

الفصل الرابع الأطر المجالية و المنهجية للدراسة

تمهيد:

لقد تطرقنا فيما سبق إلى تقديم موضوع الدراسة وإبراز أهميتها وأهدافها، وكذا تعرضنا للأدب النظري لكل من الإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي، وشرنا إلى أبعاد ومحددات كل منهما، وأوردنا العلاقة بين المتغيرين كما يفترضها باحثوا التنظيم نظريا و امبريقيا . كل هذا عزز دراستنا وأثرى رؤيتنا للموضوع ووجهنا نحو تبني أطر مجالية ومنهجية لدراستنا تتفق وأهداف البحث وطبيعة الموضوع.

وفي هذا الفصل الخاص بأطر البحث، سيتم التعريف بمكان البحث وزمانه و منهج البحث المستخدم وطرق البحث وأدواته وخصائص مجتمع البحث، كما سيتم عرض مفصل لكيفية بناء أداة الدراسة . وسنعرض الإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدق الأداة وثباتها، و الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة بيانات الدراسة التي تم الحصول عليها .

المبحث الأول/ الأطر المجالية للبحث :**المطلب الأول: نبذة تاريخية عن نظام الضمان الاجتماعي**

سنة 1950 و بعد الكفاح المتعدد الأشكال و الدموي في بعض الأحيان و الذي خاضه العمال الجزائريون ضد السلطة الاستعمارية و أرباب العمل أدخلت بوادر الضمان الاجتماعي للجزائر بحيلة التحفظ و التميز العنصري.و هذا النظام الخاص بالضمان الاجتماعي و الذي كان مبني على أساس رأسمالي في تلك المرحلة و المطبق في الجزائر لم يكن يخدم الجزائريين عامة لأنه اخذ منهج التمييز في اتجاه الطبقة العامة في القطاع الفلاحي . غداة الاستقلال ورثت الجزائر نظاما للضمان الاجتماعي رأسمالي التوجه ، استعماري الخلفية ، معقد الإجراءات ، يتميز ب:

- تعدد الأنظمة.
- التفرقة في تقديم الامتيازات من نظام لآخر.
- انعدام الحماية لفئة هامة من المجتمع .
- ؛ الضعف في الامتيازات الممنوحة بالنسبة إلى رفع الأجور و القيمة المالية للمعيشة.

خلال العشر سنوات الأول ما بعد الاستقلال اتخذت بعض الإجراءات فيما يخص تحسين الامتيازات و تحسين تسيير الهيئات. سنة 1967 تم إدخال إصلاحات هامة فيما يخص حوادث العمل و الأمراض المهنية و أصبحت هذه الأخطار تسييرها هيئات الضمان الاجتماعية ، و في سنة 1971 تم إنشاء نظام المنح العائلية و نظام التقاعد .

تجدر الإشارة انه تم تأسيس لجنة وطنية بموجب الأمر رقم 08-74 المؤرخ في 74/01/30 مكلفة باقتراح الإجراءات لإعادة النظر في قوانين الضمان الاجتماعي. وعلى أساس أشغال هذه اللجنة ظهرت قوانين جديدة للضمان الاجتماعي في 05 جويلية 1983 نتيجة لما جاء في الدستور و الميثاق الوطني و المبادئ المطروحة في القانون الأساسي العام للعمال و ما أقره المجلس الشعبي الوطني. يهدف القانون الجديد خاصة إلى:

- توحيد جميع أنظمة الضمان الاجتماعي و تأسيس نظام وحيد.
 - توسيع الحماية الاجتماعية إلى كافة العمال مهما كان نظام النشاط الذي ينتمون إليه.
 - إعادة تمويل نظام الضمان الاجتماعي.
 - و دخلت هذه القوانين حيز التطبيق في 01/01/ 1984 وهي:
 - القانون رقم: 83-11 المؤرخ في 02/جويلية/1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.
 - القانون رقم: 83-12 المؤرخ في 02/جويلية/1983 المتعلق بالتقاعد.
 - القانون رقم 83-13 المؤرخ في 02/جويلية/1983 المتعلق بحوادث العمل و الأمراض المهنية.
 - القانون رقم 83-14 المؤرخ في 02/جويلية/1983 المتعلق بالالتزامات المكلفين في الضمان الاجتماعي.
 - القانون رقم 83-15 المؤرخ في 02/جويلية/ 1983 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي.
- هكذا أصبح كل العمال الأجراء أو غير الأجراء (أي الأشخاص الذين يمارسون حسابهم الخاص نشاطا حرا صناعيا أو تجاريا أو حرفيا أو فلاحيا) يستفيدون من تغطية اجتماعية واسعة تشمل الأخطار المتعلقة بالمرض و الولادة العجز و التقاعد و الوفاة حوادث العمل .
- كما تتمثل مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في:
- تسيير الأداءات العينية و النقدية للتأمينات الاجتماعية و حوادث العمل و الأمراض المهنية.
 - ضمان التحصيل, المراقبة و المنازعات في تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل الأداءات .

- المساهمة في ترقية سياسية الوقاية الخاصة بحوادث العمل و الأمراض المهنية و تسير صندوق الأداءات المستحقة من طرف الأشخاص المستفيدين من الاتفاقات الدولية في الضمان الاجتماعي .
 - تنظيم وتنسيق المراقبة الطبية.
 - القيام بنشاطات في المجال الصحي و الاجتماعي .
 - القيام بنشاطات في مجال الوقاية، التربية و الإعلام الصحي.
 - إبرام اتفاقات في مجال الدفع من قبل الغير.
 - تسجيل المؤمنين الاجتماعيين و أصحاب العمل و تزويدهم برقم وطني .
 - ضمان الإعلام للمستفيدين و أصحاب العمل.
- يتم تمويل الضمان الاجتماعي بفضل الاشتراكات الإجبارية التي يدفعها المستفيدون (المؤمنون الاجتماعيون) و أصحاب العمل. تعمل هذه الاشتراكات للتأمين على المرض وحوادث العمل و الأمراض المهنية و التقاعد و التأمين على البطالة و المستشفيات و تحويل العلاج بالخارج .

المطلب الثاني: التعريف بصندوق الضمان الاجتماعي لولاية الجلفة

بموجب المرسوم رقم 223/85 الموافق لـ: 20 أوت 1985 الذي يتضمن التنظيم الجاري للضمان الاجتماعي، تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الذي يحمل الرمز "ص.و.ت.أ" الذي مقره الجزائر العاصمة تتمثل مهمة الصندوق الوطني في تسيير الأداءات العينية و النقدية للتأمينات الاجتماعية و حوادث العمل و الأمراض المهنية كما يسير الصندوق بصورة انتقالية المنح العائلية الموضوعة على عاتق الهيئات التابعة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية كالكالات المتواجدة على مستوى ولايات الوطن .

طبقا لأحكام المادة 78 و المادة 7 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 02/جويلية/1983، تم إنشاء وكالات ولائية بموجب قرار من الوزير المكلف

بالضمان الاجتماعي و التي هي موضوع دراستنا هذه و هي على وجه التحديد " وكالة الجلفة " ذات بناية كبيرة تحتوي على عدة أقسام منها مديرية التعويضات, مديرية المحاسبة و المالية, مركز الدفع جانب قسم خاص بالمراقبة الطبية, و هي مؤسسة عمومية تتمتع حسب ما ينص عليه القانون و التنظيم الإداري للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من مادته السادسة بالشخصية القانونية و باستقلال المالية .

تشغل وكالة ولاية الجلفة قرابة الثلاثمئة وأربعين فردا مابين موظف و عامل و الذين يتم توظيفهم من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية عن طريق إجراء مسابقات و امتحانات حسب احتياج المؤسسة الذي يخضع لعدة مقاييس كالكثافة السكانية و التي من خلالها تم فتح فروع تابعة للوكالة عبر عدة نقاط من تراب الولاية تحت وصاية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ، نوردها كالتالي:

فروع صندوق الضمان. إ / ولاية الجلفة											
عين وسارة 703	الشارف 706	حد الصحاري 710	دار الشيوخ 712	عين الإبل 707	القديد 715	فيض البطمة 714	سيدي لعجال 708	حاسي بجيج 702	البيرين 705	مسعد 704	الأدرسية 711

شكل رقم (21) يوضح فروع صندوق الضمان الاجتماعي بولاية الجلفة

المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

نظرا لخصائص الصندوق في التسيير فإن تنظيمه الإداري يكون موافق لخصائصه فهو من المديرية و التي بها خلايا و مصالح و نيابات مديرية مكونة من مصالح أيضا و فروع و هذه الخصائص المتمثل في نوعية الوظائف و مهامها و علاقاتها كذلك العلاقات بين مختلف المصالح و نوعية الاتصال بينهم و انتقال المعلومات من القاعدة إلى القيادة و العكس. علاقاته الخارجية تتمثل في جمع الاشتراكات ثم بعد ذلك توزيعها كذلك يكون التنظيم موافق لمخطط الهيكل التنظيمي المرافق على النحو التالي:

1- الأمانة العامة:

يمكن تلخيص مهام مكتب الأمانة العامة لمكتب المدير في النقاط التالية:

- استلام البريد الوارد و المراسلات الواردة و فرزها و ترقيمها لتسجلها ضمن كل سجل (الوارد و الصادر).
 - تنظيم عملية استقبال المراجعين و الزائرين عن طريق المواعيد و تسجيلها.
 - القيام باستقبال المكالمات الهاتفية و الفاكس أثناء غياب المدير.
 - تدوين المراسلات الصادرة عن المؤسسة و تسجيلها.
 - القيام بمعالجة النصوص و حسابات الفواتير على جهاز الإعلام الآلي.
 - الحفاظ على أسرار المؤسسة .
 - استقبال الزوار و أخذ المعلومات و البيانات الخاصة بالعمل
- ما يمكن قوله عن مكتب الأمانة العامة أنه يمثل همزة وصل بين المدير و الزوار سواء كانوا من داخل المؤسسة أو من خارجها بصورة أخرى يعتبر واجهة المؤسسة و لا يمكن بأي حال من الأحوال الاستغناء عنه.

2/ نيابة مديرية الإدارة و الوسائل العامة:

تخص هذه المصلحة بكل ما يتعلق بملفات المستفيدين و تسيير كل الوسائل العامة للمؤسسة التي تتعلق بالموارد المالية و ممتلكات المؤسسة و الصيانة و تضم المصالح التالية:

- I. مصلحة المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بتسيير كل الموارد البشرية و ما يتعلق بملفات المؤسسة (التبغات, العطل, العقوبات, التحويلات) عن طريق تجسيد قرارات المديرية كتابيا و إشعار المصالح و تزويد المصالح الأخرى بأي معلومات تتعلق بموظفي المؤسسة مثال على ذلك الأقدمية, الأحوال الاجتماعية, استقبال و ثائق العطل المرضية و إرسالها لمصلحة الرقابة الطبية في شكل مراسلات إدارية.
- II. مصلحة الوسائل العامة: تقوم هذه المصالح بتمويل جميع المصالح التابعة للمؤسسة بكل المستلزمات من و ثائق و لوازم المكتب بالإضافة إلى تكلفتها بجميع احتياجات المؤسسة المادية كصيانة الأثاث و ترميم المنشآت و ممتلكات بناية المؤسسة كما تقوم بالاهتمام بالجانب الأمني في الحراسة و كذا متابعة المشاريع المنجزة و تمويلها و توزيع العمل .
- III. مصلحة الانجازات: تهتم هذه المصلحة بكل ما يخص المباني (كبناء مراكز و فروع) و الترميمات داخل المؤسسة و المشاريع الموكلة إليها من طرف مدير الوكالة.
- IV. مصلحة حظيرة السيارات : تحتوي هذه المصلحة سيارات الوكالة و هي:
 - شاحنة لنقل عمال الوكالة
 - خمس سيارات لتسهيل عملية التنقل لانجاز المهام المستعجل
- V. خلية الوساطة و الإعلام: تكمن مهام خلية الوساطة و العلاقات العامة في:
 - استقبال و تسجيل شكاوي المؤمنين الاجتماعيين و التدخل لمعالجتها
 - توجيه, إعلام و مساعدة المؤمنين في كل الإجراءات الإدارية.
 - القيام بالإجراءات اللازمة مع الحركة الجمعوية و الشركاء الاجتماعيين.

3/ نيابة مديرية التعويضات:

تقوم هذه النيابة بجميع ما يتعلق بالتعويضات فيما يخص التأمينات الاجتماعية و المنح العائلية, الإيرادات لحوادث العمل و الوقاية و يحتوي المصالح التالية:

- I. مصلحة الانتساب: تهتم بالاطلاع على الملفات التي تم جمعها لدى مصلحة الترقيم و تثبيتها من طرف مراكز الإعلام الآلي ثم تدوينها في أجهزة الإعلام الآلي بعد تثبيت وضعية المؤمن.
- II. مصلحة الأخطار الكبرى: تقوم مصلحة الأخطار الكبرى بعدة أعمال خاصة بالتأمينات الاجتماعية في جانبها المتعلق بالتعويضات الكبرى فيما يلي:
 - رأس مال الوفاة
 - التكفل بالأجهزة الخاصة بالمعوقين
 - تأمين بطاقات مجانية للمواد الصيدلانية لذوي الأمراض المزمنة
- III. مصلحة المنح العائلية: يكمن دور هذه المصلحة في دراسة الاستفادة من المنح العائلية للأزواج الذين لهم أطفال بلغوا السن القانونية و هي 17 سنة إلى 21 سنة. يستفيد من المنحة الأرملة و المتقاعدين الأجراء, و يرفق ملف الاستفادة بالنسبة للأطفال بشهادة مدرسية أو تكوين مهني و شهادة عائلية .
- IV. مصلحة الإيرادات و العجز: تقوم هذه المصلحة بتسيير كل إيرادات الحوادث الخطيرة و الحوادث المهنية و العجز لذوي الحقوق كالزوجة و الأطفال و الأم و الأب الكفيل (تحت الكفالة) .
- V. مصلحة حوادث العمل: الأمراض المهنية تتكفل المصلحة بأيام الراحة والدواء(الأشعة.الفحص).
- VI. مصلحة التعويضات: و هي عبارة عن مركز يضم ما يلي:
 - الصندوق.
 - قاعدة أرشيف.
 - شبك مكلف بالتوجيهات .

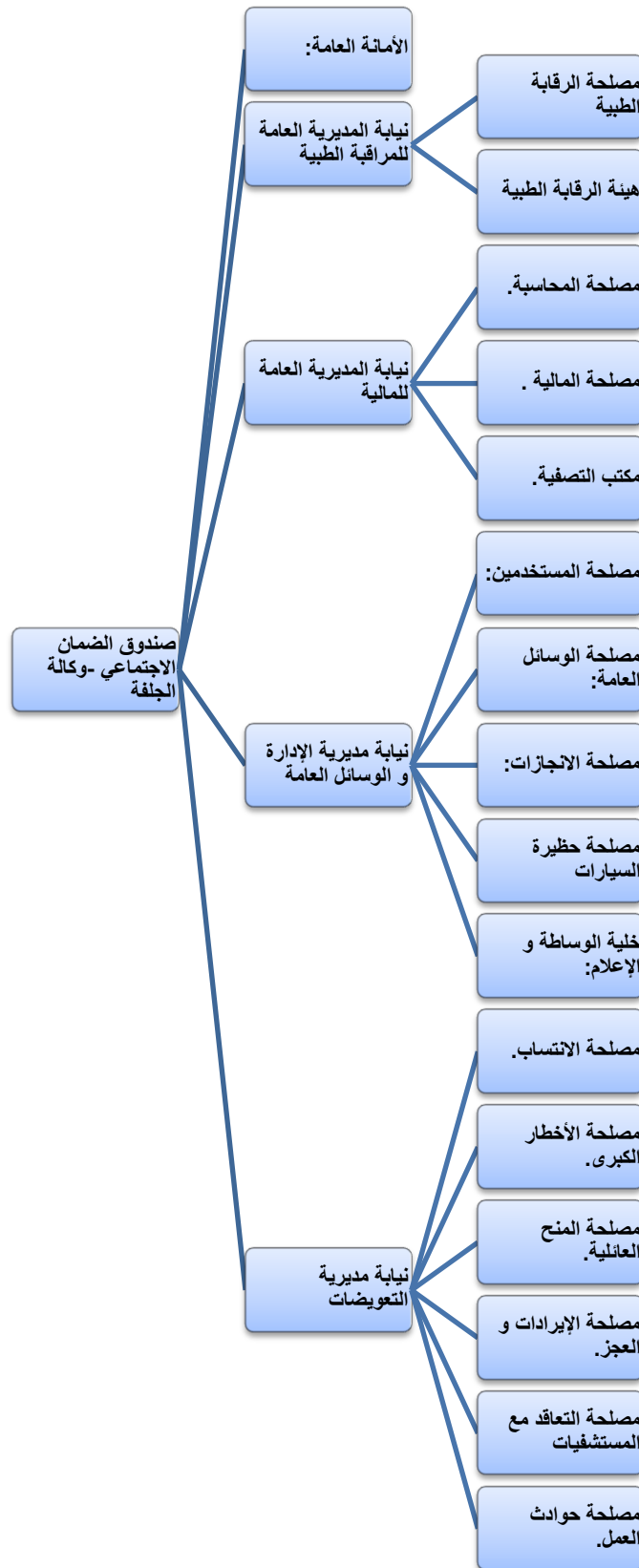
- شباك مكلف بالتعويضات (الأدوية).
- شباك مكلف بالمعوقين.
- شباك خاص بالانتساب.
- شباك خاص بالمراقبة الطبية.
- شباك خاص بحوادث العمل.
- قاعة الانتظار.

4/ نيابة المديرية العامة للمراقبة الطبية:

تقوم هذه النيابة بعملية التأكد من الأدوية المشكوك في صحتها وذلك بالكشف عن صاحب الوصفة و تتكون من:

- I. مصلحة الرقابة الطبية: يقوم على تسيير مصلحة الرقابة الطبية مكلف إداري يقدم النصائح و التوجيهات اليومية للتابعين للمصلحة كما يقوم إلى جانب ذلك بعمليات الإحصاء اليومية و الشهرية و السنوية، للملفات و دراسة الملفات المعطلة منها كما يسهر على تنفيذ المرسلات الصادرة عن المصلحة بما في ذلك الإعلانات الداخلية و بطاقات الاتصال و الإعلام .
- II. هيئة الرقابة الطبية: تتكون الهيئة الطبية من رئيس مستشار يعمل تحت إشرافه طاقم من الأطباء و التقنيين و المسؤول عن الإمضاءات الخاصة بالتقارير الطبية كما يعمل طبيب مستشار على المرض و حوادث العمل و العجز ، تتكون هذه الهيئة من اللجنة المتمثلة فيما يلي:

- رئيس مصلحة.
- طبيب رئيسي.
- 3 أطباء مستشارين.
- طبيب أسنان.
- عون استقبال.
- 2 عون طبيب.



الشكل رقم (22) الهيكل التنظيمي لصندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة. المصدر : سجلات مصلحة المستخدمين لعام 2010 (ص . ض . إ . الجلفة)

المطلب الرابع : تحديد مجال الدراسة / المكاني-البشري- الزمني :

يقع المركز الرئيسي للوكالة الرئيسية للضمان الاجتماعي بالجلفة بحي " بن جرمة " بجانب متحف المجاهد ، قبالة مقر دائرة الجلفة . يتربع على مساحة ألف متر مربع تتوزع أعمالها على ثلاث مراكز هي: المركز الرئيسي بين جرمة ، مركز 5 جويلية ، ومركز بوتريفيس . وتشغل ما يقارب المئة وثمانية وستون عاملا . ولأن المسح أصدق تمثيلا لمجتمع الدراسة من المعاينة فإننا آثرنا استخدامه بدلا عنها ، لذا نرجئ الحديث عن خصائص المجتمع إلى مطلب عرض النتائج حتى نتجنب التكرار . ونشير إلى انه تمت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2009-2010 .

مراكز صندوق الضمان. أ / مدينة الجلفة		
713 05 جويلية	بن جرمة 701	بوتريفيس 709

شكل رقم (23) يوضح مراكز صندوق الضمان الاجتماعي - الوكالة الرئيسية /الجلفة

المبحث الثاني / الإطار المنهجي للدراسة :

المطلب الأول/ منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد الإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي، فإننا استخدمنا المنهج الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، كما أنه لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة، بل ويقوم بتحليلها، وكشف علاقاتها المختلفة من أجل تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره. وهذا ما يقرره "هويتني" في شأن المنهج الوصفي الذي يصنفه إلى خمسة أصناف فرعية¹. حيث يمكننا المنهج الوصفي من جمع معلومات حقيقية ومفصلة عن ظاهرة معينة و تحديد المشكلات الموجودة و إيجاد العلاقة بين الظواهر والمتغيرات و إجراء المقارنات بينها....².

تقيداً بتوجيهات المنهج الوصفي فقد تم إتباع الخطوات التالية:

- الإطلاع على ما كتب من دراسات وآراء ذات العلاقة بموضوع البحث .
- القيام بمقابلات استطلاعية متعددة مع بعض إطارات و عمال صندوق الضمان الاجتماعي – الوكالة الرئيسية بالجلفة.
- بناء مقياس سلوك القائد التشاركي انطلاقاً من توصيف "فضيل دليو" للنمط القيادي الديمقراطي في دراسته عن المشاركة الديمقراطية في الجامعة (سبق ذكرها).
- بناء مقياس الانتماء التنظيمي اعتماداً على مقياس "بورتير 1974" .
- توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 31 عاملاً من موظفي المؤسسة كدراسة استطلاعية قصد تعديل بنود الاستبيان من جهة وإيجاد صدق وثباته من جهة أخرى.

¹ ناجح رشيد القادري ومحمد عبد السلام البواليز ، مناهج البحث الاجتماعي ، دار صفاء ،الأردن ، 2004 ، ص 36 .

² هشام حسان ، منهجية البحث العلمي ، مطبعة الفنون البيانية ، الجزائر ، 2007 ، ص 72 .

- توزيع أسئلة الاستبيان على مجموعة من المحكمين وهم أساتذة من جامعة الجلفة.
- استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة ومحاولة إعطاء التفسيرات المحتملة للتحليل الكمي الذي أسفر عليه تفريغ بيانات الاستبيانات في جداول، وذلك بالرجوع للدراسات السابقة وتحليلات بعض علماء التنظيم الواردة في أدب التنظيم .

المطلب الثاني/ طرق تحديد مجتمع الدراسة :

لقد شمل البحث كل موظفي صندوق الضمان الاجتماعي – الوكالة الرئيسية بالجلفة البالغ عددهم المئة وثمانية وستون موظفا ، موزعين على مستوى مراكزه الفرعية : مركز بن جرمة ،مركز 5 جويلية ، مركز بوتريفيس .

كان اختيارنا للمسح عوضا عن المعاينة لأنه اصدق تمثيلا للمجتمع الأصلي للدراسة ، ويسمى هذا النوع من المسوح (المستخدم في دراستنا) مسحا شاملا لأنه لا يستثني أي مفردة أو وحدة من وحدات مجتمع الدراسة ، واستخدامه يعني اعترافا بأثر المتغيرات على كل فرد و أن هناك فروقا فردية ينبغي التنبيه لأثرها . ومن جهة أخرى يسمى أيضا مسحا خاصا لأنه يركز على جوانب محددة (متغيرات بعينها) كبؤرة اهتمام¹.

وعليه فقد تم توزيع مئة وثمانية وستون استمارة ، اعتمدنا في توزيعها على بعض إشارات المؤسسة كدعم معنوي لأهمية بحثنا و التماسا لتعاون الموظفين ، حيث تمكنا بعد اقل من شهر أي (ديسمبر 2009) من استرجاع 161 استمارة صالحة جميعها .

¹ عبد الغني عماد ، منهجية البحث في علم الاجتماع ، دار الطليعة ، بيروت ، 2007 ، ص ص51/52 .

المطلب الثالث / أدوات البحث :

فضلنا الاستبيان عن غيره من الأدوات لان كثيرا من كتاب المنهجية يرون تفضيله لدواعي عدة منها حال محدودية الموارد ومحدودية الزمن المتاح والزامية حفظ الخصوصيات كما يعطي للمبحوث فرصة كافية للإجابة¹ . ويعرف على انه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ، وتقدم مباشرة أو عبر البريد² . و يبنى الاستبيان بعد تحديد الأفكار أولا ثم ترتيب الأسئلة وفق محاور حسب تسلسل فرضيات البحث ، وتكون مفتوحة أو مغلقة أو نصف مفتوحة³.

محاوير الاستبيان :

قمنا في دراستنا ببناء الاستبيان على أربعة (04) محاور ، نوردها

كالآتي:

- ❖ المحور الأول/ البيانات الأولية : يشمل البيانات العامة للأفراد، المتعلقة ب : الجنس ، طبيعة العمل ، الخبرة ، المستوى التنظيمي .
- ❖ المحور الثاني / الأساليب التشاركية في الإدارة : حللنا مفهوم الإدارة التشاركية إلى سلوك تشاركي وإجراءات (أساليب) إدارية تشاركية أخذنا بتعريف " هرسي وبلانشارد " للقيادة الإدارية حيث يقولان أنها جملة السلوك والإجراءات التي تؤثر في نشاطات الأفراد العاملين في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة في ظروف معينة⁴ . وقد أرجأنا قياس السلوك القيادي إلى المحور اللاحق ، وأفردنا هذا المحور لأساليب التشارك آخذين بتحليل كل من " جوزيف كاير " و " فضيل دليو " لهذا المفهوم حيث يذكر دليو⁵ المشاركة المباشرة وغير المباشرة والتفويض ، أما

¹ ناجح رشيد القادري ومحمد عبد السلام البواليز ، مرجع سابق ، ص ص 212/211 .

² محمد علي محمد ، علم الاجتماع والمنهج العلمي ، دار المعرفة الجامعية ، ط 1 ، القاهرة ، 1980 ، ص 339 .

³ رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، الجزائر ، 2008 ، ص 182 .

⁴ فضيل دليو وآخرون ، مرجع سابق ، ص : 102 .

⁵ نفس المرجع السابق ، ص : 220 .

كايير¹ فيذكر فروع هذه الأساليب ، فالمشاركة المباشرة تشمل الإدارة بالأهداف ودوائر الجودة ومشروع المؤسسة وهندسة الإدارة والاتصال المفتوح و الاجتماعات الموسعة و الشكاوى و الإصغاء.....أما المشاركة غير المباشرة فتحتوي النقابة و اللجان وغيرها . ولأن الخيارات الإدارية تبقى مفتوحة على أساليب تشاركية كثيرة فقد أثرنا أن يكون السؤال الموجه للمبحوثين في هذا المحور مفتوحا أيضا .

❖ المحور الثالث/ المقياس الأول/السلوك التشاركي للقيادة الإدارية : اعتمدنا على ما أورده " اكتوف.O. ACTOUF " من أبعاد النمط الديمقراطي للقادة : التفاعل السوي بين أعضاء الإدارة أفقيا وعموديا ،وضوح الأهداف والأدوار بالنسبة للأصناف العاملة،عملية الاتصال متبادلة ومفتوحة،بروز روح المبادرة على المستوى الفردي والجماعي.وقد فصلنا الأبعاد في 29 عبارة اقتبسنا هـ ا من نص لفضيل دليو يشرح فيه هذه الأبعاد² ، كما يبينه الجدول التالي :

أرقام العبارات الممثلة لها	أبعاد سلوك القائد التشاركي
2.5.6.9.11.15.16.20.22.24.27	تعميم التفاعل السوي بين أعضاء الإدارة أفقيا وعموديا.
3.7.13.14	توضيح الأهداف والأدوار بالنسبة للعاملين.
4.8.10.12.19.28.29	فتح الاتصال المتبادل .
1.17.18.21.23.25.26	تشجيع روح المبادرة على المستوى الجماعي والفردي .

الجدول رقم (07) يبين أبعاد وعبارات سلوك القائد التشاركي .

¹ جوزيف كايير و ف ويسلر ، مرجع سابق ، ص 101-103
² فضيل دليو و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 106 / 110

❖ المحور الرابع/ المقياس الثاني/الانتماء التنظيمي: تسهила لعملية قياس الانتماء تبيننا في بحثنا الميداني تعريف (Porter et al.(1974) " الذين عرفوا الانتماء بأنه القوة النسبية لتطابق وانهماك شخص ما في منظمة معينة ، وقد أوضحوا أن هذا التعريف يتميز على الأقل بثلاثة أبعاد: إيمان قوي وقبول بأهداف وقيم المنظمة ، الرغبة في بذل جهد معتبر في صالح المنظمة ، رغبة قوية في الاحتفاظ بالعضوية داخل المنظمة. وهذا ما اعتمده " بورتر" في مقياس COQ المكون من عشرين (20) عبارة، الذي و على الرغم من تعدد بدائل قياس الانتماء التنظيمي التي تم استخدامها في أدب الانتماء خلال السنوات السابقة ، إلا أن ه قد سيطر على أدب الانتماء التنظيمي خلال العشرين سنة الماضية ، حيث أن معظم الاكتشافات المتعلقة بالانتماء وكذلك النتائج وتوصيات الأبحاث التي تمت حتى الآن قد اعتمدت عليه كمقياس¹ . ونشير إلى أننا وسعنا العبارات لتصبح 24 عبارة موزعة كالآتي :

أرقام العبارات الممثلة لها	أبعاد الانتماء التنظيمي
1.4.7.11.18.21.16.9	اتجاه الفرد نحو بذل أقصى جهد ممكن.
17.19.23.24.12.22.2.5.20.8.14	توافق الفرد مع قيم المنظمة.
3.6.10.13.15	حرص الفرد على البقاء في المنظمة.

الجدول رقم (08) يبين أبعاد وعبارات الانتماء التنظيمي .

¹ عبد المحسن عبد السلام نعساني, مرجع سابق ,ص84 .

مراحل بناء الاستبيان :

وقد تطلبت عملية بناء الاستبيان مرحلتين ، الأولى أولية نتعامل فيها مع عينة تجريبية من المبحوثين والثانية نهائية يتدخل خلالها الأستاذ المشرف والأساتذة المحكمون .

❖ المرحلة الأولى :

الدراسة استطلاعية تساعد الباحث على التأكد من صلاحية الأدوات التي يستخدمها لجمع البيانات، ويتعرف من خلالها على معالم موضوعه مما يوجهه في بناء الإشكالية وإقامة الفروض. وتمكن الباحث من إظهار مدى كفاية إجراءات البحث والمقاييس التي اختيرت لقياس (المتغيرات)¹. وقد طبق الاستبيان على عينة تجريبية بلغ حجمها 31 موظفا من المركزي الرئيسي لصندوق الضمان الاجتماعي بالجلفة، قصد معرفة مدى وضوح وفهم العمال لعبارات الاستبيان، حيث تم حذف وتعديل بعض الأسئلة بشكل يتناسب وفهم الموظفين حتى يوافق مع الخطاب السائد بينهم ، ثم عرض على بعض الإطارات لتزكيته وتقديم اقتراحاتهم ، إضافة إلى التأكد من صدق وثبات الاستبيان . استفدنا من هذه الخطوة في معرفة ما يجب تعديله أو حذفه من العبارات والأسئلة ، وقد تم ذلك بالشكل التالي:

البنود الملغاة :

1. البيانات العامة :

▪ السن

▪ المستوى العلمي

2. محور أساليب التشارك :

▪ هل تمارس نشاطا جانبيا في المؤسسة ؟

3. مقياس السلوك التشاركي للقيادة :

▪ يهتم القائد بمشاكلنا الاجتماعية.

▪ يراعي المدير طموحاتنا في الترقيات والمناصب النوعية .

¹ رجاء محمود أبو علام ،مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية ، دار النشر للجامعات، القاهرة ، 2007 ،ص73 .

- توجه الإدارة تشكرات وتقييم تكريمات للمجدين .
- لا تعتمد الإدارة أي تهميش لأي عامل .

4. مقياس الانتماء التنظيمي:

- أعتبر عملي أفضل فرصة متاحة لي حاليا .
- ساعات العمل الإضافية طوعية.
- ليست هناك عدالة توزيعية في مؤسستنا.
- اشعر بالولاء تجاه المؤسسة .
- يمكن أن صل إلى حد المقاطعة لمن يذكر المؤسسة بسوء.
- تشغلني الحوافز المعنوية أكثر من المادية .

البنود المعدلة :

1. محور أساليب التشارك :

- قبل التعديل:

- ما هي الأساليب و الإجراءات الإدارية التي تستفيدون منها في مؤسستكم والتي تمكنتكم من تقديم إسهاماتكم في خدمة المؤسسة ، أو إيصال اقتراحاتكم فيما يخص شؤون العمل ، أو التي ترفعون من خلالها مشكلاتكم إلى رؤسائكم ؟ (سؤال مفتوح).

- بعد التعديل :

- توفر المؤسسة أساليب إدارية لتمكين العاملين من التشارك (التعاون والتواصل) مع القيادة الإدارية . من بين الخيارات التالية ماهي الأساليب المتواجدة بصورة فعلية ولموسة من طرفكم:

التفويض .

النقابة .

الجان .

الاتصال المباشر .

أخرى، أذكرها.....

2. مقياس السلوك التشاركي للقيادة :

- قبل التعديل:

- تسود روح المبادرة الجميع .
- ليس لدينا صراع ولكن تعاون فقط.
- أثق في كل ما يقوله المدير .

- بعد التعديل :

- روح المبادر هي السائدة على المستوى الفردي والجماعي بين الموظفين.
- يسود التعاون بين الموظفين.
- أثق في ما تتخذه الإدارة من قرارات.

3. مقياس الانتماء التنظيمي:

- قبل التعديل :

- أقوم بأي مهمة حتى لا يتم معاقبتي بالتوقيف .
- جو العمل في المؤسسة محفز.

- بعد التعديل :

- اقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتى اضمن استمرارية عملي بها .
- يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود .

❖ المرحلة الثانية :

وهي مرحلة تمتاز بالاحترافية العلمية إذ نتلقى خلالها توجيهات الأساتذة المختصين قصد التحقق من صدق الاستبيان، وتتضمن :

- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لإبداء آرائه وملاحظاته.
- عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة قصد تحكيمه.
- إجراء اختبار الثبات عليه بتوزيعه على عينة عشوائية.
- كتابة الاستبيان في صورته النهائية ثم طبعه ومراجعته.

❖ صدق مقاييس الاستبيان وثباتها :

❖ **الصدق** : يقصد بصدق الاختبار " مدى صلاحيته لقياس ما وضع لقياسه،

ويعتبر صدق الاختبار شرطاً ضرورياً ينبغي توافره في الاختبار، وإلا فقد الاختبار قيمته كوسيلة لقياس الخاصية التي نريد قياسها.¹ ويعني صدق الاستبيان

أنه: "سوف يقيس ما أعدت لقياسه كما يقصد به شمول الاستمارة لكل العناصر التي

يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها بحيث تكون

مفهومة لكل من يستخدمها"²

❖ **الصدق الظاهري** : يمكن حساب الصدق الظاهري للاختبار عن طريق التحليل

المبدئي لفقراته بواسطة عدد من المحكمين لتحديد ما إذا كانت هذه الفقرات معبرة عن المتغيرات محل القياس، ثم يقوم الباحث بعمل تكرارات استجابات المحكمين ويختار الفقرات التي اتفق عليها أكبر عدد من المحكمين³. وتم الأمر كما ورد أعلاه، وفيما يلي توضيح لذلك:

¹ عبد الحفيظ مقدم، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 146.

² شورن فريترز، (تر: هشام عبد الله)، ماهي الدراسة الإحصائية، دار المعرفة، مصر، 2004، ص 54.

³ عبد الحليم محمود منسي وسهير كامل أحمد، أسس البحث العلمي في المجالات النفسية والاجتماعية والتربوية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2002، ص 114.

.أ. مقياس سلوك القيادة التشاركية :

المجموع	غير مناسبة على الإطلاق	مناسبة نوعا ما	مناسبة جدا	بدائل التحكيم
29	3	5	21	عدد الفقرات
%100	10.34%	17.2%	72.4%	النسبة المئوية

الجدول رقم(09) يوضح نتائج التحكيم لمقياس السلوك التشاركي للقيادة الادارية.

.ب. مقياس الانتماء التنظيمي:

المجموع	غير مناسبة على الإطلاق	مناسبة نوعا ما	مناسبة جدا	بدائل التحكيم
24	6	1	17	عدد الفقرات
%100	25%	4.2%	70.8%	النسبة المئوية

الجدول رقم(10) يوضح نتائج التحكيم لمقياس الانتماء التنظيمي.

❖ **الثبات** : يقصد بثبات الاختبار مدى الدقة والاتساق أو استقرار نتائجه فيما لو طبق على عينة من الأفراد في مناسبتين مختلفتين¹. ومن الاختبارات التي تبين ثبات الاستبيان نختار اختبار ألفا كرونباخ الذي يعتبر من أهم مقاييس الاتساق الداخلي،

¹ عبد الحفيظ مقدم ، مرجع سابق ، ص.152 .

فهو يربط ثبات الاختبار بثبات بنوده، فازدياد نسبة تباينات البنود بالنسبة إلى الثبات الكلي يؤدي إلى انخفاض معامل الثبات¹.

قيم معاملات الثبات الداخلي لأداة دراستنا تراوحت ما بين (0.956) و (0.959) لعبارات السلوك التشاركي للقيادة الإدارية . أما معاملات الثبات الداخلي لعبارات الانتماء التنظيمي فقد تراوحت ما بين (0.842) و (0.858) ، وجميعها قريب من القيمة الكلية ل/ α لإجمالي كل مقياس . وقد قدر معامل ألفا كرونباخ لمقياس السلوك التشاركي للقيادة بقيمة 0.958 وهي دالة عند مستوى 0.01 ، وبلغت قيمة المعامل في مقياس الانتماء التنظيمي 0.855 وهي دالة عند مستوى 0.01 . ومنه فإن كلا المقياسين له درجة عالية من الثبات ، مما يبرر استخدام الاستبيان لغايات الدراسة . هذا ما يوضحه الجدولين التاليين بالتفصيل :

رقم العبارة	عبارات المقياس الثاني (الانتماء التنظيمي)	(α)
1	أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة	0.851
2	أتحدث عن المؤسسة مع أصدقائي على أنها أعظم مؤسسة يمكن العمل بها	0.857
3	أقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتى أضمن استمرارية عملي بها	0.884
4	أشعر بقدر كبير من الانتماء تجاه المؤسسة	0.843
5	أرى أن قيمي تتفق مع قيم المؤسسة	0.845
6	أنا راض بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب	0.848
7	أعطي هذه المؤسسة أحسن ما عندي في أسلوب أداء العمل	0.850
8	يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود	0.842
9	إنني أهتم جدا بمستقبل هذه المؤسسة	0.884
10	لا أفكر في ترك العمل الا لظروف إستثنائية	0.846
11	أفكر في مشكلات وظيفتي وأنا بعيد عن مقر عملي	0.877
12	أتقيد بالأنظمة المعمول بها في المؤسسة	0.847
13	لا أشعر بالسعادة عند الابتعاد عن مقر عملي	0.877
14	تضايقتي سلوكيات الزملاء التي تسيء إلى سمعة المؤسسة في المجتمع	0.853
15	لا يسرني أن أجد عملا بالراتب نفسه في منظمة غير المؤسسة	0.858
16	لا يرتبط انتمائي للعمل بالمؤسسة بما أحصل عليه من حوافر مادية أو معنوية	0.848
17	تحرص المؤسسة على الاستقرار الوظيفي للمنتسبين إليها	0.847
18	أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي، إذا ما اقتضت الضرورة، لإنجاز العمل دونما تطلع للمكافأة	0.848
19	يسعدني أن يلتحق أبنائي بالعمل بالمؤسسة	0.847

¹بشير معمري، المقياس النفسي و تصميم أدواته للطلاب و الباحثين في علم النفس و التربية، سلسلة دراسات منشورات الحبر، الجزائر ، 2007 ، ص 184 .

20	يعد عملي بهذه المؤسسة أفضل فرصة عمل عرضت علي	0.874
21	لا أتغيب عادة عن عملي	0.847
22	أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة التي أعمل بها	0.849
23	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	0.843
24	أحب أن أقرأ عن المؤسسة في حاضرها وماضيها	0.853

جدول رقم (11) يبين قياس ثبات أداة الدراسة / مقياس الانتماء التنظيمي (قيم الفا كرونباخ (α) لكل عبارة)

رقم العبارة	عبارات المقياس الأول (السلوك التشاركي للقائد)	قيمة (α)
1	روح المبادرة هي السائدة على المستوى الفردي والجماعي بين الموظفين.	0.958
2	يسود التعاون بين الموظفين في المؤسسة .	0.956
3	أهداف المؤسسة واضحة بالنسبة لكل الموظفين .	0.957
4	هناك تواصل بين الموظفين في كل الأقسام الإدارية والإدارة لا تمنع هذا التواصل.	0.957
5	يعتني الأفراد ببعضهم بعضاً وتظهر في إدارتنا جماعة متماسكة.	0.956
6	لدينا تنافس قائم بين أعضاء الإدارة أبقيا وعموديا يمكن وصفه بأنه في صالح المؤسسة.	0.956
7	دور كل موظف واضح بالنسبة له وللآخرين من الموظفين.	0.957
8	الاتصال بالرؤساء سهل وغير ممنوع.	0.956
9	تعتمد الإدارة على مشاركة جميع الموظفين في تنفيذ المهام دون تهميش لأي طرف.	0.957
10	يقوم رئيسك بأعلام الموظفين بما يهمهم من جديد الإدارة في حينه دون تأخير مخل.	0.957
11	أثق فيما تتخذه المنظمة من قرارات.	0.957
12	توجد لوحة إعلانات تؤدي الغرض منها في المؤسسة .	0.957
13	النظم والإجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المنظمة.	0.956
14	أعرف تماماً المطلوب والمتوقع مني القيام به.	0.956
15	تسعى القيادة الإدارية إلى بناء علاقات إنسانية سليمة مع الموظفين.	0.957
16	تشجع القيادة الإدارية روح التعاون بين الموظفين.	0.957
17	عند مناقشة أي قضية تخص شؤون العمل أو العاملين يكون القرار النهائي وفق ما اتفقت عليه	0.957
18	يتم تبادل المناقشات أثناء الاجتماعات دون تهميش لأي موظف.	0.956
19	يطلعني رئيسي على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويشركني في الشؤون المهمة للمنظمة.	0.956
20	يشعر الموظفون بالمسؤولية لان القائد الإداري يساندهم ويضعهم محل ثقته .	0.956
21	القيادة الإدارية تأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات والتوصيات الفردية و الجماعية التي يبديها	0.956
22	رئيسك يفهم مشاعرك الإنسانية ويقدرها .	0.956
23	العاملين في المنظمة محل ثقة المسنولين بها.	0.956
24	في حال تقديمك اعتذارا عن تقصيرك في مهمة كلفت بها يتقبله منك رئيسك لأنه يضع نفسه	0.957
25	غالباً ما يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات.	0.956
26	أثناء الاجتماعات تتساوى الاقتراحات والأصوات في الوزن بما فيها صوت الرئيس .	0.956

0.958	تراعي القيادة الإدارية حاجات الموظفين وتسعى لإشباعها.	27
0.958	الاتصالات واضحة وسريعة فمابين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالمنظمة.	28
0.959	أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة منى للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة.	29

جدول رقم (12) يبين قياس ثبات أداة الدراسة / مقياس سلوك القائد التشاركي(قيم الفا كرونباخ (α) لكل عبارة) .

المطلب الرابع / مقياس ليكرت :

يبني مقياس ليكرت على أساس المعيار المتدرج ذي البعد الثابت ، والهدف الأساسي من استخدامه هو تحديد اتجاه آراء الأفراد المراد قياسها ، أو كشف أبعاد حقيقة اجتماعية معينة. وتطرح الأسئلة في شكل فقرات (عبارات) تتضمن مؤشرات لأبعاد المتغيرات المراد قياسها حيث تقابل هذه العبارات بإجابات اختيارية مضبوطة على النحو التالي : موافق تماما / موافق / لا رأي / غير موافق / غير موافق إطلاقا .

ثم يعطي الباحث لاستجابات المبحوثين إذا كانت العبارات في الاتجاه الموجب الدرجات الآتية الترتيب : 1/2/3/4/5. وفي حال كانت العبارات في الاتجاه السالب فان الترتيب يقلب بالشكل التالي : 5/4/3/2/1.

ومن ميزات هذا المقياس انه يخرج عن نمطية الخيارات الصارمة والمحدودة (نعم / لا) ، إذ أنه يترك للمبحوث الفرصة للتعبير عن رأيه بحرية أكبر ، فقد يكون درجة معينة بين طرفي السلم . ومن ايجابياته أيضا انه يدفعه للتفكير مليا قبل أن يجيب ، وذلك لان إجاباته متدرجة بشكل دقيق حتى لا يتمكن المبحوث من الإجابة اعتباطيا .¹

¹معن خليل عمر ، مناهج البحث في علم الاجتماع ، دار الشروق ، الأردن ، 2004 ، ص ص : 262/260.

المطلب الخامس / استخدام برنامج الحزم الإحصائية :

بعد استرجاع الاستبيانات تم تفريغ بياناتها (وذلك بعد ترميزها) في برنامج الحزم المسمى SPSS « Statistical Package For Social Science » ، الموجه للأغراض التالية:

- ✚ استعمال معامل " ألفا كرونباخ " لقياس ثبات أداة الدراسة. (سابق معنا)
- ✚ حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة.
- ✚ حساب المتوسطات الحسابية وحساب الانحرافات المعيارية .
- ✚ حساب معامل الارتباط بيرسون (r) لمعرفة دلالة العلاقة بين متغيري الدراسة . فلذا كانت قيمة (r) تساوي الصفر فإنه لا توجد علاقة بين متغيري الدراسة . و إذا كانت قيمة (r) ضمن المجال $[0, +1]$ فإن العلاقة بين المتغيرين تامة موجبة أي طردية . أما إذا كانت قيمة (r) ضمن المجال $[-1, 0]$ فيعني أن العلاقة بين المتغيرين تامة سالبة أي عكسية . مع العلم أن ثبوت العلاقة الارتباطية لا يعني بالضرورة أنها سببية ، لكنها دائماً تلازمية ¹.
- ✚ حساب تحليل التباين بأسلوب ANOVA الذي يبين قيم (F) لقياس دلالة الفروق بين متوسطات فئات عينة الدراسة. حيث تشير نتائج تحليل التباين لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعالجة ، ولا تعزى هذه الفروق إلى الصدفة أو خطأ المعاينة ، أي أن المتغير المستقل له اثر في المتغير التابع . حيث انه إذا كانت قيمة (F) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ توصف (F) بأنها دالة فقط ، ولكن إذا كانت ذات دلالة إحصائية $\alpha = 0.01$ توصف بأنها ذات دلالة قوية ².

¹ عبد الله الكيلاني و نضال الشرفين ، مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية ، دار المسيرة،الأردن ، 2005 ،ص ص 429-431/

² نفس المرجع السابق ، ص 213 .

خاتمة الفصل الرابع:

تحرينا في هذا الفصل عرض الأطر المجالية والمنهجية للدراسة . وذلك عبر تعريف المؤسسة محل الدراسة ، وعرض أساليب البحث التي اتبعناها وقافين عند كتب المنهجية وتوجيهات الأستاذ المشرف ، حيث مسحنا مجتمع الدراسة راغبين في تمثيل اصدق للمجتمع الأصلي ، وتبنينا المنهج الوصفي تكيفا مع طبيعة البحث و اعتمدنا الاستبيان كأداة بحث ملائمة مع طبيعة المبحوثين ولان كثيرا من الباحثين والكتاب يفضلونها . كما استعنا ببرنامج الحزم SPSS لأجل اختبار صدق و ثبات المقاييس ، وحساب معامل بيرسون وتحليل التباين لمعرفة درجات الفروق بين المتغيرات ، وفي الفصل اللاحق سنعرض النتائج وناقشها .

الفصل الخامس عرض نتائج الدراسة ومناقشتها :

بعد عرضنا للأطر المنهجية والمجالية للبحث في الفصل السابق ، وجمعنا

للبيانات وتفريغها نحاول عرضها ومن ثم مناقشتها بالشكل التالي :

المبحث الأول / البيانات العامة :

المطلب الأول / توزيع أفراد المجتمع (الممسوح) حسب الجنس.

المطلب الثاني / توزيع أفراد المجتمع (الممسوح) حسب الخبرة .

المطلب الثالث / توزيع أفراد المجتمع (الممسوح) حسب المستوى التنظيمي .

المطلب الرابع / توزيع أفراد المجتمع (الممسوح) حسب طبيعة العمل .

المبحث الثاني / فرضيات الدراسة :

المطلب الأول / الفرضية الأولى .

المطلب الثاني / الفرضية الثانية .

المطلب الثالث / الفرضية الثالثة .

المطلب الرابع / الفرضية الرابعة .

المطلب الخامس / الفرضية الخامسة .

الاستنتاج العام .

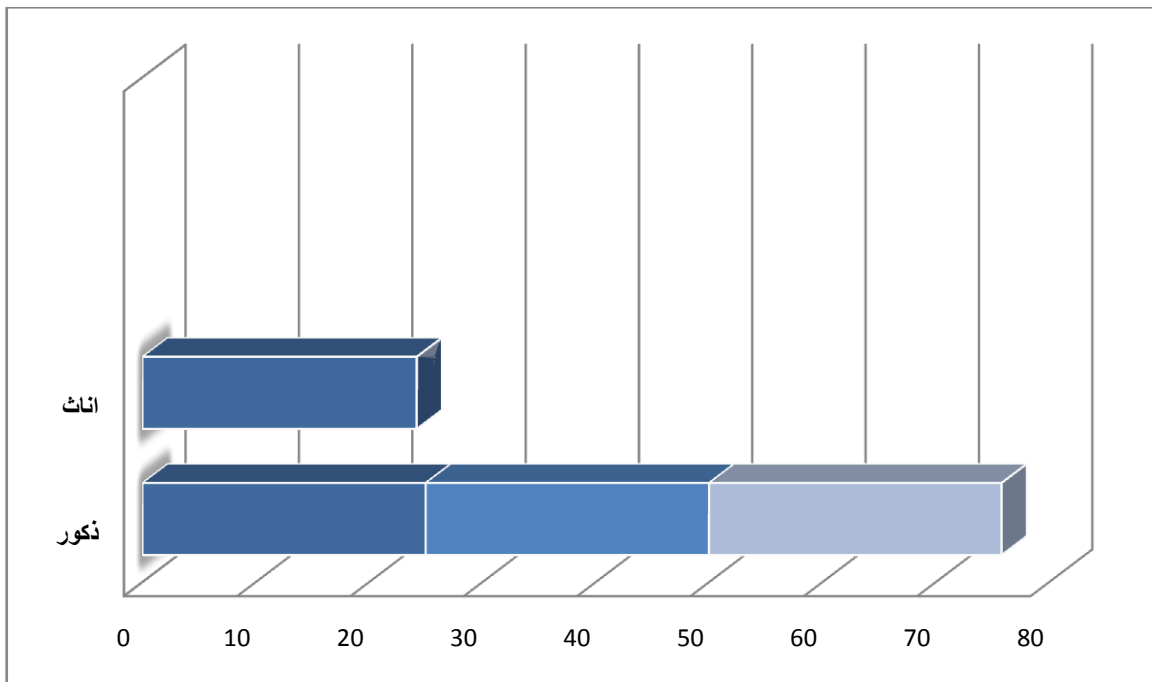
المبحث الأول / البيانات العامة :

المطلب الأول / توزيع أفراد المجتمع (الممسوح) حسب الجنس:

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	122	75.8 %
إناث	39	24.2 %
المجموع	161	100 %

الجدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

يوضح الجدول رقم (13) أن أغلبية أفراد المجتمع ذكور حيث بلغت نسبة 75.8 %، أي ما يعادل 122 موظفاً من أصل 161 ، في حين كان عدد الإناث 39 بنسبة 24.2 % من مجموع أفراد المجتمع (الممسوح) . والشكل التالي يوضح التوزيع:



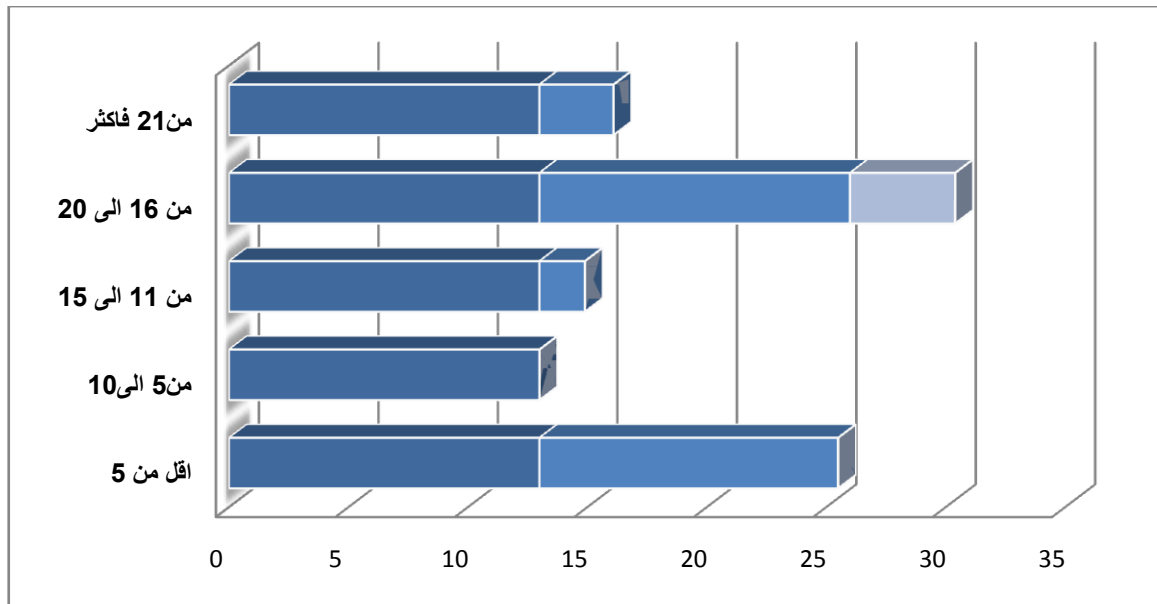
الشكل رقم (24) يوضح تباين توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس

المطلب الثاني/ توزيع أفراد المجتمع(الممسوح) حسب الخبرة :

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	41	25.5%
من 5 إلى 10 سنوات	21	13%
من 11 إلى 15 سنة	24	14.9%
من 16 إلى 20 سنة	49	30.45%
أكثر من 20 سنة	26	16.15%
المجموع	161	% 100

الجدول رقم(14) يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة.

يبين الجدول (14) أن أعلى نسبة من أفراد مجتمع الدراسة من الذين لديهم خبرة تتراوح ما بين 16 و 20 سنة حيث تصل نسبتهم إلى 30.45 % من مجموع مجتمع الدراسة، وتليها مباشرة الفئة التي لديها خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 25.5 % وهذا يدل على محاولة تشييب لطاقم الموظفين بالمؤسسة ، وأن أقل نسبة منهم هي للفئة التي لديها خبرة تتراوح ما بين 11 إلى 15 سنة بنسبة 13% . والبقية موزعة بين بقية الفئات . كما يبين الشكل التالي هذا التباين :



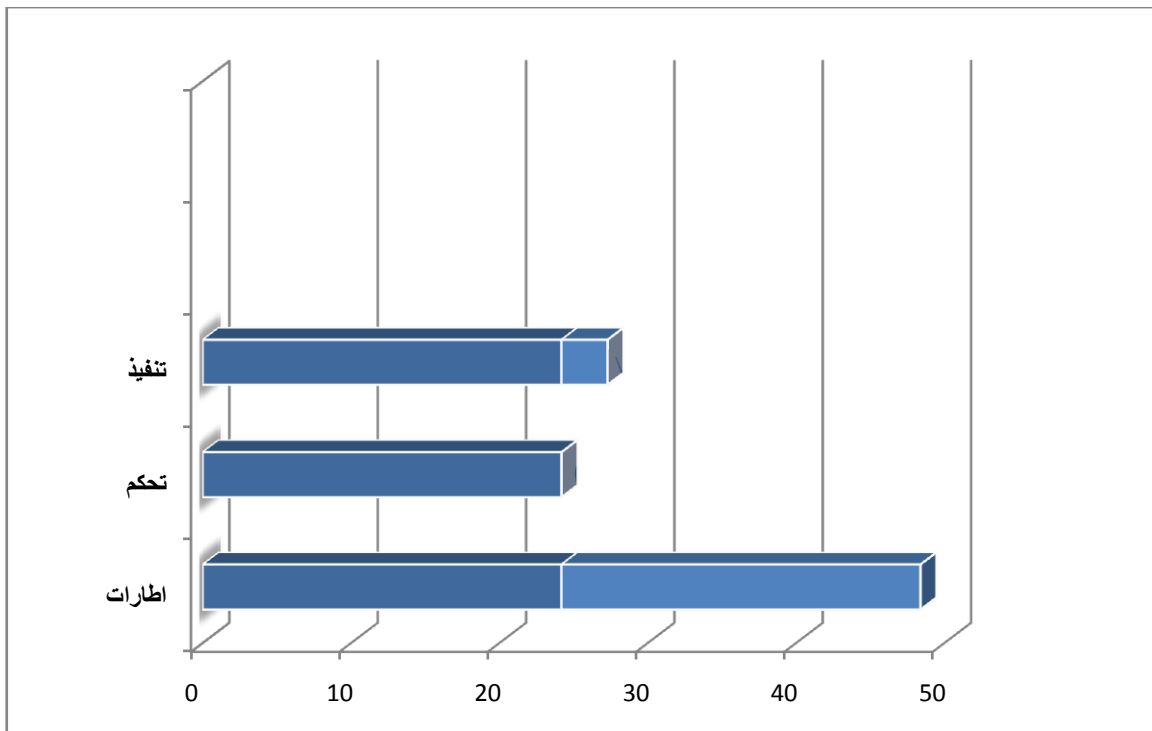
الشكل رقم (25) يوضح تباين توزيع الافراد حسب الخبرة (بالسنوات) .

المطلب الثالث / توزيع أفراد المجتمع (المسوح) حسب المستوى التنظيمي:

النسبة المئوية	التكرارات	
27.3%	44	الإطارات
24.2%	39	أعوان التحكم
48.4%	78	المنفذون
% 100	161	100

الجدول رقم (15) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التنظيمي.

يتبين لنا من خلال الجدول (15) أن فئة المنفذين هي الفئة الغالبة حيث بلغت نسبتها 48.4% من مجموع أفراد المجتمع، وتليها فئة الإطارات بنسبة 27.3%، ثم فئة أعوان التحكم بنسبة 24.2% من مجموع أفراد المجتمع. ويمكننا ان نتبين تباين هذا التوزيع من خلال الشكل التالي:



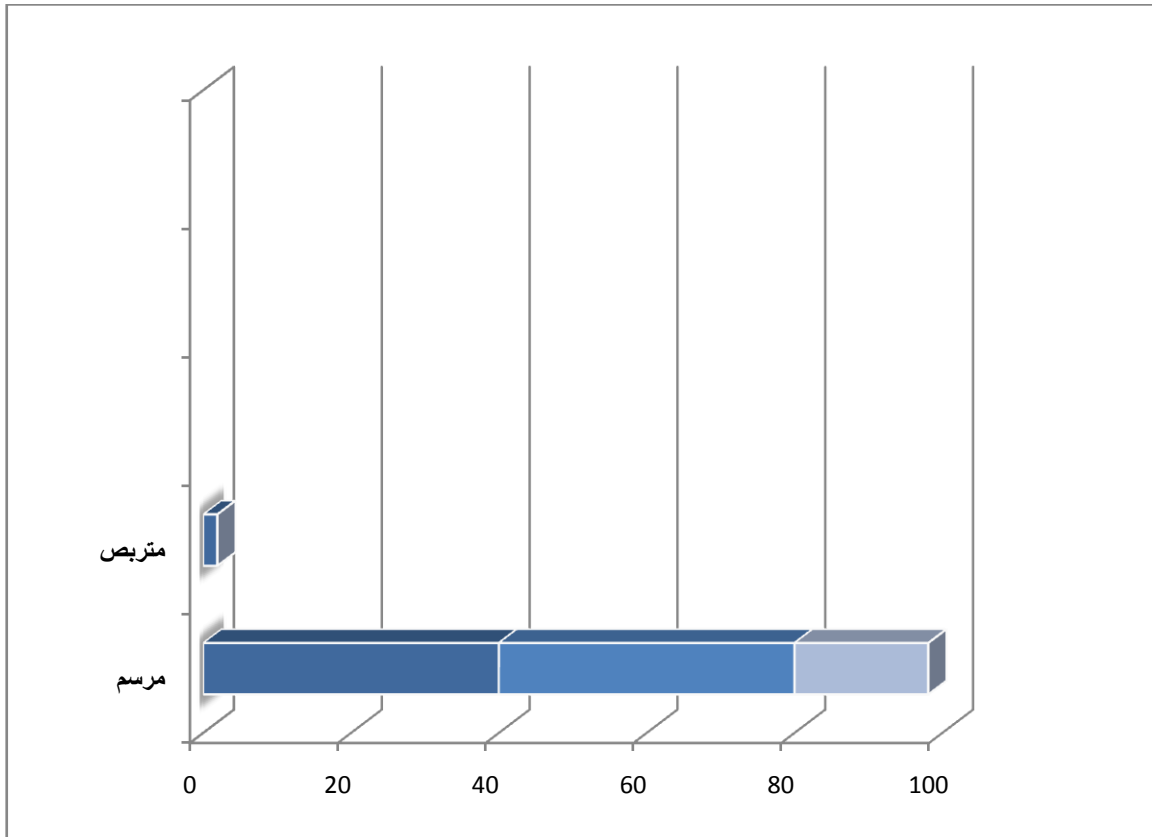
الشكل رقم (26) يوضح تباين توزيع الأفراد حسب المستوى التنظيمي

المطلب الرابع/ توزيع أفراد المجتمع (الممسوح) حسب طبيعة العمل:

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
مرسم	158	%98.1
متربص	3	%1.9
المجموع	161	% 100

الجدول رقم (16) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

يوضح الجدول رقم (16) أن أغلبية أفراد المجتمع مرسمون حيث بلغت نسبتهم %98.1 أي ما يعبر عن أغلبية ساحقة مقابل أقلية لا تكاد تذكر من غير الرسمين . وهذا دليل استقرار وظيفي تمنحه المؤسسة لموظفيها . والشكل التالي يوضح التوزيع :



الشكل رقم (27) يوضح تباين توزيع الأفراد حسب طبيعة العمل

المبحث الثاني / عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

المطلب الأول / نتائج الفرضية الأولى :

الفرضية الأولى تنص على مايلي: لدى موظفي صندوق الضمان الاجتماعي – وكالة الجلفة مستويات معتبرة من الانتماء التنظيمي . وللتحقق من هذا الفرض عمدنا إلى استخراج المتوسطات الحسابية التي سجلها العاملون على مقياس الانتماء التنظيمي فكانت النتائج الموضحة في الجدول التالي :

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	3.78	1.27	موافق
2	3.6	1.3	موافق
3	3.77	1.19	موافق
4	3.9	1.22	موافق
5	3.34	1.43	موافق
6	3.63	1.36	موافق
7	3.94	1.16	موافق
8	3.65	1.27	موافق
9	3.49	1.37	موافق
10	3.8	1.26	موافق
11	3.68	1.42	موافق
12	4.18	1.2	موافق
13	3.52	1.26	موافق
14	3.75	1.21	موافق
15	3.68	1.21	موافق
16	3.37	1.23	موافق
17	3.19	1.35	موافق
18	3.69	1.18	موافق
19	3.4	1.46	موافق
20	3.61	1.51	موافق
21	4.02	1.14	موافق
22	3.77	1.27	موافق
23	3.96	1.21	موافق
24	4.09	1.28	موافق
مجمّل العبارات	3.703	1.28	موافق

جدول رقم (17) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة ولمجمّل مقياس الانتماء التنظيمي، والاتجاه العام نحوها .

من الجدول رقم (17) يتضح أن قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين المقابلة لعبارات مقياس الانتماء التنظيمي لدى العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة تتراوح بين (3.4) كأقل قيمة سجلها العبار رقم (19) ونصها : (يسعدني أن يلتحق أبنائي بالعمل بالمؤسسة) . أما أعلى قيمة فهي (4.18) و سجلها العبارة رقم (12) والتي نصها : (أتقيد بالأنظمة المعمول بها في المؤسسة) . . كان هذا عرضا لبيانات المقياس متفرقة ، ويمكننا أن نتعرف على مستوياتها مجتمعة في أبعاد الانتماء التنظيمي لدى العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة من خلال الجدول التالي :

أبعاد الانتماء التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
بذل أقصى الجهد	3.73	0.82	موافق
التوافق مع أهداف وقيم التنظيم	3.69	0.87	موافق
الحرص على البقاء في المؤسسة	3.68	0.87	موافق

جدول رقم (18) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الانتماء التنظيمي ، والاتجاه العام نحوها .

نجد من خلال الجدول رقم (18) أن بعد بذل أقصى الجهد يسجل متوسط حسابيا قدره (3.73) وانحرافا معياريا قدره (0.82) ونشير أن هذا المتوسط الحسابي هو الأعلى . اقل منه بعد " التوافق مع أهداف وقيم التنظيم " بمتوسط قدره (3.69) وانحرافا معياريا قدره (0.87) وآخرهم بعد " الحرص على البقاء في المؤسسة "

بمتوسط قدره (3.68) وانحراف معياري قدره (0.87) . أما مجمل عبارات وابعاد المقياس فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره (3.703) وانحرافا معياريا قدره (1.28) .

نستنتج من خلال المعطيات السابقة أن فرضنا الأول صادق ، أي أن مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة تسودها مستويات معتبرة من الانتماء التنظيمي لدى موظفيها ، وذلك حسب آراء العاملين دائما . وهذا يتفق مع دراسة Daniel Mercure (1997) عن المؤسسات الجزائرية و الذي وجد أن الانتماء التنظيمي و الأمن الوظيفي هما أهم الحاجات لدى العامل الجزائري ، وقريبا منه كانت نتائج محمد الدقاسمة (2004) حول موظفي صندوق الضمان الاجتماعي بالأردن .

المطلب الثاني / نتائج الفرضية الثانية :

الفرضية الثانية تنص على مايلي: القيادة الإدارية "ل صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة " تتحلّى بسلوك تشاركي متدن . و لاختبار صدق هذا الفرض لجأنا إلى إحصاء المتوسطات الحسابية التي سجلها العاملون على مقياس سلوك القائد التشاركي فكانت النتائج الموضحة في الجدول التالي :

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	3.63	1.22	موافق
2	3.22	1.19	موافق
3	3.26	1.34	موافق
4	3.22	1.31	موافق
5	2.79	1.28	غير موافق
6	2.76	1.27	غير موافق
7	3.18	1.33	موافق
8	3.4	1.42	موافق
9	2.72	1.47	غير موافق
10	3.05	1.46	موافق
11	2.74	1.33	غير موافق
12	3.03	1.13	موافق
13	2.91	1.13	غير موافق
14	3.62	1.31	موافق
15	2.88	1.35	غير موافق
16	2.72	1.24	غير موافق
17	2.81	1.36	غير موافق
18	3.1	1.26	موافق
19	3.04	1.29	موافق
20	3.27	1.3	موافق
21	2.83	1.28	غير موافق
22	3.36	1.33	موافق
23	2.99	1.24	غير موافق
24	3.19	1.35	موافق
25	2.93	1.27	غير موافق
26	2.84	1.31	غير موافق
27	2.90	1.22	غير موافق
28	3.1	1.3	موافق
29	3.63	1.35	موافق
مجمّل العبارات	3.073	1.29	موافق

جدول رقم (19) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة ولمجمّل مقياس السلوك التشاركي للقيادة الادارية، والاتجاه العام نحوها .

من الجدول رقم (19) يتضح أن قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين المقابلة لعبارات مقياس السلوك التشاركي لدى القيادة الإدارية لصندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة تتراوح بين (2.72) كأقل قيمة سجلها كل من العبارتين: رقم (9) ونصها : (تعتمد الإدارة على مشاركة جميع الموظفين في تنفيذ المهام دون تهميش لأي طرف)، والعبارة رقم (16) ونصها : (تشجع القيادة الإدارية روح التعاون بين الموظفين). أما أعلى قيمة فهي (3.63) و سجلها كل من العبارتين : رقم (1) والتي نصها : (روح المبادرة هي السائدة على المستوى الفردي والجماعي بين الموظفين). ورقم (29) والتي نصها : (أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة منى للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة). كان ماسبق عرض خاص بعبارات المقياس مفصلة ، ويمكننا أن نتعرف على مستويات الاستجابة بالنسبة لأبعاد السلوك التشاركي للقيادة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة من خلال الجدول التالي :

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد سلوك القائد التشاركي
غير موافق	0.95	2.96	تعميم التفاعل السوي
موافق	0.93	3.24	توضيح الأهداف والأدوار
موافق	0.88	3.22	فتح الاتصال
موافق	0.96	3.02	تشجيع المبادرة

جدول رقم (20) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد مقياس السلوك التشاركي للقيادة الإدارية، والاتجاه العام نحوها .

وجد من خلال الجدول أعلاه أن بعد تعميم التفاعل السوي بين العاملين يسجل متوسط حسابيا قدره (2.96) وانحرافا معياريا قدره (0.95) ونشير أن هذا المتوسط الحسابي هو الأقل . يكبره بعد " تشجيع المبادرة الجماعية والفردية " بمتوسط قدره (3.02) وانحرافا معياريا قدره (0.960) وأكبر منه بعد " فتح الاتصال " بمتوسط قدره (3.220) وانحراف معياري قدره (0.880) . أما القيمة الأكبر للمتوسط الحسابي فسجلها بعد " توضيح الأهداف " بقيمة (3.24) وانحراف معياري قدره (0.96) . وسجلت مجمل عبارات و أبعاد المقياس متوسطا حسابيا قدره (3.073) وانحرافا معياريا قدره (1.29) .

أما عن الاتجاه العام فقد حصل متغير السلوك التشاركي للقيادة الإدارية بصندوق الضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة على موافقة العاملين . وعليه نستنتج أن العاملين يرون أن سلوك القيادة الإدارية لصندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة يميل إلى النمط الديمقراطي التشاركي . وهذا يجعل من فرضنا الثاني الذي مفاده أن القيادة الإدارية لصندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة مستوى سلوكها التشاركي متدن هو فرض غير صادق البتة .

المطلب الثالث / نتائج الفرضية الثالثة:

الفرضية الثالثة تنص على مايلي: " هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد سلوك القائد التشاركي و أبعاد الانتماء التنظيمي لدى العاملين ب : صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة" . و لاختبار صحتها قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين باستعمال معادلة بيرسون، فأسفرت على النتائج الموضحة في الجداول التالية:

○ الارتباط بين البعدين 1/1 :

متغيرات الدراسة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة Sig
1- تعميم التفاعل السوي 1- بذل أقصى الجهد	**0.385	دال عند 0.01

جدول رقم(21) يوضح نتائج معامل الارتباط بين البعد الأول من أبعاد سلوك القائد التشاركي و البعد الأول للانتماء التنظيمي لدى العاملين ب : ص.ض. ا.ج .

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين البعد الأول من أبعاد سلوك القائد التشاركي (تعميم التفاعل السوي) و البعد الأول للانتماء التنظيمي (بذل أقصى الجهد) ، حيث قدرت ب (0.385) . و هذا يدل على أن الموظفين الذين لديهم اتجاهات ايجابية نحو البعد الأول من أبعاد سلوك القائد التشاركي (تعميم التفاعل السوي) مستعدون لبذل أقصى الجهد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وان العلاقة بين البعدين طردية ودالة جدا .

○ الارتباط بين البعدين 2/1 :

متغيرات الدراسة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة Sig
1- تعميم التفاعل السوي . 2- التوافق مع أهداف وقيم التنظيم	**0.437	دال عند 0.01

جدول رقم(22) يوضح نتائج معامل الارتباط بين البعد الأول من أبعاد سلوك القائد التشاركي و البعد الثاني للانتماء التنظيمي لدى العاملين ب : ص.ض. ا.ج .

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين البعد الأول من أبعاد سلوك القائد التشاركي (تعميم التفاعل السوي) و البعد الثاني للانتماء التنظيمي (التوافق مع أهداف وقيم التنظيم) حيث قدرت ب (0.437) . و هذا يدل على أن الموظفين الذين لديهم اتجاهات ايجابية نحو البعد الأول من أبعاد سلوك القائد التشاركي (تعميم التفاعل السوي) يسجلون مستويات عالية من التوافق مع أهداف وقيم التنظيم وذلك بصفة طردية. وان العلاقة بين البعدين جد دالة.

○ الارتباط بين البعدين 3/1 :

متغيرات الدراسة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة Sig
1- تعميم التفاعل السوي 3- الحرص على البقاء في المؤسسة	**0.385	دال عند 0.01

جدول رقم(23) يوضح نتائج معامل الارتباط بين البعد الأول من أبعاد سلوك القائد التشاركي و البعد الثالث للانتماء التنظيمي لدى العاملين ب : ص.ض. ا.ج .

يتضح من خلال نتائج هذا الجدول وجود علاقة ارتباطية موجبة بين البعد الأول من أبعاد سلوك القائد التشاركي (تعميم التفاعل السوي) و البعد الثالث للانتماء التنظيمي (الحرص على البقاء في المؤسسة) ، حيث قدرت ب(0.385) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) وتدل هذه العلاقة على أنه كلما كانت اتجاهات الموظفين نحو سلوك القائد الإداري المتعلق بتعميم التفاعل السوي بين العاملين كلما كان لديهم حرص أكثر ارتفاعاً على البقاء في المؤسسة ، وان العلاقة بين البعدين طردية ودالة جدا .

○ الارتباط بين البعدين 1/2 :

متغيرات الدراسة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة Sig
2- توضيح الأهداف والأدوار 1- بذل أقصى الجهد	**0.404	دال عند 0.01

جدول رقم(24) يوضح نتائج معامل الارتباط بين البعد الثاني من أبعاد سلوك القائد التشاركي و البعد الاول للانتماء التنظيمي لدى العاملين ب : ص.ض. ا.ج .

يتضح من خلال نتائج هذا الجدول وجود علاقة ارتباطية موجبة بين البعد الثاني من أبعاد سلوك القائد التشاركي (توضيح الأهداف والأدوار) و البعد الاول للانتماء التنظيمي (بذل أقصى الجهد) ، حيث قدرت ب(0.404) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) . وهذا يعني أن العاملين الذين يرون أن القيادة الإدارية تسعى إلى توضيح الأهداف والأدوار لعاملتي المنظمة ، لا يتوانون عن بذل أقصى الجهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، كما يدل على أن العلاقة بين البعدين طردية ودالة جدا .

○ الارتباط بين البعدين 2/2 :

متغيرات الدراسة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة Sig
2- توضيح الأهداف والأدوار 2- التوافق مع أهداف وقيم التنظيم	**0.337	دال عند 0.01

جدول رقم(25) يوضح نتائج معامل الارتباط بين البعد الثاني من أبعاد سلوك القائد التشاركي و البعد الثاني

للانتماء التنظيمي لدى العاملين ب : ص.ض. ا.ج .

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين البعد الثاني من أبعاد سلوك القائد التشاركي (توضيح الأهداف والأدوار) و البعد الثاني للانتماء التنظيمي (التوافق مع أهداف وقيم التنظيم) ، حيث قدرت ب(0.337) . و هذا يدل على أن الموظفين الذين لديهم اتجاهات ايجابية نحو البعد الأول من أبعاد سلوك القائد التشاركي(توضيح الأهداف والأدوار) يسجلون مستويات عالية من التوافق مع أهداف وقيم التنظيم وذلك بصفة طردية، وان العلاقة بين البعدين دالة جدا .

○ الارتباط بين البعدين 3/2 :

متغيرات الدراسة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة Sig
2- توضيح الأهداف والأدوار 3- الحرص على البقاء في المؤسسة	**0.376	دال عند 0.01

جدول رقم (26) يوضح نتائج معامل الارتباط بين البعد الثاني من أبعاد سلوك القائد التشاركي و البعد الثالث

للانتماء التنظيمي لدى العاملين ب : ص.ض. ا.ج .

يتضح من خلال نتائج هذا الجدول وجود علاقة ارتباطية موجبة بين البعد الثاني من أبعاد سلوك القائد التشاركي (توضيح الأهداف والأدوار) و البعد الثالث للانتماء التنظيمي (الحرص على البقاء في المؤسسة) ، حيث قدرت ب(0.376) وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 ، ويحل هذا على أنه كلما كانت اتجاهات الموظفين نحو سلوك القائد الإداري المتعلق بتوضيح الأهداف والأدوار للعاملين ايجابية كلما كان لديهم حرص أكثر ارتفاعاً على البقاء في المؤسسة أي أن العلاقة بين البعدين طردية و جد دالة .

○ الارتباط بين البعدين 1/3 :

متغيرات الدراسة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة Sig
3- فتح الاتصال 1- بذل أقصى الجهد	0.355**	دال عند 0.01

جدول رقم(27) يوضح نتائج معامل الارتباط بين البعد الثالث من أبعاد سلوك القائد التشاركي و البعد الأول للانتماء التنظيمي لدى العاملين ب : ص.ض. ا.ج .

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين البعد الثالث من أبعاد سلوك القائد التشاركي (فتح الاتصال) و البعد الأول للانتماء التنظيمي (بذل أقصى الجهد) ، حيث قدرت ب (0.355) . و هذا يدل على أن الموظفين الذين لديهم اتجاهات ايجابية نحو البعد الثالث من أبعاد سلوك القائد التشاركي (فتح الاتصال) مستعدون لبذل أقصى الجهد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وان العلاقة بين البعدين طردية وقوية الدلالة .

○ الارتباط بين البعدين 2/3 :

متغيرات الدراسة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة Sig
3- فتح الاتصال 2- التوافق مع أهداف وقيم التنظيم	**0.445	دال عند 0.01

جدول رقم(28) يوضح نتائج معامل الارتباط بين البعد الثالث من أبعاد سلوك القائد التشاركي و البعد الثاني للانتماء التنظيمي لدى العاملين ب : ص.ض. ا.ج .

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين البعد الثالث من أبعاد سلوك القائد التشاركي (فتح الاتصال) و البعد الثاني للانتماء التنظيمي (التوافق مع أهداف وقيم التنظيم) ، حيث قدرت ب(0.445) . و هذا يدل على أن الموظفين الذين لديهم اتجاهات ايجابية نحو البعد الثالث من أبعاد سلوك القائد التشاركي(فتح الاتصال) يسجلون مستويات عالية من التوافق مع أهداف وقيم التنظيم وذلك بصفة طردية، وان هذه العلاقة الطردية قوية الدلالة .

○ الارتباط بين البعدين 3/3 :

متغيرات الدراسة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة Sig
3- فتح الاتصال 3- الحرص على البقاء في المؤسسة	**0.319	دال عند 0.01

جدول رقم(29) يوضح نتائج معامل الارتباط بين البعد الثالث من أبعاد سلوك القائد التشاركي و البعد الثالث للانتماء التنظيمي لدى العاملين ب : ص.ض. ا.ج .

يتضح من خلال نتائج هذا الجدول وجود علاقة ارتباطية موجبة بين البعد الثالث من أبعاد سلوك القائد التشاركي (فتح الاتصال) و البعد الثالث للانتماء التنظيمي (الحرص على البقاء في المؤسسة) ، حيث قدرت ب(0.319) وهي دالة إحصائياً عند مستوى(0.01) ، وتدل هذه العلاقة على أنه كلما كانت اتجاهات الموظفين نحو سلوك القائد الإداري المتعلق بدعم منظومة اتصال مفتوحة بين العاملين كلما كان لدى هؤلاء حرص أكثر ارتفاعاً على البقاء في المؤسسة وذلك بصفة طردية ، ويدل أيضاً على دلالة هذه العلاقة دالة بقوة .

○ الارتباط بين البعدين 1/4 :

متغيرات الدراسة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة Sig
4- تشجيع المبادرة 1- بذل أقصى الجهد	<u>0.415</u> **	دال عند 0.01

جدول رقم(30) يوضح نتائج معامل الارتباط بين البعد الرابع من أبعاد سلوك القائد التشاركي و البعد الأول للانتماء التنظيمي لدى العاملين ب : ص.ض. ا.ج .

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين البعد الرابع من أبعاد سلوك القائد التشاركي (تشجيع المبادرة) و البعد الأول للانتماء التنظيمي (بذل أقصى الجهد) ، حيث قدرت ب (0.415) . و هذا يدل على أن الموظفين الذين لديهم اتجاهات ايجابية نحو البعد الرابع من أبعاد سلوك القائد التشاركي (تشجيع المبادرة) مستعدون لهذا أقصى الجهد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ، وان العلاقة بين البعدين طردية ودالة جدا .

○ الارتباط بين البعدين 2/4 :

متغيرات الدراسة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة Sig
4- تشجيع المبادرة 2- التوافق مع أهداف وقيم التنظيم	0.468**	دال عند 0.01

جدول رقم (31) يوضح نتائج معامل الارتباط بين البعد الرابع من أبعاد سلوك القائد التشاركي و البعد الثاني للانتماء التنظيمي لدى العاملين ب : ص.ض. ا.ج .

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين البعد الرابع من أبعاد سلوك القائد التشاركي (تشجيع المبادرة) و البعد الثاني للانتماء التنظيمي (التوافق مع أهداف وقيم التنظيم) ، حيث قدرت ب(0.468) . وهذا يدل على أن الموظفين الذين لديهم اتجاهات ايجابية نحو البعد الرابع من أبعاد سلوك القائد التشاركي(تشجيع المبادرة) يسجلون مستويات عالية من التوافق مع أهداف وقيم التنظيم وذلك بصفة طردية. وان العلاقة بين البعدين دالة جدا .

○ الارتباط بين البعدين 3/4 :

متغيرات الدراسة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة Sig
4- تشجيع المبادرة 3- الحرص على البقاء في المؤسسة	0.382**	دال عند 0.01

جدول رقم(32) يوضح نتائج معامل الارتباط بين البعد الرابع من أبعاد سلوك القائد التشاركي و البعد الثالث للانتماء التنظيمي لدى العاملين ب : ص.ض. ا.ج .

يتضح من خلال نتائج هذا الجدول وجود علاقة ارتباطية موجبة بين البعد الرابع من أبعاد سلوك القائد التشاركي (تشجيع المبادرة) و البعد الثالث للانتماء التنظيمي (الحرص على البقاء في المؤسسة) ، حيث قدرت ب(0.382) . وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وتدل هذه العلاقة على أنه كلما كانت اتجاهات الموظفين نحو سلوك القائد الإداري المتعلق بتشجيع العاملين على المبادرة ايجابية كلما كان لديهم حرص أكثر ارتفاعاً على البقاء في المؤسسة ، وان العلاقة بين البعدين طردية ودالة جدا .

○ الارتباط بين مجمل ابعاد سلوك القائد التشاركي ومجمل ابعاد الانتماء التنظيمي لدى العاملين ب : ص.ض. ا.ج " :

متغيرات الدراسة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة Sig
- سلوك القائد التشاركي - الانتماء التنظيمي لدى العاملين	0.491**	دال عند 0.01

جدول رقم(33) يوضح نتائج معامل الارتباط بين مجمل ابعاد سلوك القائد التشاركي ومجمل ابعاد الانتماء التنظيمي لدى العاملين ب : ص.ض. ا.ج .

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين مجمل أبعاد سلوك القائد التشاركي ومجمل ابعاد الانتماء التنظيمي لدى العاملين ب "ص.ض. ا.ج " ، حيث قدرت ب (0.445) . و هذا يدل على أن الموظفين الذين لديهم اتجاهات ايجابية نحو سلوك القائد التشاركي (في مجمل أبعاده) يسجلون مستويات عالية من الانتماء إلى المنظمة وذلك بصفة طردية، و أن هذه العلاقة الطردية قوية الدلالة . وذلك بالترتيب التنازلي حسب قوة الارتباط ، كما يبينه الجدول التالي:

تشجيع المبادرة	فتح الاتصال	توضيح الأهداف والأدوار	تعميم التفاعل السوي	أبعاد السلوك التشاركي للقيادة ←
				أبعاد الانتماء التنظيمي ↓
<u>1</u>	4	2	3	بذل أقصى الجهد
<u>1</u>	2	3	3	التوافق مع أهداف وقيم التنظيم
2	4	3	<u>1</u>	الحرص على البقاء في المؤسسة

جدول رقم (34) يوضح ترتيب أبعاد السلوك التشاركي للقيادة الإدارية حسب قوة الارتباط بأبعاد

الانتماء التنظيمي لدى العاملين .

نلاحظ ان أهم بعد من أبعاد السلوك التشاركي القيادي له أثره البالغ في أبعاد الانتماء هو بعد " تشجيع المبادرة الجماعية والفردية " باتفاق جميع العاملين ، ويختلفون حول بقية الأبعاد بتباين واضح تقديما وتأخيرا .

وتتفق هذه النتائج عموما مع دراسة " التون مايو وزملائه " في ثلاثينات القرن الماضي حيث توصلوا إلى أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على الجماعات وسلوك أعضائها . وقد رأوا أن تحول العمال من حشد متفرق إلى جماعة ذات إحساس بالمسؤولية وانتماء قوي لدى أعضائها يرجع إلى السلوك التشاركي للقيادة الإدارية التي بادرت بإعطاء العاملين حرية التحكم في أوقات و فترات الراحة ، مما دعم

التماسك الجماعي لديهم. وكذلك يتفق مع نتائج دراستنا ما جاء في دراسات ليفين و كوتش و فرنش في أربعينيات القرن الماضي من أن السلوك القيادي الديمقراطي الذي يحمل صبغة تشاركية يمكنه أن يؤثر على سلوك الجماعة ويدعم تماسكهم . بل وذهبوا إلى أبعد من ذلك فقد وجدوا انه حتى في حال غياب القائد التشاركي فان التماسك بين أفراد الجماعة يبقى قويا لان الأفراد درجوا على هذا السلوك التشاركي الذي عودهم عليه قاندهم . أما Merie (1993) فقد ركزت على بعدين هما (وضوح الرؤية وتشجيع المبادرة) الذين اعتبرتهما أساسا في تمكين العاملين . وخلصت إلى أن وضوح الرؤية له علاقة معنوية بكل من الرضا والانتماء التنظيمي . وترى أن الثقة يجب أن تكون متبادلة بين القيادة والعاملين حتى ينجح التشارك . وفي نفس الاتجاه ذهب Kirkman (1999). و انتهج حسين بن عبد الله الفراج (2008) نهجا مغايرا كان سياقة تربويا ، فقد عمد إلى دراسة الانتماء الوطني للمدرسين ووجد أن هذا المتغير يمكنه أن يتأثر بالسلوكيات التشاركية التي يتعلمها الأطفال في المدرسة ، وهذا بسبب التأثير بالمعلم كقائد تربوي . أما دراسة الطجم (1996) فقد توصلت إلى أن البيئة التنظيمية عموما وعلاقات العمل والتفاعل السوي (التنافس والتحدي الوظيفي) لها جميعا علاقة ارتباطية بالانتماء التنظيمي لدى العاملين . وكذلك توصلت دراسة خطاب (1988) إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين الانتماء التنظيمي والظروف الظروف البيئية الداخلية التي عدت منها سلوك القيادة الإدارية ، وركزت على بعد الاتصال . وتشير دراسة النعساني (2001) إلى بعدين وجد أنهما أساسيين في التأثير على الانتماء التنظيمي هما : الاتصال والتفاعل السوي ، وركز على العدالة التوزيعية ، وأضاف متغيرات أخرى فردية خاصة بالعاملين. وكما تشير دراسة جليح (2006) إلى إمكانية تأثير سلوكيات القيادة على سلوك العاملين لكنه وظف مدخل السمات بدلا من المداخل السلوكية في تحليل القيادة خلافا لما انتهجناه في بحثنا . أما معمر (2008) فقد وظف المقاييس كما فعلنا في دراستنا وخرج بنتيجة موافقة لما خرج معنا ، وكانت نتائجه قريبة من نتائجنا (ر = 041) وهي علاقة ارتباطية

موجبة دالة عند (0.01) بين السلوك القيادي والانتماء التنظيمي . ويمكننا أن نذكر على عجل جملة من الدارسين الآخرين الذين وافقونا في نتائج الدراسة أمثال :

Bycio ، (1987) Decotiis ، (1995) Rhodos ، (1979) Berkes ، (1981) Balfour ، (1996) Brockner ، (1990) الذي نوه بالعلاقة القوية بين بعد الاتصال والانتماء التنظيمي حتى في حال الأزمات . ونذكر بأن " نيوكومب " ركز على مسألة الاتجاهات ورأى انه إذا توحدت اتجاهات العاملين حول شخص معين " كالمدير " فان الانتماء لا محالة يرتفع ، وهذا لأنه يعتبرها حالة من حالات التوازن .

أما أهم من عارضوا هذا الاتجاه فنذكر سايمون الذي ركز على مسألة العوائد المادية ، بل نجد أنه يلغي الجانب العاطفي من الانتماء ويرى أن العامل يزن الانتماء بميزان العقلانية المادية فقط . ودعم هذا الاتجاه دراسات مثل دراسة Becker (1960) و Gibson (1985) الذين ركزا على الحوافز المادية كالأجر والترقية ورأيا أن لها روابط قوية بالانتماء التنظيمي . وتعزز هذه الدراسات ما جاء به بيتر بلاو في نظرية التبادل الاجتماعي التي تؤكد على عنصر تبادل المنافع كأساس عضوية الفرد في الجماعات ، إذ انه يريد من خلال انضمامه إلى الجماعة تحقيق المنفعة القصوى ، وتجنب الخسارة . وهذا الكلام يصب في تعريف اليتو Alluto (1972) الذي يعتبر الانتماء التنظيمي صفقة مربحة (انظر الفصل النظري / الانتماء التنظيمي) .

أما بيرنارد فكان أكثر شمولية من " سايمون " ومن ذهب مذهبه في مسألة قرار الانتماء ، فقد وسع دائرة المؤثرات إلى كل أنواع ونظم التحفيز المادية والمعنوية كسلوكيات القيادة الإدارية (ارجع إلى الفصل النظري) .

وعليه يمكننا القول أن العلاقة الارتباطية التي افترضناها في دراستنا بين متغيريها سلوك القائد التشاركي والانتماء التنظيمي و أبعادهما قد تحققت . وأن هذا يمكن تفسيره بما ذهب إليه الباحثون الذين وافقونا في هذا الفرض ، والذين اتجهوا في اتجاه رواد مدرسة العلاقات الإنسانية ، خاصة مايو و ماك جريجور الذين فسروا هذا الارتباط بأنه نتيجة للتفاعلية الرمزية الحاصلة بين القائد والعاملين .

المطلب الرابع / نتائج الفرضية الرابعة :

الفرضية الرابعة تنص على مايلي: تتوحد أساليب تشاركية بصورة فعلية وملموسة في إدارة "صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة" ، لكنها محدودة .
ولاختبار صدق هذا الفرض قمنا بحصر و تكميم استجابات المبحوثين الواردة ردا عن السؤال الخامس من الاستبانة فكانت النتائج الموضحة في الجدول التالي :

مجموع العاملين	النسبة	التكرار	الأساليب التشاركية السائدة فعلا في المؤسسة
161	%34	56	النقابة
	%46	73	اللجان
	%15	25	التفويض
	% 81	131	الاتصال المباشر

الجدول رقم (35) يوضح الأساليب التشاركية السائدة فعلا في المؤسسة حسب العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة .

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (35) إلى أن الأساليب التشاركية في

صندوق الضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة تنحصر حسب آراء العاملين في أربعة أساليب هي أسلوب النقابة الذي يرى المبحوثين بنسبة (34%) انه يسود إدارة الصندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة فعلا .فيما يرى آخرون أن أسلوب اللجان يوجد فعلا و تقدر نسبتهم ب (46%) من مجموع العاملين .، اما أسلوب الاتصال المباشر فيرى وجوده في الواقع التنظيمي لإدارة الصندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة كثر أي

بنسبة (81%) من مجموع العاملين. وآخر أسلوب في الترتيب التنازلي الذي أيد وجوده الفعلي ما نسبتهم (15%) من مجموع العاملين هو أسلوب التفويض .

نجد ان نتائج الجدول المعروضة أعلاه تؤكد فرضيتنا التي بنيناها على أساس أن الصندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة لا يعدو أن يكون وحدة في بناء بيروقراطي عظيم اسمه المنظمات الحكومية، يخضع لوصاية الحكومة الجزائرية . والتي ترسم الهياكل التنظيمية المتميزة بالاستقرار والثبات ، ولا تعرف التغير إلا في النادر . ولا تشذ الآلة البيروقراطية في الجزائر عن بقية البيروقراطيات في العالم ، فهذا " مايكل سميث " (1976) في دراسته لواقع مشروع تعميم التشارك في الإدارة العامة الأمريكية يصل إلى نفس النتائج ، ويرى محدودية الأساليب التشاركية فيها . ويعزو سميث انعدام النجاح إلى مقاومة الإدارة للتخلي عن السلطة ، والاستقلال وحفاظها على النمط المتبع في الإجراءات. كما يرى أن الإداريين في الإدارة العليا يعتبرون أنفسهم نخبة (أوصياء على الجمهور) مقابل عامة الموظفين . وفي نفس السياق يصرح " جوزيف كاير " أن الديمقراطية الإدارية مفهوم معروف ومنتشر في الكتب ، لكن الأبحاث تشير انه محدود في التطبيق¹ .

ويذهب " كروزيه " في توصيفه للجهاز الحكومي الفرنسي إلى ابعده من ذلك فيرى أن النموذج البيروقراطي لا يمكن أن ينتج ديمقراطية تنظيمية بأي حال لأنه لا يلد إلا أشكالاً وأساليب بيروقراطية فهي حلقة مفرغة تبدأ من مركزية القرار لتعود إليها) انظر تفصيله الفصل النظري / محددات التشارك) . بل حتي هذه الأساليب التشاركية المحدودة هناك من الكتاب من يصفها بالزائفة (سلزنيك) الذي لا يرى فيها إلا وسائل لحماية البيروقراطيات وليس ديمقراطية حقيقية ، لذا فهي تبقى دائما مشوهة وغير مكتملة التطبيق.

وهذا ربما يفسر عدم الإجماع التام (100 %) على تطبيق هذه الأساليب بصورة فعلية وملموسة في واقع وكالة الجلفة لصندوق الضمان الاجتماعي.و التي يعتبر

¹جوزيف كاير ، مرجع سابق ، ص : 100.

أغلبها رسمية بموجب قوانين ومراسيم لكنها لا تجد طريقها إلى واقع العاملين بصورة واضحة وفاعلة ، ولعل هذا ما يرمي إليه " كروزيه " بإنكاره على الذين يريدون الإصلاح الإداري من خلال قوانين ومراسيم محبوسة في سجلات الإدارة¹ .

وهذا عينه ما تمخضت عنه دراسة " فضيل دليو " (2006) المعنونة ب

" المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة " فهو لا يحمل القوانين والمراسيم البيروقراطية كل " الوزر " ولكنه يشدد أيضا على كيفية ديمقراطية المؤسسة ، و نوعية القادة الفاعلين في آلية الديمقراطية هذه . وتوصل إلى أن الهياكل بأساليبها الحالية في التسيير وطاقاتها البشرية غير كافية لتحقيق ديمقراطية تسيير الجامعة ، مع العلم أن من أقرب المنظمات إلى الديمقراطية التنظيمية والتشارك من الناحية القانونية والواقعية في الجزائر وفي جميع دول العالم هي الجامعة² .

وعليه يمكن أن نصل مما سبق إلى أن الأساليب التشاركية التي ضمن بعضها القانون تكاد تكون مجرد حبر على ورق ، وهذا ما يتبين لنا من اتجاهات العاملين نحو خيارات السؤال الخامس من الاستبانة ، والذي يحصص الفرض الرابع من فرضيات الدراسة. وقد صدق فرضنا وتأكد لنا بأنه هناك أساليب تشاركية في صندوق الضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة، لكنها محدودة في عددها وفي تطبيقها .

¹ نقلا عن فضيل رتيمي ، المنظمة . Croisier (M) , on ne change pas la société par dcret , pari Gresset , 1979 , p : 20 . الصناعية بين التنشئة والعقلانية ، مطبة بن مرابط ، الجزائر ، 2009 ، ص ص 175/176

² فضيل داليو ، مرجع سابق ، ص ص : 207 / 217 .

المطلب الخامس/ نتائج الفرضية الخامسة :

الفرضية الخامسة تنص على مايلي: يفضل العاملون في " صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة " الأساليب التشاركية غير المباشرة لأنها الأقوى تمثيلاً من الناحية القانونية . ولاختبار صدق هذا الفرض لجأنا إلى إحصاء آراء العاملين من خلال تكميم ردودهم عن السؤال السابع من الاستبانة والذي يحمل شقين أحدهما يوضح الخيار والآخر يبين سبب هذا الخيار ، فكانت النتائج الموضحة في الجدولين التاليين :

فئات العاملين حسب أسلوب التشارك المفضل	الاتصال المباشر	التفويض	اللجان	النقابة	المجموع
التكرارات	96	13	19	33	161
النسبة	59.6 %	8 %	11.8 %	20.5 %	100 %
الترتيب حسب النسب	الأول	الرابع	الثالث	الثاني	4

الجدول رقم (36) يوضح تصنف العاملين حسب أسلوب التشارك الأكثر ممارسة لدى العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة .

يتبين من الجدول رقم (36) أن الفئة الأولى من حيث حجم التكرارات هي فئة العاملين الذين يفضلون الاتصال المباشر كوسيلة للتشارك وذلك بنسبة (59.6 %) من مجموع العاملين. وتأتي في المرتبة الثانية فئة العاملين الذين يفضلون التشارك من خلال أعضاء النقابة بنسبة (20.5 %) من مجموع العاملين. والفئة الثالثة هي فئة العاملين الذين يفضلون التشارك من خلال أعضاء اللجان بنسبة (11.8 %) من مجموع العاملين. وآخر الفئات ترتيباً هي فئة العاملين الذين يمارسون التفويض بنسبة (8 %) من مجموع العاملين.

وقد تبين لنا أن لكل عامل أسبابه الخاصة التي تدفعه إلى تفضيل أسلوب
على آخر، والجدول التالي يعرض هذه الأسباب بعدما قام الباحث بحصرها ومن ثم
تكميمها :

النسبة	التكرارات	الإجابات
20.49 %	33	لان النقابة لها كلمتها المسموعة لدى الإدارة
57 %	92	لان النقابيين وأعضاء اللجان يهتمون بمصالحهم فقط
44 %	71	لأنني لا أثق في أعضاء النقابة واللجان .
8 %	13	لان التفويض يعني إثبات وجود وتحقيق مكانة .
94 %	147	لان التفويض يعني مسؤولية إضافية قد لا تحمد عقبها .
53 %	86	لان المدراء يتهربون من مسؤولياتهم بحجة التفويض.
59 %	96	لان الاتصال المباشر يوصل انشغالاتي بدون إطالة .
51 %	83	لان الاتصال المباشر يجعلني أحسن بأهميتي ومكانتي لدى القيادة الإدارية ، وفي المؤسسة عموما .
11 %	19	لان أعضاء اللجان متوغلون في الإدارة، ولهم وزنهم .
	9	مجموع الاستجابات

الجدول رقم (37) يوضح أسباب التفاضل بين الاساليب التشاركية لدى العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي-

وكالة الجلفة .

يتضح من الجدول رقم (37) أن أسلوب التفويض حاز على نقد أغلبية العاملين حيث يرى (94 %) من مجموع العاملين أن فيه مسؤولية قانونية خطيرة ، و (53 %) من مجموع العاملين يرون انه وسيلة يستخدمها المدراء للتهرب من المسؤولية.بينما يرى (8 %) من مجموع العاملين فقط أن التفويض يعني إثبات وجود وتحقيق مكانة . أما أسلوب النقابة فيرى (57 %) من مجموع العاملين ان النقابيين يهتمون بمصالحهم الخاصة فقط ، و يرى (44 %) من مجموع العاملين أن أعضاء اللجان والنقابة ليسو محل ثقة ، وأقلية تقدر ب (20 %) من مجموع العاملين ترى أن النقابة واللجان تمثلان قوة ضغط على الإدارة بقوة القانون . وأما الاتصال المباشر فلم يحز على النقد ، بل استحسنة العاملون حيث أن نسبة (59 %) منهم ترى فيه إثبات مكانة و دليل اهتمام من قبل القيادات الإدارية ، أما (51 %) من مجموع العاملين فترى فيه وسيلة سريعة و أمينة لنقل رسائل العاملين إلى القيادات الإدارية.

نجد من هذه النتائج أن أسلوب الاتصال المباشر يحوز على أغلبية معتبرة بالنسبة للأساليب الأخرى ، وهذا إنما يدل على أن الاتصال الصاعد في مؤسسة الصندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة يمتاز بالانفتاح ، وان القيادة الإدارية تفتح الأبواب أمام العاملين ، ويعتبر هذا سلوكا تشاركيا لصالح القيادة الإدارية والعاملين معا. أما الأسلوبين التشاركيين الذين حلا في المرتبة الثانية والثالثة تباعا بفارق كبير (اقل من النصف) فهو أسلوب النقابة و اللجان الذين حازا على نقد عدد كبير من العاملين مؤداه أن الثقة بينهما وبين العاملين متدنية وان العاملين لا يرون فيهما قناة فعالة للتشارك مع الإدارة العليا بل على العكس قد تمثلان حاجزا . وهذا يعود بنا إلى التساؤل الذي طرحناه في بداية الفصل النظري (مبحث الديمقراطية) ، وهو : هل تشبع الأساليب التشاركية غير المباشرة رغبة العاملين في ممارسة التشارك مع القيادات الإدارية ؟ والذي أجابنا عنه العالم " بودون " : بقوله : " إن الممثلين (المنتخبين) والآتهم تشكل حجابا يمنع الأفراد من التعبير عن أنفسهم وذلك أنهم يحتكرون هذا الحق لأنفسهم " . وأيده في هذا علماء أمثال " موسكا " و " ميشلز " في طرحه الموسوم

بالقانون الحدي للأقلية أو الأوليغارشية الذي مفاده أن الديمقراطية يمكن أن تتحول إلى حكم أقلية (المنتخبين) التي تسعى للحفاظ على هذه الوضعية بواسطة آلة اسمها البيروقراطية. مع العلم أن دراسة " ميشلز " كانت على تنظيم من أرقى التنظيمات في ممارسة الديمقراطية في زمنه ونقصد " الحزب الاشتراكي في ألمانيا " (خلال ثلاثينيات القرن الماضي) . والى مثل هذه النتيجة خلصت دراسة دليو (2006) التي توصلت إلى أن الأساليب التمثيلية غير المباشرة للتشارك توجهها فئات معينة لخدمة مصالحها و " أن المجالس المنتخبة صارت شبيهة بتلك المعينة من قبل الإدارة ، وان أكثرها يعمل على تحقيق مصالح أعضائها ، ودعم سلطتها ونفوذها لتبرير وجودها، وهذا ما فسح المجال لظهور أساليب وتكتلات غير رسمية للتعبير عن مطالب ومشاكل وأراء العاملين " ¹ .

أما تفهقر التفويض كأسلوب للتشارك ضمن الأساليب التشاركية الواردة أعلاه بنسبة ضئيلة جدا ، فإنه يمكننا أن نعزو السبب إلى أن قائمة المقربين والموثوق بهم عند المدراء تكون محدودة في العادة ، وكذلك قائمة الإطارات السامين (انظر الهيكل التنظيمي للمؤسسة) . والسبب الثاني أن التفويض في الإدارة عادة ما يكون في الإمضاء فقط ، مما يلجم المفوض إليهم بلجام من المسؤولية لا يكافئ صلاحياتهم . وهذا قريب مما توصل إليه لوصيف (1991) في دراسته ، إذ توصل إلى أن عملية لا مركزية القرار في الإدارة الجزائرية لا تعدو كونها تفويضا بالإمضاء ، وفي ميادين محدودة جدا. وهذا مناقض تماما لما توصل إليه " سلزنيك " في دراسته على مؤسسة T.V.A إذ وجد أن البيروقراطيات ترى في التفويض ضرورة لبقاءها ، وان المحليين سعوا للاستفادة من التفويض قصد رعاية مصالحهم المحلية . ربما كان هذا الترحيب بالتفويض لاختلاف بيئتهم عن بيئتنا ، على الأقل في المنظومة القانونية التي تحمي وتكرس الديمقراطية التنظيمية . وهذا ما توصل إليه " دليو " في دراسته عن ديمقراطية الجامعات إذ عرض القوانين التي تكفل الديمقراطية التنظيمية في بلدان أوروبية عدة كألمانيا وأمريكا وغيرهما وفي الجزائر وأوضح شساعة الهوة بين المنظومتين

دليو ، مرجع سابق ، ص ص : 207 / 217 بتصرف ¹

القانونيتين. وفي نفس السياق يذهب " لوصيف" في دراسته حيث كانت النتيجة الثانية التي توصل إليها هي عدم ملائمة المنظومة القانونية في الجزائر لتطوير التنظيم ، بل وصفها بالمؤدجة أكثر من كونها موجهة لخدمة وتطوير المؤسسات .

وخلاصة لما سبق فان اغلب العاملين بمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة يتجهون إلى اختيار أسلوب الاتصال المباشر خاصة والأساليب المباشرة للتشارك عامة كأكثر الأساليب ممارسة من قبل العاملين ، وهذا لأنها الأصدق والأوثق لتمرير رسائل العاملين . وهو ما ينفي فرضيتنا الخامسة القائلة بأن العاملين يتجهون نحو الأساليب التشاركية غير المباشرة لأنها الأكثر قوة من الناحية القانونية . حيث نجد أن التشارك المباشر حاز على تفضيل أغلبية ساحقة بما يفوق الثلثين من مجموع العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة . وهو ما يبينه الجدول التالي :

المجموع	الأساليب التشاركية غير المباشرة.	الأساليب التشاركية المباشرة	فئات العاملين
161	52	109	التكرارات
% 100	% 32.3	% 67.6	النسب
2	الثاني	الأول	الترتيب

الجدول رقم (38) يوضح التفاضل بين الاساليب التشاركية لدى العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة.

وهذا يذكرنا بمقولة "كروزيهي" حيث يرى >> أن التشارك يعتبر وسيلة لتحقيق الذات (كما صرح به مؤيدوه من المبحوثين) و يمثل في حد ذاته حافزا للعاملين قد يدفعهم للإسهام. لكنه يبقى غير كاف لأنه نادراً ما يرتضي أعضاء ال منظمة المشاركة من غير الحصول على مقابل محسوس لقاء مشاركتهم، وأن الإرادة الفعلية في المشاركة تتوقف إلى حد بعيد على درجة الثقة بالغير، والانفتاح عليهم، التي تتسم بها العلاقات بين الأشخاص في المكان أو المجتمع موضوع البحث << انتهى كلام "كروزيهي" .(ارجع إلى مبحث محددات التشارك / الفصل النظري) .

المطلب السادس/ نتائج الفرضية السادسة:

تنص الفرضية السادسة على انه توجد فروق جوهرية بين فئات العاملين (المفئتين حسب أساليب التشارك الأكثر ممارسة) فيما يخص مستويات الانتماء لديهم تجاه " وكالة الجلفة لصندوق الضمان الاجتماعي " . ولاختبار صحتها تم حساب تحليل التباين لدلالة الفروق (F) فأسفرت على النتائج الموضحة في الجدول التالي :

أبعاد الانتماء التنظيمي	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	F	Sig.
بذل أقصى الجهد	بين المجموعات	9.793	3	3.264	**5.157	0.002
	داخل المجموعات	99.370	175	0.633		
	الكلية	109.163	160			
التوافق مع أهداف وقيم التنظيم	بين المجموعات	12.492	3	4.164	**5.993	0.001
	داخل المجموعات	109.084	157	0.695		
	الكلية	121.577	160			
الحرص على البقاء في المؤسسة	بين المجموعات	17.532	3	5.844	**8.798	0.000
	داخل المجموعات	104.285	157	0.644		
	الكلية	121.817	160			
مجموع أبعاد الانتماء التنظيمي	بين المجموعات	9.938	3	3.313	**6.448	0.000
	داخل المجموعات	80.658	157	0.514		
	الكلية	90.596	160			

جدول رقم (39) نتائج تحليل التباين لأبعاد الانتماء التنظيمي بين أساليب التشارك لدى موظفي صندوق الضمان الاجتماعي بالجلفة .

يتضح من الجدول رقم (39) اختلاف فئات الدراسة فيما يخص مستويات الانتماء التنظيمي ويتبين ذلك كما يلي : حقق البعد الأول من أبعاد الانتماء التنظيمي "بذل أقصى الجهد ما مقداره (5.175) كقيمة ل (F) معامل التباين ، وذلك بمستوى دلالة قدره (0.002) اي دال بقوة. وحقق البعد الثاني من أبعاد الانتماء التنظيمي " التوافق مع أهداف المنظمة " ما مقداره (5.993) كقيمة ل (F) معامل التباين ، وذلك بمستوى دلالة قدره (0.001) أي دال بقوة . و حقق البعد الثالث من أبعاد الانتماء التنظيمي " الحرص على البقاء في المؤسسة " ما مقداره (8.798) كقيمة ل (F) معامل التباين ، وذلك بمستوى دلالة عال جدا قدره (0.000) .

ويمكننا أن نفصل أكثر في هذا التباين بين متوسطات أبعاد الانتماء التنظيمي حسب فئات العاملين في فرضنا من خلال مراجعة المتوسطات حسب الفئات كما يبينها الجدول التالي :

فئات العاملين حسب أساليب التشارك		الاتصال المباشر		التفويض		اللجان		النقابة	
←		%59.6 / 96		%8 / 13		%11.8 / 19		%20.5 / 33	
أبعاد الانتماء التنظيمي		وسط حسابي		انحراف معياري		وسط حسابي		انحراف معياري	
↓		وسط حسابي		انحراف معياري		وسط حسابي		انحراف معياري	
بذل أقصى الجهد		3.82	0.69	4.12	0.72	3.12	0.44	3.69	1.16
التوافق مع أهداف وقيم التنظيم		3.82	0.87	3.32	0.75	3.02	0.66	3.83	0.80
الحرص على البقاء في المؤسسة		3.85	0.67	4.12	0.91	2.92	0.64	3.47	1.15
الانتماء التنظيمي		3.83	0.74	3.85	0.79	3.02	0.58	3.66	1.03

جدول رقم (40) نتائج التحليل الإحصائي لآراء مجتمع الدراسة (موظفي صندوق الضمان الاجتماعي بالجلفة) حول أبعاد الانتماء التنظيمي حسب أساليب التشارك .

حيث يتضح من الجدول رقم (40) أن بعد " بذل أقصى الجهد " سجل أعلى قيمة لمتوسطه في فئة العاملين الذين يمارسون التفويض وذلك بقيمة (4.12) و أن ادنى قيمة لهذا البعد هي (3.12) ضمن فئة الممارسين لأسلوب " اللجان " . أما بعد " التوافق مع أهداف وقيم المنظمة " فكانت أعلى قيمة لمتوسطه قدرها (3.83) ضمن فئة الممارسين لأسلوب النقابة ، وادنى قيمة له قدرها (3.02) في فئة الممارسين لأسلوب " اللجان " . و أما بعد " الحرص على البقاء " فكانت أعلى قيمة له في فئة الممارسين لأسلوب " التفويض " بمتوسط قيمته (4.12) ، أما ادنى قيمة لمتوسط هذا البعد فكانت في فئة الممارسين لأسلوب " اللجان " بقيمة قدرها (2.92) . الملاحظ أن العاملين من فئة الممارسين لأسلوب " اللجان " يسجلون دائما ادنى قيمة لمتوسطات كل أبعاد الانتماء التنظيمي. أما الفئة التي تسجل أعلى المستويات في الغالب فهي فئة ممارسي التفويض. ولنا أن نتبين هذا التباين من خلال الترتيب التنازلي بين الفئات فيما يخص مستويات الانتماء التنظيمي وأبعاده ، كما يوضحه الجدول التالي :

فئات العاملين حسب أساليب التشارك	الاتصال المباشر	التفويض	اللجان	النقابة
←	%59.6 / 96	%8 / 13	%11.8 / 19	%20.5 / 33
أبعاد الانتماء التنظيمي ↓	الترتيب حسب المتوسطات الحسابية			
بذل أقصى الجهد	2	<u>1</u>	<u>4</u>	3
التوافق مع أهداف وقيم التنظيم	2	3	<u>4</u>	<u>1</u>
الحرص على البقاء في المؤسسة	2	<u>1</u>	<u>4</u>	3
الانتماء التنظيمي	3.83	<u>3.85</u>	<u>3.02</u>	3.66
	2	<u>1</u>	<u>4</u>	3

جدول رقم (41) يوضح ترتيب تنازلي لفئات العاملين المقينين حسب أساليب التشارك الأكثر ممارسة في " ص.ض. أ بالجلفة " مراعاة لمستويات الانتماء التنظيمي لديهم .

حيث يتضح من الجدول رقم (41) أن فئة الممارسين للأساليب التشاركية المباشرة (الاتصال والتفويض) تحتل المركز الأول فيما يخص مستويات مجمل أبعاد الانتماء التنظيمي بمتوسط مقداره (3.84) في مقابل (3.34) سجلها فئة الممارسين للأساليب غير المباشرة (النقابة واللجان) .

نجد من خلال ما سبق أن الفرضية السادسة من فرضيات الدراسة قد تحققت بالفعل ، و أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين فئات العاملين الموزعين حسب الأسلوب التشاركي الأكثر ممارسة وذلك فيما يخص المستويات المسجلة في أبعاد الانتماء التنظيمي لدى موظفي الصندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة . مع التأكيد على تفوق الأساليب التشاركية المباشرة (الاتصال المباشر + التفويض) في تحقيق الانتماء التنظيمي لدى العاملين . ويفسر هذا التفاوت لما للاحتكاك مع القيادة الإدارية من تأثير على سلوك واتجاهات العاملين وأن ممارسة النشاطات التشاركية أصالة أدعى لتحقيق الانتماء التنظيمي لديهم من مجرد الإنابة. وهذا ما دلت عليه نتائج الفرضية الثالثة . ويؤيده باحثون مثل هومانز في تفسيره للانتماء بأنه نتيجة للتفاعل خلال النشاطات المشتركة ، وكذلك دراسات ماري باركر فوليت عن أهمية الاتصال المباشر في التنظيمات .

الاستنتاج العام:

بعد انتهاء الدراسة الميدانية الموسومة بـ "الإدارة التشاركية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة"، توصلنا إلى النتائج التالية:

1. لدى موظفي "صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة" مستويات معتبرة من الانتماء التنظيمي، وهو ما يصدق فرضنا. حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لمؤشرات الانتماء التنظيمي لدى العاملين بين (3.19) و (4.18) كحد أقصى. وبلغ المتوسط العام لمقياسه قيمة (3.703) وهذا ما يؤهله إلى الحكم عليه بأنه محل موافقة من قبل العاملين و أن مستوى الانتماء التنظيمي معتبر.
 2. القيادة الإدارية "لصندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة" تتحلى بسلوك تشاركي معتبر، على عكس ما توقعنا من محدودية سلوك التشارك لدى القيادة الإدارية وهذا ما يفند فرضنا. حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لمؤشرات سلوك التشارك لدى القيادة الإدارية بين (2.72) و (3.63) كحد أقصى. وبلغ المتوسط العام لمقياسه قيمة (3.073) وهذا ما يؤهله إلى الحكم عليه بأنه محل موافقة من قبل العاملين و أن القيادة الإدارية "لصندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة" تتعامل مع العاملين بصورة ديمقراطية تؤهلها للانضواء تحت لواء النمط الديمقراطي للقيادات الإدارية، وهذا ما أبدى العاملون موافقتهم عليه.
 3. تأكدت صحة الفرضية الثالثة بتحقق علاقة ارتباطية ايجابية و جد دالة بين أبعاد السلوك التشاركي للقيادة الإدارية و أبعاد الانتماء التنظيمي لدى موظفي "صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة". حيث ظهرت العلاقة الارتباطية مثنى مثنى و تحققت أيضا بين مجمل الأبعاد لكلا المتغيرين بالشكل التالي:
- أ. تحقق الارتباط بين بعد تعميم التفاعل السوي (من أبعاد السلوك التشاركي القيادي) و بعد بذل أقصى الجهد (من أبعاد الانتماء التنظيمي) بقيمة
- ($r=0.385$) لمعامل بيرسون، دال عند (0.01).

ب. تحقق الارتباط بين بعد تعميم التفاعل السوي (من أبعاد السلوك التشاركي القيادي) و بعد التوافق مع أهداف وقيم التنظيم (من أبعاد الانتماء التنظيمي) بقيمة $(r=0.437)$ لمعامل بيرسون، دال عند (0.01) .

ت. تحقق الارتباط بين بعد تعميم التفاعل السوي (من أبعاد السلوك التشاركي القيادي) و بعد الحرص على البقاء في المنظمة (من أبعاد الانتماء التنظيمي) بقيمة $(r=0.385)$ لمعامل بيرسون، دال عند (0.01) .

ث. تحقق الارتباط بين بعد توضيح الأهداف والأدوار (من أبعاد السلوك التشاركي القيادي) و بعد بذل أقصى الجهد (من أبعاد الانتماء التنظيمي) بقيمة $(r=0.404)$ لمعامل بيرسون، دال عند (0.01) .

ج. تحقق الارتباط بين بعد توضيح الأهداف والأدوار (من أبعاد السلوك التشاركي القيادي) و بعد التوافق مع أهداف وقيم التنظيم (من أبعاد الانتماء التنظيمي) بقيمة $(r= 0.337)$ لمعامل بيرسون، دال عند (0.01) .

ح. تحقق الارتباط بين بعد توضيح الأهداف والأدوار (من أبعاد السلوك التشاركي القيادي) و بعد الحرص على البقاء في المنظمة (من أبعاد الانتماء التنظيمي) بقيمة $(r= 0.376)$ لمعامل بيرسون، دال عند (0.01) .

خ. تحقق الارتباط بين بعد فتح الاتصال (من أبعاد السلوك التشاركي القيادي) و بعد بذل أقصى الجهد (من أبعاد الانتماء التنظيمي) بقيمة $(r= 0.355)$ لمعامل بيرسون، دال عند (0.01) .

د. تحقق الارتباط بين بعد فتح الاتصال (من أبعاد السلوك التشاركي القيادي) و بعد التوافق مع أهداف وقيم التنظيم (من أبعاد الانتماء التنظيمي) بقيمة (0.445) $(r=)$ لمعامل بيرسون، دال عند (0.01) .

ذ. تحقق الارتباط بين بعد فتح الاتصال (من أبعاد السلوك التشاركي القيادي) و بعد الحرص على البقاء في المنظمة (من أبعاد الانتماء التنظيمي) بقيمة (0.319) $(r=)$ لمعامل بيرسون، دال عند (0.01) .

ر. تحقق الارتباط بين بعد تشجيع المبادرة الجماعية والفردية (من أبعاد السلوك التشاركي القيادي) و بعد بذل أقصى الجهد (من أبعاد الانتماء التنظيمي) بقيمة $(r = 0.415)$ لمعامل بيرسون، دال عند (0.01) .

ز. تحقق الارتباط بين بعد تشجيع المبادرة الجماعية والفردية (من أبعاد السلوك التشاركي القيادي) و بعد التوافق مع أهداف وقيم التنظيم (من أبعاد الانتماء التنظيمي) بقيمة $(r = 0.468)$ لمعامل بيرسون، دال عند (0.01) .

س. تحقق الارتباط بين بعد تشجيع المبادرة الجماعية والفردية (من أبعاد السلوك التشاركي القيادي) و بعد الحرص على البقاء في المنظمة (من أبعاد الانتماء التنظيمي) بقيمة $(r = 0.382)$ لمعامل بيرسون، دال عند (0.01) .

ش. تحقق الارتباط بين مجمل أبعاد سلوك القائد التشاركي و مجمل أبعاد الانتماء التنظيمي للعاملين بقيمة $(r = 0.491)$ لمعامل بيرسون، دال عند (0.01) .

ويفسر هذا الارتباط بما ذهب إليه "هومانز" من ترقى السلوك البشري في التنظيم من مجرد التفاعل (السلوك التشاركي للقيادة الإدارية) في أثناء النشاط (التشارك) إلى تنامي المشاعر (المحبة والتأثر) ليصل الفرد إلى الشعور بالانتماء التنظيمي.

4. تحقق الفرضية الرابعة التي نصها: "تسود إدارة "صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة" أساليب تشاركية يلمسها العاملون بصورة فعلية في واقع المؤسسة، لكنها محدودة". وذلك انالدراسة الميدانية أسفرت عن وجود فعلي لأربعة أساليب هي:

أ. الاتصال المباشر: يرى ما نسبته (81%) من مجموع العاملين أن الاتصال المباشر كأسلوب للتشارك يسود بالفعل في صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة.

ب. التفويض: يرى ما نسبته (15%) من مجموع العاملين أن أسلوب التفويض كأسلوب للتشارك يسود بالفعل في صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة.

ت. النقابة : يرى ما نسبته (34%) من مجموع العاملين أن أسلوب النقابة كأسلوب للتشارك يسود بالفعل في صندوق الضمان الاجتماعي – وكالة الجلفة

ث. اللجان: يرى ما نسبته (46%) من مجموع العاملين أن أسلوب اللجان كأسلوب للتشارك يسود بالفعل في صندوق الضمان الاجتماعي – وكالة الجلفة

ويفسر عدم إجماع العاملين حول وجود فعلي لأساليب تشاركية والتي يفرضها ويكفلها القانون الجزائري(خاصة غير المباشرة منها ونعني النقابة واللجان) ، بأن هذه الأساليب موجودة لكنها غير مفعلة فهي إذن غير محسوسة من قبل كثير من العاملين بسبب تدخل العنصر البشري المسئول عن تفعيلها في المؤسسات الجزائرية و الذي صار حاجزا بين العاملين والإدارة العليا عوضا عن تمثيلهم وتمكينهم من ممارسة التشارك معها ، ولهذا ذهب كل من كروزييه وسميث إلى ضرورة إصلاح الذهنيات قبل تشريع القوانين .

5. يفضل العاملون في " صندوق الضمان الاجتماعي – وكالة الجلفة " الأساليب

التشاركية المباشرة لأنها الأصدق تمثيلا من الناحية العملية وهذا بأغلبية نسبتها (67.6%) مقابل أقلية نسبتها (32.4%) تفضل الأساليب غير المباشرة . وهذا نقيض ما افترضناه من أن الأساليب غير المباشرة هي الأكثر ممارسة من لدن العاملين لأنها الأقوى تمثيلا بموجب القوانين. ويفسر هذا بما جاء قبلا من أن المنتخبين يولون مصالحهم الخاصة وثبات النظم الأهمية الأكبر و لأن الاتصال المباشر بالقيادة الإدارية يجعل رسائل العاملين أكثر وضوحا ووصولها أكثر ضمانا وقرب الإدارة العليا منهم .

6. توجد فروق جوهرية بين فئات العاملين (المفنيين حسب أساليب التشارك الأكثر

ممارسة) فيما يخص مستويات الانتماء لديهم تجاه " وكالة الجلفة لصندوق

الضمان الاجتماعي " وقد تأكدت فرضيتنا بعدما استخرجنا النتائج الإحصائية

التالية:

أ. البعد الأول من أبعاد الانتماء التنظيمي / بذل أقصى الجهد في تحقيق أهداف المنظمة : سجل معامل تباين قيمته ($F = 5.157$) بمستوى دلالة قوي جدا قيمته (0.002) .

ب. البعد الثاني من أبعاد الانتماء التنظيمي / توافق أهداف الفرد مع أهداف المنظم ة : سجل معامل تباين قيمته ($F = 5.993$) بمستوى دلالة قوي جدا قيمته (0.001) .

ت. البعد الثالث من أبعاد الانتماء التنظيمي / الحرص على البقاء في المنظمة : سجل معامل تباين قيمته ($F = 8.798$) بمستوى دلالة قوي جدا قيمته (0.000) .

ث. مجمل أبعاد الانتماء التنظيمي / كل عبارات المقياس : سجل معامل تباين قيمته ($F = 6.448$) بمستوى دلالة قوي جدا قيمته (0.000) .

سجلت الأساليب التشاركية المباشرة أعلى القيم في متوسطات الانتماء التنظيمي وأبعاده حيث بلغت قيمة (3.84) بالنسبة لمجمل أبعاد المقياس . في مقابل (3.34) كقيمة لمتوسط مجمل أبعاد الانتماء التنظيمي سجلتها الأساليب التشاركية غير المباشرة . ويعزى هذا التفاوت لما للاحتكاك مع القيادة الإدارية من تأثير على سلوك واتجاهات العاملين وأن ممارسة النشاطات التشاركية أصالة أدعى لتحقيق الانتماء التنظيمي لديهم من مجرد الإنابة.

الاقتراحات:

بناء على النتائج المتوصل إليها نقترح ما يلي:

- ✚ توسيع مشاركة الموظفين في جميع مراحل العمل وصنع القرار في المنظمة.
- ✚ فتح الاتصالات في كل الاتجاهات خاصة الصاعدة منها .
- ✚ تقنين علاقات العمل بشكل يحمي المفوض إليهم ويمنح المرونة للوظائف والعلاقات .
- ✚ دعم منظومة الحوافز بشكل يشجع العاملين على البقاء في المنظمة ويدفعهم نحو التشارك.
- ✚ العدالة في الأجور مع منح فرص الترقية والتقدم الوظيفي بين كل المؤسسات الحكومية التابعة للتوظيف العمومي وغيرها .
- ✚ العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعمال في المنظمة.
- ✚ تحسين المناخ التنظيمي وبت روح التعاون بدل الصراع.
- ✚ توضيح الأهداف والأدوار المطلوب من الموظفين أدائها.
- ✚ توعية القادة الإداريين بأهمية التشارك و الانتماء التنظيمي في المنظمات و إعطائهم هامشا من حرية التصرف والإبداع ، ونقصد بالخصوص التابعين منهم للحكومة .
- ✚ انتقاء المدراء بطريقة علمية وإعطائهم الحق في التكوين والتدريب لمعاملة العاملين وتسيير شؤون العمل بطرق أكثر تطورا .

التوصيات :

ندعوا الباحثين إلى توسيع دائرة البحث في العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي لتشمل المتغيرات المستقلة التي يفرزها المحيط الخارجي للمنظمة، مثل التنشئة الاجتماعية والقيم التي يكسبها الفرد من المجتمع كالانتماء للوطن والدين والثقافة المحلية....

الخاتمة

شهدت فترة ما بعد الثلاثينات من هذا القرن تطورات هامة في مفاهيم الإدارة، ساهم فيها السلوكيون بالقسط الكبير . فقد قدموا افتراضات وتصورات وتفسيرات لسلوك الأفراد العاملين في الإدارة، فصوروا التنظيم الإداري على أنه تنظيم يضم مجموعة من الأفراد تحركهم دوافع نفسية واجتماعية، وأن لهذه الدوافع تأثيراً هاماً في توجيه السلوك . حيث يمكن استغلالها عبر توفير الحوافز المادية والمعنوية التي تمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم ، من أجل تعديل السلوك الإنساني وتوجيهه .

وقد اعتبروا النمط التشاركي للإدارة منظومة من الحوافز التي تحمل في طياتها كل ألوان التحفيز فهي متكاملة في هذا الباب إلا أن أرقى ألوانها السلوك التشاركي الذي يعم القادة الإداريين والعاملين معا . لكنها لا تقف عند هذا الحد بل تتعداه إلى عرض ترسانة من أساليب التشارك تحفز العاملين على تقديم أقصى قدراتهم في التعاون والتواصل مع القيادات الإدارية ، جميعها يؤكد على أهمية وضرورة إشراك الفرد بصورة فاعلة في تسيير أعمال الجماعة، وهذا الأمر يلقي في الوقت الحاضر اهتماماً واضحاً نظراً لتدني الإنتاجية في كثير من المنظمات، بالإضافة إلى نجاح النموذج الياباني في الإدارة المبني على أساس العمل الجماعي .

ولعل هذا التثمين المنطقي الذي توليه الإدارة التشاركية وقياداتها لقيمة الفرد في المنظمة هو ما يجعل موظفيها يسجلون مستويات معتبرة من الانتماء التنظيمي متأثرين بهذا التفاعل السوي الذي أساسه التعاون والتقدير مما يولد مشاعر من المحبة والاحترام لدى العاملين تترجم في شكل انتماء إلى المؤسسة التي أضحت محل اعتزاز وتقدير من قبلهم .

سردنا لهذه المزايا والصفات لا يعني بأي حال أننا ندعي أن إدارة صندوق الضمان الاجتماعي بالجلفة أو أي مؤسسة حكومية أخرى هي من النمط التشاركي البحت . ولكننا حاولنا أن نتلمس أوجه وآثار التشارك في هذه المؤسسة لأنه كما هو

معلوم في أدبيات التنظيم انه لا توجد أنماط صرفة وإنما تقترب وتبتعد المنظما ت من الأنماط النموذجية التصورية وتصنف على هذا الأساس .

وان كانت مؤسستنا كعادة المنظمات الحكومية تبتعد إلى حد ما عن التشارك إلا أنها لا تخلو منه مطلقا خاصة في سلوكيات قيادتها الإدارية و الأساليب التشاركية غير المباشرة التي يضمنها قانون علاقات العمل الجزائري وتقرمها للأسف تصرفات الأوصياء على رأي كروزيه و مايكل سميث ! ولعل هذا ما سبب تباينا واضحا في مستويات الانتماء التنظيمي بين العاملين الذين يباشرون التشارك مع القيادة الإدارية بأنفسهم مباشرة أي أصالة و أولئك الذين يقيمون أعضاء النقابة واللجان وسطاء بينهم وبين القيادة الإدارية . ونضم صوتنا (وان كان مثله كمثل حجر إيليا) من خلال عملنا المتواضع هذا إلى صيحة العالمين كروزيه و سميث لعلها تجد أذانا صاغية من أصحاب القرار بأنه لا "تشارك" بل لا إصلاح ولا تطوير في منظماتنا يبنى بسن قانون ولكن بتغيير الذهنيات وبناء وتنمية الأفراد أولا وقبل كل شيء.

