

## أسباب اختيار الموضوع :

هناك أسباب أهمها بالنسبة لي الأسباب الذاتية، وان كانت الموضوعية منها من الخطورة بما كان.

### (1) - الأسباب الذاتية :

أ - من خلال تجربتي كموظف أحسست مرات عديدة بعدم الانتماء الوظيفي.

ب - من خلال حواراتي مع الزملاء في العمل، بل مع كثير من الموظفين، كان حديثهم يدور في نفس السياق.

ج - وقد دفعني ما سبق إلى الاهتمام بالانتماء الوظيفي وما يرتبط به من أسباب ونتائج.

### (2) - الأسباب الموضوعية :

أ - كون الموضوع بشقيه صار محط اهتمام الباحثين خاصة في الدول العربية .

ب - التوجه العام لسياسة الدولة نحو الديمقراطية ومحاولة تكريسها .

ج - هذا التحول السريع لم يواكبه تحول بنفس السرعة في عقلية البيروقراطيين.

د - ظهور محاولات من قبل بعض المسؤولين قصد الإصلاح في المؤسسات التي يرأسونها ولعلمهم يفتقدون للسند النظري التنظيمي ، فحاولنا أن نسهم ولو بالجزء القليل في هذا الباب .

## أهمية الموضوع :

### 1- الأهمية العلمية :

أملنا أن يلحق بلدنا بمصاف الدول المتطورة وان يحاكي مسارها ، ولكننا لا

نقصد أبداً بمحاكاة مسار هذه الدول بان نبدأ من حيث بدؤوا؛ بالعقلانية ثم الإنسانية ثم

التعاون ثم الجودة ثم ..... ولكننا نبدأ من حيث انتهوا وهكذا هو العلم تراكمي . و

نقصد أيضا أن يفتح أمام الباحثين في علم التنظيم وغيره من العلوم آفاق البحث من أجل الإبداع وإضافة الجديد. ولعل موضوعنا " الإدارة التشاركية " من المواضيع الحديثة في التنظيم وهو باب فتحه منظرون كبار أمثال : " شستر برنارد " و " هربرت سايمون " وآخرون غيرهم . وما فتئ أن لقي الإقبال في علم اجتماع التنظيم ، لما للتشارك من أثر على التنظيم عموما . وقد تبنت هذه الاتجاه مؤسسات دولية متفوقة خاصة منها اليابانية والأمريكية .... مدعمة بنظريات وأساليب إدارية متنوعة مثل نظرية Z وأسلوب الإدارة بالأهداف وتمكين العاملين والنقابات ..... والتي حثت جميعها على أشكال التشارك بين المديرين والموظفين وشجعت روح المبادرة لديهم .<sup>1</sup>

هذا عن الشق الأول من موضوعنا ، أما الشق الثاني فيتناول مفهوم الانتماء التنظيمي وهو موضوع له حضوره في البحوث التنظيمية ، وذلك لما له من أهمية بالغة في سير المنظمات إذ انه يصف جانبا خطيرا من جوانب العلاقة بين العامل ( أو الموظف) والمنظمة . وكان من أوائل المتكلمين فيه " كارل ماركس " والذي وجه انتقاده للتنظيم الغربي بطريقة ملفتة . مما أخرج عقول المنظرين والمسيرين في الغرب ودفعهم للبحث في هذا الاتجاه . حتى يجبروا العلائق بين العاملين والمنظمات و التي كادت أن تكسر حلقاتها بسبب إفراط المسيرين في الاهتمام بالربح وحده . ومن أهم هؤلاء العلماء نجد " ماسلو " الذي ذكر الانتماء في هرمه ضمن الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها من خلال المنظمة .<sup>2</sup>

## 12 - الأهمية العملية :

لا اخفي أبدا أنني خلال مسار حياتي الوظيفية كان حديثي مع الزملاء إذا تحدثنا عن العمل يدور حول هذه المسائل وما يوحي إليها من كلمات متداولة بين الموظفين في بلدنا ك : " التهميش " و " السلبية " ولم أكن اخرج إلا بنتيجة واحدة وهي حاجة العامل الجزائري إلى الانتماء . ورأيت في الانتماء - حتى قبل أن أزاول دراستي

<sup>1</sup> حسين محمود حريم ، تصميم المنظمة ، دار الحامد ، 2006 ، ص : 313.

<sup>2</sup> رابع كعباش ، علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006 ، ص : 82.

في علم الاجتماع - الداء الدوي والسبب الخفي لكثير من مشاكل مؤسساتنا . ولعل أهم مجال يشعر فيه العامل بالتهميش وعدم الانتماء هو مجال صناعة القرار الذي و للأسف بذلت الحكومة فيه محاولات كان هدفها ديمقراطية المؤسسات ، لكنها - على الأقل- لا يمكن أن توصف بالناجحة.

## أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى الكشف عن علاقة الانتماء التنظيمي في وكالة الجلفة لصندوق الضمان الاجتماعي بمعالم الإدارة التشاركية فيها . وذلك عن طريق:

✚ تحديد مستويات الانتماء التنظيمي السائدة لدى موظفي وكالة الجلفة لصندوق الضمان الاجتماعي .

✚ تحديد مستويات السلوك التشاركي للقيادات الإدارية السائدة في وكالة الجلفة لصندوق الضمان الاجتماعي .

✚ تحديد أساليب الإدارة التشاركية السائدة بصورة فعلية وملموسة من قبل موظفي وكالة الجلفة لصندوق الضمان الاجتماعي.

✚ تحديد طبيعة علاقة السلوك التشاركي للقيادات الإدارية بالانتماء التنظيمي لدى موظفي وكالة الجلفة لصندوق الضمان الاجتماعي.

✚ معرفة أثر مختلف أصناف الأساليب التشاركية السائدة فعلا في وكالة الجلفة لصندوق الضمان الاجتماعي على مستويات الانتماء التنظيمي لدى موظفيها.

## الإشكالية :

لقد درجت المؤسسات بكل أنواعها وأشكالها على تبني النظام البيروقراطي المعتمد على الهرمية التي أساسها التدرج الصارم للسلطة مع مشاركة محدودة جدا للموظفين في العمليات الإدارية. لكن التغييرات الديمقراطية التي تعرضت لها الحكومات و تطور المؤسسات من حيث أحجامها ومفاهيمها وعلاقتها خاصة علاقات المنافسة والصراع جعل من الضروري إعادة النظر في هذا الأمر ، فكانت مبادرات أنصار المدرسة الإنسانية في التنظيم الخيار الأمثل لإحداث التطور التنظيمي .

وعليه هرعت المؤسسات إلى دمج القيم والممارسات الديمقراطية في عمليات المؤسسة عموما ، مستندة على الفرض القائل بان الأفراد لهم القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية ، وهذا لا يتأتى إلا في إطار "الإدارة التشاركية " . وهو موضوع بحثنا الذي رأينا فيه سببا كافيا لتحقيق الانتماء الوظيفي كمتغير تابع اهتمت به مدرسة العلاقات الإنسانية وصنفته ضمن أهم الحاجات الإنسانية. لأجل ذلك حاولنا تشریح مفهوم التشارك إلى أبعاده المتمثلة في التشارك ، المتشاركون،موضوع التشارك،أساليب التشارك.

أما عن البعد الأول " التشارك " فقد حاولنا التعرف على ماهيته من خلال تتبع جذوره في الفكر الإنساني والتنظيمي . أما عن البعد الثاني " المتشاركون " فقد ضمناه في عينة البحث والتي تمثل جميع فئات الموظفين ، مع التركيز على الطرف الثاني في التشارك ( القيادة الإدارية ) الذي كان محل اهتمامنا في بناء الاستبيان . وأما عن البعد الثالث " الموضوع " فقد اقتصرنا فيه على صناعة القرار لأنه في النهاية السبب والنتيجة المباشرة أو غير المباشرة للمواضيع الأخرى ، ولأنه يعتبر أهم موضوع ووسيلة لتحقيق الأهداف بل هو جوهر التنظيم كما يشير " سايمن " . وأما عن البعد الرابع " الأساليب " فقد حاولنا الإحاطة بأغلبية الأساليب الرسمية المتاحة و الواردة في نماذج التنظيم .وفي هذا السياق كانت الإشكالية وفرضياتها على النحو التالي :

## التساؤل العام :

هل تؤدي الإدارة التشاركية بواسطة قياداتها و أساليبها دورا في تحقيق الانتماء التنظيمي لدى موظفي وكالة الجلفة لصندوق الضمان الاجتماعي ؟

## التساؤلات الفرعية :

ماهي مستويات الانتماء التنظيمي السائدة لدى موظفي "صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة" ؟

ماهي مستويات السلوك التشاركي السائدة لدى القيادات الإدارية "لصندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة" ؟

هل هناك علاقة ارتباطية بين السلوك التشاركي للقيادات الإدارية و مستويات الانتماء التنظيمي لدى موظفي "صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة" ؟

ماهي الأساليب التشاركية السائدة بالفعل وبصورة ملموسة في واقع "صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة" ؟

من بين الأساليب التشاركية السائدة بالفعل في "صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة" ، ما هو الاسلوب الأكثر ممارسة من قبل العاملين ، ولماذا ؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات موظفي "صندوق الضمان الاجتماعي لوكالة الجلفة" - (المفنيين حسب أساليب التشارك الأكثر ممارسة) - فيما يخص مستويات الانتماء التنظيمي ؟

## الفرضيات:

لدى موظفي "صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة" مستويات معتبرة من الانتماء التنظيمي .

القيادة الإدارية "لصندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة" تتحلّى بمستويات متدنية من السلوك التشاركي .

➤ هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد السلوك التشاركي للقيادة الإدارية و أبعاد الانتماء التنظيمي لدى موظفي " صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة " .

➤ تنمود أساليب تشاركية بصورة فعلية وملموسة في واقع إدارة "صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة " ، لكنها محدودة .

➤ يفضل العاملون في " صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة " الأساليب التشاركية غير المباشرة لأنها الأقوى تمثيلا من الناحية القانونية .

➤ توجد فروق جوهرية بين فئات العاملين (المفئئين حسب أساليب التشارك الأكثر ممارسة) فيما يخص مستويات الانتماء لديهم تجاه " وكالة الجلفة لصندوق الضمان الاجتماعي " .

## المقاربة النظرية :

اعتمدنا كمقاربة نظرية من اجل دراسة علاقة التشارك في الإدارة بالانتماء التنظيمي على نموذجين أساسيين من النماذج التصورية لدراسة التنظيم . أولها نموذج العلاقات الإنسانية الذي يفترض أن الإنسان هو مجموعة من العواطف لها أثرها البالغ في التنظيم ، ويهتم بفحص تكامل الناس داخل المنظمات ، بالإضافة إلى تحليل العوامل التي تحفزهم إلى العمل التعاوني من اجل الإنتاج ، وهي متنوعة : اقتصادية ، ونفسية ، واجتماعية .... وقد لخص " كيث ديفيز " أهم خصائص هذا النموذج في العناصر التالية :  
المصلحة المشتركة أي التعاون بين الإدارة والأفراد ، الفروق الفردية ، الدافعية وتعتبر الحياة الجماعية من أهم الدوافع التي يجب دعمها ، احترام الإنسانية .<sup>1</sup>

ومن أهم النظريات التي تنضوي تحت هذا النموذج نظرية " ماك جريجور 1960م " ونعني بالتحديد نظرية « Y » التي تبين أن هناك طرقاً لتنظيم العمل للاستفادة من التوافق بين حاجات المؤسسة وحاجات الفرد ويبين أن من أهم الحوافز : تفويض السلطة ، الاستقلالية ، الفرصة في المشاركة ، وفي الإبداع .<sup>2</sup> أما الانتماء فأفادنا فيه منظروا الحاجات الإنسانية ، خاصة أعمال " ماسلو " وماك كليلاند " الذين صنفا الانتماء واحداً من أهم الحاجات التي يسعى العامل لإشباعها .<sup>3</sup>

والنموذج الثاني هو ما قدمه " برنارد " و " سايمن " في إطار نظرية التوازن التنظيمي التي تؤكد أهمية عوامل الدافعية في حفز قدرات الأعضاء في المشاركة ، فالمنظمة من وجهة النظر هذه نسق من الأنشطة التعاونية بين مجموعة من الأفراد ، ومن خلال المنافع المتبادلة والتنسيق تستطيع المنظمات أن تحقق البقاء والاستمرار في الوجود . و أضاف " سايمن " في خضم تفسيره لعملية القرار أن كل عمليات المنظمة ووظائفها وعلاقاتها مبنية على قرار ، بل إن المنظمة ما هي إلا قرار بداية من قرار الانتماء إلى قرار التشارك وأخيراً قرار البقاء .<sup>4</sup> والنظرية التعاونية تثمن

<sup>1</sup> محمد علي محمد ، مرجع سابق ، ص ص : 217

<sup>2</sup> جوزيف كايبر وف ويسلر ، تر : محمود الخطيب ، الإدارة العامة ، دار البشير ، الأردن ، 1996 ، ص ص 87 / 88 .

<sup>3</sup> رايح كعباش ، مرجع سابق ، ص 103 .

<sup>4</sup> محمد علي محمد ، مرجع سابق ، ص ص : 217

المشاركة في صناعة القرار وتشديد بها في رفع الروح المعنوية للعاملين حيث ذهب العالمان إلى اعتبار التنظيم نظاما اجتماعيا يقوم باتخاذ القرار ، واصبح " شستر برنارد " صفة النشاط التعاوني على التنظيم ، مما يستدعي توفر عنصر الرغبة في الاشتراك لكي تحقق الأهداف .<sup>1</sup> وعليه كانت رؤيتنا للمنظمة (في بحثنا هذا ) أنها مجموعة من القرارات تقوم بها جماعة من الأفراد المنتظمين في شكل نسق تعاوني . ثم دعمنا مقاربتنا النظرية بالنظرية « Z » التي تشجع المشاركة الجماعية في صناعة القرار ، وترى أنها تقضي على السلوكيات غير العقلانية للمنظمات القديمة كالغياب و دورات العمل و عدم الانتماء و السلبية<sup>2</sup> .

وفي الجملة فان هذه النماذج تتخذ أساسا لها النظرية الكبرى الموسومة بالتفاعلية الرمزية والتي تقوم على مبدأ الفعل مقابل التوقعات ورد الفعل<sup>3</sup> .

---

<sup>1</sup> علي سلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب ، الاردن ، 2004 ، ص ص : 185 / 216 .  
<sup>2</sup> فضيل رتيبي ، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية ، دار بن مرابط ، الجزائر ، 2009 ، ص ص 147/148 .  
<sup>3</sup> مراد زعيبي وآخرون ، دراسات في تسيي الموارد البشرية ، دار قرطبة ، الجزائر ، 2008 ، ص : 27 .



## تحديد المفاهيم:

### المنظمة:

تعريف اصطلاحي: المنظمات وحدات اجتماعية تقام وفقا لبناء اجتماعي معين، لتحقيق أهداف محددة وواضحة، وتشمل الشركات ، النقابات ، الجامعات، الروابط المهنية ، المنظمات الدينية ، الهيئات الحكومية ، وينظر إلى التنظيمات بوصفها جماعات كبرى على درجة عالية من التنظيم والانتظام . بينما تعتبر كل التنظيمات الرسمية جماعات رسمية ، فان الجماعات الرسمية ليست بالضرورة تنظيمية ، ويتخصص في دراسات التنظيمات في فروع من علم الاجتماع هو علم اجتماع التنظيم<sup>1</sup> ، ويمكننا أن نذكر تعريف " برنارد " الذي يعرفها بأنها نسق تعاوني يتكون من عناصر مركبة مادية ، وشخصية واجتماعية تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص ، كنتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل هدف معين<sup>2</sup> .

تعريف إجرائي : المنظمة هي وحدة اجتماعية تدعمها عناصر مادية وشخصية، وتقوم على أساس التعاون من أجل تحقيق أهداف محددة . و بالنسبة لمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي فان أهدافها تصب في الجانب الخدماتي ( ضمن إطار الضمان الاجتماعي للعمال الجزائريين الإجراء ) .

### السلوك القيادي:

تعريف اصطلاحي: تمثله أنماط التفاعلات والجوانب الانفعالية التي يبديها القائد تجاه العاملين ، والتي تتراوح بين الاستبداد والديمقراطية والتسيب ، حيث تتحكم فيها مدى الثقة الموضوعة في العاملين ومساحة السلطة الممنوحة لهم<sup>3</sup> . ويسمى نمطا سلوكيا كل مجموعة متكررة من السلوكيات القيادية<sup>4</sup> .

تعريف إجرائي: السلوك القيادي هو أساليب المعاملة التي يتلقاها العاملون ، وكذا مجموع التصرفات والمشاعر التي يبديها القائد اتجاه التابعين وتتأثر بمدى الثقة والتقدير

<sup>1</sup> ، محمد علي محمد ، مرجع سابق ، ص : 549.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 544

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ، ص 564

<sup>4</sup> سيد الهواري ، المدير الفعال ، مكتبة عين شمس ، مصر ، 1976، ص 47.

التي يكنها لهم ، وتترجم في شكل مساحات للسلطة يمنحها لهم . فكلما اتسعت دائرة الثقة والتقدير وتباعا لها مساحة السلطة الممنوحة يقال عن القيادة الإدارية أنها تتحلى بسلوك تشاركي الذي بدوره لا يخرج عن الأنماط الديمقراطية للسلوك القيادي .

#### القيادة الإدارية:

لغة: في لسان العرب لابن منظور : (القوم) نقيض السوق , و يقال يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها , و أقاده خيلا أي أعطاه إياها يقودها <sup>1</sup>

تعريف اصطلاحي : يعرفها كونتر وادونيل "بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة لجهودهم في أداء النشاط التعاوني " <sup>2</sup> . ويعرفها فيليب ميغاني philippe migani " بأنها منهج لممارسة السلطة ولتعبئة وتوجيه طاقات الأفراد في عمل ما " <sup>3</sup> .

تعريف إجرائي: الإدارية هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة لجهودهم في أداء النشاط التعاوني ، ويقصد بها في هذا البحث مدراء الوحدات ورؤساء المصالح في صندوق الضمان الاجتماعي بالجلفة .

#### الأساليب الإدارية التشاركية :

تعريف اصطلاحي : يرى " جوزيف كايبير " أن الإدارات تتبع كل حسب إمكانياتها وطبيعتها أشكالاً متعددة من الإجراءات ، والطرق الإدارية الممثلة أحيانا في هيئات كالنقابات واللجان أو طرق للعمل كفرق العمل ودوائر الجودة أو نماذج كالإدارة بالأهداف أو النظرية " Z " ، كل ذلك حتى تصبغ على نفسها صبغة التشارك <sup>4</sup> . كما أن أساليب التشارك يمكن أن تسمح للعاملين بالتشارك فرادى أو جماعات، وكذا يمكنها

<sup>1</sup> ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، المجلد 12 ، 2000 .

<sup>2</sup> صلاح محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2002 ، ص 221 .

<sup>3</sup> philippe migani ، les systemes de management ، paris : editions d'organisation ، 1993 ، p19

<sup>4</sup> جوزيف كايبير ، مرجع سابق ، ص ص : 104/101 .

أن تتخذ أشكالاً أخرى مثل التشارك المباشر الذي يتيح للعاملين الإسهام بأنفسهم أي أصالة ، و التشارك غير المباشر من خلال انتخاب ممثلين عن العاملين أي بالإنابة.<sup>1</sup>

تعريف إجرائي: الأساليب الإدارية التشاركية هي الأساليب والإجراءات المتبعة في صندوق الضمان الاجتماعي بالجلفة و التي تمكن العاملين من تقديم إسهاماتهم أو اقتراحاتهم فيما يخص شؤون العمل أو رفع مشكلاتهم إلى رؤسائهم أو تقديم المعلومات أو المساهمة في صناعة القرار أو التعاون مع القيادة الإدارية في مجمل العمليات الإدارية. حيث يمكن تصنيفها إلى صنفين ، الأساليب التشاركية المباشرة وفيها يقدم العاملون إسهاماتهم ويمررون رسائلهم بصفة مباشرة من غير وساطة أي بالأصالة . و أساليب تشاركية غير مباشرة حيث تقوم هيئات منتخبة كالنقابة بدور الوسيط لنقل رسائل وإسهامات العاملين إلى القيادة الإدارية أي تشارك بالإنابة .

🚩 الحوافز والدوافع :

تعريف اصطلاحي : عرف كل من C. O' Donnell و H. Koontz الحوافز على أنها " مجموعة من العناصر التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة " <sup>2</sup> ، و الحوافز عبارة عن مؤشرات خارجية تحفز الفرد و تشجعه على القيام بأداء أفضل و بعبارة أخرى تتعامل مع المؤثرات الخارجية و كيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد، أما الدافع فهو عبارة عن قوة داخلية تحركها الحاجات . و الفارق بين الحافز و الدافع هو نفس الفرق الموجود بين عمليتي التحفيز والدافعية ، فعملية الدافعية هي العملية التي من خلالها تحرك مناشط العامل الكامنة في داخله و توجهه باتجاه سلوك الأداء الأفضل<sup>3</sup> . أما عملية التحفيز فهي إدراك و استقبال المؤشر الخارجي الايجابي و توجيهه نحو عملية الدفع الايجابي أو السلبي، اعتماداً على طبيعة الإدراك و فهم طبيعة المؤشر الخارجي من ناحية الفرد <sup>4</sup> .

<sup>1</sup> فضيل دليو وآخرون ، المشاركة الديمقراطية ، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة ، ص ص : 141 / 44 .  
<sup>2</sup> H. Koontz et C. O'Donnell, Management - principes et méthodes de gestion, Editions Mc Graw-hill, Quebec ,1980 .P466

<sup>3</sup> عمار بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006 ، ص 38  
<sup>4</sup> خالد عبد الحليم وآخرون، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الفكر العربي، 1999، ص 131.

تعريف إجرائي : الحوافز يمثلها كل ما تقدمه الإدارة من مكافآت و عطاءات مادية أو أساليب عمل ( كالتشارك ) أو معاملات سلوكية تبديها القيادات الإدارية، كل ذلك من اجل التأثير في سلوك العاملين من قبيل دعم شعورهم بالانتماء التنظيمي ، وما شابهه من مظاهر الإثارة لدوافعهم نحو العمل والمنظمة ( صندوق الضمان الاجتماعي ، موضوع بحثنا ) .

القرار:

تعريف اصطلاحي : يقول "روبنز" "Roobbins" :..أن القرار عبارة عن اختيار بين بديلين أو أكثر، أما عملية صنع القرار فتتكون من سلسلة خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم اختياره" وتمتاز هذه العملية بالعمومية إذ أن كل فرد في أي منظمة مهما كانت طبيعة عمله أو مستواه الوظيفي، يقوم بعملية صنع القرار. حيث ان كثيرا من الكتاب يذكرون الأصناف التالية:

- قرارات مبرمجة: يكون بشأن حالات ومشكلات روتينية متكررة، بحيث يمكن وضع إجراءات محددة لصنع القرار.

- قرارات غير مبرمجة: يتعلق بحالات ومشكلات متجددة، بحيث لا يمكن وضع إجراءات مسبقة لصنع القرار بشأنها.

- القرار الأمثل: مع النقص الذي يعترى الكائن البشري، والاضطراب الذي يميز البيئة المحيطة بالمنظمة والتعقيد والتنوع كذلك؛ يبقى من المستحيل أن يرقى أي قرار إلى مستوى الرشد الكامل.

وعليه فقد رأى بعض العلماء ومنهم "هربرت سايمون" "Herbert Simon" أن الإداري يكتفي بالقرار "المرضي" بدلا من السعي للوصول إلى الاختيار الأمثل<sup>1</sup>.

تعريف إجرائي : القرار في المنظمة هي تلك التعليمات أو أساليب وإجراءات العمل التي تعتمد عليها القيادات الإدارية . منها ما يتعلق بسير الأعمال وطرق إشراك العاملين ، وتضم أيضا قرارات العاملين كأشخاص يمتلكون الحق في تحديد مساحة تشاركتهم ودرجات انتمائهم نحو المنظمة (صندوق الضمان الاجتماعي ، موضوع بحثنا ) .

<sup>1</sup> - حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 225 - 256.

## الدراسات السابقة:

- ✚ دراسة التون مايو و زملاؤه : تمت عبر ثلاث مراحل في مصنع " هاوثرن " في ثلاثينيات القرن الماضي بأمريكا. وكان من أهم نتائجها :
- توصل العلماء إلى أن الإنتاجية لا تتأثر بالإضاءة ، ولكن بالعلاقات الإنسانية حيث وضعوا مجموعة من العوامل في " حجرة اختبار " معزولات ومدد ا لهن في فترات الراحة مع نظام خاص للعمل (وخيرن في الأمر) فزادت الإنتاجية تباعا واستنتج العلماء أن السبب يعزى إلى تحسن العلاقات الإنسانية كدعم التعاون و فسخ المجال للتشارك من خلال تخبير العاملين في تنظيم الأعمال و التقليل من الرسمية مما حقق دعما للصلات والروابط الاجتماعية بين العمال<sup>1</sup> .
  - تحول العمال من حشد متفرق إلى جماعة ذات إحساس بالمسؤولية ، وذلك عندما أعطي لهم حق التحكم في أوقات فترات راحتهم مما دعم التماسك الاجتماعي لديهم.
  - القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على الجماعات وسلوك أعضائها مجتمعين ومنفردين<sup>2</sup> .

- ✚ دراسة " سلزنيك " : تمت خلال أربعينيات القرن الماضي في مؤسسة TVA بأمريكا. حيث يطلق " سلزنيك " من مقولته المتضمنة لمفهوم حاجات الأنساق:" ..... الحاجة إلى استمرار السياسة القائمة والقيادة الموجودة ، والحاجة إلى وجود نظرة متجانسة ، والحاجة إلى الرضا بما هو قائم والرضاء بما هو موجود ، وأخيرا الحاجة إلى إشراك أعضاء التنظيم ، وتحصيل تعاونهم ."<sup>3</sup> لكنه يرى أن سياسات التنظيمات قد تلاقي " مقاومة " من قبل فروعها التي لا تتفق معها في الأهداف ، ويرى أن هذا يجبر التنظيم على استخدام استراتيجيات " مؤقتة " مثل اللجوء إلى إشراك الجماعات التي تشكل تهديدا للتنظيم في إدارته .

<sup>1</sup> محمد علي محمد ، مرجع سابق ، ص : 366 / 367 .

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، عمان مكتبة الشروق ، 1993 ، ص : 17 .

<sup>3</sup> السيد الحسيني ، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة ، دار المعرفة الجامعية ، 1988 ص ص : 85 / 88 وانظر

Selznick, p. TVA and the Grass Roots, Berkeley, : California university press, 1949, P: 10.

طبق " سلزنيك " هذه المفاهيم الوظيفية على دراسة لمنظمة TVA " التنس فالي " تطبيقا بارعا، فأوضح أن المنظمة كانت تسعى إلى الدفاع عن سياستها وأعمالها حتى تتمكن من تطبيق حاجاتها المتمثلة في الاستقرار والدوام وتحقيق الأهداف .

درس " سلزنيك " هذه المنظمة وهي في قمة مجدها بوصفها تنظيما ديمقراطيا يسعى لتحقيق إصلاحات عديدة ، فبدأ بافتراض التسليم بوجود ضغوط بيروقراطية ، ثم راح يبحث عن الطريقة التي من خلالها يمارس الناس ضبطا ومراقبة ذاتيه ، ولقد خلص إلى نتيجة مفادها أن الإدارة البيروقراطية تدفع دفعا بسبب الضغوط إلى فكرة تفويض السلطة إلى الفروع مع إشراك الجماعات التي تمارس الضغوط وتشكل تهديدا على أهداف التنظيم لأنها تعارضها ولا تتفق مع أهدافها الخاصة .

وقد أوضح " سلزنيك " أن منظمة TVA لجأت إلى استقطاب البارزين من أعضاء المجتمع المحلي وأشركتهم في إدارة التنظيم ، بحيث جعلت مسؤولية اتخاذ القرار مسؤولية مشتركة بين أعضاء التنظيم ، ورجال المجتمع المحلي ، وبذلك تفادت المنظمة الهجوم الذي قد يشنه المحليون على سياسة المنظمة . لكن هذا التشارك قد يصبح مشكلة إذا غلب المحليون انتماءاتهم الأصلية ومالوا بإدارة الفرع إلى أهدافهم المحلية لأنهم لا محالة سيقاومون محاولة الإدارة العليا جذبهم نحو انتماءهم الجديد (إدارة TVA) .

ولأجل ذلك تسعى الديمقراطية (أو البيروقراطية المتلبسة بقناع الديمقراطية الزائفة) إلى نشر إيديولوجية خاصة بها ، بحيث تضمن تحقيق القدر الأدنى الضروري من الامتثال لقواعد التنظيم والولاء لسياستها ، وعليه يقرر " سلزنيك " أن التفويض ( التشارك ) حل لمشكلة المقاومة لكنه في نفس الوقت قد يصبح هو في حد ذاته مشكلة تهدد النظام .<sup>1</sup>

➡ دراسة كوتش و فرينش : في نهاية الأربعينيات قام كل من "كوتش" و "فرينش" بدراسة حول نظام المشاركة في شركة " هاروود الأمريكية للبيجامات " و كانت تستخدم 200 عاملا، و كان موضوع هذه الدراسة هو

<sup>1</sup> السيد الحسيني، مرجع سابق ، ص ص : 85 / 88

كيفية التغلب على مقاومة التغيير من جانب العمال في هذه الشركة التي قامت بإدخال تغيير معين على وسائل العمل.

تضمنت الدراسة تصميم تجربة من أجل اختيار أثر درجات مختلفة من المشاركة على جماعات العمل مع الأخذ بعين الاعتبار وجود ثلاثة متغيرات هي: الإنتاجية و معدل دوران العمل و الاتجاهات النفسية للعمال<sup>1</sup>. و قد وقعت الدراسة على ثلاث مجموعات من العمال و هي كالآتي:

1- مجموعة المقارنة : و هي المجموعة المتكونة من 18 عاملا ووجودها كان من أجل المقارنة, بحيث تم منعها منعاً باتاً من المشاركة , بالإضافة إلى أن أي تغيير مطلوب يكون بأمر من الإدارة.

2- مشاركة التمثيل : و تتكون هذه المجموعة من 13 عاملا, و قامت الإدارة بإدخال وسائل جديدة محسنة لطوي البيجامات و تمت الموافقة من طرف عمال المجموعة ككل على هذا التغيير, كما تم اختيار من هذه المجموعة مجموعة من العمال لتقوم بتطبيق الطرق الجديدة مع إعطائهم فرصة لتقديم اقتراحات للإدارة أوكل إليها بعد ذلك تدريب أعضاء المجموعة الباقية على الطرق الجديدة.

3- مشاركة كاملة ( مباشرة ) : تم تكوين مجموعتين من العمال تضم الأولى 8 عمال بينما الأخرى تضم 7 عمال بحيث سمح لهم بالمشاركة بالكامل مع الإدارة و عندما أصبحت ضرورة التغيير و إدخال طرق جديدة لابد منها تم إشراك كل العمال إشراكاً مباشراً في تصميم الوسائل الجديدة لأداء العمل<sup>2</sup>.

نتائج دراسة كوتش و فريش تمخضت عن :

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي, محمد سعيد سلطان, السلوك التنظيمي, الدار الجامعية , الإسكندرية, 2001, ص ص31/30.

<sup>2</sup> عادل حسن و آخرون, تنظيم و إدارة الأعمال, دار النهضة العربية للطباعة و النشر, بيروت, 2001, ص35.

مجموعة التمثيل: إنتاجيتها منخفضة إلى مستوى أقل من إنتاجية مجموعة المقارنة لكنها ارتفعت على ما كانت عليه بكثير بعد إحداث التغيير.

مجموعة المشاركة الكاملة: كان انخفاضها قليل و بسيط قبل إحداث التغيير لكن إنتاجيتها بعد إحداث التغيير فاقت المجموعتين الأخرين - المقارنة و التمثيل - بكثير و كذا إنتاجيتها قبل التغيير.

لم تتوقف الدراسات عند هذا الحد بل قام الباحثان بتطبيق فكرة المشاركة الكاملة على " مجموعة المقارنة / اللامشاركة " و تم التوصل إلى نتائج مشابهة للنتائج التي تم التوصل إليها في التجربة على مجموعة المشاركة الكاملة .

إضافة إلى هذا فإن معدل دوران العمل أخذ في الانخفاض إلى الصفر مع ظهور تصرفات إيجابية من طرف أعضاء المجموعة, و هذه التجربة الأخيرة أثبتت أكثر أن المشاركة هي سبب إحداث التغييرات في العوامل التابعة.

#### 📌 دراسة Marie (1993) :

تهدف الدراسة إلى بحث العلاقة بين وضوح الرؤية ودقتها، وتمكين العاملين، ونمط الرقابة، والرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين. وقد جمعت البيانات من 213 موظف يعملون في شركات شهيرة لاستيراد الزهور، من مستويات تنظيمية مختلفة ولهم خلفيات متباينة. ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية بين وضوح الرؤية ودقتها وكل من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي. وأن إدراك العاملين لتمكينهم كعامل وسيط يؤثر على نتائج أعمالهم وأنشطتهم. وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن الثقة الأفراد في نظام عملهم داخلي وإحساسهم بثقة الإدارة فيهم يزيد من درجة تمكينهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Marie, Fiedler Anne, 'The Effect of vision Congruence on Employee Empowerment, commitment, satisfaction, and performance', Dissertation Abstracts International, vol. 54 No.4,1993,pp.221-231.



دراسة Kirkman & Rosen (1999) : تمثل هدف الدراسة في التعرف على الآثار المترتبة على تمكين فرق العمل. وقد طبقت الدراسة على 111 فريق عمل يعملون في أربعة منظمات.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج يتمثل أهمها فيما يلي :

- 1- أن تصرفات القادة المبنية على سياسات الموارد البشرية والدعم الاجتماعي لفرق العمل قد تحسن نتيجة شعور أعضاء الفرق بالتمكين.
- 2- أن فرق العمل الأكثر تمكيناً تزيد لديها مستويات الإنتاجية والقدرة على المبادرة والمبادرة.
- 3- أن فرق العمل الأكثر تمكيناً يرتفع لديها مستوى خدمة العملاء ومستوى الرضاء الوظيفي ومستوى الولاء لكل من الفريق والمنظمة ككل.<sup>1</sup>

دراسة عايذة سيد خطاب (1988): عنوانها الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل:

دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية نشرت في مجلة العلوم الإدارية ، مجلد 13 ، ع 1 ، 1988 . ص:95. هدفت الدراسة للتعرف على العوامل التي تسهم في تحقيق كل من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي للمرأة العاملة السعودية ومدى العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل والعوامل التي تسهم في تحسين اتجاهات الأفراد في هذين الجانبين. وقد كشفت الدراسة عن ارتفاع مستوى انتماء المرأة العاملة والذي يرجع بدوره لظروف بيئية خارجية تمثلت في قلة فرص العمل المتاحة ، وظروف بيئية داخلية تمثلت بعوامل الإشراف ومحتوى العمل ونظم الاتصالات والأجور وفرص الترقية. كما اتضح أيضا ضعف تأثير هذه العوامل على الرضا عن العمل.

دراسة محمد أيمن عبد اللطيف عشوش ( 1996 ) : عنوانها الانتماء التنظيمي

وعلاقته بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والخصائص الديموغرافية للقوى العاملة، نشرت في المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، 1996 . ص: 19.

<sup>1</sup> Kirkman , B. L. & Rosen , B., Bey and self – Management Antecedents and consequences of Team Empowerment . Academy of Management Journal, Vol. 42 , No.1,1999,pp.544-557.

تم من خلال هذه الدراسة، دراسة علاقة الانتماء التنظيمي مع كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والخصائص الديمغرافية للقوى العاملة، وذلك بالتطبيق على عينة من الموظفين من جنسيات مختلفة في الأجهزة الحكومية في دولة الإمارات، وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ما بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والتي تأخذ شكل الدائرة المغلقة، بحيث أن الرضا الوظيفي قد يكون سبباً للانتماء التنظيمي في مواقف معينة ونتيجة له في مواقف أخرى، كما أوضحت بأنه توجد علاقة ما بين الانتماء التنظيمي والخصائص الديمغرافية للأفراد والتي يؤثر غالبيتها على الانتماء التنظيمي تأثيراً ملموساً، حيث تبين بأنه يوجد ارتباط موجب ومعنوي ما بين الانتماء التنظيمي وكل من السن، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، مدة الخدمة في المنظمة الحالية، وأن ثمة ارتباطاً سالباً وغير معنوي بين الانتماء التنظيمي والمستوى التعليمي.

✚ دراسة عبد الله عبد الغني الطجم (1996): عنوانها قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الانتماء التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، نشرت في المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 4، عدد 1، نوفمبر، 1996. ص: 103. تم من خلال هذه الدراسة قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية على التنبؤ بمستوى الانتماء التنظيمي، حيث كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية معنوية بين العناصر التنظيمية (نظام المكافآت، البيئة التنظيمية، علاقات العمل، التحدي الوظيفي) والانتماء التنظيمي، كما كشفت عن عدم وجود أية علاقة معنوية بين (السن، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي) وبين الانتماء التنظيمي.

✚ دراسة " مأمون احمد سليم الدقاسمة " (2004) : عنوانها مستويات الحاجات لدى العاملين، يمثل مجتمع الدراسة عينة من العاملين في الوظائف الإشرافية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن و كان حجمها ( 323 ) شخصا. وخلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

- كانت أكثر الحاجات إشباعاً في بيئة العمل المدروسة هي: ( حاجات الانتماء الاستقلالية ( ، أما حاجات ( الانجاز ، القوة ) فتنقسم الآراء حولها بين من يعدها مشبعة ومن يعدها غير مشبعة .
- كانت الإناث أكثر إشباعاً لحاجات الانتماء من الذكور في بيئة العمل المدروسة .
- كان غير المتزوجين أكثر إشباعاً لحاجات الانتماء والاستقلالية والقوة في تأدية المهام الوظيفية من المتزوجين.
- كان الأشخاص من الفئة العمرية بين ( 31-40 ) سنة أكثر إشباعاً لحاجة الاستقلالية والقوة في ممارسة أعمالهم من الفئة التي تقل أعمارها عن (30) سنة.
- كان حاملون للشهادة الجامعية أكثر إشباعاً لحاجات الانتماء والاستقلالية من حملة الدبلوم المتوسط .
- لم تؤثر مدة الخدمة في المؤسسة على اتجاهات العاملين نحو حاجتهم الظاهرة في ممارسة المهام الوظيفية .
- كان الأشخاص من المستوى الوظيفي ( رئيس شعبة) أكثر إشباعاً لحاجات الاستقلالية من المديرين .

📌 **دراسة عبد المحسن عبد السلام نعساني ( 2001 ):** عنوانها أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي. يتكون مجتمع الدراسة من الأطباء العاملين في المستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة الكبرى، والعينة عشوائية تتكون من 330 فرداً. فرضيات الدراسة:

- لا توجد علاقة جوهريّة بين أبعاد الرضا الوظيفي المتعلقة بالرضا عن العمل ذاته والزملاء والترقية والمشرف والأجر وبين الانتماء التنظيمي.
- لا توجد علاقة سببية معنوية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي سواء كان اتجاه العلاقة السببية (الأسبقية) من الرضا الوظيفي إلى الانتماء

- ليست هناك علاقة جوهرية بين الجنس كمتغير وسيط وبين تأثير الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي.
- ليست هناك علاقة جوهرية بين سنوات الخبرة كمتغير وسيط وبين تأثير الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي.
- ليست هناك علاقة جوهرية بين مستوى الأداء الوظيفي كمتغير وسيط وبين تأثير الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي.
- ليست هناك علاقة جوهرية بين مدركات العدالة التوزيعية كمتغير وسيط وبين تأثير الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي.
- ليست هناك علاقة جوهرية بين مدركات الأطباء لكفاية نظام الاتصالات التنظيمية كمتغير وسيط وبين تأثير الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي.
- ليست هناك علاقة جوهرية بين مدركات عبء العمل كمتغير وسيط وبين تأثير الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي.

#### نتائج الدراسة :

- إن النتائج التي توصل إليها الباحث حول أثر الجنس كمتغير فردي تؤكد على الأثر المباشر للجنس على الانتماء التنظيمي.
- إن النتائج التي توصل إليها الباحث حول تأثير الأداء كمتغير فردي تؤكد على وجود علاقة سلبية بين الأداء والانتماء التنظيمي مما يعني بأنه كلما ارتفع أداء الأطباء أدى ذلك لانخفاض انتمائهم للمستشفى التي يعملون بها
- توضح النتائج التي توصل إليها الباحث أن أبعاد الرضا الوظيفي أكثر تأثيراً على الانتماء التنظيمي بالنسبة لفئات الأطباء الأقل خبرة مقارنة بأولئك الأكثر خبرة
- تشير النتائج التي توصل إليها الباحث لوجود تأثير إيجابي للاتصالات كمتغير مستقل على الانتماء التنظيمي
- تشير نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية والانتماء التنظيمي ، هذه النتائج ترشد مديري المستشفيات إلى أن العدالة التوزيعية تعد أحد مجالات

تعزيز الانتماء التنظيمي للأطباء ، ولاشك أن العدالة التوزيعية تعد مفهوماً واسع النطاق لأنها تعتبر محصلة لعدد من المقارنات التي يقوم بها الأطباء في مكان العمل ، أولى هذه المقارنات تتمثل في المقارنة بين العوائد التي يحصلون عليها من جهة (أجور مباشرة ، مكافآت ، ترقية) وبين المدخلات التي يقدمونها من جهة أخرى (الجهد المبذول في العمل ، مسؤوليات العمل ، الكفاية في أداء العمل ، ضغوط العمل ، حالة الخبرة) ، النوع الثاني من المقارنات يتمثل في المقارنة مع الأطباء الآخرين الذين يؤدون نفس العمل بالمستشفى ، أما النوع الثالث من المقارنات فيتمثل في المقارنة مع الأطباء الآخرين الذين يؤدون نفس العمل في مستشفيات أخرى ، فالعدالة التوزيعية هي محصلة لهذه المقارنات الثلاثة معا - تشير نتائج الدراسة لوجود علاقة جوهرية سالبة بين عبء العمل والانتماء التنظيمي للأطباء.

📌 **دراسة حسن بن عبد الله الفراج ( 2008 )** : عنوانها دور التعليم العام في تعزيز الانتماء الوطني ، دراسة تطبيقية على مدارس التعليم العام في مدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، أطروحة دكتوراه .  
الاشكالية : ما دور التعليم العام في تعزيز الانتماء الوطني لدى الطلاب والطالبات ؟  
التساؤلات :

1- مادور المقررات الدراسية في تعزيز الانتماء الوطني لدى الطلاب والطالبات، ومدى توافر ما يحقق الدور ضمن محتواها من وجهة نظر عينة الدراسة ؟

2- مادور المعلمات والمعلمين في تعزيز الانتماء الوطني ، وما مدى ممارستهم لهذا الدور حالياً ؟

3- ما المعوقات التي يمكن ان تحد من دور المعلمين والمعلمات في تعزيز الانتماء الوطني، وما مدى وجود تلك المعوقات حالياً ؟

4- ما دور الأنشطة غير الصفية في تعزيز الانتماء الوطني ، وما مدى تحقيقها للدور حاليا ؟

5- ما المظاهر السلوكية التي ينبغي معالجتها لدى الطلاب والطالبات لتعزيز انتمائهم الوطني؟

تمت الدراسة عن طريق المنهج الوصفي باستخدام أسلوب المسح الاجتماعي ، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة لجمع بيانات الدراسة  
أهم النتائج :

- أن توافر ما يحقق بيان مشروعية حب الوطن في الإسلام ، وإبراز جهود المملكة في خدمة الإسلام، والتعريف بحقوق المواطن وواجباته، والقيم الفاضلة للمجتمع، وثروات الوطن ومنجزاته، وتنمية القدرة على المشاركة في خدمة المجتمع، وتعزيز مهارات الحوار ، والتعريف بدور قادة وعلماء الوطن ضمن المقررات الدراسية؛ له أهمية مرتفعة جدا في تحقيق دور المقررات الدراسية لدورها في تعزيز الانتماء الوطني لدى الطلاب والطالبات . وقد كشفت نتائج الدراسة أن درجة توافر ما يحقق تلك الأدوار ضمن محتوى المقررات الدراسية ( بصفة عامة ) كان بدرجة متوسطة .
- إن قيام المعلم والمعلمة بالتأكيد على مشروعية حب الوطن في الإسلام، والتوعية بإخطار التكفير والغلو في الدين ، وتوضيح أهمية حب الوطن في تحقيق الأمن والاستقرار للمجتمع ، والتصدي للشائعات الموجهة ضد مصلحة الوطن، ومعالجة المظاهر السلوكية السلبية، ونبذ الطائفية والإقليمية؛ له أهمية مرتفعة جدا في تعزيز الانتماء الوطني لدى الطلاب والطالبات، وقد كشفت النتائج الدراسة ان ممارسة المعلمين والمعلمات لتلك الأدوار حاليا تراوحت بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة .
- إن تحقيق الأنشطة غير الصفية للأهداف المتمثلة في : تنمية روح العمل الجماعي ، وتنمية الإحساس بالمسؤولية تجاه المجتمع ، وتعزيز مهارات الحوار ، والمشاركة في الأعمال التطوعية لخدمة المجتمع ، وتنمية القدرة على المشاركة الايجابية في حل مشكلات المجتمع ، وإبراز أهمية اليوم الوطني؛ لها أهمية مرتفعة جدا لتحقيق

دور الأنشطة غير الصفية في تعزيز الانتماء الوطني لدى الطلاب والطالبات، وقد كشفت النتائج الدراسة أن تحقيق الأنشطة غير صفية الممارسة حاليا لتلك الأهداف كانت بدرجة متوسطة باستثناء الهدف المتعلق بإبراز أهمية اليوم الوطني فقد كانت درجة تحقيقه حاليا مرتفعة .

✚ **دراسة سعيد لوصيف ( 1991):** عنوانها : " أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية " رسالة ماجستير ، معهد علم النفس وعلوم التربية ( غير منشورة ) جامعة الجزائر. إشكاليته تتمثل في : ما هو النمط الذي يميز قيادات كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية وما هو الموقف ( من بين الموقفين : علاقة القائد بالاتباع / وضعية السلطة ) الذي يرتبط بكل نمط قيادي حسب مستويات القيادة التنظيمية ؟

أما فرضيتها العامة فكانت : يختلف قادة مستويات الإشراف التنظيمي في نمط القيادة الذي يميز كل مستوى من المستويات المدروسة تبعا لوضعية سلطة كل قائد وعلاقته بأتباعه الذين يقعون تحت إشرافه .

وتمخضت عن النتائج التالية :

- كثيرا ما أسندت عملية تسيير المؤسسات الوطنية إلى تكنوقراطيين لا يجيدون تسيير الموارد البشرية .
- أحدثت عملية أدلجة وتسييس الإدارة آثارا سلبية على التنظيم .
- تدخل الدولة بسياساتها العامة مباشرة ، كبل صلاحيات المؤسسات في تنظيم نفسها .
- لامركزية القرار لا تعد وان تكون عملية تفويض بالإمضاء مع تضيق لهامش الحرية لدى المفوض إليهم .

✚ **دراسة فضيل دليو ( 2006 ) :** دراسة ميدانية قام بها الأستاذ دليو وآخرون في إطار مخبر علم الاجتماع والاتصال جامعة قسنطينة وكان عنوانها " المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة وهي منشورة في الجزائر . اعتمد فيها على اختيار عينة طبقية

عشوائية تتكون من 120 فردا (أساتذة ، عمال ، طلبة) من جامعة قسنطينة . توصل من خلالها إلى أن المطلب الديمقراطي حقيقة يستوحىها الحرص على الفعالية والأداء الكفاء لمختلف الهياكل الجامعية غير أن الهياكل بأساليبها الحالية في التسيير وطاقاتها البشرية غير كافية لتحقيق ديمقراطية تسيير الجامعة، وقد يكون هذا القصور راجع إلى تهميش بعض الفئات من الأسرة الجامعية . وقد اتجه اغلب المبحوثين إلى أن تسيير الجامعة من قبل المنتخبين هو خير من تسييرها من قبل المعننين . وتوصل أيضا إلى انه يمكن توسيع المشاركة الديمقراطية في الجامعة إلى اكبر من مجرد صناعة القرار كي تشمل الحج وانب البيداغوجي و العلمي . وقد أكد المبحوثون على أن القيادة الإدارية الأفضل لدعم الجامعة هي تلك التي تتبع أسلوب " الإقناع والمشاركة" . وأشار دليو إلى انه لا يكفي التشريع وحدة لضمان عملية الديمقراطية ، ولكن يجب مراعاة نوعية المسيرين و ذهنياتهم .

✚ **دراسة الصالح جيلح ( 2006 ) :** عنوانها اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ،

مذكرة ماجيستر في إدارة الأعمال من إعداد الطالب / الصالح جيلح ، جامعة الجزائر ، تناولت الدراسة مفهوم القيادة الإدارية من حيث تعريفها ، عناصرها و تطورها عبر الفكر الإداري و كذا تفسيرها و تحليل السمات اللازمة للقائد الإداري الناجح بالإضافة إلى دراسة حالة مجمع صيدال . وتوصلت الدراسة ان ظروف البيئة الحالية للمؤسسات وما يميزها من تعقيدات وتغييرات متسارعة، فرضت على القادة الإداريين العمل في ظل عدم التأكد بفعل المنافسة الحادة والصراع من أجل البقاء والنمو، وهذا ما جعل المؤسسات بحاجة إلى قادة إداريين يتوافقون على سمات ومهارات قيادية عالية ومتنوعة للنجاح في قيادة الأفراد وإدارة النشاطات، وهو ما يفسر عودة مدخل السمات من جديد ، كما ان توافر القادة الإداريين على السمات القيادية واستخدامهم الأساليب المناسبة للمواقف في القيادة، يجعلهم يؤثرون كثيرا في محددات أداء العاملين ومن خلال تحليل الاستبيان الموجه للمرؤوسين تبين أن أكثر من نصف المستجوبين يعتبرون أن قادتهم يستندون في قيادتهم على السلطة الرسمية التي يتيحها لهم المنصب، كما أن أغلبهم يرون أن قادتهم يفضلون الالتزام



الصارم باللوائح والتعليمات بدل تشجيع المبادرة والإبداع لحل المشكلات، إضافة إلى أن قادتهم نادرا ما يشاركونهم في صنع القرارات، كما أن أكثر المرؤوسين لا يعتبرون قادتهم يمثلون قدوة حسنة ومثلا يحتذى به.

دراسة حمزة معمر (2008): عنوانها العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر. الإشكالية:

العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو الأجر، الترقية، الإشراف، العلاقة الإنسانية، الظروف الفيزيائية، والالتزام التنظيمي؟  
فرضيات البحث:

- هناك علاقة ارتباطية بين اتجاهات الموظفين نحو الأجر والالتزام التنظيمي .
- هناك علاقة ارتباطية بين اتجاهات الموظفين نحو الترقية والالتزام التنظيمي .
- هناك علاقة ارتباطية بين اتجاهات الموظفين نحو الإشراف والالتزام التنظيمي .
- هناك علاقة ارتباطية بين اتجاهات الموظفين نحو العلاقة الإنسانية والالتزام التنظيمي .
- هناك علاقة ارتباطية بين اتجاهات الموظفين نحو الظروف الفيزيائية والالتزام التنظيمي .
- توجد فروق في اتجاهات الموظفين نحو الأجر باختلاف المستوى التنظيمي .
- توجد فروق في اتجاهات الموظفين نحو الترقية باختلاف المستوى التنظيمي .
- توجد فروق في اتجاهات الموظفين نحو الإشراف باختلاف المستوى التنظيمي .
- توجد فروق في اتجاهات الموظفين نحو العلاقة الإنسانية باختلاف المستوى التنظيمي .
- توجد فروق في اتجاهات الموظفين نحو الظروف الفيزيائية باختلاف المستوى التنظيمي .
- توجد فروق في الالتزام التنظيمي باختلاف المستوى التنظيمي .

## نتائج الدراسة :

1- تحقق الفرضية الاولى القائلة بان هناك علاقة إرتباطية بين اتجاهات الموظفين نحو الأجر والالتزام التنظيمي (  $r = 0.30$  ) . وقد تم تفسير ذلك بأنه كلما اشبع الموظف حاجاته في المنظمة زاد ارتباطه بها ، فارتباطه هذا مبني على ماتقدمه المؤسسة من اجر ومكافآت ، وفي ظل هذا فان بقاءه في المنظمة مرهون باستمرار العلاقة التعاقدية فإسهاماته في نجاح المنظمة ستكون بقدر توقعاته للعوائد المترتبة عن ذلك .

2- تحقق الفرضية الثانية القائلة بان هناك علاقة إرتباطية بين اتجاهات الموظفين نحو الترقية والالتزام التنظيمي (  $r = 0.25$  ) . وقد تم تفسير ذلك بان الموظف يضع اعتبارات كبيرة للمكانة الوظيفية ، فحصوله على الترقية يمنحه مركزا اجتماعيا مرموقا الى زوال صراعه الداخلي ويقوي من علاقته بالمنظمة فيزداد ولاء لها .

3- تحقق الفرضية الثالثة القائلة بان هناك علاقة إرتباطية بين اتجاهات الموظفين نحو الاشراف والالتزام التنظيمي (  $r = 0.41$  ) . وقد تم تفسير ذلك بان العمال يربطون علاقتهم بالمنظمة بعدالة مشرفيها ، لانهم المسؤولون عن نجاح المنظمة والقادرون على كسب ثقة العمال والتزامهم ، فسلوك المشرف يفسر قدوة لمعاونيه ، فهو يعتبر كنموذج لهم، ولتزامهم مرهون بتأييده وتشجيعه.

4- تحقق الفرضية الرابعة القائلة بان هناك علاقة إرتباطية بين اتجاهات الموظفين نحو العلاقة الإنسانية والالتزام التنظيمي (  $r = 0.47$  ) . وقد تم تفسير ذلك بأنه كلما ازداد ارتباط الموظف بالجماعة وتمسكه بها وايمانه بقيمها، كلما ازداد التزامه التنظيمي لان هذا الاخير يتاثر بدرجة التفاعل والتوحد بين زملاء العمل .

5- تحقق الفرضية الرابعة القائلة بان هناك علاقة إرتباطية بين اتجاهات الموظفين نحو الظروف الفيزيائية والالتزام التنظيمي (  $r = 0.37$  ) . وقد تم تفسير ذلك بأنه اذا ارادت المنظمة ان تكسب التزام موظفيها عليها ان تهتم بظروف عملها من جهة ، وتعمل على توفير القدر الملائم من الراحة لموظفيها من جهة اخرى .

6- عدم - تحقق الفرضية السادسة القائلة بأنه توجد فروق في اتجاهات الموظفين نحو الأجر باختلاف المستوى التنظيمي، فعند تحليل النتائج تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين نحو الأجر بين الفئات الثلاث ( الاطارات ، اعوان التحكم ، المنفذون ) وجاءت قيمة ( ف = 0.31 ) . وقد تم تفسير ذلك بأنه اذا كان مستوى الأجر يحقق المستوى المطلوب من الاشباع النفسي والاجتماعي ، فان ذلك سيعمل على التخفيف من حدة الاضطرابات والتوتر النفسي ، فبوة الهمما يزداد رضا الموظفين في كل المستويات اذا تشكل الزيادة في الأجر دلالة ذات مغزى بالنسبة للفرد .

7- عدم تحقق الفرضية السابعة القائلة بأنه توجد فروق في اتجاهات الموظفين نحو الترقية باختلاف المستوى التنظيمي، فعند تحليل النتائج تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين نحو الترقية بين الفئات الثلاث ( الاطارات ، اعوان التحكم ، المنفذون ) وجاءت قيمة ( ف = 0.78 ) . وقد تم تفسير ذلك بان عدم فعالية نظام الترقية الحالي يؤثر بطريقة سلبية على العمال ، فيخفض مستوى الدافعية لديهم وتنتفي معه قدراتهم الفعلية ، ويكون ذلك سببا في تكوينهم لاتجاهات سلبية .

8- عدم تحقق الفرضية الثامنة القائلة بأنه توجد فروق في اتجاهات الموظفين نحو الاشراف باختلاف المستوى التنظيمي، فعند تحليل النتائج تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين نحو الاشراف بين الفئات الثلاث ( الاطارات ، اعوان التحكم ، المنفذون ) وجاءت قيمة ( ف = 0.06 ) . وقد تم تفسير ذلك بان المشرفين لهم دور كبير في المساهمة بطريقة ايجابية لتوفير الجو الملائم وتحفيز الموظفين ، لان نمط الاشراف يؤدي الى التقليل من الاثار السلبية التي تنعكس على الاداء والسلوك .

9- تحقق الفرضية الثامنة القائلة بأنه توجد فروق في اتجاهات الموظفين نحو العلاقات الانسانية باختلاف المستوى التنظيمي، فعند تحليل النتائج تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين نحو العلاقات الانسانية بين الفئات الثلاث ( الاطارات ، اعوان التحكم ، المنفذون ) وجاءت قيمة ( ف = 4.37 ) . وذلك لصالح اعوان التحكم

والمنفذين . وقد تم تفسير ذلك بان المناخ الاجتماعي السائد يوفر القدر الملائم من التفاعل لكل من الطبقتين الوسطى والدنيا في حين ان مستواها لا يشبع حاجات الطبقة العليا .

10- عدم تحقق الفرضية العاشرة القائلة بانه توجد فروق في اتجاهات الموظفين نحو الظروف الفيزيائية باختلاف المستوى التنظيمي، فعند تحليل النتائج تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين نحو الظروف الفيزيائية بين الفئات الثلاث ( الاطارات ، اعوان التحكم ، المنفذون ) وجاءت قيمة ( ف = 1.86 ) . وقد تم تفسير ذلك ان ضرورة تحسين ظروف العمل تحتم على المنظمات اتباع الطرق العلمية في تحسينها ويجاد الحلول لها وبشكل مستمر لان لها دور كبير في التقليل من بعض النتائج السلبية التي تنعكس على الموظف والمنظمة على حد سواء .

11- تحقق الفرضية الحادية عشر القائلة بانه توجد فروق في الالتزام التنظيمي باختلاف المستوى التنظيمي، فعند تحليل النتائج تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية في الالتزام التنظيمي بين الفئات الثلاث ( الاطارات ، اعوان التحكم ، المنفذون ) وجاءت قيمة ( ف = 6 ) . وذلك لصالح اعوان التحكم والمنفذين . وقد تم تفسير ذلك بان الافراد في المستويات العليا لهم تطلعات وطموحات ، وفي حالة لم تجد الاشباع الكافي لطموحاتها فسيؤدي ذلك الى انخفاض مستوى الالتزام لديها .

📌 **دراسة أحمد دروم (2009) :** عنوانها دور القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد ، أجريت الدراسة في مؤسستي SONELGAZ و ADE بالجلفة وقد شملت عينة من العاملين الإداريين المقدر عددهم ب : 112 عاملا . وهي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال من كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب بالبلدية. يقوم البحث على الإشكالية التالية : كيف تساهم القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد بالمؤسسة؟ ويؤسس الباحث الفرضيات التالية :

- تعتبر القيادة الإدارية هي المحرك الرئيسي في العملية الإدارية .
- تتطلب من القائد الإداري مجموعة من الكفاءات والقدرات القيادية لتحفيز الأفراد .

- يعتبر البناء العادل لنظام الحوافز والمشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة وتصميم الوظائف والمكافآت من الآليات الفعالة لتحفيز الأفراد بالمؤسسة .
- تساهم القيادة الادارية بدرجة متوسطة في تحفيز الافراد بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- يلعب القادة الإداريون دورا وسطا في العملية الإدارية في مؤسسة سونلغاز والمؤسسة العمومية للمياه على حد سواء ، ويتجلى هذا من خلال عدم التأثير على الأفراد بصفة كاملة ، و متابعة العمال بشكل جزئي في أداء مهامهم ، بالإضافة الى القصور في مساعدة الأفراد العاملين على أداء مهامهم وتوجيههم
- تتوفر بعض الشروط في القادة الاداريين بمؤسستي سونلغاز والعمومية للمياه ، كما يظهر قصور في كفاءات أخرى كالصرامة في تطبيق اللوائح والقوانين وعدم ترك المبادرة للأفراد مما يجعلهم أقرب الى المدراء من القادة ، بالإضافة إلى البطء في التعامل مع المعلومات والبيانات للوصول الى الحلول البديلة .
- يعتبر تصميم الوظائف وملائمة الوظيفة للفرد بالإضافة إلى العلاوات والمكافآت والمشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة وبناء العلاقات الإنسانية من الوسائل التحفيزية في المؤسستين على حد سواء .

## التعليق على الدراسات السابقة :

اتفقت أغلب الدراسات السابقة الواردة أعلاه على أن القيادة الإدارية تؤدي دورا مهما في التأثير على سلوك العاملين، وأشار بعضها إلى أن الأساليب الديمقراطية في الإدارة يمكنها أن تؤثر في اتجاهات العاملين النفسية مما يؤدي إلى تعديل سلوكياتهم . مع أن بعض هؤلاء الباحثين من أمثال " سلزنيك " لا يؤيدون الأساليب الديمقراطية في الإدارة، ويرون أنها حلول مؤقتة لمشاكل البيروقراطية، ولا يمكنها أن تصبح نماذج دائمة في معاملة العاملين .

تعرض بعض الباحثين للموضوع بصفة عمومية، على خلاف آخرين خصوا الانتماء التنظيمي بالذكر وتطرقوا للعوامل المؤثرة فيه . وكانت اقرب الدراسات إلى موضوعنا دراسة " كيركمان " ( 1999م ) وسيد خطاب ( 2004 م ) و " معمري " ( 2008 م ) ، وقد أفادنا كثيرا بحث " دليو " ( 2006 م ) خاصة في متغيرنا المستقل ( الإدارة التشاركية ) .

أما " الفراج " ( 2008 م ) فقد ركز على إمكانية إنشاء الشعور بالانتماء لدى الأطفال من قبل المعلمين كقادة موجهين وهذا يدعم فرضياتنا في إمكانية تقوية الانتماء التنظيمي لدى العاملين متأثرين بقادتهم الإداريين . غير أن " النعساني " ( 2001 م ) تفرد باستخدام أساليب إحصائية متطورة في البحث الميداني من اجل دراسة العلاقة بين الرضا والانتماء التنظيمي، وأفادنا في تحليل النتائج .