

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

شعبة علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا
التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل
من إعداد الطالبة: سباق مسعودة

بعنوان:

دور الإدارة التشاركية في تنمية الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الإستشفائية محمد بوضيف ورقلة

نوقشت بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

رئيسا

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

رياب رايح

مشرفا

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

ثلايجية نورة

مناقشا

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

عريف عبد الرزاق

الموسم الجامعي: 2020/2019

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

شعبة علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الطالبة: سباق مسعودة

بعنوان:

دور الإدارة التشاركية في تنمية الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الإستشفائية محمد بوضيف ورقلة

نوقشت بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

رئيسا

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

رياب رايح

مشرفا

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

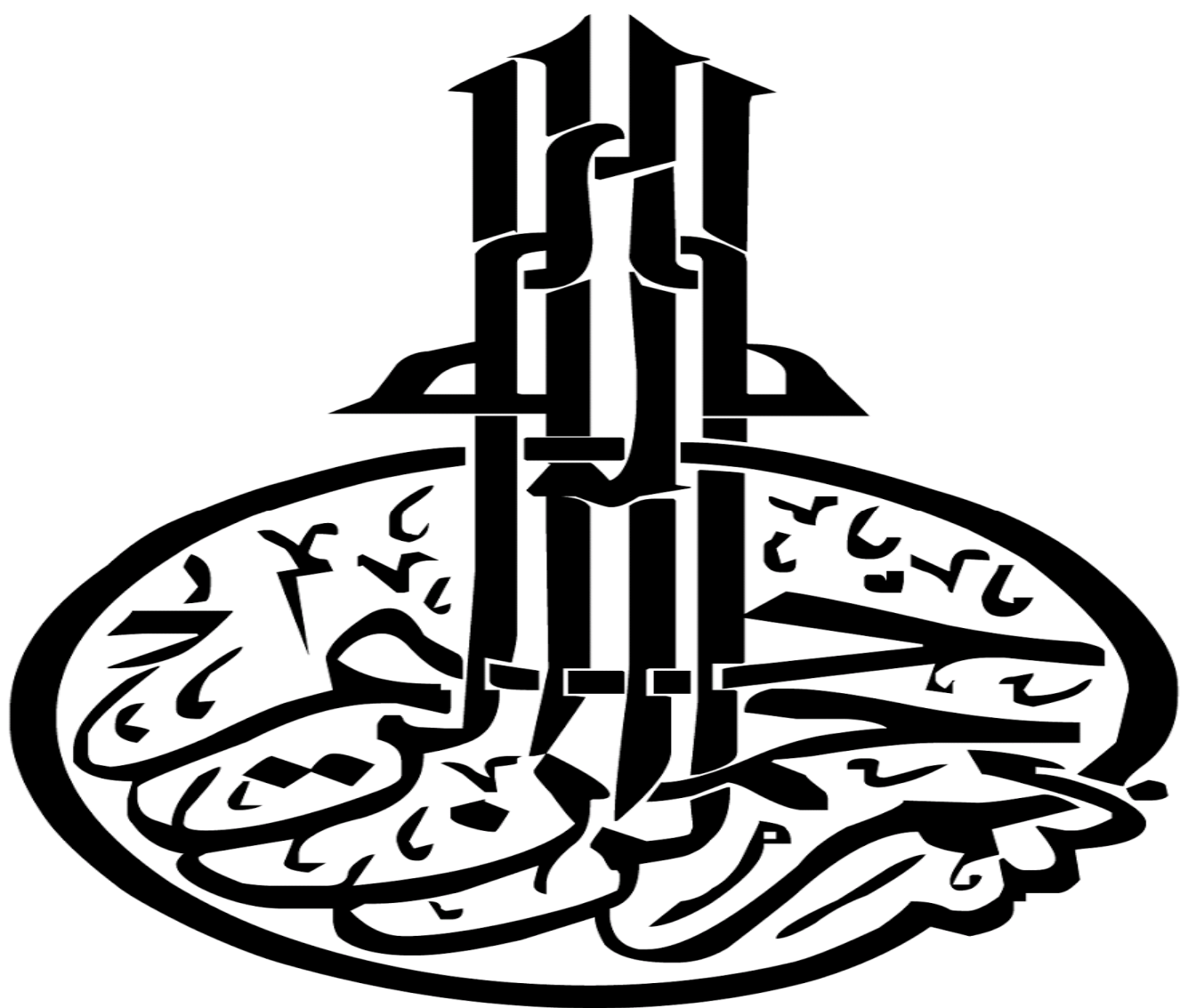
ثلايحية نورة

مناقشا

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

عريف عبد الرزاق

الموسم الجامعي: 2020/2019



شكر وتقدير

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

الحمد والشكر لله الذي منحنا القوة والصبر على المثابرة لإنجاز هذا
البحث المتواضع

بهذه المناسبة نتقدم بكل الشكر إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا
العمل ولو بكلمة طيبة والشكر موصول إلى الأستاذة المشرفة
"ثلايحية نورة"

أساتذتي الكرام

و الذين لم ييخلوا علي بما لديهم، وأرشدوني حين أخطأت
ووجهوني لكي أصيب ، وأمهلونني الفرص لكي أصنع الأحسن



الإهداء

الحمد لله تعالى و أشكره على ما أنعم به عليا من فضل وتوفيقى ومنحى القدرة على
إنهاء هذا العمل المتواضع الذي أهديه إلى
أمي الحبيبة

التي جعل الله الجنة تحت أقدامها وكانت سند في حياتي ومذيع الرحمة والحنان أمي
التي أعجز عن شكرها والاعتراف بجميلها أمي الحنون.
أبي العزيز

إلى الذي رباني على الفضيلة و الأخلاق وشملي بالعطف والحنان وكان ذرع الأمان
ورمز العطاء والتضحية وحرص على تعليمي وكان لي مثلاً دائماً في الصبر والتواضع
حفظهم الله وأطال في عمرهم

إلى إخوتي وأخواتي، و أزواجهم إلى براعم ومنارات أسرتي

إلى أعز صديقاتي : جوهرى أم كلثوم، كريم لمية

إلى رفقاء العلم و العمل

إلى كل من جمعني بهم مشعل العلم

إلى عمال المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف - ورقة -

الصفحة	فهرس المحتويات
-	شكر وتقدير:
-	إهداء:
-	فهرس المحتويات:
-	ملخص الدراسة:
أ، ب	مقدمة:
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
15	تمهيد:
16	أولا: الإشكالية:
18	ثانيا: أهمية و أسباب اختيار الموضوع:
19	ثالثا: أهداف الدراسة:
20	رابعا: مفاهيم الدراسة:
24	خامسا: الدراسات السابقة:
29	- مجالات الاستفادة منها:
30	سادسا: المقاربة السوسيولوجية:
33	خلاصة:
الإجراءات المنهجية للدراسة	
35	تمهيد:
36	أولا: الدراسة الاستطلاعية:
37	ثانيا: مجالات الدراسة:
-	01/ المجال المكاني:
-	02/ المجال الزمني:
-	03/ المجال البشري:
38	ثالثا: المنهج المعتمد في الدراسة:
39	رابعا عينة الدراسة:
40	خامسا: أدوات جمع البيانات:

-	01 / الملاحظة:.....
-	02 / المقابلة:.....
-	03 / الاستشارة:.....
41	خلاصة:.....
الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج سوسيولوجيا	
43	تمهيد:.....
44	عرض النتائج المتوقعة من الدراسة:.....
46	خاتمة:.....
47	توصيات:.....
49	قائمة المراجع:.....
-	الملاحق:.....

ملخص الدراسة:

هدف الدراسة الحالية و المعنونة بـ "دور الإدارة التشاركية في تنمية الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية"، إلى إبراز مدى تأثير نمط وطرق ممارسة السلطة (الأساليب الإدارية المعتمدة) على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية .

تمحورت الدراسة حول التساؤل الرئيسي:

هل للإدارة التشاركية دور في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة؟

والذي يندرج تحته التساؤلات الفرعية الآتية:

01/ كيف تساهم الإدارة التشاركية في تحقيق الشعور بالاستقرار لدى العاملين؟

02/ كيف يساهم العمل الجماعي في تعزيز الانتماء لدى العامل؟.

03/ هل لمشاركة العامل في عملية اتخاذ القرار يساهم في زيادة مردوديته ؟

ومن أجل الإحاطة بأدبيات الظاهرة عمدت الباحثة إلى استخدام المنهج الوصفي كمنهج أساسي في دراسة الموضوع بالاستعانة بأدوات جمع البيانات تمثلت في: الملاحظة، المقابلة، تمت صياغة استمارة مكونة من 25 سؤال .

أما عن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة نذكرها كآتي:

أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من شعور العامل بالانتماء داخل المؤسسة الاستشفائية.

كلما كانت الرقابة التنظيمية مبنية على الثقة و التعاون و الانسجام، وزيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية اعتماد الرسمية المرنة في تطبيق القواعد التنظيمية، كلما زادت زغبة الاستقرار لدى العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية، و كلما زاد تداخل الصلاحيات انخفضت مستويات ولاء العاملين داخل المؤسسة.

ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن السلطة المبنية على المشاركة في اتخاذ القرارات و الأساليب

الرقابية المرنة، والعلاقات الإنسانية الحسنة تؤدي إلى الشعور بالانتماء و الاستقرار و الولاء و الارتياح

وهو ما تمت البرهنة وإثباته ميدانيا من خلال هذه الدراسة.

Summary

The study aimed at “The Role of Participatory Management in Developing Organizational Loyalty of the Organization’s Personnel” in light of the central question:

What is the role of participatory management in developing organizational loyalty among the organization's employees? .

Which falls under the following sub-questions:

01 / How does participatory management contribute to achieving a sense of stability among workers?

02 / How does teamwork contribute to enhancing belonging to the worker?

03 / Does the worker's participation in the decision-making process contribute to increasing his profitability?

To highlight the extent of the influence of the style and methods of exercising authority (approved administrative methods) on the organizational loyalty of workers in the hospital institution.

In order to gain insight into the literature of the phenomenon, the researcher used the descriptive method as a basic method in studying the subject with the help of observational data collection tools, the interview. A questionnaire consisting of 25 questions was formulated.

The study found a set of results, as follows:

- Participation in decision-making increases the employee's sense of belonging within the hospital.
- The more organizational control is based on trust, cooperation and harmony, the greater the concern for humanitarian aspects, the adoption of flexible formalism in the application of organizational rules, the greater the instability of workers within the hospital institution, and the greater the overlap of powers, the lower the levels of loyalty of workers within the institution.

Through these results, it can be said that the authority based on participation in decision-making, flexible monitoring methods, and good human relations lead to a sense of belonging, stability, loyalty and satisfaction, which has been demonstrated and proven in the field through this study.



مقدمة:

تتكون جميع المؤسسات من مستويات إدارية مختلفة تعمل بشكل متكامل ومتداخل لتحقيق أهدافها، ولاشك أن هناك أنماط إدارية مختلفة لكيفية تنظيم العلاقات و عملية اتخاذ القرارات الإدارية فيما يتعلق بتقسيم العمل بين هذه المستويات الإدارية حسب طبيعة أهداف المؤسسة فهناك النمط الإداري المركزي والذي تتركز فيه سلطة عملية اتخاذ القرارات الإدارية في جهة مركزية محددة تعمل على فرض سلطتها وقراراتها على بقية المستويات الإدارية، وهناك النمط اللامركزية وهو نمط يسعى إلى اشتراك حد كبير آراء المستويات الإدارية في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار .

و نجاح أي مؤسسة في تحقيق أداء جيد، وتحريك أفرادها ودفعهم إلى القيام بمهامهم على أكمل وجه وبتقان، لا بد أن يمر عبر عدة عوامل من بينها طرق وكيفيات وأساليب ممارسة السلطة لاعتبارها أحد أهم المتغيرات المستقلة، التي تلعب دورا محوريا في توجيه ومراقبة وتنظيم الأعمال والنشاطات التي يؤديها العاملون، من أجل تحقيق كفاءة الأداء المؤسساتي، وبالتالي تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

إن الهدف الأسمى هو إشاعة مبادئ المشاركة بين الموظفين، و اختيار الأسلوب المناسب لعملية اتخاذ القرارات الذي يتناسب مع مهامهم ويساهم في رفع أدائهم.

يؤثر أسلوب إشراك العاملين في المؤسسة بطريقة مباشر على الروح المعنوية للعاملين و رضاهم الوظيفي نتيجة شعورهم بأهميتهم كونهم جزء من المؤسسة، يشاركون في قراراتها وبالتالي زيادة ولائهم للمؤسسة.

يتولد الولاء التنظيمي من التفاعل القوي بين خصائص الأفراد و شخصياتهم، والعوامل التنظيمية الأخرى، والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة، حيث نجد أن الولاء التنظيمي هو إدراك الأفراد للتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم التنظيم الذي ينتمون إليه.

انطلاقا من ذلك تم اختيار موضوع دور الإدارة التشاركية في تنمية الولاء التنظيمي لمحاولة التعرف على مدى تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على مستوى ولائهم من خلال العلاقة القائمة بينهم، حيث تمت معالجة هذا الموضوع من خلال تقسيمه الى جانبين رئيسيين، الجانب النظري و الميداني، وفيما يلي نورد محتوى هذه الدراسة.

الفصل الأول: والذي كان تحت عنوان "الإطار المفاهيمي للدراسة" وتضمن:

الإشكالية، أهمية وأسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، والمفاهيم و الدراسات السابقة، أوجه الاستفادة منها وفي الأخير عرض المقاربة السوسيولوجية.

الفصل الثاني: تحت عنوان "الإجراءات المنهجية للدراسة" و فيه تم التطرق الى الدراسة الاستطلاعية و مجالات الدراسة بالإضافة إلى المنهج المعتمد في الدراسة، وكذلك الى تحديد عينة الدراسة، والأدوات التي تم الاعتماد عليها.

الفصل الثالث: تحت عنوان " عرض وتحليل النتائج سوسيولوجيا " و فيه تم التطرق عرض أهم النتائج المتوقعة من الدراسة، خاتمة عامة، وصولا إلى جملة من التوصيات، مرفوقا بقائمة المراجع التي تم الاعتماد عليها في هذا العمل ثم الملاحق .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: أهمية وأسباب اختيار الموضوع .

ثالثاً: أهداف الدراسة.

رابعاً: مفاهيم الدراسة.

خامساً: الدراسات السابقة.

سادساً: المقاربة السوسيولوجية.

خلاصة.

تمهيد:

إن وصول الباحث لمعرفة الحقيقة للظواهر يجب التقصي عن جميع الحقائق المحيطة بها، والتي من خلالها يستطيع الباحث الوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة، وذلك بالإستعانة بأدوات البحث العلمي، والتي تعتبر مفتاح الدخول و التعمق في الظاهرة ومعرفتها جيدا.

لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات البحث العلمي التي تسير وفقها الدراسة، والتي تتمثل في الإشكالية وأهمية و أسباب اختيار الدراسة، أهداف الدراسة، وتحديد مفاهيمها وبعض الدراسات السابقة حول متغير من متغيرات الدراسة مع عرض أوجه الاستفادة منها، وأخيرا عرض المقاربة السوسولوجية للدراسة.

أولا : الإشكالية

لقد واجهت الإدارة في العصر الحديث حالة من التحدي نتيجة للثورة العلمية، والتكنولوجية في جميع الميادين، وما نجم عن ذلك من تعقد مهمات الإدارة ومتطلبات أدائها.

لقي موضوع المشاركة في الوقت الراهن، باهتمام متزايد في شتى المجالات السياسية و الاقتصادية والادارية، لمواكبة هذا التطور بصفة عامة وفي علم الإدارة بصفة خاصة، مما فرض على المؤسسات الحديثة تبني استراتيجيات حديثة وأساليب إدارية فعالة، وهذا لكون الإدارة تختلف عن غيرها من النشاطات الأخرى، حيث تختلف هذه الأساليب من مؤسسة إلى أخرى والتي من بينها أسلوب الإدارة بالمشاركة والتي تهتم بمشاركة الرؤساء و المرؤوسين وفي خططهم لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق التعاون والتشاور بين الإدارة و العاملين فيها.

يعد مفهوم الإدارة التشاركية من المفاهيم الحديثة التي اهتمت بالعنصر الإنساني، اذ لا ينظر لهم كمجرد منفذ لتعليمات المستويات العليا في الهرم الإداري، وإنما كمشاركين قادرين على تحمل المسؤوليات وصنع القرارات على نقيض ما تحويه الأنماط التسلطية في الإدارة.

فالمشاركة هي نتاج تفاعل العامل مع الجماعة التي يعمل معها، إذ تسمح لجميع العاملين بالمؤسسة حق الإشراف الفعلي في العملية الادارية، رغبة منهم في الحصول على هذا الحق ومدى استعدادهم لتحمل مسؤوليات تلك المشاركة.

كما أنها تعمل على خلق روح التعاون والعمل الجماعي بين المسؤولين وموظفيهم، وتشجيع العلاقات الإنسانية القائمة على أساس التفاهم و الاحترام المتبادل بين كل أعضاء المؤسسة و جعل الموظفين يتقبلون التغيير، و للاجتماعات الدورية والحوارات المستمرة الهادفة إلى إحاطة العامل بالمستجدات معرفة أوضاع العمل، من شأنه أن ينتج عنه الشعور بالارتياح و التلاحم فيما بينهم والعمل على تقوية الروابط التي تربطه بالمؤسسة وبأهدافها وتجعله يرفض التخلي عنها في ظل طبيعة الأجواء السائدة في الوسط المهني.

لقد اكتسبت الإدارة بالمشاركة مؤخرًا أهمية بالغة في المنظمات بحيث تعد المحرك الأساسي الذي يوجه الإدارة نحو التغيير والتطوير المستمر إذ تعطي اهتمامًا كبيرًا للعنصر البشري كونه الفاعل الأساسي في عملية التطوير الإداري، الذي أصبح ضرورة لا بد من وجودها في كل مؤسسة.

وفي هذا الصدد تجد المؤسسة الجزائرية اليوم نفسها مجبرة على مسايرة التطور الذي قطعه المؤسسات العصرية، إن هي أرادت الاستمرار والمحافظة على مكانتها، خاصة مع تبني الجزائر النمط التشاركي بتحسين ميكانيزمات وأساليب العمل والتسيير، واعتماد أحدث تكنولوجيات الاتصالات ومعالجة المعلومات واستغلالها بشكل جيد في زيادة كفاءة وفعالية القرارات التي تتخذ على مستوى إدارة ومصالحها.

هذا ما يقودنا إلى طرح التساؤل المركزي الآتي:

هل للإدارة التشاركية دور في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

01/ كيف تساهم الإدارة التشاركية في تحقيق الشعور بالاستقرار لدى العاملين؟

02/ كيف يساهم العمل الجماعي في تعزيز الانتماء لدى العامل؟

03/ هل لمشاركة العامل في عملية اتخاذ القرار يساهم في زيادة مردوبيته؟

ثانيا: أهمية وأسباب اختيار الموضوع :

01/الأهمية:

مع تعقد الأعمال في المؤسسات لم تعد أساليب العمل التقليدية قادرة على احتواء متطلبات العاملين و استثمار قدراتهم استثمارا فعالا، مما يعزز أهمية المشاركة في تسيير عمل المؤسسة، فمتى توفرت المشاركة بالمؤسسة وجد مناخ تنظيمي يعمل على تحقيق تعايش بين الرؤساء و المرؤوسين مما يشجع على تكوين ثقافة العمل الجماعي.

وتكمن أهمية الدراسة الحالية في كونه موضوع الإدارة التشاركية لها قدرة على خلق الثقة بين الرؤساء و العاملين، وعلى استثمار طاقاتهم وتحديث أفكارهم وتطويرها من خلال التشاور الذي يحدث بينهم وتقييمهم للاقتراحات التي يطرحونها، وهذا ما يفوق بالمؤسسة للنجاح وتطويرها .

وعليه يمكن حصر أهمية الدراسة في ما يلي:

إبراز أهمية مشاركة العمال في صنع القرارات الإدارية (خلق جو من التعاون و الثقة وهذا ما يزيد من ولائهم للمؤسسة العاملين بها)

02/ أسباب اختيار الموضوع:

- من خلال تجربتي في مسيرتي المهنية (عاملة) والحديث مع الزملاء، كان أغلب الأوقات يدور حول هذه المسائل (التهميش - الاغتراب)، خاصة في مجال المشاركة في صنع القرار.

- فشل المؤسسة في ترسيخ مبدأ الولاء والانتماء لها، ما خفض من قوة العلاقات والروابط بين العمال، مما ينذر بنشوب صراعات متعددة .

- الرغبة في إبراز أهمية المشاركة في الوسط الإداري.

- كون موضوع الدراسة يناقش موضوعا هاما وحيويا وهو موضوع المشاركة والولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

- المؤسسة الصحية (قطاع الصحة) في الجزائر يمر بوضعية حرجة ناتجة عن مشاكل التنظيم والتسيير أدت إلى تدني جودة الخدمات، مما استدعى إصلاح هذا القطاع والوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون وصوله إلى تحقيق الأهداف المرجوة .

- كون متغيرات الدراسة صارت محطة اهتمام الباحثين في الدول العربية.

ثالثاً: الهدف من الدراسة:

ان الأهداف المرجوة من هذه الدراسة هي محاولة إبراز مدى تأثير الأساليب الادارية على الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية.

ويمكن حصرها فيمايلي:

- ✓ محاولة فهم وتفسير ظاهرة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.
- ✓ الكشف عن مزايا وعيوب أسلوب الإدارة بالمشاركة، والبحث في معوقات تنفيذ هذا الأسلوب الإداري.
- ✓ العلاقات الانسانية ودورها في تماثل قيم العاملين مع القيم السائدة في المؤسسة الاستشفائية.
- ✓ معرفة ما إذا كانت للمشاركة آثار على خلق علاقات إنسانية جديدة داخل المؤسسة.
- ✓ الكشف عن دور القيادة التشاركية في حل المشكلات التي تطرأ في المؤسسة.
- ✓ تحديد أثر عملية المشاركة في تنمية الدافعية و الولاء لدى العاملين .
- ✓ معرفة مدى مساهمة العمل الجماعي في تنمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة .

رابعاً : المفاهيم الأساسية للدراسة.

تعتبر مرحلة ضبط المفاهيم من أهم مراحل البحث العلمي، خاصة إذا علمنا أن التداخل في المفاهيم الإدارية المعاصرة أصبح أمراً وارداً في الاتجاهات النظرية المعاصرة في المجال الإداري، لذلك وجب وضع المفهوم في سياقه العام أولاً ثم بناؤه وفقاً لما يتوافق مع متطلبات البحث.

فالمفاهيم هي مصطلحات تشير إلى طبيعة الموضوعات و الظواهر التي يقوم الباحث بدراستها، كما تعتبر المفاهيم اللغة العلمية والتي يتناولها المتخصص في فرع من فروع المعرفة¹ ومن هنا تم ضبط أهم المفاهيم التي سنتناولها في هذه الدراسة " الإدارة، المشاركة، الإدارة التشاركية، الولاء، الولاء التنظيمي، العمل الجماعي، المؤسسة "

01 / الإدارة : لغة:

الأصل اللغوي لكلمة إدارة من الفعل أدار يدير، أدار الشيء أي جعله يدور، بمعنى الإحاطة به و يقصد به أيضاً توجيهه وتسيير أعمال المؤسسة.² وهي كلمة مشتقة من أصلها اللاتيني "administration" ومعناه خدمة أو مساعدة الآخرين.³

اصطلاحاً:

الإدارة هي عملية تنسيق الجهود وتوحيدها من أجل الوصول إلى أهداف محددة بطريقة فعالة.⁴ وهي وسيلة الوصول إلى الهدف باستخدام أحسن الطرق في استغلال القوة البشرية والموارد المالية بأقل ما يمكن من الجهد و القوت والمال.⁵

الإدارة كعلم: حيث تجد لها قواعد علمية وأسس ومعايير ونظريات، والإدارة كفن، هي المهارة والخبرة و الموهبة، وكفلسفة، هي مزيج بين العلم و الفن.⁶

عرفها "تايلور" : إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة، ويرتكز " تايلور" في تعريفه على ضرورة تحديد الأهداف من قبل الإدارة من جهة والتنفيذ القائم على تحديد التكاليف من جهة أخرى.

¹ حسن عبد الحميد رشوان، أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2003، ص 215.

² أحمد زكي بدوي ويوسف محمد، المعجم العربي الميسر، دار الكتاب المصري للنشر و التوزيع، ط2، مصر، 1999، ص 40.

³ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، ص 30.

⁴ محمد السي البدوي الدسوقي طلحة، الموسوعة المبسطة لتأسيس وإدارة وتطوير المشروعات، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 30.

⁵ سمير الشويكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 248.

⁶ محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة، الموسوعة المبسطة لتأسيس وإدارة وتطوير المشروعات- الدليل المتكامل للبيع و التسويق، مؤسسة الثقافة الجامعية ، 2001، ص 30.

فايول: إن معنى الإدارة هو أن تتبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وأن تتسق وتراقب.¹

تعريف موسوعة العلوم الاجتماعية : الإدارة هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ أمر ما والإشراف

عليها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية.

التعريف الإجرائي للإدارة:

هي نشاط إنساني يتم من خلاله، استخدام موارد المؤسسة المتاحة بالشكل الأمثل بطريقة علمية من أجل

تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة و فاعلية.

02/ المشاركة: لغة:

يعرف قاموس الوسيط المشاركة "بأنها مصدر شارك، يشارك مشاركة ويقال: شاركه أي كان شريكه " .

وجاء في لسان العرب لابن منظور: أن التشارك يعني المشاركة في الغنيمة، والشريك هو المشارك، بمعنى

شاركت فلانا أي صرت شريكه، وشركاء بمعنى مستونون في الشيء.²

و نستنتج من خلال هذا التعريف أن المشاركة: هي اشتراك مجموعة أفراد حول موضوع أو قضية ما قصد

تحقيق مصالحهم بشكل جماعي.

اصطلاحا:

المشاركة: هي فسح المجال للفاعلين بالمؤسسة في إبداء الرأي وطرح الأفكار و الاقتراحات والتي من

شأنها المساهمة في اتخاذ القرارات التنظيمية وتنفيذها بهدف زيادة الفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة.

في حين عرفها ربحي مصطفى عليان: أنها تعني مشاركة جميع العاملين في تحديد الأهداف ووضع القرارات

والعمل سوية للوصول الى النتائج المتوقعة.³

03/ الإدارة التشاركية – بالمشاركة: هي التعاون بين كل من الرؤساء و المرؤوسين بالمؤسسة لمناقشة

المشكلات الإدارية وذلك بهدف وضع حلول ملائمة لها وصولا لتحقيق الأهداف المرجوة.

هي أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة يشترك بموجبه كل من الرئيس و المرؤوسين في تحديد الأهداف

المراد تحقيقها وطرق بلوغها، وتحديد معايير مقاييسها للتأكد من تنفيذها بالتعاون بين الرئيس و مرؤوسيه، وهي نمط

يعبر عنه بالإدارة بالأهداف تقوم أساسا على المشاركة و التعاون في العمل.¹

¹ سعيد جاسم الأسدي ومروان عبد المجيد إبراهيم، الإرشاد التربوي – مفهومه، الدار العلمية للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص248.

² محسن بن عليان بن حمود القرشي، المشاركة المجتمعية المطلوبة لتطوير أداء المدارس الثانوية الحكومية، رسالة ماجستير، أم القرى ، السعودية، 2011، ص 08.

³ ربحي مصطفى عليان، إدارة المكتبات – الأسس والعمليات، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط2009، ص 1، ص 101.

تعرف أيضا بأنها "مدخل إداري يتبنى توفير وتداول المعلومات بين العاملين داخل المنظمة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وإشراكهم في عمليات إتخاذ القرار، حيث تعمل على تشجيع العاملين على إبداء آرائهم وطرح تصوراتهم حول طرق أفضل الأداء"²

التعريف الإجرائي للإدارة التشاركية :

هي أسلوب إداري ممنهج يتم فيه مشاركة كل الأفراد في كل المستويات التنظيمية في عملية إدارة المؤسسة، من أجل تحقيق أهدافها وتحقيق رغبة العاملين، أساسها اشتراك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات مما ينمي روح الفريق والشعور بالانتماء للمؤسسة.

04/ الولاء: لغة:

من الولي أي القرب و الدنو، ويقال بينهما ولاء أي قرابة، فالولاء في اللغة يعني النصره والمحبة. والولاء أيضا كلمة" تستخدم للدلالة على الصلات والعواطف التي تربط الفرد بالجماعة أو الإخلاص لما يعتقد الفرد انه الصواب كالأسرة أو العمل"³

اصطلاحا :

يعبر عن حالة توحد العامل مع المنظمة و مع أهدافه ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها التي يعمل فيها ⁴. الولاء هو رغبة الموظف الشديدة لاستمراره كعضو في المؤسسة معينة واستعداده لبذل مجهود عال.

التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي: هو قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها أطول فترة زمنية ممكنة للاستفادة من خبراتهم العملية في أداء الأهداف المنشودة لها.

وكذا وجود مشاعر صادقة في الانتماء و الولاء للمؤسسة التي يعمل بها وعدم القدرة على ترك العمل و الانتقال الى مكان آخر وتقديم ما هو أفضل للمؤسسة التابع لها.

¹ شيرين حسن عودة و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة – مبادئ الإدارة، مكتب المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 75.

² طارق طه، الإدارة، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع، مصر، 2008، ص 256.

³ اتزد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبناف، لبناف، ص1

⁴ ماجدة عطية، سلوك المنظمة – سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان 2003، ص103.

04/ العمل الجماعي :

يشير هذا المفهوم إلى انتظام العمل وتنفيذه بواسطة مجموعات عمل أو عدد من الأفراد، حيث يكون التركيز

على التفاعل بين أفراد الجماعة في تماسكهم، وفي حل النزاع بينهم، إضافة إلى بناء قرارات جماعية¹.

التعريف الإجرائي: هو تضافر الجهود و مهارات وإمكانيات مجموعة أفراد يجمعهم إطار تنظيمي معين ورؤية مشتركة لتحقيق أهداف محددة.

05/ المؤسسة:

هي ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي الى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة².

- هي إنشاء و تأسيس مكان خاص أو عام من أجل تطبيق برنامج معين أو فكرة ما.

وعرفها نائل عبد الحافظ: هي ذلك الكل الموحد المكون من عناصر (بشرية، مادية، تكنولوجية، قانونية، تنظيمية)

متعاونة منسقة بشكل رسمي من أجل تحقيق غرض معين³.

التعريف الإجرائي: هي وحدة اجتماعية اقتصادية تنظيمية تعمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وهي

وحدة مكونة من أجزاء مختلفة تشجيع العمل الجماعي للوصول إلى أهدافها.

¹ جلال الهجرسي وآخرون، الإدارة- المبادئ و المهارات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2002، ص585.

² محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دارالكتب الجامعية، القاهرة، ص221.

³ نائل عبد الحافظ، العولمة- الهياكل و الأساليب، دار زهوان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص28.

خامسا: الدراسات السابقة

ان الإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع المطروح أو جانبا منه من قبل، يعد أمرا هاما في توسيع المعارف في المجال المدروس واستكمال بعض الجوانب التي لم يتطرق إليها هذه الدراسات. نال موضوع الإدارة التشاركية و الولاء التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة، حيث توفرت دراسات تناولت موضوعي الإدارة التشاركية و الولاء التنظيمي بشكل منفصل لهذا سيتم عرض البعض منها :

الدراسة الأولى:

- محمد حسين الرفاعي "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة"، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية الإدارة، جامعة سانت كليمانست، بريطانيا، 2009 .

ملخص الدراسة:

حاولت الدراسة التطرق إلى الإدارة بالمشاركة وأهميتها بالمؤسسة، حيث حاول الباحث قياس الفرضيات المعبر عنها:

- تؤثر الإدارة بالمشاركة على المكونات التنظيمية للمؤسسة، كالرقابة الداخلية والخارجية، رفع مستوى العلاقات الإنسانية، رفع الروح المعنوية للعاملين، إتخاذ القرارات.

- لمشاركة العاملين في العملية الإدارية دور فعال في خلق أجواء عمل جديدة.

- توفر الإمكانيات تؤثر إيجابا على نتائج عملية المشاركة.

وقد هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم الإدارة بالمشاركة.

- معرفة أثر المشاركة على خلق علاقات جديدة.

- معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة في إنجاح عملية المشاركة.

تم الدراسة في مجتمع بحث مكون من 800 حالة، حيث تم سحب عينة عشوائية بنسبة 7.5 ، وبذلك تكونت العينة من 60 حالة، وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية:

- إن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار أثر على الدافعية والحماس لديهم.

- وجود أثر واضح للمشاركة على الرضا الوظيفي للعاملين.

- تنعكس عملية المشاركة على زيادة الإنتاجية.

الدراسة الثانية:

-طباخي سناء، "دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين"، ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2010-2011.

انطلقت الباحثة إشكالها العام و تمثل في :

كيف تساهم الإدارة بالمشاركة في تنمية الرصيد المعرفي للعاملين في المؤسسة؟ وندرج تحته تساؤلات فرعية:

1/ هل تساهم الإدارة بالمشاركة في تحسين مرحلة المشاركة المعرفية؟

2/ هل تساهم الإدارة بالمشاركة في تحسين مرحلة الإخراج المعرفي؟

3/ هل تساهم الإدارة بالمشاركة في تحسين مرحلة المزج المعرفي؟

4/ هل تساهم الإدارة بالمشاركة في تحسين مرحلة الإدخال المعرفي؟

تم الدراسة في مجتمع بحث غير متجانس اختير 60 منه ممرض، حيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة نتائج الدراسة:

تلعب الإدارة بالمشاركة دور مهم نسبيا في تحسين مرحلة المشاركة المعرفية من خلال الاتصال غير الرسمي، إضافة إلى الثقة وثقافة المشاركة كمحددات للنمط القيادي الديمقراطي.

تلعب الإدارة بالمشاركة دور مهم نسبيا في تحسين مرحلة الإخراج المعرفي من خلال الاتصال، التحفيز والثقة كأحد محددات النمط القيادي الديمقراطي.

تلعب الإدارة بالمشاركة دور مهم نسبيا في تحسين مرحلتي المزج المعرفي و مرحلة الإدخال المعرفي من خلال الاتصال إضافة إلى ثقافة و التمكين كمحددات للنمط القيادي الديمقراطي.

الدراسة الثالثة:

- شافية بن حفيظ بعنوان "علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي ويلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة

من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة" رسالة ماجستير غير منشورة تخصص علم النفس التنظيمي والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم 2012 / 2013 جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية:

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة؟.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي؟

حسب "نظرية هيرسي ويلانشارد" من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس؟.

الابتدائية حسب الجنس؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزى إلى الإقدمية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزى إلى المؤهل العلمي؟

كما هدفت الدراسة الى الكشف على الأنماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية حسب نظريتي هيرسي وبلانشارد من وجهة نظر المعلمين، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وعلاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ومعرفة الاختلاف في مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الإقدمية في التدريس.

كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي، أما عينة الدراسة فتحدت ب 270 معلم ومعلمة من المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة ومقياس "هيرسي وبلانشارد" لتحديد النمط القيادي ومقياس "بورتر وزملائه" لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلم.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن الأساليب الأكثر استخدام في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين هي أسلوب التفويض والإقناع وليهما أسلوب الإشراف ثم الإبلاغ، وأن هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، بالإضافة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء باختلاف النمط القيادي بحسب نظريتي "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس والإقدمية في التدريس والمؤهل العلمي.

الدراسة الرابعة:

- أحمد حاجي تحت عنوان "النمط الإشرافي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال قطاع الشباب و الرياضة، 2014-2015" جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

تتلخص إشكالية الدراسة التي قام بها الباحث في محاولة معرفة علاقة النمط الإشرافي بالولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية ورقلة.

- ما علاقة النمط الإشرافي بالولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية ورقلة؟
ويتفرع تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية:

01/ ما هي السبل التي انتهجتها مديرية الشباب و الرياضة لولاية ورقلة في استخدامها الأنماط الإشرافية؟

02/ كيف ترى مديرية الشباب و الرياضة للدور الذي يلعبه تعدد الأنماط الإشرافية بالنسبة للولاء التنظيمي لدى عمالها؟.

هدفت الدراسة الى:

- محاولة التعرف على النمط الإشرافي السائد بمديرية الشباب و الرياضة لولاية ورقلة، قطاع الشباب و الرياضة بورقلة.

- معرفة العلاقة بين النمط الإشرافي و الولاء التنظيمي بمديرية الشباب و الرياضة بورقلة.

- التعرف على مستويات الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب و الرياضة لولاية ورقلة.

تمت الدراسة في مجتمع بحث مكون من 500 عامل، تم اختيار عينة بنسبة 20% من العدد الكلي، تم سحبها بطريقة عشوائية.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره ملائم للدراسة وأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية. كانت نتائج الدراسة كالتالي:

- وجود علاقة بين النمط الإشرافي و الولاء التنظيمي.

- الموازنة بين استخدام نمط الإشراف الديموقراطي و التسلطي.

الدراسة الخامسة:

- دراسة غريب فتحي، ولهي عبد العالي " الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة ميدانية لأعوان

التدخل بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية ورقلة، 2012-2013.

التساؤل الرئيسي: هل يساهم الولاء التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؟

التساؤلات الفرعية:

01/ ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية ورقلة؟

02/ ما مستوى الأداء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية ورقلة؟

03/ هل مستوى الولاء التنظيمي له انعكاس على الأداء الوظيفي للعاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية ورقلة؟.

هدفت الدراسة إلى:

- إبراز ضرورة الولاء التنظيمي في المؤسسة.

- التعرف على واقع الولاء التنظيمي داخل المؤسسة.

- معرفة جوانب الولاء الأكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي للعامل.

اجريت الدراسة في مجتمع بحث مكون من 124 عون وتم اختيار عينة بحث مقدرة بـ 62 مفردة، عن طريق عملية السحب المنتظم (المدى).

وكانت النتائج كالتالي:

- الوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية ورقلة تعتمد على تنمية الولاء التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة.
- أن الولاء التنظيمي الذي يكتسبه العاملون داخل المؤسسة يزيد من ارتباط العامل وتعلقه بالمؤسسة التي يعمل بها.

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة، والبالغ عددها 05 دراسات، والتي تم تقسيمها على النحو

الآتي:

- قسم تناول دراسات حول الإدارة التشاركية، وقسم تناول دراسات حول الولاء التنظيمي، كما أنه من الجدير بالذكر أن الباحثة عثرت على دراسة واحدة فقط ربطت بين متغيرات الدراسة الإدارية التشاركية و الولاء التنظيمي و من خلالها توصلت إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغيرات الدراسة من الجانب النظري.
- تكوين خلفية علمية شكلت إطارا نظريا مناسباً لدراستنا الحالية.
- أفادت الدراسات السابقة في تكوين نظرة عن الجانب الإجرائي في الدراسة الحالية من حيث اختيار مجال الدراسة ووسائل جمع البيانات.

سادسا: المقاربة السوسولوجية :

على الرغم من اتفاق أغلب علماء الاجتماع على صعوبة دراسة الظاهرة الاجتماعية، لما تتميز به من تعقيدا لذلك اختلفت الاتجاهات النظرية باختلاف الأطر المرجعية التي يعتمد عليها أي اتجاه، فظهرت لكل اتجاه مشكلات معينة يهتم بدراستها وأصول وجذور فكرية وكذلك أدواته الأساسية التي يستخدمها ويستعين بها. و يعد إهمال المدرسة الكلاسيكية للعنصر البشري من الناحية المعنوية السبب الرئيسي في ظهور المدرسة السلوكية التي أكدت على أهمية هذا الأخير و ضرورة مشاركته في صنع القرارات و كذا مراعاة مشاعره و تلبية احتياجاته، غير أن هذه المدرسة لم تخل هي الأخرى من بعض النقائص التي كانت سببا في ظهور المدرسة الحديثة التي حاولت تجاوز العيوب التي تحملها كل من المدرستين السابقتين أي المدرسة الكلاسيكية و المدرسة السلوكية.

النظريات السلوكية:

ظهرت هذه المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1913، و قد اهتمت بدراسة سلوك العمال أثناء العمل داخل المنظمة من أجل تحقيق حجم كبير من الإنتاج ذو الجودة العالية، و تتضمن هذه المدرسة ما يلي:

حركة العلاقات الإنسانية:

برزت هذه الحركة بفضل التجارب التي قام بها " إلتون مايو " في مصنع الهاثورن بأمريكا، حيث اهتمت هذه الحركة بالعنصر البشري في الإدارة، و الوصول إلى معرفة العلاقات بين العوامل المادية) كالإضاءة، فترة الاستراحة، ظروف العمل في إنتاجية العامل، أي محاولة معرفة مدى تأثير الحوافز المادية على إنتاجية العامل، و في الأخير توصل "إلتون " إلى مجموعة من النتائج من خلال هذه التجارب، و تتمثل فيما يلي :

01/ لا تتم إثارة دوافع الفرد بفعل الحوافز المادية فقط و إنما للحوافز المعنوية أيضا دور في تحقيق ذلك، و هنا ركز على الدور الذي تلعبه الحوافز المعنوية في تحقيق هدف المنظمة، و هنا يمكن الإشارة إلى مبدأ الإدارة بالمشاركة الذي يعد كحافز معنوي، و واجب على كل منظمة اليوم العمل به و بشكل مستمر، فمن خلاله يشعر الموظف بالانتماء لتلك المنظمة إثر مشاركته في عملية صنع القرار و بالتالي يدفعه ذلك إلى بذل جهد أكثر في العمل و تحقيق الجودة في الخدمة المقدمة من طرفه.

02/ ضرورة إتباع الأسلوب الديمقراطي و المشاركة في القيادة.

03/ ربطت حركة العلاقات الإنسانية بين رضا العامل و الإنتاجية، أي كلما كان العامل راض عن عمله كلما دفعه للإنتاج أكثر، و هنا يشير " إلتون " إلى عامل الرضا الذي يعد كنتيجة للإدارة بمشاركة أي إذا كانت المنظمة تعطي

لجميع موظفيها فرصة المشاركة في عملية صنع القرار فهذا سيساعد في خلق شعور بالرضا الوظيفي لديهم و يزيد حبهم للعمل الذي يقومون به و بالتالي يسعون جاهدين لتحقيق الإنتاجية.

04/ ترى هذه الحركة بأن تطوير نظام الإتصال الفعال بين مستويات الإدارة لتبادل المعلومات أمر ضروري، حيث يؤكد " إلتون" في هذا الشأن على ضرورة العمل داخل المنظمة في شكل فريق واحد، أي تعزيز مبدأ المشاركة داخل المنظمة، فمن خلال ذلك يتسنى للموظفين أن يتبادلوا الآراء و المعلومات فيما بينهم مما يجعلهم أكثر كفاءة و خبرة في العمل.

نظرية (x- y):

من خلال دراسة (x) كرد فعل على نظرية (y) أطلق " دوغلاس ماكروجر" نظرية (y) أن القادة يعاملون مرؤوسيهم كأفراد غير مسئولين و لا يحبون العمل، أما نظر فتقترض أن الأفراد يميلون إلى حب العمل و يمكن الإشارة إلى الافتراضات التي تقوم عليها هذه النظرية، و تتمثل فيما يلي:

- أن الأفراد يحبون العمل.
 - أن أسلوب الرقابة و التهديد ليس الحل الوحيد لبذل الجهد.
 - كما تقترض أن الأفراد قادرين على تحمل المسؤولية.
 - أن الحوافز المعنوية لها دور أساسي في دفع الأفراد للأداء الجيد.
 - كما أنها ترى الأفراد لديهم القدرة على التخيل و الإبداع و حل المشكلات.
- و من الملاحظ هنا أن كل هذه الافتراضات تشير إلى مبدأ المشاركة، حيث تهدف إلى جعل أفراد المنظمة يعملون كفريق واحد مدركين تماما القدرات الكبيرة التي تساهم في تحقيقها.

النظريات الحديثة:

ركزت النظريات الحديثة على كفاءة الموظفين و قدراتهم في تحمل المسؤولية و على ضرورة مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات، و تتمثل هذه النظريات فيما يلي:

01/ نظرية قبول السلطة:

يرى " رنسيس ليكرت " أن هناك أربعة أنساق للتسيير و الإشراف، النسق الأول هو نسق إستغلالي تسلطي تتم في إطاره عملية إتخاذ القرارات بطريقة مركزية شديدة دون إتاحة أي فرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات، أما النسق الثاني فهو نسق تسلطي لا يختلف عن الأول إلا في الإحساس الطيب الذي يوجد عند الرؤساء نحو حاجات مرؤوسيهم و يتضاءل معدل التحكم قليلا مع زيادة طفيفة في معدل المشاركة لكن الإستشارات و النصح

و الأمور الجوهرية تبقى من إختصاص الرئيس، أما النسق الثالث فهو إستشاري يسمح فيه بممارسة الشورى و مشاركة المرؤوسين في عملية إتخاذ القرارات.

لكنها مشاركة شكلية فقط، أما النسق الرابع فهو نسق المشاركة الكلية حيث يشجع المرؤوسين على المشاركة الفعلية في عملية إتخاذ القرارات.

ركز " رنسيس ليكرت " أكثر على النسق الرابع مؤكداً أنه أفضل النماذج لأنه يحقق الكفاية الإنتاجية و يولد لدى المرؤوسين شعوراً بالمسؤولية تجاه العمل المنجز. إذن فنظرية قبول السلطة تتلخص أساساً في المشاركة الفعلية في عملية صنع القرارات، لأنها تفتح المجال لجميع الموظفين لإقرارات الأفكار الجديدة و المساهمة في إتخاذ القرارات و حل المشكلات التي تواجههم، كما تؤكد على ضرورة العمل بمبدأ الإدارة بالمشاركة من خلال العمل كفريق واحد بشكل متناسق لتحقيق الفعالية في عملية إتخاذ القرارات.

خلاصة:

عالج هذا الفصل موضوع الدراسة بشكل عام من حيث الإشكالية التي تدور حول الإدارة التشاركية و دورها في تنمية الولاء التنظيمي، باعتبارها مهمة داخل المنظمة، أهمية و أسباب اختيار الموضوع، وكذا الهدف من الدراسة، لينتهي بعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي استطعنا جمعها، و أخيرا المقاربة السوسولوجية.

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولا : الدراسة الاستطلاعية .

ثانيا: مجالات الدراسة.

01 / المجال المكاني.

02 / المجال الزمني.

03 / المجال البشري.

ثالثا: المنهج المعتمد في الدراسة.

رابعا: عينة الدراسة .

خامسا: أدوات جمع البيانات.

1 / الملاحظة.

2 / المقابلة.

3 / الإستمارة.

خلاصة

تمهيد :

تعتبر مرحلة تحديد وضبط الإجراءات المنهجية للدراسة خطوة لا غنى عنها في الدراسات العلمية، وبعد تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي للدراسة، سنحاول في هذا الفصل من الجانب الميداني للدراسة، عرض الدراسة الاستطلاعية و مجالات الدراسة كالمجال المكاني و البشري و المنهج المستخدم، وكذا عينة الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة و المقابلة و الاستمارة.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية أساساً جوهرياً لبناء البحث كله، وذلك لما يمكن الباحث تحقيقه من خلالها، إذ تهدف الدراسة الاستطلاعية إضافة للتحقيق من صلاحية أدوات البحث إلى تعميق المعرفة بالموضوع المراد دراسته، وتجميع الملاحظات و التعرف على أهمية البحث و تحديده فروضه..... الخ.¹ وبناء على ذلك وقبل البدء في إجراءات الدراسة الأساسية سوف نحاول القيام بدراسة استطلاعية الهدف منها مايلي:

أهداف الدراسة الاستطلاعية: تكمن هذه الأهداف فيما يلي:

01/ التعرف على حجم المجتمع الأصلي للعينة وخصائصه ومميزاته.

02/ التأكد من إمكانية إجراء الدراسة.

03/ محاولة الربط بين متغيرات الدراسة.

- الإطلاع المسبق على أجواء الدراسة الأساسية و الصعوبات التي يمكن أن تصادفها خلال إجراء الدراسة الأساسية وذلك لمواجهتها أو تفاديها.

* أجريت الدراسة الاستطلاعية للدراسة الحالية أيام: 11-12-13 من شهر فيفري 2020 بالمؤسسة

الإستشفائية محمد بوضياف - ورقلة.

¹محي الدين مختار، بعض تقنيات البحث و كتابة التقرير، مجلة العلوم الإنسانية ، عدد خاص منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 1995، ص48

ثانيا: مجالات الدراسة:

01/ المجال المكاني:

تم تحديد مجال الدراسة بولاية ورقلة و بالتحديد المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف، و هي مؤسسة عمومية ذات طابع صحي استشفائي، تابع لوزارة الصحة والسكان ، يقع وسط المدينة بنهج سي الحواس، يحده من الناحية الشرقية معهد اللغات الأجنبية سابقا ومن الشمال منطقة زراعية، أما جنوبا فهو مقابل مقهى الشباب العام أو الصندوق الضمان الاجتماعي ومن الناحية الغربية حضانة للأطفال و المركز الشبه طبي.

أنشئ في 22 مارس 1982 الموافق لـ 14 شعبان 1409 هـ، فتح أبوابه في شهر جانفي 1988م، وتم تدشينه من طرف رئيس الحكومة السابق قاصدي مراح بتاريخ: 1989/03/22م، حيث يتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 248000م²، وتبلغ قدرة إستعابه 501 سريرا، مقسمة على مصالح ووحدات داخلية.

02/ المجال الزمني:

بدأت الدراسة الميدانية مع بداية الدراسة النظرية في شهر فيفري من سنة 2020، أين تم التعرف عن قرب على مختلف مصالح المؤسسة وسير العمل بها، وإجراء مقابلة مع مختلف مسؤولي المؤسسة (المدير - مدير الموارد البشرية)، وذلك من أجل التصريح لإجراء هذه الدراسة وكذا تقديم بعض المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذا التعداد البشري وكل البيانات التي من شأنها أن تخدم هذه الدراسة.

03/ المجال البشري:

إن هدف كل باحث هو التوصل إلى استنتاجات سليمة عن المنهج الأصلي فالكمال في البحث العلمي هو أن نستعمل كل عناصر البحث الذي تهتم بدراسته، إلا أنه كلما تجاوز العدد الإجمالي ببعض المئات من العناصر كلما أصبح ذلك صعبا، ولذلك يمكننا الاقتصار على المعلومات القليلة الموجودة حول مجتمع بحث معين.¹

وبما أن الدراسة تهدف إلى الوقوف على دور الإدارة التشاركية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف بورقلة، فإنه من الطبيعي أن يعتمد الباحث في جمع المعلومات والبيانات على جميع فئات العمل، محاولا الإحاطة بكل الفئات في المستويات التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة. و الموزعين على مختلف الأقسام (السلك الطبي - السلك الشبه الطبي - السلك الإداري - سلك المصالح التقنية).

¹ مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية)، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصة، الجزائر، 2004، ص 301.

ثالثا: المنهج المعتمد في الدراسة:

يعرف المنهج بأنه : عبارة عن مجموعة العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه. و بالتالي فهو ضروري للبحث، إذ هو ينيير الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي و أسئلة و فروض البحث.¹

وعرفه موريس أنجرس: هو مجموعة الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة أما الباحث محمد زيان عمر فيعرف المنهج بأنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة، أو من اجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون.

وتختلف المناهج باختلاف المواضيع فلكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه.²

و يعرف على انه : طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات و البيانات المكتبية أو الحقلية وتصنيفها و تحليلها وتنظيرها.³

وتختلف المناهج باختلاف المواضيع فلكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه.⁴

ولهذا ارتأينا إتباع المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة، وتفسيرها تفسيراً كافياً وكذا الإحاطة والإلمام بأهم أبعاد ومضامين الدراسة بغرض الوقوف على المشكلة موضوع البحث المتمثلة في إيجاد علاقة الإدارة التشاركية و انعكاسها على الولاء التنظيمي.

المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً.

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 92.

² موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2006، ص 98.

³ إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل ط1، عمان، 2005، ص 11.

⁴ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2006، ص 98.

رابعاً: عينة الدراسة:

تعد دراسة ظاهرة اجتماعية يعيشها عدد كبير من الأفراد وتتفاعل مع ظواهر اجتماعية محيطة بها، أمر لا يمكن دراستها بشكل مجرد ولا يمكن فهمها بكامل ارتباطاتها وجزئياتها وشموليتها بواسطة عدد قليل من الباحثين لديهم إمكانيات مالية ووقت محدد، لذلك يضطر الباحث الاجتماعي لأخذ عينة ممثلة بصدق لمجتمع البحث.

وتعرف العينة على أنها: اختيار جزء من الكل وهذا الجزء يتكون تشكيميا للكل.¹

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد كذلك طبيعة العينة المختارة، ونظرا لكون أن مجتمع البحث غير متجانس من ناحية الوظائف وبما أن طبيعة الموضوع نفسها تلزم الباحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية، والتي تقتضي المقارنة بين: فئة الإداريين وفئة الأطباء و التقنيين، بل معرفة العلاقة بين مشاركة العاملين وأثرها على الولاء التنظيمي لدى كل من الفئات.²

العينة الطبقية :

هي نوع من العينات يستعمل في الحالات التي يكون معروفا فيها أن في المجتمع اختلافات منتظمة، وفي هذا النوع من العينات، يضع الباحث شروطا معينة لاختيار أفراد العينة بحيث تمثل جميع فئات المجتمع المدروس، وينفس نسبة وجودها، وبعد تقسيم المجتمع إلى فئات المختلفة، يعتمد الطريقة المتبعة في اختيار العينة العشوائية ضمن فئات (طبقات) المجتمع المدروس، ولكي يتم الاختيار يحدد الباحث الفئات المختلفة في المجتمع الأصلي بناء على خاصية معينة وبطريقة تناسبه، أي أن الباحث يختار لكل طبقة وبطريقة عشوائية عددا من المفردات يتناسب مع حجمها الحقيقي في المجتمع الأصلي.³

ويعرفها "موريس أنجرس" بأنه صنف من العينات الاحتمالية، الذي ينطلق من فكرة أن هناك خاصية أو عدة خصائص تميز عناصر مجتمع البحث والتي لا بد من أخذها بعين الاعتبار قبل الانتقاء. أما عن كيفية اختيار العينة فقد تم بعد النزول إلى الميدان والحصول على الإحصائيات الخاصة بالعدد الإجمالي لكل فئة على حدة، فقد تم اختيار أفراد العينة بأسلوب الحصر الشامل، أي أنه تم أخذ كل أفراد الطبقات. وذلك لكون العدد الإجمالي لكل فئة صغيرة ولا نستطيع أخذ عينة تمثيلية له، فكان من الأجدر الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل ليصل عدد العينة 65 مقسمين إلى إداري: 30 و أطباء:20، تقنين: 15.

¹ عبد الهادي أحمد الجوهري، المدخل الى المناهج وتصميم البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، ص 55.
² موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 305، ص، 2006
³ رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي – أساسياته النظرية و ممارسته العملية، دار الفكر المعاصر ، ط 1، ص 311.

خامسا : أدوات جمع البيانات:

01/ الملاحظة:

وهي أول أداة جمع البيانات تم استعمالها باعتبارها المنبه للتظاهر بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها و عواملها و الوصول إلى القوانين التي تحكمها.1

و لقد تم استخدام الملاحظة البسيطة بغية اكتشاف تصرفات بعض أفراد العينة، قبل بداية البحث بحكم المعرفة السابقة بأفراد العينة و بالإضافة لخبرتي المهنية من خلال سماع الأحاديث التي تدور بين العاملين و كذلك الواقع المعاش.

02/ المقابلة:

تعرف المقابلة على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات وأداء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين، للحصول على بعض البيانات الموضوعية.

ولعرض البحث قمنا بإعداد استمارة الاستبيان، و التي لم يتسنى لنا توزيعها على مفردات العينة، نظرا للوضع الراهن الذي تمر به البلاد (جائحة كورونا) ، بنيت في أربعة محاور رئيسية تغطي التساؤلات المطروحة والتي كانت كالآتي:

المحور الأول: احتوى على البيانات الشخصية من السؤال رقم 01 إلى رقم 05.

المحور الثاني : بيانات حول رفع الدافعية في العمل من السؤال رقم 06 إلى السؤال رقم 12.

المحور الثالث: بيانات حول العمل الجماعي و الولاء من السؤال رقم 13 إلى السؤال رقم 18.

المحور الرابع: بيانات حول المشاركة في اتخاذ القرارات من السؤال رقم 19 إلى السؤال رقم 25.

¹ حسن عبد الحميد رشوان، أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2003، ص 156.

خلاصة الفصل:

إن ما جاء به الفصل أساسا الطريقة المنهجية لسير العمل الميداني لموضوع الدراسة، و الخطوات التي مر بها بداية من الدراسة الاستطلاعية، المجالات الدراسة، المنهج وكذا اختيار عينة الدراسة، تم استخدام أدوات جمع البيانات المكونة من الملاحظة و المقابلة و أخيرا الاستمارة.

الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج سوسيولوجيا

تمهيد:

- أولاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول .
- ثانياً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني.
- ثالثاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث.

تمهيد:

تناولنا فيما سبق جملة العناصر النظرية و كذا الخطوات المنهجية للدراسة، و في هذا الفصل سنتطرق الى استخلاص النتائج المتوقعة في ظل الدراسات السابقة و الدراسة الاستطلاعية لعدم تمكننا من تطبيق الدراسة ميدانياً.

النتائج المتوقعة من الدراسة:

في ضوء الدراسات السابقة و وقوفا على جملة الأهداف المرجوة من خلال هذه الدراسة و بناء على الدراسة الاستطلاعية لميدان الدراسة، و إجراء مقابلة مع بعض موظفي المؤسسة الإستشفائية، و طرح بعض الأسئلة المصممة في استمارة الإستبيان، يمكن سرد بعض النتائج المتوقعة من الدراسة الحالية.

المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية كبيرة لمفهوم التشاركية داخلها بين العمال، من أجل رفع مستوى الدافعية لديهم وهذا مكنها أن تكون رائدة في مجالها مقارنة مع مؤسسات أخرى، تسجد ذلك في مراعاة الجانب الإنساني و العملي للعاملين، والحرص على العمل تحت ظروف عادية فهذه الأخيرة تؤدي بالشعور بالرضا الوظيفي و الانتماء، وزيادة نسبة الولاء .

صرح بعض أفراد العينة أن المؤسسة تشجع الأفراد الفاعلين وتضع ثقتهم فيهم، فالرئيس هنا يثير حماس الأفراد لأداء المهام الموكلة إليهم بأحسن الطرق وأفضلها، وذلك بفتح المجال لهم بتكوين علاقات ودية مع الآخرين، قصد التفاعل والاندماج، وكل هذه الأمور تزيد الأفراد العاملين في المؤسسة من الرغبة في العمل وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، فالعلاقة بين الأفراد والرئيس تتطلب قدرا كبيرا من الثقة لتعزيز دافعية التعامل بينهم وإنشاء فريق عمل وخلق بيئة عمل منافسة ليكون هدف الجميع هو الارتقاء بعمل الإدارة بالمستوى المطلوب وفقا للأهداف المرسومة.

نستنتج أن أغلبية أفراد العينة أقرروا بأن الرئيس يحفزهم على مشاركة المعلومات مع زملائهم و ذلك بتنظيم المؤسسة اجتماعات منظمة وفتح المجال أمام أفرادها للتعبير عن أفكارهم وانشغالهم ، وهذا الأسلوب يعطي فرصة كبيرة لمبادرة العاملين مع بعضهم، و فتح مجال المشاركة في مسارات التخطيط كبناء الأهداف أو معرفة المشاكل المتعلقة بالمؤسسة وتشجيعهم على حضور نشاطات عامة كالتجمعات والجالسات وهذا ما يعزز لديهم الشعور بالولاء .

في حين ابدى البعض رأيه في كونه يعاني من جو صراعات من بينها مثلا ضيق المكاتب و وجود اختلافات بين الموظفين في العمل كسوء المعاملة أو انطباع الأفراد بأنه يعمل أكثر من زملائه الآخرين في المؤسسة، بالإضافة إلى ضغوطات العمل، لكن مهما كان فإن هذا الشعور سيؤثر سلبا بدرجة ما على الشعور بالولاء.

هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي، عبرت عنه العينة المستطلعة آراءها من خلال موافقتها على العضوية في المؤسسة على المدى البعيد و الانتماء لها على المؤسسات الأخرى، ويدل ذلك على وجود دافعية ونزعة ولاء وانتماء عند الموظفين اتجاه مؤسساتهم، حتى بعد ترك الموظف للعمل فيها، أيضا تعكس وجود العديد من المزايا التي تقدمها المؤسسات لموظفيها ليس بالبسيط ولكنه بحاجة لتعزيز وزيادة في كمية ونوع المزايا المقدمة للعاملين، أما فيما تعلق بالنسبة الممتازة و التي تقول سادافع عن المؤسسة حال ذكرها بسوء حتى بعد تركي للعمل فيها فهي نسبة عالية نسبيا وتدا على مدى الولاء و الانتماء الموجود لدى العاملين ومدى بذلهم للجهد الإضافي لقاء نجاح العمل في مؤسساتهم.

هناك مستوى جيد من الرضا عن أسلوب ونمط القيادة و الإشراف، إذ تدل على أن هناك نوع من الانسجام بين القيادة و المرؤوسين في المؤسسة محل الدراسة، ومؤشر على متانة العلاقات بين الطرفين وعلى مدى الاحترام والتفاهم الموجود بين الإدارة العليا و العاملين مما نتج عنها رضا وظيفي وولاء للمؤسسة.

بعض الأعضاء المشاركين في الاجتماعات لا يتشاركون بالنقاش في الاجتماعات ويفضلون الصمت، لذلك لابد من زيادة دور المشاركين في الاجتماعات ليعود الاجتماع بالفائدة المرجوة منه.

نقص في أعضاء هيئة التمريض الذي تشهده المستشفيات في الوقت الراهن، ونظرا للوضع الراهن للبلاد (جائحة كورونا) وكذا تسرب البعض منهم عن الزيادة المادية وغيرها، وضغوط العمل وكذا عدم مشاركتهم في صنع القرارات وقلة الإمكانيات المتاحة مقارنة مع عدد المرضى الأمر الذي يتطلب بذل جهد وسلوكيات غير

عادية، و لا يحدث ذلك إلا من خلال أفراد ذوي ولاء مرتفع اتجاه مؤسساتهم وتقديم خدمات صحية ذات جودة عالية.



خاتمة:

بينت دراسة دور الإدارة التشاركية في تحقيق الولاء التنظيمي من خلال هذا العمل لم توجد في الواقع الميداني بنفس السمات التي تؤكد عليها النظريات المتعلقة بذلك، لكن سمات المشاركة الموجودة منها في الإدارة التي دلت عليها المعطيات الأمبريقية لها في بعض الجوانب آثار مشابهة للآثار التي تؤكد المعطيات النظرية أنها تنتج عن تلك السمات الإدارية.

إن الإدارة التشاركية تساهم بقسط كبير في دعم ما يؤدي إلى تنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين، و الحفاظ عليه في حالة نشاط، حتى و إن كانت النتائج قد أشارت إلى أن الإدارة قد لا تكون واعية بتلك الأهداف، ولا تقوم بما هو ينبغي القيام به من وجهة نظر نظرية، فقد بينت أيضا أن ما يمكن اعتباره نظاما إداريا للمشاركة في المؤسسة المدروسة، قد يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على الاتجاهات الإيجابية للموظفين ويحد من درجة تأثير تلك الاتجاهات في نظام المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة المدروسة، كما ظهر أيضا أن هناك صلة تأثير إيجابي للإدارة التشاركية التي تدعم الدافعية من خلال إدارة تشاركية للعمل الجماعي وتوفير بعض متطلباته كخيار صاحبه دافعية عالية ومظاهر لتعزيز الانتماء، ومن ثمة فهو يتيح الفرص لنمو الشعور بالولاء التنظيمي داخل المؤسسة.

توصيات:

بناء على ما تم التوصل إليه من استنتاجات، نقدم المقترحات الآتية:

01/ إعادة النظر في أساليب العمل الجماعي التي يعتمدها القادة لبناء الثقة و الاحترام وتقدير العاملين لبعضهم البعض.

02/ العمل على زيادة طرق ووسائل الاتصال والتواصل بين الرئيس و العاملين من خلال برمجة اللقاءات والاجتماعات الدورية، قصد بناء علاقات ودبية بين الطرفين.

03/ إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالإدارة التشاركية وأثرها على تحقيق الولاء التنظيمي في قطاعات أخرى.

04/ نقتح على الباحثين المهتمين لموضوع الولاء التنظيمي في المؤسسات الإدارية أن تشمل دراستهم الفئات المهنية الدنيا.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

الرقم	القواميس و المعاجيم
01	أحمد زكي بدوي ويوسف محمد، <u>المعجم العربي الميسر</u> ، دار الكتاب المصري للنشر و التوزيع، ط2، مصر 1999،
02	سمير الشويكي، <u>المعجم الإداري</u> ، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006
03	اتزد زكي بدوي، <u>معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية</u> ، مكتبة لبنان.
الكتب	
04	إحسان محمد الحسن ، <u>مناهج البحث الاجتماعي</u> ، دار وائل ط1، عمان، 2005 .
05	جلال الهجرسي وآخرون، <u>الإدارة- المبادئ و المهارات</u> ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر ، 2002.
06	حسن عبدالحميد رشوان، <u>أصول البحث العلمي</u> ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2003 .
07	ربحي مصطفى عليان، <u>إدارة المكتبات- الأسس والعمليات</u> ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009.
08	رجاء وحيد. دويدري، <u>البحث العلمي – أساسياته النظرية و ممارسته العملية</u> ، دار الفكر المعاصر، ط 11.
09	سعيد جاسم الأسدي ومروان عبد المجيد إبراهيم، <u>الإرشاد التربوي – مفهومه</u> ، الدار العلمية للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003.
10	شيرين حسن عودة و آخرون، <u>المفاهيم الإدارية الحديثة – مبادئ الإدارة</u> ، مكتب المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2013.
11	طارق طه، <u>الإدارة</u> ، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع، مصر، 2008.
12	عبد الهادي أحمد الجوهري، <u>المدخل الى المناهج وتصميم البحوث الاجتماعية</u> ، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
13	عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، <u>مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث</u> ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995
14	ماجدة عطية، <u>سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة</u> ، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، عمان 2003.
15	محسن بن عليان بن حمود القرشي، <u>المشاركة المجتمعية المطلوبة لتطوير أداء المدارس الثانوية الحكومية</u> ، رسالة ماجستير، ام القرى ، السعودية، 2011
16	محمد الجوهري، <u>مقدمة في علم الاجتماع الصناعي</u> ، دار الكتب الجامعية، القاهرة.
17	محمد السي البدوي الدسوتي طلحة، <u>الموسوعة المبسطة لتأسيس وادارة وتطوير المشروعات</u> ، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 2001.

18	محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة، الموسوعة المبسطة لتأسيس وإدارة وتطوير المشروعات- الدليل المتكامل للبيع والتسويق، مؤسسة الثقافة الجامعية ، 2001.
19	محي الدين مختار، بعض تقنيات البحث و كتابة التقرير، مجلة العلوم الإنسانية ، عدد خاص منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 1995.
20	مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية – الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة.
21	موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية)، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبية، الجزائر، 2004.
22	موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
23	نائل عبد الحافظ، العولمة- الهياكل والأساليب، دار زهوان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001
الرسائل الجامعية	
24	محمد حسن الرفاعي ، الإدارة بالمشاركة واثرها على العاملين والإدارة، اطروحة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية ، جامعة سانت كليمانس العالمية –بريطانيا ، 2009 .
25	حدر فاطمة، دور الإدارة التشاركية في تحقيق التطور الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر ،جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2017/2018.
26	أحمد حاجي، النمط الاشرافي وعلاقته بالولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكاديمي،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014/2015.



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

شعبة علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا

التخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الطالبة: سباق مسعودة

بعنوان:

دور الإدارة التشاركية في تنمية الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الإستشفائية محمد بوضيف ورقلة

نرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة على إستمارة إستبيان بكل صدق و صراحة لغرض مساعدتنا للوصول الى نتائج علمية وموضوعية ، مع العلم أن المعلومات الواردة في الإستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: نرجو منكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

السنة الجامعية : 2020/2019

الملحق رقم (01)

✗ البيانات الشخصية:

- 01/ الجنس : ذكر أنثى
- 02/ السن :
- 03/ المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي
- 04/ الفئة المهنية : إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 05/ الاقدمية في العمل : عدد السنوات

✗ بيانات رفع الدافعية نحو العمل.

- 06/ هل تعتقد أن رؤسائك يحرصون على وجود قيم عمل يتشاركونها معك؟ نعم لا
- 07/ هل تعتقد ان ثقة رئيسك فيك ترفع من مستوى الدافعية للتعاون معه ومع زملائك؟ نعم لا
- 08/ هل يحفزك رئيسك على مشاركة المعلومات مع زملائك؟ نعم لا
- 09/ إذا كان نعم هل ترى أن ذلك يساهم في تحفيزهم ايجابيا للتعاون مع أهداف العمل؟ نعم لا
- 10/ هل أفكارك و آرائك تؤخذ بعين الإعتبار من قبل رئيسك عند اتخاذه للقرارات؟ نعم لا
- 11/ هل تتعرض للنقد من طرف رئيسك عند حدوث خطأ ما؟ نعم لا
- 12/ هل يزودك رئيسك بآراء تجعلك تعيد التفكير في الأمور من زوايا مختلفة؟ نعم لا
- 13/ كيف تصف مستوى دافعيته للعمل؟ عالية جدا عالية متوسطة منخفضة

بيانات حول العمل الجماعي و الانتماء.

- 14/ مفهوم العمل كفريق واحد بالمؤسسة واضح و مطبق في مؤسستك؟ نعم لا
- 15/ تقوم المؤسسة بإنشاء فرق العمل باستمرار؟ نعم لا
- 16/ تدعم المؤسسة العلاقات الإنسانية و الاجتماعية بينك الرؤساء و المرؤوسين؟ نعم لا
- 17/ تهتم الإدارة بتدريبكم على المشاركة في وضع خطط وبرامج تهدف الى تقييم جماعي لأدائكم؟ نعم لا
- 18/ هل أنت فخور بالانتماء للمؤسسة التي تعمل بها؟ نعم لا
- 19/ هل تدافع عن سمعة المؤسسة عند توجيه النقد لها؟ نعم لا

بيانات حول المشاركة في اتخاذ القرارات.

- 20/ هل لك مشاركة فعالة في أنشطة المؤسسة؟ نعم لا
- 21/ هل تحفزك الإدارة على مناقشة القرارات قبل تنفيذها لأجل فهم أهدافها؟ نعم لا
- 22/ عندما تعجز على تنفيذ قرار ما تعاقب مباشرة؟ نعم لا
- 23/ تهتم الإدارة بتوفير المعلومات الأزمة بهدف تحفيزك على المشاركة للتفكير في حلول لمشكلات العمل؟

نعم لا

24/ تشجعك الإدارة على طرح أفكارك المتعلقة بقرارات تم اتخاذها في المؤسسة عموماً بهدف تحفيزك لتوجه

إيجابي نحو أهداف المؤسسة؟ نعم لا

25/ تحرص المؤسسة على إشراك في بعض القرارات لأجل دمج أهداف المؤسسة؟ نعم لا

نشكركم على تعاونكم معنا

الملحق رقم (02)

ملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي للمؤسسات العمومية الإستشفائية
وفق القرار الوزاري المشترك المؤرخ في : 2009/12/20

