

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية الأدب واللغات و العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع

دور الإدارة التشاركية في تحقيق الإنتماء التنظيمي

دراسة ميدانية بصندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة -

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع التنظيم و العمل

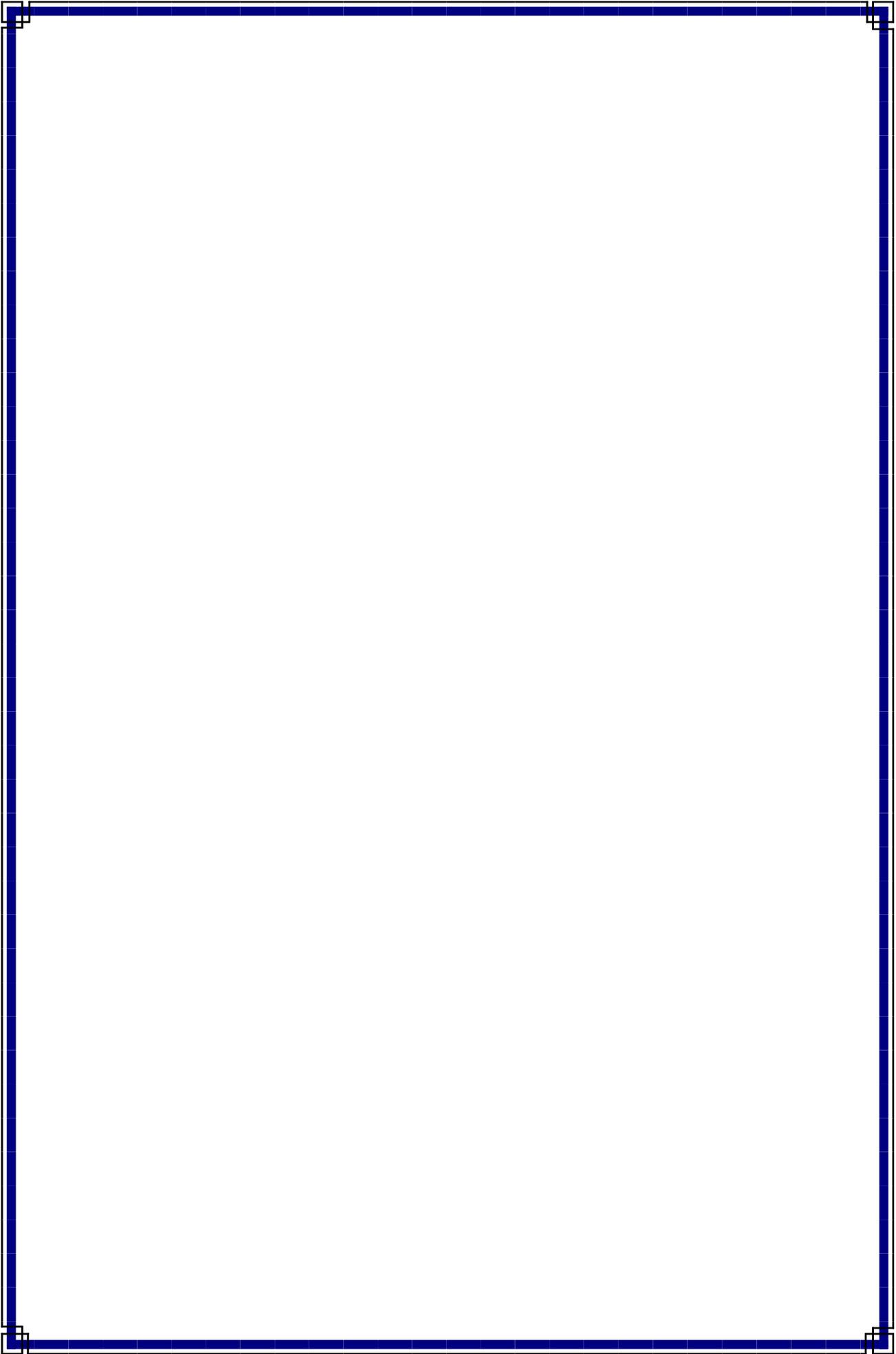
إشراف الأستاذ :

د . هشام حسان

إعداد الطالب :

عبد القادر محمدي

السنة الجامعية : 2010-2009



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

والدي الكريمين

و إلى كل عائلتي



التشكرات

أحمد الله وأثنى عليه فالخير منه وإليه . وأتشكر
لكل من علمني خيرا أو أعانني عليه وأولهم رسول
الله صلوات الله وسلامه عليه .

ولا يفوتني أن أشكر الأستاذ المشرف د. حسان
هشام علي توجيهاته ودعمه المعنوي ، وكل
الأساتذة المحترمين وعناصر إدارة قسم علم
الاجتماع الخدميين ، في جامعة الجلفة.

و أخص بالشكر أخوي رشيد وعزيز
وكل أفراد عائلتي الذين لم يبخلوا علي بكل
أنواع الدعم والتحفيز

الصفحة	العنوان
01	مقدمة
03	الفصل الأول: أسس و أدب الدراسة .
03	أسباب اختيار الموضوع .
03	أهمية الموضوع .
05	أهداف الدراسة .
06	الإشكالية
09	المقاربة النظرية.
11	تحديد المفاهيم.
16	الدراسات السابقة .
35	الفصل الثاني : الإدارة التشاركية
36	الديمقراطية .
44	ماهية التشارك في الإدارة .
56	محددات الإدارة التشاركية .
81	أساليب التشارك في المنظمة .
104	خاتمة الفصل الثاني
106	الفصل الثالث: الانتماء التنظيمي
108	ماهية الانتماء التنظيمي .
119	علاقة الانتماء التنظيمي بمفاهيم أخرى .
124	مجال الانتماء التنظيمي .
133	بعض النظريات المفسرة للانتماء التنظيمي .
141	العلاقة المفترضة بين الانتماء والتشارك .
152	خاتمة الفصل الثالث
153	الفصل الرابع : الأطر المجالية و المنهجية للدراسة.
155	الأطر المجالية
165	الأطر المنهجية
180	الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج .
181	البيانات العامة للمبحوثين
186	نتائج بيانات فرضيات الدراسة
216	الاستنتاج العام
221	الاقتراحات و التوصيات
222	الخاتمة.
224	الملاحق .
228	قائمة المراجع

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
61	يوضح معادلة فروم للتوقع.	1.
62	يوضح توقعات العاملين حول الحوافز و التشارك.	2.
67	يوضح تصنيف المنظمات حسب تصاميم الهيكل التنظيمي .	3.
69	يوضح طبيعة العلاقة بين الرسمية العالية و التشارك	4.
69	يوضح طبيعة العلاقة بين التعقيد العالي و التشارك	5.
70	يوضح طبيعة العلاقة بين المركزية العالية و التشارك	6.
72	تصوري للعلاقة بين الثقة المتولدة عن المهارات الإنسانية للقادة والتشارك (يصفها بالطردية)	7.
74	تصوري للعلاقة بين الرقابة (المهارة الإدارية للقادة) والتشارك (يصفها بالعكسية)	8.
75	يوضح تطابق النمط الديمقراطي والأسلوب التشاركي عند " ليكرت".	9.
76	يوضح تباين مستويات التشارك حسب أنماط السلوك الديمقراطي التي يحددها " ليكرت	10.
78	يوضح تدرج القيادة في مستويات التشارك مقابل تدرج العاملين في مستويات النضج حسب " هيرسي " و " بلانشارد "	11.
79	يوضح الإطار المفاهيمي لنظرية الممر الهدف في تفسير القيادة وعلاقتها بالتشارك.	12.
82	يبين التصنيف الإجرائي لأساليب التشارك محاكاة لتصنيف strauss	13.
92	يوضح مقارنة بين النماذج الثلاثة « Z » ، « A » ، « J »	14.
105	يصف أنماط السلوك القيادي ، حسب توزيع السلطة .	15.
124	يوضح مستويات الانتماء المختلفة	16.
128	يوضح أنواع مختلفة من الجماعات في المنظمة	17.
132	نموذج تكوين و تطور الجماعة	18.
139	يبين تفسير هومانز للانتماء .	19.
145	يوضح وسائل التحفيز التي تستخدمها الإدارة في إشباع الحاجات لدى العاملين.	20.
158	يوضح فروع صندوق الضمان الاجتماعي بولاية الجلفة	21.
163	الهيكل التنظيمي لصندوق الضمان الاجتماعي – وكالة الجلفة .	22.
164	يوضح مراكز صندوق الضمان الاجتماعي – الوكالة الرئيسية /الجلفة	23.
182	يوضح تباين توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس	24.
183	يوضح تباين توزيع الافراد حسب الخبرة (بالسنوات) .	25.
184	يوضح تباين توزيع الأفراد حسب المستوى التنظيمي	26.
185	يوضح تباين توزيع الأفراد حسب طبيعة العمل	27.

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
63	يوضح أهم النظريات في التحفيز (مقارنة خارجية)	1.
67	يوضح مقارنة بين نموذج الهيكل التنظيمي للألي و العضوي	2.
77	يوضح تدرج السلوك القيادي توافقا مع مستويات النضج لدى العاملين.	3.
117	يوضح أهمية الانتماء التنظيمي لدى الموظف الجزائري	4.
118	يلخص مزايا وسلبات الانتماء التنظيمي	5.
137	يوضح أهم النظريات في الحاجات	6.
168	يبين أبعاد وعبارات سلوك القائد التشاركي .	7.
169	يبين أبعاد وعبارات الانتماء التنظيمي .	8.
174	يوضح نتائج التحكيم لمقياس السلوك التشاركي للقيادة الادارية.	9.
174	يوضح نتائج التحكيم لمقياس الانتماء التنظيمي.	10.
176	يبين قياس ثبات أداة الدراسة / مقياس الانتماء التنظيمي(قيم الفا كرونباخ (α) لكل عبارة)	11.
177	يبين قياس ثبات أداة الدراسة / مقياس سلوك القائد التشاركي(قيم الفا كرونباخ (α) لكل عبارة) .	12.
182	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	13.
183	يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة.	14.
184	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التنظيمي.	15.
185	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	16.
186	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة ولمجمل مقياس الانتماء التنظيمي، والاتجاه العام نحوها	17.
187	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الانتماء التنظيمي، والاتجاه العام نحوها .	18.
189	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة ولمجمل مقياس السلوك التشاركي للقيادة الادارية، والاتجاه العام نحوها .	19.
190	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد مقياس السلوك التشاركي للقيادة الإدارية، والاتجاه العام نحوها .	20.
192	يوضح نتائج معامل الارتباط بين البعد الأول من أبعاد سلوك القائد التشاركي و البعد الأول للانتماء التنظيمي لدى العاملين ب : ص.ض. ا.ج .	21.
193	يوضح نتائج معامل الارتباط بين البعد الأول من أبعاد سلوك القائد التشاركي و البعد الثاني للانتماء التنظيمي لدى العاملين ب : ص.ض. ا.ج .	22.
193	يوضح نتائج معامل الارتباط بين البعد الأول من أبعاد سلوك القائد التشاركي و البعد الثالث للانتماء التنظيمي لدى العاملين ب : ص.ض. ا.ج .	23.
194	يوضح نتائج معامل الارتباط بين البعد الثاني من أبعاد سلوك القائد التشاركي و البعد الاول للانتماء التنظيمي لدى العاملين ب : ص.ض. ا.ج .	24.
195	يوضح نتائج معامل الارتباط بين البعد الثاني من أبعاد سلوك القائد التشاركي و البعد الثاني للانتماء التنظيمي لدى العاملين ب : ص.ض. ا.ج .	25.
195	يوضح نتائج معامل الارتباط بين البعد الثاني من أبعاد سلوك القائد التشاركي و البعد الثالث للانتماء التنظيمي لدى العاملين ب : ص.ض. ا.ج .	26.

196	يوضح نتائج معامل الارتباط بين البعد الثالث من أبعاد سلوك القائد التشاركي و البعد الأول للانتماء التنظيمي لدى العاملين ب : ص.ض. ا.ج .	27.
197	يوضح نتائج معامل الارتباط بين البعد الثالث من أبعاد سلوك القائد التشاركي و البعد الثاني للانتماء التنظيمي لدى العاملين ب : ص.ض. ا.ج .	28.
197	يوضح نتائج معامل الارتباط بين البعد الثالث من أبعاد سلوك القائد التشاركي و البعد الثالث للانتماء التنظيمي لدى العاملين ب : ص.ض. ا.ج .	29.
198	يوضح نتائج معامل الارتباط بين البعد الرابع من أبعاد سلوك القائد التشاركي و البعد الأول للانتماء التنظيمي لدى العاملين ب : ص.ض. ا.ج .	30.
198	يوضح نتائج معامل الارتباط بين البعد الرابع من أبعاد سلوك القائد التشاركي و البعد الثالث للانتماء التنظيمي لدى العاملين ب : ص.ض. ا.ج .	31.
199	يوضح نتائج معامل الارتباط بين مجمل ابعاد أبعاد سلوك القائد التشاركي ومجمل أبعاد الانتماء التنظيمي لدى العاملين ب : ص.ض. ا.ج .	32.
200	يوضح نتائج معامل الارتباط بين مجمل ابعاد أبعاد سلوك القائد التشاركي ومجمل أبعاد الانتماء التنظيمي لدى العاملين ب : ص.ض. ا.ج .	33.
201	يوضح ترتيب أبعاد السلوك التشاركي للقيادة الإدارية حسب قوة الارتباط بلأبعاد الانتماء التنظيمي لدى العاملين .	34.
204	يوضح الأساليب التشاركية السائدة فعلا في المؤسسة حسب العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة .	35.
207	يوضح تصنف العاملين حسب أسلوب التشارك الأكثر ممارسة لدى العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة .	36.
208	يوضح أسباب التفاضل بين الاساليب التشاركية لدى العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة .	37.
211	يوضح التفاضل بين الاساليب التشاركية لدى العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة .	38.
212	نتائج تحليل التباين لأبعاد الانتماء التنظيمي بين أساليب التشارك لدى موظفي صندوق الضمان الاجتماعي بالجلفة .	39.
213	نتائج التحليل الإحصائي لآراء مجتمع الدراسة (موظفي صندوق الضمان الاجتماعي بالجلفة) حول أبعاد الانتماء التنظيمي حسب أساليب التشارك .	40.
214	يوضح ترتيب تنازلي لفئات العاملين المفيئين حسب أساليب التشارك الاكثر ممارسة في" ص.ض. أ. بالجلفة " مراعاة لمستويات الانتماء التنظيمي لديهم	41.

مقدمة:

بات من الواضح أن التنظيم سمة مميزة للمجتمع المعاصر لما شهده من تغيرات اجتماعية وثقافية صنعت المناخ الملائم لنمو التنظيمات وازدهارها ، نذكر منها تغيرات نظام الأسرة وتعدد حاجات الأفراد والجماعات¹ وقد زاد من حدة الشعور بهذه التغيرات النظام العالمي الجديد المتسم بالعولمة ، إذ أن التغير صار مشاهدا إعلاميا في كل بقاع العالم بل صار محسوسا بسبب التواصل الحضاري ، مما حتم على الدول النامية أن تسعى في تسريع نموها وتقوية وتيرة ازدهارها حتى تلحق بركب الدول المتقدمة ، وان شئت قل الدول المنظمة، إذ أنها أبدعت في التنظيم تنظيرا وتطبيقا واقعيا إلى حد يدفعنا لوصفها بالمنظمة .

ولا نرى لبلدنا من سبيل للحاق بهاته الدول المنظمة إلا أن يحاكي انتظامها ويفقه نظامها وان يعي معاني خطيرة كالعقلانية والترشيد والكفاية والسلوك التنظيمي والتشارك والانتماء والالتزام والولاء و ترشيد القرارات و كل ماله صلة بالتنظيم الفعال، حتى تصل إلى هدف نهائي وهو التفوق والتميز والجودة.....والفعالية.

محاولة منا الإسهام في خدمة هذه الغاية أردنا من خلال هذا البحث المتواضع الذي نعتبره جهد مقل و عطاء فقير ، أن نتطرق في دراستنا لمفهومين هامين هما:

الإدارة التشاركية : مفهوم له حضوره القوي في الإدارة الحديثة كحل مبتكر لبعض مشاكل التنظيم .

الانتماء التنظيمي: عنصر خطير ومهم في المنظمات حيث أن غيابه (أي عدم الانتماء) مشكلة كبيرة تسبب ترديا واضح المعالم في السلوك التنظيمي للأفراد.

¹ محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1982 ، ص : 17.

و من أجل معرفة طبيعة العلاقة بين هذين المفهومين تضمنت الدراسة جانباً نظرياً ويتضمن ثلاث فصول أولها الفصل التمهيدي ويحوي الإطار المنهجي وفيه أسباب اختيار الموضوع ، أهمية الموضوع ، أهداف الدراسة ، الإشكالية ، المقاربة النظرية، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة . وثانيها فصل الإدارة التشاركية ويتضمن الديمقراطية ، ماهية التشارك في الإدارة ، أساليب التشارك في المنظمة ، محددات الإدارة التشاركية . وثالثها فصل الانتماء التنظيمي ويتضمن ماهية الانتماء التنظيمي ، علاقة الانتماء التنظيمي بمفاهيم أخرى ، مجال الانتماء التنظيمي ، بعض النظريات المفسرة للانتماء التنظيمي ، العلاقة المفترضة بين الانتماء والتشارك . أما الجانب الميداني فيتضمن فصلين هما الفصل الرابع وفيه الأطر المجالية و المنهجية للدراسة ، و الفصل الخامس ويتضمن عرض وتحليل النتائج . وأخيراً لدينا الخاتمة و الملاحق .

المفصل الأول

أسس وأدبج

الدراسة

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 بالندر 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 .¹

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 .²

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

¹ حسين محمود حريم ، تصميم المنظمة ، دار الحامد ، 2006 ، ص : 313.

² 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 تشريح 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 ضمنناه 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 .¹

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 .² أما الانتماء فأفادنا فيه منظروا الحاجات الإنسانية ، خاصة أعمال " ماسلو " و" ماك كلياند " الذين صنفا الانتماء واحداً من أهم الحاجات التي يسعى العامل لإشباعها .³

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 .⁴ والنظرية التعاونية تثنى

¹ محمد علي محمد ، مرجع سابق ، ص ص : 217

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

³ رايح كعباش ، مرجع سابق ، ص 103 .

⁴ 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 .¹ 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 السلبية² .

وفي الجملة فان هذه النماذج تتخذ أساسا لها النظرية الكبرى الموسومة بالتفاعلية الرمزية والتي تقوم على مبدأ الفعل مقابل التوقعات ورد الفعل³ .

¹ علي سلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب ، الاردن ، 2004 ، ص ص : 185 / 216 .
² فضيل رتيبي ، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية ، دار بن مرابط ، الجزائر ، 2009 ، ص ص 147/148 .
³ 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 التنظيم¹ ، 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 معين² .

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 الموضوعية في العاملين ومساحة السلطة الممنوحة لهم³ . ويسمى نمطا سلوكيا كل مجموعة متكررة من السلوكيات القيادية⁴ .

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

¹ ، محمد علي محمد ، مرجع سابق ، ص : 549.

² نفس المرجع السابق ، ص : 544

³ نفس المرجع السابق ، ص 564

⁴ 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 تتحلّى 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 ¹

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 " ² . ويعرفها فيليب ميغاني philippe migani " بأنها منهج لممارسة السلطة ولتعبئة وتوجيه طاقات الأفراد في عمل ما " ³ .

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 ⁴ . كما أن أساليب التشارك يمكن أن تسمح للعاملين بالتشارك فرادى أو جماعات، وكذا يمكنها

¹ ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ،المجلد 12 ،2000

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

³ philippe migani ، les systemes de management،paris : editions d'organisation ،1993,p19

⁴ 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.¹

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 " ² ، والحوافز 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 الأفضل³ . 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 ⁴ .

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

³ عمار بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006 ، ص38
⁴ خالد عبد الحليم وآخرون، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الفكر العربي، 1999، ص131.

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 الأمثل¹.

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) .

¹ - 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 تخيير العاملين في تنظيم الأعمال و التقليل من الرسمية مما حقق دعما للصلات والروابط الاجتماعية بين العمال¹ .
 - 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 ومنفردين² .

- ✚ 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 ."³ 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 .

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

² محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، عمان مكتبة الشروق ، 1993 ، ص : 17 .

³ 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 .¹

➡ 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

¹ 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 للعمال¹. 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 العمل².

نتائج دراسة كوتش و فريش تمخضت عن :

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

² 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.¹

¹ 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.¹

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.

¹ 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 المعيّنين . 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 ، فينخفض 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 المؤسساتين 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 أجل دراسة العلاقة بين الرضا والانتماء التنظيمي، وأفادنا في تحليل النتائج .

الفصل الثاني

الإدارة

التشاركية

تمهيد الفصل الثاني :

تطرق الباحثون في إطار الاهتمام بدراسة سلوك الجماعات وتأثيره على الفرد والمنظمة إلى أهمية الديمقراطية التنظيمية وإشراك الأفراد من خلال الإدارة بالمشاركة والقيادة الجماعية والقرار الجماعي و تفويض السلطة وأشكال أخرى من التشارك، جميعها يؤكد على أهمية وضرورة إشراك الفرد بصورة فاعلة في تسيير أعمال الجماعة، وهذا الأمر يلقى في الوقت الحاضر اهتماما واضحا نظرا لتدني الإنتاجية في كثير من المنظمات، بالإضافة إلي نجاح النموذج الياباني في الإدارة المبني على أساس العمل الجماعي.¹

وقد شهدت فترة ما بعد الثلاثينات من هذا القرن تطورات هامة، في مفاهيم الإدارة وافتراضاتها، حيث كان للمدارس السلوكية فضل كبير فيها فقد أسهمت هذه المدارس في تطوير مفاهيم الإدارة في هذه المرحلة من مراحل الفكر الإداري، من خلال ما قدمته من افتراضات وتصورات وتفسيرات لسلوك الأفراد العاملين في الإدارة، فسورت التنظيم الإداري على انه تنظيم يضم مجموعة من الأفراد تحركهم دوافع نفسية واجتماعية، وان لهذه الدوافع تأثيرا هاما في توجيه السلوك كما وجهت الانتباه إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد العامل، وتأكيدا أن إشباع هذه الحاجات يحفز على العمل أكثر من الحوافز الاقتصادية.²

¹حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد ، عمان ، الاردن ، 2004، ص: 171.

²نواف كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة، الاردن، 2007، ص : 140.

المبحث الأول / الديمقراطية :

الديمقراطية مفهوم قديم لكننه متجدد ، غربي المنشأ ، لكنه توسع جغرافيا من خلال حركة العولمة التي شملت المفاهيم والإيديولوجيات ، وسنحاول التعرف على هذا المفهوم لأنه يعد أصلا للديمقراطية التنظيمية ومن ثم التشارك في الإدارة.

المطلب الأول / مفهوم الديمقراطية :

اشتق مصطلح الديمقراطية من أصل يوناني ، يدل المقطع الأول منها " ديمو " على معنى كلمة الشعب و " كراتوس " بمعنى الحكم ، وبهذا المعنى فإن الديمقراطية هي "النظام الذي لا تتمثل فيه سلطة الحكم في الملك أو الطبقة الارستقراطية ، بل في الشعب الذي يستطيع عبر ممثليه أن يحكم نفسه بنفسه" ¹ . وهي أيضا نظام اجتماعي يؤكد قيمة الفرد وكرامة الشخصية الإنسانية ، ويقوم على أساس مشاركة أعضاء الجماعة في إدارة شؤونها ، وقد تكون الحرية سياسية ، وهي أن يحكم الناس أنفسهم على أساس الحرية والمساواة من دون تمييز بين الأفراد بسبب الأصل أو الجنس أو الدين أو اللغة ² .

ويرى صاحب المعجم النقدي أن الديمقراطية لا تخرج عن محاولة تحقيق المبادئ الثلاثة الشهيرة : حرية ، مساواة ، إخاء. حيث أن الحرية هي الاستقلال وعدم تدخل السلطة في دائرة المصالح الخاصة – إلا بدافع المنفعة العامة المعترف بها شرعا أي في حال تناقض المصلحتين. أما المساواة فتعني غياب الامتيازات والتقييم بمقدار ما يظهر أنها شرط مساعد لتحقيق الاستقلال الشخصي . أما الأخوة فتعني وجود جماعة متضامنة يسودها التقدير والاحترام المتبادل . ³ ويضيف إليها "العيسوي" المبادئ التالية : تكافؤ الفرص ، التعاون ، تقدير ذكاء الفرد وقدرته على الاسهام في حل مشكلات مجتمعه ، المشاركة الوجدانية ، تقسيم الأعمال والمسؤوليات ، تقديم المصلحة العامة ، توزيع السلطة

¹ انتوني غيدنز (ترجمة فايز الصباغ) ، علم الاجتماع ، مركز الدراسات ، بيروت ، 2005 ، ص : 471.

² احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1982 ، ص : 101 .

³ . بودون و ف . بوريكو (ترجمة سليم حداد) ، المعجم النقدي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986 ، ص ص : 312.

وعدم الاستحواذ على عملية اتخاذ القرار¹ . ولقد تطور مفهوم الديمقراطية عند الغربيين عبر الزمن ، وان كان تطورا نحو الضيق والتصغير ، إلا أن لكل حجته كما سنرى :

أ – الديمقراطية في النظام الأثيني : كانت مباشرة ، حيث مجلس المواطنين- والذي لا يتجاوز عدده ابدأ عشرين ألف شخص - هو الذي يقرر مباشرة وبأكثرية الأصوات في الشؤون العامة ، لكن المواطنة كانت تقتصر على الرجال الأحرار دون الأرقاء والموالي وتقوم الديمقراطية المباشرة على مجلس واحد يمكنه أن يقلل الحكومة متى شاء . لكن هذه المشاركة المباشرة في أثينا يستثنى منها العبيد والمزارعون ، وأصحاب الأملاك الزراعية في الأرياف.²

ب – الديمقراطية الغربية الحديثة : تمثيلية (غير مباشرة) وتعددية، ويرى " بانجمان كونستا Benjamin Constant أنها أكثر واقعية لإقامة حكم بالإرادة العامة وقد انتقد " بانجمان " تحيز " روسو " إلي ديمقراطية أثينا ويصفها بالاستبدادية والافتراضية جدا. أما ديمقراطية الغرب (التمثيلية) فيقول عنها أنها عقلانية ، وعملية ، وهي قائمة على مجالس ولجان عديدة .³ حيث أن كثيرا من المفكرين يعتبرونها بديلا واقعا في المجتمعات الحديثة نظرا لطبعها العملي من الناحية الإجرائية ، فأصبحت بذلك الديمقراطية الحديثة تنحصر في عمليات الاستفتاء العام ، وتتم ممارسة الديمقراطية التمثيلية في المجتمعات الحديثة في العادة عن طريق الاقتراع العام من اجل انتخاب ممثلي الجماهير في المجالس ، الهيئات التشريعية وغيرها ، وفي حال تعددت مشارب المرشحين الحزبية فإنها تسمى بالديمقراطية الليبرالية .⁴

¹ عبد الرحمن العيسوي ، سيكولوجية الإدارة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000، ص 178.

² ريمون بودون وف بوريكو ، مرجع سابق ، ص ص : 310.

³ نفس المرجع سابق ، ص ص : 311.

⁴ انتوني غدنز ، مرجع سابق ، ص ص : 473 / 474 .

المطلب الثاني / مفهوم الديمقراطية التنظيمية

الديمقراطية التنظيمية تعني ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها ، وفي تحديد أهدافها ورسم خططها، ولا تميل إلى تركيز السلطة في يد القادة، وأيضا تعمل على توزيع المسؤوليات، على الأعضاء، وتشجع إقامة علاقات ودية بين أعضاء الجماعة، وتسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة، عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويكون فيها القائد مجرد منشط للعاملين .¹ ويستخدم اصطلاح الإدارة الديمقراطية للدلالة على القيادة الجماعية التي تتم بالمشورة والمشاركة مع المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات .² ويذهب " روس N.Ross " إلى أن الديمقراطية تقتضي ألا يمارس المديرون سلطاتهم إلا بعد الاستشارات التامة مع من يعينهم الأمر .³

و يذكر صاحب المعجم النقدي أن مفهوم الديمقراطية عند " كيرت ليفين " وأتباعه يعني كل مجتمع تكون فيه الغايات الجماعية غرضا لتوافق ضمني على الأقل ، وحيث تسند المواقع وفقا لمعايير وظيفيه وليس فقط وفقا لقواعد تسلسلية ، وهو ما يشير إلى نمط إدارة " ديمقراطي " ، وذلك بغض النظر عن طريقة تعيين القادة . حيث يصبغ علماء النفس الاجتماعيين ، صبغة الديمقراطية على كل تنظيم يشرك أفراده في صناعة القرار إذ انه يمكننا التحدث عن جيش ديمقراطي رغم أن الجنود لا ينتخبون قائدهم إذا ما انتهج قادته منهج التشارك بدل منهج الاستبداد واحتكار السلطة مما يجعلنا نقول بديمقراطية هذه المنظمة . لكننا ننبه إلى أن صاحب المعجم النقدي يذكر عبارة تقييدية يضيفها لهذا التشارك حيث يقول : " يتم مناقشة القرارات بالقدر الممكن " أي أنها ديمقراطية يحكمها طبيعة وواقع التنظيم من معوقات ومشاكل و علاقات على مستويات عدة . لكنه لا يفصح عن حدود هذا التقييد ولا يبين مساحة وظروف ذلك بل يتركه مفتوحا، ومن هنا يمكن القول أن الديمقراطية التنظيمية أكثر واقعية من الديمقراطية السياسية ، وهي أيضا أكثر عملية وأيسر في التطبيق . كما يري صاحب المعجم النقدي أن الديمقراطية تعتبر حاجة ملحة في حكم التنظيمات ويدلل على ذلك

¹ عبد الرحمن العيسوي، مرجع سابق، ص: 183.

² احمد زكي بدوي ، مرجع سابق ، ص : 102 .

³ N Ross, the Democratique firm , london, Fibian Society , 1964 , p : 23.

بسعي المنظمات إلى فتح الطريق أمام العاملين لمناقشة القرارات عبر أشكال متعددة من المشاركة¹.

والملاحظ أن " كيرت ليفين " يركز على الحد الأدنى للديمقراطية التنظيمية، ونعني بهذا قوله "..... مجرد التوافق الضمني على الأقل " ، أي أن ه يعتبر مجرد التوافق غير المصرح به حالة من حالات الديمقراطية في التنظيم لكنه لا يدقق في حدود الديمقراطية التنظيمية ويذرها دون تسقيف ولعله تعمد ذلك لأنه ربما يراعي كون الفكر التنظيمي في تطور مستمر ، وهكذا حال مفاهيمه . وهذا ما لم تبينه تعريفات أخرى إذ حصرت الديمقراطية التنظيمية في أشكال محددة دون الإشارة إلى بقية الأساليب الأخرى الديمقراطية في الإدارة التي ربما استحدثت بعضها فيما بعد . ولسنا ندري ما إذا كان هذا قصورا في التعريفات، أم أن كل تعريف منها يصف نوعا من أنواع الديمقراطية التنظيمية أي أنها ليست واحدة، ولكنها ديمقراطيات عدة. وعلى أي حال فإن تعريف " ريمون بودون " يحيلنا إلى فكرة مهمة وهي أن مفاهيم التنظيم تعرضت إلى مراحل تطويرية يوجهها الاستحسان والنقد والتعديل والتوسيع وأحيانا النقض ، ولعل مفهوم الديمقراطية لا يشذ عن القاعدة وهو من أهم المواضيع التي لاقت اهتماما و تطويرا نظريا من منظر إلى آخر ، ومن بلد إلى آخر حتى تغير المفهوم من ثقافة إلى أخرى ، وهذا ما سنورده بالتفصيل في معرض حديثنا عن شكل يعتبر من أوسع أشكال الديمقراطية التنظيمية ونقصد : التشارك .

المطلب الثالث / تطور المنظمة في معلم الديمقراطية:

اختلف العلماء في تحديد اتجاه المسار التطوري للمنظمات فمنهم من ينطلق من البيروقراطية ليصل إلى الديمقراطية، ومنهم من يعكس الاتجاه ليعود إلى البيروقراطية، ومنهم من يرى أن الديمقراطية حالة نهائية ومستقرة ليس في التنظيم فقط بل في الفكر الإنساني برمته:

¹ ريمون بودون ، مرجع سابق ، ص 203 .

أولا / نموذج "ميلر D . C . Miller و " فورم W . H . Form " ¹ : يرى العالم أن الديمقراطية التنظيمية تتخذ مسارا تطوريا في حياة المنظمة يمر ب مراحل منتظمة:

- 1 – مرحلة العلاقات الاستبدادية : تتميز بان المرؤوسين لا يشاركون في اتخاذ القرارات ، فهم مجرد منفذين ، ولا يناقشون أو يعارضون وذلك لان حق اتخاذ القرار مكفول لمالكي المشروع فقط ، إذن فالسلطة مرتبطة بالملكية ولا يربط العامل بالمنظمة و العمل إلا الأجر.
- 2 – مرحلة العلاقات القانونية : وهي مرحلة يعي فيها العاملون وجودهم ويضيقون ذرعا بمشاكلهم التنظيمية مما يدفعهم للتشكي والاحتجاج فتضطر الإدارة للتعامل معهم ليتدرج الموقف من مجرد الالتماسات إلى التفاوض والمساومة ، حيث تتفاوض الإدارة مع العاملين مباشرة أو مع من يمثلهم .ويرى " كلج H. A Clegg " أن هذه المساومة الجماعية أولى متطلبات الديمقراطية في التنظيم .
- 3 – مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين : في هذه المرحلة تسعى الإدارة إلى تفعيل الاتصالات الصاعدة مع العاملين حتى تنتقل المعلومات بانتظام من العاملين إلى الإدارة مما يتيح للإدارة فرصة التعرف على اتجاهات العاملين وتفعيل القرارات التي أضحت تميل إلى الجماعية .
- 4 – مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرار : استشارة العاملين في شؤون العمل هي بداية هذه المرحلة ، ويكون التدرج من الاستشارة في المسائل البسيطة إلى الأكثر أهمية وتعقيدا ، وهذه المرحلة خطوة هامة في ديمقراطية المنظمة .
- 5 – مرحلة الإدارة المشتركة : وفي هذه المرحلة أصبح العاملون أكثر أهمية في خارطة متخذي القرار فبعد أن كانوا مجرد مستشارين أصبحوا شركاء متشاركين إلى حد التمثيل

¹ طلعت ابراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب ، مصر ، 2007 ، ص ص : 80 / 82

في مجلس الإدارة واللجان ، واضحى العامل يقاسم المالك حق اتخاذ القرارات بل أحيانا حتى ملكية المشروع .

ثانيا : نموذج " ميشلز " :¹ يرى " Robert Michels " (1966) : أن المنظمات الديمقراطية تعتمد على البيروقراطية كأداة للحفاظ على ديمقراطيتها ، ولكن سرعان ما تتمرد هذه الآلة على صاحبها لتحكمه بدل أن يحكمها فتتحول الديمقراطية عبر تطور مقصود أحيانا لتصبح بيروقراطية ، ويرجع القرار بعدما كان ديمقراطيا اجماعيا إلى شكل جديد هو حكم الأقلية ، التي تمثل النخبة التمثيلية في الديمقراطية غير المباشرة وقد سمى " Michels " هذه الظاهرة ب"القانون الحدي لحكم الاقلية" ، وسمي أيضا بالتحول نحو البيروقراطية وليثبت "ميشلز" نظريته قام بدراسة لأكثر التنظيمات تبنيا وممارسة للديمقراطية في بلده إبان تلك الحقبة وتحصل على نفس النتائج السابقة ليقرر بان الديمقراطية التمثيلية المتمثلة في المشاركة غير المباشرة (البعض عن الكل) ما هي إلا مرحلة انتقالية نحو البيروقراطية .

ثالثا / نموذج الديمقراطية "حالة نهائية" :² ويرى بعض الكتاب المتحيزين

للمدقراطية كإيديولوجية أن الفكر الإنساني بلغ ذروة تطوره بل نهايته عندما ظهرت الديمقراطية الغربية. وأنها انتصرت كفكر على كل منافسيها ، وهذه النقطة التحولية هي بالنسبة للفكر الإنساني نقطة نهائية للتاريخ ، لكن " فوكوياما Fukuyama " وهو صاحب الفكرة لاقى الكثير من النقد ، حيث يرى "غدنز" أن هذا الأمر يستحيل تأكيده أو نفيه لان مراجعتنا للتاريخ الإنساني تؤكد أن الإيديولوجيات الغالبة في كل حقبة كانت تدعي أنها نهائية ، وهو ما لم يكن يوما !

¹انتوني غدنز ، مرجع سابق ، ص : 420.

²نفس المرجع سابق ، ص : 479

المطلب الرابع / اثر الديمقراطية على الأفراد :

الديمقراطية كفلسفة حكم وعمل ، حين تطبيقها تطبيقا سليما ، فإنها تشمل كل جوانب شخصية الفرد العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية والسياسية والاقتصادية فعن طريق توزيع الأعمال والمناشط يحصل الأفراد على فرصة للمشاركة والتدريب على المسؤولية والقيادة فنتضح شخصياتهم وتزيد قدراتهم في النواحي التالية :¹

- التخطيط ووضع الأهداف
- حل المشكلات
- القدرة على التنبؤ بالمشكلات وتفادها
- تعلم المهارات اللازمة للقيادة
- التدريب على إدارة المؤتمرات والمنافسات وتنظيم الحوار
- تحمل مسؤولية التنفيذ والمتابعة
- القدرة على اتخاذ القرارات مع الشجاعة في هذا الأمر
- تبني الديمقراطية في الفرد العطاء والبذل والتعاون .
- تغرس الديمقراطية في الفرد خلق الإنصاف والعدل والمساواة وتكافؤ الفرص
- تشعر الفرد بقيمته ودوره الفاعل في الجماعة من خلال التشارك مما ينتج روح المبادرة لديه.
- تغرس في الفرد معاني الانتماء للجماعة، مما يكسبه القدرة على الصمود ضد المخاطر التي تهدد الجماعة
- يتعلم الفرد من خلال ممارسة الديمقراطية النقد الموضوعي الذاتي والغيري ، مما يجعله يتقبل الرأي المعارض ، بل ويراجع نفسه وفق هذا النقد ، مما يفتح مجالا للتشارك
- الديمقراطية تبني التفاعل الايجابي البناء بين المرؤوسين مع بعضهم ، وكذا مع القادة وذلك من خلال التشارك .

¹عبد الرحمن العيسوي ، مرجع سابق، ص ص : 194 / 196

ومع كل هذه الميزات التي تقدمها الديمقراطية للفرد فإنه يجدر بنا أن نشير إلى تساؤل خطير طرحه صاحب المعجم النقدي، هو الآتي : - هل تشبع الديمقراطية التمثيلية (غير المباشرة) رغبة المحكومين في ممارسة الرقابة على الحكام ؟ وبالإسقاط على موضوع بحثنا يصبح كالاتي : - هل تشبع الأساليب غير المباشرة في التشارك، رغبة العاملين في ممارسة التشارك مع الإدارة ؟ ويجب عنه بان الممثلين (المنتخبين) و آلاتهم تشكل حجابا يمنع الأفراد من التعبير عن أنفسهم ، وذلك أن الممثلين يحتكرون هذا الحق لأنفسهم، وفي هذا السياق ذهب كل من " موسكا " في كتاباته و "ميشلز " في طرحه الموسوم " بالقانون الحدي للأقلية " أو " الاوليغاركية " والذي مفاده أن الديمقراطية يمكن أن تتحول إلى حكم الأقلية (الممثلة) التي تسعى إلى الحفاظ على هذه الوضعية بواسطة آلة اسمها البيروقراطية وانه لمطلب دائم للديمقراطية المباشرة أن تصحح هذا الوضع ، وان تعيد الكلمة للأغلبية ، ويضيف تساؤلا آخر جد خطير وهو ما مدى تمثيل هؤلاء الممثلين لعامة الأفراد إذ أن الأقلية التي لم تصوت عليهم تعتبر صوتها مهما ، ويزداد الأمر تعقيدا في حال كان المرشحون كثيرا والمصوتون مفرقون بينهم .¹

¹ ريمون بودون ، مرجع سابق ، ص : 313

المبحث الثاني / ماهية الإدارة التشاركية

ناصرت " النظرية الحديثة للإدارة " التوجه الديمقراطي للقادة الذي يدعم التشارك في القرارات ويثمن جهود العاملين ويسعى لتعزيز سلوكهم التعاوني تجاه الإدارة، الذي يعتبر سلوكا تبادليا من طرف الرؤساء والمرؤوسين ، والذي وسمه منظرًا العلاقات الإنسانية بالسلوك التشاركي . حيث يعتبر " التون مايو " و " ارجيريس " و " ماسلو " و " ماك جريجور " من أهم رواد هذا الاتجاه، ولا ننسى " كيرت ليفين " عالم النفس الاجتماعي الذي تعرض للموضوع من خلال تجاربه الميدانية.

المطلب الأول / مفهوم التشارك :

مفهوم التشارك في اللغة :

جذره " ش. ر . ك " : جمع الشريك شركاء وأشراك مثل شريف وشرفاء وأشراف ، والمرأة شريكة والنساء شركاء . وشاركه صار شريكه واشتركا في كذا وتشاركا كقوله تعالى:  وأشركه في أمري ¹ أي اجعله شريكي فيه .²

مفهوم الإدارة التشاركية اصطلاحا :

اقترح دعاة الإنسانية المؤسسية نظما إدارية تدمج القيم والممارسات الديمقراطية في عمليات المؤسسات، وعندما تقترح الإدارة الجديدة التغيير فإنها تدافع عن الإدارة التشاركية، ودمقرطة عملية صنع القرار و أنسنة وضع العمل، كما أنها تقترض امتلاك الزبائن للفرصة في المساعدة في تحديد البرامج وتنفيذها، وقد تفاعل كثير من منظري المؤسسة تفاؤلا كبيرا بان تصبح المؤسسة البيروقراطية ديمقراطية بشكل متسارع بسبب المهنة المتسارعة و التعليم و التكيف الاجتماعي (بيركلي 1971 ، بينيس وسلاتر 1978) . و على الرغم من عدم تحقيق آمالهم ، إلا أن هناك الكثير من

¹ الآية 32 من سورة طه .² محمد بن أبي بكر الرازي ، مختار الصحاح ، دار الكتاب العربي ، بيروت ، 2005، ص170.

المحاولات لدمقرطة الحياة المؤسساتية بما فيها القطاع العام . وما زال الهيكل الهرمي التقليدي مهيمنا و لكن حدث بعض التغيير .¹

ترى " ماري فوليت " أن الإدارة التشاركية هي حيلة التشارك الحاصل بين القيادة والأتباع، لتؤكد أن دور الأتباع في غاية الأهمية ويبرز من خلال معاونتهم وتأييدهم للقائد، ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه، وترى أن قرارات القائد يجب أن تنبع من الأسفل ، وعلى القائد أن يتقبلها، في إطار التعاون القائم ، وذلك من خلال الإنصات لاقتراحاتهم، والأخذ بعين الاعتبار انتقاداتهم حول قراراته.... وكذلك من خلال لفت نظره إلى الخلل في الأساليب الإدارية المتبعة وإخباره بمشاكلهم، بل تدعي " ماري فوليت " أن القائد الناجح هو الذي يمتلك القدرة على التفاعل، مع رؤوسيه أي القدرة على التشارك .²

يعرف " ماك جريجور " التشارك بأنه نمط من الإدارة ينظر إلى العاملين في المؤسسة من خلال النظر إلى أعمالهم كافة، وليس مجرد منفذين للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا ، في الهرم الإداري، في المؤسسة ، وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤولية، والمشاركة في التصدي إلى المشكلات، ووضع الحلول المناسبة لها، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا الفرصة، ويوفر هذا النمط التشاركي المناخ المؤسسي الايجابي ، الذي يدعم اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة³. ويضيف أن اختلافاتهم في الرأي مقبولة، وان دور القائد هو التوفيق بينهم والتنسيق من اجل الخروج بقرار، ويؤكد "ماك جويجور " أن اختلاف العاملين هو ظاهرة صحية ، لكن التنسيق بينهم أمر ضروري حتى يصبح تحقيق الأهداف فعالا . ويؤكد "ماك جريجور " على لزوم أن تكون آراء وتعليقات المرؤوسين هادفة وتصب في نية واحدة هي معاونه القائد على تحقيق الأهداف.فالتشارك إذن عند " ماك كجريجور "

¹ ن. جوزيف كايرولويس ف . ويسلر ،مرجع سابق،ص99.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص : 374.

³ Mc gregor.D.M, the Human sid of Enterprise , new York:M.CGraw Hill book company1960, p51

هو سلوك يحمل معنى التعاون كقيمة يتبناها الرئيس والمرؤوسون قبل أن تترجم إلى إسهام واقعي¹.

وباعتبار التشارك في الإدارة تعاوناً فان " هربرت سايمون " H.Simon يشير إلى مفهوم النشاط الذي يشاطر فيه المشاركون هدفاً مشتركاً². ويرى بعض الكتاب مثل " لعويسات " أن التشارك في الإدارة يفترض في الإدارة أن تقدم للعاملين بها مجالات الإسهام التالية: المشاركة في صناعة القرار، إثراء المهام، العمل في جماعات، تفويض السلطة³.

المفهوم الإجرائي للإدارة التشاركية :

الإدارة التشاركية هي كل إدارة تميل قيادتها إلى نمط السلوك الديمقراطي في معاملة العاملين و تدعم إشراكهم في صناعة القرار و في مجمل نشاطاتها ، حيث تفسح لهم مجال التعاون والتواصل من خلال أي أسلوب إداري يفضي إلى أي شكل من أشكال المشاركة أو التفويض، الذي يعبر في الأخير عن معنى الشراكة في النشاطات والقرارات والمعلومات بين القيادة الإدارية لصندوق الضمان الاجتماعي(موضوع بحثنا) والعاملين به .

المطلب الثاني / تقييم مسار تطور مفهوم التشارك في نظريات التنظيم :

بدأت رؤية منظري التنظيم الأوائل للتشارك من زاوية ضيقة جداً فقد أهملت دور العاملين في تحقيق الأهداف وعظمت في المقابل دور القائد والإدارة العليا ، فلهم وحدهم حق صناعة القرار واتخاذها ، دون الرجوع إلي مستويات الإدارة الأخرى التي مجال تشاركتها الوحيد هو المشاركة من خلال تنفيذ هذه القرارات دون مناقشة ، إذ أنهم مجرد آلات تعمل ميكانيكياً ، ومن هنا جاءت التسمية التي ألحقت بالمدرسة الكلاسيكية ونقصت المدرسة الميكانيكية ، وهذه المدرسة قائمة على افتراضات " ماك جريجور "

¹Ibid. p. 232.

² Herbert Simon, Administrative behavior ,NY, the free press, 1957 pp,139/140.

³جمال الدين العويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار همومة، الجزائر ، 2003 ، صص 156/ 159

الواردة في النظرية " X " التي مفادها أن الإنسان سلبي ويكره العمل ، ولا يعمل إلا خوفاً من العقاب أو طمعا في حوافز مادية¹.

تعرضت المدرسة الكلاسيكية من خلال البيروقراطية لكثير من النقد فيما يخص مسألة التشارك ، ومن نقادها " سلزنيك " إذ انه يرى أن إشراك أعضاء التنظيم وطلب معاونتهم يمثل حاجة ضرورية للمنظمة ، وأنها إستراتيجية مهمة قد يلجأ إليها التنظيم خاصة فيما يتعلق بإشراك الجماعات التي تمثل تهديداً للتنظيم إلا أنه يرى في التشارك مشكلة وشيكة إذا لم تتعامل معها الإدارة بحذر. نشير إلى أن " سلزنيك " أكد على أساليب تشاركية كالتفويض واللامركزية والمشاركة غير المباشرة² . يتضح من خلال تعديلات " سلزنيك " للبيروقراطية انه يرى أن البيروقراطية أصل في الإدارة وان التشارك يلجأ إليه في الحالات العارضة فقط .

حاول " الفن جولدنز A. Gouldner " اختبار بعض متضمنات نظرية " فيبر " واقعياً، وقد توصل إلى نتيجة مفادها أن " فيبير " أخطأ عندما ظن أن السلطة القانونية نمط واحد، والحقيقة كما يراها " جولدنز " أنها عبارة عن نمطين : الأول بيروقراطية عقابية وهي ما عرفه " فيبير " . أما الثاني فهو بيروقراطية نيابية حيث يتفق العاملون مع الإدارة على وضع القواعد التي تحكم التنظيم ، والتي يخضع لها الجميع وهذا يعتبر تشاركا في صناعة القواعد وهو سلوك ديمقراطي³ . نلاحظ أن " جولدنز " لم يذهب بعيدا إذ انه خرج من البيروقراطية ليدخل إليها من باب آخر ، فقد أضفى عليها صفة النيابة لتصبح " البيروقراطية النيابة " لكنه يؤكد على التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين من اجل انجاز الأهداف بكفاية ، ومن اجل تحقيق اكبر قدر من الرضا والإشباع بدلا من الاتجاه نحو الالتزام المطلق بالقواعد الصارمة⁴.

ثم جاءت أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية ناقدة للمدرسة الكلاسيكية ومناقضة لها فيما يخص التشارك فقد حاولت توسيع دائرته إلى ابعد الحدود ليشمل المشاركة بكل

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص : 37.

² السيد الحسيني ، مرجع سابق ، ص ص : 92 / 94 .

³ طلعت ابراهيم ، مرجع سابق ، ص 152.

⁴ محمد علي محمد ، مرجع سابق ، ص : 552.

أشكالها والتفويض الذي يمنح على أساس الثقة الكبيرة في العاملين ، كما تثن دور الحوافز المعنوية وهو أمر أهملته المدرسة الكلاسيكية ، وهذا ما ظهر في أعمال " مايو" ونظرية « Y » "لماك جريجور" التي ترى في الإنسان يدا عاملة وقلبا نابضا بالعاطفة، لكنها غلبت الجانب العاطفي الانفعالي بافتراض الايجابية المطلقة للإنسان.¹

وفى المقابل هناك توجهات أخرى مثل نظرية القرار "لسايمن" ونظرية التوازن " لبرنارد " اللتين اتفقتا على سلبية الأفراد لتعود بنا إلى منظور المدرسة الكلاسيكية في التحفيز و تدعي أن الفرد يوازن بين الحوافز المقدمة وقيمة إسهامه ، أي أن التشارك (من قبل الأفراد) مشروط بمدى إغراء العوائد المقدمة من قبل الإدارة . ويثمن " برنارد " دور التشارك في ضمان بقاء و استمرارية المنظمة وهذا ما أكد عليه في كتابه " وظائف المدير " ، أما " سايمن " فيحدد مجالات التشارك حسب المستويات الإدارية و يؤكد على أهمية الماديات في التحفيز، ويرى أن مشاركة المستويات الدنيا تنحصر في إطاعة الأوامر والامتثال للسلطة، لكنه أضاف شيئا جديدا لم تعرفه المدرسة الكلاسيكية وهو مراعاة الإرادة الحرة لكل العاملين بما فيهم المنفذين، وذلك انه يرى أن تشارك المنفذين من خلال الامتثال للأوامر هو قرار يتخذونه بمحض إرادتهم بعد عملية الموازنة.²

ويأتي النموذج الياباني لافتا للأنظار بفتحه المجال واسعا أمام العاملين للتشارك ، حيث يرى أن التشارك يبدأ من أسفل الهرم لا من أعلاه ليؤكد أنه يمكن أن يكون للديمقراطية التنظيمية أوجها أخرى لم يعرفها الغرب.³

¹محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، الاردن ، 2005 ، ص ص : 44 / 49 .

²طلعت ابراهيم ، مرجع سابق ، ص ص : 158 / 159 .

³عبد السلام ابو قحف، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، المكتب الحديث، مصر، 1998، ص : 118 .

المطلب الثالث / دعائم فلسفة أهم المناصرين للإدارة التشاركية :

قامت نظريات العلماء المناصرين للإدارة التشاركية على افتراضات تميل كلها إلى التأكيد على الثقة في المرؤوسين، من ناحية الكفاءة والاستعداد النفسي للتعاون مع الإدارة لتحقيق أهداف التنظيم؛ مع شرط توفر المناخ الملائم للتعاون الذي يوفره القائد أولاً، إذ انه يمثل العنصر الأكثر أهمية في تحقيقه :

أولاً / " التون مايو " : تقوم فلسفة " التون مايو " في التشارك على:

- الحاجات الإنسانية هي الحافز الأساسي على العمل ، وان العامل يشبع هذه الحاجات ، من خلال علاقاته مع الآخرين والاحتكاك بهم من خلال التفاعل والمشاركة.
- الثورة الصناعية والتصنيع جردت العمل من قيمته لدى العاملين، فتوجهوا للبحث عنها في العلاقات الاجتماعية بينهم (التنظيم غير الرسمي) وأهملوا التشارك الرسمي كقيمة.
- الفرد العامل يستجيب للضغوط الاجتماعية أكثر من استجابته للحوافز والمادية.
- يستجيب الفرد العامل للتشارك في الإدارة بالقدر الذي يشبع فيه حاجاته إلى الإحساس بالانتماء لمجموعة العمل.¹

ثانياً / " ارجيريس " و " وماسلو " : تقوم فلسفة " ارجيريس " و " وماسلو " في التشارك على :

- الحاجات الإنسانية مرتبطة هرمياً ، وانه كلما أشبعت الحاجات الواقعة في أسفل الهرم نشطت الحاجات الأعلى منها.
- الحاجات العليا كالانتماء، وتقدير الذات، وتحقيق الذات، لا يمكن أن تشبعها الحوافز المادية وحدها (الأجر) ، كما تدعي المدرسة الكلاسيكية، ولكن يجب الاهتمام بالحوافز المعنوية، كإشراك العاملين و اعتبار قدراتهم.

¹ Shein Edgar, organizational, Psychology, Prentice Hall, Englewood cliffs, N, J, 1968, pp, 50 / 52

- يسعى الإنسان لتحقيق ذاته عبر المشاركة وتحمل مسؤوليات التفويض، وإبراز قدراته ، وهذا يستدعي مرونة في التعامل من قبل الإدارة .
- يجب على الإدارة أن تعمل على إثارة الدافعية لدى العاملين، دون أن تعتبر وجود هذه الحاجات خطرا عليها بل يجب أن تعاملها على أنها دافع نحو المساهمة والتعاون ..
- إن حرمان الإنسان من إشباع حاجاته، قد يؤدي به إلى سلوكيات سلبية، تهدد التنظيم، خاصة تلك المتواجدة في قمة الهرم، حيث يؤدي هذا إلى عدم تعاون الأفراد مع الإدارة، وأحيانا إلى سلوكيات أكثر عدوانية¹.

ثالثا / " ماك جريجور " : يفترض " ماك جريجور " في نظرية " Y " مايلي :

- ان متوسط الافراد العاملين في المنظمة لا يكرهون العمل، بل هو متعة لهم، و هو الأصل فيهم، أما العارض فان يكرهوا العمل والعلة في ذلك تعود لعوامل بيئية محيطية مثل : الأساليب غير التشاركية التي تنتهجها الإدارة.
- لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الاهم في التأثير في السلوك الإنساني، بل إن الرقابة الذاتية للفرد هي الأكثر تأثيرا في هذا المجال وتتأتي من اقتناع الفرد بعمله وانتماءه التنظيمي، ومدى اجتهاد الإدارة في مساعدة الأفراد من اجل إشباع حاجاتهم عن طريق التشارك .
- الفرد لا يمتنع عن المشاركة وتحمل مسؤولية التفويض، اذا ما توفرت له السبل الكفيلة بإشباع رغباته، وخلاف ذلك فانه لا يشارك ولا يسهم.
- الأفراد يتمتعون بقدرة عالية على استخدام إمكاناتهم الفكرية، ويحاولون جاهدين الإبداع في حل المشكلات التنظيمية .

ومن هنا يتضح أن " ماك جريجور " يؤكد على الجوانب المتعلقة بالمشاركة الفاعلة للأفراد، وعلى أهمية القيادة الإدارية في إحداث التشارك لتسمح للجميع بالتعاون

¹محمد قاسم القريوني، مرجع سابق، ص : 56 / 59.

من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما يؤكد على أهمية التفويض¹. إذن فالإدارة عند " ماك جريجور " هي إدارة بالأهداف بالمعنى التصوري النظري، إذ أنها تعتمد على الرقابة الذاتية النابعة من ذات الفرد العامل وليست مفروضة عليه وتشجع على تفويض السلطة، فهي في الأخير إدارة تشاركية تتبنى قيادتها السلوك الديمقراطي في التعامل مع الأفراد، عبر منحهم الحق في التعبير والعمل بحرية وتشرك العاملين في رسم سياسات العمل، والإسهام في تحديد الأهداف، واتخاذ القرارات².

كل النظريات السابقة تندرج تحت مظلة النظريات السلوكية أو الإنسانية

وتدعم جميعها التشارك باعتباره أنجع السبل في الإدارة وتربطه أساسا بالدافعية والحاجات التي تعدها وسيلة فعالة بيد الإدارة لتعديل السلوك الإنساني في المنظمة ليصبح هو الآخر تشاركيا. ويرون ان التشارك حق للجميع بدون استثناء، لكنهم ليسوا وحدهم من دعى إلى التشارك بل هناك غيرهم من المنظرين على اختلاف في سعة التشارك وضيقه وكذا دوافعه، وهذا ما سنراه مباشرة.

رابعا / " هربرت سايمون " :تقوم فلسفة " سايمون " في التشارك على :

- اتخاذ القرارات : تقوم المنظمة على أساس هيكل من القرارات، المرتبطة بتحقيق هدف معين عبر نشاطات مختلفة.
- البيئة : تتحكم في عدد البدائل المتاحة للقرارات.
- الجماعة : يؤكد " سايمون " على أهمية اعتماد الرأي الجماعي في اتخاذ القرار، لذلك لا بد أن يصار إلى قبول وتعميق مبدأ التخصص وتقسيم العمل، قصد التنسيق بين الأفراد المختلفين في المنظمة.
- التخصص : يؤكد " سايمون " على مبدأ الهرمية واحترام التخصص فالمستويات العليا للإدارة تتخذ القرار، وأما الدنيا فتتخذ فقط أي أن تشاركهم يبقى محدودا جدا مقارنة بغيرهم .

¹ خليل محمد حسن الشماخ، وخضر محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2005، ص : 73 / 70 .

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص : 144.

- الالتزام بالقرار : الكل يلتزم بالقرار قصد إنجاح تنفيذه ، وهنا دعوة للمستويات الدنيا للتشارك في الالتزام بقرارات لم يشاركوا في صناعتها !.
- التوازن بين المغريات والإسهامات ، ويعني أن التشارك ليس مجانيا .

نلاحظ أن " سايمون " يتفق مع سابقه في مسألة ضرورة التشارك وأهميته، لكنه يعارضهم في مسألتى الحوافز و التخصص إذ انه يقصر التشارك في صناعة القرار على المستويات العليا أما المستويات الدنيا فتكتفي بالتشارك في أضيق حدوده أي التنفيذ فقط، فهو يؤكد أن التشارك للجميع لكن مع احترام التخصص الذي يحدد مساحة هذا التشارك.....¹

خامسا / " شستر برنارد " : قدم " برنارد " نظرية في التوازن التنظيمي يؤكد فيها على أهمية عوامل الدافعية في حفز قدرات الأعضاء على 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 الوجود² ، وتقوم نظريته على:

- المنظمة هي نظام تعاوني ، يعتمد على فاعلية التعاون بين أعضائه كما يتوقف استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه .
- أساس التعاون الاتصال والتفاعل بين الأفراد (التشارك).
- تعاون الأفراد مشروط بحوافز وصفها " برنارد " بالمغرية حتى تقوى على دفع الأفراد إلى التشارك.
- الأفراد يوازنون بين الحوافز ومقدار إسهامهم .
- المغريات صنفها " برنارد " كما يأتي :

❖ الحوافز المادية

¹ خليل الشماخ، مرجع سابق ، ص 93 / 95.

² محمد علي محمد، مرجع سابق ، ص : 217 .

- ❖ الحوافز المعنوية
 - ❖ ظروف العمل المادية
 - ❖ حوافز الارتباط الجماعي، وشعور الانتماء إلى جماعة العمل .
 - ❖ حوافز المشاركة في اتخاذ القرارات (أو على الأقل صناعته) والإسهام فيه .¹
- سادسا / نموذج الإدارة اليابانية :** دعائم فلسفة الإدارة اليابانية في التشارك تتمثل في :

- تبني النموذج العضوي .
- جماعية الإدارة .
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية
- تشجيع المبادرة.
- إشراك المستويات الدنيا في عملية القرار .
- السلطة مبنية على القبول والطاعة، مبنية على الإقناع.
- الرقابة الذاتية ، و ديمقراطية الرقابة الداخلية .
- سيادة الاتصالات الجانبية والاتصالات القطرية.
- المصفوفة هي أساس بناء الهيكل التنظيمي .
- اتخاذ القرار في المؤسسات اليابانية غالبا ما يكون بالإجماع .
- القائد مهمته المساعدة على اتخاذ القرار حيث انه يهيئ المناخ المناسب للعاملين ويحفزهم على وضع الاقتراحات والحلول، ثم يقوم بصياغتها في شكل قرارات نهائية ملزمة للجميع، كما انه يهتم بجمع المعلومات عبر الاتصالات الصاعدة.
- المسؤولية الجماعية وهي نتيجة منطقية لجماعية القرار.²

نجد أن الميزة الأساسية في هذا الأسلوب الإداري هي أن صناعة القرار تكون بشكل جماعي لكن اتخاذه مركزي، أي أن الرئيس وحده يملك حق اتخاذ القرار إلا انه لا يخرج عن الإجماع مع التشديد على إشراك الجميع بدون استثناء ، إذ أن القرار

¹ خليل الشماخ ، مرجع سابق ، ص : 90 / 92 .

² عبد السلام ابو قحف، مرجع سابق، ص : 115 / 117 .

يصنع في المستويات الدنيا من الهرم الإداري، وعليه يمكن القول أن التشاركية في اليابان عميقة في المشاركة لكنها سطحية إلى ابعد الحدود في التفويض. وهذا على نقيض الإدارة الأمريكية التي تشدد على اللامركزية وتدعم التفويض وتعزز المبادرات الفردية على أساس فردي، لكنها اقل في ما يخص المشاركة الجماعية في صناعة القرار، رغم أن السياسة العامة في أمريكا تدعم الديمقراطية والتشارك في القرار، إلا أن الإدارة الأمريكية تحرص على مبدأي هرمية الأوامر والمسؤولية الفردية وتقدمها على غيرها من المبادئ.¹

المطلب الرابع / مقومات الإدارة التشاركية :

بعد استعراضنا لدعائم فلسفة أهم منظري التشارك يمكننا ن نستشف من خلالها مجموعة من مقومات الإدارة التشاركية حيث أنها تقوم على مقارنة شاملة تحوي جوانب هامة نذكر منها :

- تهتم بدور الفرد، وتتمنه بالإعلام (أي الاتصال الفعال) والتفويض المثري للمهام.
- العمل في جماعات متعددة التخصص، أو جماعات شبه مستقلة.
- الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة وغيرها.... مسالك (أساليب) تشاركية في تنفيذ المشروعات .
- التنظيم في الإدارة التشاركية يمتاز بالمرونة.
- القيادة تهتم بالتحفيز، وتولي أهمية بالغة للعوامل الثقافية والسلوكية .²

من هنا يمكننا أن نقول أن الإدارة التشاركية تقوم على محددات أهمها:

القيادة، التحفيز، الهيكل التنظيمي، الاتصال. حيث سنتعرض لهذه المحددات وعلاقتها بالتشارك بالتفصيل في مباحث لاحقة .

¹ نفس المرجع السابق، ص : 118 .

² لعويصات، مرجع سابق، ص : 160.

- وعلى هذا الأساس يلاحظ مايكل سميث (1976) بأن هناك العديد من الأسباب التي توجب على المؤسسات الأخذ بالأساليب التشاركية ، ومن بينها :¹
- أن الإدارة التشاركية تسهل مهارات الموظفين الاجتماعية و السياسية في العلاقات البينية التي ينتج عنها تفاعل أفضل مع الجمهور .
 - ومن المحتمل ان أكثر أعضاء المؤسسة سيشعرون بالمسؤولية عن أفعالهم إذا ما شاركوا في القرارات التي تخصهم .
 - كما أن الإدارة التشاركية تقلل الوقت و الطاقة المبذولين نتيجة الاستياء من المسئول لأن الاتصالات مفتوحة .
 - إضافة إلى ذلك، فقد ينتج عن مشاركة أعضاء المؤسسة قرارات أفضل.

كما يفترض "لعويسات " أن تطبيق التشارك في الإدارة يؤدي إلى تقادي مشاكل مثل الإحباط وهي حالة عكس حالة التحفيز لدى العاملين ،غياب التأزر أو التعاضد،زيادة مخاطر الأخطاء في قرارات المسير. ويرى أيضا أن التشارك بدون إدارة (أي التشارك الفوضوي) سيصبح في المدى القصير مصدرا للاختلافات والمنازعات، وفقدان الثقة في التنظيم .²

لكن وعلى الرغم من أن الآراء السابقة الذكر مقنعة لكي تتبنى القيادات الإدارية النمط الديمقراطي من خلال التشارك في الإدارة ، إلا أن هذه ليست نتيجة حتمية أو على الأقل ليست مكتملة في كل المؤسسات . و يعزى هذا حسب سميث إلى مقاومة الإدارة العليا لمساءل مثل التخلي عن السلطة و الاستقلال فهي تسعى للحفاظ على النمط التقليدي المتبع في الإجراءات . كما ينظر الإداريون في الإدارة العليا لأنفسهم على أنهم نخبة أي أوصياء على الجمهور ، مقابل عامة الموظفين الذين يعتبرون مجرد تبع . مما يدفعهم لمحاولة حماية المؤسسة من المجهول عبر تعزيز الطرق التقليدية في عمل الأشياء³ . و يلخص لعويسات معوقات تطبيق الإدارة التشاركية فيما يلي : أخطاء في

¹ ن. جوزيف كايرولويس ف . ويسلر،مرجع سابق،ص100.

² جمال الدين لعويسات، مرجع سابق ،صص 156 / 159 .

³ ن. جوزيف كايرولويس ف . ويسلر، مرجع سابق ،ص101

المنهجية، ضعف الفاعلين الأساسيين، الرهانات الفردية، مقاومة التغيير، مشكلات العلاقات الاجتماعية، الحوافز الداخلية ونقل الهياكل، صعوبات تقييم النتائج (عدم تامين النتائج يعني غياب التحفيز).¹

المبحث الثالث / محددات التشارك

التشارك عملية متبادلة بين القادة والأتباع ، لكن طرفها الأول هو القائد الذي يجب أن يوسم بالتشاركي لأنه لا يتأتى أي شكل من أشكال الإسهام الرسمي في المنظمة إلا بعد إذنه أولاً وبدفع منه آخرًا ، لأجل ذلك يمكن اعتباره المحدد الأول في الإدارة التشاركية ، لكنه ليس متفردا بهذا التأثير فتصاميم الهيكل التنظيمي و نظم الحوافز لها أثرها في تمكين العاملين من التشارك و دفعهم نحوه ، وهذا ما سنحاول تجليلته في هذا المبحث عبر مطالبه الثلاث المقابلة لهذه المحددات .

المطلب الأول / الحوافز وعلاقتها بالتشارك :

نجد أن "مايو" وفريقه من المنظرين الأوائل للعلاقات الإنسانية في التنظيم انطلقوا من ديمقراطية التنظيم كمتغير مستقل، ليصلوا إلى تحقق الدافعية لدى العاملات كمتغير تابع ، وقد عد هذا اكتشافا خطيرا في علم التنظيم. وعليه يؤكد "مايو" أن الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم إذ أنها تشبع حاجاتهم فتجعلهم يحسون بالرضا و ارتفاع الروح المعنوية فيتجهون إلى زيادة الإنتاجية² .

لكن ميشال كروزيه (Michel Crosier)³ مع آخرين ، يعارض منظري حركة "العلاقات الإنسانية" الأوائل، إذ يرى أن البنية الديمقراطية (الإدارة التشاركية) وحدها قد لا تكفي لحفز العاملين على التشارك لأن تساهل القادة ودعمهم لإسهامات العاملين لا يؤدي بالضرورة إلى تحفيز العاملين على المساهمة. ويرى أن العلاقة هي

¹ جمال الدين لعويسات ، مرجع سابق ، ص : 159 .

² سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مركز وايد سيرفيس ، القاهرة :، 1998، ص 19 .

³ M. Crozier, Le phénomène bureaucratique, ed. Du Seuil, 1963, , PP 251 - 252

أكثر تعقيدا فالمواقف التي يتخذها أعضاء المنظمة تبدو مبهمه ، حيث أن الأفراد يحصل عندهم تذبذب بين الإحجام والإقدام على التعاون والمساهمة لأنهم يرغبون في أن يملكوا شيئا من السلطة عبر المشاركة من جهة ، لكنهم من جهة أخرى يحجمون خوفا من أن تلزمهم المشاركة الديمقراطية بالقرارات التي شاركوا فيها مما يطوق أعناقهم و يحد من استقلاليتهم. وهذه إشارة ضمنية من "كروزيه" إلى أن التشارك هو في حد ذاته حافز وانه يشبع حاجة الانتماء لدى الأفراد تجاه القرارات والمهام أي تجاه المنظمة مما يحدث التزاما بالقرارات إلا أن هؤلاء يخشون من تداعيات هذا الالتزام (المسؤولية) ، على أن "كروزيه" يرى أن هذا الحافز يبقى غير كاف لأنه نادراً ما يرتضي أعضاء المنظمة 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. وفي النهاية، يبين المؤلف "أنه إذا لم يتم قبول علاقات السلطة بسهولة، تتحدّد كل إمكانيّة للمشاركة، وتساهم، في المقابل، في تعزيز سلوك مسلك الإنكفاء والتمرد".¹

وكذلك هو رأي " سايمون " الذي يبدأ نظريته بمقولة أن عملية صنع القرار هي محور التنظيم ، فهو الوسيلة لتحقيق أهداف التنظيم، وكل عمليات التنظيم ما هي إلا قرار يصنع سواء كان الفاعل رئيسا أو مرؤوسا وعليه فان الفرد يصدر قراراته المختلفة في ضوء نوعين من المعطيات ، المعطيات الواقعية والمعطيات القيمية ، ويكون القرار الأخير في رأي " سايمون " نتيجة الموازنة بين هذه المعطيات ، وهو في هذه الفكرة الأخيرة يتبنى وجهة نظر " شستر برنارد " ch.barnard الذي يقرر بان التنظيم نسق يوازن بين الحوافز والإسهام الفردي.وعلى ذلك فان التشارك كإسهام لا يتأتى إلا إذا قابله حوافر مادية مناسبة ومغرية بالنسبة للفرد. ونقصد بذلك أن العامل لا يقبل الإسهام من خلال المشاركة ولا يتحمل مسؤولية التفويض إلا إذا اقتنع بان الحوافر

¹ غسان صليبي ، مشاركة الاعضاء في النقابات العمالية- دليل نظري ، الاتحاد الدولي للخدمات العامة ، ، 1998، ص42 .

(المكافآت) التي تعرضها الإدارة التشاركية ، كافية ومغرية لتدفعه إلى بذل هذا الجهد (التشارك)¹ .

ويضيف " مارش " J.Marsh " وسايمن " أن لكل فرد مجموعة معينة من الحوافز أو المكافآت ، تختلف عن الأفراد الآخرين، ويساهم الفرد على قدر رضاه عن هذه المكافآت المقدمة له² مما يجعل المسؤولية تقع على عاتق القيادة التشاركية لمعرفة هذه الفوارق الفردية في عملية الموازنة ، وهذا عموما يعني أن العامل سلبي بطبعه . وقد وافق "سايمن" المدرسة الكلاسيكية في هذه الفكرة الأخيرة حيث تعامل الفرد على أساس سلبيته وترى أن الحوافز المادية وحدها كفيلا بدفعه نحو التعاون (المحدود دائما في نظرها ، كما أوردنا سابقا) .

أما السلوكيون من الجيل الثاني فيذهبون إلى نقيض ما سبق ، إذ يفترضون الايجابية في سلوك الأفراد ونعني " ماسلو " و " ماك جريجور " وكل منظري العلاقات الإنسانية الذين يرون في الحوافز المادية عدم الكفاية لان العامل إنسان له نفس وقلب وتندرج حاجاته من المستوى الفيزيولوجي إلى المستويات المعنوية (الاجتماعية والنفسية)³ . وعليه فيجب أن تقابلها حوافز من نفس النوع أي حوافز مادية وأخرى معنوية، ويرون أن من أهمها التشارك في حد ذاته⁴ . وهو ما أشار إليه بعض الباحثين بقوله : " الحوافز هي مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين ، والتي تشبع الحاجات لديهم وترسلهم إلى سلوك معين ."⁵ وعليه فان هؤلاء يرون في اعتماد الإدارة أساليب التشارك المتعددة وفتحها المجال أمام العاملين للمشاركة المباشرة أو غير المباشرة مع تقدير العاملين عن طريق تفويض السلطات إليهم ، هو في حد ذاته حافز من الحوافز المعنوية التي تحقق الحاجات العليا للأفراد. وقد أورد " Jim. Harris " خمسة أشكال للحوافز المعنوية كلها تصب في صميم الإدارة التشاركية وهي :

¹ السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 140 / 153

² طلعت ابراهيم ، مرجع سابق ، ص 157.

³ P .Bourdieu ,sociologie des organisation , ed seuil, Paris, 1985, p : 78.

⁴ مراد زعيبي واخرون، مرجع سابق ، ص : 126.

⁵ صلاح الشنواني، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، دار النهضة، بيروت ، 1970 ، ص 420.

■ **تحقيق محبة الموظف لعمله :** و ذلك أن القلب هو أقوى محرك للإنسان وقد ذكر الكاتب أساليب لتحقيق تضامن هذا المحرك القوي (القلب) مع أهداف التنظيم نوردها كالتالي :

- I. وضوح الأهداف التنظيمية .
 - II. التوازن بين العمل و الأسرة و ذلك بعدم التعدي على حق الموظفين في ممارسة حياتهم الشخصية و إعطاءهم الوقت لهذا الغرض .
 - III. تصميم المهام بحيث يستشعر معها الموظف بمتعة العمل إذ انه لا ملل مع المتعة.
- **الاتصالات المفتوحة بين جميع المستويات :** إن الاتصالات المفتوحة تربط الموظفين بالمنظمة و تودع فيهم الاحساس بانهم جزء لا يستغنى عنه ، اي شعور شعور بالارتباط يتحقق بما يلي :
- I. حسن الإصغاء لهم من قبل الرؤساء .
 - II. تزويدهم بالمعلومات المطلوبة في حينها عن الأشياء التي تخص أقسامهم أو المؤسسة عموما .
 - III. صدق المعلومات النازلة .
 - IV. محاولة تفهم احتياجات الموظفين من قبل الإدارة العليا (القائد) .
 - V. استخدام قنوات الاتصال الداخلية المتعددة خاصة الفعالة منها كالاجتماعات ، واستخدام شرائط الفيديو والبريد الالكتروني والمنشورات البسيطة الاسلوب ..
 - VI. تشجيع الاتصالات الصاعدة مع تبادلية الرسالة عبر الاتصال الهابط كتغذية عكسية من قبل الرؤساء .
 - VII. مراعاة التوقيت المناسب لتفعيل الاتصال ، والاحلت الاشاعات الكاذبة محل الحقائق الراكدة (في ادراج الرؤساء) .
- **إحداث المشاركة بين الموظفين بناء على الثقة المساواة :** إن إشراك الموظفين يرفع معنوييتهم من مستوي الاجير العادي والحيادي الى مستوى الشريك الذي يهمله امر المؤسسة ، ويتبنى اهدافها .وتكون المشاركة عبر الإستراتيجية التالية :

- I. تجاوز المراتب والوضع الوظيفي في تحقيق العدالة بين الموظفين والشركة ، على كل الأصعدة .
- II. المصارحة بأحوال المؤسسة .
- III. إشراك الموظف في الرخاء على كل صعيد حتي نضمن ولاءه في الضراء .
- **تفويض السلطات مع إعطاء الحرية اللازمة لممارسة هذه السلطات** : كما يقول البرفسور "بيتر دروكر Peter Drucker" : >> إن وظيفة الإدارة هي اكتشاف الأعمال التي تمنع الأشخاص من أداء عمل جيد والتوقف عنها << . وهناك ثلاث استراتيجيات رئيسية لتفويض فعال :
- I. منح حرية الفشل وإعادة المحاولة .
- II. تعديل النموذج البيروقراطي مما يبقي للإدارة نفوذها وقوتها ، ويفسح مجالاً لحرية الموظفين في آن واحد ، حتى يتشجع المبدعون .
- III. تشجع الموظفين على مواجهة تحديات الوضع الراهن للسوق والبيئة المحيطة ، وذلك ابتداءً عبر إعلامهم بمعالم الوضع الراهن ، ومحل المؤسسة منه ، ثم تشجيع روح المبادرة لديهم ، وهذا من صميم إدارة الجودة .
- **الحث على التعلم** : وذلك عبر التدريب المتواصل لمواكبة التطورات العلمية الحادثة . ولقد صار قانون الشركات الكبري انه من كانت معلوماته قديمة يترك مكانة للموظف صاحب المعلومات الجديدة ومن المهم أن نذكر أن من وظائف المؤسسة تدريب موظفيها ، وهذا ضمن برامج التطوير الإداري¹ .
- في نفس السياق يقول " بلانشارد " وآخرون (1987) : " إذا كنت ترغب في تطوير أعضاء مؤسستك وبناء الجو الملائم أي المعنويات العالية ، الذي ينتج عنه رفع المهارات والقيم ... عليك أن تفكر جيداً في تكييف أسلوبك القيادي مع مستوي حاجات العاملين والحرص على أن يلاءم ذلك وجهة نظرهم " .² ويرى في المشاركة حافزاً هاماً يمكن للقائد أن يقدمه لإشباع حاجات العاملين ودفعهم لممارسة التشارك ،

¹ إيهاب صبيح ، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين ، دار الكتب العلمية ، مصر ، 2001 ، ص ص : 38 / 57 .

² فضيل دليو ، مرجع سابق ، ص : 122 .

وهذا ما عبر عنه بزيادة الرغبة أو الاستعداد النفسي (النضج) لدى العاملين عن طريق المشاركة¹.

وعليه فالمشاركة هي من أهم الحوافز لأنها تشعر العاملين بان لهم مكانة ، وأنهم محل تقدير الإدارة ، كما أنها تشعرهم بالانتماء وتشبع حاجة الانجاز لديهم² . كما أن التفويض - حسب " Gibson جبسون " - يعتبر حافزا يمكنه أن يدفع العاملين نحو الإسهام والتعاون (التشارك) مع الإدارة لتحقيق الأهداف وذلك لأنه يؤدي إلى تطوير الأفراد وتنميتهم ، ويحدث لديهم الانتماء والولاء الذين يولدان التزاما بأهداف المنظمة كما انه يشجع المناخ التنافسي في المنظمة من خلال تحفيز المرؤوسين للإسهام بشكل اكبر³.

ويجمل " Keith .S " هذا الكلام في قوله : " النمط التشاركي يمكنه أن يزيد من فعالية المؤسسات ، وذلك عن طريق تحفيز طاقات العاملين الفكرية والفنية في مجال تطوير العمل ، وحل المشكلات المتعلقة به ، أو في مجال صناعة القرارات ، فالنمط التشاركي يمكنه أن يزيد من دافعية العاملين " .⁴

أما " فروم Victor vroom " فيفسر الأمر بشكل آخر ، فهو يمضي لأبعد من كون التشارك حافزا أو هدفا للتحفيز ، إذ يرى أن العامل عند إقباله على أي عملية إسهام في المنظمة فانه يقوم بعملية ذهنية تقوم على المعادلة التالية :



الشكل رقم (01) يوضح معادلة فروم للتوقع.المصدر: خليل الشماع وخضير كاظم ، مرجع سابق ، ص : 289.

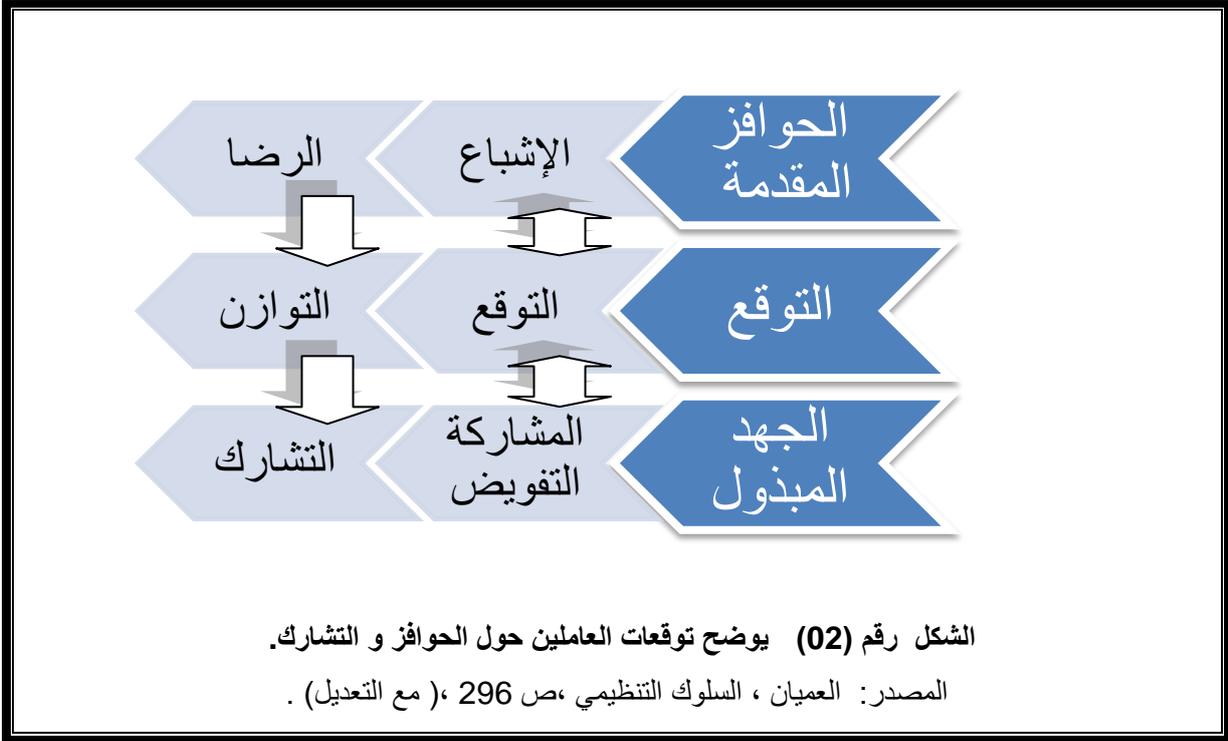
¹ جمال الدين محمد مرسى، وثابت عبد الرحمن ادريس ، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة) ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002 ، ص ص : 22 / 25 .

² خليل الشماع وخضير كاظم ، مرجع سابق ، ص : 289.

³ Gibson et al, organisations Behaviors and processes , Boston , Mass , IRWIN, 1994, pp 492 / 493.

⁴ حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 171 .

أي أن الفرد يتعلم من تجاربه في التشارك أن يوازن بين العوائد التي يجنيها من خلال تشاركه والجهد الذي سيبدله فيه ، فعندما يستحق العائد المتوقع التكاليف المصروفة عليه فان هذا سيدفع الفرد إلى بذل قصارى جهده في تحمل مسؤوليات التشارك¹ . وهذا ما يبينه المخطط التالي :



إجمالاً لما سبق يمكننا القول أن كون الإدارة تشاركية يعتبر من الحوافز المعنوية لكن ليس بالنسبة لكل العاملين، فقد لا تكفي لدفع بعض العاملين نحو التشارك والإسهام مما يستلزم من الإدارة التشاركية الأخذ بنظرية التوازن وإغراء هؤلاء عبر توفير حوافز أخرى كفيلة بإغرائهم وذلك حسب حالة كل فرد ، مع مراعاة توقعات العاملين ، والإحاطة بثوابت و مجاهيل معادلاتهم التوقعية التي تحدث عنها " فروم " وهذا يستدعي توفر كفاءة عالية لدى القيادة التي ترغب في إشراك العاملين في أهدافها ، وعليه يمكن القول أن نظرية التوقع تعتبر نموذجاً موفقياً ، فهي تعترف بأنه لا توجد

¹محمود سليمان العميان ، مرجع سابق ، ص ص : 292 / 293 .

طريقة واحدة أو عامة لدفع وتحفيز العاملين¹. يمكن ان نورد الجدول التالي و الذي يوضح أهم النظريات في التحفيز و ملخصا بعض النظريات التي لم ترد في المطلب :

المنظر	العوامل	أساسيات
" تايلور "	الرجل الاقتصادي	أهم محفز يدفع العاملين للإسهام هو الأجر.
" مايو "	الرجل الاجتماعي	أهم محفز للفرد هو علاقاته مع الآخرين ، الذين يظهرون له القبول فيبادلهم بالتعاون (التشارك) .
" سكينر "	التعزيز	سلوك الإنسان مرتبط بمحيط فالمنبهات الملائمة تؤدي إلى السلوك المرغوب ، فالعامل الذي يبدي تشاركا يكافأ قدر تشاركه.
ماك جويجور"	النظرية " Y "	تفترض أن العامل مستعد أصلا للعمل ويبدي تشاركه مع الإدارة لتحقيق أهداف التنظيم بكل رغبة واندفاع من داخله .
" لوك "	الأهداف	ما يحفز الأفراد أساسا هو أهدافهم التي يسعون لتحقيقها لذا على المدراء ربط أهداف العاملين بأهداف التنظيم مما يدفعهم للتشارك .

جدول رقم (01) يوضح أهم النظريات في التحفيز (مقارنة خارجية)²

Source: Sekiou et al , Gestion des ressources humaines , de Boeck université , Canada, 2001, p : 414.

المطلب الثاني / علاقة الهيكل التنظيمي بالتشارك :

التصميم التنظيمي عبارة عن خارطة يقوم برسمها المصمم التنظيمي ، ويحدد فيها مختلف الوحدات الإدارية ، ويوضح خطوط الاتصال والسلطة، ويبين مدى نطاق الإشراف، ويعطي الشكل التنظيمي المطلوب الذي يعكس فلسفة الإدارة.³

¹ صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص77.

² Sekiou et al , Gestion des ressources humaines , de Boeck université , Canada, 2001, p : 414.

³ محمد قاسم القربوني، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر ، الاردن، 2008، ص : 52 .

يقول " روبرت ابلي " Robert Appleby " أن الهيكل التنظيمي هو إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات ... وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي ¹ وهذا بيان بان طرق صناعة القرارات يحددها تصميم الهيكل التنظيمي منطلقا من رؤية المنظمة. وهذا رأي Chester Bernard أيضا إذ يرى أن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن هيكل لاتخاذ القرارات مع التركيز على الاتصالات كعامل يؤدي إلى تماسكه من خلال الشروط التالية :

- تحديد خطوط الاتصال و توضيحها لكافة الأفراد في التنظيم، تسمح بمرور المعلومات في جميع المراكز و الاتجاهات بشكل يجعلها مفهومة من قبل أعضاء التنظيم.
- أن تكون خطوط الاتصال قصيرة حتى تسمح بسرعة الاتصال و عدم حدوث أي نقص في قيمة المعلومة أثناء انتقالها لأن الوسيلة تؤثر على طبيعة المعلومة.
- أن يتوفر لدى أعضاء التنظيم مستوى ملائم من الكفاءة، تمكنهم من فهم المعلومة و نقلها لمختلف الجهات المعنية بها بصورة فعالة دون تشويه.
- أن يكون تواجد الأفراد بشكل مستمر لكي يضمن صيرورة عملية الاتصال دون توقف.
- ومن خلال ذلك تبين لنا دور الفرد في العملية التنظيمية باعتباره وسيلة الاتصال الأساسية التي تعطي للتنظيم معنى و حيوية و منه إبراز أهمية التنظيمات غير الرسمية. ²

أما Robbins فيرى أن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له موظف ، وأدوات التنسيق الرسمية ، وأنماط التفاعل ³ . وهذا موافق لما سبق لكنه يبين أن التصميم يوجه العامل نحو التشارك باعتباره نمطا من أنماط التفاعل فما أنماط التفاعل داخل المنظمة إلا درجة على سلم تدريجي طرفاه التشارك من جهة واحتكار سلطة القرار من جهة أخرى. وأما Gibson وزملاؤه

¹ Henry Mintzberg , Structure in fives : Designing, Effective organizations, Engle wood cliffs, new jersey : Prentice hall, p . p : 157 /262

² قيس محمد العبيدي ، التنظيم/ المفهوم والنظريات، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، 1997 ، ص 98

³ Henry Mintzberg , Structure in fives : Designing, Effective organizations, Engle wood cliffs, new jersey : Prentice hall, p . p : 157 /262

فيرون أن الهيكل التنظيمي ينتج عن قرارات تنظيمية تتعلق بأربعة أبعاد لأي منظمة هي: تقسيم العمل، طرق تكوين الوحدات، حجم الوحدات، تفويض السلطات. وفي هذا إشارة واضحة لشق مهم من التشارك، ونعني تفويض السلطات الذي سعته تتناسب طردا مع حجم الثقة الموضوعية في العاملين، وهي عمود السلوك التشاركي للقيادة¹. ويضيف John child على ما سبق أن الهيكل التنظيمي يعمل على تحديد مساحة تفويض السلطات وتصميم الإجراءات لمراقبة مدى التقيد بها، وكذلك تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات وهو تصريح واضح بتأثير التشارك بتصميم الهيكل التنظيمي، حيث يتفق مع بقية التعريفات على أن سعة أو ضيق التشارك، وكذلك أساليبه وأشكاله كلها تحدد بواسطة التصميم الذي تتبعه المنظمة في الهيكل التنظيمي، فمن التصاميم ما يركز سلطة القرار في قمة الهيكل ويوجه الاتصال نحو الأسفل ويحد من تصاعده، إذ انه يؤكد على الأمرية كما هو حال التصميم الآلي. ومن التصاميم ما يفتح باب التشارك على مصراعيه، وذلك عبر فتح قنوات الاتصال في كل اتجاه، وتوزيع السلطة بشكل متوازن و يراعي قيمة إسهام الأفراد في دعم القرارات وذلك من كل المستويات الإدارية حتى يصل بعضها إلى حد صناعة القرار من أسفل) كنموذج الإدارة اليابانية الموسع للتصميم العضوي)². على هذا الأساس نورد تصنيفا للمنظمات حضي بقبول أكثر العلماء مع شيء من التحفظ لأنه ليس هناك تصميم آلي تماما ولا عضوي مطلق فكل التصاميم تقع بين طرفي النقيض المذكورين وتصنف على أساس قربها من كل طرف، حيث حددوا خمسة أصناف يبينها الشكل التالي:

¹ حسين حريم، تصميم المنظمة، سبق ذكره، ص 291.
² حسين حريم، إدارة المنظمة، دار الحامد، الاردن، 2003، ص ص : 111.



ننبه إلى أن هناك أنواعاً أخرى تدخل ضمن هذين النموذجين، وذلك نظراً لتداخل الأنواع وإمكانية استفادة المنظمة من بعض الأنواع دون البعض فليس هناك نماذج صرفة بهذا الشكل¹ . وحتى نتبين علاقة التشارك - الذي أساسه المشاركة والتفويض واللامركزية - بتصميم الهيكل التنظيمي، فإنه من المفيد أن نعقد مقارنة بين التصميمين العضوي والآلي من خلال الجدول التالي:²

¹ حسين حريم، تصميم المنظمة، سبق ذكره، ص291

² نفس المرجع السابق، ص292

نموذج الهيكل التنظيمي	الآلي	العضوي
القيادة	لا تتضمن إدراكا للثقة، لا يشعر المرؤوسون بالحرية لمناقشة مشكلات العمل مع رؤسائهم ، الذين لا يقومون بدورهم باستقطاب أفكار المرؤوسين وأرائهم.	تتضمن إدراكا للثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في جميع الأمور، ويشعر المرؤوسون بالحرية في مناقشة مشاكل العمل مع رؤسائهم الذين يحرصون بدورهم علي الحصول علي أفكار المرؤوسين وأرائهم .
الحافزية / التحفيز	توظف فقط الدوافع والحوافز المالية والأمنية والجسمية من خلال استخدام الخوف والعقوبات، تسود بين العاملين اتجاهات سلبية نحو المنظمة.	توظف حوافز، ودوافع متنوعة من خلال أسلوب المشاركة، تسود العاملين اتجاهات ايجابية نحو المنظمة.
الاتصال	تنساب المعلومات من الأعلى إلي أسفل، وتميل إلي التشويه وعدم الدقة، وينظر المرؤوسون إليها بالريبة	تناسب المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات (من الأعلى إلي الأسفل وبالعكس وأفقيا)؛ والمعلومات دقيقة وغير مشوهة.
التفاعل	مغلق ومحدود؛ للمرؤوسين تأثير محدود علي أهداف دوائهم وأساليبها وأنشطتها.	مفتوح مكثف؛ الرؤساء والمرؤوسون بإمكانهم أن يؤثروا علي أهداف الدوائر وأساليبها وأنشطتها .
اتخاذ القرارات	نسبيا مركزية، تحدث فقط عند قمة الهرم في المنظمة.	نسبيا لا مركزية، تحدث عند جميع المستويات من خلال الجماعة.
وضع الأهداف	مركزة في قمة المنظمة، ولا تشجع مشاركة الجماعات .	تشجع مشاركة الجماعة في وضع أهداف عالية وواقعية .
الرقابة	مركزية، تركز علي وضع اللوم النقد بسبب الأخطاء.	موزعة في التنظيم، تركز علي الرقابة الذاتية وحل المشكلات.
أهداف الأداء	متدنية، ويسعي المديرون إليها بسلبية، ولا يلتزمون بتطوير الموارد البشرية للمنظمة.	عالية ويسعي المديرون لتحقيقها بجد وثبات، ويقرون بالحاجة للالتزام بتطوير الكامل وتدريب الموارد البشرية في المنظمة.

جدول رقم (02) يوضح مقارنة بين نموذج الهيكل التنظيمي للآلي و العضوي حسب (Robbins).

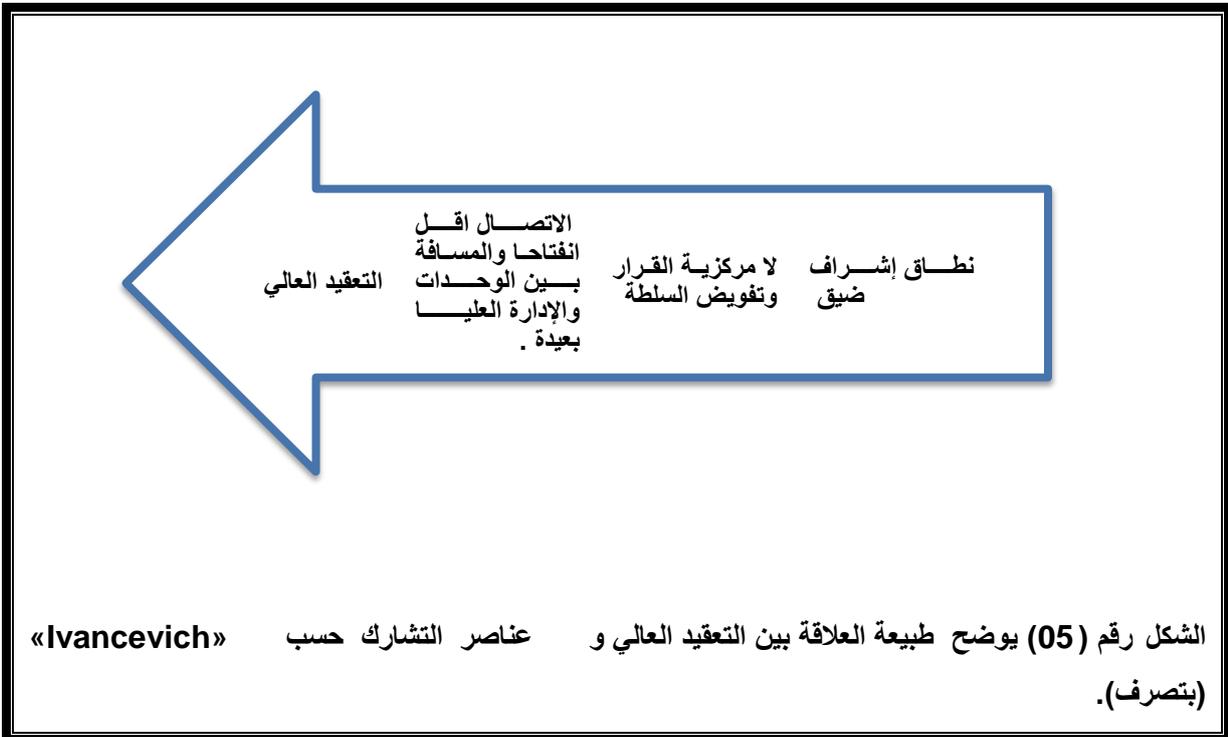
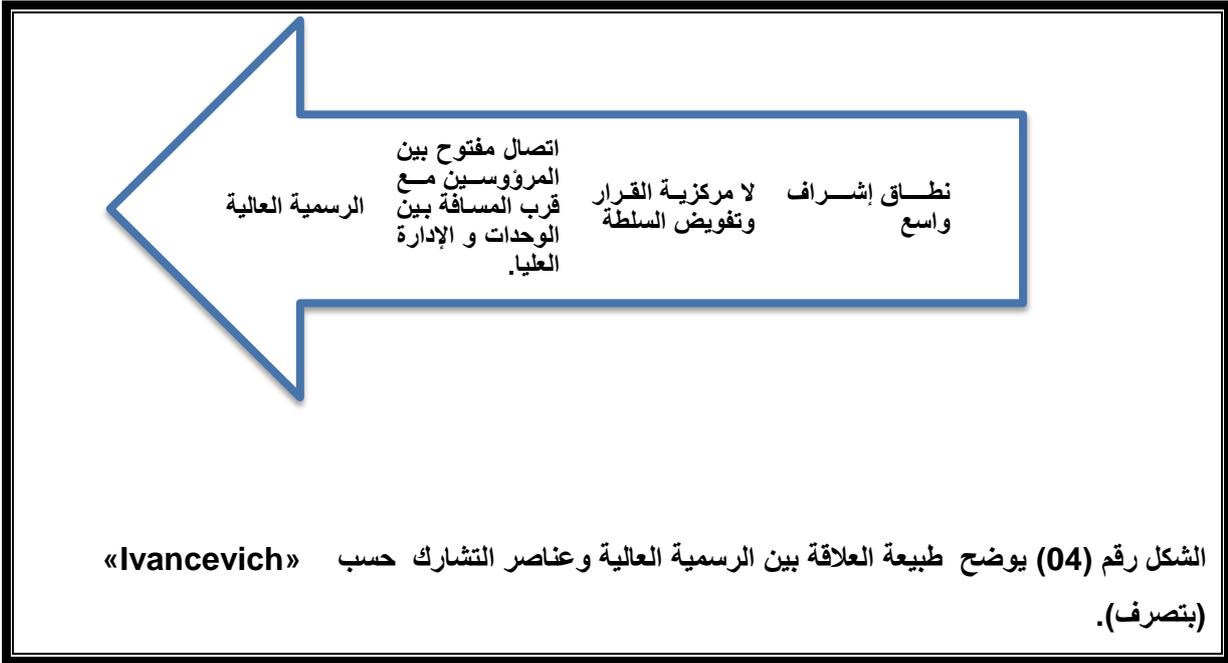
نلاحظ من خلال هذه المقارنة أن ما يميز النموذج العضوي هو انفتاح الاتصال ، وإمكانية توجيهه في جميع الاتجاهات، مما يجعله يؤدي دوره الحيوي في التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين ودفعهم إلى العمل والإسهام عبر الأساليب التشاركية المختلفة ، وذلك لأنه يؤدي إلى تعميم معرفة أهداف المنظمة، ومن ثم تقبلها ، وكذا هو محفز يرفع معنويات العاملين لأنه يشعرهم بالاهتمام من قبل الإدارة¹ . ونشير إلى أن النموذج العضوي يشتمل على أشكال وأنواع كثيرة ومتنوعة من التنظيمات من أهمها : تنظيم المصفوفة والتنظيم الموازي وتنظيم الشبكة وفريق العمل وال لجان والزمالة والنموذج Z² .

وبالمقارنة بين هذه الهياكل التنظيمية يمكن أن نخلص إلى أن تصميم الهيكل التنظيمي يحدد التشارك في الإدارة من خلال تحكم المصمم في درجات الرسمية و المركزية والتعقيد. حيث يمكننا أن نقول حسب « Ivancevich »³ أن هناك علاقة ارتباطية بين عناصر الهيكل التنظيمي (نطاق الإشراف ، الرسمية ، المركزية، التعقيد) وعناصر التشارك في الإدارة (التفويض ، اللامركزية ، الاتصال المفتوح.....) أي أن كل تصميم تنظيمي يحمل درجات خاصة ومتفاوتة من هذه العناصر المذكورة سابقا تصبغ عليه صبغة خاصة تجعله يقترب أو يبتعد من طرفي النقيض في التصميم التنظيمي نقصد النموذجين / العضوي والآلي ، وتحدد أيضا درجة تشاركية الإدارة . وهذا ما توضحه المخططات التالية :

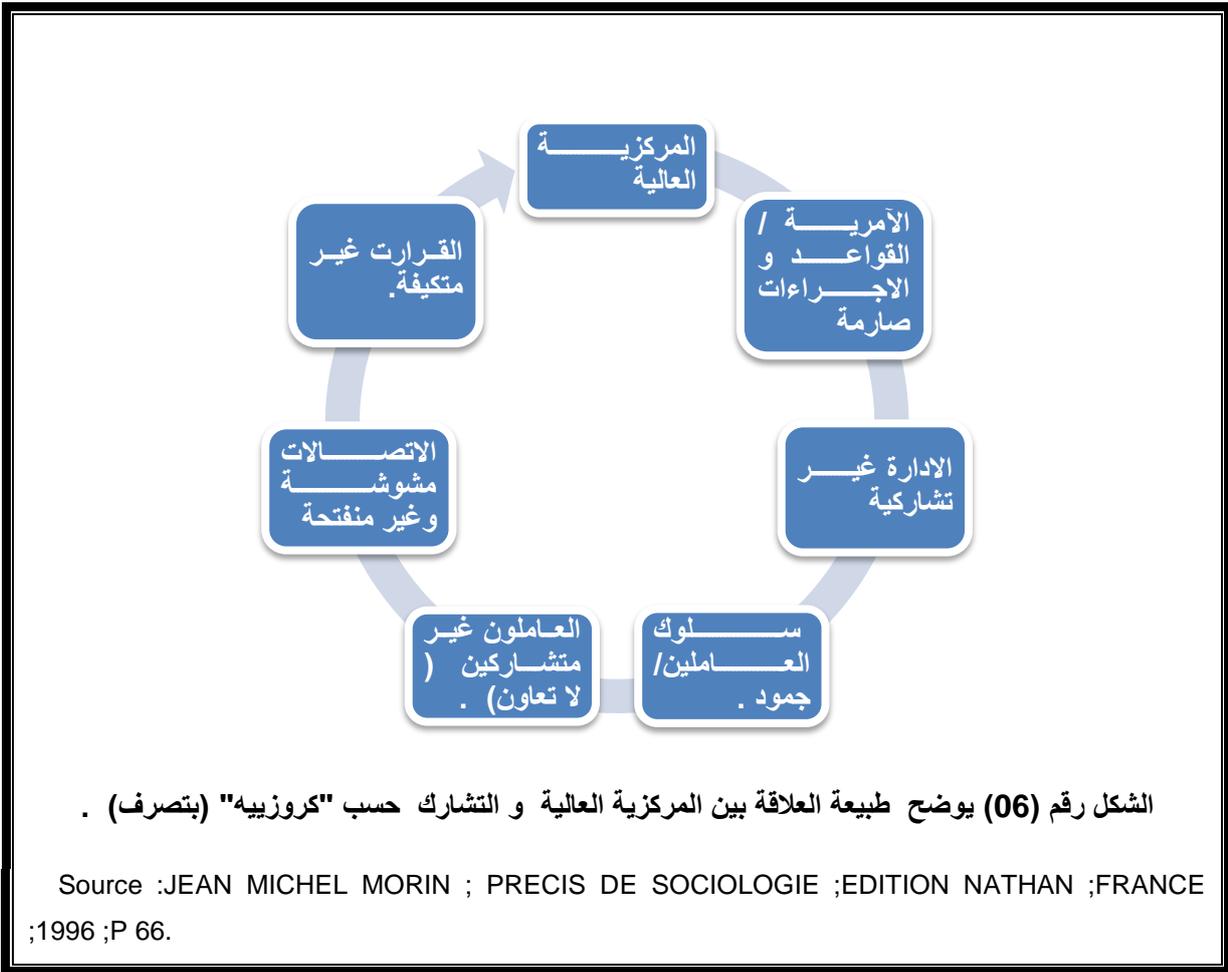
¹ عمر وصفي عقيلي ، الإدارة اصول ومفاهيم واسس، دار زهران ، القاهرة ، 1997 ، ص : 276

² حسين حريم،تصميم المنظمة ،سبق ذكره ،ص292

³ Ivancevich and others ,Management, Mprinciples and fonctios, 4 th ed , Homewood, ILL.Irwin,1989,p 89.



أما المركزية العالية فهي أساس تقوم عليه النماذج البيروقراطية الصارمة التي تركز قراراتها بيد القيادة المدعومة بالسلطة الشرعية كما تصفها إسهامات عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية¹ . ويشير "كروزييه" في معرض نقده للبيروقراطية إلى أن المركزية العالية تتنافى تماما مع عناصر التشارك كما يبينه المخطط التالي²:



¹ Hamon Carole, management de l'équipe commerciale , dunod , paris , (2004) , p14.

²JEAN MICHEL MORIN ; PRECIS DE SOCIOLOGIE ;EDITION NATHAN ;FRANCE ;1996 ;P 66.

ولقد أصبح التشارك من العوامل التي تحضى بالاعتبار كعامل مهم في تصميم الهياكل الحديثة، وهو ما نلمسه في بعض الأساليب الحديثة التي تستخدم في تصميم الهياكل المسومة بالأكثر فعالية ونذكر منها:

- التصميم على أساس فريق العمل : ويعتمد على إسناد المهام إلى فريق مكون من عدة أفراد ، ومنح الفريق استقلالية تامة أي الإدارة الذاتية أو الجزئية ، ومن نماذجه إدارة الجودة .
- التصميم على أساس التمكين : ويرتبط بالعمل الفريقي، ويركز على تحسين قدرات الفرد ومهاراته، ومنحه الاستقلالية ومساءلته عن نتائج عمله ، وهو عبارة عن عملية توزيع مسؤولية اتخاذ القرارات والاستقلالية في المستويات الدنيا من السلم الهرمي.¹

وعليه يمكن القول أن تصميم الهيكل التنظيمي الذي يميل إلى النموذج الآلي، يمكن أن يؤثر على نمط الإدارة الموجودة داخل التنظيم، فيوجهها نحو عدم التشارك وذلك عبر تضيق نطاق الإشراف ، أما التصميم التي تميل إلى النموذج العضوي فيمكنها عبر توسيع نطاق الإشراف توجيه المنظمة نحو مبدأ تفويض السلطة والمشاركة عن طريق لا مركزية القرار.²

المطلب الثالث / علاقة التشارك بالقيادة

1 -التشارك و القيادة من منظور مدخل السمات :

يرى علماء هذا المدخل ، وهم مختصون عادة في علم النفس ، وعلم النفس التنظيمي ، أن القادة يولدون ولا يصنعون السمات فيهم أصيلة ، وقد قام الكاتب " نواف كنعان"³ بجمعها حسب تصنيف " R.Katz كاتز " في اربع مجموعات :

المهارات الذاتية / المهارات الفنية / المهارات الانسانية / المهارات الذهنية¹ .

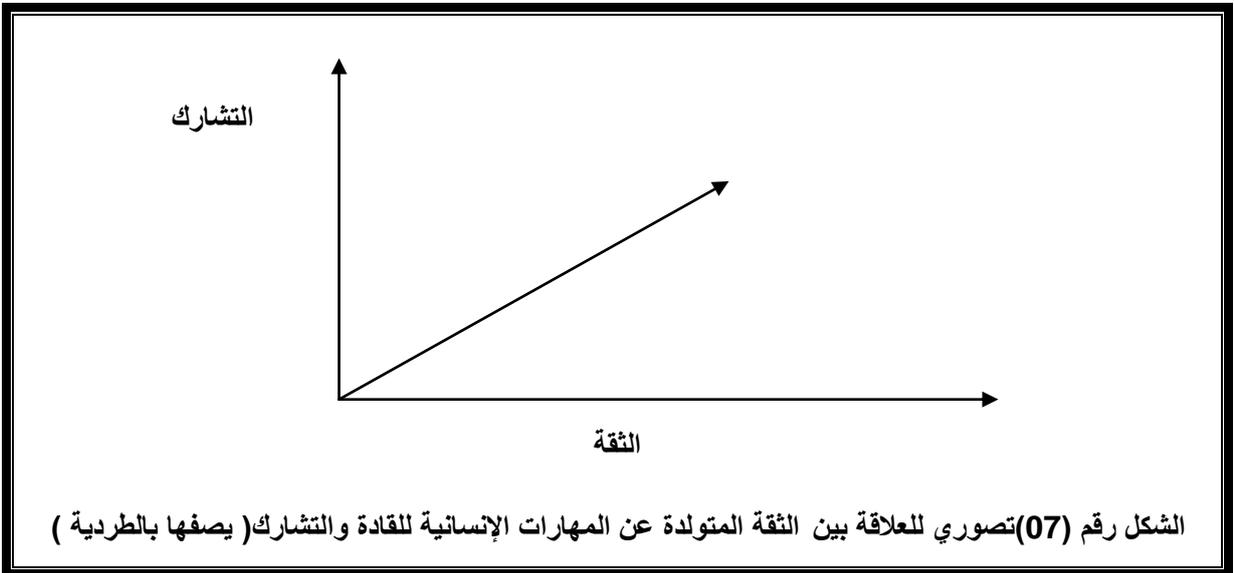
¹حسين حريم ، ادارة المنظمة ، دار الحامد ، الاردن ، 2003 ، ص: 114 .

²طلعت ابراهيم ، مرجع سابق، ص ص : 161 / 164 .

³نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص : 329 / 335 .

أما عن المهارات التي يمكنها أن تحدث تشاركا فهي المهارات الإنسانية وبعض المهارات الذهنية :

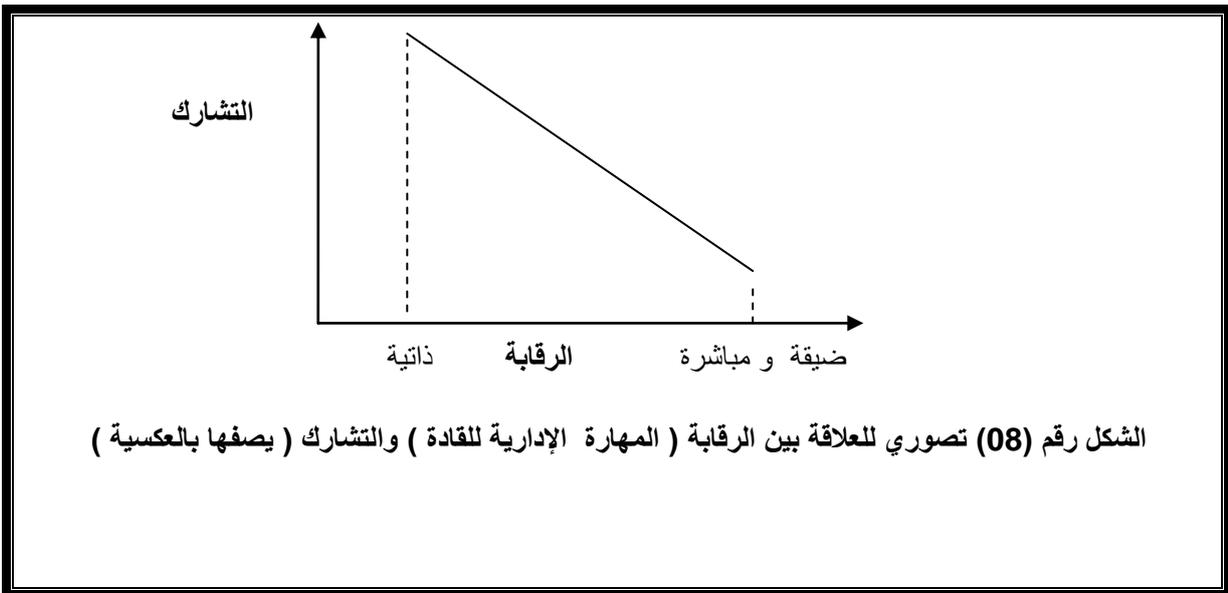
أولا / المهارة الإنسانية : تعني المهارة الإنسانية قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم ، وصنع روح العمل الجماعي بينهم ، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ، ومعرفة لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم وإذا كانت المهارة الإدارية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء ، فإن المهارة الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد ، وهي أكثر تعقيدا واصعب في التحليل . ومن السمات التي ترتبط بهذه المهارة ، الاستقامة التي أسمتها " ماري فوليت " قوة القدوة "لأنها تجعل القائد محل ثقة وإعجاب ، وقبول المرؤوسين، ويدفعهم للتعاون عبر أساليب التشارك ، وهو عينه ما ذهب إليه " ليكرت " إذ يرى أن الاستقامة أهم مقومات نجاح القائد . ويعتبر تفهم القائد لميول ونجاحات ، واتجاهات مرؤوسيه ، والثقة فيهم ، وتقبل اقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة ، وإفساح المجال أمامهم للابتكار ، والإبداع والتشجيع على صناعة القرار بل اتخاذه أحيانا ، وهذا ما نحاول إجماله في المخطط التصوري الآتي:



¹ R.katz , Skills of Effective Administrators , Hervard , Business review vol: x x x III , jan , feb , 1955, pp : 33 / 42.

لأجل هذه الميزات التي تقدمها سمة الاستقامة للتنظيم فقد قررت جمعية الإدارة الأمريكية أن هذه السمة هي أكثر أهمية من السمات الأخرى .

ثانيا / المهارة الإدارية : وتنضوي تحت مظلة المهارات الذهنية للقائد ، واهم مؤشرات الكفاءة في التخطيط ، وفي التدريب والتوزيع العادل للعمل والتوزيع المتوازن للسلطة وتكييف الإجراءات والتصاميم وتبسيطها حتى لا تكون مركزية أي داعمة للتشارك ، كما يعتبر ماهرة في الإدارة كل قائد يعرف كيف ومتى يفوض ويحسن وضع الإجراءات والتصاميم بشكل يفتح المجال للمشاركة مع قدرة على الرقابة دون تضيق لمساحة التشارك . وكذا يعد ماهرة إداريا كل قائد يفعل الاتصال مع الآخرين ، ويشجعهم و يسهل عليهم تقديم اقتراحاتهم ورفع المعلومات إليه . كما يرتبط بالمهارة الإدارية ، خبرة القائد السابقة في مجال وظيفته ، التي تجعل تعليماته وتوجيهاته منطقية وموضع احترام ، ومقبولة من قبل المرؤوسين ، مما يدفعهم للتعاون ¹ . نلاحظ أن كل هذه السمات تؤدي إلى نتيجة واحدة ، وهي تقوية الثقة ، وتحقيق القبول لدى المرؤوسين من أجل ضمان تشاركتهم وإظهار مهارتهم ، وإمداد الإدارة بإسهامات العاملين حيث يمكننا أن نلخص هذه العلاقة الارتباطية في المخطط التصوري التالي :



¹ أنواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص : 329 / 339 .

2. التشارك من منظور المدخل السلوكي للقيادة :

اتجه أصحاب هذا المنظور إلى استكشاف سلوكيات أو تصرفات القائد، ويفترضون أن القائد الفعال يسلك سلوكا مغايرا للقائد الأقل فعالية ، ويرون أن سلوك القائد يتخذ صورة نمطية لا يحيد عنها القائد.¹ لذلك نمطوا السلوك القيادي أنماطا أهمها ثلاثة:

✚ النمط الاستبدادي (الاتوقراطي) / النمط الديمقراطي / النمط الحر (المستبد) .

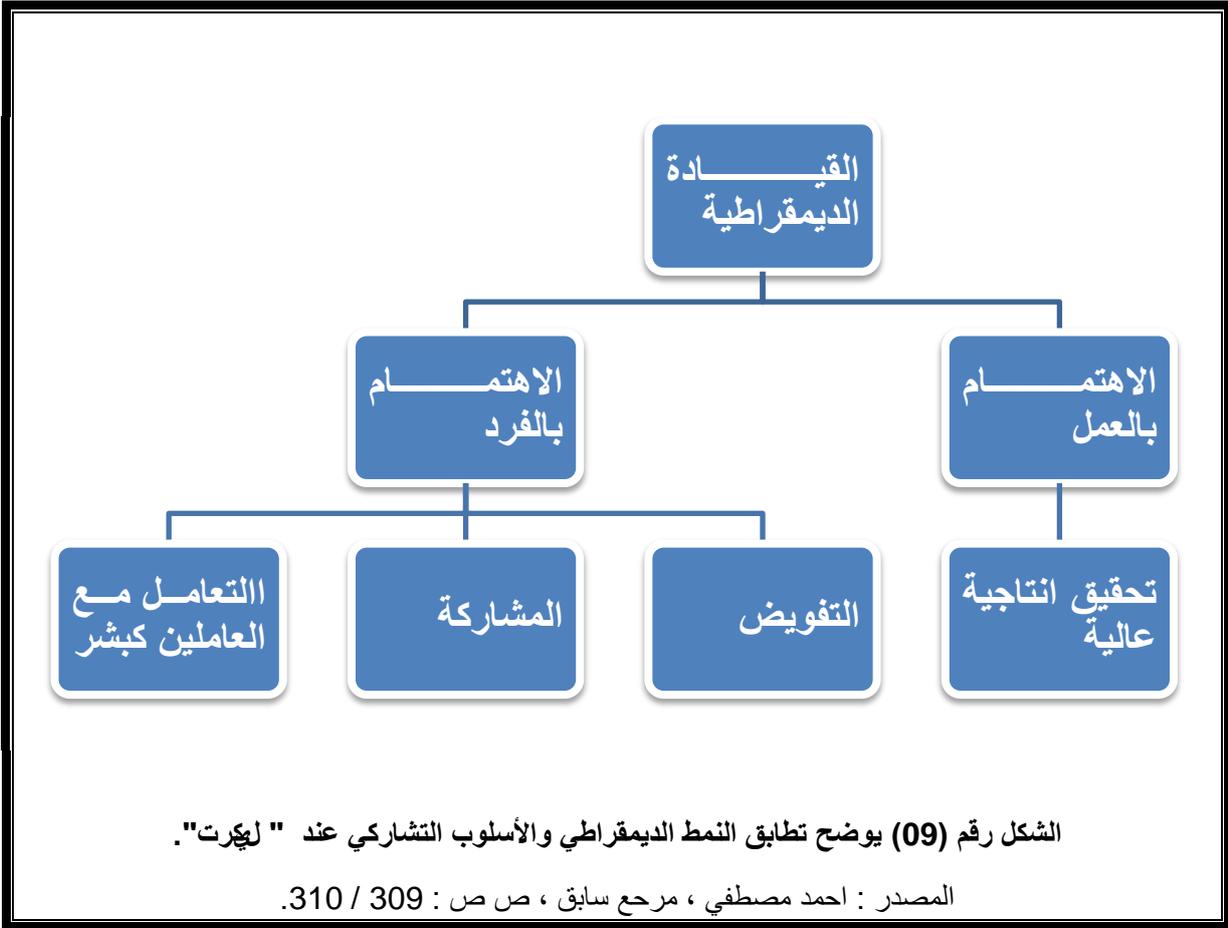
حيث يتبنون مفهومين أساسيين يعتبرونهما أهم المعالم المحددة للسلوك القيادي:²

✚ القيادة المهمة بالعمل : يكون الإشراف مباشرا ، مع استخدام الثواب والعقاب، حسب الحالة .

✚ القيادة المهمة بالموظف : يغلب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ويرى " ليكرت R. Lickert " أن هؤلاء القادة هم الأكفأ والأفضل حيث اظهروا خصائص قيادية مشتركة والتي من أبرزها الجمع بين التفويض والمشاركة أي اعتماد الأسلوب التشاركي (" فضيل دليو " يحدد مشاركا ديمقراطي وليس كل قيادة ديمقراطية) .

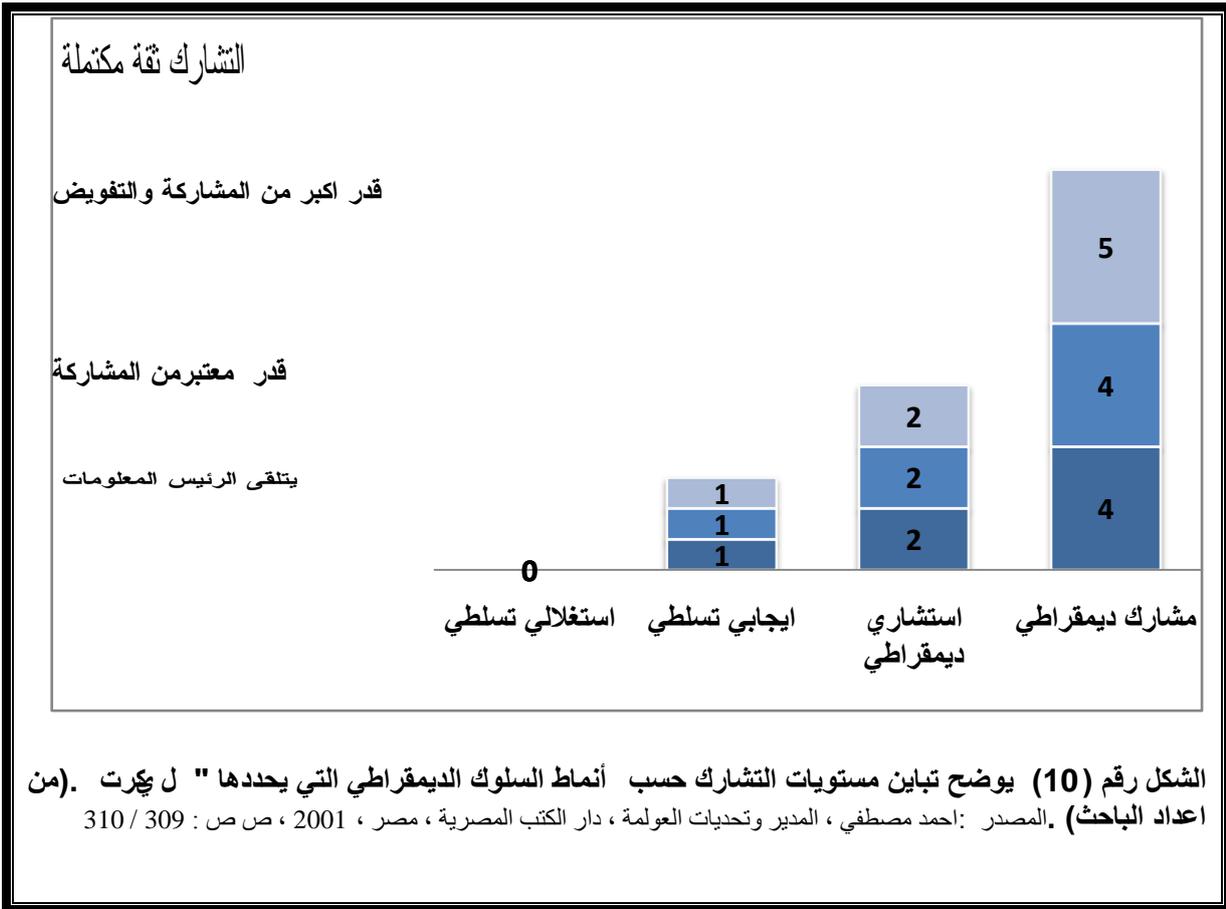
وعليه فكل الأنماط السابقة هي مزيج بين هذين المفهومين ، وحسب حالات التوازن بينهما يكون القائد إما استبداديا أو ديمقراطيا أو حرا . ويوضح الشكل التالي أنماط القيادات الإدارية حسب مجالات الاهتمام لديهم كما يحددها ليكرت :

¹ المرسي وإدريس ، ص : 565 .
² احمد مصطفى ، المدير وتحديات العولمة ، دار الكتب المصرية ، مصر ، 2001 ، ص ص : 309 / 310 .



أما عن السلوك التشاركي فينصوي تحت النمط الديمقراطي ، بل هو أوسع أشكاله وأوضحها في التنظيم ، حيث أن القائد التشاركي يتبنى أسلوب المشاركة والتفويض في معاملة العاملين لان القائد يفترض فيهم حب العمل ، والكفاءة ، ويثق في قدراتهم ، فهو يميل بقوة إلى أنماط القيادة المهمة بالموظف بل هو في قمتها . والشكل التالي يوضح تصنيف ليكرت للقيادة¹:

¹ احمد مصطفى ، المدير وتحديات العولمة ، دار الكتب المصرية ، مصر ، 2001 ، ص ص : 309 / 310



3. التشارك من منظور المدخل الموقفي للقيادة :

نظرية " هيرسي " و " بلانشارد " :

القيادة عند " بلانشارد " هي عبارة عن جانبين احدهما " سلوكي " والآخر " إجرائي " فالسلوكي يهتم بالمعاملات والتفاعلات بين القائد والأتباع مركزا على المظهر الانفعالي، أما الإجرائي فيهتم بالأساليب الإدارية والمراسيم والهيكل التنظيمية المصممة للتعبير عن توجهات القيادة الإدارية. حيث أن جملة السلوك والإجراءات القيادية هدفها التأثير في نشاطات الأفراد العاملين في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة في ظروف معينة¹ . وعليه فان القائد يستخدم كل الأساليب الإدارية المتاحة من اجل التأثير في سلوك الأفراد ، ويحدد " بلانشارد " أربعة أساليب متاحة للقائد ، تقابل أربعة مستويات من النضج ، لكننا في هذا المقام نحاول التعرف على العلاقة الارتقائية

¹فضيل دليو ، مرجع سابق، ص : 102

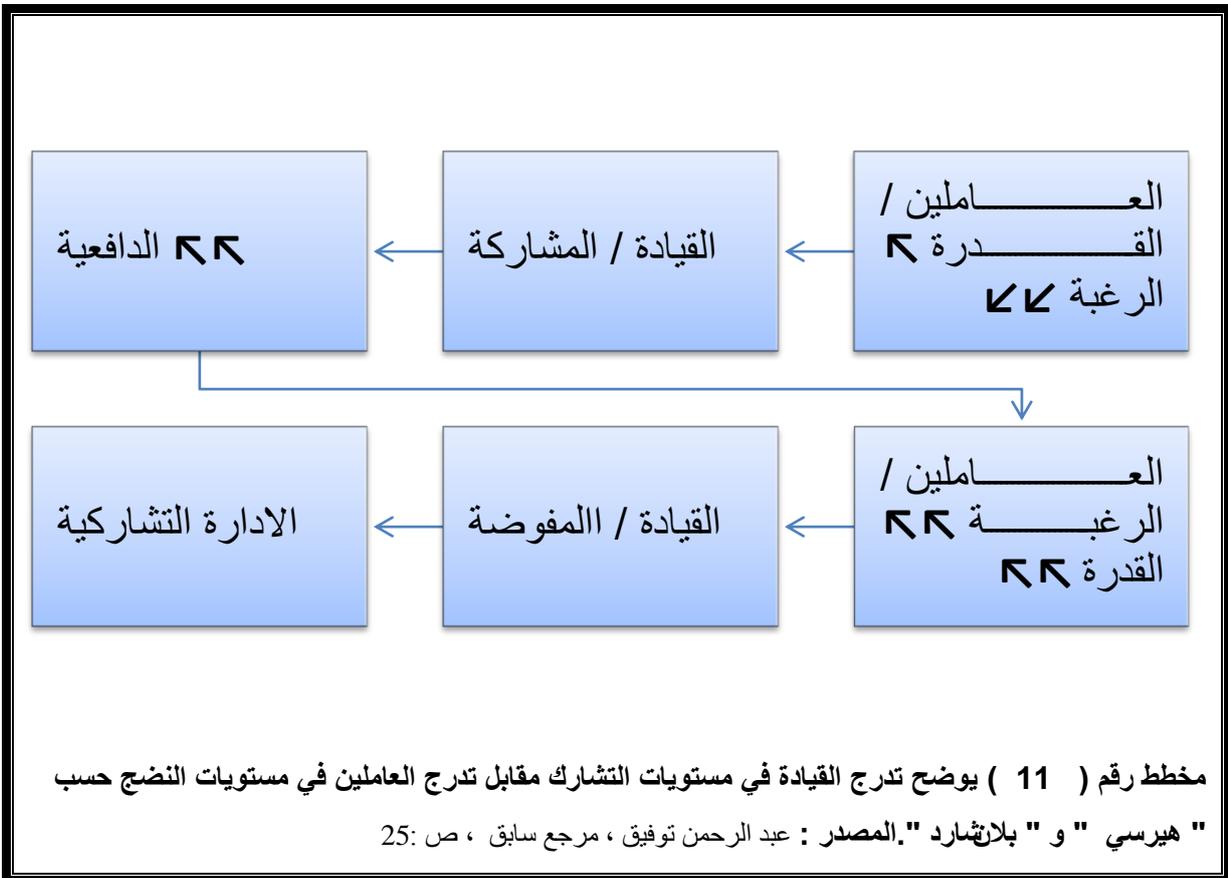
بين مستويات الأساليب القيادية ومستويات النضج ، ويرى " بلانشارد " أن العامل يمكن ترقيته من مستوا إلى آخر أعلى منه ، إذ أن القائد كلما افلح في اختيار الأسلوب الملائم للمستوى الواقعي للعامل احدث مع الزمن تطورا في مستوى القدرة عبر التدريب ، وكذا تطورا في مستوى الرغبة عبر التحفيز وما يلخصه الجدول التالي :¹

مستويات النضج	الأسلوب الملائم
<ul style="list-style-type: none"> ▪ منخفض: • المرؤوس غير قادر • المرؤوس غير راغب 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ توجيه : • اهتمام كبير بالمهمة • اهتمام محدود بالعلاقات
<ul style="list-style-type: none"> ▪ اقل من المتوسط : • المرؤوس غير قادر • المرؤوس راغب 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ اقناع : • اهتمام كبير بالمهمة • اهتمام كبير بالعلاقات
<ul style="list-style-type: none"> ▪ أعلى من المتوسط : • المرؤوس قادر • المرؤوس غير راغب 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ المشاركة: • اهتمام محدود بالمهمة • اهتمام كبير بالعلاقات •
<ul style="list-style-type: none"> ▪ مرتفع: • المرؤوس قادر • المرؤوس راغب 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تفويض : • اهتمام محدود بالمهمة • اهتمام محدود بالعلاقات

الجدول رقم (03) يوضح تدرج السلوك القيادي توافقا مع مستويات النضج لدى العاملين.

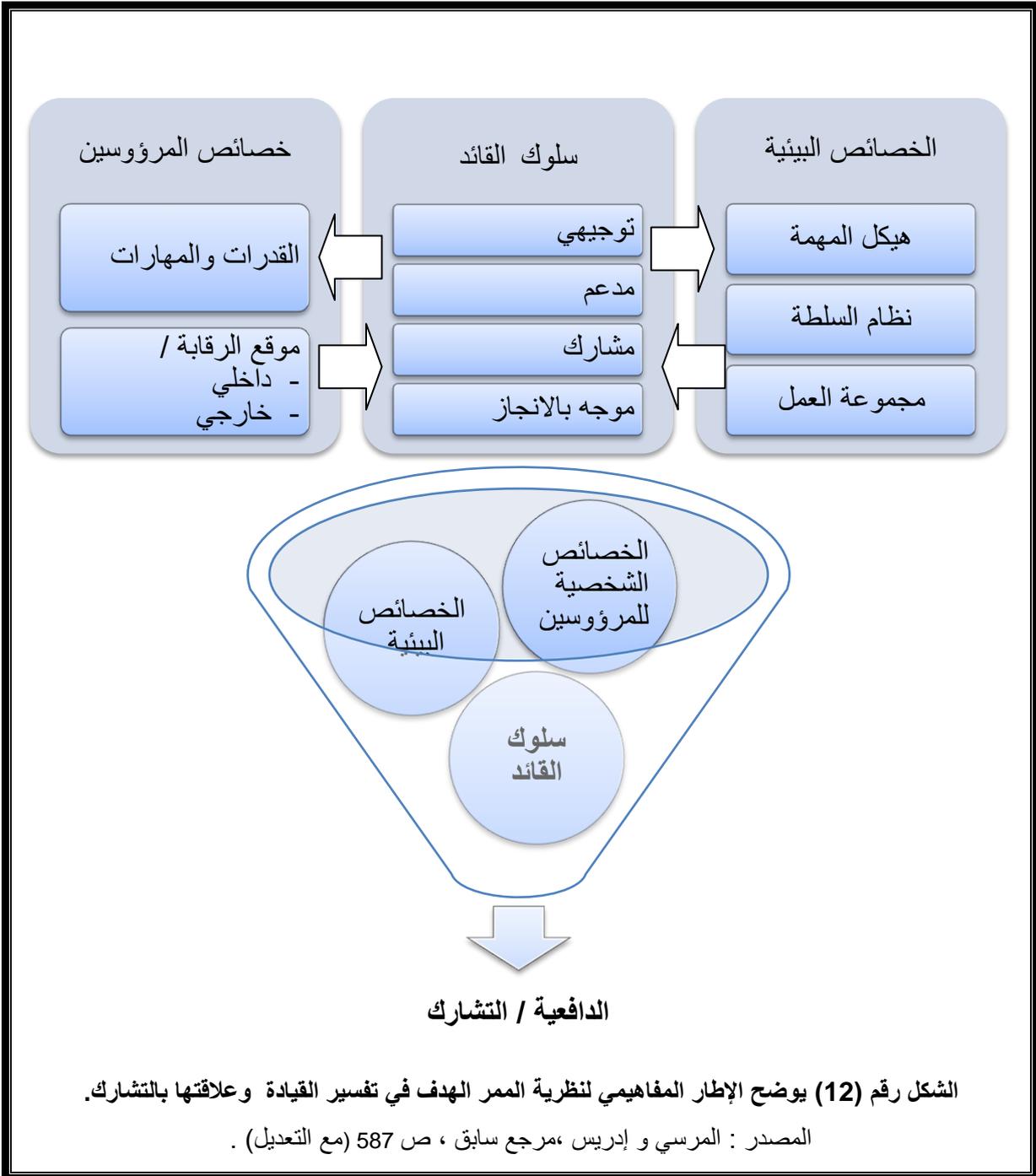
¹ عبد الرحمن توفيق ، مجلة المناهج التدريبية المتكاملة ، العدد 10 ، مركز الخبرات المهنية ، الاردن ، 2004 ، ص : 24 .

بالتركيز على موضوعنا " التشارك " فان مساحته تشمل المستوى الثالث والرابع الذين يتفقان في توفر القدرة ويختلفان في توفر الرغبة .حيث يرى الباحث انه في حال انعدام الرغبة فان الأسلوب الأكثر فعالية هو " المشاركة " - باعتبارها حافزا معنويا فعالا- و التي تسمح للقائد بالاهتمام الكبير بالعلاقات مما ينمي الرغبة لدى العاملين و يدفعهم لاستخدام قدراتهم الكامنة لأداء المهام ، وذلك دون أن تبذل القيادة جهدا في شرح المهام ، وتفصيلها للعاملين ، لان لديهم حدا من القدرات مسبقا .إذا رغب العاملون وتطور مستوى رغبتهم في العمل وأضيف إليه مستوى القدرة الذي صار فعالا بعد ما كان كامنا فإننا يمكن أن نقول أن مستوى النضج صار مرتفعا بعدما كان فوق المتوسط ، وهذا المستوى يصلح أن يعامل صاحبه بأسلوب قيادي أكثر تطورا وهو " التفويض " الذي يعطي الحرية الكاملة للعامل في اتخاذ القرار ، دون الرجوع للقائد لأنه صار محل ثقة كاملة . وهكذا يمكن أن يتدرج القائد في مستويات التشارك حسب مستويات الرغبة شريطة توفر القدرة ، والمخطط التالي يلخص الأمر :



نظرية الممر الهدف : 

يرى "هاوس" أن ما يدفع العاملين نحو التشارك بكل أشكاله هو موقف معقد تجتمع فيه عدة عناصر ، وما القيادة إلا واحد منها ، تؤثر وتتأثر ببقية العناصر ، والشكل التالي يوضح الإطار المفاهيمي لنظرية الممر الهدف في تفسير القيادة :



ترتكز نظرية الممر الهدف على أن المدير لا يستطيع التأثير كثيرا في الخصائص أو السمات الشخصية للمرؤوسين حتى يدفعهم للإسهام والتعاون معه لتحقيق أهداف المنظمة ، إلا انه يستطيع تشكيل البيئة (في بحثنا تمثلها الإدارة الشاركية) بحيث تصبح أكثر قدرة على استغلال تلك السمات من خلال توفير الحوافز وهيكله المهام¹، وكما يتضح من الشكل السابق فان السلوك القيادي يتوجه نحو التشارك (المشاركة والتوجه بالانجاز/التفويض) أو عدمه موجهها بخصائص العاملين والخصائص البيئية وعليه فان العلاقة وان كان ظاهرها يوحي أنها في اتجاه واحد إلا أنها تبادلية في الحقيقة كما يقول " هاوس " House (1977) حيث يقرر بان خصائص العاملين والخصائص البيئية محددات للسلوك القيادي بمعنى أنها تحدد أي نمط من السلوك القيادي يقود إلى أي نوعية من النتائج وكيفية تأثير القائد في ادراكات المرؤوسين لأهدافهم المهنية والأهداف الشخصية وطرق (مسار) الوصول إلى الهدف.²

¹ المرسي وإدريس ، مرجع سابق ، ص : 586 .
² بوحفص ، عبد الكريم ، دراسة مقارنة لفاعلية القيادة بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الكبيرة بالصناعة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 1988 ، ص ص : 22 / 24 .

المبحث الرابع / أساليب التشارك

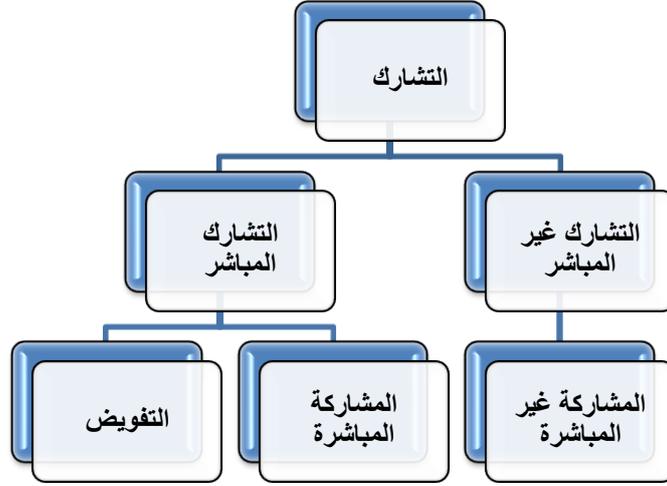
إن السلوكيات والأساليب الإدارية تحددها كل من المواقف و التكيف مع المحيط الاجتماعي ودرجة نضج المرءوسين، فالصورة النقية للنمط الديمقراطي أو الديكتاتوري لا أصل لوجودها في الواقع التنظيمي بل هناك ميل قد يكون معبرا نحو نمط معين، فالديمقراطي قد يمارس أحيانا سلوكيات الأسلوب القيادي التسلطي تبعا لمحددات الموقف و لدرجة نضج الأتباع وللتقافة التنظيمية و/أو الإدارية العامة، حيث نجد أن أسلوب الإقناع والمشاركة هما أكثر الأساليب شيوعا وممارسة في الواقع كما جاء في الدراسات السابقة.¹

ونشير أيضا إلى أن أساليب الإدارة التشاركية أكثر شيوعا في القطاع الخاص منه في الوكالات العامة، ومع ذلك هناك عدد قليل من الأساليب التشاركية التي استخدمت في المؤسسة البيروقراطية لبعض الحكومات في العالم ، نذكر منها : الاتصال المفتوح ، فريق العمل، مشروع المؤسسة ، تطوير التنظيم، الإدارة بالأهداف ، إدارة الجودة ، حلقات الجودة، النظرية Z ، المساومة (التفاوض) ، اللجان ، تفويض السلطات². حيث جمعنا هذه الأساليب في مجموعات اعتبرناها أساليب أساسية للتشارك، واعتمدنا في ذلك تصنيف بعض كتاب الديمقراطية التنظيمية الذين يميزون بين أسلوب مباشر وآخر غير مباشر³ ، وأساس هذا التصنيف طرق الاتصال المعتمدة (مباشرة وغير مباشرة) حتى يوصل الفرد إرادته ورسالته أيا كان مضمونها إلى رؤسائه . لأجل ذلك آثرنا أن نفرّد مطلبا للاتصال المفتوح على أننا لا نستثنيه من الأساليب المباشرة للتشارك . أما بقية الأساليب التشاركية فتصنف وفقا للمخطط التالي :

¹ دليو وآخرون، مرجع سابق، ص 141

² ن. جوزيف كايروف وبيسلر . مرجع سابق، ص 103/101

³ دليو وآخرون، مرجع سابق، ص 22.



الشكل رقم (13) يبين التصنيف الإجرائي لأساليب التشارك محاكاة لتصنيف "strauss"¹

المطلب الأول / الاتصال المفتوح :

إن القدرة على الاتصال من المهارات الأكثر نجاعة في نجاح القائد لتحفيز الأفراد بالمؤسسة ، حيث تعتبر القيادة جملة من الاتصالات يؤثر بواسطتها القائد على سلوك الأفراد² ، ويعرف الاتصال بأنه عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل المعلومات أو الفهم المشترك بين فردين أو أكثر . كما أنه عملية ذات إتجاهين، تتم عبر الوقت وليس عملية لحظية³ . حيث يرى رئيس مؤسسة Chrysler أن الاتصال أداة حيوية للإدارة الناجحة ، إذ انه يساعد على تحقيق التعاون ، وبناء روح العمل الفريقي ، وتحقيق الأهداف، وتحسين اتجاهات العاملين وتحفيزهم¹ وهو من العوامل الإنسانية المحددة لنمط العلاقات الإنسانية السائدة في التنظيم، فهو احد محددات نمط

¹ نفس المرجع السابق، ص: 22 .

² SEKIOU Lakhdar et al, GESTION DES RESSOURCES HUMAINES , Canada ; Deboeck university.(2001), p40

³ ابن الزاهي منصور و محجر ياسين ، علاقة مهارات الاتصال بالاداء المهني للعامل ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات -ورقة 8-9 مارس 2005، ص365

الإدارة بشكل عام، وتكمن أهمية الاتصال المفتوح بالتحديد في انه يمكن القيادة الإدارية من:

- ✚ أن تتيح للأفراد والجماعات بالتنظيم معلومات صحيحة ، وكاملة عن أهدافها وسياساتها وبرامجها ، وذلك بدرجة كافية من الاستمرار والوضوح .
- ✚ أن تتعرف على اتجاهات وآراء الأفراد وشكاواهم ومقترحاتهم ، الأمر الذي يحقق لها ميزة في التنبؤ المسبق باحتمالات السلوك المستقبلي لهؤلاء الأفراد .

حيث أن عملية الاتصال المفتوح يمكنها أن تؤدي هاتين المهمتين بكفاءة لأنها تمثل تدفقا في كل اتجاه للمعلومات مما يدعم العلاقات ويحفز التفاعلات ليصب في بوتقة التشارك بين الطرفين (القيادة و العاملين) وهو يعبر عن كفاءة في الاتصال المبني على الثقة المتبادلة.²

ويمكن أن نسردها بعض الأساليب التي تعبر عن انفتاح الاتصالات في الإدارة:

- ✚ الاجتماعات واللقاءات الدورية بين القادة المرؤوسين .
- ✚ الاجتماعات بين العاملين من ذوي المهام المشتركة.
- ✚ نظم الاقتراحات .
- ✚ صناديق الشكاوي .
- ✚ اللجان .³

لكن " ماري باركر فوليت " Mary Perker Follet تؤكد على فعالية **الاتصال المباشر** إذ تشير إلى أن : الاتصال المباشر بين الأفراد ، راسيا وأفقيا يمكنهم ويتيح لهم تبادل الآراء والأفكار والقيم والاتجاهات والمشاعر والمثاليات والتحديات وغيرها ، بكفاءة وفعالية أكبر مما تتيحه أي وسيلة أخرى . وهذا يؤدي إلى خلق تفاهم متبادل من شأنه أن يساعدهم على التوصل إلى وسائل مناسبة وطرق متفق عليها لتحقيق

¹ Richard C.Husmen, and others, readings in interpersonal and organigational communication,(boston: hallorook press inc, 1969 ; p 169 .

² علي سلمي ، مرجع سابق ، ص ص : 176 / 175 .
³ نفس المرجع السابق ، ص : 176 .

الأهداف المشتركة والفردية¹ . وهذا يعني أن الاتصال المباشر يخدم وينشط التفاعل بين الأفراد ومن ثم هو وسيلة للتبادل أولاً ثم التعاون آخراً، ولاشك أن التبادل إذا وجهته قيادة تشاركية أضحى تعاوناً. وكذلك يصبح الاتصال رابطاً بين الجماعات والأفراد في إطار التصور الذي يؤكد علم النفس الاجتماعي ، وعلى النحو الذي يذهب إليه " كاتز وكاهن " ²

كما ان الاتصالات المفتوحة تربط الموظفين بالمنظمة وتودع فيهم الإحساس بأنهم جزء لا يستغني عنه ، أي إشعارهم بالارتباط وتحقيق التواصل عبر :

✚ حسن الإصغاء للعاملين من قبل المرؤوسين.

✚ تزويدهم بالمعلومات المطلوبة في حينها عن الأشياء التي تخص أقسامهم أو المؤسسة عموماً .

✚ صدق المعلومات النازلة .

✚ محاولة تفهم احتياجات الموظفين .

✚ استعمال قنوات الاتصال الداخلية المتعددة خاصة الفعالة منها كالاجتماعات واستخدام شرائط الفيديو والبريد الإلكتروني والمنشورات البسيطة الأسلوب .

✚ تشجيع الاتصالات الصاعدة مع تبادلية الرسالة عبر الاتصال الهابط كتغذية عكسية من قبل الرؤساء .

✚ مراعاة التوقيت المناسب بتفعيل الاتصال ، وإلا حلت الإشاعات الكاذبة محل

الحقائق الراكدة (في أدراج الرؤساء) ³ .

المطلب الثاني / المشاركة المباشرة :

يعرف " Devis " المشاركة أنها مفهوم يخص العامل مكون من ثلاث

أبعاد، الانغماس العاطفي والذهني للفرد ، مساهمته في تحقيق أهداف الجماعة ، استعدادة

¹ حسين حريم ، تصميم المنظمة ، سبق ذكره، ص : 219 .

² محمد ادويان، المدخل الى دينامية الجماعة التربوية، إفريقيا الشرق، المغرب ، 2001، ص:15.

³ ايهاب صبيح ، مرجع سابق ، ص ص : 40 / 44 .

لاقتسام المهام والمسؤوليات¹. وهناك من يرى أن المشاركة تعني " قيام جميع الأفراد في المنظمة بدور فعال في التأثير أو المساهمة في اتخاذ القرار"².

أما المشاركة المباشرة فتشير إلى تدخل العمال في القرارات التي تتخذ على المستويات الدنيا في الهرم التنظيمي وفي هذا الإطار يمنح العمال سلطة التخطيط واتخاذ القرارات. وهذا الشكل من المشاركة يساهم فيه المشرفون والمسيريون في الخط الأول ويعود أصله إلى دراسات " هاوثورن" في الثلاثينات وتكون عادة في القرارات المتعلقة بالأنشطة اليومية المحدودة³. وقد اخرج لنا الفكر التنظيمي أشكالاً للمشاركة المباشرة أكثر تطوراً وأوسع من المفهوم الوارد في التعريفات التي أوردناها، نذكر من هذه الأشكال:

1- فريق العمل

فريق العمل هو تنظيم مؤقت يتم تشكيله بغية انجاز مهمة محددة ومعقدة تتعلق بعدة وحدات تنظيمية في المنظمة، وتلجأ المنظمة لاستخدامه حينما تواجه مشكلة / مهمة حساسة وفريدة غير مألوفة وحيوية للمنظمة، ويتطلب حلها تعاون وحدات مترابطة. ويضم فريق العمل ممثلين عن هذه الوحدات ذات العلاقة بالمشكلة / المهمة، ويعود هؤلاء إلى دوائرهم حالما يتم انجاز المهمة وتحقيق الهدف، حيث يتم حل الفريق بعد ذلك. وتعرف فرق العمل كمجموعة صغيرة من الأفراد يتراوح عددها من ثلاثة إلى اثني عشرة فرداً، هذه الجماعات تتمتع بدرجة عالية من الاستقلال و يكون الانضمام إليها اختياراً⁴. حيث يمكن استخدام هذا النوع من التنظيم في تطوير منتجات معينة (موديل سيارة مثلاً)، وهو يساعد على تحقيق المرونة والكفاءة في آن واحد⁵.

¹ Keith davis and sohn new strom, human behairor at work ,8th ed ,newyork, mc graw_hill book co ,1989 , p231

² عادل حسن وآخرون, مرجع سابق، صص 852- 851 .

³ دليو وآخرون ، ص: 22 .
⁴ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر، الأردن، 2003، ص 127.
⁵ حسين حريم ، تصميم المنظمة ،سبق ذكره ، ص : 298

2 - حلقات الجودة

يقصد بحلقات الجودة أنها " مجموعة صغيرة من العمال، من (5 إلى 10) من العمال في نفس الورشة، أو نفس المكتب، يجتمعون على أساس التطوع بشكل دوري (ساعة أو ساعتين في الأسبوع أو كل أسبوعين) ، تحت إشراف مسؤول هرمي عليهم، لمناقشة كيفية تطوير ما يقومون به، جودة المنتج أو الخدمة ، اقتراح طرق التحسين ، الشروع في تنفيذ الحلول و مراقبتها¹ ، أي معالجة كل المشاكل المعيقة من خلال منهجية أو طريقة محددة و تتعلق هذه المشاكل بالوظائف و الأعمال التي تؤدي يوميا² . و الواقع أن دوائر الجودة قد ابتدعت في الولايات المتحدة خلال الأربعينات لكنها لم تكن مفضلة لدى القطاع الصناعي أو الحكومة إلى أن استخدمت في اليابان بنجاح . و بعد تبنيها في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية كأداة لمراقبة الجودة ، أصبحت دوائر الجودة معروفة هناك في الستينات و السبعينات و تم إعادة توريدها إلى الولايات المتحدة في السبعينات . وتتكون دوائر الجودة في معدلها من ثمانية أشخاص وتضم المشرفين أو الموظفين الرئيسيين . وعلى الرغم من وجود اعتقاد كبير في نجاحها في اليابان ، إلا أن بعض الدراسات دلت على أن مؤسسات أخرى باليابان لا تستخدم دوائر الجودة كانت هي الأخرى ناجحة (كول 1979) . إن النقطة الهامة المتعلقة بدوائر الجودة هي أنها تمثل شكلا من أشكال الإدارة التشاركية و أنها تنفع في كثير من المجالات . وكما الحال مع أي اختراع آخر ، قد لا تنجح دوائر الجودة في جميع المجالات³ .

¹ D. Beaupre ,M.Nadeau , la qualité dans les entreprises de service, les presses interuniversitaires, québec, 1995,p67

² Marc Bosch, Florence Boyer et Jean-luc Vachette, cercles de qualité et culture D'entreprise , RFG, № 47-48, 1984, p: 82.

³ ن. جوزيف كايرولويس ف . ويسلر ، مرجع سابق ، ص102 .

3 - مشروع المؤسسة:

إن مشروع المؤسسة يمثل خيارا تتبناه المنظمة إذا أرادت أن تتبنى التغيير من النوع الدائم والمستمر¹ ، وهو عبارة عن وثيقة مكتوبة توجه المؤسسة نحو مرجعية دائمة، مع شرط الوضوح والفهم من قبل جميع العاملين ، وذلك حتى يتحقق شرط آخر هو الالتزام بكل أهدافها وتصبح الوثيقة معيارا لتقييم وتقويم العاملين ؛ فهو أولا وقبل كل شيء رسالة المؤسسة موجهة لإحداث انتماء الكل ، بعد ضمان تشاركتهم القائم على معرفة واقع المؤسسة ومعرفة أهداف المؤسسة ومعرفة استراتيجياتها، وقراراتها، و أنماط عملها. ويعزو بعض الباحثين من أمثال Thevenet . M ذبوع مشروع المؤسسة للأسباب التالية:

✚ مشروع المؤسسة يساعدها على مواجهة و حل مشاكلها كصعوبة التكيف مع المحيط والانتقال من درجة تطور إلى أخرى لمواجهة أحداث خاصة (إعادة الهيكلة، اندماج...)، و تغيير مسيرتها.

✚ إرادة المؤسسة في تعبئة مواردها الفردية (البشرية)، و هو من أكثر الأسباب انتشارا في المؤسسات و ذلك لضمان مساهمة عبقرية الكل في كل المصالح لخوض المؤسسة غمار المعركة الاقتصادية.

✚ إرادة المؤسسة لتكوين مرجعية: و هي إنشاء لغة مشتركة في المؤسسة، و تبقى هذه الأخيرة في حدود الاستعمال اليومي داخل المؤسسة.²

4 - إدارة الجودة الشاملة:

الجودة بمعناها العام ، إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة و التفوق المتميزين، تكون المنظمة من خلالها قادرة على الوفاء باحتياجات و رغبات عملاءها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم و تحقيق الرضا و السعادة لديهم ، و يتم

¹ ANNIE Bartoli & Philippe hermel , , piloter l'entreprise en mutation, paris, ed d'organisation, 1986. p: 223.

² Maurice Thevenet, audit de la culture de L' entreprise, , paris, Ed D'organisation, 1986. p: 193.

ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة ، و إيجاد صفة التميز فيهما¹.

أما إدارة الجودة الشاملة فهي شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على ما يمتلكه العنصر البشري في المنظمة من قدرات و مواهب و خبرات و إمكانيات، من أجل تحقيق الجودة الشاملة بكامل أبعادها. حيث أن لكل فرد داخل المنظمة دور محدد يؤديه و يحقق من خلاله قيمة معينة يطلق عليها القيمة الشخصية ، حيث أن جميع الأدوار تتعاون و تتكاتف و تتكامل مع بعضها من أجل تحقيق أعلى قيمة كلية من حيث الكم و الجودة ، و بالتالي فأى إخفاق في أي دور ضمن العمل الجماعي ، ستتأثر به القيمة الكلية .² ورغم أن هناك عدة تعريفات لإدارة الجودة الشاملة إلا أن معظمها يشمل الخصائص التالية :

- استعمال الحقائق و البيانات الدقيقة و الكافية لاتخاذ القرارات .
- إشراك جميع الأفراد في دورات الجودة أو فرق تحسين العمليات .
- التحسين المستمر للعملية و المنتج .
- التركيز على العمليات و النشاطات بدلا من النتائج .
- تلبية احتياجات العميل و توقعاته (العميل الداخلي و الخارجي) .
- استعمال الأساليب الإحصائية الأساسية لقياس الجودة .
- تعتمد على مبدأ "إنتاج أحسن بتكلفة أقل"³.

ويمكن حصر المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:⁴

- تعزيز كفاءات العمليات الداخلية.
- تحسين الأوضاع التنافسية.
- حسن استغلال الموارد.
- تعزيز رضا العاملين.

¹ عمر وصفي عقيلي، مدخل المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2000 ، ص ص: 43 .

² نفس المرجع السابق ، ص ص: 42 / 45 .

³ Maurice thevenet et J.-L. vachette, , culture et comportements, vuibert, paris ,1991, p: 128.

⁴ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص66.

تحسين العائد المادي والاجتماعي.

تحسين صورة المؤسسة.

نجد مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة تنظر للفرد على أنه مورد وشريك لذا يجب الاهتمام به حتى يعطي ما لديه إذ بإمكانه مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها كما يمكنه قيادتها إلى عكس ما تصبو إليه، وبالتالي يجب منحه الثقة والاستماع إليه والبقاء على اتصال به.¹

5 - الإدارة بالأهداف

ومن بين الأساليب البارزة للتشارك الإدارة بالأهداف التي استخدمتها كثير من المنظمات وامتدت إلى وكالات حكومية في بعض البلدان. ويسمى أيضا أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج أو الإدارة بالنتائج²، وهي أسلوب يسهل تصميم الأهداف في المنظمات، وكان ظهورها في خمسينيات القرن، وكان هدفها مساعدة الإدارة على التقييم الموضوعي لأداء الأفراد، كأساس لكل من الحفز وتقييم وتقويم الاداء وزيادة الانتاجية³.

و بشكل أساسي فإن الإدارة بالأهداف تضمن مشاركة أعضاء المؤسسة في تحديد الأهداف مع خطط إنجازها (دراكر 1954). وفي برامج الإدارة بالأهداف، يشارك الموظفون أيضا في تقرير أفضل الطرق في استخدام الموارد و في مراقبة الأنشطة. كما تتضمن الإدارة بالأهداف أيضا تقييما للنتائج حتى تتسجم مع أهداف و فاعلية المؤسسة.⁴ حيث أن تصميم الأهداف عملية مشتركة بين الرؤساء والمرووسين، وان مكافأة المرووس موافقة للتصميم المشترك من حيث المدى والتوقيت المتفق عليهما قبالا بين القادة والأتباع .

¹ Vincent Laboucheix, , traité la qualité totale, les nouvelles règles du manangement. des années 90, Dunod, paris, 1990, P 111

² سيد الهواري، الإدارة الديمقراطية بالأهداف والنتائج، مكتبة عين شمس، مصر، 1999، ص11.

³ احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 101 / 102.

⁴ جوزيف كايرولويس ف. ويسلر، مرجع سابق، ص102

كما تجدر الإشارة إلى انه لا يستثنى أي عامل مهما كان مستواه في الهرم إذا كان معنياً بالمشروع أو المهمة ، وتفترض الإدارة بالأهداف أن العاملين سيكونون أكثر انتماءً أو التزاماً بالأهداف لأنهم شاركوا في تصميمها فهي أهدافهم ، مع العلم أن هذه الأهداف توثق¹ . و تدعم الإدارة بالأهداف التشاركية من خلال التأكيد على المشاركة حيث تقوم نظرية الإدارة بالأهداف على الأسس التالية :²

- ✚ يتم تحديد أهداف قابلة للقياس على مستوى المنظمة وتقسيماتها والأفراد العاملين فيها، ويغطي تحديدها مدة زمنية معينة، ويتم تحديد هذه الأهداف في ضوء الانجازات السابقة والإمكانات المتاحة للمنظمة مادياً وبشريا ومالياً، وفي إطار مشاركة الأفراد .
- ✚ توضع الخطط الأساسية لتحقيق الموضوعية ، وبشكل يعبر عن طموحات انجازها ، وفي إطار المشاركة دائماً .
- ✚ توضع الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية بمشاركة الأفراد العاملين الذين يراد منهم انجاز مهمة معينة .
- ✚ يحدد في ضوء الأهداف الموضوعية برنامج متكامل للحوافز المقترنة بانجاز الأهداف
- ✚ متابعة الانجاز من خلال أسلوب توجيهي لتصحيح الانحرافات الحاصلة من قبل الأفراد ذاتهم .
- ✚ يقاس الانجاز المحقق للأفراد والتقسيمات ، وتجري مقارنته مع الأهداف الموضوعية خلال المدة المحددة ، ويشعر الأفراد بذلك .
- ✚ يتم توزيع الحوافز على الأفراد العاملين حسب مستوى الانجاز المتحقق من قبلهم ، كما تعالج الانحرافات مما يدفع العاملين نحو التشارك .

¹ احمد سيد مصطفى، ، مرجع سابق ، ص 101 / 102 .
² خليل الشماع ، الادارة بالاهداف والنتائج في اطار المفاهيم السلوكية، مجلة تنمية الرافدين ، ع 17 ، 1986 .

6 - تطوير التنظيم

التطوير التنظيمي هو عملية مخططة ومقصودة ، وتهدف الى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية ، وكذلك تحسين قدراتها على حل مشكلاتها في ذلك ، بإحداث تأثير على المتغيرات المدخلات ومتغيرات الانشطة او العمليات ، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية .¹ إن تطوير التنظيم أسلوب إنساني يستخدم لحل المشكلات في مؤسسات العمل – و بناء على نموذج الإنسانيين المؤسسين يحاول إزالة العوائق الرئيسية التي تقف في طريق العمل الفعال (جوليمبيوسكي و إيدي 1978) و على وجه الخصوص يركز هذا الأسلوب على توفير عملية الاتصال و تشجيع مشاركة جميع أفراد المؤسسة في قراراتها . ويقوم الأسلوب على افتراض انه لو شارك جميع الأفراد في حل المشاكل في جو مفتوح فسيكونون موظفين أفضل ، و عن طريق الاتصال المفتوح يفترض في الناس أن يطوروا الوعي الذاتي عندهم و معرفتهم للآخرين الذي ينتج عنه ثقة اكبر و التزاما أكبر بأعمال المجموعة ، إن كثيرا من مؤسسات القطاع العام تستخدم تطوير التنظيم لكن هناك حدودا واقعية لاستخدامه بسبب السياسات الخارجية و القيود المالية التي تضر بأي عمل إبداعي² . و يمكننا أن نتلمس ملامح التشارك من خلال أهداف التطوير التنظيمي الذي يهدف كعملية هادفة وقصديه إلى تحقيق أهداف أهمها:

- زيادة مقدرة المنظمة على التكيف والبقاء .
- زياد مقدرة المنظمة على تحقيق التعارف بين العاملين والمجموعات المتخصصة فيها.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشاكلهم ودفعهم الى تبني الحلول عبر المشاركة
- إدارة الصراع .
- بناء جو من الثقة بين العاملين ، ودعم التعاون بينهم .

¹ اميمة الدهان ، نظريات منظمات الاعمال ، مطبعة الصفدي ، الاردن ، 1992 ، ص : 161 .
² جوزيف كايرولويس ف . ويسلر ، مرجع سابق ، ص 103

تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف ، ومن ثم دعم التشارك¹.

7- النظرية Z

اخرج " وليام اوشي " « النظرية Z » في كتاب بهذا العنوان ، وضمنها

تلا قحا بين النموذجين الياباني والأمريكي .وقد ظهرت هذه النظرية المهجنة واقعا معاينا في بعض الشركات الأمريكية، وقد حققت نجاحات عالية² ، وهذا ما يوضحه المخطط التالي³:



¹ اميمة الدهان ، مرجع سابق ، ص : 161.

² احمد السيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص : 105.

³ William ouchi, theory Z, Addison, Wesley pub , Co, Reading, mass, 1984, p :58.

تقوم « النظرية Z » أساسا على التشارك واحترام الجماعة وتقديمها على الفرد ، وهذا ما يبرر تغلغل التشارك في عدة جوانب من هذه النظرية نعرضها كالاتي¹ :

✚ التشارك في المصير : وأول مظاهره التوظيف مدى الحياة ، حتى تصبح حياة الفرد مرتبطة بمصير المنظمة .

✚ التشارك في التقييم : حيث أن الفرد يتلقى مكافآت تدفع في العادة كل ستة أشهر ، ولا تدفع هذه المكافأة على أساس تقييم الأداء الفردي ، ولكن على أساس تقييم المستوى العام لأداء المنظمة .

✚ التشارك في الأرباح : حيث أن المكافآت آفة الذكر تقتطع من أرباح أصحاب رؤوس الأموال (المالكين) .

✚ التشارك في المعرفة المهنية : حيث أن العامل لا يرتبط بتخصص معين، بل يعمل دوريا في كل التخصصات.

✚ التشارك في عملية الرقابة : إذ أن كل يراقب نفسه ، فهي رقابة ذاتية تنطلق من إحساس الفرد بانتمائه وولائه للمنظمة، فهي أسرته التي يسعى لتحقيق أهدافها، ببساطة لأنه يشاركها نفس الثقافة .

✚ التشارك في القرار: المنظمات اليابانية تعتمد طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات ، إذ كل فرد عامل في المنظمة اليابانية مسؤول عن اتخاذ القرار، وعن تنفيذه (بالإجماع)

✚ التشارك في المسؤولية : وهي نتيجة حتمية لما سبق .

وعليه يمكن أن نقول أن النظرية Z هي في الأساس نفس النظرية Y من حيث افتراضاتها الأساسية و محاولاتها تحسين الأداء المؤسسي من خلال نفس آليات التطوير التنظيمي، حيث أن الفرق الأساسي عن تطوير التنظيم هو أن النظرية Z تضيف مفهوم التوظيف الدائم بدلا من التوظيف القصير مع اعتبارات المسار الوظيفي. ومع

¹ خليل الشماع و خضير كاظم ، مرجع سابق ، ص ص 106 / 112.

ذلك فمن حيث المعطيات الداخلية فإن النظرية Z تتبع نفس نوع التعليمات الخاصة بتطوير التنظيم¹ .

المطلب الثالث / المشاركة غير المباشرة :

وتشير الى تدخل العمال في صنع القرارات على مستويات أعلى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وذلك حينما يكون باستطاعة العمال التأثير على قرارات الإدارة والتي تهم المؤسسة ككل وليس شريحة العمال فقط . هذا النوع من القرارات عادة ما يتخذ على مستوى قمة التنظيم الهرمي في الإدارة. ويتم هذا النوع الأخير من المشاركة بواسطة أشكال متنوعة من التمثيل مثل انتخاب النقابيين ممثلين عن العمال في عمليات المساومة أو اللجان المشتركة² :

1- النقابة (المساومة / التفاوض):

وهناك شكل آخر للإدارة التشاركية يستخدم استخداما واسعا في مؤسسات القطاعين العام و الخاص و هو المساومة التي تعرف بانها طريقة في التعامل بين الإدارة والعمال ، وتستخدم في حال تضررت فئة من العاملين ، حيث تعطي النقابة حق المساومة عبر تقديم بعض التنازلات من قبل العاملين كالتخفيض من شدة موقف احتجاجي معين ، من اجل الحصول على مطالب معينة تتقدم بها الإدارة لصالح هذه الفئة من العاملين .ومثله كان تعطي النقابة معدل اجر اعلي لمنشئتها من الافراد مقابل الموافقة على تغيير تعليمات معينة³ . ونشير إلى أن النقابة تعتبر منظمة اجتماعية ، تتكون من تجمع عمالي يعطيها شخصيتها القانونية ، ويصنع عليها صبغة التمثيل⁴ . وكان اول اعتراف رسمي بالنقابة في العالم سنة 1843 في انجلترا بعد موجة عارمة من الاحتجاجات العمالية⁵ . أما في الجزائر فقد تم تأسيس الاتحاد العام للعمال الجزائريين "

¹ جوزيف كايروف . ويسلر . ويسلر ، مرجع سابق ، ص103

² دليو وآخرون ، ص: 22

³ محمود سليمان العميان ، مرجع سابق ، ص : 359.

⁴ حسن الساعاتي ، علم الاجتماع الصناعي ، دار المعارف ، مصر ، 1976 ، ص : 324.

⁵ مصطفى الشاويش ، ادارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، الاردن ، 2000 ، ص : 294

UGTA " في 24 فيفري 1956م، مساهما بشكل أساسي في الحركة التحريرية ضد الاستعمار الفرنسي¹. وفتح الباب أمام التعددية النقابية بموجب القانون رقم 14/90 الذي يسمح بتعدد النقابات².

وبهذا تسمح المساومة الجماعية أو ما تسمى في الغالب بعلاقات إدارة العمل، بالمشاركة الديمقراطية إلى المدى الذي تضطلع به بتمثيل مصالح العمل. وهذه المصالح تتخذ شكلا قانونيا عن طريق عملية رسمية يتفاوض فيها ممثلو الموظفين مع الإدارة و يتوصلون إلى اتفاق على مسائل تهم الطرفين. إضافة إلى ذلك يتم تطوير الإجراءات للحيلولة ضد أي إجراء استبدادي ضد الموظفين و لحل المظالم و الشكاوي المقدمة ضد أي من الطرفين بعد الاتفاق عليه بينهما. و في العادة يتم معالجة المظالم و الشكاوي بواسطة أطراف خارجية محايدة و من ثم زيادة الضمانات ضد الاستبدادية³، وفي القانون الجزائري الحق في العمل النقابي مضمون للجميع و من ورائه الحق في التفاوض الذي تكفله المادة 114 المعدلة بالمادة 17 من الأمر رقم 96-21 - "الاتفاقيات الجماعية اتفاق مدون، يتضمن مجموع شروط التشغيل والعمل فيما يخص فئة أو عدة فئات مهنية". إذن الاتفاق الجماعي اتفاق مدون يعالج عنصرا معينا او عدة عناصر محددة من مجموع شروط التشغيل والعمل بالنسبة لفئة او عدة فئات اجتماعية ومهنية، ويمكن ان يشكل ملحقا للاتفاقية الجماعية. وتبرم الاتفاقيات والاتفاقات الجماعية ضمن نفس الهيئة المستخدمة بين المستخدم والممثلين النقابيين للعمال. كما تبرم بين مجموعة مستخدمين أو منظمة أو عدة منظمات نقابية تمثيلية للمستخدمين، من جهة، أو منظمة أو عدة منظمات نقابية تمثيلية للعمال، من جهة أخرى. وتحدد تمثيلية الأطراف في التفاوض طبقا للشروط المنصوص عليها في القانون⁴.

¹مراد زعيمي وآخرون، مرجع سابق، ص: 284.

²الجريدة الرسمية، عدد رقم 23، 6 جوان 1990، الجمهورية الجزائرية، ص: 770 / 764.

³ جوزيف كايرو ف. ويسلر، مرجع سابق، ص: 102.

⁴ Fodhil chebli, les relations de travail, palais du livre, alger, 1997pp38/39

تحدد المادة 120 محتوى الاتفاقيات الجماعية والتي نصها: "تعالج الاتفاقيات الجماعية التي تبرم حسب الشروط التي يحددها هذا القانون ، شروط التشغيل والعمل ويمكنها أن تعالج خصوصا العناصر التالية :

- التصنيف المهني.
- مقاييس العمل، بما فيها ساعات العمل وتوزيعها.
- الأجور الأساسية الدنيا المطابقة .
- التعويضات المرتبطة بالاقدمية والساعات الإضافية وظروف العمل، بما فيها تعويض المنطقة.
- المكافآت المرتبطة بالإنتاجية ونتائج العمل
- كفاءات مكافأة فئات العمال المعنيين على المردود.
- تحديد النفقات المصرفية.
- فترة التجريب والإشعار المسبق .
- مدة العمل الفعلي التي تضمن مناصب العمل ذات التبعات الصعبة أو التي تتضمن فترات توقف عن النشاط .
- الغيابات الخاصة.
- إجراءات المصالحة في حالة وقوع نزاع جماعي في العمل .
- الحد الأدنى من الخدمة في حالة الاضراب.
- ممارسة الحق النقابي .
- مدة الاتفاقيات وكيفية تمديدتها او مراجعتها أو نقضها.¹

على الرغم من شكوى كثير من المدراء من أن أسلوب المساومة يضعف من سلطتهم إلا انه قد يساعدهم أيضا في فتح الاتصال غير المباشر مع الموظفين لان قيادة النقابة تصبح آلية الاتصال . وعلى الرغم من أن المساومة تعتبر شكلا من أشكال ديمقراطية مكان العمل ، إلا أنها يمكن أن تتخذ أيضا شكل الطقوس وقد تضيع المشاركة

¹ Ibid .pp39/40.

الفردية في خضم هذا الارتباك ، وكثيرا ما يشعر الأفراد بأن النقابة توالي القيادة و تفقد اهتمامها بمصالح القاعدة.¹

2- اللجان :

تعرف اللجنة على أنها مجموعة أفراد (اثنان أو أكثر) يتم تشكيلها بغرض جمع المعلومات أو اتخاذ القرارات أو معالجة مشاكل محددة أو مناقشة مواضيع معنية، وقد تكون اللجنة رسمية أو غير رسمية، تنفيذية أو استشارية، دائمة أو مؤقتة². وتسمح اللجان بتحقيق المزايا التالية:

- وسيلة للابتكار في مجال الفكر من خلال التبادل الفكري.
- وسيلة لتبادل المعلومات و خلق روح التعاون يعطي فرصة لتشاور و تبادل الآراء.
- تمثيل مختلف المصالح التي تشكل المؤسسة والتي لها علاقة بمصير المؤسسة (من خارج وداخل المؤسسة).
- التنسيق بين مختلف المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة مما يؤدي إلى تعظيم التآزر الإيجابي.³

إن للجان أهمية بالغة لكونها من أبرز الأدوات الهامة في الهيكل التنظيمي، خاصة في المنظمات الكبرى وفي السنوات الأخيرة، وعلى إثر التوجهات الحديثة للمنظمات ظهر ميل نحو استخدام لجان خاصة في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي مثل: لجنة المديرين ولجنة التخطيط، ولجنة السياسة العامة واللجنة المالية وغيرها من اللجان التي سوف نتطرق إليها، ونجدها أيضا في المستويات الأخرى من الهيكل التنظيمي لمعالجة المشاكل التفصيلية كوضع خطة تفصيلية لتطبيق السياسات العامة⁴. وتنقسم اللجان حسب رسميتها إلى نوعين وذلك:

¹ جوزيف كايجر و ف . ويسلر ،مرجع سابق، ،ص102

² رضا صاحب و آخرون، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق، عمان، 2001، ص 423 .

³ نفس المرجع السابق، ص 423 .

⁴ محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 52.

أ. اللجان الرسمية: وتنشأ في المنظمة استناداً إلى التنظيم الإداري مثلما هو الشأن بالنسبة للوحدات الإدارية، وعلى هذا الأساس تتحدد الأعمال وتقرر السلطات وتتفرق المسؤوليات ومثل ذلك لجنة الدراسات ولجنة التسعير ولجنة التخطيط. حيث تكفلها المادة 91 من قانون العمل، معدلة بالمادة 10 من الأمر رقم 21-96، و تتم مشاركة العمال في الهيئة المستخدمة كما يأتي :

■ بواسطة مندوبي المستخدمين في مستوى كل مكان عمل متميز يحتوى على عشرين (20) عاملاً على الأقل.

■ بواسطة لجنة مشاركة تضم مندوبي المستخدمين، في مستوى مقر الهيئة المستخدمة طبقاً للمادة 93 أدناه.

كما تكفل المادة 94 من قانون العمل للجنة المشاركة الصلاحيات التالية :

■ تتلقي المعلومات التي يبلغها إليها المستخدم كل ثلاثة أشهر على الأقل والخاصة بما يلي:

- تطوير انتاج المواد والخدمات والمبيعات و انتاجية العمل.

- تطوير عدد المستخدمين وهيكل الشغل .

- تطبيق النظام الداخلي .

■ مراقبة تنفيذ الاحكام المطبقة في ميدان الشغل والوقاية الصحية والامن والاحكام المتعلقة بالضمان الاجتماعي .

■ القيام بكل عمل ملائم لدى المستخدم في حالة عدم احترام الأحكام التشريعية والتنظيمية الخاصة بحفظ الوقاية الصحة والأمن وطب العمل .

■ إبداء الرأي قبل تنفيذ المستخدم القرارات المتعلقة بما يلي :

-المخططات السنوية وحصيات تنفيذها.

-تنظيم العمل : مقاييس العمل، وطرق التحفيز، ومراقبة العمل، وتوقيت العمل.

مشاريع إعادة هيكلة الشغل (تخفيض مدة العمل ، وإعادة توزيع العمال ، وتقليص عددهم).

مخططات التكوين المهني وتحديد المعارف وتحسين المستوى والتمهين .
- نماذج عقود العمل والتكوين والتمهين .
- النظام الداخلي للهيئة المستخدمة.

يجب الإدلاء بالآراء في اجل أقصاه خمسة عشر (15) يوما بعد تقديم المستخدم لعرض الأسباب ، وفي حالة الخلاف حول النظام الداخلي يتم إخطار مفتش العمل وجوبا.

■ تسيير الخدمات الاجتماعية للهيئة المستخدمة ، إذا اسند تسيير الخدمات الاجتماعية للمستخدم بعد موافقته، تحدد اتفاقية تبرم بين لجنة المشاركة والمستخدم شروط وكيفيات ممارستها والرقابة .

■ الاطلاع على الكشوف المالية للهيئة المستخدمة : الحصيلة وحسابات الاستغلال ، وحسابات الأرباح والخسائر.

■ إعلام العمال بانتظام بالمسائل المعالجة ما عدا المسائل التي لها علاقة بأساليب الصنع والعلاقات مع الغير والمسائل التي تكتسي طابع الكتمان والسرية.¹

ب. اللجان غير الرسمية : يتوقف إنشاؤها على رغبة شخص أو مجموعة من

الأشخاص دون أن يكون لها وجود في التنظيم الإداري المقرر للمنظمة، وظهورها مرتبط عادة بحاجة أحد المسؤولين لضرورة الاستعانة بلجنة، تفاديا لقصر العمل وخطورة المسؤوليات وصعوبة المشاكل أو عند ضرورة الاستعانة بمجموعة من الآراء والخبرات والكفاءات، وغالبا ما تتشكل هذه اللجان من موظفي المنظمة ذوي الخبرة والاختصاص وأشخص من الخارج.

كما يمكن تقسيم اللجان من حيث ديمومتها، إلى نوعين:

ت. اللجان الدائمة: وهي التي تقرر إنشاؤها بموجب رغبة المسؤولين أو التنظيم الإداري والأمر بإقامتها وإحداثها ثابتة، ومثل هذه اللجان نجد لجنة التخطيط التي تقرر

¹ Fodhil chebli ,op cit ,pp33-34.

إنشاؤها لوضع الخطط للمنظمة واستمرار هذه اللجان ليس مرهونا باستمرار المنظمة بل هو مرهون باستمرار التنظيم في حد ذاته، وكذلك بالنسبة للأشخاص المكونين لها فليس من الضروري أن يبقى نفس الأشخاص الذين تتكون منهم اللجان.

ث. **اللجان المؤقتة:** وهي التي ينتهي وجودها بمجرد العمل الذي أنشئت بموجبه فمهمتها معينة، وبانتهاء أداؤها ينتهي وجودها دون اللجوء إلى تعديل إداري أو إعلان رسمي، ووجودها قد يستغرق فترة إجماع واحد أو يمتد إلى عدد من الاجتماعات.¹

مع العلم أن اللجنة المؤقتة هي نفسها فريق العمل، وأما اللجنة الدائمة فهي تساعد علي استقطاب وجمع الأفكار والآراء والجهود المتنوعة، مثل فريق العمل، من خلال مشاركة ممثلي الإدارات المعنية في اللجنة، كما أنها توفر الاستقرار والثبات الذي يوفره تنظيم المصفوفة، ومن هذه اللجان؛ اللجنة العليا، واللجنة التنفيذية، ولجنة المديرين، ولجنة الإدارة، ومع أن كل فرد عضو باللجنة يحتفظ بسلطات تنفيذية، إلا أن جميعهم يعملون معا كجماعة واحدة في شؤون التخطيط والمشكلات الإستراتيجية غير التشغيلية².

المطلب الرابع / تفويض السلطة:

هذا المفهوم يضم بعدين هامين في التنظيم، نبدأ بالثاني حتى يتضح لنا المعنى العام، حيث يعرف بعض الكتاب السلطة بأنها "الحق في اتخاذ القرارات بدون موافقة سلطة أعلى، ونيل امتثال وطاعة الأشخاص الآخرين المعنيين". ويعرفها كاتب آخر بأنها: "الحق المشروع أو القانوني في توجيه أداء المرؤوسين، والتأثير عليهم. و يشير "فيول fayol" إلى السلطة بأنها: "الحق في إعطاء وإصدار الأوامر والقوة لفرض الطاعة".³

أما تفويض السلطة فيعرفه "هرسي و بلانشارد" بأنه ترك القائد الشأن فيما يخص العمل والإنتاج، وبناء العلاقات الاجتماعية والإنسانية لمرؤوسيه، ولا يكون

¹ محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص 87/52.

² حسين حريم، تصميم المنظمة، مرجع سابق، ص: 298.

³ نفس المرجع السابق، ص150

القائد في عملية صناعة واتخاذ القرار إلا طرفا استشاريا (إذا تطلب الأمر ذلك) ، وإلا فالحرية مطلقة للشخص المفوض إليه.¹

يعتمد تفويض السلطة بصفة أساسية على مهارة القائد في ادارة العنصر البشري ، الامر الذي يتيح الاستفادة من كافة المهارات والخبرات وتحسين مستويات واليات سبل الاداء لانجاز المهام والمسؤوليات وتحقيق الاهداف ، وترتبط القدرة على التفويض بمدى توافر مناخ الثقة المتبادل بين القائد ومرؤوسيه ، وهذا المناخ من الثقة يشجع جوا من الطمأنينة ، حيث يوفر الاليات اللازمة لاستخدام وسائل المتابعة والتحكم في المهام المفوضة وبالتالي ضمان حسن اداء تلك المهام ، من خلال خطوط اتصال مفتوحة دائما لتحقيق الرؤية الشاملة² . لكن ينبغي التنبيه إلى أن المدير الذي يفوض العمل والمسؤولية والسلطة لمرؤوسيه يبقي مساءلا من قبل رئيسه عن نتائج هذه الأعمال والمسؤوليات والسلطات التي قام بتفويضها لمرؤوسيه، فالتفويض لا يعفيه من المساءلة والالتزام بانجاز العمل بشكل مناسب³.

ومن أهم المزايا التي تترتب على تفويض القائد بعض اختصاصاته وسلطاته والتي كشفت عنها التطبيقات العملية نذكر :

- ✚ تفويض السلطة يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه ، مما يتيح له الوقت والجهد للتعرف للمهام القيادية بدلا من تبديدها في الأمور الشكلية والبسيطة .
- ✚ تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين ، ذلك لان إعطاء القائد لمن فوضهم السلطة حرية التصرف فيما فوضهم به في حدود مسؤولياته ، وهذا يولد الثقة بين القائد ومرؤوسيه ، كما يولد الإحساس بالمسؤولية
- ✚ يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين ، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة⁴.
- ✚ ينمي لدى المرؤوسين مزيدا من الانتماء والحماس نتيجة ممارستهم الاستقلالية.

¹ دليو وآخرون ، مرجع سابق، ص : 104 .
² هالة منصور ، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات ، المكتبة الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص ص 94/92 .

³ حسين حريم،تصميم المنظمة ، مرجع سابق، ص150 .
⁴ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص240

- ✚ سرعة اتخاذ القرارات بتقليص الحالات التي يرجع فيها المرؤوسون لرئيسهم .
- ✚ تشجيع المناخ التنافسي في المنظمة من خلال تحفيز المديرين للإسهام بشكل أكبر.¹

لكن كتابا آخرين يرون في التفويض مشكلة يجب أن يحذرها المدراء من أهمهم " فليب سلزنيك P.Selznik إذ يعترف أن البيروقراطية تواجه حاجة ملحة إلى تفويض السلطة للأنساق الفرعية داخل التنظيم نظرا لتباعد مهام الإدارة وتعدد مسؤولياتها، غير أنه يوجه تحذيرا للمدراء من التفويض لأنه يؤدي إلى تمييع الأهداف العامة للتنظيم بسبب توجه الوحدات الفرعية شيئا فشيئا إلى تحقيق أهدافها المحلية.²

وقد كشفت معظم الدراسات التي تمت في مجال التنظيم عن أن هناك متطلبات لضمان نجاح التفويض ، وتحقيق الأهداف المرجوة منه ، وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

- ✚ أن تكون المهام المراد تفويضها محددة وواضحة .
- ✚ أن تكون السلطات المفوضة كافية لتحقيق هذه المهام .
- ✚ أن يكون التفويض كتابيا .
- ✚ معرفة القائد بما يجوز تفويض ه ، وبما لايجوز كالمسائل الاستراتيجية والمالية (التصرف في ميزانية المنظمة ، والمسائل الخاصة ، بالاوضاع القانونية في التنظيم، داخله وخارجه)..... ومن المسائل التي يمكن التفويض فيها : اعتماد الإجراءات الداخلية والقرارات اليومية للعمل وغيرها من المهام البسيطة .
- ✚ شجاعة القائد وثقته بنفسه وفي مرؤوسيه ، لان عدم ثقته بنفسه تجله يعتقد ان التفويض يقلل من هيئته، وعدم ثقته في مرؤوسيه تجله يرى التفويض انقاسا من فعالية القرارات .
- ✚ حسن اختيار القائد للمرؤوسين الذين يفوضهم وهذا يتطلب معرفة كافية بكفاءات المرؤوسين .

¹ حسين حريم،تصميم المنظمة ، مرجع سابق، ص151
² طلعت ابراهيم، مرجع سابق، ص : 159.

✚ رغبة وقبول المفوض اليه لهذا التفويض لان الكفاءة والقدرة لا تكفيان وحدهما لضمان الفعالية .

✚ وجود نظام للحوافز وللحوافز المادية والمعنوية يدفع المرؤوسين الى تقبيل التفويض .

✚ فاعلية وسائل الاتصال بين القائد ومرؤوسيه ، وشروط الفاعلية ان يكون الاتصال

مفتوحا مع التركيز على المباشرة ، دون حواجز ، لان الاتصال يعرف الرئيس

بمرؤوسيه، ويدعم الثقة بينهم ويزيد من تدفق المعلومات الخاصة بالمهام والخطط¹.

¹أنواف كنعان ، مرجع سابق، ، ص ص : 231 / 241.

خلاصة الفصل الثاني :

القيادة الديمقراطية أساسها تشجيع حرية التعبير والإسهام والإبداع ، وهي واحدة من حيث سلوكها وتعاملها مع التابعين وان كانت مظاهرها مختلفة وذلك لان اختلافها يكمن في الدرجة وليس في النوع ¹ . حيث أن مبادئ السلوك الديمقراطي واحدة ، أما الاختلاف فيكمن في درجة الديمقراطية من حيث شدتها أو ضعفها ، والتي تظهر من خلال الأساليب الإدارية المتبعة من قبل القادة في التعبير عن مدى ديمقراطيتهم ، والتي تتدرج من مجرد التشاور في صناعة القرار إلى منح الحرية التامة للعاملين في صنع القرار أو ما يسمى بالتفويض . وعليه يمكننا القول أن القائد التشاركي يتموقع في أعلى درجات سلم القيادة الديمقراطية لأنه يعبر عن ديمقراطية إدارته من خلال تبني نماذج مرنة من الهياكل التنظيمية كالنماذج العضوية المختلفة و اعتماد نظم تحفيز فعالة .

الهيكل التنظيمي يمكنه أن يحقق التشارك المفضي إلى الإبداع من خلال التحرر من القواعد و اعتماد المشاركة و الاتصال وجها لوجه و بث فرق العمل واخذ الأفكار من البيئة الخارجية والتقليل من الهرمية بتفعيل اللامركزية و التفويض ² . وأما نظم التحفيز فان " حريم" يحاول تجميع آراء منظري الدافعية ويقرر انه إذا ما أراد المدراء دفع العاملين نحو التشارك فيجب عليهم أن يسهموا في تنشيط عملية الدافعية وذلك من خلال تفهم حاجات العاملين وإدراك الفوارق الفردية بين العاملين ومراعاة عملية الموازنة التي يقيمها العاملون بين جهودهم وعوائدهم وتوقعاتهم وإعطاء مزيد من الاهتمام لنوعية البيئة الكلية للعمل وتقييم جهود العاملين بكل عدالة وأهم هذه الحوافز جميعا أن يمرر للعاملين رسائل مؤداها أن التعاون (التشارك) حافز وهدف يستحق الجهد ³ . وهذا مايراه " Perry " إذ يعتبر التشارك حافزا معنويا مهما و يقدم سبع طرق لتحفيز العاملين تدور كلها حول التشارك ، هي التشارك في الأهداف وتقديم تغذية راجعة

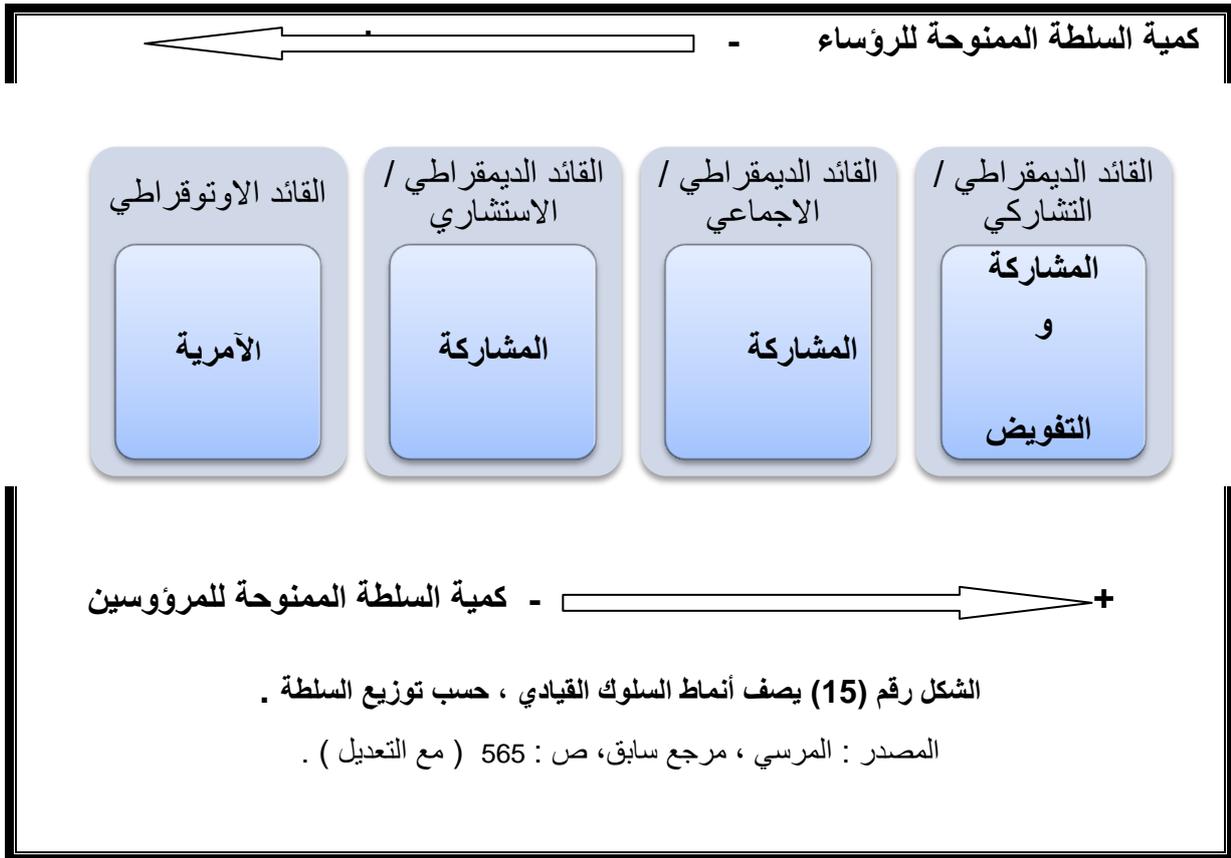
¹ أرفعت الفاعوري ، ادارة الابداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2005 م ، ص : 178 .

² Ahmed pervaiz ,culture and climate for innovation , European journal of innovation Management ,vol.1,N:1,pp:31/43.

³ حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص : 130 / 131 .

على أساس فردي وتقديم الإرشاد المهني والتشارك في المعلومة من خلال توعية كل مستخدم بما يعمله الآخرون وإشراك المستخدمين في حفز زملائهم و في عملية التخطيط ، وأخيرا دعم التشارك بين العاملين في المهام¹.

وأخيرا نجد أن اغلب المتحدثين في السلوك الديمقراطي للقادة الإداريين لا يخرجون عن أنماط تتسم باعتماد أساليب المشاركة و/ أو التفويض ، كما يبينها بعض الكتاب كـ " تاننوم" بوضع معلمين خطيين يتدرج احدهما حسب كمية السلطة الممنوحة للمرؤوسين ويتدرج الآخر حسب السلطة الممنوحة للرؤساء تضم بينها أساليب للقيادة الإدارية تتراوح بين القيادة الاتوقراطية والقيادة الديمقراطية² . ويمكننا أن نوجزها في الشكل التالي :



¹ Phillip Perry, M , seven sure – Fire ways to motivate workers, land scape, Managementm Vol, 33, ISSVE8, 1995, p:23.

² Gilbert.j. B.Probst et al , organisation et management (gerer le changement organisationnel),Paris ;editions 'organisation , 1995,p235

الفصل الثالث

الانتقاء

التنظيمي

تمهيد الفصل الثالث :

الانتماء حاجة يرغب الفرد عادة في إشباعها من خلال انضمامه إلى جماعة توافق أهدافها أهدافه ويتبنى قيمها ومعاييرها. كما تعتبر الجماعة المصدر الأساسي لتنمية مهارات معينة فمهارات القيادة لا يمكن تنميتها إلا داخل جماعة تمنح الفرصة لفرد ما ليمارس نفوذه وتأثيره، وتتيح الفرصة للأفراد أن يتقبلوا هذا النفوذ ، وهناك مهارات أخرى ، هي أن يتعلم الفرد التبعية والطاعة لمعايير الجماعة ، والتعاون في العمل والتنسيق في اتخاذ القرارات الجماعية¹. ويوصف الانتماء بالتنظيمي إذا نسب إلى المنظمة وذلك باعتبارها جماعة كما يشير إليه " محمد علي محمد " فالمنظمة في مؤلفه الموسوم بعلم اجتماع التنظيم عبارة عن جماعة على درجة من التنظيم والانتظام².

وقد حاز الانتماء اهتمام الكثير من المنظرين خاصة السلوكيين منهم ، أمثال "ماسلو" و "ماك كلياند" كما تناوله باحثون آخرون في دراسات ميدانية شملت دولا وثقافات مختلفة كانت أكثرها إثارة تلك المتعلقة بالشركات اليابانية التي يرى كثير من العلماء انه سر فعاليتها . لأجل ذلك حاولنا أن نتعرف على ماهية هذا المفهوم ونتبين تداخلاته مع مفاهيم أخرى مهمة كالولاء والاعتراب و..... ناظرين إلى المنظمة كجماعة تمثل مجالا يمارس فيه الفرد انتماءه.

¹ احمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ط7، ص 455 / 458
² محمد علي محمد ، مرجع سابق ، ص 549 .

المبحث الاول / ماهية الانتماء التنظيمي:

الشعور بالانتماء يعتبر من الحاجات الهامة، بل والضرورية للإنسان، فهو يساعده على التوافق النفسي، والصحة النفسية، كذلك يعتبر الشعور بالانتماء من الحاجات الهامة والضرورية للمجتمع، ويعتبر تعميق الانتماء مصدرًا هامًا لراحة الفرد، وأمنه، وسعادته، ونجاحه. وبدون ذلك فإن الفرد يشعر بالتوتر، والضيق، وضعف العزيمة، وضعف الدافع للعمل البناء، وضعف البذل، والتضحية¹.

المطلب الاول / مفهوم الانتماء:

الانتماء لغة :

أصل كلمة الانتماء في اللغة العربية هو الفعل " نَمَى " ويقال نميته إلى أبيه أي نسبته إليه، وانتمى فلان إلى فلان إذا ارتفع إليه نسبه ويقال أيضا نميت الشيء على الشيء إذا رفعته عليه.²

الانتماء اصطلاحا:

يعرف الانتماء في المعجم (البدوي) انه : " يرغب الفرد عادة في الانتماء إلى جماعة قوية ويتقمص شخصيتها ويجد نفسه فيها كالأسرة أو النادي أو الشركة أو المصنع ذي المركز الممتاز " ³ نلاحظ من هذا التعريف أن الانتماء حصيلة منفعة مكتسبة في مقابله.

وهناك جملة من التعريفات أوردها علماء التنظيم من اجل توضيح ماهية الانتماء وتقريبه من الباحثين الميدانيين حتى يتسنى لهم تقصي واقع هذا المتغير عبر القياس في أوساط العاملين،ويمكننا ان نورد بعضها في حدود ما يخدم بحثنا وما يناسب تصورنا لهذا المفهوم:

1- إبراهيم شفيق مطاوع، دراسات تربوية في بناء الديمقراطية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1980، ص 101 .
2- بن منظور، لسان العرب، ط1، ج 14، دار صادر، بيروت، 2000، ص 840
3- احمد زكي البدوي، مرجع سابق، ص : 39.

✚ "كانتر" ترى أن الانتماء هو الالتزام الوجداني و العاطفي الذي يبديه الفرد تجاه المجموعة وتعرفه أيضا بأنه الربح المترافق مع استمرار المشاركة والتكاليف المترافقة مع المغادرة (Kanter, 1968).

✚ "هال" يعتبر الانتماء عملية تحدث تطابقا بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد وذلك بشكل متزايد (Hall et al., 1970).

✚ "موداي" يعتبره القوة النسبية لتطابق الفرد وانهماكه في منظمة معينة (Mowday et al., 1982).

✚ "آليتو" يعتبره ظاهرة هيكلية تحدث نتيجة للصفات التنظيمية الفردية المتعلقة بالاستثمارات على مدار الوقت (Hrebiniak & Alutto, 1972).

✚ "مارش" يرى ان العامل المنتمي يشعر بأن عليه التزاما أخلاقيا للبقاء في المنظمة، بغض النظر عن حالة الرضا التي توفرها له الشركة على مدار السنوات (Marsh & Mannari, 1977).

يتضح من التعاريف السابقة بأنه ليس هناك إجماع حقيقي بين الباحثين فيما يتعلق بتعريف الانتماء¹. حيث نجد أن "Mowday et al" يصفه بالقوة وكأنه يستحضر معنى الدافع الذي يدفع الفرد إلى الانهماك في المنظمة وكذلك يراه "ماسلو" في هرم الحاجات ، وفي نفس السياق تحدث "هال" لكنه يحدد مجال التطابق (الأهداف) ويضيف معلما جديدا يتحرك وفقه الانتماء كمتغير ألا وهو الزمن .

نلاحظ أن هذه التعريفات تعبر عن كنه الانتماء وجوهره ، أما التعريفات المتبقية فتضع توصيفا للآثار السلوكية المترتبة عن الانتماء وتعرفه من خلالها ، حيث أن كل من "كانتر" و"مارش" يتفقان على أن الانتماء يمكنه أن يحدث التزاما نحو المنظمة لكنهما يختلفان في كونه مشروطا أم غير مشروط ف"كانتر" يرى أن دوام الانتماء مقرون بالربح وفي حال انتفاء الربح ينتفي الانتماء ، ويعضد هذا الرأي تعريف

¹ عبد المحسن عبد السلام نعساني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، اطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2001، ص78.

"آليتو" الذي يعزو الانتماء إلى صفة يبرمها الفرد مع المنظمة يستفيد من جرائها ما اسماء بالاستثمار الذي لا بد أن يكون مربحا ويضيف أن الانتماء يشتد مع الوقت، ل هذا يعرف بعض الكتاب الانتماء التنظيمي على انه علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم الرسمي مقابل ما يقدمه الأخير لهؤلاء من مكاسب وحوافز ورواتب سنوية¹. أما " مارش" فيؤكد ان الانتماء هو عملية غير مشروطة يقدم عليها العامل وان كانت الظروف في المنظمة غير مرضية. (محاولة للتوفيق بين هذه الآراء يمكننا أن نعرض لهذه المفاهيم الواردة في التعريفات بشيء من التفصيل في مطلب المقارنة بين الولاء والانتماء -انظر لاحقا -) .

هناك تعريف أورده بعض الكتاب يجمع الآراء السابقة حيث يقول أن كل فرد يمثل جزءاً من الجماعة، و يرتبط بها في الوقت نفسه هو الفرد المنتمي، ويرى أن الانتماء يتميز بأنه شعور يوجد لدى كافة الأفراد و حاجة إنسانية طبيعية و متنوع وله أشكال عديدة و يؤدي إلى تمثل معايير الجماعة وسلوكها².

أما منظري "الحاجات" مثل " ماسلو" فيرى أن الحاجة للانتماء تضم تلك الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي ، وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو للجماعة أو للوطن ، والحاجة للصدقة والحب . وبالتطبيق على التنظيم فان هذا النوع من الحاجات يمكن تفسيره بحاجة العاملين إلى الانتماء إلى الجماعات الرسمية ، وغير الرسمية ، والانتماء للمنظمة والصدقة ، وما شابه ذلك . ويضيف ماكلياند والدرفير أن حاجات الانتماء قد تشمل بعضا من حاجات التقدير أيضا³.

و عليه يمكن أن نجمع بين كل ما سبق و نحاول أن نقيم مفهوما للانتماء التنظيمي نصف من خلاله علاقة تبادلية ولكنها إيجابية بين الفرد والمنظمة، حيث تنعكس هذه العلاقة فيما يلي:

1- اعتماد محمد علام، "الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية" : دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري ، مجلة حولية كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، جامعة قطر. 1993 ، العدد 16. ص52.

2- إلهامي عبد العزيز إمام محجوب ، الانتماء للأسرة وعلاقته بأساليب التنشئة الاجتماعية، القاهرة، جامعة عين شمس، 1987، ص30.
3 المرسي وادريس ، ، مرجع سابق ، ص : 349 .

1 -التطابق بين أهداف الفرد، وأهداف المنظمة.

2 -قبوله لأهداف، وقيم المنظمة.

3 -رغبته في بذل جهد إضافي لصالح المنظمة.

4 -حرصه على الاستمرار في عضوية المنظمة.

5 -استغراقه في مهام، ومشاكل المنظمة.

6 -استعداده للتضحية من أجل المنظمة.

ويمكن تعديد مظاهر الانتماء والتوسع في صفاته على النحو التالي:

✚ أن الأفراد في المجتمع لديهم عدة انتماءات في الوقت ذاته، تجاه: الأمة، والدين، والأقارب، والمدرسة، والمهنة، أو العمل... إلخ.

✚ أن بعض الانتماءات مؤقتة أي قصيرة المدى، بينما البعض الآخر طويل المدى.

✚ أن تغيير الانتماء، أو انتهاءه لا يستلزم بالضرورة التحول لعدم الانتماء، بل من الجائز ألا يكون هذا الانتماء متوافقاً.

✚ أن الانتماء يمثل حالة عقلية، وصورة للفعل، وبالتالي يؤثر على الإحساس الداخلي للإنسان، أو السلوك الخارجي الاجتماعي للإنسان.

✚ أن الانتماءات تتنوع في درجتها من القبول إلى الالتزام، إلى الإذعان.

✚ أن تعدد الانتماءات يمكن أن يدعم الوحدة، أو الانفصال داخل المجتمع الواحد.

✚ أن الانتماءات تختلف في درجة الإحساس بها، والرضا عنها.

✚ أن بعض الانتماءات تتحكم فيها عوامل الثقافة، والتدريب، والضمائر الشخصية.

✚ أن بعض الانتماءات يمكن اختيارها بحرية، والبعض الآخر يأتي من التنشئة، والتربية¹.

1- يوسف بن ميخائيل أسعد، الانتماء وتكامل الشخصية، القاهرة، مكتبة غريب، 1992، ص ص 246 - 247.

التعريف الإجرائي للانتماء :

الانتماء التنظيمي هو حاجة دافعة - كما يقول "ماسلو" - ويكون نسبة الى الجماعات الرسمية ، وغير الرسمية ، والمنظمة والصدافة ، وما شابه ذلك وقد يشمل بعض حاجات التقدير . ويقصد بالانتماء التنظيمي في هذه الدراسة ارتباط العمال والإطارات المثبتين والمتعاقدين بمديرية الضمان الاجتماعي لولاية الجلفة بما فيها من أهداف، وقيم تنظيمية، وبذل أكبر جهد ممكن لتحقيق هذه الأهداف مع الرغبة القوية في الاستمرار في العمل على مستوى المديرية.

المطلب الثاني / أنماط الانتماء:

تعددت صور تنميط الانتماء إذ أن لكل كاتب طريقته ورؤيته وذلك راجع إلى تعدد الرؤى حول ماهية الانتماء و دوافعه وتحديد أبعاده ، فوجد "اتزيوني" " Etzioni" مثلا يصنفه على أساس إرادة العاملين في التحاقهم بالمنظمة وكذا طبيعة السلطة التي تفرضها المنظمة... أما " Kanter " فتصنف أنماط الانتماء على أساس طبيعة السلوك الذي يترتب عن الانتماء والذي تفرضه المنظمة . ونقف عند هذين الوجهين لتنميط الانتماء لان الأول أحرز قصب السبق في الباب ويعتبر أساسا لتصنيف المنظمات (تصنيف على أساس الانتماء) ، أما الثاني فلأنه يعتبر مرجعا لكثير من الباحثين في تحليل مفهوم الانتماء وهو ما اعتمدناه في بحثنا الميداني ، ونضيف إليهما تنميطة آخر يخدمنا في المقارنة بين مفهومي الانتماء والولاء (انظر لاحقا) .

■ أنماط الانتماء عند Etzioni (1961):

قام Etzioni باقتراح تصنيف للمنظمات اعتمد فيه على انماط امتثال الافراد لقوانين ولوائح المنظمة ويرى ان لكل عامل دوافعه للامتثال حيث ان بداية هذا الامتثال هي قرار الفرد بان ينتمي للمنظمة وينمط Etzioni هذا الانتماء حسب السلطة التي تمتلكها المنظمة على الأفراد عبر ما توفره من جو تنظيمي و يمكن للانتماء أن يندرج تحت احد الأنماط التالية:

- الانتماء الاختياري: وهو يمثل النمط السائد في المنظمات التي تترك خيار الانتماء او عدمه للفرد لانه اذا انتمى اليها فهذا يعني انه مقتنع باهدافها ابتداءا ليصبح امثاله للسلطة فيها طوعيا تماما ، ومثلها الجمعيات الخيرية .
 - الانتماء الإجباري (القصري): وهو يلحق بالمنظمات التي لا يخير فيها الفرد على الانتماء بل هو مجبر لأنه مسلوب الإرادة تحت ظروف قاهرة وذلك مثل نزلاء السجون
 - الانتماء النفعي: وهو يصف طبيعة الانتماء في المنظمات التي تقدم العوائد النفعية للمنتمين اليها مقابل امثالهم للوائحها وهي تمثل علاقة تبادلية بين الافراد والنظمة . وتتجلى هذه العوائد في العلاوات والمكافآت ... ونشير الى ان Etzioni يصنف منظمات الاعمال و الادارات العامة و ماشابهها ضمن هذا الصنف ويرى ان هذا النمط يقع ضمن مجال طرفاه النمطين السابقين حيث ان كل منظمة تميل الى احد الطرفين حسب المسالك الادارية التي تتبناها قياداتها.¹
- أنماط الانتماء عند Kanter (1968):**

- أكدت "كانتر" على أن الأنماط المختلفة من الانتماء تنتج من متطلبات سلوكية مختلفة تفرض على الأعضاء من قبل المنظمة ، وفي ضوء ذلك اقترحت ثلاثة أنماط مختلفة من الانتماء: الانتماء المستمر ، انتماء التماسك ، وانتماء التحكم .
- الانتماء المستمر: تم تعريفه بأنه تفاني العضو من أجل البقاء داخل المنظمة ، وقد اعتقد بأن سببه تلك التضحيات والاستثمارات الشخصية التي يقدمها الفرد للمنظمة بحيث يصبح من المكلف أو من الصعب عليه ترك العمل في تلك المنظمة. بمعنى آخر ، عندما يكون الفرد قد قدم تضحيات للارتباط أو البقاء داخل منظمة معينة (مثل ذلك الالتحاق ببرنامج مهني خاص يتطلب التدريب على مهنة محددة وفقا لشروط عقد معين) فهو أكثر احتمالا لأن يشعر بحاجة قوية للبقاء داخل تلك المنظمة.

¹طلعت اراهيم ،، مرجع سابق، ص28.

- انتماء التماسك: تم تعريفه بأنه ارتباط بالعلاقات الاجتماعية في أي منظمة ، هذا الارتباط قد يتضمن التنازل عن الروابط الاجتماعية السابقة والانشغال بالأنشطة التي تحسن تماسك المجموعة. فالمنظمات عادة ما تقوم بالعديد من تلك الأنشطة لبناء ارتباط نفسي للعضو تجاه منظمته ، (مثال ذلك ، التوجيهات التي تعطى للعامل في اليوم الأول من العمل ، استخدام الملابس الموحدة أو الشارات التي تحمل دلالة الانتساب لحرفة أو ناد أو مدرسة معينة) ، جميع هذه الجهود تهدف إلى بناء تماسك متزايد بين أعضاء المجموعة وبالتالي زيادة انتماء التماسك.
- انتماء التحكم: تم تعريفه بأنه ارتباط العضو بمعايير المنظمة التي تعمل على تشكيل السلوك في الاتجاه المطلوب ، هذا الشكل من الانتماء يكون موجودا عندما يعتقد العضو بأن قيم وقواعد المنظمة تمثل دليلا مهما نحو السلوك المناسب ويتأثر بمثل هذه القواعد والقيم في أفعاله اليومية. مثل هذا الانتماء يحدث عندما ينكر الأفراد المعايير السابقة التي كانوا عليها قبل دخولهم المنظمة ويعيدون صياغة مدركاتهم في ضوء قيم ومعايير المنظمة¹.

📌 أنماط الانتماء حسب درجات الإدراك والاعتزاز :

- هناك من الباحثين من يصنف أنماط الانتماء حسب درجات ادراك الفرد للانتماء ومدى اعتزازه بهذا الانتماء ، حيث تظهر ثلاث أنماط / مستويات :
- إنسان ينتمي لكنه لا يدرك هذا الانتماء .
 - إنسان ينتمي و يدرك انه ينتمي لكنه لا يسعد بهذا الانتماء و لايعتز به .
 - إنسان ينتمي و يدرك انه ينتمي لكنه يسعد بهذا الانتماء و يعتز به .²

¹ عبد المحسن عبد السلام نعساني، مرجع سابق، ص 81

² علي المرسي ، اساليب التنشئة الاجتماعية وعلاقتها بالولاء لدى المراهقين من الجنسين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، القاهرة ، جامعة عين شمس 1996 ، ص 34.

المطلب الثالث / أهمية الانتماء :

الانتماء مثله مثل كل الحاجات التي سعى العلماء لقياسها و محاولة التنبؤ بها من اجل التحكم في سلوك الافراد او على الاقل توقعه ، وهذا لما لها من اثر على الروح المعنوية للعاملين ، وعلى الجماعة ككل :

➤ **أهمية الانتماء بالنسبة للفرد :** تظهر أهمية الانتماء من خلال الأهداف التي يسعى

الأفراد إلى تحقيقها من خلال الانتماء إلى جماعة ما ، ومن ابرز تلك الأهداف :

- تحقيق مركز اجتماعي مرموق .
- تأكيد الفرد لذاته .
- -كسب الثقة بالنفس .
- -الحصول على القبول من جماعة الانتماء.
- الحصول على التقدير .¹

➤ **أهمية الانتماء بالنسبة للجماعة :** يحقق انتماء الأفراد للجماعة كثيرا من المكاسب

من أبرزها :

- التضامن والتماسك الاجتماعي .
- المشاركة الفاعلة من قبل الافراد في بناء الجماعة وتطورها .
- الحفاظ على امن المجتمع واستقراره.
- الحفاظ على قيم ومعايير الجماعة .²

➤ **أهمية دراسة الانتماء التنظيمي:** يعد الانتماء التنظيمي أحد مظاهر الترابط بين

الفرد والمنظمة والذي حظي باهتمام كبير بين كل من المديرين والعلماء السلوكيين. وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الأسباب التي أعطت الانتماء التنظيمي هذه الأهمية :

- أن النظرية التي يقوم على أساسها الانتماء التنظيمي تقترح أن انتماء الفرد لأي منظمة يجب أن يكون عامل تنبؤ موثوق بسلوكيات معينة ، خصوصا ترك

¹ سعيد السيد، الانتماء للوطن وعلاقته بالترابط الاسري ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة عين شمس ،القاهرة ، 1996،ص22.
² حسن عبد الله الفراج ، دور التعليم العام في تعزيز الانتماء الوطني ، دراسة تطبيقية على مدارس التعليم العام في مدينة الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، 2008،ص 21.

العمل ، ذلك أن الأفراد المنتمين هم أكثر احتمالا بأن يبقوا في المنظمة ويعملوا على تحقيق الأهداف التنظيمية.

○ أن مفهوم الانتماء التنظيمي استقطب اهتمامات كل من المديرين والعلماء السلوكيين كونه من السلوكيات المرغوبة التي تسعى المنظمات إلى تعزيزها لدى أعضائها.

○ أن التوسع في فهم الانتماء التنظيمي ربما يساعد في فهم طبيعة العمليات النفسية التي يختارها الأفراد كي يتكيفوا مع بيئتهم الداخلية والخارجية.¹

✚ أهمية الانتماء لدى الموظف الجزائري : إن عاملي الأمن و الانتماء سجلا اكبر

قيمة للمؤشر في دراسة ميدانية قام بها بعض الباحثين في مؤسسات جزائرية كما يوضحه الجدول اللاحق² . ما يفسر كون الانتماء يؤدي دورا كبيرا في تحفيز العمال الجزائريين هو أنه يعكس حاجة العمال إلى إقامة علاقات طيبة مع الإدارة حيث يعملون ، هذا مع كون أنهم يعملون في نفس المكان يجعلهم يقتسمون نفس الأهداف التي تبرز في شكل حاجات ذات أولوية³ .

عوامل التحفيز في العمل			المؤشر (0 - 10)*
صنف العمل			
التنفيذ	التحكم	الإدارة	
9.40	9.39	9.04	الأمن
9.31	9.39	9.36	الانتماء
9.14	9.25	9.43	الحدائق
9.11	8.82	8.18	التقدير و الاعتبار
8.85	8.73	8.25	الحاجيات الفيزيولوجية

¹ عبد المحسن عبد السلام نعلاني، مرجع سابق، ص84 .

² Mercure Daniel et Al, culture et gestion en Algérie, paris, harmattan, 1997. .p:69

³ سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص139

السن			
45 سنة و أكثر	35 - 44 سنة	34 سنة و أقل	
9.45	9.27	9.37	الأمن
9.39	9.37	9.28	الانتماء
9.31	9.28	9.10	الحدائق
9.22	8.73	8.91	التقدير و الاعتبار
8.84	8.70	8.75	الحاجيات الفيزيولوجية
الجنس			
ذكر	أنثى		
9.38	9.13		الأمن
9.37	9.02		الانتماء
9.21	9.08		الحدائق
8.95	8.81		التقدير و الاعتبار
8.77	8.62		الحاجيات الفيزيولوجية
الثقافات الفرعية (subcultures)			
القبائل	السهوب-الجنوب-الميزاب	الهضاب العليا-الأوراس-تلمسان	المناطق الساحلية
9.29	9.32	9.42	9.33
9.16	9.39	9.40	9.36
9.13	9.00	9.35	9.11
8.81	8.77	9.03	8.95
8.49	8.79	8.88	8.72
مستوى التمدرس			
جامعي	بدون شهادة	ابتدائي	بدون شهادة
9.01	9.45	9.42	9.45
9.17	9.30	9.34	9.30
9.33	9.29	9.17	9.29
7.96	9.44	9.22	9.44
8.15	8.93	8.82	8.93

Source: DANIEL Mercure, culture et gestion en Algerie,.

10 = أكثر أهمية، 0 = أقل أهمية

الجدول رقم (04) يوضح أهمية الانتماء التنظيمي لدى الموظف الجزائري

لكن و رغم كل ما قيل عن أهمية الانتماء التنظيمي بالنسبة للمنظمة إلا انه لا يخلو من مثالب تعود بالسلب على المنظمة، يوجزها الجدول التالي:¹

الآثار الممكنة		مستوى التحليل
السلبية	الإيجابية	
<ul style="list-style-type: none"> • انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي. • انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي. • زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية. 	<ul style="list-style-type: none"> • الشعور بالانتماء والارتباط . • الامان. • الاهداف والانتماء. • المكافآت التنظيمية. • الجاذبية للعاملين المحتملين . 	الفرد
<ul style="list-style-type: none"> • التفكير الجماعي. • انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف. • الصراع بين الجماعات. 	<ul style="list-style-type: none"> • ثبات العضوية. • فعالية الجماعة. • تماسك الجماعة. 	جماعة العمل
<ul style="list-style-type: none"> • انخفاض الفاعلية من خلال: انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف. 	<ul style="list-style-type: none"> • زيادة الفاعلية من خلال: زيادة جهد الفرد ، تخفيض الغياب والتأخر وترك العمل،زيادة جاذبية المنظمة. 	المنظمة

الجدول رقم (05) يلخص مزايا وسلبيات الانتماء التنظيمي

المصدر : محمد الصيرفي ، السلوك التنظيمي ، مؤسسة حورس ، الاسكندرية ، ط 1 ، ج ، 2005، ص 232 .

¹محمد الصيرفي ، السلوك التنظيمي ، مؤسسة حورس ، الاسكندرية ، ط 1 ، ج ، 2005، ص 232 .

المبحث الثاني/علاقة الانتماء ببعض المفاهيم :

نظرا لاهمية مفهوم الانتماء فقد سعى الباحثون لبلوغ الدقة في تعريفه ، من اجل ذلك حاولوا اقامة مقارنات بينه وبين مفاهيم بعضها قريب وبعضها الاخر مناقض تماما،وسنحاول في هذا المقام ايراد بعض ماجادت به قرائح الباحثين .

المطلب الأول /علاقة الانتماء بالولاء :

الولاء شعور بالارتباط بشيء ما خارج ذات الفرد مثل جماعة، تنظيم، هدف، فكرة، قضية، نظام، مثل اعلى، يحمل ذلك الشعور معه استعدادا للمساندة والقناعة تجعل الفرد يسلك باصرار وحزم نحو المصلحة والمنفعة الخاصة بموضوع ولائه، فالولاء يستوجب من الفرد ان يقوم بالتضحية العاطفية والمعنوية والمادية من اجل موضوع ولاء¹ وبالنظر في تصنيف الانتماء الي :

✚ انسان ينتمي ولكنه لا يدرك هذا الانتماء.

✚ انسان ينتمي و يدرك هذا الانتماء لكنه لا يسعد ولا يعتز به.

✚ انسان ينتمي ويدرك هذا الانتماء ويعتز به .

يتضح أن المرحلة الثالثة من مراحل الانتماء تتضمن مفهوم الولاء² وهذا يعود بنا إلى المقارنة بين التعريفات المذكورة في المطلب الأول من الفصل حيث يمكننا أن نقارن بين تعريفات الانتماء وتعريفات الولاء؛ لنقول أن الولاء هو أعلى مستويات الانتماء من حيث تدرج الإدراك والاعتزاز بالمنظمة، ولعل هذا ما يفض الخلاف بين تعريف "كانتر" للانتماء وتعريف "مارش" الذين اختلفا في كون الانتماء مشروط أم غير مشروط .

وبالمقارنة نجد أن "كانتر" عندما ربط الانتماء بالعوائد كان يصف المستوى الثاني حيث يدرك الفرد انتماءه للمنظمة لكنه لا يعتز بها. اما "مارش" فيصف المستوى الثالث من الانتماء حيث الفرد يدرك انتماءه للمنظمة ويعتز به . وبالجمع بين أول

¹ عليا رافع ، الانتماء والتنمية في الريف المصري ، الجزء الاول، دار صادق، الاسكندرية، 1993، ص 19
²علي المرسي، مرجع سابق ، ص 34

التعليق وآخره يمكن القول أن " مارش " كان يصف الولاء بالتحديد ، الذي يعتبر انتماء غير مشروط لأنه انتماء مكلل بالاعتزاز ومدعم بالإدراك .

الولاء والانتماء قد يمتزجان معا حتى انه يصعب الفصل بينهما، إلا أن من الباحثين من يشير إلي عدد من الفروق وذلك على النحو التالي :

في حين يركز الانتماء على عضوية الفرد لجماعة ما والاندماج فيها والتوحد معها، يتجاوزها الولاء ليشمل فكرة ما أو قضية ما، فيمكن أن يكون الولاء لجماعة لا ينتمي إليها الفرد.

بينما يركز الانتماء على جماعة يكون الفرد متقبلا لها، ومقبولا منها، يركز الولاء على الصلات، والعواطف، والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة، أو الفكرة، أو القضية.

في حين يركز الانتماء على العضوية، يركز الولاء على المشاعر، والعواطف تجاه الجماعة باعتباره رابطة وجدانية، واستعداد إرادي يتخذ العديد من الصور منها : الطاعة، الالتزام، الإخلاص، الواجب، الصداقة، ولهذا فهو يقوي الانتماء وينميها. الانتماء يحتوي جزءاً من موضوعه الوجود المادي، أما الولاء فيحتوي موضوعه كله معنا وجدانياً، وسلوكياً، سواء أكان الاحتواء نظرياً أم عملياً¹.

المطلب الثاني / علاقة الانتماء بالاغتراب :

استحوذ الاغتراب على مساحة كبيرة في أدبيات التنظيم بل في كثير من مجالات الفكر الإنساني، وقد تعددت تعريفاته التي منها انه " المعنى المضاد للانتماء ، بل هو الجانب المظلم الذي يقود إلى إشكالات خطيرة وتفاعلات ضارة وهدامة قد تقود المجتمع إلى مستنقع خطير وتدخله في نفق مظلم قد يصعب الخروج منه " .²

¹ عبد العزيز عبد المنعم عبده حسنين ، تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الولاء للوطن لدى الأطفال في سن السابعة من العمر ، ماجستير ، معهد الدراسات العليا للطفولة، جامعة عين شمس، 1989، ص ص 26-27.

² محمد اشموني، الوطن والانتماء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص 29

حيث يعرف عدم الانتماء بأنه " شعور الفرد بأنه لا ينتسب لجماعته الأساسية ولا يرضى عنها ولا يشعر بالفخر بها وهو رافض للقيم السائدة وللثقافة الخاصة بمجتمعه مع شعور عام بالغربة وعدم الفخر وعدم الامتتان " ¹

ويعد مفهوم الاغتراب أساسا في النظرية الماركسية ، وهو حالة نفسية يحس بها العامل نتيجة ظروف الإنتاج التي يعمل فيها ، فهو ليس جزءا من عملية الإنتاج ، ولكنه ترس في آلة الإنتاج الضخمة ويؤدي دورا وعملا أساسيا في عملية الإنتاج ... ولذلك ينمو عنده شعور بأنه لا يعمل لنفسه ، وإنما يعمل من أجل غيره ، فلا يشعر حيال عملية الإنتاج ، ولا الآلة ، ولا المهنة التي يقوم بها ، أي شعور عاطفي يصب في معاني الانتماء ² . كما يشير مفهوم الاغتراب إلى " انعدام السلطة ، العداء ، التذمر ، الإحباط ، العزلة ، عدم وجود رؤية واضحة ، أو معنى في واقع الحياة والانفصال عن الذات " ³ .

ومن جانب آخر يمكننا أن نشير إلى ان الاغتراب يظهر تناقضا بين الفرد وجماعته على مستوى الأهداف والقيم ، على خلاف الانتماء الذي يظهر فيه توافق بين الفرد والجماعة كما يظهر الاغتراب خلافا في إشباع حاجتين أساسيتين هما من صميم مكونات الانتماء:

✚ الحاجة الي النظام و المعني : فالإنسان يصاب بالقلق من الابهام والغموض والاحداث

المستعصية على فهمه والتي لا يستطيع التحكم فيها، ولذلك يسعى الي صياغة تصورات يفسر بها معني العالم فيه وعلاقته به ⁴ ، وهذا ما يحدث في المنظمة اذا كان الاتصال التنظيمي غير فعال وكانت اهداف التنظيم غير واضحة .

✚ الحاجة الي القبول الاجتماعي والانتماء : حيث ان الفرد يتعلم انه حين يسلك سلوكا

يستحسنه المحيطون به فانهم يكافئونه، بينما يتسبب السلوك المرفوض اجتماعيا في عقابه، لذلك يحرص الشخص على الحصول على التقدير الايجابي من الاشخاص

¹ يحي عبد العال ، التنمية بين عقيدة الانتماء وعقيدة التطرف، المحروسة، مصر 1998، ص 19
² علي الحوات، النظرية الاجتماعية (اتجاهات اساسية) ، منشورات مالطا ELGA ، ليبيا، 1998، ص : 159
³ سميرة السيد، مصطلحات علم الاجتماع ، مكتبة شقري ، الرياض، 1997، ص 14.

⁴ سامية لطفي ، العلاقة بين الاغتراب ومفهوم الذات لدي المكوفين ماجستير غير منشورة ، القاهرة، جامعة عين شمس ، الدارسات العليا للطفولة، 1998، ص 25

الذي يلعبون دورا مهما في حياته، ويحاول ان يحافظ على انتمائه.¹ وعليه يمكن للقائد في المنظمة أن يساعد العاملين على إشباع هذه الحاجة إذا كان الاتصال التنظيمي فعال وكانت أهداف التنظيم واضحة .

المطلب الثالث / العلاقة بين الرضا والانتماء:

كان Porter et al. (1974) من أوائل المتكلمين في هذه العلاقة ، وقد توصلوا إلى أن الرضا الوظيفي هو متغير مستقل بالنسبة للانتماء التنظيمي حيث رأوا بأن الرضا الوظيفي يشير إلى نتيجة مباشرة لبيئة العمل فهو يتشكل بعد الالتحاق بالمنظمة مباشرة².

أما الانتماء التنظيمي فنظروا إليه على أنه لاحقة في معلم الزمن و هذا نظرا لاتساع مفهومه. فقد اعتقد بأنه يتطور ببطء و لا يكون إلا بعد تعرف الأفراد على ثقافة وقيم المنظمة وأهدافها بل والتوافق معها مما يتطلب وقتا في العادة اكثر امتدادا من الوقت اللازم لتحقيق الرضا , وكذلك قرر³ Mowday et al (1982) . لكن ورغم هذا الإجماع التام تقريبا حول اعتبار الرضا الوظيفي متغيرا مستقلا بالنسبة للانتماء التنظيمي (التابع) ، إلا أن معظم الدراسات السابقة قد اكتنفها بعض نقاط الضعف والتي أضعفت من قدرتها على الاختبار الدقيق للعلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي ، ويمكن الإشارة الى احدى الدراسات التي انتقدت هذا التوجه وهي من انجاز كل من Strasser & Batman و Mueller et al. الذين اختبروا العلاقة المتبادلة بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي من خلال استخدام أدوات تحليلية تم من خلالها تصنيف جميع المتغيرات الخارجية مع بعضها مقابل متغير داخلي واحد (كالرضا الوظيفي) عندما تم تقدير تأثيره النسبي على المتغير الداخلي الآخر (الانتماء التنظيمي). وهذا يعني أنه لم يستطع كل من Strasser & Batman و Mueller et al. من

¹ نفس المرجع السابق ، ص25 .

² Porter, L.W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among psychiatric technicians, Journal of Applied Psychology, No.59, P.219.

³ Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1982). Employee-organization linkages. New York: Academic Press, P.262.

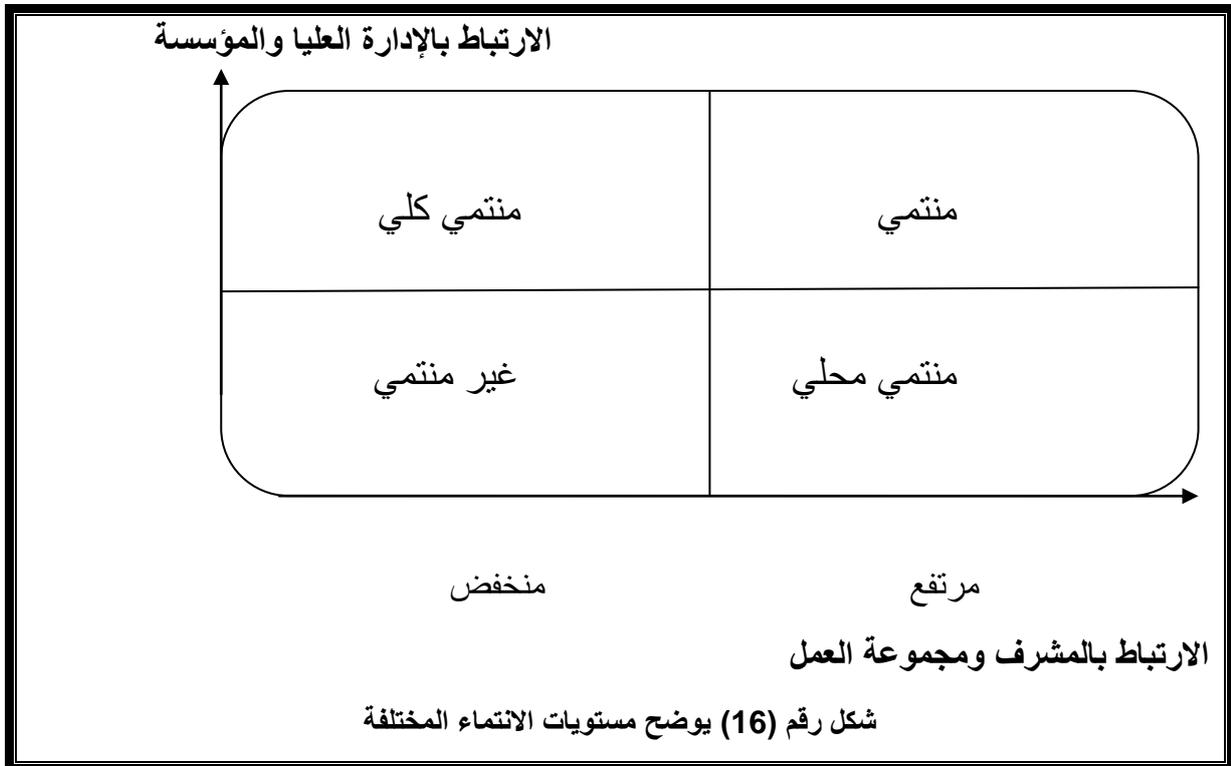
تعيين الأسبقيات بدقة والتي افترض تأثيرها على أحد المتغيرين فقط دون الآخر ، بذلك فإن اختبارات العلاقة المتبادلة بين المتغيرين ربما يكون قد شابها الغموض بسبب التأثيرات النسبية للمتغيرات الخارجية على كل متغير داخلي والتي لم يتم أخذها بالاعتبار¹.

¹ عبد المحسن عبد السلام نعساني، مرجع سابق ، ص ص 121 / 126 .

المبحث الثالث / مجال الانتماء التنظيمي :

يعرف " محمد علي محمد " المنظمة في مؤلفه الموسوم بعلم اجتماع التنظيم أنها عبارة عن جماعة على درجة من التنظيم والانتظام ، ويمكن القول أن كل منظمة هي جماعة رسمية ، لكن ليس كل جماعة رسمية منظمة ، لذلك فالمنظمة هي من مجالات الدراسة في علم اجتماع التنظيم ، وكذلك يراها " برنارد " بأنها علاقة التعاون بين فردين أو أكثر (أي جماعة) ... وعلى هذا الأساس يمكن أن نضيف إليها كلمة انتماء ليصبح المصطلح " الانتماء التنظيمي " ¹

وبعض الكتاب يرون أن انتماء الأفراد في عملهم يمكن ان يكون في عدة أشياء وبدرجات متفاوتة ولوصف المراكز المتعددة للالتزام قام " باكر " ² بالتمييز بين هؤلاء الذين يتركز انتمائهم على المستويات الإدارية المنخفضة وبين الذين يتركز انتمائهم على المستويات الأعلى المنظمة ككل (المرتفع ، والمنخفض) ، ليميز بين أربعة أوجه يصفها المخطط التالي:



¹ محمد علي محمد ، مرجع سابق ، ص 549 .
² محمد سعيد سلطان ، السلوك الانساني للمنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2002 ، ص : 207 .

المطلب الأول / ماهية جماعات العمل :

تعتبر جماعات العمل حلقة الوصل بين الأفراد من ناحية ، وبينهم وبين المنظمة من ناحية أخرى ، ودوام حال هذه العلاقات من المحال ، فهي خاضعة للتغير ، وتأخذ الجماعات صوراً معينة مثل : الأقسام ، العنابر ، الإدارات ، والمراكز ، واللجان والمجالس ، وشلل الأصدقاء وصناديق الزمالة و فرق العمل ، حلقات الجودة ... وغيرها من الصور¹.

مفهوم الجماعة :

الجماعة هي مجموع العلاقات المؤقتة أو المستمرة والعاطفية أو المنظمة والمشروعة بين أعضاءها . أو مجموع العلاقات التي تستدعي تفاعلات باعتبارها عميقة وحقيقية² .. تتكون الجماعة من عدد من الأشخاص يتشاركون في الأهداف ، والميول والهوية أيضاً ، و ليس من الضروري أن تكون هيكلية رسمية ، وهي تتميز بعدة سمات :

- الاعتماد المتبادل لأعضاءها على بعضهم البعض.
- التشارك في القيم .
- وجود أنماط اتصال، وتفاعل واضحة بين الجماعة.
- الشعور بوحدة الهوية .
- حرص الجماعات على تطوير معايير سلوكية خاصة بها .
- تميز السلوك الجماعي بالاستقرار النسبي³ .

أهمية جماعات العمل لكل من الأفراد والمنظمات :

تعتبر الجماعة مجالاً لتوقعات الفرد عن المنظمة (الوظيفة و الأجر والمعاملة الحسنة وغيرها) وتوقعات المنظمة عن الأفراد (أداء عال وحماس تجاه العمل وغيرها) وكلا الطرفين يسأل جماعة العمل أن تقدم له هذه التوقعات أو أن

¹ احمد ماهر ، ، مرجع سابق ، ص 455 .

² Pierre Bourdieu : Leçon sur la leçon, edition minuit,paris,2982, P 41 / 42

³ هاني عبد الرحمن الطويل ، الإدارة التربوية والسلوك المنظم الافراد والجماعاتي النظم ، عمان ، 1986 ، ص : 303.

تسهيلها، ويطلق على هذا الوضع "العقد النفسي". حيث أن طرفي هذا العقد هما المنظمة التي تود جذب الموظفين إليها والأفراد الذين يودون الانتماء إلى هذه المنظمة، أما بنوده فهي توقعات الطرفين الأنفة الذكر، أما الضامن أو الوسيط فهو الجماعة. إذن تمثل الجماعة الرابطة التي تمسك وتشد أجزاء التنظيم لبعضها البعض، وذلك لأن كل رئيس جماعة هو عضو في جماعة أعلى (رئيس القسم هو عضو في جماعة أعلى هي جماعة رؤساء الأقسام)، كما أن الأفراد قد ينتمون إلى جماعة أخرى مثل اللجان والمجالس وصناديق الزمالة والنقابات وغيرها.

كما تعتبر الجماعة المصدر الأساسي لتنمية مهارات معينة فمهارات القيادة لا يمكن تنميتها إلا داخل جماعة تمنح الفرصة لفرد ما ليمارس نفوذه وتأثيره، وتتيح الفرصة للأفراد أن يتقبلوا هذا النفوذ، وهناك مهارات أخرى، هي أن يتعلم الفرد التبعية والطاعة لمعايير الجماعة، والتعاون في العمل والتنسيق في اتخاذ القرارات الجماعية¹.

ويتلخص تأثير الجماعة على الفرد في أنها تؤدي عن طريق أشكال التفاعل الاجتماعي المختلفة إلى تنمية اتجاهات مختلفة، وتتراوح هذه الأشكال بين الإيجابية والسلبية على سلوك الأفراد². لأجل هذا الدور الخطير الذي تؤديه الجماعة أولاها علماء النفس الاجتماعي أهمية بالغة حتى أفردوا لها فرعاً علمياً أسموه ديناميكية الجماعة الذي يتمثل أساسه في البيئة العلائقية التي تتحقق بين أفراد الجماعة، وهي بنية تقوم على التفاعل المتبادل المفضي إلى صناعة كل موحد Totalité... حيث أن مشروع "ليفين" الذي أتم انجازه أتباعه مثل "ليبيت" و"وايت" و"ليكرت" و"Likert" و"كارت فريت" و"زاندن"، يرمي إلى دراسة ظواهر خاصة بالجماعة الصغيرة كالانسجام Cohésion والتواصل Communication والتدرج progression والسلطة Autorité³.

¹ احمد ماهر، مرجع سابق، ص 455 / 458.

² زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص: 196.

³ محمد أديوان، مرجع سابق، ص 38.

المطلب الثاني : أنواع الجماعات

يصنف الكتاب الجماعات بعدة صور لكن من أشهرها التقسيم بين الذين يصفونها من حيث التوجيه والرسمية:

✚ تصنيف الجماعات حسب درجة الحرية :

■ الجماعة الموجهة :

وهي التي يتم تولية أمر الجماعة لأحد أعضائها أو بعض أعضائها ، والقائد يمارس كافة السلطة بصورة عامة .

■ الجماعة غير الموجهة :

وهي التي تسير نفسها بنفسها وحتى إذا وجد موجه لنشاطها فهو لا يملك حق التسلط على احد.¹

✚ تصنيف الجماعات حسب الرسمية :

■ الجماعات الرسمية:

هي تلك التي تأخذ شرعيتها من التنظيم ، والتي تهدف الى تحقيق اهداف المنظمة .

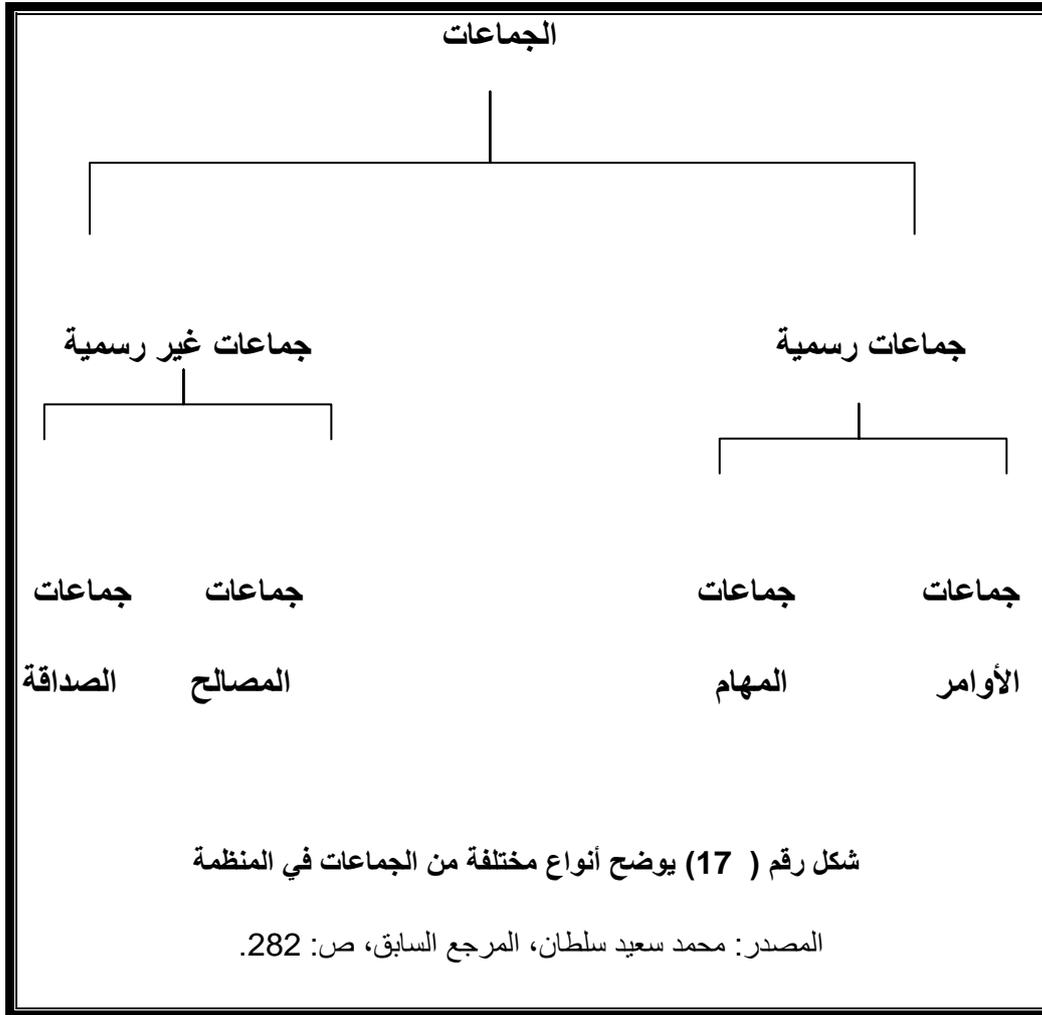
■ الجماعات غير الرسمية :

هي تلك التي تتكون بصورة تلقائية (أو عفوية) ولا ترتبط في ادائها بالضرورة بتحقيق اهداف المنظمة .²

¹ نفس المرجع السابق ، ص : 69.

² محمد سعيد سلطان ، ، مرجع سابق ، ص : 282.

الجدول التالي يبين بعض الأمثلة من واقع التنظيم عن أنواع الجماعات :



و يورد بعض الكتاب أمثلة من واقع التنظيم للأصناف الواردة أعلاه :

- الجماعة الوظيفية الرسمية : جماعات رسمية تنشأ داخل المنظمة ، وتحدد العلاقات بين أعضائها من خلال الهيكل التنظيمي أو الوصف التنظيمي ، تتضمن رئيسا ومرووسين ، حيث أن هدفها هو أداء العمل الوظيفي للجماعة . أمثلتها : الإدارات ، والأقسام التقليدية التي يرأسها مدير ويعاونه مجموعة من الفنيين.
- جماعات المهام الخاصة : جماعات رسمية تنشأ ويحدد تشكيلها بواسطة الوصف التنظيمي أو حسب احتياجات العمل قد تكون قصيرة أو طويلة الامد ، دائمة أو

مؤقتة. أمثلتها : اللجان العادية ، جماعات تخطيط المشروعات ، والبرامج الجديدة ،
لجان حل المشاكل الطارئة .

- جماعات الصداقات، والاهتمامات الخاصة: يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية
تتكون الجماعة لتشابه في خصائص الأفراد كالأهتمامات والسن والمعتقدات
السياسية . قد تتماشى أهدافها مع أهداف المنظمة، وقد تعارضها. أمثلتها : نقابة
العمل ، نادي الشركة ، الشلل والتحالفات ، صناديق الزمالة .¹

المطلب الثالث / دوافع الانتماء إلى جماعات العمل :

لكل فرد حاجة يشبعها أو هدف يحققه أو خطر يدفعهكلها أسباب تدفعه
لينخرط في جماعة ما تلبي هذه المطالب التي يمكننا أن نذكر بعضها موجزا :

- يتحد الأفراد لانجاز اعمل ومهام محددة
- يتحد الأفراد لحل مشاكل يصعب حلها فرديا
- يتحد الأفراد بسبب تشابه صفاتهم
- يتحد الأفراد لأن الاتصالات والعلاقات قوية وغزيرة تربطهم ببعضهم
- يتحد الأفراد لأن اتخاذهم قوة لهم تحميهم من المخاطر
- يتحد الأفراد لأن الجماعة تشبع حاجاتهم للانتماء والتقدير
- يتحد الأفراد لأن الجماعة تمكنهم من تحقيق أهدافهم
- يتحد الأفراد لان الجماعة تقوم بتوجيههم نحو القيم، والمعايير الاجتماعية.²

فإذا تكونت الجماعة كمحصلة لانتماء الأفراد ، فإنها تسعى إلى الحفاظ على
وجودها من خلال تقوية تماسكها وذلك بدعم شعور الانتماء نحوها لدى أعضائها ، وقد
حدد بعض الباحثين العوامل الداعمة في :

- الإجماع والاتفاق على أهداف الجماعة .

¹ احمد ماهر ، ، مرجع سابق ، ص : 257 .
² نفس المرجع السابق ، ص : 259 .

- تناسب هدف الجماعة مع هدف الفرد .
 - كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة .
 - جاذبية الأفراد .
 - التنافس بين الجماعات مع اشتراط التشابه في الأهداف بينها .
 - انعزال الجماعة (جغرافيا أو اجتماعيا) .
 - حجم الجماعة (الجماعة الكبيرة تعاني من مشاكل الاتصال) .
 - الضغوط الخارجية، (مخاطر العمل، عدم العدالة...) .
 - استقرار الجماعة (في أهدافها وأعضائها) .
 - مركز الجماعة (أهميتها في المنظمة) .
 - اعتمادية أفراد الجماعة على الجماعة في إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم¹ .
- حيث انه من خلال التفاعل والاتصال المكثف يستطيع الأفراد أن يتعاملوا ويتكيفوا مع بعضهم البعض ، وينشأ فيما بينهم شعور الانتماء للجماعة² .
- وباعتبار المنظمة جماعة فإنها تقدم دوافع الانتماء للأفراد خاصة بها تميزها عن المنظمات الأخرى ، مما يحدث تباينا بين أصناف المنظمات ، وعليه يمكن التمييز بين نوعين مختلفين من الدوافع :
- الدوافع الذاتية : تشكل الدوافع والرغبات الشخصية، أو الذاتية في الانتماء أساسا لتكوين المنظمات ونذكر منها :
 - تحقيق أهداف ذاتية
 - إشباع حاجات مادية أو معنوية
 - الدوافع الاجتماعية للانتماء : تنبثق بعض المنظمات من الدوافع الاجتماعية العامة حيث يستهدف الفرد من خلالها إسداء الخدمة للمجتمع بصرف النظر عن الفائدة الشخصية المراد تحقيقها مثال ذلك الجمعيات الخيرية وجمعيات الخدمات الاجتماعي¹ .

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص: 260 / 262.

² حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 165.

أما " سايمون " في نظرية " القرار " فيرى أن الأفراد ينتمون إلى المنظمات بموجب قرارات يقدمون عليها بعد عملية فكرية يوازنون فيها بين العوائد والتكاليف ويختارون هذا القرار بين بدائل أخرى. ويرى أيضا أن التوازن يكون بين الحوافز أو البواعث والإسهام الفردي ، ومعني ذلك أن التحاق الفرد بالتنظيم قائم على تعاقد يحصل بمقتضاه على بعض الإغراءات أو الحوافز مقابل ما تقدمه من مساهمات ، ويتوقف استمراره على مدى توازن هذه البواعث مع قيمة الجهد الذي يبذله في المساهمات التي يقدمها ، ومن الواضح أن تقدير هذا التوازن يعتمد على معيار ذاتي ... ، ومعني ذلك فان الفرد المندمج في عملية قرار مستمرة بداية من قرار الالتحاق بالمنظمة إلى قرار مشاركة المهمات إلى قرار استمرار انتماءه إلى المنظمة ، وهذا الأخير هو عملية مستمرة في حد ذاتها ، كما يشير إلى ذلك " محمد علي محمد " تفسيرا لنظرية " سايمون " ، فمن الالتحاق إلى استمرار البقاء كلها عبارة عن محطات لا تنتهي في قطار الانتماء إلى غاية قرار توقفه.²

الجماعة إذن هي المجال الذي يمارس فيه الأفراد انتماءهم ، حيث أنه تتسع مساحة هذا المجال وتضيق ، بل قد تنشأ من عدم ، عبر مراحل وصفها بعض الباحثين بالشكل التالي :

¹ خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاضم ، ، مرجع سابق ، ص : 22.
² محمد علي محمد ، ، مرجع سابق ، ص : 182.

أسباب التكوين الجماعة	أنواع الجماعات	مراحل تطور الجماعة	بعض خصائص الجماعة	النتائج النهائية المحتملة
<ul style="list-style-type: none"> - إشباع الحاجة للأمن - الحاجة الاجتماع ية - الحاجة للاحترام والتقدير - التقارب - الجذب - أهداف الجماعة - أسباب اقتصادية 	<ul style="list-style-type: none"> - الرسمية / * الإدارة * المهام - غير الرسمية / * الاهتمام * الصداقة 	<ul style="list-style-type: none"> - القبول المتبادل - أداء الفرد الاتصالات واتخاذ - الدافعية - الإنتاجية - الرقابة - التقييم 	<ul style="list-style-type: none"> - الهيكل - تدرج المكانة - الأدوار المتوقعة * المستقبلية * الحالية - قواعد السلوك - القيادة - التلاحم - الصراع بين الجماعات 	<ul style="list-style-type: none"> - أداء الفرد - أداء الجماعة - الأداء التنظيمي - فعالية - المنظمة

شكل رقم (18) : نموذج تكوين و تطور الجماعة

Source : Gibson and AI , organisation : Behavior , Stucture and processes, business publication, INc, 1993 , , p : 297.

المبحث الرابع / مختلف النظريات التي تناولت الانتماء التنظيمي :

نتناول في هذا الجزء مجموعة من النظريات التي توضح لنا مختلف الآراء التي اعتمدت عليها الدراسات التنظيمية فيما يخص عامل الانتماء ، ثم نتطرق إلى النظريات المفسرة له.

المطلب الأول/ النظريات العامة التي تناولت الانتماء:

باختلاف المداخل التي تناول من خلالها العلماء لمفهوم الانتماء، تعددت النظريات المرتبطة بهذا المفهوم، سواء كان ذلك بصورة مباشرة، أو غير مباشرة، من خلال تناولهم للمفاهيم المختلفة، فمنهم من اعتبره حاجة، ومنهم من اعتبره دافعاً، ومنهم من اعتبره ميلاً، وهناك أيضاً من اعتبره شعوراً، وإحساساً، ومنهم من اعتبره اتجاهاً . وفيما يلي نورد اختصاراً لأهم هذه النظريات العامة¹:

نظرية ليون فستنجر:

ومن النظريات التي تناولت الانتماء على أنه بمثابة اتجاه نظرية التنافر المعرفي للعالم ليون فستنجر، حيث أشارت هذه النظرية إلى أهمية المكونات المعرفية في تدعيم أو تغيير الاتجاه، وأكدت على أهمية الاتساق المعرفي، والذي لم يتحقق إلا بإزالة التنافر المعرفي.

كما أكد ليون فستنجر مرة أخرى، وبطريقة مباشرة على أهمية الانتماء، وتناوله من خلال نظريته المقارنة الاجتماعية مشيراً إليه كاتجاه له أهميته في عملية المقارنة الاجتماعية، التي لها أثرها على الذات الإنسانية، لما لها من دور في تحقيق التوحد، والاندماج، وتماسك أفراد الجماعة².

1 لطيفة إبراهيم خضر ، دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، مصر ، 2000، ص ص 39 / 40 .
2 منيرة أحمد حلمي، ثلاث نظريات في تغير الاتجاهات، الأنجلو المصرية، القاهرة، 1977، ص ص 12 / 21.

نظرية التحليل النفسي:

كذلك تناولت نظرية التحليل النفسي لـ "سيجموند فرويد" الانتماء بصورة غير مباشرة، وبوصفه اتجاهًا، ومشيرة إلى أهمية المكونات الوجدانية في تغير الاتجاهات وتدعيمها.

نظرية الدعم السلوكية:

كما أشارت نظرية الدعم السلوكية إلى أهمية العملية السلوكية في تغير أو دعم الاتجاهات، وأكدت على دور الدعم في خفض توتر الحاجة الذي يؤدي إلى تحقيق الاتساق؛ مما يسهم في تغير السلوك.

نظرية الشخصية الإنسانية:

كذلك تناول العديد من العلماء الانتماء من خلال نظرياتهم حول الشخصية الإنسانية، وخاصة كل من "الفريد أدلر"، و"كارين هورني"، و"هاري ستاك سوليفان"، حيث أكدوا على أن الإنسان كائن اجتماعي من الضروري أن يرتبط بالآخرين برباط الحب والتقبل، حيث لا يستطيع أن يحي بمعزل عن الآخرين، فهو نتاج التفاعلات الاجتماعية، وعليه أن ينشغل بأنشطة اجتماعية إيجابية ليحي حياة اجتماعية سوية.

المطلب الثاني/ الانتماء في أدبيات التنظيم :

ونذكر الآن بأهم النظريات الواردة في أدبيات التنظيم التي اهتمت بالانتماء

التنظيمي:

نظريات محتوى الحاجات :

نذكر منهم ثلاثة : " ماسلو " و " آلدرفير " و أخيرا " ماك كليلاند " .

حيث تناول " ماسلو " الانتماء بصورة مباشرة في سياق نظريته واعتبره من أهم الدوافع الإنسانية، وقرنه بالحب، وتوسط به هرمه الخاص بالحاجات الإنسانية.

ويرى "ماسلو" أن إشباع الحاجات الإنسانية يخضع لأولوية تعبر عن مدى أهمية الحاجة، فجاءت الحاجات الفسيولوجية في بداية هرمه، تليها الحاجة إلى الأمن، ثم توسط هرمه الحاجة إلى الانتماء، وقرنه بالحب بمعناه الواسع، مشيرًا إلى أهميته كحاجة أساسية، يحقق المرء ذاته من خلالها. وأكد "ماسلو" أن الإنسان قد يصبح معاديًا للمجتمع إذا أنكر عليه المجتمع إشباع حاجاته الأساسية¹.

و تأتي قوة تأثير الحاجات بشكل عام من خلال مايلي :

- مستوي الإشباع/ درجة الحرمان : حيث كلما زادت درجة عدم الإشباع أو الحرمان الذي يشعر به الفرد لحاجة معينة ، كلما زادت قوة البحث عن السبل الكفيلة بإشباعها واعتبارها الموجه الرئيس للسلوك الفردي
- قوة المنبه/ المؤثر : كلما زادت درجة إثارة الفرد من خلال المنبهات أو " المثيرات " الخارجية، كلما زادت سبل البحث عن الإشباع ، حيث أن بعض الحاجات غالباً ما تكون كامنة في ذات الفرد ، فإذا تأثرت بمتغيرات خارجية ساعدت على تنشيطها أو تحريكها .

من هنا يبدو جليا اثر الحاجات في توجيه السلوك الإنساني ، ولذا فان المنظمة لا بد أن توفر سبل إشباعها ، وتطوير ذلك لتحقيق الأهداف . ولا يشذ الانتماء عن هذه القاعدة فهو كحاجة من الحاجات الإنسانية يسري عليه ما يسري على غيره ، فحسب " ماسلو " لا يمكن للإنسان أن ينتقل إلى إشباع حاجة الانتماء حتى يشبع سابقاتها ونقص الحاجة الفيزيولوجية ثم الحاجة للأمن . وهذا مراعاة للتدرج الهرمي الحتمي الذي وضعه " ماسلو " ، وكذلك يصف " ماسلو " الانتماء كحاجة بأنه قوة دافعة نحو سلوك معين غرضه إشباع هذه الحاجة ، وتكون شدة هذه القوة حسب درجة الحرمان من الانتماء طردا. وقد يكون الانتماء كامنا في ذات الفرد ، لكن الحوافز التي توفرها الإدارة تفتقه وتعمل عمل المنبه الذي يثير كوامن الانتماء في الفرد .²

1- هول كالفن وليندزي جارندر ، نظريات الشخصية، ترجمة فرج أحمد فرج وآخرون ، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، القاهرة، 1971، ص 424.

² خليل محمد حسن ، الشماخ وخضير كاظم ، مرجع سابق ، ص 135.

يعارض "أدرفير" آراء "ماسلو" في مسألتين ، الأولى التدرج الهرمي للحاجات إذ يرى عدم حتميتها والثانية انه يوسع الانتماء ليشمل بعض حاجات التقدير (من هرم ماسلو). أما "ماك كلياند" فيختلف عن سابقه من أصحاب نظريات الدافعية في مسألة إمكانية استخدام وسائل كالتدريب من اجل إكساب الأفراد حاجات لم تكن فيهم. وبهذا فان هناك اختلافًا واضحًا بين نظرية "ماك كلياند" ونظريتي "ماسلو" و "أدرفير" حيث ركزت هاتين الأخيرتين على إشباع الحاجات الموجودة لدى الفرد ، وليس على إحداث وتنمية الحاجات ، وتأكيدًا لهذا فقد أشار "ماك كلياند" إلى أن تحسين الظروف البيئية المحيطة بالفرد يمكن أن يساعد على تطوير دافعيته بالشكل الذي يساعد على تحقيق مستويات أفضل من الأداء .¹

🚩 نظرية إريك فروم للحاجات:

كذلك تناول إريك فروم الانتماء بصورة مباشرة في سياق نظريته للحاجات، واعتبره من أهم الحاجات التي تؤكد اتصال الفرد بالآخرين، ليتجاوز عزلته، ووحدته، وينتمي إلى شيء أكبر من نفسه، وهو مدرك لذاته، مؤكدًا على أهمية الحب، والمشاركة الإيجابية ليصبح الفرد واحدًا من الكل، له أنشطته الاجتماعية التعاونية، وعلاقاته الإنسانية الإيجابية الناجحة².

¹الهرسي و إدريس ، مرجع سابق ، ص : 368.
²- لطيفة إبراهيم خضر ، مرجع سابق، ص 42.

يمكننا أن نلخص مفاهيم أهم نظريات الحاجة في الجدول التالي¹:

المنظر	العوامل	أساسيات
" ماسلو "	هرمية الحاجات	الحاجات تشبع مرتبة هرميا ، الحاجات الفيزيولوجية - حاجات الأمن - حاجات الانتماء - التقدير ، تحقيق الذات ، والعلاقة بين الاسهام والحاجات هي علاقة إشباع .
" ماك كلياند "	إمكانية تنمية الحاجات	الحاجات الثلاثة القوة ، الانتماء ، الانجاز. العلاقة بين الإسهام والحاجات هي علاقة إشباع ، وأيضا إنشاء واكتساب .
" فستنجر "	العدالة	العامل يقارن نفسه مع الآخرين خاصة في إطار الأجور.
" فروم "	التوقع	يقدم العامل على الإسهام بعد إجراء معادلة يقارن فيها توقعاته وواقع الإدارة من ناحية الفوائد الدافعية = الحاجة x التوقع
" الدرفير "	عدم هرمية الحاجات	الحاجات الثلاثة ، الوجود ، الارتباط ، النمو ، وهي ليست في شكل هرمي ولكن أفقي (خطي) ولكل حاجة حق الظهور دون احترام للترتيب ويرجع تباين الأفراد في هذا إلى الثقافة ، والتنشئة الاجتماعية الخاصة بكل فرد.

جدول رقم (06) يوضح أهم النظريات في الحاجات

Source: Sekiou et al , Gestion des ressources humaines , de Boeck université , Canada, 2001, p :

¹ Sekiou et al , op cit , p : 413.

نظرية القرب :

هذه النظرية تأخذ من شعور الأفراد بالانتماء أساس لدراستها , حيث اعتبرت هذا الأخير نتيجة للتقارب و للجوار , و يعطي أصحابها أمثلة من ذلك , و هو أن التلاميذ يجلسون بقرب أو متجاورين في كراسي الدراسة يكونون جماعة لا يشترك فيها التلاميذ الآخرين, و كذلك نفس الشيء بالنسبة للعاملين في تنظيم معين, و المشتركين في نفس الفرقة ووجود جماعات متميزة في نفس الموقع¹.

نظرية الأنشطة و التفاعل و العاطفة :

صاحب هذه النظرية هو "جورج هومانز" و يرى أن كل من العناصر الثلاث : الأنشطة و التفاعل و العاطفة تحقق تفاعل فيما بينها بطريقة مباشرة , ذلك ان النشاطات هي التي تؤدي الى ظهور علاقات , والى ظهور مشاعر تقود الى نشاطات جديدة². فكلما زادت الأنشطة المشتركة بين الأفراد زاد قوة العاطفة التي تربطهم , و كلما زاد التفاعل بين الأفراد زادت الأنشطة التي يشتركون فيها معا و زادت العاطفة التي تجمعهم, و كلما زادت العاطفة التي تربط جماعة الأفراد زادت الأنشطة و التفاعلات فيما بينهم.و التفاعل في نظر هومانز هو الإنتماء الجماعي لحل المشاكل و تحقيق الأهداف و تسجيل التعاون و تخفيض التوتر , كما أن الجماعات الناجمة عن تفاعل تعتبر من أقوى الجماعات³.

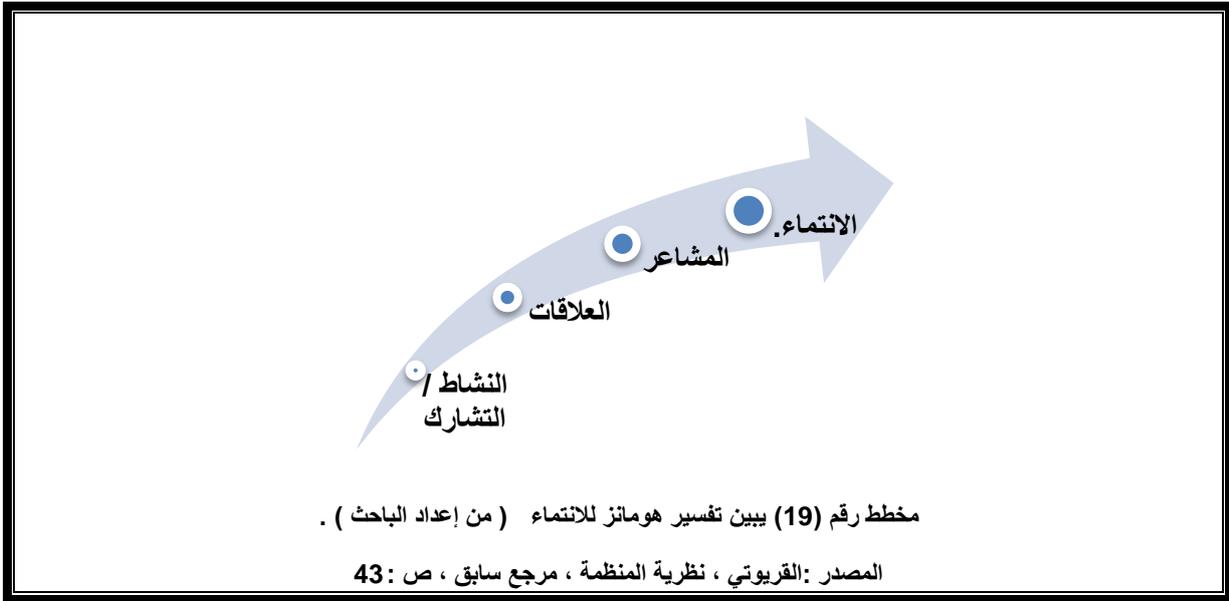
حيث أن الأنشطة يعني بها " هومانز " المهمات وأفعال الأفراد داخل الجماعة , أما التفاعل فيعني به أنماط الاحتكاك بين الأفراد عن طريق الاتصال فيما بينهم لانجاز المهمات داخل الجماعة .وأما المشاعر فتعني : الأحاسيس المتولدة لدي الأفراد أثناء الاتصالات , وبها يدركون العالم المحيط , وللمشاعر مظاهر عديدة كالعطف والاحترام والمحبة والفخر والتودد ... و نقيضها العداة , الازدراء , الخوف , الكراهية

¹ محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان. مرجع سابق , ص 43/33.

² محمد قاسم القريوتي , مرجع سابق , ص :149.

³ نفس المرجع السابق , ص 43

تتفاعل هذه العناصر فيما بينها بصورة مباشرة مما يسهم في إحداث حالة منسجمة من الالتقاء والاتفاق بين الأفراد وتدعيم التعاون وتقليص صور التوتر والتفكك ، وتقوية حالة التماسك ، وتعد هذه العوامل بمثابة نظام متكامل من العلاقات بين الأفراد ، حيث تتأثر بمجمل المتغيرات البيئية الخارجية¹.



نظرية التوازن :

مؤسسها هو "نيو كومب" و هي تركز على عنصر الانجذاب و عنصر الاتجاهات المشتركة كما تأخذ في الحسبان عامل القرب و التفاعل فانجذاب الأفراد لبعضهم مغزاه تلك الاتجاهات المشتركة فيما بينهم نحو أهداف أو أشياء معينة و تكوين هذه العلاقة بين هؤلاء فهذا يؤدي إلى العمل على احداث توازن بين الانجذاب و الاتجاهات المشتركة ، و في حالة عدم تحققه تبدأ محاولات تحقيقه ، أما في حالة فشل هذه المحاولات يكون مصير العلاقة الزوال². إذ يرى " نيوكومب " أن حالات التوازن بين اتجاهات الأفراد (أي الاشتراك في الاتجاهات) تتأتى من خلال :

- وجود اتجاهات ايجابية بين الأشخاص نحو أنفسهم ، ونحو موضوع معين .

¹ خليل محمد حسن ، الشماع وخضير كاضم ، مرجع سابق ، ص 151.

² أحمد ماهر ، مرجع سابق، ص 260/290.

- توافق اتجاهاتهم السلبية نحو موضوع معين.
- وجود اتجاهات ايجابية نحو شخص آخر وموضوع معين .

أما حالات عدم التوازن فمصدرها :

- توافق اتجاهات الأفراد نحو بعضهم مع تغايرها حول موضوع معين .
- توافق اتجاهاتهم حول موضوع معين، مع تباين اتجاهاتهم الشخصية نحو بعضهم.
- وأسوء حالات التوازن، هي حالة عدم التوافق في الاتجاهات الشخصية على أسس شخصية ، وأيضا حول مواضيع ومواقف معينة¹.

حيث نلاحظ أن الاتجاهات تكون نحو شخص آخر (كالقائد)، أو نحو بعضهم

البعض (أعضاء الجماعة) أو نحو قضايا ومواضيع أخرى، والتي أهمها الأهداف².

🌈 نظرية التبادل الاجتماعي لبيتر بلاو:

تؤكد هذه النظرية على عنصر تبادل المنافع كأساس لعضوية الفرد في الجماعات ، إذ انه يريد من خلاله انضمامه إلى الجماعة تحقيق المنفعة القصوى وتجنب الخسارة³ . فكلما زادت العوائد الحاصلة للفرد من خلال انتماءه إلى الجماعة ، كلما زادت سبل انجذابه وتفاعله ومشاركته فيها⁴ . بحيث أن الفرد يقوم بمقارنة بين عائد و تكلفة التبادل فإذا توفر حد أدنى يزيد به العائد عن التكلفة تمكن الانجذاب و الانتماء من الظهور ، والحالة العكسية تحدث بينهم نوعا من الإحباط و التوتر.وفي هذه النظرية تأخذ كل من عناصر القرب و التفاعل و الاتجاهات المشتركة أدوارا مختلفة حسب الأهمية⁵.

¹ محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 150 . .

² خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم ، مرجع سابق ، ص 151

³ محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص :150.

⁴ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم ، مرجع سابق ، ص : 150

⁵ نفس المرجع السابق ، ص 290 .

المبحث الخامس / العلاقة المفترضة بين الانتماء التنظيمي و الإدارة التشاركية :

الانتماء كحاجة إنسانية تقابلها عوامل تنظيمية منها توفير الفرصة في المنظمة للأفراد للتفاعل معا والمشاركة والإشراف المناسب ، والذي يتسم بعلاقة الصداقة بين المشرف والمرؤوسين وتوافر الفرصة للعمل كفريق ، وانتشار المناخ الاجتماعي في التنظيم¹ . حيث يؤثر جو المنظمة وجماعة العمل على معنويات الفرد واتجاهاته بل ورضاه بالقدر الذي تقدمه هذه الجماعة من منفعة أو خسارة بمنطق التبادل الذي يعمل به الانتماء ، فكلما كان الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل المنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد ومجالا لانتمائه. وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا للاستياء والتوتر الذي يعظم عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية² .

المطلب الأول /العلاقة المفترضة بين الانتماء التنظيمي و أبعاد التشارك :

النمط التشاركي يمكنه أن يزيد من فعالية المؤسسات ، وذلك عن طريق تحفيز طاقات العاملين الفكرية والفنية في مجال تطوير العمل ، وحل المشكلات المتعلقة به ، أو في مجال رفد عمليات صناعة القرارات والسياسات في المؤسسة . هذا من جانب ، ومن جانب آخر فالنمط التشاركي يزيد في إحساس العاملين بالرضا والانتماء للمؤسسة مما يزيد في دافعيتهم³ . وسنعرض في هذا المطلب إلى طبيعة العلاقة بين الانتماء التنظيمي و أبعاد التشارك كما يفترضها كتاب أدبيات التنظيم :

الانتماء التنظيمي والمشاركة :

يصف بعض الكتاب علاقة المشاركة بالانتماء ويجعل منها معيارا لنجاح القادة في تفعيل المشاركة : ((لمعايرة قوة مشاركتك الداخلية يمكنك أيها المدير أن

¹ المرسي وادريس ، مرجع سابق، ص : 349 .

² سلطان محمد سعيد ، مرجع سابق ، ص206.

³ Keiths & Girling . R , educational management and participation , Allyn & Baccon , USA, 1991 , P 28 .

تصغي إلى الطريقة التي يصف بها الموظفون الشركة ، فكثير من الأشخاص الذين لديهم شعور بالمشاركة مع الشركة يستخدمون دائما كلمات مثل " شركتي " و" شركتنا " عند الحديث عن العمل . وعلى النقيض تماما نسمع كثيرا من الناس الذين يشعرون بأنهم مجرد مأجورين يتلفظون بكلمات مثل " إنها مشكلتهم " و " لو أطاعونا ... ")). وهذا يعني أن المشاركة تتناسب طرذا مع الانتماء التنظيمي ¹ . ولتحقيق التعاون الفعال بين مجموعة المرؤوسين ، على المدير القائد أن يتفهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة ، واهم هذه القوى ،إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار ، وتمكين العاملين من تحقيق ما يتوقعونه من مديرهم باعتباره مساعدا لهم في التقدم نحو تحقيق هدفهم ،بالإضافة إلى تعرفهم لمواقف المنافسة من العاملين في الإدارات المنافسة ،وتوفر المناخ الملائم للعمل والذي يحقق الانتماء التنظيمي لدى الأفراد².

إن المشاركة ترفع من مستوى انتماء المرؤوسين وتزيد من دافعيتهم, و ذلك

للأسباب التالية:

- المشاركة تزيل مخاوف العمال من الآثار المترتبة على القرارات التي تصدر من الرئيس مما يحمل المرؤوسين على قبول القرار،(الذي يعبر عن التوافق في الاهداف اي تحقيق بعد من ابعاد الانتماء) .
- المشاركة تشجع و تحمس العمال على تنفيذ القرار و الالتزام به (الذي يعتبر من أبعاد الانتماء وآثاره).
- المشاركة تمكن العمال من معرفتهم للحوافز الإيجابية و السلبية المشروطة بالأداء الفعال و توفر المعلومات التي يحتاجون إليها.
- المشاركة تحقق إشباع الحاجات العليا للأفراد (الاستقلال, الشعور بالذات, الإنجاز).
- المشاركة الجماعية تصنع التعاون بين الأفراد و تساعد على تقوية و تنمية روح الفريق (اي تشبع انتماءهم لجماعة العمل) .³

¹ إيهاب صبيح ، مرجع سابق ، ص : 47 .

² محمد حسنين العجمي ، مرجع سابق ،ص 138

³ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية، بيروت ، 1989، ص ص 225/242.

إذن فالمشاركة الواسعة في عملية اتخاذ القرار تجعل الفرد يشعر بأنه عضو رئيسي ، وليس هامشي ، وهذه لها مردود ايجابي على الرضا الوظيفي ، والانتماء من خلال الحرص على الاستمرارية ، وبذل أقصى الجهد ... إذ أن الفرد يشعر بأنه عضو له قيمة ، وليس مجرد آلة أي غير مغترب ، وهذا لأنه يعرف أن بمقدوره الإدلاء برأيه والمساهمة في التغيير من خلال مشاركته في صناعة القرار¹.

الانتماء التنظيمي والتفويض :

إن تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين ، ذلك لان إعطاء القائد لمن فوضهم شيئا من سلطة القرار مع حرية التصرف فيما فوضهم به في حدود مسؤولياته يحدث الثقة بين القائد ومرؤوسيه ، كما يولد الإحساس بالمسؤولية، و يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين ، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة² وفي نفس السياق يرى " Stoner and freeman " أن التفويض ينمي لدى المرؤوسين مزيدا من الانتماء والحماس نتيجة ممارستهم الاستقلالية، وحرية التصرف والاجتهاد والحكم على الأمور وتسيير أعمالهم بأنفسهم.³

المطلب الثاني /العلاقة المفترضة بين الانتماء التنظيمي و محددات التشارك :

هذا المطلب عبارة عن محاولة من اجل بيان علاقة الانتماء التنظيمي بالقيادة وكذا علاقته بالتصميم التنظيمي ثم علاقته بالاتصال و أخيرا علاقته بالتحفيز ، باعتبارها محددات للإدارة التشاركية ، وذلك على ضوء ما يراه كتاب التنظيم :

¹ظاهر محمود كلالدة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية ، دار المسيرة ، الاردن ، 1997 ، ص : 225.

² نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص240

³حسين حريم،تصميم المنظمة، مرجع سابق،ص174.

الانتماء التنظيمي والقيادة :

- من أبرز تلك العوامل التي تم دراستها بشكل متكرر في أدب الانتماء التنظيمي هو جانب الإشراف أو القيادة. إذ اتضح أن الانتماء التنظيمي كان أكبر لدى :
- العاملين الذين سمح لهم قادتهم بالمشاركة في اتخاذ القرار ، كما أوضحت دراسات " Berkes & Jermier, 1979 " و " Steers & Rhodos, 1981 " .
 - العاملين الذين تم التعامل معهم باهتمام ، كما أوضحت دراسات " Decotiis & Summers, 1987 " و " Bycio et al., 1995 " .
 - العاملين الذين شعروا بعدالة رؤسائهم في التعامل معهم ، كما أوضحت دراسة " Allen & Meyer, 1990 " ¹ .

وفي نفس السياق اتجهت دراسة Balfour & Wechsler (1996) ، وقد أجريت هذه الدراسة على العاملين في القطاع العام وبينت نتائجها أن الانتماء التنظيمي يتأثر بالممارسات التنظيمية في مكان العمل وخصائص العمل ذاته ، وعلى ذلك قررا بأن الانتماء ليس مجرد شيء يجلبه الأفراد للمنظمة اعتمادا على خصائصهم الفردية ، وإنما يزيد الانتماء وينقص نتيجة للسياسات والممارسات التنظيمية ² . وعليه فان عمل القائد يكون في هذا الإطار المسمى السياسات والممارسات التنظيمية ونظم الحوافز ليتمكن من استثارة دافعية العاملين نحو العمل والمنظمة، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم. وباعتبار التشارك حافزا من الحوافز المعنوية التي توفرها القيادة فانه يعمل على استثارة دافعية العاملين من خلال إشباع حاجاتهم ، وهذا ما ذهب إليه "التون مايو" وآخرون ، كما سنرى لاحقا ³ . وهذا ما نسعى لإثباته نظريا من خلال سرد آراء علماء التنظيم ، واستعراض النظريات التي تناولت تفسير الحاجات الإنسانية وكذا المداخل النظرية التي سعت إلى تفسير السلوك القيادي عامة و التشاركي خاصة وعلاقته بالحاجات عامة والانتماء خاصة، لكننا نقف عند هذا الحد ولا نتجاوزه إلى تفسير الدافعية .

¹ عبد المحسن عبد السلام نعساني، مرجع سابق، ص 100.

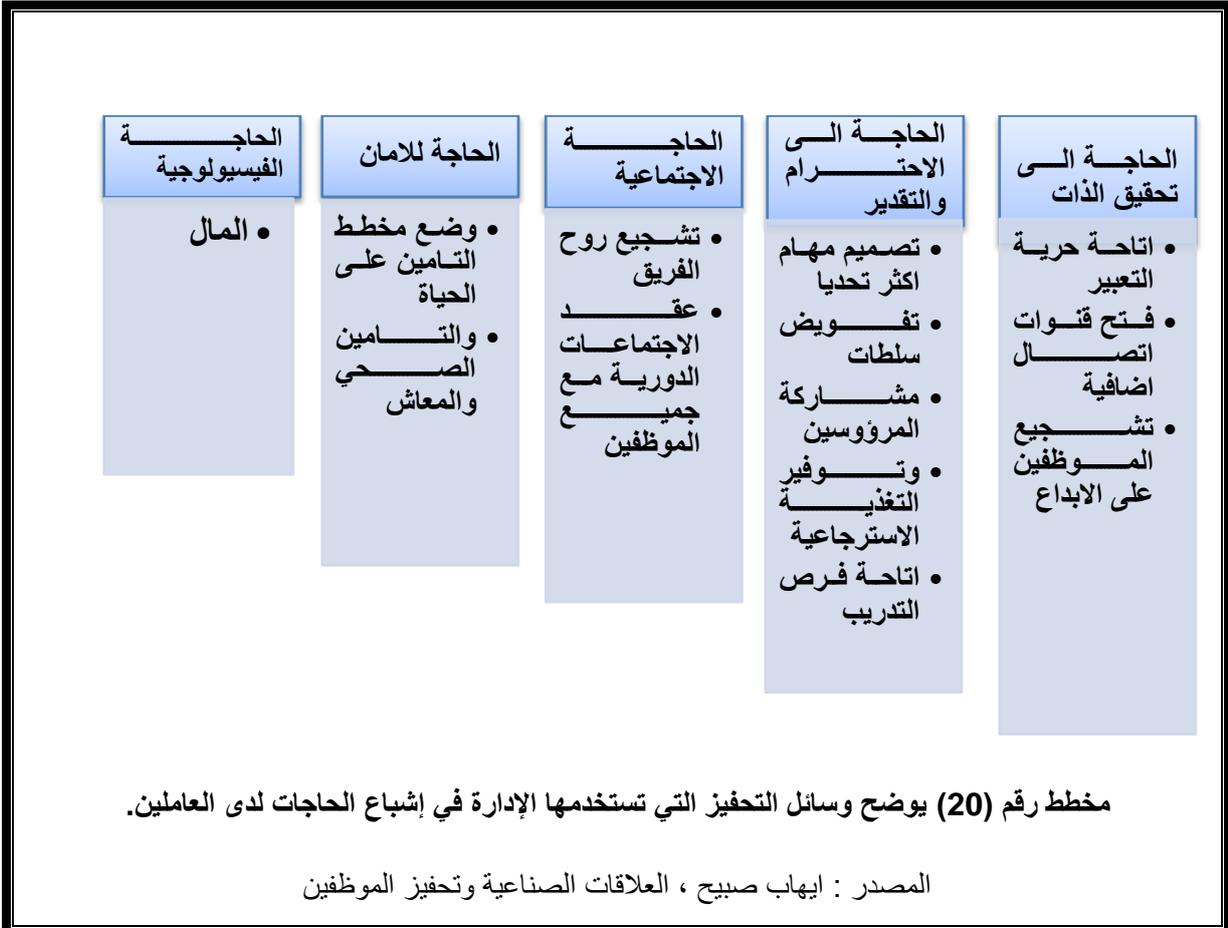
² نفس المرجع السابق، ص 130 .

³ سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص 19.

الانتماء التنظيمي والتحفيز:

يرى بعض الباحثين أن المال يمكنه أن يشبع الحاجات الفسيولوجية فقط. أما

الحاجات الأخرى فغالبا ما يكون إشباعها عبر الحوافز المعنوية بالشكل التالي :¹



ويرى باحثون آخرون أن الانتماء التنظيمي ربما يتأثر بالاختلافات الفردية في المكافآت المستلمة من العمل ، حيث أن توفر أجور ومكافآت إضافية عالية تعني أن المنظمة تضع قيمة عالية لعاملها الأمر الذي قد يقابل بمستويات أعلى من الانتماء. ومن ناحية أخرى قد يتأثر الانتماء بوجود مزايا إضافية غير قابلة للنقل مثل خطط التقاعد

¹ ايهاب صبيح ، ، مرجع سابق ، ص ص : 34 / 35 .

(Becker, 1960)¹ والتي تكبح الأفراد عن البحث عن عمل في مكان آخر ، كما أن توافر فرص الترقية ربما يشجعهم على التمسك بالمسار الوظيفي ضمن منظماتهم Gibson² (1985) .

كما يرى " برنارد" أن سعي الأفراد لإشباع حاجاتهم سبب في دفع الأفراد نحو المشاركة و التعاون مع القيادة الإدارية ،حيث أن أعضاء التنظيم يدركون أنهم لن يحصلوا على المزايا و الحوافز إلا من خلال ارتباطهم بالتنظيم .

ذلك أن " برنارد" يرى أن الإنسان يتعاون مع التنظيمات إن كانت المغريات و الحوافز بأشكالها المختلفة المادية و الاجتماعية و النفسية (مثل التشارك) التي يقدمها التنظيم تزيد عن المساهمات التي يطلب من العضو تقديمها في حالة عكس ذلك يرفض العضو التعاون و الاشتراك معبراً عن ذلك بعدة طرق تتراوح في شدتها من التذمر الاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة و ترك العمل³ . أي أن انتماء الأفراد يؤول إلى تناقص إن كانت الحوافز المادية والمعنوية غير مغرية ولا تكفي لإشباع حاجاته على اختلافها ، وقد يصل تدني الانتماء إلى حد الانعدام (ترك العمل) ، وهذا يعني أن الحوافز تقوي حرص الأفراد على الاستمرار في المنظمة وهو البعد الأول في الانتماء كما ذكرنا سابقاً . كما أن الحوافز تسهم في تحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم وتحقيق اندماجه وتكيفه مع المجموعة⁴ ونذكر بان التوافق والاندماج مع الحرص على الاستمرار في المنظمة هي الأبعاد المكونة للانتماء(انظر مفهوم الانتماء) .

¹ Becker, Howard S. (1960). "Notes on the Concept of Commitment," American Journal of Sociology, No.66, pp.32-40.

² Gibson, K. (1985). Hard choices: How women decide about work, career and motherhood. Berkeley: University of California Press, P.345.

³ كامل محمد المغربي , السلوك التنظيمي , دار الفكر عمان, الأردن , 1994 , ص 61.

⁴ يوسف جغلوي ، "القيادة الادارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية" ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل ، لم تنشر ، جامعة البليدة، كلية الاداب والعلوم الاجتماعية ، 2007، ص208 .

الانتماء التنظيمي والتصميم التنظيمي :

كشفت دراسة Linclon & Kallberg¹ (1990) عن أن الهياكل التنظيمية يمكن أن تعزز الانتماء بطرق عدة: بتسهيل المشاركة (مثلا من خلال إعادة تصميم العمل ، أو من خلال الأنظمة الاجتماعية التقنية التي تتيح للمنظمات تزويد العاملين بإحساس بالسيطرة والشاركة) ، كذلك فإن الإحساس بالجماعة وروح الفريق والكبرياء يمكن تدعيمه بواسطة الهياكل التي تؤكد على التكامل ضمن تلك الطقوس الثقافية ، أو البرامج التي تساعد في تنمية علاقات الجماعة..... مما يعزز الانتماء التنظيمي بتشجيع الأفراد على أن يكون لديهم توجه طويل الأمد تجاه المنظمة. وبالتالي يتضح بأن هذه الدراسة المقارنة التي قام بها Linclon & Kallberg بالتطبيق على العاملين الأمريكيين واليابانيين تدعم فكرة أن خصائص الأعمال والمنظمات قد توافقت مع الانتماء التنظيمي وذلك طبقا لما أظهرته العديد من الدراسات مثل (Mowday et al., 1982)². كما يقرر " fuhmer " بأن النموذج العضوي يتميز بكون التوجيه هو بمثابة نصح و مشورة و ليس امتثالا مما يحقق الولاء للجماعة لدى العاملين و هذا بفضل المرونة و إعطاء الأهمية للتنسيق الأفقي كما الرأسي و يتيح مساحة للامركزية و التفويض. وفي النموذج العضوي يشعر كل عضو بالمنظمة بأنه أكثر ارتباطا بزملائه أو العاملين معه و يعتقد في قوة الجماعة ، كما أن النموذج العضوي يفتح مجالاً للتعاون و التكاتف و المشاركة و التشارك في الأهداف كل هذه الخصائص التي يوفرها النموذج العضوي تجعل العامل يحرص على بقائه في المنظمة مما يقوي انتماءه إليها³ و يقول "ليكرت" أن النموذج العضوي يوضف حوافز و دوافع متنوعة من خلال أسلوب المشاركة حيث تسود العاملين اتجاهات ايجابية نحو المنظمة⁴. لأجل ذلك يدعي

¹ Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. (1990). Culture, control, and commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan. New York: Cambridge University Press, P.321.

² عبد المحسن عبد السلام نعتاني، مرجع سابق ، ص ص: 136/ 139 .

³ عبد السلام ابو قحف ، مرجع سابق ، ص: 69

⁴ حسين حريم ، تصميم المنظمة ، مرجع سابق ، ص : 303.

الكثير من الكتاب أن تطبيق النموذج العضوي في الإدارة اليابانية أدى ارتفاع درجة الولاء و الانتماء لدى العاملين¹.

و إذا كان هذا حال النماذج العضوية (التي تميل إليها الإدارة التشاركية) فان باقي التصاميم التنظيمية المتصفة بالآلية هي على النقيض من ذلك وهذا ما يذهب إليه احد ابرز نقاد البيروقراطية ونعني غولدرن " A. W. Gouldner " إذ يبين في معرض تحليله لوظائف القواعد البيروقراطية أن " القاعدة البيروقراطية تسمح للعامل بالخمول، عبر تحديدها المستوى الأدنى المقبول، بإنجاز ما هو ضروريّ فحسب ليتخالص الطرفان. ونظراً إلى عدم تعديل المواقف، توجه القاعدة البيروقراطية السلوك، وتسمح للرئيس والمرؤوس بمجرد العمل من دون "المشاركة"، و "الانخراط" ووجوب "الالتزام"² (حالة من اللانتماء) . وكذلك يرى " جولدرن " بأنه قصور فيه البيروقراطية أن تنحصر خصائصها في خصائص عقلية فقط ، بل إن هناك جوانب أخرى تستحق الاهتمام مثل الحاجة إلى الانتماء و الولاء ، و التناقضات بين الأهداف ، العامة و الخاصة ، وهذه السمات تشترك فيها التنظيمات مع غيرها من الجماعات الاجتماعية³ . بالإضافة إلى ذلك فان النموذج الآلي يمتاز بنطاق الإشراف الذي قد يؤدي إلى استقلال الرؤساء عن الإدارة العليا للتنظيم ، مما يؤدي إلى ضعف إحساس صغار الرؤساء بالولاء للتنظيم والانتماء له⁴ . كما يصف " غدنز " النموذج الآلي بأنه يفرض رقابة مباشرة وشديدة على العاملين مما يتسبب في استعدائهم أو دفعهم إلى حالة من الاغتراب التي تقلل من حماسهم للانخراط الكامل في أجواء العمل ، أي حالة من تدني الشعور بالانتماء اتجاه المنظمة⁵ .. أما " Robins " فيضيف إلى عيوب البيروقراطية شعور الفرد بالعزلة و الاغتراب⁶ .

¹ عبد السلام ابو قحف ، مرجع سابق ، ص ص: 88 / 69 .

² B. Mattez , , la sociologie industrielle, PUF, que sais-je, PP 59 – 61.

³ فضيل رثيمي ، مرجع سابق ، ص : 174 .

⁴ طلعت ابراهيم ، مرجع سابق ، ص : 163 .

⁵ انتوني غدنز ، مرجع سابق ، ص : 418 .

⁶ Robins . R, organization theoris , structur , design and applications , engle wood cliffs , N.J , prentice Holl ; 1990 ; P 317.

وهذا يناقض الانتماء تماما وينقض كل الأبعاد التي يبني عليها، فلا الحرص على الاستمرار ولا التوافق في الأهداف ولا الفخر بالمنظمة يمكن أن ينتج عن النموذج البيروقراطي (حسب غولدر دائما) .

الانتماء التنظيمي والاتصال:

الاتصال هو الرابط بين الجماعات في إطار تصور علم النفس الاجتماعي على حد تعبير " كاتز و كاهن " ¹ ... و الاتصال كظاهرة عامة هو عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل للمعلومات، أو الفهم المشترك بين فردين أو أكثر، كما أنه عملية ذات اتجاهين تتم عبر الوقت وليس عملية لحظية ² . وعليه فإنه كلما ازداد تفاعل واتصال أفراد الجماعة مع بعضهم كان هناك ازدياد في تكرار ذلك التفاعل ، وأدى إلى تقوية أواصر العلاقة بين الأفراد ، ومن ثم زيادة تماسك الجماعة ³ . حيث تبني هذه الروابط النفسية ذات الصبغة العاطفية على أساس الاتصال الدائم والعميق بين أفراد الجماعة ويدعم هذا الاتصال العاطفي باتصال آخر موجه ومنظم و مقيد ، هو الاتصال الرسمي من أجل ترسيخ الانتماء وتقوية العلاقات في الجماعة ⁴ . وفي أدبيات التنظيم ، الاتصال عموما هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالتنظيم داخله وخارجه وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ⁵ .

كما توصلت دراسات عديدة إلى أن الاتصال يمكنه أن يوضح صورة الإدارة العليا كفكر وتصور حاضر ومستقبلي فيما يخص العديد من القضايا التي تهم العاملين ، فالالاتصال هو ناقل لقيم وثقافة المنظمة والذي ان كان فعالا فقد يحدث توافقا بين قيم المنظمة و قيم العاملين بها ، وهذا ماذهب اليه باحثون مثل Cheney (1983) ⁶

¹ محمد أديوان ،مرجع سابق ، ص : 15.

² ابن الزاهي منصور و محجر ياسين ، مرجع سابق ، ص 365.

³ حسن الشماع وخضير كاظم ،مرجع سابق ، ص : 156 .

⁴ محمد اديوان ، مرجع سابق ، ص : 16 / 15 .

⁵ محمد الشركجي ،إدارة المشاريع الصناعية ، ج 2 ، مطابع دار الكتب ،بيروت ، 1967 ، ص 121.

⁶ عبد المحسن عبد السلام نعساني، مرجع سابق ، ص- ص: 136- 139 .

فقد لاحظ بأن المنشورات التي توضح علاقة الإدارة العليا بالأعضاء التنظيميين تعتبر إستراتيجية قوية ليس فقط كأداة اتصال ، وإنما أيضا للمساعدة في تعزيز التطابق والانتماء بين العاملين . كما يرى أن الاتصال الفعال يعطي انطبعا لدى العاملين بأنهم محل اهتمام من قبل القيادة الإدارية وان إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة هي محل تقدير مما يجذب العاملين نحو المنظمة وبذلك يتحقق الانتماء .

و قد تبين أن الاتصال له اثره الايجابي على الانتماء حتى في حال الأزمات ، فقد قام Brockner et al. (1990) باختبار أثر التبريرات الإدارية المقدمة للعاملين المتبقين حول تخفيض الحجم على انتمائهم ، حيث أوضح بأن التفسيرات الكافية المقدمة من قبل المديرين قد لطفت من الأثر السلبي للتسريح على الانتماء التنظيمي ، خصوصا بين العاملين الذين كانوا غير متأكدين حول سبب التسريح والذين خافوا أن يكونوا ضحية للموجة القادمة من التسريحات.¹

يتضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن المشاركة و التفاهم حول موضوع أو فكرة لتحقيق هدف أو برنامج ما ، وتبرز أهمية الاتصال في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية ، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم ، كما انه يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم ، و ردود الفعل تجاه أهداف التنظيم ويسعى القائد من خلال عملية الاتصال الى الحصول على اكبر قدر من الالتزام عن طريق الشرح والاقناع والحث الدائم ، كما يجعل المرؤوسين أكثر قبولا لقواعد المنظمة وإجراءاتها² . و في هذا الإطار يرى بعض الباحثين أن الهدف من الاتصال التنظيمي هو جعل المعلومة تمثل " فلسفة " المؤسسة، تاريخها، تقاليدها، أهدافها، مهمتها، و سياستها من أجل إحداث الشعور بالانتماء³ . الانتماء إذن يبني على

¹ نفس المرجع السابق ، ص 151 .

² محمود الجمل وآخرون ، العلاقة بين خصائص القيادة الفعالة وبين الواقع والطموحات التنظيمية ، المؤتمر العلمي الرابع -الريادة والإبداع ،الأردن ، 15-16 مارس 2005،ص27 .

³ Aktouf .O: Le travail industriel contre l'homme ,éd.Entreprise Nationale du livre , Alger 1985 , P 291

أساس التعاون وتبادل الآراء والمفاهيم من خلال تفعيل منظومة الاتصال في المؤسسة وفتح قنواته في كل الاتجاهات ، لأنه يصنع تفهما واقتناعا بالأهداف المشتركة.¹

¹علي السلمي ، مرجع سابق ، ص : 175.

خلاصة الفصل الثالث:

الانتماء حاجة ملحة وقوة دافعة ، وسعي الأفراد لإشباعها يقوي المنظمة - التي تعتبر جماعة منظمة - ويدعم بقاءها ولا يمكن تحقيق الانتماء في التنظيم إلا إذا كانت المنظمة التي ينتمي إليها الفرد محققة لحاجاته، وتتفق معاييرها مع معاييرها، و كذلك قيمه وأهدافه ، فيتحقق القبول من الطرفين ويتولد لدى الفرد استعداد للقيام بدوره كعضو في الجماعة. ويتضمن ذلك أنواعاً معينة من السلوك من جانب الفرد، وكذلك استجابات معينة من الآخرين، فالفرد يقوم بدوره الاجتماعي من خلال إدراكه للمعايير المشتركة التي تتحدد على أسسها الأدوار الاجتماعية، مع ضرورة وجود خبرة مع الجماعة لمعرفة معاييرها، وقيمتها. ويقوم هذا الفهم بدوره على ثقة تؤدي إلى انتماء الفرد للجماعة، وتكيفه معها، والانتماء للجماعة يؤدي إلى اتساقها، وتكاملها، ومن نتائج الانتماء للجماعة على أساس سليم أن يصبح ما يرغب الفرد في عمله هو نفسه ما يدركه على أنه مطلوب منه¹. ونشير في الأخير إلى أن الانتماء يتكون في جزء كبير منه من الاعتقاد بأن الفرد له مكانته في عالم الواقع و أن كل ما سبق ذكره يدعم تماسك المنظمة كجماعة ويقويها.

1- يوسف بن ميخائيل أسعد، مرجع سابق ، ص ص 246/247.

الفصل الرابع

الأطر المجالية
والمنهجية للدراسة

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.
 - شباك مكلف بالتوجيهات .

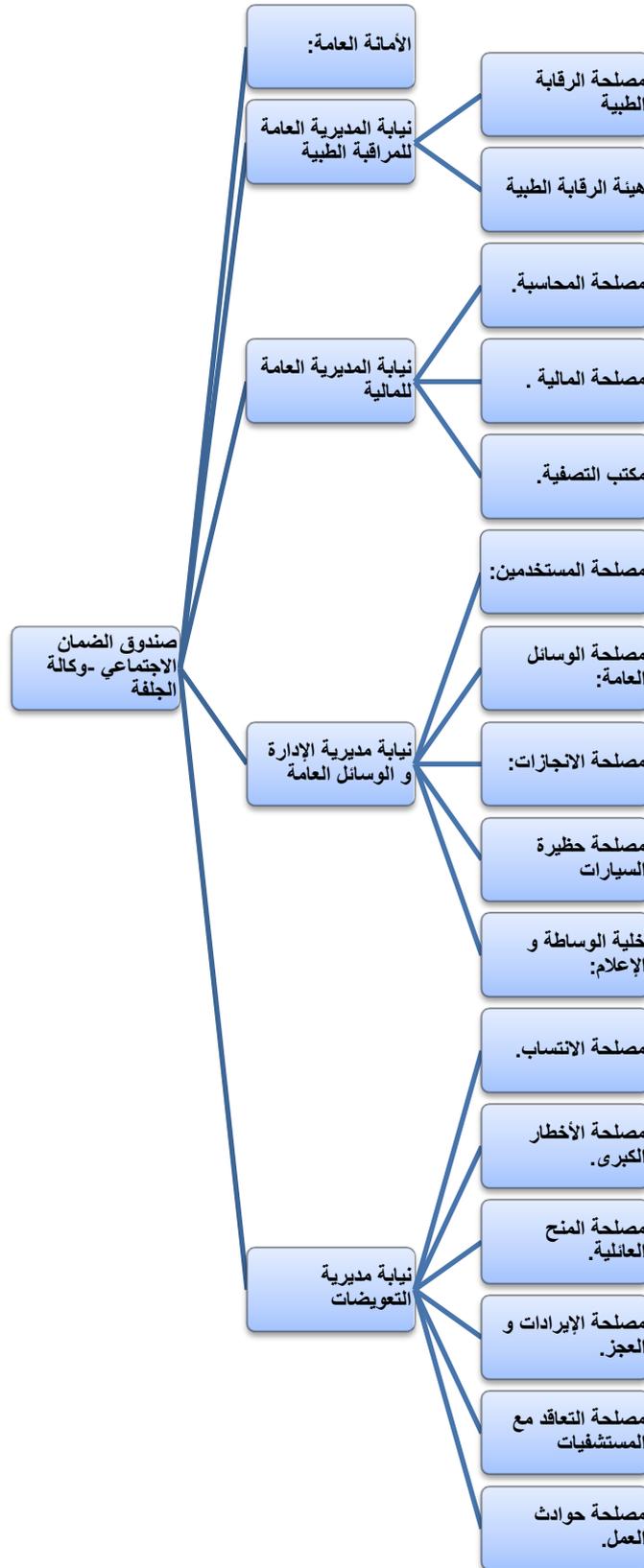
- شباك مكلف بالتعويضات (الأدوية).
- شباك مكلف بالمعوقين.
- شباك خاص بالانتساب.
- شباك خاص بالمراقبة الطبية.
- شباك خاص بحوادث العمل.
- قاعة الانتظار.

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 وتحديد 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 إدارات 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 يستثنى 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 وبلانشاررد " 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 كايرير " و " فضيل دليو " لهذا المفهوم حيث يذكر دليو⁵ المشاركة المباشرة وغير المباشرة والتفويض ، أما

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

² محمد علي محمد ، علم الاجتماع والمنهج العلمي ، دار المعرفة الجامعية ، ط1 ، القاهرة ، 1980 ، صص 339 .

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

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

⁵ نفس المرجع السابق ، صص : 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 نغساني, 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 تمكنكم 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 .

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

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 أفقياً وعمودياً 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 اعتذاراً 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. (سبق معنا)
- ✚ حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة.
- ✚ حساب المتوسطات الحسابية وحساب الانحرافلت المعياري .
- ✚ حساب معامل الارتباط بيرسون (r) لمعرفة دلالة العلاقة بين متغيري الدراسة . فلذا كانت قيمة (r) تساوي الصفر فانه لا توجد علاقة بين متغيري الدراسة . و إذا كانت قيمة (r) ضمن المجال $[0, +1]$ فان 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 ومناقشة

نتائج الدراسة

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 .

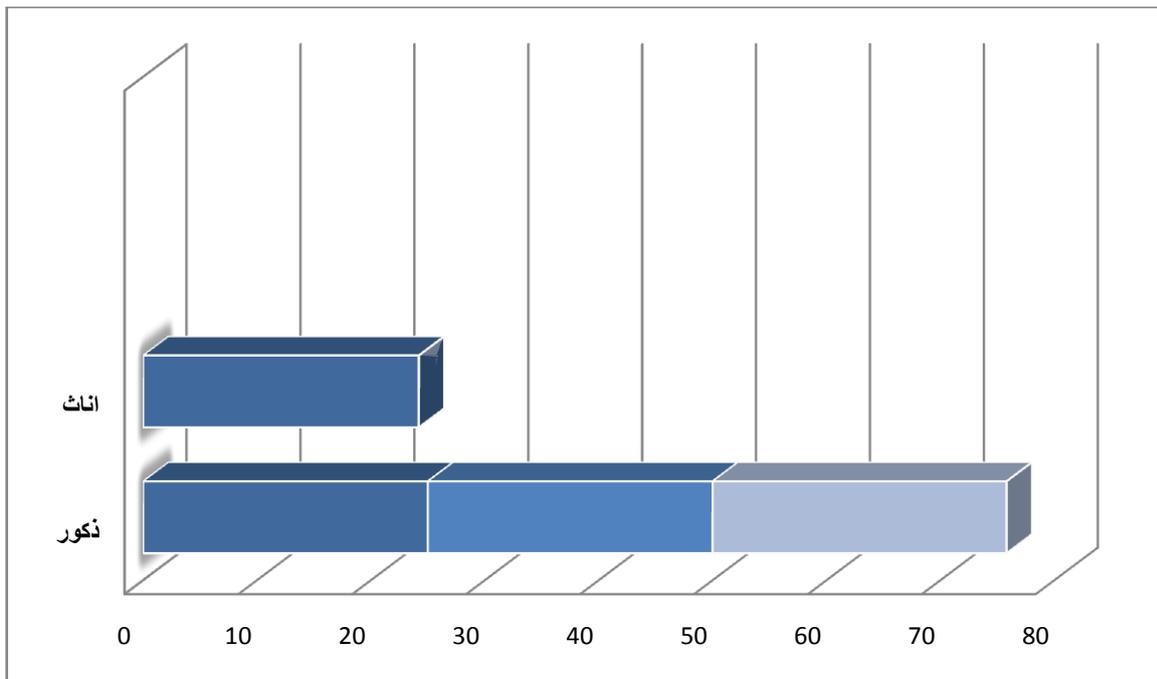
المبحث الأول / البيانات العامة :

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:



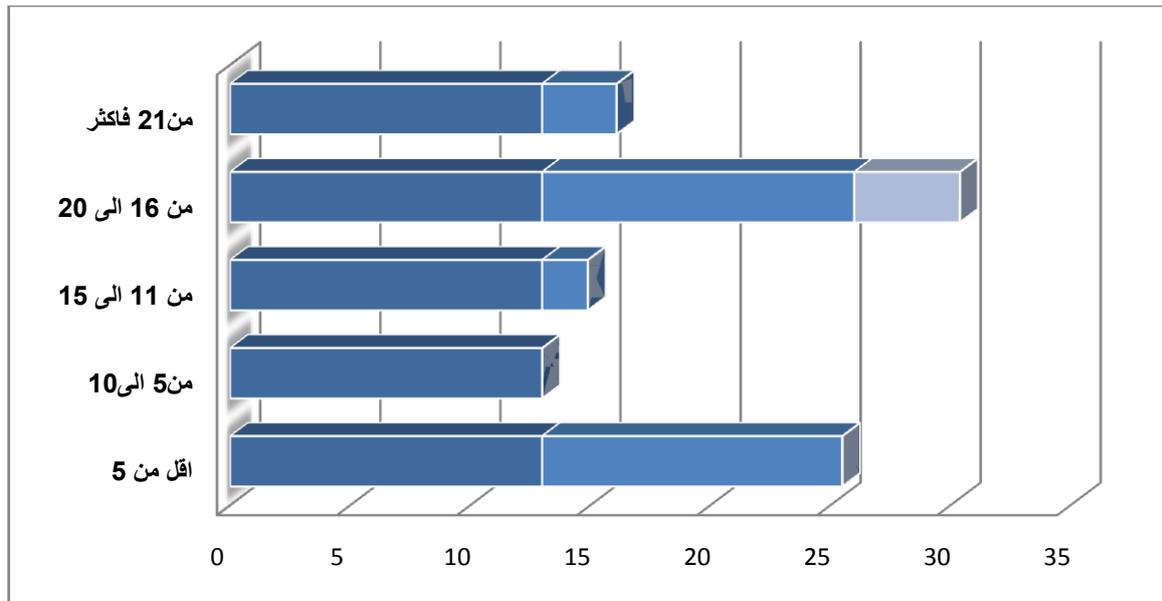
الشكل رقم (24) يوضح تباين توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس

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 :



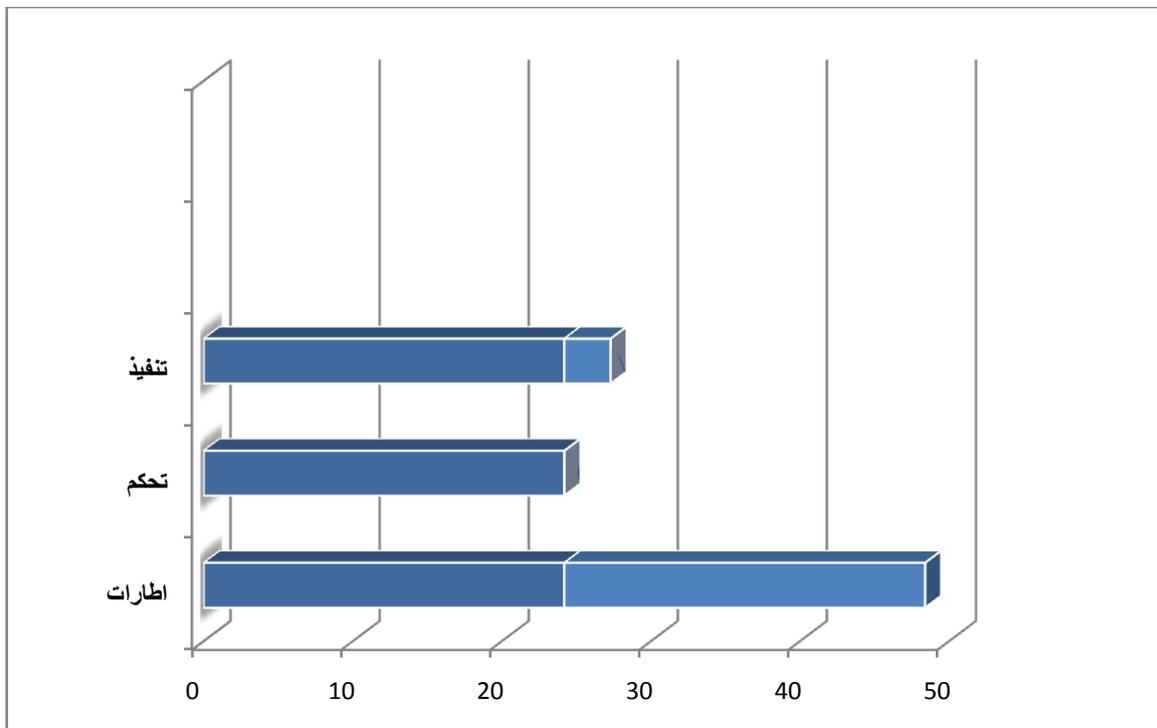
الشكل رقم (25) يوضح تباين توزيع الافراد حسب الخبرة (بالسنوات) .

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، و تليها 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:



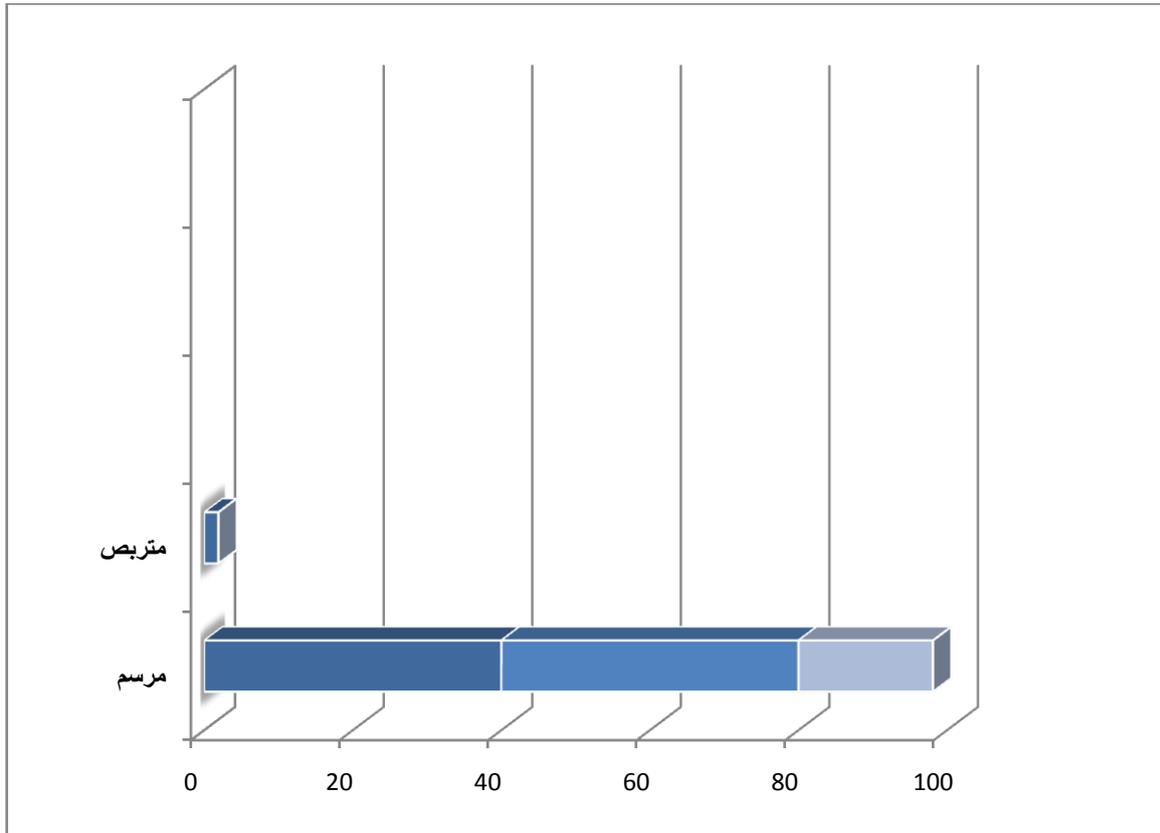
الشكل رقم (26) يوضح تباين توزيع الأفراد حسب المستوى التنظيمي

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 عرض لعبارات 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 الباحثين 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 لانتماء 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) وتدلل 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 يحل 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) ، وتدلل 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 لانتماء 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 قائدهم . 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 يحصن 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 احدهما 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 حاجبا 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 أعضاءها ، 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	3.12	0.72	3.69	3.12	1.16	3.82
التوافق مع أهداف وقيم التنظيم	3.82	0.87	3.32	3.02	0.75	3.83	3.02	0.80	3.32
الحرص على البقاء في المؤسسة	3.85	0.67	4.12	2.92	0.91	3.47	2.92	1.15	4.12
الانتماء التنظيمي	3.83	0.74	3.85	3.02	0.79	3.66	3.02	1.03	3.85

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 مثلى مثلى 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.

الملاحق

نموذج عن الاستمارة المقدمة للمبحوثين

جامعة الجلفة

كلية الادب واللغات والعلوم الانسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

السلام عليكم ورحمة الله

يتعلق هذا الاستبيان بدراسة تم القيام بها في إطار التحضير لمذكرة الماجستير تحت عنوان الإدارة التشاركية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي صندوق الضمان الاجتماعي لوكالة الجلفة . وتهدف هذه الدراسة لمعرفة كيفية مساهمة الإدارة التشاركية من خلال أساليبها وقياداتها في تحقيق الانتماء التنظيمي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة. وفي سبيل تحقيق ذلك نحتاج لمساعدتكم ونتقدم إلى سيادتكم بطلب ملئ هذا الاستبيان من خلال وضع علامة (x) في الموقع الذي يعبر عن رأيكم للإجابة عن مجموعة الأسئلة المرفقة . علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

احتراماتنا و جام تشكراتنا المسبقة.

الأستاذ المشرف :

د . هشام حسان

الباحث :

محمدي عبد القادر

السنة الجامعية: 2010/2009

محور / البيانات العامة

1/ الجنس : ذكر أنثى

2/ الترسيم: مرسوم مؤقت

3/ الخبرة:

4/ التصنيف:

محور / أساليب التشارك:

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

التفويض .

النقابة .

اللجان .

الاتصال المباشر .

أخرى، أذكرها.....

16/ أي الخيارات السابقة الذكر تفضل ممارسته كأسلوب للتشارك أكثر من غيره ، ولماذا ؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

محور/ السلوك التشاركي للقيادة الإدارية:

العبارة	الاستجابة	موافق تماماً	موافق	لا رأي	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	روح المبادرة هي السائدة على المستوى الفردي والجماعي بين الموظفين.					
2	يسود التعاون بين الموظفين في المؤسسة .					
3	أهداف المؤسسة واضحة بالنسبة لكل الموظفين .					
4	هناك تواصل بين الموظفين في كل الأقسام الإدارية والإدارة لا تمنع هذا التواصل.					
5	يعتني الأفراد ببعضهم بعضاً وتظهر في إدارتنا جماعة متماسكة.					
6	لدينا تنافس قائم بين أعضاء الإدارة يمكن وصفه بأنه في صالح المؤسسة.					
7	دور كل موظف واضح بالنسبة له وللآخرين من الموظفين.					
8	الاتصال بالرؤساء سهل وغير ممنوع.					
9	تعتمد الإدارة على مشاركة جميع الموظفين في تنفيذ المهام دون تهميش لأي طرف.					
10	يقوم رئيسك بإعلام الموظفين بما يهمهم من جديد الإدارة في حينه دون تأخير مخل.					
11	أثق فيما تتخذه المنظمة من قرارات.					
12	توجد لوحة إعلانات تؤدي الغرض منها في المؤسسة .					
13	النظم والإجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المنظمة.					
14	أعرف تماماً المطلوب والمتوقع مني القيام به.					
15	تسعى القيادة الإدارية إلى بناء علاقات إنسانية سليمة مع الموظفين.					
16	تشجع القيادة الإدارية روح التعاون بين الموظفين.					
17	عند مناقشة أي قضية تخص شؤون العمل أو العاملين يكون القرار النهائي وفق ما اتفقت عليه الأغلبية.					
18	يتم تبادل المناقشات أثناء الاجتماعات دون تهميش لأي موظف.					
19	يطلعني رئيسي على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويشركني في الشؤون المهمة للمنظمة.					

					يشعر الموظفون بالمسؤولية لان القائد الإداري يساندهم ويضعهم محل ثقته .	20
					القيادة الإدارية تأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات والتوصيات الفردية و الجماعية التي يبديها الموظفون	21
					رئيسك يفهم مشاعرك ويقدرها .	22
					العاملون في المنظمة محل ثقة المسؤولين بها.	23
					في حال تقديمك اعتذارا عن تقصيرك في مهمة كلفت بها يتقبله منك رئيسك لأنه يضع نفسه مكانك ويتفهم ظروفك.	24
					غالباً ما يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات.	25
					أثناء الاجتماعات تتساوى الاقتراحات والأصوات ولا يفرض الرئيس رأيه .	26
					تراعي القيادة الإدارية حاجات الموظفين وتسعى لإشباعها.	27
					الاتصالات واضحة وسريعة فمابين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالمنظمة.	28
					أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة مني للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة.	29

محور/ الانتماء التنظيمي:

العبارة	الاستجابة	موافق تماماً	موافق	لا رأي	غير موافق	غير موافق اطلاقاً
1	أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة					
2	أتحدث عن المؤسسة مع أصدقائي على أنها أعظم مؤسسة يمكن العمل بها					
3	أقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتى أضمن استمرارية عملي بها					
4	أشعر بقدر كبير من الانتماء تجاه المؤسسة					
5	أرى أن قيمي تتفق مع قيم المؤسسة					

					6 أنا راض بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب
					7 أعطي هذه المؤسسة أحسن ما عندي في أسلوب أداء العمل
					8 يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود
					9 إنني أهتم جدا بمستقبل هذه المؤسسة
					10 لا أفكر في ترك العمل الا لظروف استثنائية
					11 أفكر في مشكلات وظيفتي وأنا بعيد عن مقر عملي
					12 أتقيد بالأنظمة المعمول بها في المؤسسة
					13 لا أشعر بالسعادة عند الابتعاد عن مقر عملي
					14 تضايقتني سلوكيات الزملاء التي تسيء إلى سمعة المؤسسة في المجتمع
					15 لا يسرني أن أجد عملا بالراتب نفسه في مؤسسة أخرى.
					16 لا يرتبط انتمائي للعمل بالمؤسسة بما أحصل عليه من حوافز مادية أو معنوية
					17 تحرص المؤسسة على الاستقرار الوظيفي للمنتسبين إليها
					18 أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي، إذا ما اقتضت الضرورة، لإنجاز العمل دونما تطلع للمكافأة
					19 يسعدني أن يلتحق أبنائي بالعمل بالمؤسسة
					20 يعد عملي بهذه المؤسسة أفضل فرصة عمل عرضت علي
					21 لا أتغيب عادة عن عملي

					أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة التي أعمل بها	<u>22</u>
					أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	<u>23</u>
					أحب أن أقرأ عن المؤسسة في حاضرها وماضيها	<u>24</u>

انتهى و شكرا جزيلا على تعاونكم .

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية :

- (1) أبو قحف عبد السلام ، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، المكتب الحديث، مصر، 1998.
- (2) أشموني محمد ، الوطن والانتماء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005.
- (3) الحسيني السيد ، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة ، دار المعرفة الجامعية ، 1988 .
- (4) الحناوي محمد صالح، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ، لإسكندرية، 2001 .
- (5) الحوات علي، النظرية الاجتماعية (اتجاهات اساسية) ، منشورات مالطا ELGA ، ليبيا، 1998.
- (6) الدهان أميمة ، نظريات منظمات الاعمال ، مطبعة الصفدي ، الاردن ، 1992.
- (7) الساعاتي حسن ، علم الاجتماع الصناعي ، دار المعارف ، مصر ، 1976 .
- (8) الشاويش مصطفى ، ادارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، الاردن ، 2000.
- (9) الشركجي محمد ، إدارة المشاريع الصناعية ، ج 2 ، مطابع دار الكتب ، بيروت ، 1967،
- (10) الشماع خليل محمد حسن ، وخضر محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الاردن، 2005.
- (11) الشنواني صلاح ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة، بيروت ، 1970.
- (12) الصيرفي محمد ، السلوك التنظيمي ، مؤسسة حورس ، الاسكندرية ، ط 1 ، 2005،
- (13) الصيرفي محمد عبد الفتاح ، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر، الأردن، 2003.
- (14) الطويل هاني عبد الرحمن ، الإدارة التربوية والسلوك المنظم الأفراد والجماعات في النظم ، عمان ، 1986

- (15) العبيدي قيس محمد ، التنظيم/ المفهوم والنظريات، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، 1997 .
- (16) العميان محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، الاردن ، 2005 .
- (17) العيسوي عبد الرحمن ، سيكولوجية الادارة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000.
- (18) الفاعوري رفعت ، ادارة الابداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2005
- (19) القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي ، عمان مكتبة الشروق ، 1993 .
- (20) القريوتي محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر ، الاردن، 2008.
- (21) المرسي جمال الدين محمد ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- (22) المغربي كامل محمد ، السلوك التنظيمي ، دار الفكر عمان، الأردن ، 1994 .
- (23) الهواري سيد ، الادارة الديمقراطية بالاهداف والنتائج ، مكتبة عين شمس ،مصر ، 1999، .
- (24) بوحوش عمار ،نظرية الإدارة الحديثة، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006.
- (25) بيومي صلاح ،حوافز الإنتاج في الصناعة،الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية،1982.
- (26) حريم حسين ، السلوك التنظيمي، دار الحامد ، عمان ، الاردن ، 2004.
- (27) حريم حسين ، تصميم المنظمة ، دار الحامد ، 2006 .
- (28) حريم حسين ، إدارة المنظمة ، دار الحامد ، الاردن ،2003.
- (29) حسن عادل و آخرون، تنظيم و إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة و النشر،بيروت،2001.
- (30) حلمي منيرة أحمد ، ثلاث نظريات في تغير الاتجاهات، الأنجلو المصرية ،القاهرة، 1977 .

- (31) خضر لطيفة إبراهيم ، دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، مصر ، 2000.
- (32) دليو فضيل واخرون ، المشاركة الديمقراطية ، مخبر علم الاجتماع والاتصال،قسنطينة 2006.
- (33) رافع عليا ، الانتماء والتنمية في الريف المصري ، الجزء الأول، دار صادق، الاسكندرية،1993.
- (34) رتيمي فضيل ، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية ، دار بن مرابط ، الجزائر، 2009.
- (35) زعيمي مراد وآخرون ، دراسات في تسيير الموارد البشرية ، دار قرطبة ، الجزائر، 2008.
- (36) سلطان محمد سعيد ، السلوك الانساني للمنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2002.
- (37) سلمى علي ، تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب ، الاردن ، 2004.
- (38) صاحب رضا و آخرون، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق، عمان، 2001.
- (39) صبيح ايهاب ، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين ، دار الكتب العلمية ، مصر ، 2001 .
- (40) صليبي غسان ، مشاركة الاعضاء في النقابات العمالية- دليل نظري ، الاتحاد الدولي للخدمات العامة ، ، 1998.
- (41) عامر سعيد يس و علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مركز وايد سيرفيس ، القاهرة ، 1998.
- (42) عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية، بيروت ، 1989.
- (43) عبد الباقي صلاح محمد ، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2002 .

- (44) عبد الحليم خالد وآخرون، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الفكر العربي، 1999.
- (45) عبد العال يحيى ، التنمية بين عقيدة الانتماء وعقيدة التطرف، المحروسة، مصر 1998.
- (46) عقيلي عمر وصفي ، الادارة اصول ومفاهيم واسس، دار زهران ، القاهرة ، 1997
- (47) عقيلي عمر وصفي ، مدخل المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2000.
- (48) غيد نر انتوني (ترجمة فايز الصباغ) ، علم الاجتماع ، مركز الدراسات ، بيروت ، 2005 .
- (49) كالفن هول وليندزي جاردنر ، نظريات الشخصية، ترجمة فرج أحمد فرج وآخرون ، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، القاهرة، 1971
- (50) كايبير جوزيف وف ويسلر ، تر : محمود الخطيب ، الإدارة العامة، دار البشير ، الأردن ، 1996 .
- (51) كعباش رابح ، علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006 .
- (52) كلادة ظاهر محمود ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية ، دار المسيرة ، الأردن ، 1997 .
- (53) كنعان نواف ، القيادة الادارية، دار الثقافة، الاردن، 2007.
- (54) لطفي طلعت ابراهيم ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب ، مصر ، 2007 .
- (55) لعويسات جمال الدين ، ادارة الجودة الشاملة، دار همومة ، الجزائر ، 2003 .
- (56) ماهر احمد، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 .
- (57) محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1982

- (58) محمد اديوان، المدخل الى دينامية الجماعة التربوية، إفريقيا الشرق، المغرب ، 2001.
- (59) مرسي جمال الدين محمد ، وثابت عبد الرحمن ادريس ، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة) ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002
- (60) مصطفى احمد ، المدير وتحديات العولمة ، دار الكتب المصرية ، مصر ، 2001 .
- (61) مطاوع إبراهيم شفيق ، دراسات تربوية في بناء الديمقراطية ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ، 1980.
- (62) منصور هالة ، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات ، المكتبة الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 .
- (63) هاشم زكي محمود ، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1980 ،
مراجع باللغة الأجنبية :
- 64) Aktouf .O: Le travail industriel contre l'homme ,éd.Entreprise Nationale du livre , Alger 1985
- 65) ANNIE Bartoli & Philippe hermel, , piloter l'entreprise en mutation, paris, ed d'organisation, 1986
- 66) Bourdieu P, Leçon sur la leçon, edition minuit,paris,1982
- 67) Bourdieu P . ,sociologie des organisations , ed seuil, Paris, 1985
- 68) Chebli Fodhil ,les relations de travail , palais du livre ,alger ,1997.

- 69) Crozier. M, Le phénomène bureaucratique, ed. Du Seuil, 1963
- 70) D.M. Mc gregor., the Human sid of Enterprise , new York:M.CGraw Hill book company1960
- 71) D. Beaupre ,M.Nadeau , la qualité dans les entreprises de service, les presses interuniversitaires, québec, 1995
- 72) Edgar Shein, organizatioal, Psychology, Prentice Hell, Englewood cliffs, N, J, 1968.
- 73) Gibson, Card choices: How women decide about work, career and motherhood. Berkeley: University of California Press. . (1985).
- 74) Gibson et al, organisations Behaviors and processes , Boston , Mass , IRWIN, 1994.
- 75) Gilbert.j. B.Probst et al , organisation et management (gerer le changement organisationnel),Paris ;editions 'organisation , 1995
- 76) Hamon Carole, management de l'équipe commerciale , dunod , paris , 2004
- 77) Ivancevich and others ,Management, Mprinciples and fonctios, 4 th ed , Homewood, ILL.Irwin,1989
- 78) Jean michel morin ; precis de sociologie ; edition nathan ; France ; 1996
- 79) Keith davis and sohn new strom, human behairor at work ,8th ed ,newyork, mc graw_hill book co ,1989

- 80) Keiths & Girling . R , educational management and participation , Allyn & Baccon , USA, 1991 .
- 81) Koontz H . et C. O'Donnell, Management -principes et méthodes de gestion, Editions Mc Graw-hill, Quebec ,1980 .P466
- 82) Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. Culture, control, and commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan. New York: Cambridge University Press. (1990).
- 83) Maurice Thevenet, audit de la culture de L ' entreprise, , paris, Ed D'organisation, 1986
- 84) Maurice thevenet et J.-L. vachette, , culture et comportements, vuibert, paris ,1991
- 85) Mattez .B , la sociologie industrielle, PUF, que sais-je, 2001.
- 86) Mercure Daniel et Al, culture et gestion en Algérie, paris, harmattan, 1997
- 87) Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. Employee-organization linkages. New York: Academic Press, . 1982
- 88) Migani philippe ' les systemes de management,paris : editions d'organisation '1993,.
- 89) Richard C.Husmen, and others, readings in interpersonal and organigational communication,(boston: hallorook press inc, 1969

- 90) Robins . R, organization theoris , structur s , design and applications , engle wood cliffs , N.J , prentice Holl ; 1990 .
- 91) Ross N, the Democratique firm , london, Fibian Society , 1964
- 92) Sekiou et al , Gestion des ressources humaines , de Boeck université , Canada, 2001
- 93) Selznick, p ,TVA and the Grass Roots, Berkeley, : Califonia university press, 1949.Simon Herbert, Administrative behavior ,NY, the free press, 1957
- 94) Vincent Laboucheix, , traité la qualité totale, les nouvelles règles du manangement. des années 90, Dunod, paris, 1990
- 95) William ouchi, theory Z, Addison, Wesley pub , Co, Reading, mass, 1984

كتب المنهجية :

- (96) أبو علام رجاء محمود ،مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية ، دار النشر للجامعات، القاهرة ، 2007 .
- (97) حسان هشام ، منهجية البحث العلمي ،مطبعة الفنون البيانية ، الجزائر ، 2007، .
- (98) زرواتي رشيد ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية،الجزائر، 2008 .
- (99) عماد عبد الغني ، منهجية البحث في علم الاجتماع ، دار الطليعة ، بيروت ، 2007 .
- (100) عمر معن خليل ، مناهج البحث في علم الاجتماع ، دار الشروق ، الأردن ، 2004 .

- (101) فريتز شورن, (تر : هشام عبد الله), ماهي الدراسة الاحصائية, دار المعرفة , مصر، 2004 .
- (102) القادري ناجح رشيد ومحمد عبد السلام البواليز ، مناهج البحث الاجتماعي، دار صفاء،الأردن ، 2004
- (103) الكيلاني عبد الله و نضال الشريفين ، مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية ، دار المسيرة ،الأردن ، 2005 .
- (104) محمد علي محمد ، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، ط1 ، القاهرة ، 1980 .
- (105) معمريه بشير،القياس النفسي و تصميم أدواته للطلاب و الباحثين في علم النفس و التربية، سلسلة دراسات منشورات الحبر، الجزائر ، 2007 .
- (106) مقدم عبد الحفيظ ، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003
- (107) منسي عبد الحليم محمود وسهير كامل أحمد، أسس البحث العلمي في المجالات النفسية والاجتماعية والتربوية ، مركز الإسكندرية للكتاب، الاسكندرية ، 2002 .

المعاجم :

- (108) محمد بن أبي بكر الرازي ، مختار الصحاح ، دار الكتاب العربي ، بيروت ، 2005 ،
- (109) بن منظور ،لسان العرب ،ط1 ، ج 14 ، دار صادر ،بيروت ، 2000 .
- (110) بدوي احمد زكي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1982 .

- (111) السيد سميرة ، مصطلحات علم الاجتماع ، مكتبة شقري ، الرياض ، 1997.
- (112) بودون. ر و ف . بوريكو (ترجمة سليم حداد) ، المعجم النقدي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986 .
- المذكرات :**
- (113) إمام محجوب إلهامي عبد العزيز ، الانتماء للأسرة وعلاقته بأساليب التنشئة الاجتماعية، مذكرة غير منشورة ،، جامعة عين شمس، القاهرة، 1987،.
- (114) أسعد يوسف بن ميخائيل ، الانتماء وتكامل الشخصية، مكتبة غريب، القاهرة، 1992 .
- (115) المرسي علي ، اساليب التنشئة الاجتماعية وعلاقتها بالولاء لدى المراهقين من الجنسين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، القاهرة ، جامعة عين شمس 1996
- (116) جغولي يوسف ، "القيادة الادارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية" ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع تنظيم وعمل ، لم تنشر، جامعة البلدية، كلية الاداب والعلوم الاجتماعية ، 2007.
- (117) حسنين عبد العزيز عبد المنعم عبده ، تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو الولاء للوطن لدى الأطفال في سن السابعة من العمر، رسالة ماجستير غ.م ، معهد الدراسات العليا للطفولة، جامعة عين شمس، 1989.
- (118) الفراج حسن عبد الله ، دور التعليم العام في تعزيز الانتماء الوطني ، دراسة تطبيقية على مدارس التعليم العام في مدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، 2008.
- (119) عبد الكريم بوحفص ، دراسة مقارنة لفاعلية القيادة بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الكبيرة بالصناعة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 1988 .
- (120) عبد المحسن عبد السلام نعساني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية

بالقاهرة الكبرى, أطروحة دكتوراة غير منشورة, كلية التجارة , جامعة عين شمس , مصر , ، 2001 .

(121) سلام سليمة ،ثقافة المؤسسة والتغيير ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الجزائر ،2004 .

(122) السيد سعيد ،الانتماء للوطن وعلاقته بالترابط الاسري ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة عين شمس ،القاهرة ،1996

(123) لطفي سامية ، العلاقة بين الاغتراب ومفهوم الذات لدي المكفوفين ماجستير غير منشورة ، القاهرة، جامعة عين شمس ، الدارسات العليا للطفولة ،1998.

الدوريات:

(124) توفيق عبد الرحمن ، مجلة المناهج التدريبية المتكاملة ، العدد 10 ، مركز الخبرات المهنية ، الاردن ، 2004 .

(125) الجريدة الرسمية ، عدد رقم 23، 6 جوان 1990، الجمهورية الجزائرية .

(126) الشماع خليل ، الإدارة بالأهداف والنتائج في إطار المفاهيم السلوكية،مجلة تنمية الرافدين ، ع 17 ، 1986 .

(127) علام اعتماد محمد ،"الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية" : دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري ، مجلة حولية كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، جامعة قطر.1993 ، العدد 16 .

128) Becker, Howard S. "Notes on the Concept of Commitment," American Journal of Sociology, No.66(1960).

129) Fiedler Anne, Marie, The Effect of vision Congruence on Employee Empowerment, commitment, satisfaction, and performance', Dissertation Abstracts International, vol. 54 No.4,1993,.

- 130) Katz. R. , Skills of Effective Administrators , Hervard , Business review vol: x x x lll , jan , feb , 1955
- 131) Kirkman , B. L. & Rosen , B., Bey and self – Management Antecedents and consequences of Team Empowerment . Academy of Management Journal, Vol. 42 , No.1,1999
- 132) Marc Bosch, Florence Boyer et Jean-luc Vachette, cercles de qualité et culture D'entreprise , RFG, № 47-48, 1984.
- 133) Perry Phillip,. M , seven sure – Fire ways to motivate workers land scape Management Vol, 33, ISSVE8, 1995
- 134) Pervaiz Ahmed ,culture and climate for innovation , European journal of innovation Management ,vol.1,N:1.
- 135) Porter, L.W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among psychiatric technicians, Journal of Applied Psychology, No.59

المؤتمرات :

- (136) الجمل محمود وآخرون ، العلاقة بين خصائص القيادة الفعالة وبين الواقع والطموحات التنظيمية ، المؤتمر العلمي الرابع –الريادة والإبداع ،الأردن ، 16-15 مارس 2005.
- (137) منصور ابن الزاهي و محجر ياسين ، علاقة مهارات الاتصال بالأداء المهني للعامل ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات –ورقلة 8-9 مارس 2005.

