي أو النظري أو الأنشطة الترفيهية
- **2/ القيادة المخططة:** و يقصد بها قيادة المجموعات المكلفة بتحديد السياسات العامة للمؤسسة
- **3/ القيادة المنفذة:** و يقصد بها قيادة المجموعات التي تقوم بتنفيذ الخطط على ارض الواقع
- **4/ القيادة الموجهة:** و هي التي تتولى طرق المتابعة و التوجيه و الإشراف على القادة
- **05/ القيادة التطوعية:** و هي القيادات التي تعمل في المتابعة و الإدارة و المؤسسات

¹طارق عبد الحميد البديري، تطبيقات و مفاهيم في إدارة الإشراف التربوي، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص152

المهارات الأساسية للقائد:



المبحث السادس: صفات القيادة الإدارية

على القائد الناجح أن يتحلى بالعديد من الصفات الخاصة و العامة و لعل أهم هذه الصفات الإشراف في اتخاذ القرارات و تفويض السلطة و يراعي العلاقات الإنسانية لديهم فالعلاقات الإنسانية هي الدافع الرئيسي لكل عمل و ستحقق أفضلًا لنتائج و سيسود التعاون و العمل بروح الفريق الواحد

و يصنفها ماكسويل الي:

- بناء العلاقات على الثقة
- تقدير و احترام العاملين
- الوقوف مع العاملين في الشدائد
- روح المبادرة
- الإنصات و الحوار
- مساعدة الآخرين ليصبحوا قادة
- التواصل الايجابي
- تفويض السلطة¹

¹ماكسويل ج ، قائد ال 360 درجة ،ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير الرياض 2011 ، ص79

و الإدارة الناجحة هي التي تحقق الأهداف، و يمكن إضافة عدة عناصر منها :

- الصدق و الأمانة: في تأدية واجباته و العدل بين العمال.
- احترام القانون الداخلي للمؤسسة .
- إعطاء صورة و مثل أعلى للعمال للاقتداء به .
- الاتصال الفعال بينه و بين العمال و إعطائهم شعور بأهميتهم داخل المؤسسة .
- يتميز بالتأني دون الإضرار بمصالح المؤسسة و السرعة في اتخاذ القرار دون التهور .
- الإصغاء لمستشاريه و يعطيهم حرية في التعبير على آرائهم.
- ينمي للأفراد القدرة على حل المشكلات البسيطة دون الرجوع إليه
- يتحلى بمواهب فكرية متينة و معرفية قوية.
- يحدد الأهداف القريبة و البعيدة في أن واحد و يعمل على تحقيقها في المؤسسة
- **المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية و أنماطها**

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطوير نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة، و خصائص القائد الإداري الناجح، و الأعمال التي يجب القيام بها، فقد بدأت مساهمات مفكرين و الكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري، و قد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعا للتطورات العامة في الفكر الإداري و تعقد العملية الإدارية و لذلك تعددت النظريات و النماذج التي توصل إليها العلماء حول نظريات القيادة و فيها ما يلي لمناقشة لهذه النظريات

- **المطلب الأول: نظرية الرجل العظيم**

سادت نظرية الرجل العظيم الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر الميلادي، و استندت النظرية إلى افتراض أن الأحداث و النتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء، و أن القائد يولدوا قادة، لديهم مجموعة من المميزات و الخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم، و أن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة لكنهم قادرين على أن يكونوا قادة

ناجحين في جميع المواقف، كما تفترض هذه النظرية أن التغييرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتمعن طريق شخص ما، و إن الأشخاص ذو موهبة و قدرات غير عادية، فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول التغيير¹ و قد اعتبرت هذه النظرية الأب الشرعي لكل تفكير في موضوع القيادة.

● المطلب الثاني: نظرية السمات

تستند هذه النظرية إلى افتراض و جود صفات و سمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، و إن هذه السمات يمكن اكتسابها و ليست بالضرورة وراثية، و تنطلق هذه النظرية من المسلمة القائلة بان السمات الشخصية تؤثر في السلوك و أن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم²

● المطلب الثالث: النظرية السلوكية

انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية من ناحية، و من النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة، هي أن الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل، و أن استجابة العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية و الاقتصادية معا، إن المنظمة وحدة اجتماعية تهدف لزيادة الإنتاج من خلال الإشباع المتوازن لحاجات الأفراد المادية و الاجتماعية و الذاتية³

المطلب الرابع: النظرية الوظيفية

ترتبط النظرية الوظيفية بالمعرفة العلمية و الفنية في العمل و القدرة على استخدام الأدوات العلمية و التحليل المنطقي، لذا ظهر نمطين من القيادة في إطار النظرية الوظيفية أولهما: القيادة التي تستخدم الوظيفة لغرض السلطة الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام

¹مجموع هاشم، سيكولوجية الإدارة، دار الشروق، جدة ، ص235

²شوقي طريف، السلوك القيادي و فعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1992، ص 59

³ابراهيم محمد محمد، المدير و الاتجاهات الإدارية الحديثة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ص 59.

ثانيهما: القيادة التي تفرض على العاملين احترام القادة من خلال إبداعهم و مهاراتهم و قدراتهم على توجيه العاملين بأسلوب علمي لدعم جهودهم و تنمية مهاراتهم و تشجيع إبداعهم¹

المطلب الخامس: النظرية الموقفية

تفترض هذه النظرية أن المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف و الظروف التي يواجهها القائد عن اتصالاته، وان نوعية القادة تختلف وفقا لاختلاف المواقف و الظروف وان بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات²

المبحث الثالث: أنماط القيادة

المطلب الأول: القيادة الديمقراطية

يرى الكثيرون أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها، و هي تقوم أيضا على احترام شخصية الفرد، بل ترى انه غاية في حد ذاته، كما تقوم على حرية الاختيار و الإقناع، و أن القرار في النهاية يكون بحكم الأغلبية من غير تسلط أو خوف أو إرغام، القائد الديمقراطي لا يملئ أو يفرض على الآخرين آرائهم و انما يقترح و يترك للآخرين حرية اختيار و اتخاذ القرار او اقتراح الحلول و البدائل و هو يراعي رغبات الآخرين و مطالبهم، و النمط القيادي الديمقراطي مجموعة من الميزات منها: جماعة التنظيم³ و للنمط الديمقراطي عدة مميزات منها:

1/ تنمية العلاقات الإنسانية:

حيث تسهم هذه العلاقات في توفير جو اجتماعي، يشعر فيه الفرد بالانتماء إلى أسرة التنظيم الإداري، كما يشعر بان العمل الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاته و رغباته، و لا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا كانت الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة أو التنظيم الإداري تتطوي على جو من الثقة و الاحترام المتبادلين بين أفراد التنظيم.

¹ كلال ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار زهران للطباعة و النشر، عمان، 1997، ص 162.

² مجموع هاشم، مرجع سابق، ص 234.

³ أنمر سعود بن محمد، و آخرون، الإدارة العامة الأسس و الوظائف، مطابع الفرزدق الرياض، 1997، ص 328.

2/ المشاركة في صنع القرار:

تساعد عملية مشاركة العاملين في المنظمة في صنع القرار على ترشيد عملية اتخاذ القرارات حيث ان المشاركة تساعد القائد في تعرف كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة و التجارب الواسعة التي يمكن من خلالها تقييم اختيار البدائل الملائمة لتحقيق الأهداف و هذا يساعد القائد على اتخاذ القرارات الرشيدة.

3/ تفويض السلطة:

إن التطور الحاصل في المنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري و تزيد المسؤوليات الملقاة على عاتقه، لذا كان من الضروري أن يجزئ القائد الأعمال و يصنفها، كي تتاح فرصة الإدارة بشكل جيد، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، و القيام بالواجبات المحددة بكفاءة.

نلخص سمات القائد بما يلي:

- يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقا لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء أما القرار فانه يصدر في ضوءها اعتياديا من القائد
- موضوعية القائد في الثناء و النقد و محاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة
- الأعضاء مخيرون في العمل مع من ينسجمون معه
- يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تنسجم مع الجماعة بحكم الاتصال و الاحتكاك المستمر معهم
- يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة و الثقة العالية في انجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة
- تتسم الجماعة بالتماسك و التفاعل الاجتماعي، و معنوية عالية، و الاتصالات الفاعلة وروح الثقة و المودة و التعاون البناء في تحقيق أهداف المنظمة

القيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين و الاستفادة من آرائهم و أفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، و إتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم و تنمية أفاق التعاون بين العاملين و توفير جو من الانفتاح و التجاوب الحر مع العاملين¹

و القيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع من الروح المعنوية للعاملين و مضاعفة الطاقة الإنتاجية و تشجيع روح المبادرة و تنمية القدرة الإبداعية و الابتكار و تحقيق التال الاندماج بين العاملين، و تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه، و معرفة المشكلات التي تواجه العاملين على حلها، وإشباع الحاجات الإنسانية و الاقتصادية و النفسية للعاملين²

المطلب الرابع: أشكال القيادة الديمقراطية

و يرى كنعان إن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي:

1/- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار و ذلك يطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه هو يطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسب.

2/- نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة و يرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، و يفوض مرؤوسيه لاتخاذ القرار في ذلك الإطار

3/- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه و لكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه و إذا لقي الاستياء يعمل على تعديله.

4/- نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه فرصة اكبر للمشاركة في اتخاذ القرار و في طريق التنفيذ

¹ياغي محمد عبد الفتاح، درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي، الأردن، عمان، 1996، ص 129 .

²كنعان نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 1992، ص 177 .

5/ نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه و هو بدوره سيقبل أي قرار يكون مقبولاً و متفق عليه من قبل المرؤوسين¹

الآثار السلوكية للنمط الديمقراطي

يتضح من الأساس التي يقوم عليها هذا النمط انه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الايجابية التالية:

- 1-/ إن نمط الاتصالات و سياسة الباب المفتوح التي يلجا إليها القائد الديمقراطي من شأنها تحقيق مزيد من التفاهم و الانسجام بين القائد و مرؤوسيه
- 2-/ أن الأسلوب الديمقراطي الذي يستخدمه القائد و البعد عن أسلوب إيقاع العقاب إلا في أضيق الحدود سيؤدي إلى نوع من الأمن و الاستقرار في نفس المرؤوسين و يدفعهم إلى المزيد من الإنتاج.
- 3-/ إتاحة الفرصة للمرؤوسين في النمو و لتقدم إلى المراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم وان بإمكانهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم، فهذا سيؤدي لقيام المرؤوسين بالاستغلال الأمثل لمواهبهم و قدراتهم، و تسخيرها للعمل مما يساعد على التنمية هذه المواهب و القدرات و تأهيلها لمناصب أعلى.
- 4-/ إن الأسلوب التعامل في النمط الديمقراطي يزيد من عامل الانتماء للتنظيم فالمرؤوس الذي يشعر باهتمام القيادة به و حرصه على تحقيق مطالبه و إشباع حاجاته الإنسانية و الاجتماعية و ما يسعى إليه من رقي و تقدم، كل ذلك يزيد من انتمائه و تقانيه في خدمة التنظيم²
- 5-/ يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى زيادة التماسك بين أعضاء التنظيم و القضاء على الخلافات و الصراعات التي تنشأ بين العاملين و تكون سببا في تدني مستوى الإنتاجية.

¹كنعان نواف، نفس المرجع، ص 182.

² النمر سعود بم محمد، و اخرون، مرجع سابق، ص 304.

يتضح مما تقدم إن القيادة الديمقراطية هي النمط الأفضل في الإدارة الحديثة التي تقوم على افتراضات تنطلق من مبادئ الإنسانية والاجتماعية بتوفرها و تكاملها يستطيع التنظيم أن يحقق الأهداف التي يسعى إليها بكل كفاءة و فاعلية.

المطلب الثاني: القيادة الأوتوقراطية

و يطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، و تدور حول محور واحد و هو إخضاع كل الأمور التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار و يحدد المشكلات و يصنع لها الحلول بمفرده، و يبلغ المرؤوسين الأوامر و عليها السمع و الطاعة دون فرصة للمناقشة، و يستخدم التحفيز السلبي القائم على التخويف و التهديد¹

- أشكال القيادة الأوتوقراطية:

و يميز بعض العلماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسة من نمط القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي²:

- **1/ القائد الأوتوقراطي المتشدد:** و هو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة و كبيرة في التنظيم و يعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون و يحاول دائما توسيع نطاق صلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته.
- **2/ القائد الأوتوقراطي الخير:** و هو الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية و يستخدم الإطراء و الثناء و قليل من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته و تخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.
- **3/ القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبق:** و هو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون ام يشتركون في صنع القرار عن طريق الندوات و اللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطبعا بوجود حرية و إتاحة فرصة للمناقشة، و لكنه يتخذ القرارات بمفرده.

¹النمر سعود بن محمد، و اخرون، نفس المرجع، ص 327

²هاشم زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 247-248

- الآثار السلوكية للنمط الأوتوقراطي:

يتضمن صفات هذا النمط انه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة و أن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها.

المطلب الثالث: القيادة الترسلية

وفي هذا النمط يقف القائد موقف الحياد فلا يتدخل في القرارات المرؤوسين ، كما يشير الغامدي أن القائد يمنح المرؤوسين المزيد من الحرية و الاستقلال في تنفيذ ما يروونه صحيحا، و هذا قد يسبب اثرا عكسية على المنظمة¹

خصائص القيادة الترسلية:

- حرية مطلقة لدى العاملين
 - فردية في العمل
 - تفويض كامل للسلطة
 - كثرة الاجتماعات و طول النقاشات
 - قرارات القيادة غير ملزمة²
- عيوب القيادة الترسلية:

- ازدواجية في القرارات
- إضاعة الكثير من الوقت و الجهد
- إهمال بعض الجوانب على حساب جوانب أخرى
- ضعف الحماس و الطاقة الإنتاجية³

¹الغامدي عبد الله عبد الواحد، القيادة الإدارية، ط2، دار الكفاح للنشر و التوزيع، الرياض، 2013، ص 66.

²مصطفى صلاح عبد الحميد، عمر فدوى، مقدمة في الإدارة و التخطيط التربوي، مكتبة الرشد، الرياض، 2007، ص 60

³حسان حسن، العجمي محمد، الادارة التربوية، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، 2010، ص 223.

المطلب الرابع القيادة التشاركية

يعتبر مفهوم القيادة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة، انه كان نتيجة تطور مجموعة من العوامل الإدارية و الإنسانية و التقنية خلال هذا القرن، و انتشار مبادئ الديمقراطية في كافة المجالات، وقد جذب هذا المفهوم الكثير من المهتمين بالعملية¹.

1.4 مفهوم القيادة التشاركية: المشاركة عملية نفسية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم و إلي تحقيق الذات و التقدير الاجتماعي، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته، و أن له دور في توجيه العمل أو اتخاذ القرار، و تعد المشاركة مطلباً ديمقراطياً في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة و تنمية العاملين و تدريبهم و زيادة ارتباطهم بعملهم و تحميسهم له، و من هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط و تنظيم و اتخاذ القرار و تنفيذ و المتابعة، أي إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية².

و يعرفها (**participatory leadership**) هو نموذج من نماذج القيادة التي اعتمدها المدخل السلوكي لدراسة سلوك المديرين و اتجاهه لمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار³ و يقصد بها مشاركة العاملين في المسؤوليات الإدارية و في صنع و اتخاذ القرار و المساهمة الفعلية في العملية الإدارية من تحديد الاحتياجات و الأهداف و الأولويات، إلى تنفيذها و متابعة سيرها.

فالمشاركة هي أن تسمح لجميع العاملين في المؤسسة في الإشراف الفعلي في إدارة المشروع بحيث يكون ذلك برغبة منهم، و استعداد على تحمل نتائج هذه المشاركة⁴

و يعرفها الحربي القيادة التشاركية بأنها عملية مشاركة المدير للعاملين في القيام بالعمليات الإدارية بهدف تنمية الجوانب القيادية لديهم و استثمار و إتاحة المجال لهم للإبداع و الابتكار¹

¹ الرفاعي محمد حسين، الادارة بالمشاركة و اثرها على العاملين و الادارة، رسالة غير منشورة دكتوراه ، ص13.

² معمرى محمد، مرجع سابق، ص 144

³ معمرى محمد، نفس المرجع، ص14.

⁴ الرفاعي محمد حسين، مرجع سابق، ص13.

و قد أفاد عسكر بأنها النمط الذي يقوم على المشورة و التعاون و الشراكة الفعلية بين المدير و العاملين، في جميع المجالات الإدارية، لتحقيق أهداف المؤسسة² و يعرفها العرابيد: هي مشاركة المرؤوسين في صنع و اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، و يعتمد القائد على تفويض بعض السلطات للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم و اللامركزية في القيادة، و توفر نظام فعال للاتصالات، و استشارة المرؤوسين و استثمار ما لديهم من قدرات إبداعية و ابتكارية³ تهتم القيادة التشاركية بتوفير بيئة تسود فيها الرقابة الذاتية، فلا يحتاج القائد إلى رقابة صارمة، لان العاملين شركاء في النجاح و الفشل⁴.

ومن خلال ما سبق يمكن القول ان القيادة التشاركية بانها نمط حديث من انماط القيادة، يقووع فيها القائد بمشاركة المرؤوسين في صنع القرارات و مشاورتهم و احترام شخصيتهم و آرائهم، و يعتمد على تفويض بعض السلطة للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف، و حاجات المرؤوسين في أن واحد.

2.4. نشأة القيادة التشاركية:

إن فكرة الإدارة التشاركية انتشرت في معظم دول العالم مع اختلاف أنظمتها السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية، إذا فظهور أسلوب المشاركة في الإدارة لم يكن عن طريق الصدفة، بل ثمرة تطور تاريخي طويل و بعد تجارب عديدة، حتى وصل إلى هذه المرحلة، أما في بلادنا

¹الاحق حليمة يحيى، درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في منطقة عسير، السعودية د سنة نشر.

²عسكر عبد العزيز محمد، القيادة التشاركية و علاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، 2012، ص9

³العرابيد، نبيل أحمد، دور القيادة التشاركية بمديريات التربية و التعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير دراسة غير منشورة، جامعة الازهر، غزة، 2010، ص37.

⁴ الحربي قاسم عائل، القيادة التربوية الحديثة، الجنادرية للنشر و التوزيع، الاردن، ص 133.

العربية فهناك تأخر في ظهور هذا النمط من الإدارة التشاركية رغم ظهوره في كثير من الدول العالم، مع اختلاف الأنظمة الاقتصادية السياسية و الاجتماعية فيها¹.
و تعتبر القيادة التشاركية من الاتجاهات الحديثة التي تتبع من الثقة العالية بين الرئيس و المرؤوسين و التي تؤدي إلى المشاركة في تحمل المسؤولية و في تحقيق الهدف²
من خلال ما سبق نلاحظ أن القيادة التشاركية نتيجة طبيعية لتطور الفكر الإداري الذي يسعى جاهدا لزيادة فاعلية الأداء داخل المنظمة، وذلك بإشراك العاملين في اتخاذ القرار و احترام آرائهم و أفكارهم و بمحاولة إعطاء بعض الصلاحيات للمرؤوسين أو ما يسمى (بتقويض السلطة) من أجل إحساس المرؤوسين بأهميتهم داخل المؤسسة و زيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

3.4. أهمية القيادة التشاركية:

تكمن أهمية القيادة التشاركية في تحقيق أهداف المنظمة، و السعي لاستغلال الموارد المتاحة بكفاءة عالية، وهذا لا يتأتى إلا بتنسيق الجهود بين الرئيس و المرؤوسين لأجل إبقاء المنظمة مستقرة و دائمة.

يتضح أن القيادة من أهم العوامل لنجاح أو فشل المنظمة على مدى فاعلية أنماط القيادة المتبعة فيها³

و لقد أصبح من الضروري القول اليوم بان النموذج القيادة التشاركية قد فرض نفسه على واقع المؤسسات و الإدارات و ذلك لكثرة أعباء العمل و المسؤوليات الملقاة على عاتق المدير، و من الواضح بأنه مهما كانت قدرته فإنه لا يستطيع الانجاز و تحقيق الأهداف دونما إشراك

¹الرفاعي محمد حسين، مرجع سابق، ص16.

²الرفاعي محمد حسين، نفس المرجع، ص12.

³مخلافي امل محمد، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية و الخاصة في مدينة صنعاء من وجهة المعلمين و علاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات، الأردن، 2008، ص50.

مرؤوسين في تنفيذ العديد من الأعمال، و يعد الأسلوب التشاركي من ابرز عوامل نجاح القيادة و نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها¹.

كما أضاف الرفاعي أن التشاركية في الإدارة من أكثر الأساليب أهمية، لأنها استقادت من النظريات السابقة و استطاعت أن تجمع بينها و تركز على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، إذا أصبح هذا الأسلوب يستخدم كثير من الأنظمة الإدارية الحديثة لما له من تأثير واضح على النتائج العلمية الإدارية و التي من أهمها:

- اتخاذ القرارات الصحيحة

- القوة الإنتاجية و الخدمية للمنظمة

- خلق جو من التعاون و الثقة بين الإدارة و العاملين²

من خلال ما تطرقنا إليه نلاحظ إجماع المفكرين على أهمية القيادة التشاركية في تحقيق التوازن داخل المنظمة و استقرارها، و يعود هذا الاستقرار بالفائدة على بقاء التنظيم، و هذا التوازن يكون بعدة أساليب في عملية التسيير من هذه الأساليب تفويض السلطة يعتبر تفويض السلطة أمرا مهما في التسيير و ذلك راجع لحاجة المؤسسات لذلك و كذا لكبر المؤسسات و التنظيمات مما فرض إشراك العمال في تسيير المؤسسة، و يشترط في التفويض أن يكون القائد على دراية تامة بعماله و مؤهلاتهم و كفاءتهم في عملية التسيير، و إذا كانت عملية تفويض السلطة تكون بشكل سيئ يكون لها تأثير عكسي على المؤسسة، و وإن إشراك العمال في أهداف التنظيم و إعطائهم الفرصة في إبداء آرائهم دون أن تكون لهاته الأفكار التي يطرحونها تأثير على مساهم المهني أو يعرضهم لعقوبات إدارية، و إشراك العمال له تأثيرات في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد و العاملين و شعورهم بأهميتهم، و أنهم أعضاء فاعلين و لهم مكانتهم، مما يشعرهم بالرضا الوظيفي و بالانتماء للمؤسسة.

¹ محمد معمري، مرجع سابق، ص 147.

² الرفاعي محمد حسين، مرجع سابق، ص 5.

4.4. أهداف القيادة التشاركية:

- و يرى الحريري أن من بين أهداف القيادة التشاركية أيضا:
- تهدف للحصول على كفاءة في الإنتاجية من جميع المرؤوسين
 - تؤكد على الذكاء و اللجوء إلي التحليل المنطقي في حل المشكلات
 - تراعي السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف
 - تعود المرؤوسين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم و طاقاتهم
 - مواجهة النزاع و حله
 - تقديم حوافز سلبية و ايجابية
 - الاتصال بالنسبة للقيادة التشاركية يتم بشكل ثنائي
 - اتخاذ القرارات الإستراتيجية مع إشراك المرؤوسين للوصول إلى قرار مثالي..
 - تهدف إلى إشراك المرؤوسين في الخطط الإستراتيجية
 - تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا و إشعارها بأهميتها و بفعاليتها في التنظيم.
 - يتيح للمرؤوسين المجال للتعبير عن آرائهم و الإسهام بمقترحاتهم مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة و المرؤوسين و يرفع من روحهم¹.
 - إن للمشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى ترشيد العملية الإدارية، و ذلك راجع للاستفادة من أصحاب الخبرة و التجربة في عملية التسيير.

5.4. خصائص القيادة التشاركية:

للقيادة التشاركية العديد من الخصائص منها ثقة القائد بمرؤوسيه ثقة كاملة، و يشجع على اتخاذ القرارات، و هناك تواصل جيد بينه و بين العمال و يهتم بأفكارهم أي أن الاتصال يكون في كل الاتجاهات، و يجب على القائد تجنب التحفيز السلبي إي يقلل من الخصم و التهديد و يحاول فهم مشاكل لأفراد الفريق الذي يعمل معه، و يستعمل القائد أسلوب الإشراف لا الرقابة

¹الحريري رافدة عمر، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة ، للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 353.

الصارمة في كل شيء و ترصد أخطاء العاملين معه مما يحسبهم بأنهم مراقبين من طرف مرؤوسيهم مما يشعرهم بعدم الارتياح و القلق الدائم، و أن يكون القائد قدوة للعمال للاقتداء به. و لقد لخص "الحريري" خصائص القيادة التشاركية فيما يلي:

- تفويض السلطة للمرؤوسين
- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات
- الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية، و بقيمة الفرد و قدرته على العمل
- إشراك المرؤوسين في تحديد السياسات و البرامج و تنفيذها
- الثقة المتبادلة بين القائد و الأعضاء
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق
- مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن
- تشجيع العاملين على المبادرة و دعم روح الإبداع لديهم
- سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد و مرؤوسيه
- سيادة الشعور بالرضا نحو العمل¹
- و أضاف عابدين الخصائص التالية:
- حرية إبداء الرأي و المناقشة دون تعصب
- يسود الاحترام المتبادل بين القائد و المجموعة .
- إتاحة فرص النمو المهني و الوظيفي لأفراد المجموعة.
- التعامل مع المرؤوسين بحكمة و تأني.
- احترام خصوصية الفرد.
- عدم استغلال المنصب لمصالح خاصة²
- المساواة بين الرؤساء و المرؤوسين في وضع الأهداف

¹الحريري رافدة عمر، مرجع سابق، ص 28.

²عابدين محمد عبد القادر، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص 73 .

- تعمل على الرقابة الذاتية
 - المشاركة تكون من البداية إلى نهاية إي مهمة
- و يرى الباحث أن الخصائص السابقة تؤكد على أن النمط التشاركي لهم مبدأ الشورى و يؤمن بالعلاقات الإنسانية و يؤمن بقدرات المرؤوسين، و يعطيهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار و التعبير عن آرائهم و المساهمة في قيادة المؤسسة و هذا يسهل لهم الفرصة للنمو و الإبداع و يزيد من إنتاجية العاملين¹.

6.4. مميزات القيادة التشاركية: أشار **سكوجان** أن الدراسات التي أجريت حول القادة الذين سمحوا للعاملين بالمشاركة في العلاقات بين العاملين و الإدارة، و زيادة التزام العاملين بأعمالهم، و تعزيز الثقة بين العاملين و الجمهور الذين يتعاملون معه، و التمسك أكثر بوظائفهم.

وأضاف السهلي المزايا التالية:

- تساعد على متابعة العاملين
- تساعد على استقرار المنظمة
- تساعد على تخفيف الأعباء
- تساعد على توضيح الرؤية الكاملة للمنظمة و أهدافها²

و لخص "النمر" و آخرون بعض المزايا الأخرى:

- المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة
- توفر تغذية راجعة لعلاج أوجه القصور
- تعتمد على خبرات العاملين في انجاز المهام الجديدة

¹محمد معمري، مرجع سابق، ص152.

²السهلي مبارك بطحان، المشاركة في اتخاذ القرار و اثرها على الحد من مقاومة التغيير، رسالة ماجستير، غ م ، جامعة الملك سعود الرياض ،2006، ص 35 .

- تميل إلى تشكيل فرق العمل لاكتشاف الأفضل
- تهتم بالعلاقات الإنسانية
- تناسب البيئات المستقرة و المتغيرة
- تسعى إلى تبسيط الأعمال الروتينية و تطويرها و الاستفادة منها¹

7.4. الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية:

1.7.4. المعوقات المؤسسة: إن الملاحظ للمنظومة القيمية للمجتمعات العربية ككل و خاصة الجزائر، يرى مدى تأثير الثقافة المجتمعية على الفرد داخل المنظمة، حيث أن الفرد يحمل تلك القيم و الأفكار السلبية و الايجابية معاً، داخل المؤسسة و لذلك يجب على القائد تشجيع القيم الايجابية و مكافأة من يلتزمون بهذا السلوك، و تفكيك القيم السالبة التي تعيق تطور و نمو المؤسسة كالتسيب و "فكرة مال البايك" هذه الثقافة تحد من تطور المؤسسة.

2.7.4. المعوقات النابعة من المديرين أنفسهم: إن المنافسة على المناصب القيادية بين المدير و بعض الموظفين يشعر المدير بعدم الارتياح و خاصة في المؤسسات الحكومية مما يحس بالريبة نحو تفويض الصلاحيات و المسؤوليات للعاملين

3.7.4. المعوقات تكمن في الموظفين: إن تفويض الصلاحيات للعمال يشعر العمال بان المسؤولية عبارة عن زيادة حمل عليه، مما يشعره بتراكم المسؤوليات في حين أن هناك موظفين، يسيرون مشاريعهم الخاصة و يحققون فوائد ربحية عالية.

4.7.4. الجماعة الضاغطة داخل المؤسسة: أو ما يسمى برفقاء العمل حيث أن لهذه الجماعة سلطة على العمال غير رسمية مثال الشخص الذي يتميز في مجال عمله ينتقد و يصبح منبوذاً و يمارس عليه عنف رمزي يشعره بالوحدة و عدم الاستقرار فيلجأ العامل إلى الانصياع و الطاعة للجماعة داخل المؤسسة.

¹النمر سعود بن محمد، و اخرون، مرجع سابق، ص390-392.

هناك معوقات كثيرة لنمط للقيادة التشاركية لا يمكن حصرها في هذا المبحث.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق و محاولة لفهم دور القيادة التشاركية في عملية التسيير ودورها في ديمومة، و تعزيز الانتماء التنظيمي في المؤسسة و تفعيل دورها في صقل قدرات الأفراد و خبراتهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للتنظيم، يظهر القائد التشاركي في دفع و توجيه الموارد البشرية وفق استراتيجيات التحفيز الممكنة القائمة على المشاورة و المشاركة في القرار تثنين جهود الأفكار الابداعية و الابتكارية من خلال إعطاء فرص للعمال المتميزين لإبراز قدراتهم التسييرية، و تحملهم للمسؤوليات المنوطة بهم و ذلك بتفويض بعض السلطات لهم، و إشراك كافة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص فروعهم و تخصصاتهم داخل المؤسسة خاصة عند بناء الأهداف ووضع الخطط، التي تشعر الفرد بأنه عنصر فاعل في المؤسسة مما يدفعه للعمل و الاجتهاد أكثر لأنه يوقن أنه ينتمي حقيقة لهذه المنظمة.

الفصل الثالث:

الانتماء التنظيمي

تمهيد:

المبحث الأول: ماهية الانتماء التنظيمي

المبحث الثاني: الانتماء التنظيمي وفق التراث النظري

المبحث الثالث: أبعاد الانتماء التنظيمي

المبحث الرابع: النظريات السلوكية و التبادلية المفسرة للانتماء

المبحث الخامس : الانتماء التنظيمي و التشاركية

خلاصة الفصل:

المبحث الأول: ماهية الانتماء التنظيمي

تمهيد:

الانتماء من المصطلحات القديمة التي استخدمت للدلالة على انتماء الفرد لدين معين أو دولة معينة أو مجتمع ما، و قد استخدم في المجالات و الدراسات الإدارية في التسيير للدلالة على مدى التزام و ولاء الفرد للمنظمة التي ينتسب إليها، و يعتبر "بورثر" من أقدم الباحثين الذين تناول موضوع الانتماء التنظيمي، فقد عرفه بأنه قوة تطابق الفرد و ارتباطه بالمنظمة التي ينتمي إليها و استجابته الايجابية لها، حيث بين أن الفرد الذي يشعر بالانتماء للمنظمة يظهر نوعاً من الانسجام و التوافق مع القيم و أهداف المنظمة و استمرارية لعمل و البقاء فيها و رغبته في الاستمرار بها و الدفاع عنها و بذل جهد اكبر¹.

مما سبق نلاحظ أن:

- الانتماء التنظيمي حالة نفسية تعبر عن العلاقة بين الفرد و المنظمة التي يعمل فيها.
- ارتباط أو علاقة قوية بين الفرد و المنظمة التي يعمل بها من خلال ما يتبناه من قيمها.
- الانتماء محصلة تفاعل عوامل شخصية داخل الفرد و تنظيمية متعلقة بالمنظمة التي ينتمي إليها فهو حالة شعورية متغيرة بحسب العوامل المعنوية بالدرجة الأولى.
- إدراك و توافق بين أهداف و قيم الفرد و المنظمة.
- استعداد الفرد و رغبته في بذل المزيد من الجهود لتحقيق الأهداف التي تخدم مصلحة الفرد و المنظمة في نفس الوقت.
- يمكن القول أن الانتماء التنظيمي نظام أو عملية من خلالها تتشكل مجموعة من العوامل كالخصائص الشخصية (الحاجة للتعليم، الخبرة، أهمية الوظيفة)، خصائص العمل (فرصة

¹ عساف عبد المعطي: السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، ص 15.

الترقية، تطوير الذات، التقدم المهني) و مخرجاتها عبارة عن مجموعة من السلوكيات الايجابية كالانضباط في العمل، الرغبة في البقاء في المنظمة الرغبة في الأعمال التطوعية... الخ¹

الملاحظ أن مصطلح الانتماء التنظيمي ارتبط بالجوانب الاجتماعية و بحاجة الأفراد إلى الشعور بالانتماء للأسرة أو الدولة، و بضرورة تنمية هذا الشعور مما ينتج عنه شعور بواجباتهم نحو هذه الأسرة و هذا الوطن، و بضرورة المحافظة عليهم و الدفاع عنهم، و هذا ما توصلت إليه نظرية الحاجات "لماسلو" إذ أن حاجة الفرد للانتماء تبدأ بحاجاته الاجتماعية، إي حاجته للأسرة و المجتمع و الوطن ثم الحاجة للانتماء ثم الحاجة إلى التقدير و تحقيق الذات.

كما يمكن القول أن الانتماء التنظيمي هو ما أبدعته العلوم الإنسانية الحديثة كعلم الإدارة و التنمية البشرية، و غيرها، و هو كأمثلة من المصطلحات التي يكون لمضمونها أصول قديمة و مفهوم متداول؛ و يساعد على تلمس مقوماتها و عواملها و معيقاتها و يساعد أخيرا على تطوير و حسن استثمارها.

و قد ربط بعض الباحثين مفهوم الانتماء التنظيمي بدرجة الإشباع المرتبطة بحاجاتهم؛ و إدراكهم لمدى الشعور بالرضا الذي ينتج عن هذا الإشباع²

و نقول أن الانتماء التنظيمي هو مدى إخلاص و الاندماج و المحبة التي يبذلها الفرد اتجاه عمله و انعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهدافه في المنظمة التي يعمل بها و تقانيه و رغبته القوية و جهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف.

و من مظاهر الانتماء التنظيمي: احترام المؤسسة التي ينتمي إليها الفرد و التضحية بالجهد و الوقت و تطوير الكفاءة الذاتية و الزهد في عروض المؤسسات الأخرى المنافسة

¹ المغربي، كامل، السلوك التنظيمي : المفاهيم و الأسس و السلوك الإنساني و التنظيمي، دار الفكر للنشر و التوزيع،

عمان ص 18

² المغربي، كامل ، نفس المرجع، ص 20 .

- الانتماء التنظيمي هو انعكاس للروح المعنوية التي تنعكس على الرضا الوظيفي و تحقيق العدالة ومدى الحصول على الحقوق و القيام بالواجبات و العلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين و المسؤولين في المؤسسة.
- إن الانتماء التنظيمي من المفاهيم حديثة الطرح في دراسة السلوك في المنظمات و التي لاقت صعوبة في تحديدها؛ تأتي صعوبة التحديد المفهوم و الضبابية في الرواية لاختلاطه بمفاهيم تناولتها الدراسات و الأبحاث فعرف مصطلح الانتماء بمسمى commutent في الكثير من الدراسات و هو الذي عرف به الالتزام في دراسات الأخرى من خلال ما سبق يمكن لنا أن نحدد مفهوم الانتماء و الانتماء التنظيمي بشكل أدق من خلال معرفة التعاريف التي سيقم لهذا المصطلح.

المطلب الأول: مفهوم الانتماء التنظيمي

لغة: أصل الكلمة في اللغة العربية هو الفعل نَمِيَ و يقال نميته إلى أبيه إذا انتسب لأبيه أي

فلان ابن فلان إذا ارتفع إليه نسبه و يقال أيضا نميت الشيء على الشيء إذا رفعت¹.

و تعني أيضا نَمِيَ نَمَاءً زَادَ و كَثُرَ (نَمِيَ مَالُهُ) شَاعَ نَمِيَ الْحَدِيثُ شَاعَ نَمِيَ الْحَدِيثُ أُرْتَفَعَ و غَلَا نَمِيَ السَّعْرُ رَفَعَ و أَعْلَى حَسْبَهُ يَنْمِيهِ نَمِيَ إِلَيْهِ عِلْمٌ²

هناك عدة تعاريف نذكر منها:

موداي: يعتبره القوة النسبية الكامنة في تطابق الفرد في منظمة معينة و استغراقه التام فيها، و يتسم بثلاث خصائص محورية الاعتقاد القوي و قبول التام للأهداف المنظمة و قيمها، رغبة

¹ابن منصور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، 2000، ص 840.

²التحرير انطوان نعمة، عصام مدورو آخرون، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، لبنان، دار المشرق، 2008، ص 145.

جارفة في بذل جهود تفوق العادة لصالح المنظمة، رغبة قوية و مستمرة في الاحتفاظ بعضوية المنظمة و عدم التفكير في مغادرتها¹

أما ورايلي و تشاتمان يريان أن الانتماء يمثل الارتباط النفسي السليم الذي يشعر به الفرد اتجاه المنظمة، و الذي يعكس درجة تبنيه لخصائص المنظمة و مبادئها و قيمها الذاتية²

* هال: يعتبر الانتماء عملية تحدث تطابقا بين أهداف المنظمة و أهداف الفرد و ذلك بشكل متزايد³

* التيو: يعتبره ظاهرة هيكلية تحدث نتيجة للصفات التنظيمية الفردية المتعلقة بالاستثمار على مدار الوقت⁴

حيث يرى بعض المختصين يجمعون على أن الفرد جزء من الجماعة، و يرتبط بها في لوقت نفسه هو الفرد المنتمي، و يرى أن الانتماء يتميز بأنه شعور يوجد كافة الأفراد و حاجة إنسانية طبيعية و متنوع و له أشكال عديدة و يؤدي إلى تمثيل معايير الجماعة و سلوكها⁵

أما "ماسلو" يرى إن الحاجة للانتماء تضم تلك الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي، و تتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة و للجماعة أو الوطن، و الحاجة للصدقة و الحب⁶

و مفهوم الانتماء التنظيمي يعني التوافق و الانسجام بين العمل الذي يقوم به الفرد و بين الدوافع الباطنية لدى هذا الفرد، و هو يؤدي إلي توافق بين المصلحة العامة و مصلحة المؤسسة أو

¹ العاصمي، محمد: العمالة التنظيمية وأثرها في تعزيز الولاء المؤسسي ، مجلة العلوم الإدارية، و الاقتصادية، المجلد4، العدد2، ص 45.

²العاصمي، محمد، نفس المرجع ، ص46.

³ عساف عبد المعطي، مرجع سابق، ص 20.

⁴ عساف عبد المعطي، مرجع سابق، ص 21 .

⁵الهامي عبد العزيز امام محجوب، الانتماء للأسرة و علاقته بأساليب التنشئة الاجتماعية، القاهرة، جامعة عين شمس، 1987، ص30.

⁶ عادل عبد الله محمد: سيكولوجية الموهبة، دار الرشد للنشر، ص 31 .

المجتمع بين مصحة الذاتية للفرد و رغبته و هواياته و ميوله.

المطلب الثاني: مبادئ التمكين التنظيمي

أشار STIRR أن التمكين الإداري يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة EMPOZER، حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ، هذه المبادئ تتمثل فيما يلي¹:

1.2. تعليم العاملين: حيث ينبغي تعليم وتدريب كل فرد في المنظمة، لان التعليم والتدريب يؤديان الى زيادة فعالية العاملين فيها .

2.2. الدافعية: على قادة المنظمة ان يخططوا لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين من خلال بناء فرق العمل والاعتماد على سياسة الابواب المفتوحة في الاتصال .

3.2. الغرض: ان جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة واهداف المنظمة ،كما ان صلب موضوع عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق اهداف المنظمة.

4.2. الملكية: التمكين الإداري هو اخذ معطيات العاملين بشكل جماعي وتضمينها معا في معطيات واحدة، ومن ثم اعطاء اولئك العاملين ملكية عامة من خلال مساعدتهم على تطوير احساسهم بملكية وظائفهم، وايجاد خطط مناسبة لزيارة امتيازاتهم، وبالتالي إيجاد أفراد مالكين من المنظمة مما يؤدي الى تعزيز الانتماء والولاء وتوسيع صلاحياتهم في العمل .

5.2. نكران الذات: تقوم الإداري في بعض الاحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها وكما يتصف بعض المديرين بحب الذات واتباع النمط الإداري القديم المتمثل في السيطرة والسلطة ، فينظرون الى التمكين الإداري على انه تحدي لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية او فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين .

¹ الحراشة محمد، الهيبي صلاح الدين، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصال الاردنية، الجامعة الاردنية، ص245.

6.2. إن نتائج التمكين الإداري يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، إن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى على التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

الطلب الثالث: بعض المفاهيم المشابهة للانتماء التنظيمي

1.2. الفرق بين الانتماء التنظيمي و الولاء الوظيفي

و تجدر الإشارة إلى ضرورة التفريق بين الانتماء التنظيمي و الولاء الوظيفي رغم أنهما مفهومان متقاربان فالانتماء الاستعداد تام من قبل الفرد لبذل كل ما يستطيع بغية المساهمة في تحقيق نجاح المنظمة، في حين الولاء يعكس السلوك الرسمي فقط، الذي ترغب فيه المنظمة و تتوقعه من الفرد الذي يعمل لديها، و بمعنى ابط فإن الانتماء يعني الانتساب و عضوية الفرد للجماعة لتي ينتمي إليها؛ في حين الولاء يعني الوفاء و الطاعة لشخص أو جهة معينة؛ وبالتالي يمكن القول أن الفرد يكون في مرحلة الولاء و الطاعة و تنفيذ الأوامر من جهة معينة، في حين انه ينتمي لجهة أخرى؛ كما يمكن أنه ينتج عن الولاء الانتماء بمرور الوقت¹

2.2. الفرق بين الانتماء التنظيمي و الالتزام التنظيمي

يعد الانتماء التنظيمي و الالتزام التنظيمي من المفاهيم المهمة في دراسة سلوك الأفراد داخل المؤسسة، إلا أنهما يختلفان في المضمون، فالانتماء التنظيمي يشير إلى شعور الفرد بالارتباط النفسي و العاطفي بالمؤسسة و اعتزازه بالانتساب إليها، مما يجعله يتبنى قيمها و أهدافها و يشعر بالفخر لكونه جزءا منها. أما الالتزام التنظيمي فيعبر عن درجة تمسك الفرد بالمؤسسة و رغبته في الاستمرار في العمل بها، و استعداده لبذل الجهد لتحقيق أهدافها و الوفاء بمسؤولياته تجاهها. و عليه فإن الانتماء التنظيمي يركز على الجانب الوجداني و الشعور بالهوية و

¹ فراخ خالدي، صورية زاوي ، آمال مهاوة، دور الانتماء التنظيمي في تعزيز السلوك المواطنة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 7، سنة 2021، ص 231.

الانتماء، بينما يركز الالتزام التنظيمي على السلوك و الواجب و الاستمرار في خدمة المؤسسة و تحقيق أهدافها¹.

3.2. الفرق بين الانتماء التنظيمي و الرضا الوظيفي

كان porter et al من أوائل المتكلمين في هذه العلاقة، و قد توصلوا إلى أن الرضا الوظيفي هو متغير مستقل بالنسبة للانتماء التنظيمي حيث رأوا بان الرضا الوظيفي يشير لنتيجة مباشرة لبيئة العمل فهو يتشكل بعد الالتحاق بالمنظمة مباشرة².

أما الانتماء التنظيمي فنظروا إليه على انه لاحقة في معلم الزمن و هذا نظرا لاتساع مفهومه ، فقد اعتقد بأنه يتطور ببطء ولا يكون إلا بعد تعرف الأفراد على ثقافة و قيم المنظمة و أهدافها بل و التوافق معها مما يتطلب وقتا في العادة أكثر امتداد من الوقت اللازم لتحقيق الرضا³.

المبحث الثاني: الانتماء التنظيمي وفق التراث النظري

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية:

مع بداية الفكر الإداري و تأسيس المدرسة العلمية على يد فريديريك تايلور و مدرسة هنري فايول ساد النظر للعامل باعتباره آلة بشرية أو كائن اقتصاديا تحركه الدوافع المادية البحتة فقط، في هذه المرحلة كان مفهوم الانتماء يفسر برواية الطاعة العمياء للتعليمات و تنفيذ الأوامر بدقة مقابل الحصول على الأجر المالي دون أي اعتبار للمشاعر أو الارتباط الوجداني. فالنظرية التقليدية سواء الادارة العلمية للعمل أو نظرية التقسيمات الادارية أو النظرية البيروقراطية كانت تعتقد أن العامل الأساسي في تحقيق انتماء الموظف هو تحقيق متطلبات و

¹ فراخ خالدي، نفس المرجع السابق، ص 231

² سامية لطفي، العلاقة بين الاغتراب و مفهوم الذات لدى مكفوفين ، رسالة ماجستير، القاهرة ، جامعة عين شمس للدراسات العليا للطفولة ، ص 25.

³ سامية لطفي، نفس المرجع السابق، ص 26

حاجيات الموظف المادية بالدرجة الأولى فهي الحافز و الدافع الأساسي له فكلما كانت مستويات الأجور كبيرة ارتفع شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة.

المطلب الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية

شكّلت تجارب معمل واسترن الكتريك أو ما يعرف تجارب "هاوثون" الشهيرة التي قادها التون مايو و مجموعة من الباحثين في أواخر العشرينات من القرن الماضي نقطة تحول جوهرية و جذرية في تاريخ الفكر الإداري فقد أثبتت هذه التجارب أن المشاركة و الروابط الاجتماعية و الحالة النفسية للعاملين و التقدير المعنوي للموظف و مختلف العوامل الاجتماعية و الإنسانية هي المحددات و المحركات الأساسية لمستوى الإنتاجية و الكفاءة داخل المصنع، من هنا بدأت الإدارات تدرك أهمية بناء علاقات إنسانية وطيدة و بدء تبلور المفهوم الأول للولاء و الالتزام العاطفي اتجاه جماعة العمل والمنظمة فظهر مفهوم الانتماء بوضوح من خلال ما يعرف بالتشاركية و المشاورة و ديمقراطية التنظيم و أهمية جماعات العمل في طابعها الرسمي و غير الرسمي و مختلف عوامل التحفيز التي تبنى ولاء الموظف و تشعره بالانتماء الحقيقي بعيدا عن المفهومات الجامدة التي تحصر الموظف في النظرة المادية فقط.

المطلب الثاني: المدرسة السلوكية المعاصرة

منذ ستينات القرن الماضي حتى الوقت الراهن نضج مفهوم الانتماء التنظيمي بشكل كامل كحقل دراسي مستقل و تطورت أدوات قياسه الكمية و الكيفية بفضل مساهمات باحثين كبار حيث انتقل المفهوم من مجرد فكرة فلسفية عامة إلى متغير إداري و سلوكي دقيق يمكن قياسه و تحليله و معرفة مسبباته و أثاره على الأداء الإجمالي للمؤسسات، و خير نظرية فسرت ذلك نظرية Z لوليام أوتشي التي فككت سر نجاح النموذج المؤسسي الياباني القائم على عوامل الانتماء و الولاء و الالتزام المتبادل بين الموظف كفاعل مهم و القيادة كمنسق عبر تجسيد واقعي لذلك من خلال التحفيز المتنوع، التوجيه، التثمين، الإبداع، و المرونة، هذه المميزات

للإدارة اليابانية في عملية التسيير جعلت من الإدارة اليابانية نموذج يقتدى به في عملية التسيير الناجح و المرن للمنظمات.

المطلب الرابع: أهمية الانتماء التنظيمي للمنظمة و للموظف

إن الانتماء التنظيمي ليس ترفاً فكرياً أو مثاليات إدارية بل حاجة ضرورة ملحة تحقق منافع و مكاسب متبادلة للطرفين، المنظمة و الموظف على حد سواء.

أهمية الانتماء بالنسبة للموظف	أهمية الانتماء بالنسبة للمنظمة
الاستقرار النفسي و المهني: الشعور بالأمان الوظيفي وراحة البال و الحد من القلق المرتبط بالمستقبل المهني	خفض معدلات الدوران الوظيفي: الاحتفاظ بالعقول و الكفاءات النادرة و تقليل التكلفة استقطاب و التدريب المستمر
تحقيق الذات التقدير: الشعور بالقيمة و الأهمية داخل المنظمة و الحصول على احترام الزملاء و الإدارة	ارتفاع مستويات الكفاءة و الإنتاجية: الموظف المنتمي يعمل بدافع ذاتي داخلي و بأعلى مستويات الجودة و الإتقان
النمو و التطور المستمر: الاستفادة من برامج التدريب و الترقيات الطويلة الأمد التي توفرها المنظمة أبنائها المخلصين	دعم الإبداع و الابتكار: الاستعداد لتقديم الافكار و المبادرات التطويرية لضمان تميز المنظمة و زيادتها
التوازن الاجتماعي: بناء الشبكة العلاقات الإنسانية دافئة و مستقرة داخل بيئة العمل تعزز جودة الحياة الشخصية	المرونة و الأزمت: قدرة المنظمة على الصمود في الأزمت الاقتصادية بفضل تضحية موظفيها و تفهمهم نظروفها

المبحث الثالث: أبعاد الانتماء التنظيمي

يعد الانتماء التنظيمي من المفاهيم المحورية في البيئة التنظيمية في المؤسسة على اختلاف طبيعة نشاطها و أهدافها، لما له من تأثير مباشر على أداء الموظف وولائه للمؤسسة، فأى قيادة إدارية تحرص كل الحرص على تحقيق درجات عالية من انتماء و ولاء موظفيها لأن الاستقرار الوظيفي عماد النجاح التنظيمي من خلال ذلك نستعرض الأبعاد الرئيسية للانتماء التنظيمي

المطلب الأول: تحليل أبعاد الانتماء التنظيمي

1.1. البعد الأول: القناعة بالعمل

- يعتبر المورد البشري الدعامة الأساسية لنجاح المنظمات و تحقيقها لأهدافها لذلك لا بد من زيادة الاهتمام بالعمل بمشاركة آرائه و تحقيق أهدافه، قد ساد الاعتقاد أن العامل مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن وظيفته التي يشغلها، و قد أدى هذا إلى إهمال العنصر البشري في المنظمات، و بتالي اثر ذلك على أداء العاملين في المنظمات، و لذلك أصبح من الضروري على أي باحث عن حل لهذه المشكلة، و ذلك عن طريق حل واحد و هو تحسين مستوى رضا العاملين لتحقيق الانسجام في العمل .

و يمكن من خلال التعرف على مستوى درجة إشباع حاجات الفرد، و يتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل و بعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها العامل، و هذه العوامل تجعل الموظف راض عن عمله و محققا لطموحاته و رغباته و متناسبة مع ما يريده من عمله و بينما سيحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه.

و يمكن أن نطلق على القناعة الحالة الناتجة عن تقييم تجربة ما في وظيفة معينة، فهي تعكس الفرق بين ما يتوقعه الفرد من الوظيفة و ما يحصل عليه فعلا، و عادة ما تكون هذه التوقعات ذات طابع شخصي لأنها تختلف من فرد لآخر بسبب العديد من العوامل الاجتماعية و النفسية لذلك تبنى مختلف الاستراتيجيات وفق دراسة تطلعات الموارد البشرية حسب الاحتياجات المختلفة لبناء منظومة دافعية تستثار كعوامل حفز للموظف.

2.1. البعد الثاني: العمل بروح الفريق

العمل الجماعي أو أسلوب العمل كفريق هو تكوين مجموعة من الأفراد تعمل معا لتحقيق أهداف مشتركة و العمل كفريق يمثل مهارة نجاح، و يشترط التركيز و الوضوح و التدوين و الموضوعية و تجنب الفردية و الاتصال و المشاورة بهدف التطوير و حل المشكلات، يتم عبر اختبار المشكلة و التخطيط للعلاج و دراسة المشكلة و المناقشة الجماعية، إن مهارات النجاح في العمل تشمل مهارات التعامل و التواصل مع الآخرين، و إقامة العلاقات الإنسانية

الجيدة و المقدرة على العمل كجزء من الفريق، هذه المقدرة التي أضحت حاجة ماسة لمواجهة متطلبات عالم العمل، فالتعاون بين الناس (أفراد و جماعات) و العمل معهم أصبح من ضروريات الحياة سواء استخدمت في ذلك مهارات الاتصال المباشر أو الغير مباشرة، و العمل بروح الفريق يكون من خلال مجموعة من العاملين يعملون معا لتحقيق هدف واضح وفق تنسيق و تشاركية عالية ، و كلما زاد الانسجام بين أعضاء المجموعة زاد التقاهم.

فالعامل بروح الفريق يكون التلاحم بين الإدارة و الأقسام التابعة لها، و بين العاملين أنفسهم، و الإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تجعل موظفيها يعملون بروح الفريق الواحد، و تدب فيهم روح المحبة و النظام و التفاعل، كما تحفز التنافس الشريف و الإبداع و تستفيد دائما من مقترحاتهم و تلبى احتياجاتهم الفعلية التي تحقق الولاء الذي يبعث على اكتساب هوية يعبر عنها بالانتماء التنظيمي.

1.3. البعد الثالث: أخلاقيات المهنة

و هي عبارة عن مجموعة من القيم و التقاليد التي يتفق عليها جميع العاملين في وظيفة معينة، بأنها تشتمل مجموعة من الحقوق و الواجبات و المسؤوليات و القواعد الخاصة بالتعامل بينهم و تنظيم و واجباتهم في العملية و يمكن وصفها من خلال معايير الأخلاقية و السلوكية المهنية التي يتبعها الفرد لتحمل مسؤولياته الوظيفية حسب الأدب العامة التي تحددها قوانين و لوائح المنظمة إذا أن كل مؤسسة تكون بحاجة إلى ميثاق أخلاقيات الوظيفة و الذي يتميز بـ

- حماية المهنة و العاملين بقواعد أخلاقية لتسهيل العمل.
- تقديم قواعد أخلاقية تشمل معايير سلوكية واضحة .
- مرونة الآليات أمام المواقف و الأزمات الجديدة.
- إنشاء لجنة تقصي المخالفات إن وجدت و تتمثل في العناصر التالية:
- الاستقامة التي تتضمن الثقة و الأمانة و المصداقية و الشعور بالمسؤولية
- النزاهة و الاستقلال و الموضوعية و التجرد و الحياد الموضوعي.
- الالتزام بوقت العمل و المحافظة على أسرار الوظيفة.

- المعاملة الحسنة و معالجة سلبيات الوظيفة بشفافية.

المطلب الثاني: نماذج الانتماء التنظيمي

هناك عدة نماذج نذكر منها:

1.2. نموذج ماير و نيلمان الثلاثي للأبعاد التنظيمية

يعد النموذج الذي طوره الباحثان 1991 الإطار الهيكلي لأكثر قبولاً و انتشاراً و شهرة في الأدبيات الإدارية الحديثة لتفسير طبيعة الانتماء التنظيمي حيث قسمه إلى ثلاثة أبعاد نفسية، سلوكية مستقلة و متكاملة.

1.1.2. الانتماء العاطفي:

يمثل هذا البعد الجوهر الوجداني الحقيقي للانتماء: و هو يشير إلى الارتباط العاطفي و النفسي القوي للموظف بمنظمته، واندماجه الكامل في نشاطاتها، و تطابق قيمه الشخصية مع قيمها. إن الموظف الذي يمتلك مستويات عالية من الانتماء العاطفي يستمر في العمل لدى المنظمة لأنه يريد ذلك فهو يشعر بالفخر و الاعتزاز لانتسابه إليها، و يعتبر نجاحها نجاحاً شخصياً له، هذا النوع من الانتماء يؤدي أعلى مستويات الأداء و الإبداع و السلوكيات التطوعية.

2.1.2. الانتماء المستمر أو الاقتصادي:

يرتبط هذا البعد بالنظرة العقلانية و الاقتصادية الحذرة، حيث يقوم الموظف بتقييم التكاليف و المنافع المترتبة على ترك المنظمة مقارنة بالبقاء فيها، الموظف في هذه الحالة يستمر في المنظمة لأنه بحاجة لذلك فهو يدرك أن مغادرته للمؤسسة ستكلفه الكثير من الخسائر المادية و المعنوية، مثل خسارة الأقدمية، المزايا التقاعدية العلاقات المستقرة، أو بسبب شح و نقص فرص العمل البديلة المتاحة في سوق العمل الخارجي، السلوك هنا محكوم بالمصلحة و الحاجة لا بالحب و العاطفة.

3.1.2. الانتماء المعياري أو الأخلاقي:

يعبر هذا البعد عن شعور الموظف بالالتزام الأدبي و الأخلاقي و قيمى بضرورة البقاء و الاستمرار فى المنظمة، الموظف يرى انه ينبغى عليه أن لا يترك المنظمة كنوع من رد الجميل و الوفاء بالعهد، و قد ينشأ هذا الشعور نتيجة استثمار المنظمة الكثيف فى تدريب موظفيها و تطويرهم و لتقديم الدعم و المواساة له فى أوقات أزماته الشخصية و العائلية، فيشعر أخلاقيا بان مغادرته فى أوقات حاجة المنظمة إليه يعود سلوكا غير لائق و نكران للجميل.

المبحث الرابع: النظريات السلوكية و التبادلية المفسرة للانتماء و علاقة الانتماء بالمشاركة فى اتخاذ القرارات

1.4. نظرية التبادل الاجتماعي:

تستند هذه النظرية على قاعدة المعاملة بالمثل تفترض النظرية أن العلاقة بين الموظف و المنظمة هي سلسلة من التبادلات و المنافع المادية و لمعنوية، عندما تشعر المنظمة موظفيها بالرعاية و التقدير و الدعم و العدالة و توفر لهم الأجور العادلة فان الموظفين يشعرون بالالتزام تلقائي لرد هذا الجميل من خلال تقديم ولاءهم و انتمائهم و بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المنظمة

2.4. نظرية الاستثمار:

ترى هذه النظرية أن الانتماء يزداد طرديا مع زيادة حجم الاستثمارات التي يضعها الموظف داخل المنظمة عبر الزمن، و تشمل هذه الاستثمارات الوقت و الجهد البشري، سنوات العمر و الخدمة، و المهارات المتخصصة التي طورها و تناسب هذه المنظمة بالتحديد كلما كانت هذه الاستثمارات أصبح قرار ترك المنظمة صعبا و مكلفا للغاية، مما يعزز الانتماء المستمر.

3.4. نظرية ليون فستنجر

من النظريات التي تناولت الانتماء نظرية التنافر المعرفي للعالم ليون فستنجر، حيث أشارت هذه النظرية إلى أهمية المكونات المعرفية في تدعيم أو تغيير الاتجاه، و أكدت على أهمية الاتساق المعرفي، و الذي لم يتحقق إلا بإزالة التنافر المعرفي، كما أكد مرة أخرى و بطريقة مباشرة على أهمية الانتماء، و تناوله من خلال نظريته المقارنة الاجتماعية مشيراً إليه كاتجاه له أهميته في عملية المقارنة الاجتماعية، التي لها أثرها على الذات الإنسانية لما لها من دور في تحقيق التوحد و الاندماج و تماسك أفراد الجماعة²

المبحث الخامس: الانتماء التنظيمي و التشاركية

تعد المشاركة في اتخاذ القرار من أهم الممارسات الإدارية التي تسهم في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين، إذا يشعر الموظف بأهميته داخل المؤسسة التي تتيح لهم فرصة إبداء آرائهم و المساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، كما تؤدي المشاركة إلى زيادة روح المسؤولية و الالتزام اتجاه أهداف المؤسسة، مما يعزز ارتباطهم بها و رغبتهم في الاستمرار و العمل من أجل نجاحها، لذلك توجد علاقة طردية بين الانتماء التنظيمي و المشاركة في اتخاذ القرار، فكلما ارتفع نسبة المشاركة في اتخاذ القرارات زاد شعورهم بالانتماء و الولاء للمؤسسة.

عرف "عقيلي" مشاركة اتخاذ القرار بأنها، "علاقة تبادلية بين طرفين في المنشأة هما الإدارة والعاملون، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنشأة بشكل مستمر عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة³ على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق من حدة الصراع بينهما³."

² خطير كاظم، حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب و الكفاءة البشرية، زمزم ناشرون و موزعون الأردن، 2013 ، ص247.

³ شوقي محمد الصباح وآخرون، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقتهم بالولاء التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 10، 2010، ص142.

و من جانب آخر، عرفت المشاركة في اتخاذ القرار بأنها: " دعوة القائد لمؤوسيه لمناقشة المشاكل الادارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها الشيء الذي يساعدهم على قبول القرارات دون المعارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب اتخاذه¹

أما فيما يتعلق بنظرية الإدارة بوصفها عملية اتخاذ القرار فيمكن توضيحها من خلال النموذج الذي وضعه جريفت.

لمطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار بالمشاركة².

2.1. تحديد المشكلة

يعد تحديد المشكلة جزءاً أساسياً في مرحلة جمع المعلومات من مختلف المصادر المتاحة و هي تعرف على أنها الفارق بين الوضع الحالي و الموجود و بين الأوضاع و الحالات المرغوب أو المأمول فيها، أي الفارق بين ما هو كائن و ما نود أو نميز أن يكون موجوداً، و الأفراد الذين يقومون بتحديد و تشخيص المشكلة لابد أن يكون في ذهنه نموذجاً للحالة أو الموقف المرغوب فيه و الذي يسعى للوصول إليه، ثم يقوم الأفراد بمقارنة هذا النموذج مع ما هو موجود فعلياً ثم يحدد الفروق فيما بينهم ثم يقوم بتقييم هذه الفروق لكي يحدد ما إذا كانت هذه الفروق تمثل مشكلة فعال فلا بد من المشاركة المتخصصة عبر المختصين في تشخيص المشكلة و الاحاطة بها وفق رؤية تشاركية متخصصة لاستيعابها بنوع من الاحاطة المتكاملة لإيجاد حلول فاعلة و متكاملة فالمشاركة و العمل كفريق عمل يساعد على حلول ناجعة و فاعلة.

2.2. مرحلة البحث عن البدائل

تعني البحث عن الحلول و المسالك المختلفة لحل المشكلة القائمة و تتطلب من المدير الاستعانة بآراء عدد معتبر من المختصين من ذوي الكفاءة و التأهيل العالي وفق مختلف

¹ طارق عبد الرحمن، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، ص02.

² شهرزاد محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار، دار صفاء للنشر و التوزيع، طبعة 1، عمان، 2010، ص 41.

الفئات السوسيو مهنية مما يضع متخذ القرار أمام جميع البدائل الممكنة ويستطيع التعرف عليها من خلال :

- عن طريق خبراته السابقة في المواقف المماثلة .
- أن يعمل المدير قدر طاقته إلى الوصول إلى البدائل و حلول ابتكارية و فعالة، غير أنه يلاحظ إذا كان على المدير لمواجهة الموقف أن يدرس جميع الحلول الممكنة، فإن مواجهة موقف معين يقتضي منه ألا يتخذ قرارا فعدم اتخاذه للقرار قد يكون الحل الأمثل، و تشمل أيضاً هذه الخطوة تحديد مدى تناغم خيارات القرار مع أهداف القرار المحددة مسبقاً .

3.2. إختيار البديل الأمثل من البدائل و إصدار القرار

من الطبيعي أنه يتم اختيار البديل الأمثل من خلال ثلاثة متطلبات و هي : الخبرة ،التجربة ، البحث و التحليل، و المنطلق الأخير هو الأسلوب الأكثر استخداما و تأثيرا بتحليل المشكلة و اكتشاف العلاقات بين المتغيرات المهمة و كذلك القيود التي لها علاقة بالهدف الذي تسعى إلى تحقيقه أو مجموعة الأهداف التي يجب تحقيقها في آن واحد.

4.2. تنفيذ القرار و متابعته و تقييمه

حيث نجد أنه لا تنتهي مهمة متخذ القرار عند تنفيذه بل تتعدى إلى متابعة نتائج التنفيذ وذلك على مدى نجاح البديل المختار أو الأمثل في عالج المشكلة تحقيق الهدف المرغوب، إن النوعية و مدى القبول مهمان جدا في فعالية التنفيذ، و عليه يمكن أن يستخدم متخذي القرارات في المنظمات ، الوسائل و الأساليب التي تسمح بمعرفة آراء المرؤوسين الذي سيشاركون في التنفيذ و منحهم أدوار في ذلك ، حتى ال تكون لديهم مقاومة للقرار عند تنفيذه، ومن ثم تنفيذ القرار بشكل جيد و تحقيق نتائج المطلوبة، و بالتالي ترسيخ الثقة في نفوس أولئك المنفذين مما ينعكس أثره على القرارات المتخذة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل حول أهمية الانتماء التنظيمي كمفهوم أولاً تتبناه النظريات الحديثة كمحور لدراساتها او كموضوع تتبناه المنظمات الحديثة في إستراتيجيتها من اجل الحفاظ على استقرار المؤسسة، نلاحظ أن الانتماء التنظيمي ليس مجرد فكرة عاطفية أو رفاهية سلوكية يمكن للمنظمات الاستغناء عنها أو تأجيل الاهتمام بها بل هي محور أساسي و ركيزة إستراتيجية لاستقرار المنظمة، إن المنظمات المستقرة لا ترى للعامل على انه مجرد أداة مكلفة أو عبئ مالي بل تعتبره شريك و محرك أساسي للعملية الإنتاجية و الإدارية ككل و أن المنظمات الحديثة أولت أهمية بالغة في محاولة تأهيل و مشاركة الفرد داخل هذه المنظمات، و أن الاستثمار الحقيقي و الواعي هو بناء بيئة عمل تقوم على قيم العدالة و الشفافية و التقدير الإنساني، و المشاركة هو السبيل و المنهج الوحيد القادر على كسب عقول و قلوب العمال، و توجيه أهدافهم لتبني طرح و أهداف و قيم مؤسساتهم.

الفصل الرابع:
الاجراءات المنهجية
للدراسة الميدانية

المبحث الأول: تعريف المؤسسة و تحديد هيكلها التنظيمي

نلجأ في هذا القسم إلى جمع كل المعلومات التي تتعلق بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد عامة ومديرية الموارد البشرية خاصة وذلك:

بتقديم وتعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد وأخذ لمحة تاريخية عنها مع معرفة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

1-1 تعريف المؤسسة: (المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد)

يقصد بالمؤسسة الصحية العمومية " كل هيئة تهدف إلى تقديم رعاية علاجية أو وقائية أو إنشائية للأفراد الذين يقيمون في بيئة جغرافية معينة أو في قطاع مهني أو خدمات عامة للجميع بدون استثناء من هذا التعريف يتجلى لنا أن المؤسسة الصحية تركز في أداء مهامها على البعدين العلاجي والوقائي ، وبالتالي فالتعريف السابق للمؤسسة الصحية يركز على المهام والأهداف العامة للمؤسسة الصحية ، والتي تتصف بتعدد أقسامها، وكثرة عدد العاملين بها مع اختلاف تخصصاتهم ومسؤولياتهم، فكلما زاد حجم المؤسسة الصحية كلما تعددت أقسامها، وتعددت أجزائها وإدارتها المختلفة، كما أن المؤسسة الصحية تتسم بطابع يميزها عن غيرها من المؤسسات و الهيئات الاجتماعية الأخرى في المجتمع وفي تعريف آخر " المؤسسة الصحية تتكون من مجموعة من الأقسام المتخصصة لكل قسم رئيسه أعضائه وميزانيته، تشرف عليه المؤسسة ويتبع إدارتها، وكل قسم من هذه الأقسام له جهوده وخدماته التي تناسب تخصصاته، وهدفها الأساسي هو مساعدة المرضى على الحصول على الخدمات العلاجية بصورة تناسب حالاتهم المرضية والاستفادة منها أكبر استفادة ممكنة

من التعريفين السابقين سيكون تعريفنا الإجرائي للمؤسسة الصحية العمومية كما يلي

تعتبر مؤسسة صحية عمومية ذات طابع إداري تدعى القطاع الصحي، مجموعة هيكل الوقاية، التشخيص، العلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الصحي الموجودة داخل إقليم نفس الدائرة ويتكون من المستشفيات والعيادات متعددة الخدمات، المراكز الصحية قاعات الفحص والعلاج، مراكز الأمومة، مراكز المراقبة في الحدود وكل منشأة صحية عمومية تحت وصاية وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات .

ومن خلال هذا التعريف يمكن أن نميز عدة أنواع من المؤسسات الصحية:

-المراكز الاستشفائية الجامعية : التي من مهامها العلاج على التخصص، البحث في المجال الطبي والتكوين.

-القطاعات الصحية : ومن مهامها التكفل بالصحة المدنية والوقاية وتقديم العلاج الأولي.

-أما المؤسسات الاستشفائية المتخصصة فإنها تتكفل بنوع معين من العلاج المتخصص دون غيره.

المؤسسة العمومية: مثل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد، حيث بدأت نشاطها عام1985م، بأطباء أجانب و جزائريين، تتكون من مصلحتين هما :

أولاً: المصالح الاستشفائية: والتي بدورها تتكون من :

من 15 مصلحة استشفائية :

- مصلحة تصفية الدم
- مصلحة الطب العام
- مصلحة جراحة النساء
- مصلحة جراحة الرجال
- مصلحة الولادة
- مصلحة الأمراض الصدرية (رجال)
- مصلحة طب الأطفال
- مصلحة العمليات (جناح العمليات)
- مصلحة الاستجالات
- مصلحة الصيدلة

و هذه المصالح مرتبطة بثلاث مصالح رئيسية تشرف عليهم:

- مصلحة المخبر

- مصلحة حقن الدم

- مصلحة الأشعة

ب - مصالح التقنية :

والتي تتكون من 4 مصالح :

- مصلحة الصيانة

- مصلحة الحظيرة

- مصلحة الأمن

- مصلحة المغسلة

مبحث الثاني: أهم المصالح الموجودة بالمستشفى مصلحة الموارد البشرية

- تعريف مديريةية الموارد البشرية مكان التربص

- تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم مصلحة في المؤسسة و هذا كونها حلقة اتصال بين الإدارة و العمال من جهة و بين الإدارة و النقابة من جهة أخرى فإدارة الموارد البشرية حديثة النشأة في المؤسسة العمومية، هذا لا يعني أنها لم تكن موجودة سابقا لكنها كانت تابعة للإدارة العامة .

- و لكن في 2007 أصبحت إدارة مستقلة، و قد كانت إدارة الموارد البشرية تقوم بالتوظيف و تسيير المستخدمين، الأجور، التكوين، تقييم الأداء...لكنها بدأت تطور مهامها و لم تعد مسؤولة عن الأعمال الروتينية كضبط العمال و تصرفاتهم و حفظ الملفات و السجلات الخاصة بالأفراد، بل أصبحت تشمل عدة وظائف و التي تتمثل في:

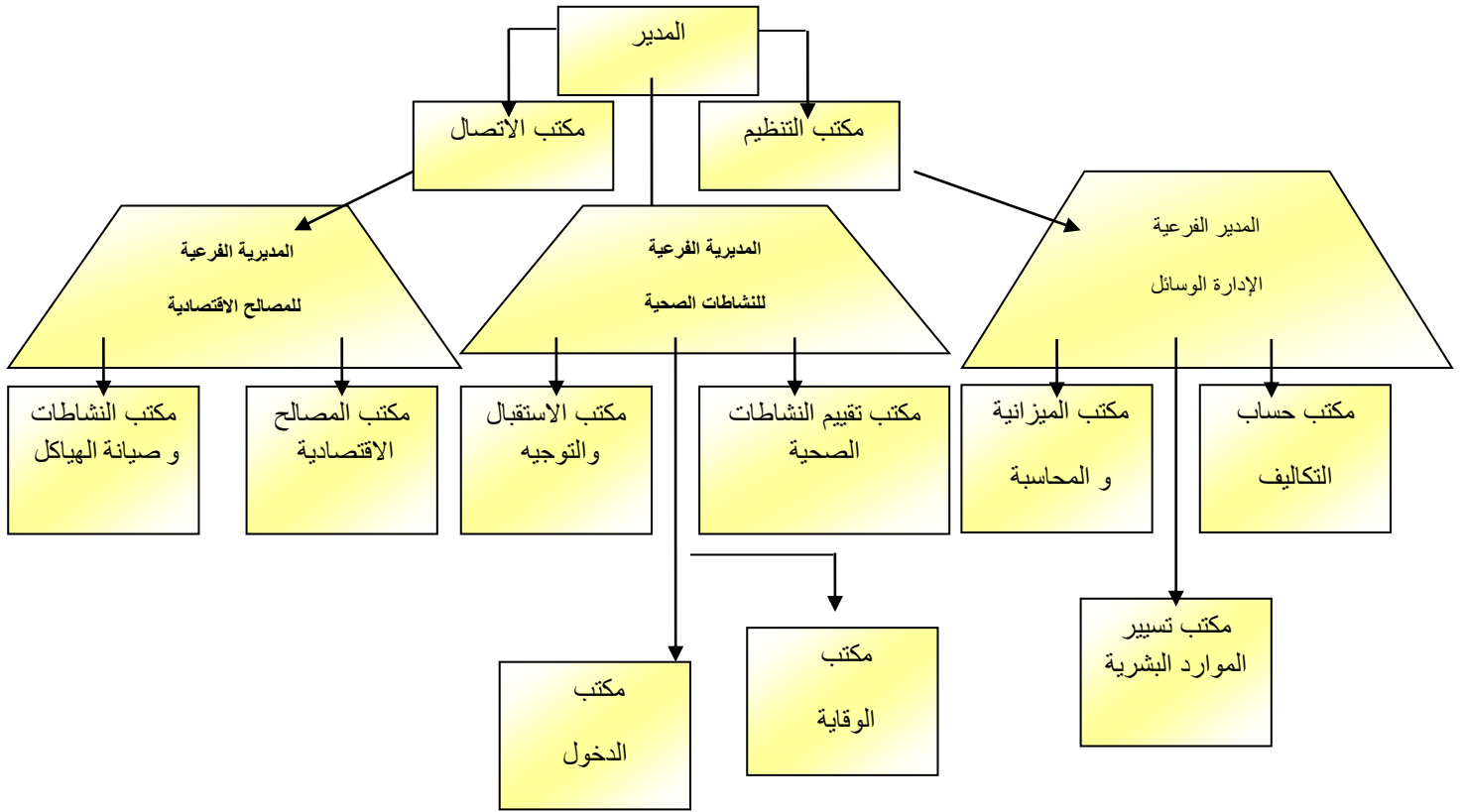
- تطوير الموارد البشرية.

- - تسيير الأفراد.
- - الإجراءات القانونية.
- - التكوين.
- - كما إن إدارة الموارد البشرية تتضمن كذلك المكاتب التالية:
- - مكتب الأجور.
- - مكتب المنازعات.
- - مكتب التكوين
- - مكتب الموارد البشرية
- - و نجد أن إدارة الموارد البشرية تتكون من 74 موظف دائم و 1 مؤقت و هو مجال الدراسة التي قمنا بإجراء الدراسة الميدانية حوله.
- - **1 تعريف مديرية الموارد البشرية:**
- - تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم مصلحة في المؤسسة و هذا كونها حلقة اتصال بين الإدارة و العمال من جهة و بين الإدارة و النقابة من جهة أخرى فإدارة الموارد البشرية حديثة النشأة في المؤسسة العمومية، هذا لا يعني أنها لم تكن موجودة سابقا لكنها كانت تابعة للإدارة العامة .
- - و لكن في 2007 أصبحت إدارة مستقلة، و قد كانت إدارة الموارد البشرية تقوم بالتوظيف و تسيير المستخدمين، الأجور، التكوين، تقييم الأداء...لكنها بدأت تطور مهامها و لم تعد مسؤولة عن الأعمال الروتينية كضبط العمال و تصرفاتهم و حفظ الملفات و السجلات الخاصة بالأفراد، بل أصبحت تشمل عدة وظائف و التي تتمثل في:
- - تطوير الموارد البشرية.
- - تسيير الأفراد.
- - الإجراءات القانونية.

- - التكوين.
- كما إن إدارة الموارد البشرية تتضمن كذلك المكاتب التالية:
- - مكتب الأجور.
- - مكتب المنازعات.
- - مكتب التكوين
- - مكتب الموارد البشرية
- و نجد أن إدارة الموارد البشرية تتكون من 74 موظف دائم و 1 مؤقت

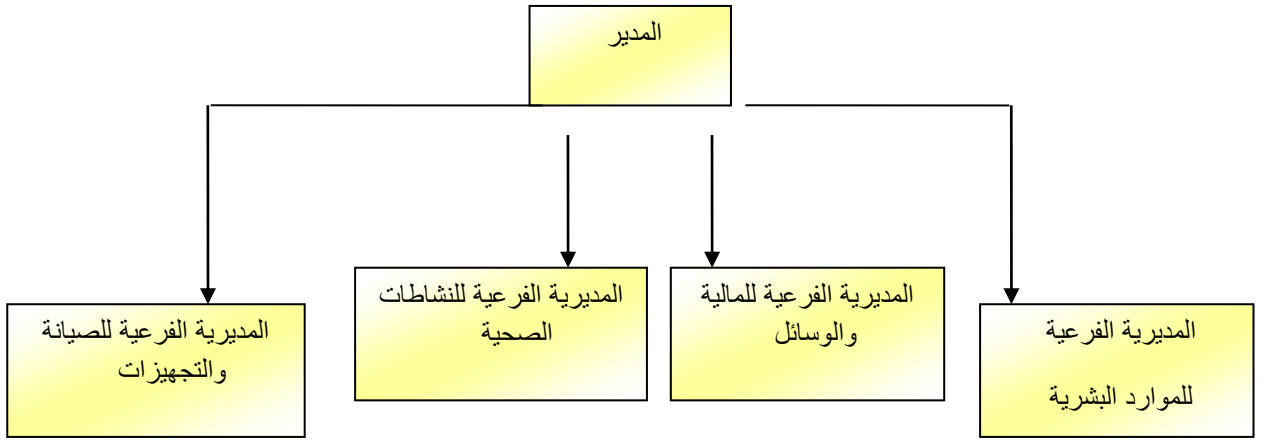
الشكل رقم(01) : التمثيل البياني للهيكل، التنظيمي للمؤسسة العمومية بمسعد

قبل 2007



المصدر: من إعداد الطالب استنادا على بيانات ادارة المؤسسة محل الدراسة

التمثيل البياني للهيكل التنظيمي بعد 2007



المصدر: من إعداد الطالب استنادا على بيانات ادارة المؤسسة محل الدراسة

4- طرق تقدير الاحتياجات في المؤسسة

من خلال أنشطة السنة الجارية و في 31-12 من السنة تظهر بعض النقائص، و بعض الإيجابيات.

النقائص: يتم تسجيلها من طرف المدير في آخر السنة المالية بمعية المجلس الإداري إضافة إلى المجلس الطبي و يبعث بها إلى مدير الصحة لتزويدهم بتلك النقائص، (كسيارات الإسعاف أو الأدوية، أو الأخصائيين...الخ) ثم مديرين الصحة يأخذ كل هذه النقائص و التي تخص كل القطاعات الصحية بالولاية إلى الوزارة، ثم الوزارة تبعث إلى كل مديري الصحة في كل الولايات و تتم المناقشة مع كل مدير على حدى، بحضور مديري الوزارة حول سبب النقص، مع إثبات ذلك بالأدلة لأنه في حالة عدم وجود أدلة يتم رفض ما هو مطلوب ثم يرفع الوزير طلب إلى رئيس الحكومة لتزويده بالمبلغ المالي المخصص لذلك.

المبحث الثالث: مجتمع الدراسة و طريقة اختيار العينة

1.3: اختيار العينة:

من المعلوم أن أحسن الدراسات التي تعطي صورة صادقة من حيث النتائج و موضوعيتها هي الدراسات المسحية أي التي تشمل بالدراسات كل أفراد المجتمع الأصلي للبحث، غير أننا نلجأ في بعض الأحيان للدراسة بالعينة التمثيلية و لأن مجتمع الدراسة معلوم و الأفراد معلومون بالنسبة لنا فان نوع المعاينة يندرج ضمن المعاينة الاحتمالية لأن الأفراد محددين بقائمة إسمية كما أن هناك طرق احتمالية للسحب تعطي لكل فرد نفس الحظ في الظهور في العينة التمثيلية فقد لجأنا لأسلوب العينة الطبقية من خلال تقسيم المجتمع الأصلي ثلاثة طبقات تبعا للمستويات الادارية الثلاث العليا المتعلقة بالقيادة و رؤساء الأقسام و المكاتب، الوسطي و التي تشمل الادارة الوسطي المتمثلين في المتصرفين الاداريين و ملحقى الادارة الرئيسيين و المحاسبين و المهندسين، الادارة الدنيا و هم من ذوي فئة التنفيذ من الملحقين و الأعوان الاداريين و مختلف الموظفين و الجدول الآتي يمثل طريقة سحب العينة التمثيلية من المجتمع الأصلي :

المستوى الاداري	الادارة العليا	الادارة الوسطي	الادارة التنفيذية
تكرار	10	20	46
النسبة	%40		
أفراد العينة	04	08	18
المجموع	30 فرد		
عملية سحب و اختيار أفراد العينة التمثيلية كانت عشوائية			
تم استرجاع كل الاستثمارات الموزعة على الأفراد			

2.3. الأداة المستعملة في الدراسة : تم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة و كان عبارة على مقياس ليكرت الخماسي و الذي شكل من مجموعة عبارات قسمت على أربعة محاور رئيسية:

المحور الأول تعلق بالبيانات الشخصية للموظف.

المحور الثاني تعلق بالبعد الأول المتمثل في المشاركة في عملية اتخاذ القرار الاداري.

المحور الثالث تعلق بالبعد الثالث المتمثل في تمكين الموظف.

المحور الرابع متعلقة بالمتغير التابع المتمثل في الانتماء التنظيمي

2.3. قياس ثبات واتساق الأداة:

– معامل ألفا كرونباخ :

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
30	0,685

يشير مقياس معامل ألفا كرونباخ أن عبارات هذا المقياس أي الاتجاهات ليكرت قد بلغ 68,50% وهذا يعني أن العبارات تتميز بالاتساق والترابط الداخلي وهي تفوق 50% مما يعني إمكانية توزيع هذا المقياس على عينة الدراسة.

أما بالنسبة لقياس المتغيرات الثلاث أي التابع والمستقلة قد بلغ معامل ألفا كرونباخ 74,50% و هو مؤشر جيد و دال على اتساق وترابط المتغيرات من خلال العبارات التي تشكله.

عدد المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ
03	0,745

المبحث الرابع: تحليل المتغيرات الشخصية

1.4. متغير الخاص بالنوع :

النوع	ذكر	أنثى	المجموع
تكرار	24	06	30
النسبة	80%	20%	100%

تشير بيانات الجدول أن هناك تباين واضح في توزيع الموظفين بين الذكور والاناث في هذه المؤسسة حيث بلغ عدد الذكور 24 بواقع 80% من المجمع الكلي أما الإناث فقد بلغت 06 بـ 50%، وهذا التباين طبيعي وعادي في مجتمع ذكوري بالدرجة الأولى.

2.4. متغير الخاص بالوظيفة :

الوظيفة	مدير فرعي	متصرف رئيسي	متصرف	مساعد متصرف	تقني و عون رئيسي	كاتب	عون عامل
تكرار	01	01	06	04	06	06	06
النسبة	3,30%	3,30%	20,0%	13,30%	21%	20%	20%
المجموع	30 : 100%						

تشير احصاءات الجدول إلى وجود تباين في الرتب والمناصب في المؤسسة وهذا راجع إلى طابع التخصص الوظيفي المطلوب في شغل بعض المناصب حيث نجد المرتكز الأساسي للمؤسسة يقع في الإدارة الوسطى بواقع 33,30% متصرفين والمتصرفين المساعدين، أما

الإدارة السفلى فكانت تمثيلها بحوالي 60% وهم ذو الطابع التنفيذي و هو ما يقع على عاتقهم الأعمال المباشرة المتصلة بالتعامل مع المتعاملين الخارجيين، أما الإدارة العليا فمتمثلة بحوالي 07% وهم أصحاب القرار من متصرفين رئيسيون ومدراء فرعيين وهو انعكاس للطابع القيادي لوظائفهم الحيوية.

3.4 - المتغير الخاص بالخبرة المهنية :

المجموع	النسبة	تكرار	سنوات الخبرة
/	33,30%	10	أقل من 10 سنوات
/	40%	12	من 10 إلى 20 سنة
/	26,70%	08	من 20 سنة فأكثر
100%	100%	30	المجموع

تشير بيانات الخبرة المهنية إلى وجود خبرة مكتسبة مقبولة لدى جل أفراد المؤسسة حيث يقع النصيب الأوفر للموظفين التي تتراوح خبرتهم المهنية بين 10 - 20 سنة أما النسبة الثانية فتقع عند ذوي الخبرة الأقل من 10 سنوات بواقع 33,30% ، أما أصحاب الخبرة العليا التي تفوق 20 سنة فقد كانت نسبتهم بـ 26,7% وهذا يعكس في العموم مستوى خبراتي جيد بالنسبة لعموم الموظفين بإستثناء ثلثهم الذي كانوا حديثي التوظيف نتيجة الاستفادة مؤخرا من صيغ الإدماج و مما عوضوا التقاعدين بهذه المؤسسة.

4.4 - المتغير الخاص بالوضعية المهنية :

النسبة	تكرار	الوضعية
03,30%	01	متقاعد
96,70%	29	مرسم
100%	30	المجموع

الوضعية المهنية للموظفين بهذه المؤسسة تشير أن الغالبية القصوى من الموظفين يتمتعون باستقرار وظيفي دائم بنسبة 96,70% وهذا ما يفسر بأمرين الأول وهو الاستقرار المهني العالي الذي يتمتع به الموظف، أما الأمر الثاني وهو الاستفادة من برامج الحكومة من خلال الإدماج المهني الذي تسنه الحكومة في السنوات الأخيرة والذي استفاد منه حملة الشهادات الجامعية ما يمنحهم استقرار نفسي يعود بالإيجاب على أدائهم الوظيفي والمهني.

المبحث الخامس: تحليل عبارات المتغير المتعلق بتشاركية القرار الاداري:

1.5- العبارة الأولى: أدم القرار الصادر من الإدارة للموظفين

المجموع	النسبة	تكرار	
66,70%	66,70%	20	موافق بشدة
20,0%	20,0%	06	موافق
13,30%	13,30%	04	محايد
100%	100%	30	المجموع

تشير بيانات الجدول الإحصائية إلى دعم مطلق للقرارات الإدارية الصادرة من الإدارة العليا بدليل أن هناك موافقة موجبة على فحوى هذه العبارة بمجموع 20% و 67% إجابة موجبة بنسبة 86,70% أما باقي النسبة فكانت الإجابات المحايدة بـ 13,30% من مجموع الاجابات

الكلية وهذا يعكس الدعم المطلق للقرارات الصادرة مما يدل على أن هذه القرارات تخدم صالح المؤسسة و للموظفين وهي نابعة من الرؤية المشتركة لقيادة المؤسسة و بين الموظفين وطموحاتهم وتطلعات الإدارة العليا.

2.5 - العبارة الثانية: تعتمد الإدارة على مشاركة جميع الموظفين في قضايا العمل

المجموع	النسبة	تكرار	الإجابة
31,30%	31,30%	10	موافق بشدة
31,30%	31,30%	10	موافق
06,30%	06,30%	02	محايد
18,80%	18,80%	06	غير موافق
06,30%	06,30%	02	غير موافق بشدة
100%	100%	30	المجموع

تشير تحليلات الإجابة على اعتماد الإدارة على تشاركية الموظفين في قضايا العمل أن نسبة كبيرة تقر بوجود مشاركة في عملية اتخاذ القرار ولكن ليست بالمطلق إذ أن 66% من مجموع العينة ترى أن هناك مشاركة في حين أن 25% ترى عكس ذلك أو غير مقتنعة بالمشاركة في القرار وهذا يفسر أنه ليس كل الموظفين معنيين باتخاذ القرار حيث يمكن القول أن الإدارة الوسطى والعليا من هم معنيون بشكل مباشر باتخاذ القرارات الادارية، أما الفئة التنفيذية فقد تستشار في قضايا محدودة ويبقى عملية اتخاذ القرار الفعلي بيد الإدارة العليا بما يخول لها من صلاحيات وظيفية و خبرة مهنية و قدرة على الاستشراف فليس كل موظف يمكن أن تتشارك معه الإدارة العليا القرارات المهمة.

3.5 - العبارة الثالثة: تشارك القيادة الإدارية في صياغة الأهداف التنظيمية

الإجابة	تكرار	النسبة	المجموع
موافق بشدة	20	%62,50	%62,50
موافق	04	%12,50	%12,50
محايد	06	%18,80	%18,80
المجموع	30	%100	%100

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية أن هناك اقتناع مطلق بوجود مشاركة في بناء وصياغة الأهداف التنظيمية من خلال تقديم مقترحات بناءة للمسؤولين استنادا على الخبرة المكتسبة نتيجة تراكم سنوات العمل ما يمكن من المشاركة في بناء الأهداف والغايات العامة و لو عن طريق الاقتراح و ابداء الآراء الجيدة، حيث يدل على ذلك بالموافقة بشدة 64% الموافقة 12% أي ما مجموعه 75% وهي نسبة عالية، وهذا الإتجاه المطلق في الإجابات يعبر على ذكاء الإدارة العليا في مشاركة الموظفين لتحقيق الإنسجام معهم في بلوغ الأهداف فإذا كان الموظف مشارك في بناء الأهداف فحتما سينسجم في محاولة بلوغها وتجسيده على الأرض الواقع و هذا دليل على نمط التحفيز المعنوي الذي يحتاجه الموظف لإدماجه أكثر في العمل.

4.5 - العبارة: تشجيع القيادة روح التعاون بين الموظفين

الإجابة	تكرار	النسبة	المجموع
موافق بشدة	16	%53,3	%53,3
موافق	06	%20	%20
محايد	02	%6,7	%6,7
غير موافق	06	%20	%20
المجموع	30	%100	%100

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن هناك إجابات متباينة غير أنها تصب في أغلبها لصالح الاتجاه الإيجابي موافق بشدة و موافق بواقع 53,3% و 20% موافق وعلى العكس من ذلك الإجابات غير الموافقة على مضمون هذه العبارة كانت بواقع 20% و إن كانت نسبة ضئيلة إلا أن لها مدلول تفسيري حيث يمكن القول أن الإدارة تحاول تشجيع الموظفين معنويا في أداء أعمالهم بتفاني وذلك ضمن ما يعرف بنمط التحفيز المعنوي الذي يدخل ضمن أساليب القيادة التشاركية فرفع الروح المعنوية مبتدأها الحفز المعنوي وهو ما أقرته تجارب مدرسة العلاقات الإنسانية في دراسة مايو وزملاءه فالتشجيع ركن ركين في رفع معنويات الموظف، إضافة الى ما نادى به ماسلو في سلم الحاجات فتحقيق الذات و تحقيق الانجاز لا يبلغ الا من خلال المشاركة و تقبل الآراء الجيدة التي تقترح من قبل الموظفين و تجسد و تتبنى من قبل الادارة العليا.

5.5. - العبارة: يشارك جميع الموظفين والنقابات في تحقيق الأهداف المسطرة

المجموع	النسبة	تكرار	العبارة
40%	40%	12	موافق بشدة
13,30%	13,30%	04	موافق
06,70%	06,70%	02	محايد
20,00%	20,00%	06	غير موافق
20,00%	20,00%	06	غير موافق بشدة
100%	100%	30	المجموع

تشير احصاءات الجدول المتعلق بتشاركية الموظفين والنقابات في تحقيق الأهداف إلى تباين في الإجابات حيث نجد شبه تساوي بين الموافقين والمعارضين 53% و40% معرضين هذا نابع من طموح وعمل كل طرف كون النقابة هي ممثل للعمال ومدافع على حقوقه قد يعكس في كثير من الأحيان تمثيلتها الحقيقية للعمال وأهداف التنظيم حيث نجد بعض الأحيان انسياق أفرادها لتحقيق أهداف شخصية على حساب الأهداف التنظيمية وهو ما تعانیه الكثير من التنظيمات بل قد يصل الأمر إلى تعارض في المصالح قد يعيق تحقيق الأهداف العامة والروتينية.

6.5. - العبارة: تسمح القيادة الإدارية بتقديم الآراء والمقترحات بكل شفافية

المجموع	النسبة	تكرار	العبارة
60%	60%	18	موافق بشدة
40%	40%	12	موافق
100%	100%	30	المجموع

يتضح من خلال البيانات الإحصائية للجدول أن الاجابات كلها كانت في اتجاه واحد وهي الإقتناع المطلق بقبول الإدارة العليا لمقترحات والآراء التي يقدمها الموظفين بكل حرية وديمقراطية بنوع من الأريحية دون حواجز ولا عوائق خاصة وذلك تفسيره أن مثل هذه المؤسسة تتسم بالتخصص الوظيفي الذي يملي وجود تقييم عالي للعمل على أساس ما يعرف بالدور الوظيفي الذي يفرض إمام بالعمل وخباياه مما يتيح للموظف معرفة شاملة ودقيقة باجراءات العمل و مشكلاته وأحيانا حلول مقترحة ترفع للقيادة تسهيل عملية الحلول الناجعة التي تأتي من الفئات السوسيو مهنية المتخصصة التي لها دراية كافية بالواقع الفعلي للمشكلات و حلولها العملية نتيجة الممارسة المتكررة .

7.5 - العبارة: تشجع القيادة أسلوب و الإقتراحات الجيدة وتجسيدها ميدانيا

العبارة	تكرار	النسبة	المجموع
موافق بشدة	10	%33,30	%33,30
موافق	16	%50,00	%50,00
محايد	02	%06,70	%06,70
غير موافق	02	%06,70	%06,70
المجموع	30	%100	%100

تشير إحصاءات الجدول على إقتناع واضح من جل أفراد العينة على تشجع القيادة الإدارية على تبني الأساليب المقترحة من قبل الموظفين وتحاول تجسيدها على أرض الواقع وذلك بحسب ما تبنيه الإحصاءات حيث أن أكثر من 83,30% من مجموع العينة ترعي تبني وتجسيد للمقترحات والأساليب المقترحة في العمل خاصة وأن هذه الأساليب والمقترحات تأتي من متخصصين لهم دراية علمية من جهة وخبرة ميدانية نابغة من سنوات الممارسة العملية التي تمكن الموظف من محاولة ايجاد حلول ناجعة وطرق وأساليب فاعلة في العمل تقضي على الكثير من المعوقات والسلبيات التي تحول دون النجاعة والفعالية في العمل خاصة إذا كان العامل يملك هوية وثقافة نابغة من انتماءه لهذه المؤسسة فولاءه بتجسيد من خلال اندماجه الكامل مع التنظيم فيحاول مساعدة منظمته بكل الوسائل والأساليب الناجعة والفاعلة.

المبحث السادس: تحليل العبارات المتعلقة بمتغير التمكين للموظفين في العمل

1.6- العبارة: يفوض القائد بعضا من صلاحياته للموظفين الأكفاء

العبارة	تكرار	النسبة	المجموع
موافق بشدة	16	%53,30	%53,30
موافق	08	%26,70	%26,70
محايد	04	%13,30	%13,30
غير موافق	02	%06,70	%06,70
المجموع	30	%100	%100

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن هناك إقناع مطلق بوجود تفويض في السلطة والقرار للموظفين الأكفاء داخل هذا التنظيم فمن خلال الاحصاءات نجد 80% مقتنعون بوجود تفويض للصلاحيات في حين 6,70% عكس ذلك وهذا يدل أن المؤسسة تمتلك قيادة تشاركية بالفعل تعرف قيمة الكفاءة المشكلة للتركيب البشرية لديها فمنح المسؤول تفويض أو صلاحيات معينة لا يمكن أن يكون الا بتواجد شروط أهمها الكفاءة المعرفة المتخصصة وهو ما فرض منا لهذا

التفويض لمثل هؤلاء الكفاءات الإدارية بهذه المؤسسة اضافة إلى مؤشر آخر وهو مستوى الثقة المتبادلة بين المسؤولين والموظفين في بعض القرارات التي تستلزم التفويض.

2.6- العبارة: حل المشكلات الطارئة في العمل.

العبارة	تكرار	النسبة	المجموع
موافق بشدة	12	40,00%	40%
موافق	10	33,30%	33,30%
محايد	02	06,70%	06,70%
معارض	04	13,30%	13,30%
معارض بشدة	02	06,70%	06,70%
المجموع	30	100%	100%

نلاحظ من خلال تحليل بيانات الجدول المتعلق بحل المشكلات الطارئة والمستعجلة دون الرجوع للقيادة العليا للمؤسسة أن 73,30% ترى امكانية لمعالجة المشكلات المستعجلة والطارئة دون الرجوع للقيادة العليا وهو ما يدعم الاجابة على العبارة السابقة المتعلقة بتفويض السلطة فكل الأمرين مترابطين فلا يمكن لموظف مقيد من قبل القيادة من ناحية الصلاحية والتفويض أن يتعامل مع المشكلات الطارئة بنوع من الجرأة وعليه فهذا يفسر بتوسيع القيادة لدائرة القرار من خلال التفويض والصلاحية من جهة و من جهة أخرى الكفاءة التي يمتلكها الموظفين في التعامل مع المشكلات والقضايا الطارئة وهو أمر يخدم المنظمة من خلال عدم خسارة الوقت وتعقيد العمل الاداري يجعله أكثر مرونة بدل الجمود البيروقراطي الذي يجمد السلوك الإداري ويفقد الإدارة مصداقيتها مع مختلف المتعاملين والشركاء الخارجيين.

3.6- العبارة: تشجع الإدارة الموظفين عبر توفير تكوين متخصص في إتخاذ القرار

العبارة	تكرار	النسبة	المجموع
موافق بشدة	12	40%	40%
موافق	12	40%	40%
محايد	05	16,70%	16,70%
غير موافق	01	03,30%	03,30%
المجموع	30	100%	100%

تشير التحليلات الاحصائية للجدول أن هناك اقتناع مطلق بوجود تكوين تخصصي في المجال الإداري للموظفين خاصة ذوي المناصب الحيوية لتطوير قدراتهم ومهاراتهم القيادية والتسيرية على إتخاذ القرارات الإدارية وفق منطق ورؤية علمية أي وفق متطلبات الإدارة الحديثة وذلك أن 80% من مجموع العينة ترى موافق على وجود تكوين في مسألة إتخاذ القرار

على عكس فئة ضئيلة 3,30% ترى عكس ذلك وهذا يشير إلى الرؤية الواضحة التي تتبناها القيادة حول مسألة اتخاذ القرار وضرورة تطوير الأفراد حول هذه القضية الجوهرية.

5.6- العبارة: ينشر ما يتعلق بما يهم الموظف في لوحة الإعلانات داخل المؤسسة أو عبر البريد المهني للموظف

الإجابة	تكرار	النسبة	المجموع
موافق بشدة	17	%56,70	%56,70
موافق	09	%28,10	%28,10
محايد	01	%03,30	%03,30
غير موافق	02	%06,30	%06,30
غير موافق بشدة	01	%03,30	%03,30
المجموع	30	%100	%100

تشير إجابات الأفراد أن هناك تنسيق عالي بين الإدارة ومختلف الموظفين عبر القنوات الرسمية للاتصال سواءً عبر الإعلانات أو البريد المهني حيث أن 84,80% توافق على إيفاد الموظف بمختلف القضايا والأمور الجديدة وحتى التعليمات وفق هذه القنوات الرسمية وهو أمر يجعل الموظف على إطلاع دائم بكل ما هو جديد مما يساهم في رفع درجة التنسيق والترابط بين الإدارة العليا والموظفين وهو أمر يعزز التساند التنظيمي العمودي.

6.6- العبارة: لدى المسؤولين تجاوب ايجابي مع الأفكار الابداعية للموظفين

الإجابة	تكرار	النسبة	المجموع
موافق بشدة	11	%36,70	%36,70
موافق	12	%40	%40
محايد	03	%10	%10
غير موافق	04	%13,30	%13,30
المجموع	30	%100	%100

من خلال احصاءات الجدول يتضح لنا أن القيادة العليا تبدي إنفتاح وتبني لكل الأفكار الإبداعية للموظفين سواءً في طرق التسيير والإدارة أو من خلال اقتراحات الخلاقة التي تساعد في تطوير وتسهيل العمل الإداري حيث نجد 76,7% مقتنعة بهذا التبني وهو ما يدل على وجود تشاركية وتشاور بين الموظفين والقيادة في التسيير الإيجابي للعمل الإداري وهو ما تدعو إليه من طرف الإدارة كنوع من التسيير الاستراتيجي الذي يضمن فاعلية في الأداء الوظيفي.

7.6- العبارة: الإتصال النازل سلس ومرن وهادف

المجموع	النسبة	تكرار	الإجابة
%43,30	%43,30	12	موافق بشدة
%30,00	%30,00	09	موافق
%06,70	%06,70	02	محايد
%20	%20	06	غير موافق
%100	%100	30	المجموع

تشير بيانات الجدول أن هناك اقناع لفئة كبيرة من الموظفين بوجود مرونة كبيرة في العملية الإتصالية حيث أن 73,30% موافقة على هذا بالمقابل من ذلك 20% ترى عكس ذلك وهذا يدل أن الإتصال بين الموظف و المسؤول على درجة كبيرة من المرونة لأن طبيعة هذه المؤسسة تتطلب تواصل مرن وهادف خاصة في ضل تبني أساليب اتصال حديثة ومتنوعة تسهل على الموظف تلقي المعلومة وتنفيذها وهذا يدعم إلى درجة كبيرة ما أشرنا إليه في العبارة المتعلقة بعملية تبليغ الرسائل والتواصل عبر الوسائل الإتصالية الحديثة وهذا دليل واضح على قيمة الاتصال في عملية تحقيق فاعلية تنظيمية إيجابية تساعد مختلف الفاعلين في تنفيذ الخطط وبلوغ النتائج المسطرة عبر الأهداف العامة.

8.6- العبارة: تشعر بالثقة المتبادلة بين الموظفين والمسؤولين في المؤسسة

المجموع	النسبة	تكرار	الإجابة
%56,70	%56,70	17	موافق بشدة
%30,00	%30,00	09	موافق
%03,30	%03,30	01	محايد
%06,60	%06,60	02	غير موافق
%03,30	%03,30	01	غير موافق بشدة
%100	%100	30	المجموع

تشير بيانات الجدول إلى وجود ثقة كبيرة متبادلة بين الموظفين ومسؤوليهم في العمل من خلال أن أكثر من 86,70% موافقون وهذا يحمل العديد من التفسيرات الدالة على قوة العلاقات الاجتماعية في هذه المؤسسة خاصة وأن غالبيتهم ذو خبرة كبيرة مكتسبة تلك الخبرة هي المكتسبة في هذه المؤسسة ربطت أوصل الثقة والأريحية بين الموظفين أكسبهم هوية في العمل وشعور بالأمان والاستقرار الذي انعكس على تبادل الثقة المبني على حسن العلاقة الذي تأتي بعد تراكم السنوات وهذا يعد ركن رئيسي في تحقيق الاستقرار الذي يبني على أساس الولاء للتنظيم.

9.6 - العبارة: تبني المسؤولين أسلوب رقابي مرن لثقتهم المتبادلة مع موظفيهم

الإجابة	تكرار	النسبة	المجموع
موافق بشدة	11	%36,70	%36,70
موافق	12	%40,00	%40,00
محايد	03	%10	%10
غير موافق	04	%13,30	%13,30
المجموع	30	%100	%100

تظهر بيانات الجدول أن هناك غالبية من عينة الدراسة 76,70% ترى أن أسلوب الرقابة مرن مع الموظفين وهذا يفسر أن المسؤولين على دراية كافية بنجاعة الرقابة الضمنية والمرنة مع الموظفين خاصة وأن القيادة تحاول حفز موظفيها عن طريق التشاركية وتعميمها لعدة أسباب أهمها:

- طبيعة الوظائف والمهام التي يمارسها الموظفين

- جلُّ الموظفين من مستويات علمية جيدة.

- محاولة الحفز عن طريق المشاركة في القرار وجعل الموظف فاعل حقيقي في تسيير

مؤسسته.

- تكوين الموظفين في عملية اتخاذ القرار كأسلوب تشاركي نحو تطبيق الإدارة

بالأهداف.

المبحث السابع: تحليل العبارات المتعلقة بتحقيق الانماء الوظيفي.

1.7- العبارة: أسعى لتحقيق أهداف المنظمة لذلك أبذل قصارى جهدي لذلك

الإجابة	تكرار	النسبة	المجموع
موافق بشدة	18	%60	%60
موافق	10	%33,30	%33,30
محايد	02	%06,70	%06,70
المجموع	30	%100	%100

تشير تحاليل الجدول أن 93,30% من أفراد العينة يبذلون جهدا لتحقيق وبلوغ الأهداف المسطرة وفق ما هو مخطط له وهذا نابع من مشاركتهم في صياغة الأهداف ومتابعة بلوغها عبر الاجتماعات الدورية التقييمية لذلك يحاول الجميع السعي لتحقيق تلك الأهداف من جهة إضافة إلى قيمة العملية التقييمية لبلوغ الأهداف فتحقيقها يشير إلى تلقي التحفيز المادي والمعنوي من قبل المسؤولين لذلك نجد حرص دائم لتحقيق الأهداف وفق الرزنامة المسطرة لها

لذلك نجد أن هناك عمل مشترك مجسد في روح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف وفق الرؤية المشتركة.

2.7.- العبارة: أشعر بالإنتماء للمؤسسة التي أعمل بها

المجموع	النسبة	تكرار	الإجابة
50%	50%	16	موافق بشدة
25,00%	25,00%	08	موافق
12,50%	12,50%	04	محايد
06,30%	06,30%	02	غير موافق
100%	100%	30	المجموع

تشير البيانات الاحصائية للجدول المتعلق بالإنتماء أن ما مقداره 75% من عينة الدراسة يشعرون بالإنتماء والإعتراز بانتمائهم هذه المؤسسة على عكس فئة قليلة جداً 6,30% وهذا يفسر بعدة عوامل أهمها:

- أسلوب القيادة التشاركي الذي يشعر الموظف أنه جزء هام وفاعل في هذه المؤسسة.
 - عدالة المعاملة من جهة والتقييم الذي يؤكد دور القيادة في تحقيق الإنسجام والاستقرار الوظيفي للموظفين بدليل أن جل الموظفين من أصحاب الخبرة التي تفوق 10 سنوات.
 - معدلات دوران العمل الضئيلة التي تعبر على ذلك الاستقرار الذي يطبع تسيير المؤسسة خاصة مواردنا البشرية.
 - أنظمة الأجور والحوافز المادية التي تشعر الموظف بنوع من الرضا العام الذي يلبي احتياجات الموظف المادية.
 - كل هذه العوامل وأخرى تعد مؤشرات دالة على شعور الموظف بالإنتماء التي يكسب الموظف هوية في العمل مع تراكم سنوات الخبرة المهنية.
- 3.7.- العبارة: انطباع إيجابي على مؤسستي لكل رفقائي الخارجين.

المجموع	النسبة	تكرار	الإجابة
46,70%	46,70%	14	موافق بشدة
20,00%	20,00%	06	موافق
10%	10%	03	محايد
06,30%	06,30%	02	غير موافق
15,60%	15,60%	05	غير موافق بشدة
100%	100%	30	المجموع

تبين احصاءات الجدول على وجود 66,70% من عينة الدراسة تعطي انطباع جيد حول المؤسسة لدى من يتعامل معهم خارج المؤسسة وهذا يدخل ضمن ما يعرف بتقديم صورة ايجابية للمؤسسة فالموظف دائما ما يحول تقديم صورة ايجابية تدخل ضمن الثقافة التي يتسم بها مع مرور الوقت وهي تعبير عن روح الانتماء فالاعتزاز والافتخار بتواجده في هذه المؤسسة والعمل ضمن طواقمها يعكس درجة الارتياح والرضا الذي يشعر به نحو المؤسسة وهو بذلك يحاول تقديم صورة ايجابية عن مؤسسته، أما نسبة 21% ترى عكس ذلك فهي في الأرجح نابعة من حالة تدمير لبعض الموظفين الذين يعانون من نقص اندماج أو الشعور بنوع من التحيز أو لم يبلغوا درجة تحقيق الذات في المؤسسة التنافسية الكبيرة بين الموظفين ربما ينعكس على تدميرهم وعدم رضاهم.

4.7 - العبارة: لا أفكر في التخلي عن منصب عملي بهذه المؤسسة

الإجابة	تكرار	النسبة	المجموع
موافق بشدة	16	53,30%	53,30%
موافق	10	33,30%	33,30%
محايد	01	33,30%	33,30%
غير موافق بشدة	03	10,00%	10,00%
المجموع	30	100%	100%

تشير بيانات الجدول أن 86,60% تبدي ارتياح واستقرار عالي في العمل على عكس 10% ترى عكس ذلك وهذا يحمل دلالات على أن الموظف بهذه المؤسسة يشعر بنوع من الرضا الوظيفي لأنه حقق ذاته على حد تعبير ماسلو من خلال سلم الحاجات فانعدام دوران العمل سوءًا الخارجي أو الداخلي يعتبر بوضوح على حالة الإنسجام والاستقرار الداخلي للموظف وهو شرط أساسي وحاسم في تحقيق المؤسسة لأهدافها وبالتالي الفاعلية المرجوة. أما تفسير عدم الموافقة التي كانت 10% فهي تفسر لعدم بلوغ هؤلاء الأفراد لطموحاتهم المرجوة كالطموح إلى مراكز قيادة بالمؤسسة وهي ربما غير متاحة أو الاستفادة من ترقية وظيفية عالية أو عدم تحقيقهم لما يعرف بالإنجاز الذي لم يتمكنوا من بلوغه إلا أن هذه النسبة تبقى محددة وغير مؤثرة لأنها لا تتجاوز 10%.

6.7. - العبارة: احترام القوانين واللوائح التنظيمية للمؤسسة

المجموع	النسبة	تكرار	الإجابة
63,30%	63,30%	19	موافق بشدة
26,70%	26,70%	08	موافق
10%	10%	03	محايد
100%	100%	30	المجموع

تشير احصاءات الجدول أو بياناته أن هناك التزام مطلق من قبل الموظفين بالقوانين والإجراءات التنظيمية المعمول بها تسير الأعمال وإدارتها بكل فاعلية، فالقوانين واللوائح التنظيمية للمنظمة والمحدودة للواجبات يأتي تطبيقها واحترامها كعامل هام وحاسم في النجاح في بلوغ الأهداف التنظيمية وأي اختلال أو عدم احترام لها ينعكس سلبا على الأداء وتحقيق الأهداف الموظف والمسؤول يحاول دائما التقيد بالنظم و القوانين المسيرة للتنظيم حتى وإن كانت جامدة أحيانا إلا أننا وحسب قراءة سوسيولوجية لمضامين بعض العبارات نرى أن الموظف يشعر بنوع من المرونة الإدارية من قبل المسؤولين لبح جمود الهيكل التنظيمي وبعض القوانين، فالقيادة من خلال رؤيتها الاستراتيجية تعرف ما يمكن أن تخلفه ظاهرة الجمود البيروقراطي للقوانين و ما لها من انعكاس سلبي على الموظف في تحقيق الأهداف التنظيمية.

6.7. - العبارة: حلول المشكلات في العمل بكل جدية

المجموع	النسبة	تكرار	الإجابة
60%	60%	18	موافق بشدة
20%	20%	06	موافق
06,70%	06,70%	02	محايد
10%	10%	03	غير موافق
03,30%	03,30%	01	غير موافق بشدة
100%	100%	30	المجموع

تشير بيانات الجدول أن 80% من عينة الدراسة موافقة أو تعمل على حل المشكلات التي تعترضها في العمل بكل جدية وهذا راجع من التحلي بروح المسؤولية في العمل من جهة ولثقة التي يمنحها المسؤولين للموظفين لحل المشكلات الطارئة والعاجلة بالتعامل معها وفق ما لدى الموظف من خبرة وتجربة تمكنه من حلحلة المشكلات وهذا لقيمة الوقت كي لا تتراكم الأعمال وتتأجل فيتفقم الأمر على الموظف والمسؤول. فروح المسؤولية والتفاني والإخلاص الذي يبديه الموظف تجاه عمله ومؤسسته والتزامه المهني تجاه المتعاملين الخارجيين يجبر

الموظف للعمل على حل مشكلات العمل وفق ما يمليه الضمير المهني إضافة أن المسؤول يثمن ويكافئ جهد الموظف خاصة المبدع الذي يجتهد في حل تلك القضايا الشائكة والمعقدة.

7.7 - العبارة: أسعى لزيادة وقت العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكل جدي

المجموع	النسبة	تكرار	الإجابة
60%	60%	18	موافق بشدة
20%	20%	06	موافق
16,70%	16,70%	05	غير موافق
03,10%	03,10%	01	غير موافق بشدة
100%	100%	30	المجموع

تشير بيانات الجدول أن 80% من عينة الدراسة ليس لديها مشكلة في تمديد وقت العمل لفترات أطول عند حاجة المؤسسة لذلك خاصة في الحالات المستعجلة التي تدخل ضمن محددات تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة فالموظف يملك من الوعي والالتزام المهني ما يجعل منه مندمج مع أهداف ومشروع المؤسسة حتى وإن استلزم الأمر تخصيص جزء من وقته الخاص والعائلي لفائدة خدمة المؤسسة فهو يعلم يقينا أن المؤسسة وأهدافها جزء من أهدافه فالكثير من الموظفين مندمجين ثقافيا وهوياتيا مع مؤسستهم ويهتمهم بشكل مباشر تطويرها وتنميتها على كل الأصعدة لذلك نجدهم حرسين على تحقيق أهدافها لأن هذا الأمر تكاملي مع مصلحتهم فنجاح وتطور المؤسسة ينعكس عليهم بشكل مباشر ايجابيا.

8.7 - العبارة: للحوافز التي اتلقاها دور ايجابي في استقرار المؤسسة

المجموع	النسبة	تكرار	الإجابة
43,30%	43,30%	13	موافق بشدة
26,70%	26,70%	08	موافق
06,70%	06,70%	02	محايد
16,70%	16,70%	05	معارض
06,70%	06,70%	02	معارض بشدة
100%	100%	30	المجموع

تشير بيانات الجدول أن هناك اقناع واضح من قبل الموظفين في دور الحوافز المادي في البقاء والإستقرار بالمؤسسة حيث نجد أن 70,00% يرون ذلك على عكس 23,40% غير مقتنعون بنظام الحوافز وهذا ما تؤكد عليه جل النظريات خاصة الكلاسيكية في دور الأجر والحوافز المادية في دفع الموظف نحو بذل جهد وفي دورها في استقراره بالمؤسسة، فالأجر والحوافز تعتمد دعامة أساسية في جذب الموارد البشرية أو استمراريتها وباستقرارها بالمؤسسة

وذلك لأمرين الأول هو ارتفاع الأسعار الذي يتقل كاهل الموظف نتيجة التضخم والأمر الثاني شبح البطالة التي يعاني منها الخريجون الجامعيين فالظفر بفرصة عمل أصبح مطلب الكل إضافة إلى المراجعة المستمرة لأنظمة الأجور من قبل الحكومة في الآونة الأخيرة الأمر الذي طمئن الموظفين وأشعرهم بنوع من الرضا وإن كان غير تام.

9.7. العبارة: أستخدم وأسخر وسائلتي الخاصة كالسيارة لخدمة المؤسسة

المجموع	النسبة	تكرار	الإجابة
33,30%	33,30%	10	موافق بشدة
23,30%	23,30%	07	موافق
20%	20%	06	محايد
16,70%	16,70%	05	غير موافق
06,70%	06,70%	02	غير موافق بشدة
100%	100%	30	المجموع

تبين بيانات الجدول أن هناك أكثر من 56% من عينة الدراسة لا يوجد لديها مشاكل في تسخير واستعمال وسائله الخاصة في خدمة المؤسسة على عكس 23% ترى عكس ذلك وهذه النسبة تعد معبرة بوضوح على أن الكثير من الموظفين يتمتعون بحس واعي وعندهم ولاء للمؤسسة فلا مانع لديهم في استخدام الوسائل الخاصة لخدمة مصلحة المؤسسة وهو ما يعكس روح الانتماء الذي يعبر على ثقافة اندماجية للموظف نابعة في اكساب هوية مهنية أسهمت في ترسيخ هذه القيم التي تنقص الكثير من الموظفين في مختلف المؤسسات خاصة ذات الطابع العمومي.

10.7. العبارة: أحاول دائما عدم التغيب عن العمل إلا في أوقات الضرورية

المجموع	النسبة	تكرار	الإجابة
43,30%	43,30%	13	موافق بشدة
33,30%	33,30%	10	موافق
03,30%	03,30%	01	محايد
13,30%	13,30%	04	غير موافق
06,70%	06,70%	03	غير موافق بشدة
100%	100%	30	المجموع

تبين بيانات الجدول أن أغلب أفراد العينة 76,60% لديهم اقتناع بعدم التغيب إلا للضرورة الملحة وهذا يفسر بعدة دلالات موضوعية أهمها:

– أن هناك التزام شخصي من قبل الموظفين نابع من ضمير مهني يجعل الموظف مواظب على العمل وذلك لاندماجه التام مع الطابق المكون للقسم الذي يعمل به.

– أن القيادة تفرض منطقها من خلال عدالة التقييم فتكرار التغيب وعدم الالتزام بمواقيت العمل يكلف الموظف حسامات وخصمات على الراتب كما أن عدم الانضباط قد يؤجل الترقية المهنية في الرتب والمناصب وهذا الحرمان يجعل الموظف ملتزم بالانضباط العالي الذي يحافظ على وتيرة العمل.

– هناك تطبيق صارم للقواعد واللوائح التنظيمية التي تحول دون تسبب في العمل فتكرار الغياب بعدم وجود رادع يخلق تسبب عام وهو ما يجبر القيادة على تطبيق نوع من الردع كنوع من أنماط التحفيزي السلبي ألا هو العقوبة.

11.7. العبارة: أقدم مصلحة المؤسسة على مصلحتي الشخصية

المجموع	النسبة	تكرار	الإجابة
40%	40%	12	موافق بشدة
26,70%	26,70%	08	موافق
10%	10%	03	محايد
16,70%	16,70%	05	غير موافق
06,70%	06,70%	02	غير موافق بشدة
100%	100%	30	المجموع

تشير بيانات الجدول أن 66,70% يرون أن هناك تقديم لمصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية على عكس 23,40% وهذا يدل على أن هذه القناعة نابعة من أمر مهم ألا وهو العقد المعنوي بين الموظف و المؤسسة فالكثير من الموظفين يدركون قيمة العمل بهذه المؤسسة ويعترفون بفضل هذه المؤسسة عليهم ويدركون أن هناك واجب للالتزام بمضامين عقد العمل الذي يربطهم بالمؤسسة وإن كان معنويا فتغليب المصلحة العامة للمؤسسة حتما ينعكس على روح المعنوية للموظف وحتى المادي لأن هذا يدخل ضمن مضامين تحقيق الأهداف الجماعية وتحقيق الأهداف يرجع بالفائدة المباشرة على الموظف من الناحية المادية والمعنوية من خلال شعور الموظف بمسؤوليته نحو مؤسسته ومجتمعه.

12.7. العبارة: أحترم قرارات المسؤولين المباشرين في العمل

الإجابة	تكرار	النسبة	المجموع
موافق بشدة	14	%46,70	%46,70
موافق	07	%23,30	%23,30
محايد	02	%06,70	%06,70
غير موافق	02	%06,30	%06,30
غير موافق بشدة	05	%16,70	%16,70
المجموع	30	%100	%100

تشير بيانات الجدول أن هناك اقتناع مطلق مقداره 70% من أفراد العينة يقرون بالاحترام والتقدير لقرارات المسؤولين المباشرين عليهم وهذا يدل على أن القرار الإداري المتخذ لا يكسب القبول هذا إلا من كونه.

– القرار نابع من الواقع الفعلي للمشكلات والقضايا التي تخص المؤسسة ومصيرها أي تتعلق بتحقيق الأهداف الفعلية.

– أن القرارات الإدارية المتخذة مدروسة بعناية من قبل مختصين أكفاء وذو إطلاع واسع وشامل.

– أن القرارات المصيرية تتخذ بعد مشاورة موسعة مع مختلف الفاعلين بالمؤسسة سواءً موظفين أو مسؤولين أو شركاء اجتماعيون.

– أن هناك تشاركية في القرار إداري تمنحه مصداقية عالية بين مختلف الموظفين.

13.7. العبارة: أثق في زملائي في العمل

الإجابة	تكرار	النسبة	المجموع
موافق بشدة	18	%56	%56
موافق	08	%25,00	%25,00
محايد	03	%09,40	%09,40
غير موافق بشدة	01	%03,30	%03,30
المجموع	30	%100	%100

تبين بيانات الجول أن 81% من عينة الدراسة تجد ثقة متبادلة بين الموظفين في تعاملاتهم الإدارية وهذا يكس طبيعة العلاقات الإنسانية و الاجتماعية بين مختلف الفئات السوسيو مهنية وما يدل على القضية أكثر هو عبارة المتعلقة بدوران العمل التي يكاد تنعدم وهذا نابع من الثقة والالتزام المتبادل في العلاقات التي تمتد إلى خارج المؤسسة عبر التنظيم الغير

رسمي اضافة إلى روح الفريق الذي تتصف به هذه المؤسسة خاصة مع درجة المشاورة والتشاركية العالية بين الموظفين و المسؤولين.

المبحث الثامن: النتائج العامة للدراسة

نستنج من خلال تحليل الاستبانة الخاصة بدراسة قياس العلاقة بين التشاركية والانتماء التنظيمي أن:

- هناك تشاركية واضحة بين الموظفين و القيادة الادارية بحسب المستوى الوظيفي حيث نجد على سبيل المثال تشاركية الموظفين في قضايا العمل هناك اقتناع بنسبة 66% من الموظفين تقر بوجود مشاركة في عملية اتخاذ القرار الاداري خاصة أن هذه الفئة السوسيو مهنية لها خبرة و دراية بالعمل و حيثياته و مشكلاته تجبر القيادة للرجوع اليها لحلحت تلك المشكلات بالتوافق مع أصحاب الخبرة العملية، و ما يعزز من التشاركية هو تشجع القيادة الإدارية على تبني الأساليب المقترحة من قبل الموظفين مع محاول تجسيدها على أرض الواقع وذلك بحسب ما تبنيه الإحصاءات حيث أن أكثر من 83,30% من مجموع العينة تبني وتجسد للمقترحات والأساليب المقترحة في العمل خاصة وأن هذه الأساليب والمقترحات تأتي من متخصصين .
- هناك اقتناع مطلق بوجود مشاركة في بناء وصياغة الأهداف التنظيمية والغايات العامة و لو عن طريق الاقتراح و ابداء الآراء الجيدة، حيث يدل على ذلك نسبة الموافقة بشدة 64% الموافقة 12% أي ما مجموعه 75% من عينة الدراسة وهي نسبة عالية.
- هذه المؤشرات من خلال النسبة المرتفعة للموافقة تشير أن القيادة الادارية مقتنعة بالنمط القيادي الديمقراطي التشاركي و التشاوري الذي تشير اليه الدراسات الحديثة على غرار المقاربة النظرية لرنسيس ليكارت و الذي يري أن أنجع الأساليب التي تتطابق مع المؤسسات ذات الكفاءات العالية و المتخصصة مثل هذه المؤسسة.
- ما يدعم أيضا الشعور العالي بالانتماء هو ما يشير اليه تحليل العبارات المتعلقة بالمتغير الثاني المتعلق بدرجة التفويض للسلطة حيث نجد:

- هناك إقناع مطلق بوجود تفويض في السلطة والقرار للموظفين الأكفاء داخل هذا التنظيم فمن خلال الاحصاءات نجد 80% مقتنعون بوجود تفويض للصلاحيات في حين 6,70% عكس ذلك وهذا يدل أن المؤسسة تمتلك قيادة تشاركية بالفعل تعرف قيمة الكفاءة المشكلة للتركيبية البشرية لديها ، اضافة الى قيمة التفويض في تحقيق الانتماء الوظيفي فالتفويض هو تمكين على أساس الثقة المتبادلة بين المسؤول و الموظف مما يعزز الولاء للتنظيم.

-اقتناع القيادة الادارية أن القضاء على الجمود التنظيمي لا يتأتى الا من خلال وجود تفويض إداري يقضي على المركزية المفرطة التي تؤدي الى الجمود السلبي من جهة و تحقق مرونة كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية و في نفس الوقت تحقق ما يصطلح عليه بحفز الموظف من الناحية المعنوية و المادية و هو ما يحقق ولاء أكبر للموظف يسهم بصفة مباشرة في تحقيق درجة عالية من الاستقرار الوظيفي و يعبر بوضوح على الشعور العالي بالانتماء الوظيفي لهذه المؤسسة.

-يمكن تفسير درجة الانتماء الوظيفي لموظفي هذه المؤسسة بعوامل أخرى عدا المشاركة في القرار الاداري و درجة التفويض المقبولة و التي تعبر على تحليل للمقاربة النظرية التي اعتمدها من خلال نتائج دراسة الهاوثرون لإلتون مايو و زملائه بتنوع الحوافز المادية و المعنوية مع وجود لروح الفريق المتمثل في نوعية الزمالة في العمل اضافة الى وجود فرص في الترقية و التقدم الوظيفي و التي تعد عوامل هامة تحقق الانتماء الوظيفي أيضا للموظف في العمل.

من الناجية المنهجية يمكن لنا مقارنة ما توصلنا إليه من نتائج مع ما اعتمده من دراسات سابقة حيث :

-هناك شبه تطابق في نتائج هذه الدراسة و الدراسة السابقة للأستاذ معمر محمد الذي أجريت في مستشفى الصداقة الجزائري الكوبي لطب العيون حيث بينت الدراستين أهمية المشاركة في اتخاذ القرار الاداري بالنسبة للموظفين من الناحية الاجتماعية فهي عامل حفز تشعر الموظف

بأهميته من جهة كما تعد عامل لإثارة الدافعية للعمل خاصة إذا كان الموظف مشارك في صياغة الأهداف التنظيمية فهو بالضرورة يسعى بكل الوسائل لتتبع تحقيق تلك الأهداف و بالتالي فهذه العوامل اذا حسن للإدارة أو بالأحرى القيادة الاستثمار فيها عملت على تعزيز الانتماء الوظيفي و قضت على كل مظاهر دوران العمل الداخلي و الخارجي.

-هناك اختلاف واضح بين نتائج دراستنا و دراسة الأستاذ محدي عبد القادر خاصة ما تعلق بنتائج الفرضية الرابعة و الخامسة أن الانتماء يتحدد حسب نتائج دراسته بأسلوب بالاتصال المباشر و التفويض المباشر و المطلق بالدرجة الأولى و هو أمر تختلف معه نتائج دراستنا خاصة في أسلوب الاتصال الدائم و المباشر الذي يصعب على القيادة تطبيقه باستمرار لذلك تحاول الاعتماد على التفويض و التمكين لرؤساء الأقسام و المكاتب للقضاء على المركزية المطلقة خاصة مع تحديث أساليب و أنماط الاتصال المختلفة.

التوصيات و المقترحات:

- توسيع دائرة التمكين و التفويض التدريجي بعد توفير التكوين التخصصي في اتخاذ القرار الاداري وفق الأساليب العلمية عبر برامج تكوينية داخلية و خارجية.

-تبنى الأفكار و المقترحات الابداعية للموظف و دراسة جدواها بالنسبة للمؤسسة خاصة إذا كانت تتوافق و الأهداف التنظيمية فتبنيها و تجسيدها هو عامل حفز و تمكين للموظف ينعكس بشكل مباشر على الانتماء و الولاء في نفس الوقت.

-توسيع دائرة المشاركة في القرار الاداري عبر الاجتماعات الادارية الموسعة التي تدخل في معالجة المشكلات و الاختلالات و تمنح الفرصة للاستشارة و المشاركة عبر ابداء المقترحات و عرض الاستشارات لدراستها و من ثم امكانية تبنيها.

-تنويع التحفيز الاداري لتحقيق الرضا الوظيفي من خلال التحفيز المادي و المعنوي و حتى الحفز السلبي في حالات معينة و ذلك لتحقيق الأهداف المسطرة وفق البرامج و الخطط خلال الفترات المسطرة لذلك.

الخاتمة

الخاتمة:

إن المنتبغ لموضع القيادة عبر الفكر التنظيمي يدرك أهمية القيادة الادارية في السلوك التنظيمي فالقيادة الادارية هي عملية تأثير مباشرة للقائد عبر مجموعة أبعاد مختلفة أثبتت التجارب و الدراسات الميدانية ذلك خاصة مساهمة المدرسة السلوكية بعد ثلاثينيات القرن العشرين في تطوير الفكر الإداري من خلال التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد داخل التنظيمات، مؤكدة على دور القائد في دفع المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المشتركة عبر ما يملكه من سلطة قانونية أو تشريعية و عبر مهارات سلوكية و وجدانية متمثلة في القدرة على التواصل و التفاعل الايجابي و القدرة على اقناع المرؤوسين و احتوائهم توجيهه بما يخدم مصلحة المنظمة و الأفراد عبر مكنيزمات فاعلة سواء أنظمة الحوافز المتمثلة في المكافآت أو العلاوات أو المشاركة و الترقية أو حتى أنظمة التحفيز السلبية كالتهديد أو تسليط العقوبات مراعيًا في ذلك العدالة و المساواة بين جميع الفئات السوسيو مهنية في المنظمة.

وحتما يبقى الموظف بطبيعته مدفوع دائم نحو تحقيق الذات و الانجاز لذلك يحاول القائد الذكي تفعيل مبدأ التشاركية بين القادة والعاملين كأرقى صور التحفيز و الدعم خاصة بالنسبة لفئات الطموحة و المبدعة و الكفاءة كنوع من التشجيع للموظفين على التعاون والتواصل والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الجماعة، وقد حظي هذا التوجه باهتمام متزايد بسبب انخفاض الإنتاجية في العديد من المنظمات، إضافة إلى نجاح النموذج التشاركي القائم على العمل الجماعي والمشاركة في الإدارة و اتخاذ القرار، ولعل هذا الاهتمام الذي توليه القيادة التشاركية لقيمة الفرد داخل المنظمة يُعد من أهم العوامل التي تسهم في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين، إذ يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام نتيجة مشاركتهم الفاعلة في مختلف جوانب العمل، ويؤدي هذا التفاعل الإيجابي القائم على التعاون والثقة المتبادلة إلى

تتمية مشاعر المحبة والولاء تجاه المؤسسة، مما ينعكس في صورة انتماء تنظيمي قوي يجعل العاملين أكثر اعتزازاً بمؤسستهم وحرصاً على تحقيق أهدافها.

قائمة

المراجع

المراجع

الكتب العلمية:

- المهندس، عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري،2005 عمان، الأردن.
- إبراهيم محمد محمد: المدير و الاتجاهات الإدارية الحديثة مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- ابن منصور، لسان العرب ، دار صادر، بيروت، 2000.
- التحرير انطوان نعمة، عصام مدور و آخرون، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، لبنان، دار المشرق،2008.
- مجموع هاشم: سيكولوجية الإدارة، دار الشروق، جدة.
- الحرارشة محمد، الهيئي صلاح الدين: أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصال الأردنية، الجامعة الأردنية.
- الحربي قاسم عائل،القيادة التربوية الحديثة،الجنادرية للنشر و التوزيع، الاردن.
- الحريري رافدة عمر، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة ، للنشر و التوزيع، عمان،2011.
- حسان حسن، و العجمي محمد: الإدارة التربوية، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- حسان حسن، العجمي محمد، الادارة التربوية ،ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، 2010.
- خطير كاظم، حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب و الكفاءة البشرية، زمزم ناشرون و موزعون الأردن،2013 .
- سلمى علي محمد، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1987، مصر.
- شهرزاد محمد شهاب موسى ،القدرة على اتخاذ القرار ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، طبعة 1 ، عمان، 2010 .
- شوقي طريف:السلوك القيادي و فعالية الإدارة، مكتبة غريب،القاهرة،مصر، 1992.

- طارق عبد الحميد البدرى: تطبيقات و مفاهيم في إدارة الإشراف التربوي، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001 .
- طارق عبد الرحمن، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر.
- عابدين محمد عبد القادر، الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2001.
- عساف عبد المعطي: السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- الغامدي عبد الله عبد الواحد، القيادة الإدارية، ط2، دار الكفاح للنشر و التوزيع، الرياض، 2009 .
- كلاله ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للطباعة و النشر، عمان، 1997.
- كنعان نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 1992.
- ماكسويل ج، قائد ال 360 درجة ، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير الرياض 2011 .
- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان ،الأردن، 2011.
- مصطفى صلاح عبد الحميد، عمر فدوى، مقدمة في الإدارة و التخطيط التربوي، مكتبة الرشد، الرياض، 2007.
- المغربي، كامل: السلوك التنظيمي : المفاهيم و الأسس و السلوك الإنساني و التنظيمي، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان.
- النمر سعود بن محمد، و آخرون، الإدارة العامة الأسس و الوظائف، مطابع الفرزدق الرياض، 1997.
- هاشم زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
- الهامي عبد العزيز إمام محجوب، الانتماء للأسرة و علاقته بأساليب التنشئة الاجتماعية، القاهرة، جامعة عين شمس، 1987.
- ياغي محمد عبد الفتاح، درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي، الأردن، عمان، 1996.

رسائل الدكتوراه و الماجستير:

- محمد معمري، دور القيادة الإدارية التشاركية في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية لمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر - كوبا الجلفة، ص106
- الرفاعي محمد حسين، الإدارة بالمشاركة و أثرها على العاملين و الإدارة، رسالة غير منشورة دكتوراه
- سامية لطفي، العلاقة بين الاغتراب و مفهوم الذات لدى مكفوفين ، رسالة ماجستير، القاهرة ، جامعة عين شمس للدراسات العليا للطفولة.
- السهلي مبارك بطحان، المشاركة في اتخاذ القرار و أثرها على الحد من مقاومة التغيير، رسالة ماجستير، غ م ، جامعة الملك سعود الرياض، 2006.
- عسكر عبد العزيز محمد، القيادة التشاركية و علاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2012.
- لاحق حليلة يحيى، درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في منطقة عسير، السعودية.
- مخلافي أمل محمد، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية و الخاصة في مدينة صنعاء من وجهة المعلمين و علاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات، الأردن، 2008.

المجلات و المقالات:

- عادل عبد الله محمد: سيكولوجية الموهبة، دار الرشاد للنشر.
- شوقي محمد الصياح وآخرون، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقتهم بالولاء التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 2010.
- العاصمي محمد: العمالة التنظيمية وأثرها في تعزيز الولاء المؤسسي ، مجلة العلوم الإدارية، و الاقتصادية، المجلد 4 ، العدد اثنان .
- فراخ خالدي، صورية زاوي، امال مهاوة، دور الانتماء التنظيمي في تعزيز السلوك المواطنة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 7، سنة 2021.

الملحق الاحصائي 02 لتحليل الحزم الاجتماعية و الاحصائية

GET

```
FILE='C:\Users\dell\Desktop\مازوزي_الحاج_مذكرة_المشاركة_والانتماء_20261.sav'.
```

Avertissement n° 67. Nom de la commande : GET FILE

Le document est déjà en cours d'utilisation par un autre utilisateur ou processus. Si vous apportez des modifications au document, elle pourraient remplacer des modifications apportées par d'autres utilisateurs ou ceux-ci pourraient écraser les vôtres.

Fichier C:\Users\dell\Desktop\مازوزي_الحاج_1.sav ouvert

```
DATASET NAME Jeu_de_données5 WINDOW=FRONT.
```

```
RELIABILITY
```

```
/VARIABLES=14ص 13ص 12ص 11ص 10ص 9ص 8ص 7ص 6ص 5ص 4ص 3ص 2ص 1ص 7ع 6ع 5ع 4ع 3ع 2ع 1ع 9س 8س 7س 6س 5س 4س 3س 2س 1س
```

```
/SCALE('المقياس عبارة اتساق و ثبات') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		14-MAY-2026 09:59:16
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\dell\Desktop\مازوزي_الحاج_1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données5
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail		32
Gestion des valeurs manquantes	Entrée de la matrice	C:\Users\del\\Desktop\مزوزي\1.sav	
	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
Syntaxe	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.	
		RELIABILITY /VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 ص3 ص2 ص1 ع7 ع6 ع5 ع4 ع3 ع2 ع1 ع9 ع8 ص12 ص11 ص10 ص9 ص8 ص7 ص6 ص5 ص4 ص13 ص14 /SCALE('المقياس عبارة اتساق و ثبات') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,00
	Temps écoulé		00:00:00,00

[Jeu_de_données5]

Echelle : المقياس عبارة اتساق و ثبات

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	93,8
	Exclue ^a	2	6,3
	Total	32	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,686	30

RELIABILITY

```

/VARIABLES=متغير1متغير2متغير3
/SCALE('للمتغيرات المقياس عبارة اتساق و ثبات') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		14-MAY-2026 10:00:15
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\dell\Desktop\الحاج مزوزي_1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données5
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	32
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Syntaxe	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure. RELIABILITY /VARIABLES=متغير1 متغير2 متغير3 /SCALE('المتغيرات المقياس عبارة اتساق و ثبات') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

Echelle : للمتغيرات المقياس عبارة اتساق و ثبات

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	93,8
Exclue ^a	2	6,3
Total	32	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,741	3

DESCRIPTIVES VARIABLES=النوع الخبرة الوظيفية النوع 1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 1ع 2ع 3ع 4ع 5ع 6ع 7ع 1ص 2ص 3ص 4ص 5ص 6ص 7ص 8ص 9ص 10ص 11ص 12ص
1متغير 15ص 14ص 13ص
/STATISTICS=MEAN STDDEV VARIANCE MIN MAX SEMEAN.

Descriptives

Remarques		
Sortie obtenue		14-MAY-2026 10:01:19
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\del\\Desktop\الحاج مزوزي_1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données5
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	32
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=الوظيفة النوع 8 س 7 س 6 س 5 س 4 س 3 س 2 س 1 س الوضعية الخبرة 4 ص 3 ص 2 ص 1 ص 7 ع 6 ع 5 ع 4 ع 3 ع 2 ع 1 ع 9 س 13 ص 12 ص 11 ص 10 ص 9 ص 8 ص 7 ص 6 ص 5 ص 1 متغير 15 ص 14 ص /STATISTICS=MEAN STDDEV VARIANCE MIN MAX SEMEAN.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type	Variance
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Statistiques
النوع	30	1,00	2,00	1,8000	,07428	,40684	,166
الوظيفة	30	1,00	10,00	5,4000	,46634	2,55424	6,524
المهنية الخبرة	30	1,00	3,00	1,9333	,14331	,78492	,616
المهنية الوضعية	30	1,00	2,00	1,9667	,03333	,18257	,033
للموظفين الادارة من الصادرة القرارات دعم	30	3,00	5,00	4,5333	,13333	,73030	,533
الموظفين جميع مشاركة على الادارة تعتمد العمل قضايا في	30	1,00	5,00	3,6667	,24132	1,32179	1,747
صياغة في الموظفين الادارية القيادة تشارك التنظيمية الأهداف	30	3,00	5,00	4,4667	,14958	,81931	,671
بين التعاون روح الادارية القيادة تشجع الموظفين	30	2,00	5,00	4,0667	,21937	1,20153	1,444
مسؤولين نقابة الموظفين جميع يشارك المسطرة الأهداف تحقيق في موظفين	30	1,00	5,00	3,3333	,30070	1,64701	2,713
و الآراء بتقديم في الادارية القيادة تسمح ديمقراطية و شفافية بكل المقترحات	30	4,00	5,00	4,6000	,09097	,49827	,248
الاقتراحات و الأسلوب الادارية القيادة تشجع ميدانيا تجسدها و الموظفين قبل من الجيدة	30	2,00	5,00	4,1333	,14958	,81931	,671
لبعض صلاحياته من بعضا القائد يفوض الأكفاء الموظفين	30	2,00	5,00	4,2667	,17243	,94443	,892
الى الرجوع دون الطارئة المشكلات حل يتم الموظفين قبل من العليا خاصة القيادة	30	1,00	5,00	3,8667	,23358	1,27937	1,637
المتخصصين تكوين توفير عبر الموظفين القيادة تشجع القرارات اتخاذ عملية في متخصص	30	2,00	5,00	4,1667	,15225	,83391	,695
و التواصل في عالية مرونة القيادة تبدى انماط مختلف الفاعلين مع التنسيق	30	3,00	5,00	4,2000	,10057	,55086	,303
المعروفة الاتصال لوحة في الموظف بهم بما يتعلق ما كل ينشر البريد عبر أو المؤسسة داخل الاعلانات	30	1,00	5,00	4,3000	,19268	1,05536	1,114
للموظف المهني الأفكار مع ايجابية تجاوب المسؤولين لدى يشجعونها حيث للموظفين الجديدة و الابداعية	30	2,00	5,00	4,0000	,18570	1,01710	1,034
يؤمنونها و							

للموظفين المسؤول ممن النازل الاتصال	30	2,00	5,00	3,9667	,21163	1,15917	1,344
هادف و مرن و سلس							
و الموظفين بين المتبادلة بالثقة تشعر	30	1,00	5,00	4,3000	,19268	1,05536	1,114
المؤسسة في المسؤولين							
لثقتهم مرن رقابي أسلوب المسؤولين يتبنى	30	2,00	5,00	4,0000	,18570	1,01710	1,034
موظفيهم مع المتبادلة							
أبذل لذلك المنظمة أهداف لتحقيق أسعى	30	3,00	5,00	4,5333	,11480	,62881	,395
جهدي قصارى							
بها أعمل التي للمؤسستي بالانتماء أشعر	30	2,00	5,00	4,2667	,17243	,94443	,892
لكل مؤسستي على ايجابي انطباع أعطي	30	1,00	5,00	3,7333	,27930	1,52978	2,340
رفاقي							
هذه في منصبي عن التخلي في افكر لا	30	2,00	5,00	4,3000	,17387	,95231	,907
المؤسسة							
للمؤسسة التنظيمية اللوائح و القوانين أحترم	30	3,00	5,00	4,5333	,12441	,68145	,464
تصادفني التي للمشكلات حلول ايجاد أحاول	30	1,00	5,00	4,2333	,21272	1,16511	1,357
جدية بكل العمل في							
في المؤسسة صورة لتحسين بايجابية أشرك	30	3,00	5,00	4,7667	,09202	,50401	,254
الخارج							
تحقيق أجل من العمل وقت لزيادة أسعى	30	1,00	5,00	4,1667	,23036	1,26173	1,592
جدية بكل المؤسسة أهداف							
في ايجابي دور أتلقاها التي للحوافز	30	1,00	5,00	3,8333	,24487	1,34121	1,799
لأنها المؤسسة هذه في بقائي و استقرار							
مشجعة							
كالسيارة الخاصة وسائل أسخر و أستخدم	30	1,00	5,00	3,6000	,23781	1,30252	1,697
المؤسسة لمصلحة خدمة							
المصلحة على المؤسسة مصلحة أقدم	30	1,00	5,00	3,7667	,24299	1,33089	1,771
الأحيان من كثيرا في الشخصية							
في إلا العمل عن التغيب عدم دنما أحاول	30	1,00	5,00	3,9333	,23456	1,28475	1,651
الضرورية الأوقات							
المسؤوليين و الموظفين بين متبادلة ثقة هناك	30	3,00	5,00	4,6333	,10152	,55605	,309
عليه المباشرين							
في عليا المباشر المسؤول قرارات أحترم	30	1,00	5,00	3,7667	,27827	1,52414	2,323
العمل							
العمل في زملائي في أثق	30	1,00	5,00	4,4000	,17019	,93218	,869
الاداري القرار في المشاركة	30	2,78	4,89	4,1037	,09379	,51370	,264
N valide (liste)	30						

FREQUENCIES VARIABLES=النوع الخبرة الوظيفية النوع 1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س ع1 ع2 ع3 ع4 ع5 ع6 ع7 ع1ص 2ص 3ص 4ص 5ص 6ص 7ص 8ص 9ص 10ص 11ص 12ص 13ص 14ص 15ص
 /STATISTICS=STDDEV VARIANCE SEMEAN MEAN MEDIAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		14-MAY-2026 10:02:36
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\dell\Desktop\مزوزي_الحاج_1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données5
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	32
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=الوظيفة النوع س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 ص1 ص2 ص3 ص4 ص5 ص6 ص7 ص8 ص9 ص10 ص11 ص12 ص13 ص14 ص15 /STATISTICS=STDDEV VARIANCE SEMEAN MEAN MEDIAN /ORDER=ANALYSIS.		
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,02
	Temps écoulé		00:00:00,02

Table de fréquences

		النوع			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	انثى	6	18,8	20,0	20,0
	ذكر	24	75,0	80,0	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Manquant	Systeme	2	6,3		
Total		32	100,0		

		الوظيفة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 مستوى مهني عامل	2	6,3	6,7	6,7
	ادارة عون	4	12,5	13,3	20,0
	رئيسي اداري عون	2	6,3	6,7	26,7

مديرية كاتب	3	9,4	10,0	36,7
رئيسي مديرية كاتب	3	9,4	10,0	46,7
سامي تقني	4	12,5	13,3	60,0
متصرف مساعد	4	12,5	13,3	73,3
اداري متصرف	6	18,8	20,0	93,3
رئيسي متصرف	1	3,1	3,3	96,7
فرعي مدير	1	3,1	3,3	100,0
Total	30	93,8	100,0	
Manquant Systeme	2	6,3		
Total	32	100,0		

المهنية الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 10 من اقل	10	31,3	33,3	33,3
	سنة 20 الى 10 من	12	37,5	40,0	73,3
	سنة 20 من اكثر	8	25,0	26,7	100,0
Total		30	93,8	100,0	
Manquant Systeme		2	6,3		
Total		32	100,0		

المهنية الوضعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متعاقد	1	3,1	3,3	3,3
	مرسم	29	90,6	96,7	100,0
Total		30	93,8	100,0	
Manquant Systeme		2	6,3		
Total		32	100,0		

للموظفين الادارة من الصادرة القرارات دعم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	12,5	13,3	13,3
	موافق	6	18,8	20,0	33,3
	بشدة موافق	20	62,5	66,7	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Manquant	Système	2	6,3		
Total		32	100,0		

العمل قضايا في الموظفين جميع مشاركة على الادارة تعتمد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	6,3	6,7	6,7
	موافق غير	6	18,8	20,0	26,7
	محايد	2	6,3	6,7	33,3
	موافق	10	31,3	33,3	66,7
	بشدة موافق	10	31,3	33,3	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Manquant	Système	2	6,3		
Total		32	100,0		

التنظيمية الأهداف صياغة في الموظفين الادارية القيادة تشارك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	18,8	20,0	20,0
	موافق	4	12,5	13,3	33,3
	بشدة موافق	20	62,5	66,7	100,0
	Total	30	93,8	100,0	

Manquant	Système	2	6,3	
Total		32	100,0	

الموظفين بين التعاون روح الادارية القيادة تشجع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	6	18,8	20,0	20,0
	محايد	2	6,3	6,7	26,7
	موافق	6	18,8	20,0	46,7
	بشدة موافق	16	50,0	53,3	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Manquant	Système	2	6,3		
Total		32	100,0		

المسطرة الأهداف تحقيق في موظفين مسؤولين نقابة الموظفين جميع يشارك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	6	18,8	20,0	20,0
	موافق غير	6	18,8	20,0	40,0
	محايد	2	6,3	6,7	46,7
	موافق	4	12,5	13,3	60,0
	بشدة موافق	12	37,5	40,0	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Manquant	Système	2	6,3		
Total		32	100,0		

ديمقراطية و شفافية بكل المقترحات و الآراء بتقديم في الادارية القيادة تسمح

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	موافق	12	37,5	40,0	40,0
	بشدة موافق	18	56,3	60,0	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Manquant	Système	2	6,3		
Total		32	100,0		

ميدانيا تجسدها و الموظفين قبل من الجودة الاقتراحات و الأسلوب الادارية القيادة تشجع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	6,3	6,7	6,7
	محايد	2	6,3	6,7	13,3
	موافق	16	50,0	53,3	66,7
	بشدة موافق	10	31,3	33,3	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Manquant	Système	2	6,3		
Total		32	100,0		

الأكفاء الموظفين لبعض صلاحياته من بعضا القائد يفوض

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	6,3	6,7	6,7
	محايد	4	12,5	13,3	20,0
	موافق	8	25,0	26,7	46,7
	بشدة موافق	16	50,0	53,3	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Manquant	Système	2	6,3		
Total		32	100,0		

المتخصصين الموظفين قبل من العليا خاصة القيادة الى الرجوع دون الطارئة المشكلات حل يتم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	6,3	6,7	6,7
	موافق غير	4	12,5	13,3	20,0
	محايد	2	6,3	6,7	26,7
	موافق	10	31,3	33,3	60,0
	بشدة موافق	12	37,5	40,0	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Manquant	Système	2	6,3		
Total		32	100,0		

القرارات اتخاذ عملية في متخصص تكوين توفير عبر الموظفين القيادة تشجع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	3,1	3,3	3,3
	محايد	5	15,6	16,7	20,0
	موافق	12	37,5	40,0	60,0
	بشدة موافق	12	37,5	40,0	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Manquant	Système	2	6,3		
Total		32	100,0		

المعروفة الاتصال انماط مختلف الفاعلين غير مختلف مع التنسيق و التواصل في عالية مرونة القيادة تبدي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	6,3	6,7	6,7
	موافق	20	62,5	66,7	73,3
	بشدة موافق	8	25,0	26,7	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Manquant	Système	2	6,3		

Total	32	100,0		
-------	----	-------	--	--

للموظف المهني البريد عبر أو المؤسسة داخل الاعلانات لوحة في الموظف يهتم بما يتعلق ما كل ينشر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3,1	3,3	3,3
	موافق غير	2	6,3	6,7	10,0
	محايد	1	3,1	3,3	13,3
	موافق	9	28,1	30,0	43,3
	بشدة موافق	17	53,1	56,7	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Manquant	Système	2	6,3		
Total		32	100,0		

يشتمونها و يشجعونها حيث للموظفين الجديدة و الابداعية الأفكار مع ايجابي تجاوب المسؤولين لدى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	4	12,5	13,3	13,3
	محايد	3	9,4	10,0	23,3
	موافق	12	37,5	40,0	63,3
	بشدة موافق	11	34,4	36,7	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Manquant	Système	2	6,3		
Total		32	100,0		

هادف و مرن و سلس للموظفين المسؤول ممن النازل الاتصال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	6	18,8	20,0	20,0

	محاييد	2	6,3	6,7	26,7
	موافق	9	28,1	30,0	56,7
	بشدة موافق	13	40,6	43,3	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Manquant	Système	2	6,3		
Total		32	100,0		

المؤسسة في المسؤولين و الموظفين بين المتبادلة بالنقطة تشعير

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3,1	3,3	3,3
	موافق غير	2	6,3	6,7	10,0
	محاييد	1	3,1	3,3	13,3
	موافق	9	28,1	30,0	43,3
	بشدة موافق	17	53,1	56,7	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Manquant	Système	2	6,3		
Total		32	100,0		

موظفيهم مع المتبادلة لثقتهم مرن رقابي أسلوب المسؤولين يتبنى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	4	12,5	13,3	13,3
	محاييد	3	9,4	10,0	23,3
	موافق	12	37,5	40,0	63,3
	بشدة موافق	11	34,4	36,7	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Manquant	Système	2	6,3		
Total		32	100,0		

جهدي قصارى أبذل لذلك المنظمة أهداف لتحقيق أسعى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	6,3	6,7	6,7
	موافق	10	31,3	33,3	40,0
	بشدة موافق	18	56,3	60,0	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Manquant	Systeme	2	6,3		
Total		32	100,0		

بها أعمل التي للمؤسستي بالانتماء أشعر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	6,3	6,7	6,7
	محايد	4	12,5	13,3	20,0
	موافق	8	25,0	26,7	46,7
	بشدة موافق	16	50,0	53,3	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Manquant	Systeme	2	6,3		
Total		32	100,0		

رفاقي لكل مؤسستي على ايجابي انطباع أعطي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	5	15,6	16,7	16,7
	موافق غير	2	6,3	6,7	23,3
	محايد	3	9,4	10,0	33,3
	موافق	6	18,8	20,0	53,3
	بشدة موافق	14	43,8	46,7	100,0

Total	30	93,8	100,0
Manquant	2	6,3	
Total	32	100,0	

المؤسسة هذه في منصبى عن التخلي في افكر لا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	3	9,4	10,0	10,0
محاييد	1	3,1	3,3	13,3
موافق	10	31,3	33,3	46,7
بشدة موافق	16	50,0	53,3	100,0
Total	30	93,8	100,0	
Manquant	2	6,3		
Total	32	100,0		

للمؤسسة التنظيمية اللوائح و القوانين أحترم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محاييد	3	9,4	10,0	10,0
موافق	8	25,0	26,7	36,7
بشدة موافق	19	59,4	63,3	100,0
Total	30	93,8	100,0	
Manquant	2	6,3		
Total	32	100,0		

جدية بكل العمل في تصادقني التي للمشكلات حلول ايجاد أحاول

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	1	3,1	3,3	3,3

موافق غير	3	9,4	10,0	13,3
محايد	2	6,3	6,7	20,0
موافق	6	18,8	20,0	40,0
بشدة موافق	18	56,3	60,0	100,0
Total	30	93,8	100,0	
Manquant Système	2	6,3		
Total	32	100,0		

الخارج في المؤسسة صورة لتحسين بايجابية أشارك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	1	3,1	3,3	3,3
موافق	5	15,6	16,7	20,0
بشدة موافق	24	75,0	80,0	100,0
Total	30	93,8	100,0	
Manquant Système	2	6,3		
Total	32	100,0		

جدية بكل المؤسسة أهداف تحقيق أجل من العمل وقت لزيادة أسعى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	1	3,1	3,3	3,3
موافق غير	5	15,6	16,7	20,0
موافق	6	18,8	20,0	40,0
بشدة موافق	18	56,3	60,0	100,0
Total	30	93,8	100,0	
Manquant Système	2	6,3		
Total	32	100,0		

مشجعة لانها المؤسسة هذه في بقائي و استقراري في ايجابي دور أتلقاتها التي للحوافز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	6,3	6,7	6,7
	موافق غير	5	15,6	16,7	23,3
	محايد	2	6,3	6,7	30,0
	موافق	8	25,0	26,7	56,7
	بشدة موافق	13	40,6	43,3	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Manquant	Système	2	6,3		
Total		32	100,0		

المؤسسة لمصلحة خدمة كالسيارة الخاصة وسائلي أسخر و أستخدم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	6,3	6,7	6,7
	موافق غير	5	15,6	16,7	23,3
	محايد	6	18,8	20,0	43,3
	موافق	7	21,9	23,3	66,7
	بشدة موافق	10	31,3	33,3	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Manquant	Système	2	6,3		
Total		32	100,0		

الأحيان من كثيرا في الشخصية المصلحة على المؤسسة مصلحة أقدم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	6,3	6,7	6,7
	موافق غير	5	15,6	16,7	23,3
	محايد	3	9,4	10,0	33,3

	موافق	8	25,0	26,7	60,0
	بشدة موافق	12	37,5	40,0	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Manquant	Système	2	6,3		
Total		32	100,0		

الضرورية الأوقات في إلا العمل عن التغيب عدم دنما أحاول

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	6,3	6,7	6,7
	موافق غير	4	12,5	13,3	20,0
	محايد	1	3,1	3,3	23,3
	موافق	10	31,3	33,3	56,7
	بشدة موافق	13	40,6	43,3	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Manquant	Système	2	6,3		
Total		32	100,0		

عليه المباشرين المسؤولين و الموظفين بين متبادلة ثقة هناك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,1	3,3	3,3
	موافق	9	28,1	30,0	33,3
	بشدة موافق	20	62,5	66,7	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Manquant	Système	2	6,3		
Total		32	100,0		

العمل في عليا المباشرين المسؤولين قرارات احترام

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	5	15,6	16,7	16,7
	موافق غير	2	6,3	6,7	23,3
	محايد	2	6,3	6,7	30,0
	موافق	7	21,9	23,3	53,3
	بشدة موافق	14	43,8	46,7	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Manquant	Système	2	6,3		
Total		32	100,0		

العمل في زملائي في أتق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3,1	3,3	3,3
	محايد	3	9,4	10,0	13,3
	موافق	8	25,0	26,7	40,0
	بشدة موافق	18	56,3	60,0	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Manquant	Système	2	6,3		
Total		32	100,0		

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا
تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل

استمارة معلومات

يتعلق هذه الاستبيان بدراسة نقوم بها لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع فرع تنظيم و عمل

الموسومة ب: دور القيادة التشاركية في تعزيز الانتماء التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد

و أرجو منكم مساعدتي في ملأ هذه الاستمارة علما أن المعلومات مخصصة للبحث العلمي فقط و ستحاط

اجاباتكم بالسرية التامة .

الموسم الجامعي: 2025-2026

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

الوظيفة:

الخبرة المهنية:

الوضعية المهنية مرسم متعاقد

رقم	السؤال	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا
01	ادعم كل قرارات الصادرة من الإدارة في المؤسسة					
02	تعتمد الإدارة على مشاركة جميع العمال في قضايا العمل					
03	تشجع القيادة الإدارية روح التعاون بين العمال					
04	تشرك القيادة الإدارية العمال في أهداف المؤسسة					
05	يشارك جميع العمال (نقابة، مسؤولين) في تحقيق الأهداف المسطرة					
06	تسمح القيادة الإدارية بإعطاء الآراء بكل شفافية وديمقراطية					
07	تشجع الإدارة الأسلوب المقترحات الجيدة من قبل العمال و تجسيدها					
08	يفوض القائد بعض من صلاحياته لبعض المواطنين الأكفاء					
09	يتم حل المشكلات الطارئة دون الرجوع للمسؤول الأول خاصة من قبل المتخصصين					
10	يشجع المسؤول الأول الموظفين من خلال توفير تكوين في عملية اتخاذ القرار الإداري					
11	تبدي القيادة مرونة عالية في التواصل و التنسيق مع مختلف الموظفين (اتصال صاعد، نازل، بيني)					

					ينشر كل ما يتعلق بما يهم العامل في لوحة الإعلانات داخل المؤسسة	12
					لدى المسؤولين في العمل تجاوب مع الموظفين المبدعين و يثبتون أفكارهم بجدية	13
					الاتصال النازل(من المسؤول للعامل)يسير بطريقة سلسلة	14
					نشعر بالثقة المتبادلة بين الموظفين و المسؤولين في مؤسسة	15
					تبنى المسؤولين أسلوب رقابي مرن لثقتهم العالية في موظفيهم	16

غير موافق مطلقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الأسئلة	الرقم
					أسعى لتحقيق أهداف المنظمة لذلك ابذل قصارى جهدي	17
					اشعر بالانتماء لمؤسستي	18
					أعطي انطباع جيد عن مؤسستي لرفقائي	19
					لا أفكر في التخلي عن منصبتي في هذه المؤسسة	20
					احترم قانون الداخلي للمؤسسة	21
					أحاول أن أجد حلا للمشكلات التي تقع في المؤسسة	22
					أشارك بايجابية لتحسين صورة المؤسسة لدى أصدقائي خارجها	23
					تسعى لزيادة وقت العمل من اجل سير عمل المؤسسة	24
					للراتب و الحوافز المادية دور في بقائي في	25

					المؤسسة	
					استخدم وسائلتي الخاصة (سيارة) من اجل مصلحة المؤسسة	26
					أقدم مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية	27
					مهتم أن ينتمي احد أقاربك للمؤسسة	28
					لا أتغيب عن العمل	29
					هناك ثقة بين العامل و المسؤول المباشر	30
					احترم قرارات مسؤولي المباشر	31
					أثق في زملائي في العمل	32
					لا ابدي انزعاج من الأعمال الموكلة لي	33