

جامعة أحمد دراية أدرار



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص: إدارة الأعمال

الموسومة ب

أثر الإدارة بالمشاركة على الالتزام التنظيمي
دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بأدرار-

من اعداد الطلبة:

✓ بقلزي كلثوم

✓ كيال حفيظة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
هداجي عبد الجليل	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
علالي فتيحة	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا
عزيزي أحمد عكاشة	أستاذ محاضر "أ"	مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ثم الصلاة والسلام على أشرف الخلق
ومعلم البشرية وبعده،
اهدي تخرجي إلى من كلله الله بالوقار والذي أحمل اسمه بكل افتخار والذي حصده
الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير أبي الحبيب، والي
بسمة الحياة وسر الوجود والي معنى الحب والحنان أمي الحبيبة، والي اخوتي
وعائلي والي كل الزميلات والزملاء الذين تعاونوا معنا والي الأساتذة الكرام
الذين أفاضوا علينا بعلمهم والي كل من علمني حرفاً أهدي هذا العمل المتواضع
إلى كل الذين وقفوا بجانبني طوال مسيرتي الدراسية، هذه الوقفة التي لطالما تمنينا
أن نقفها والنمار التي قد حان اقتطافها بعد مسيرة دراسية استمرت لسنوات، أسأل الله
أن يمن علينا بالتوفيق والنجاح الدائمين في كل معتركات الحياة
والحمد لله على ما كان وما يكون وما نحن عليه والحمد لله رب العالمين

كلثوم



الإهداء

سبحان الكريم الأكرم الذي أوجد الانسان من العدم
يمشي بأحسن طريق سويا منتصبا على القلم
الحمد لله الذي جعل من النبي عالما
ومن العشب الأخضر قرطاسا وقلما
وعلمنا مالم يكن نعلم
وكان فضله علينا كبيرا
أهدي ثمرة جهدي ولب دراستي الى من حملتني وهنا على وهن والى قرّة عيني
والنبض الساكن في عروقي أُمّي الغالية الغالية والحببية، والى من كللت أنامله لي قدم
لنا السعادة وحصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم والدي الغالي، الى من شملني
بالعطف والحنان وامدني بالعون والتحفيز علة التقدم * * حفظه الله ورعاه، الى من جمعنتي
بهم ظلمة الرحم وكانو ملاذي وملجئ وتذوقت معهم أجمل لحظات اخوتي الاعزاء
الى أختي الحبيبة والوحيدة والبرعمة التي أسميتها هدية المولى وهبة الخالق ريتاج، الى
روح جدي وعمتي الغالية رحمهم الله، الى جدتي حفظها الله واطال في عمرها الى
عماتي وأعمامي وزوجاتهم وأبنائهم، الى من عرفوني وشجعوني أتمنى
أن تبقى صدورهم في عيوني .

حفيظة





الحمد الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب وفقنا لإنجاز هذا العمل، نتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من مد العون والمساعدة لإكمال هذا البحث ونخص بالشكر الاستاذة دكتورة علاي فتيحة التي تحملت مسؤولية الإشراف على هذا البحث المتواضع التي اكرمتنا بتواضعها ولم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لنا في اتمام هذا البحث، فجزاها الله عنا كل الخير فلها منا كل التقدير والاحترام. كما لا يفوتنا ان نشكر كل موظفوا مديرية توزيع الكهرباء والغاز بادرار على ما قدموا لنا من معلومات



إهداء	-
شكر وتقدير	-
قائمة الجداول	IV
قائمة الاشكال	V
مقدمة	أ-ج
تمهيد :	5
المبحث الأول :الاطار النظري لمتغيرات الدراسة.....	5
تمهيد:	5
المطلب الأول: أدبيات نظرية حول الإدارة بالمشاركة.....	5
الفرع الأول: تعريف وأهمية الإدارة بالمشاركة	5
تعريف الادارة بالمشاركة:	5
أهمية المشاركة في صنع القرار :	6
متطلبات المشاركة	7
أبعاد الإدارة بالمشاركة:	7
اتخاذ القرارات عن طريق مجالس الادارة.....	7
المطلب الثاني: مفاهيم نظرية للإلتزام التنظيمي	10
الفرع الأول: تعريف واهمية الإلتزام التنظيمي	10
تعريف الإلتزام التنظيمي	10
أهمية الإلتزام التنظيمي:	11
خصائص الإلتزام التنظيمي:	12
الفرع الثاني: أبعاد الإلتزام التنظيمي	12
أ. الإلتزام العاطفي:	12
ب.الإلتزام الإستمراري:	12
ج.الإلتزام المعياري:	13
الفرع الثالث: العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي	13
المبحث الثاني:الدراسات السابقة للموضوع.....	15
المطلب الاول: الدراسات العربية	15
1- الدراسات المتعلقة بالإدارة بالمشاركة:	15
الدراسة الأولى:	15
الدراسة الثانية:	15
2- الدراسات المتعلقة بالإلتزام التنظيمي:	16

16.....	الدراسة الأولى:
16.....	الدراسة الثانية:
17.....	03- الدراسات التي تناولت الإدارة بالمشاركة والإلتزام التنظيمي
17.....	الدراسة الأولى:
17.....	الدراسة الثانية:
18.....	4- ما يميز الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة
19.....	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية للدراسة
19.....	الدراسة الأولى:
19.....	الدراسة الثانية:
20.....	المطلب الثالث: إسهامات الدراسات الحالية:
20.....	المطلب الرابع: العلاقة بين الإلتزام التنظيمي ومشاركة العاملين
21.....	خلاصة :
23.....	تمهيد:
23.....	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
23.....	المطلب الأول: الطريقة
23.....	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
23.....	1- مجتمع الدراسة
23.....	1-1 تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار
23.....	تعريف مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بأدرار
23.....	1- 2 أهداف مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بأدرار
23.....	2- عينة الدراسة
24.....	ثانياً: متغيرات و نموذج الدراسة
24.....	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
24.....	أولاً: أداة الدراسة
24.....	المحور الأول
25.....	ثانياً: مقياس الأداة
25.....	ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة
26.....	رابعاً: إختبار التوزيع الطبيعي
27.....	خامساً: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
27.....	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
27.....	المطلب الأول: النتائج
27.....	أولاً: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

31.....	ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
32.....	1- المتغيرالمستقل:(الإدارة بالمشاركة)
33.....	2- المتغير التابع: الإلتزام التنظيمي
34.....	ثالثا: إختبار الفروض.....
34.....	1- إختبار الفرض الأول:
36.....	2- اختبار الفرض الثاني :
37.....	3- اختبار الفرض الثالث :
38.....	المطلب الثاني: مناقشة النتائج.....
38.....	أولا: مناقشة عينة الدراسة.....
39.....	مناقشة نتائج متغيرات الدراسة.....
39.....	1- مناقشة نتيجة المتغير المستقل (الإدارة بالمشاركة)
39.....	2- مناقشة نتيجة المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي)
39.....	ثالثا: مناقشة نتائج الفروض.....
39.....	1- مناقشة نتيجة الفرضية الأولى.....
40.....	2- مناقشة نتيجة الفرضية الثانية.....
40.....	3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....
41.....	خلاصة.....
42.....	الخاتمة.....
44.....	قائمة المصادر والمراجع.....
46.....	ملخص:
47.....	:Abstract
48.....	الملاحق.....

قائمة الجداول

- جدول رقم (1) : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة 18
- جدول رقم (2): درجات مقياس ليكرت الخماسي 25
- جدول رقم (3):معامل صدق الاستبيان 25
- جدول رقم (4) :معامل ثبات الاستبيان 26
- جدول رقم (5):اختبار التوزيع الطبيعي 27
- جدول رقم (6)::توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع 28
- الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب متغيرالعمر: 28
- الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي 29
- الجدول رقم (9) : توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة: 30
- الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة: 31
- الجدول رقم (11):التحليل الوصفي لمتغير الادارة بالمشاركة..... 32
- الجدول رقم (12):التحليل الوصفي لمتغير الالتزام التنظيمي 33
- الجدول رقم (13): تقديم نموذج الإنحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الإدارة بالمشاركة والالتزام التنظيمي:36
- الجدول رقم (14): معامل الارتباط بيرسون لاختبار الارتباط بين الادارة بالمشاركة والالتزام التنظيمي ... 37
- الجدول رقم (15): بعد الروح المعنوية..... 34
- الجدول رقم (16): بعد تقبل التغيير 35
- الجدول رقم (17):بعد الثقة المتبادلة:..... 35

قائمة الاشكال

- الشكل رقم (1): النموذج الافتراضي للدراسة 24
- الشكل رقم (2): توزيع النوع..... 28
- الشكل رقم (3): توزيع العمر 29
- الشكل رقم (4): توزيع المؤهل العلمي 30
- الشكل رقم (5): توزيع مجال الوظيفة..... 31

مقدمة

يتميز عصرنا الحالي بسرعة التطورات وتزايد الجو التنافسي بين المنظمات نحو تقديم الأفضل، بحيث يجد المتتبع لهذه التطورات ان ورائها منظومة بشرية تقوم على عمال ومسيرين جمعوا بين الكفاءة وحسن القيادة الى أن وصلوا بمنظمتهم الى النجاح والريادة، فالعنصر البشري دور حاسم في ذلك مع وجود منظومة قرارفعالة .ومن منطلق أن المشاركة في القرارات الادارية تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال منح واعطاء الموظفين درجة من الحرية لابداء آرائهم والاستقلالية في ممارسة أعمالهم وتنمية مهارتهم وتقوية علاقتهم برؤسائهم وزيادة مستوى الحماس لديهم ،لتحقيق الاهداف التنظيمية ورفع درجة الشعور بالاستقرار والالتزام لديهم والذي من خلاله كسب دعم وتوجيه جهودهم نحو خدمة المنظمة والحرص على سمعتها ومصالحها ،فكلما ارتبط الموظف بمؤسسته ،كان أشد حرصا على استمرار علاقته معها ،وأقوى رغبة في بذل المزيد من الجهد لتطويرها .

الاشكالية :

التحديات التي تعترض المؤسسات تتمثل في عدم الادراك والاستفادة من أسلوب الادارة التشاركية التي تمثل جوهرها والاساس الذي من خلاله يعطي دافعية للعاملين للانجاز ويشجعهم على العمل والالتزام داخل المنظمة من أجل تحقيق الاهداف ،ولهذا تم اسقاط هذا الموضوع على مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بأدرار وعليه فان مشكل الدراسة تتمحور حول التساؤل التالي :

- مآثر الادارة بالمشاركة على الالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار ؟
- وللاجابة عن هذه الاشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية :
- ما واقع الادارة بالمشاركة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار .
- هل يوجد أثر للادارة بالمشاركة على الالتزام التنظيمي .
- هل توجد علاقة ارتباط بين الادارة بالمشاركة والالتزام التنظيمي .

فروض الدراسة:

- في ضوء الأسئلة الفرعية يمكن وضع الفرضيات البديلة التالية :
- الفرضية 1- تقوم مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار بتطبيق أسلوب الادارة بالمشاركة .
 - الفرضية 2- يوجد أثر معنوي للادارة بالمشاركة على الالتزام التنظيمي .
 - الفرضية 3- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الادارة بالمشاركة والالتزام التنظيمي .

أهمية الدراسة:

التعرف على اثر الادارة بالمشاركة على الالتزام التنظيمي وحاجة المؤسسات للادارة التشاركية التي تعكس صورة للتفاعل وتضافر جهود الفاعلين بالمؤسسة مما يعزز ثقة العاملين ويرفع الروح المعنوية لهم وبالتالي تحقيق التزامهم اتجاه مؤسستهم مما ينبغي التمسك بها لتحقيق أهداف المنظمة.

مشاركة العاملين في القرارات الإدارية تعتبر خطوة رئيسية في تحديد رؤية مستقبلية وتساهم في تحسين أداء العاملين لشعورهم بالمسؤولية اتجاه مؤسستهم وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية .

اهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المفاهيم المتعلقة بالإدارة بالمشاركة وأهميتها وأثرها على الالتزام التنظيمي والتعرف على الالتزام التنظيمي وأبعاده ، والتعرف على مدى ادراك العاملين في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بأدوار للإدارة بالمشاركة ومدى الاستفادة منها بالإضافة إلى التعرف على الارتباط بين الإدارة بالمشاركة والالتزام التنظيمي والتحليل والكشف عن مساهمة المشاركة في القرارات الإدارية في تحقيق نتائج ايجابية وهذا عن طريق المعالجة الاقتصادية للبيانات تم عرض النتائج ومناقشتها تم تقديم أهم التوصيات للمؤسسة محل الدراسة من اجل العمل بها و الاستفادة منها.

أسباب إختيار الموضوع:

من دوافع اختيار هذا الموضوع الأهمية البالغة للإدارة التشاركية وممارستها بالمؤسسة بالإضافة تحول النظر حول بناء قاعدة تشاركية تساعد على تطوير الأداء بالمؤسسة، بالإضافة إلى قلة الدراسات السابقة المعمقة لهذا الموضوع وعدم إدراك المؤسسات لدور الإدارة التشاركية في تحقيق الإلتزام التنظيمي والرغبة في معرفة أهمية ومزايا الإدارة بالمشاركة في المؤسسة، وباعتبار الموضوع يصب ضمن تخصص إدارة الأعمال.

حدود الدراسة:

تم تحديد الدراسة في ما يلي:

الحدود المكانية: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدوار

الحدود الزمانية: تناولت الدراسة فئة الموظفين الإداريين في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بأدوار حيث تم توزيع الإستبيان على هذه الفئة واسترجاعه وتحليله باستخدام أسلوب التحليل الإحصائي في الفترة ما بين 12 فيفري و 23 جوان .

المنهج المتبع

إعتمدنا في دراسة هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف عينة ومجتمع ومتغيرات الدراسة وطريقة معالجة للموضوع ولتحليل البيانات للوصول إلى النتائج حول موضوع الدراسة تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي ومن بين الأساليب الإحصائية المستخدمة النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الثبات ألفا كرونباخ، معامل الصدق، معامل الارتباط بيرسون، إختبار كرومجلوف، سمرنوف، معامل الإنحدار.

صعوبات البحث:

- الصعوبات التي عرقلت العمل:
- عملية توزيع الإستبيان واسترداده

- غلق الجامعة والمكتبات مما سبب في قلة المراجع.
- صعوبات في الجانب التطبيقي لخلق المؤسسة محل الدراسة
- عدم امكانية الالتقاء المباشر مع الأساتذة المشرفة بسبب الحجر الصحي.

تقسيم العمل:

تم تقسيم البحث إلى فصلين ويندرج تحت كل فصل مبحثين حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية، في المبحث الأول تم التعريف بمتغيرات الدراسة وتتكون من ثلاثة مطالب، المطلب الأول حول الإدارة بالمشاركة والمطلب الثاني حول الإلتزام التنظيمي والمطلب الثالث حول العلاقة الإدارة بالمشاركة والإلتزام التنظيمي، وفي المبحث الثاني تم عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع وتتكون من ثلاثة مطالب، المطلب الأول كان متعلق بالدراسات العربية والمطلب الثاني متعلق بالدراسات الأجنبية والمطلب الثالث إسهامات الدراسة الحالية، أما في ما يخص الفصل الثاني كانت تتمحور حول الدراسة الميدانية في المبحث الأول ثم عرض الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة وفي المبحث الثاني تم عرض النتائج والمناقشة في المطلب الأول النتائج وفي المطلب الثاني مناقشة النتائج.

الفصل الأول:
الأدبيات النظرية

تمهيد :

تعتبر الإدارة بالمشاركة والالتزام التنظيمي من المفاهيم التي تشغل المؤسسات الحالية، والتي تسعى الى التماشي مع التغيرات المتسارعة التي تطرأ على البيئة الخارجية، فالإدارة التشاركية تعكس صورة لتفاعل العاملين بالمنظمة مما يعزز ثقتهم ويرفع من روحهم المعنوية، وبالتالي تحقيق الالتزام التنظيمي .

سيتم التطرق في هذا الفصل الى مبحثين، المبحث الأول نتعرف من خلاله الى الإطار النظري للإدارة بالمشاركة والالتزام التنظيمي، وفي المبحث الثاني سيتم عرض بعض الدراسات السابقة بهذا الموضوع

المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

يعد العنصر البشري محور العملية الإدارية ووسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، فلا بد أن تولي لها العناية الخاصة والاهتمام بسلوكياته واتجاهاته .

وبناء عليه فتحقيق أهداف الإدارة يعتمد على مبدأ أساسي يقوم على ضمان تعاون العاملين بالمنظمة مع الإدارة. فأسلوب الإدارة التشاركية من أحدث أساليب أشكال الإدارة ولم يكن الإهتمام به وليد الصدفة، بل كان نتيجة منطقية للتطورات الحاصلة في المجال الإداري والتقني والإجتماعي وانتشار مفاهيم الديمقراطية في كافة المجالات، حيث اكتسب هذا الموضوع اهتماما كبيرا من قبل المهتمين في العملية الإدارية وبقضايا العمال. حيث تقوم على تحفيزهم ودفعهم لزيادة الإنتاجية وتعمل على إيجاد الوسائل الفعالة والضرورية لإشباع حاجاتهم وطموحاتهم وتحقيق رغباتهم فهي تنظر إليهم كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي إلى المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها وبالتالي تحقيق الالتزام التنظيمي .

المطلب الأول: أدبيات نظرية حول الإدارة بالمشاركة

الفرع الأول: تعريف وأهمية الإدارة بالمشاركة

تعريف الادارة بالمشاركة:

تعريف الكاتب "عبد الباري درة" أن: المشاركة هي عملية متفق عليها بين الإدارة العليا والعاملين، وتمكن العاملين من التأثير على قرارات الإدارة وتنتج عنها فوائد ملموسة لهم بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام ومن بين هذه الفوائد ارتفاع الإنتاجية.

تعريف الكاتب "نادر أبو شيخه": المشاركة هي تفاعل الفرد عقليا ووجدانيا وعمليا مع الجماعة التي تعمل فيها في المنظمة تمكنه من تعبئة جهوده لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية إزاءها بوعي في ظل معطيات ومحددات البيئة التي تعمل من خلال المنظمة (الكلاهد، 2008، صفحة 150)

وقد عرف "كيث وبيرليغ" النمط التشاركي في الإدارة على أنها: ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها ومشكلاتها.

يعرف كل من " النعيمي وعبد الهادي(2004)" المشاركة بأنها: مجموعة من العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة يتخذ بموجبها العاملون القرارات الخاصة بالإنتاج وتقرير ظروف العمل (حماد، 2016، صفحة 10)

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الإدارة بالمشاركة على انها أسلوب إداري يشترك بموجبه كل من الرئيس والمرؤوسين في إتخاذ القرارات وتحديد الأهداف والعمل على تحقيقها.

أهمية المشاركة في صنع القرار : (كنعان، 2011، صفحة 232)

إن الإسترشاد بعلم ورأي الأفراد في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة لازمة في عملية صنع القرار، ومن الحقائق المسلم بها، أنه ليس من البشر من هو خبير في كل شيء، كل فرد يحتاج إلى مساعدة ومعاونة ورأي الآخرين.

والمشاركة الجماعية وسيلة ناجحة وأسلوب بارع لتقبل القرارات وزيادة فاعليتها، فهي من فنون القيادة التي تعتمد على الإدراك السليم للعلاقات الإنسانية، فدعوة المرؤوس للمشاركة في اتخاذ قرار هي إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين فتتمو قدراتهم ويتحملون نصيباً من المسؤولية بمحض رغبتهم والإنسان أياً كان موقعه في السلم الإداري يميل في الغالب إلى تنفيذ القرار الذي شارك في صنعه ويدافع عنه، ذلك أن من أهم الحاجات الإنسانية للإنسان أن يعترف بوجوده، ويعطى بأهميته وأن يؤخذ برأيه في ما يتعلق بأمر الجماعة التي هو عضو فيها، وأن تترك له حرية مشاركة زملائه وأفراد منظمته والتفاعل معهم.

يترتب على تطبيق أسلوب المشاركة نتائج إيجابية بالنسبة إلى المرؤوسين، كما يترتب عليها ترشيد عملية صنع القرارات وتوضح مزايا المشاركة من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال ومن أهم هذه المزايا مايلي:

1- يرى العديد من المختصين، أن إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات يعد مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم الأمر الذي يجعلهم يشعرون بأهميتهم وقدرتهم على القيادة، مما يساعدهم على طرح الأفكار التي من شأنها تطوير العمل والحد من الصراعات التنظيمية، كما أن الإهتمام بالعاملين وقضاياهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار يوفر مناخاً تنظيمياً ملائماً يساهم في إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين وزيادة إحساسهم بالمسؤولية مما ييسر على المدير أداء مهامه، هذا ما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين المدير والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية (حماد، 2016، صفحة 12).

2- أن المشاركة تخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم، كما أنها تعمل على تنمية القيادات الإدارية في القيادات الدنيا وإشعارها بأهميتها داخل التنظيم كما تساعد على التيسير وتحسين سبل الاتصال بين المدير والمرؤوسين مما يسهل على المدير على أداء مهامه على أحسن وجه.

3 أن المشاركة في عملية إتخاذ القرارات تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين، بمعنى أن المشاركة تؤدي إلى علاقات إنسانية جيدة مع العاملين فالمدير متخذ القرار من خلال تأثيره التوجيهي على المرؤوسين وحفزهم للإستجابة لتوجيهاته وتشاوره معهم بشأن القرارات التي يزعم إتخاذها يمكنه من تخفيف العدالة والبغضاء في جو العمل ويساعده على حل المشكلات الإدارية في أقصر وقت، وتقلل من إعتدال المرؤوسين على مديرهم نتيجة لتزايد إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم.

4-- وأخيرا فإن عملية المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية إتخاذ القرارات ذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين عملية القرار، حيث يمكن للمدير من خلالها التعرف على كافة القرارات القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكنه من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف وهذا يساعد المدير على إتخاذ القرار الرشيد، كما أن القرارات الجماعية تجعل المرؤوسين يشعرون أنهم شاركوا مديرهم في إتخاذها وهم لذلك يقبلون على تنفيذ بحماس ورغبة ويحسون بالتالي أن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه (كنعان، 2011، صفحة 233).

متطلبات المشاركة: (العياشي، 2019، صفحة 38)

يتوقف نجاح المشاركة وفعاليتها على توافر متطلبات وشروط معينة أهمها:

- توافر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة.
- الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة
- العمل بروح الفريق بما يكفي للسماح للعاملين بالمشاركة حيث تكون الرقابة ذاتية وهذا ما يؤيد محاولات التجديد والتطوير وقبول الاختلاف.
- الموضوع الذي سيشترك فيه العاملون له صلة بمصالحهم.
- المرؤوسون يمتلكون القدرات المناسبة لمعالجة الموضوع.
- عدم شعور أي طرف بالتهديد وأن يكون ضمن سلطات ومسؤوليات الجماعة.

أبعاد الإدارة بالمشاركة:

إن التطورات الحديثة في الإدارة أدت الى تعقد المشكلات الإدارية التي تواجه المديرين ، وأصبح من الصعب مواجهتها لوحدهم مهما كانت قدراتهم ومعارفهم التي قد تساعدهم على الإحاطة بكل جوانب المشكلة وأبعادها وأسباب نشوئها وكيفية حلها ، وأصبح لزاما على المدير متخذ القرار الاستعانة بخبرات المعاونين والخبراء المتخصصين لإيجاد الحل المناسب لها

ومن هنا وجدت عدة أساليب وصور لاتخاذ القرارات عن طريق الحكم الجماعي أهمها:

اتخاذ القرارات عن طريق مجالس الإدارة : (كنعان، 2011، صفحة 221)

يقوم مجلس الإدارة في منظمات الأعمال على إتخاذ القراري الأمور التي يصعب فيها تفويض السلطة إلى الآخرين ، وذلك من خلال إسهام جميع أعضاء مجلس الإدارة بجهودهم لجعل عملية إتخاذ القرارات تتم

بأعلى درجة من الكفاءة وذلك عن طريق القيام بالدراسات قبل انعقاد الجلسات للتعرف على جميع جوانب المشكلة محل القرار .

من المتطلبات اللازمة لمجالس الإدارة التي تمكنها من اتخاذ قرارات فعالة :

- مراعاة التوازن في تكوينها بحيث يتوفر فيها ممثلين عن الهيئات الخارجية ذات المصالح مع المنظمة التي يشكل بها مجلس الإدارة وممثلين عن المساهمة إن وجد الخبراء...
- أن يتفهم كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة حقيقة الدور الذي يقوم به المجلس وان تكون لديه القدرة على النقد البناء.

- أن يكون رئيس مجلس الإدارة له القدرة العلمية والنزعة الديمقراطية وان يتقن فن إدارة الجلسات
- الأخذ بالأساليب الإدارية التي تكفل تمثيل العمال والموظفين في مجالس الإدارة لكسب تعاون الفئات الممثلة في المجالس من اجل اتخاذ قرارات فعالة

فبالرغم من أهمية دور مجالس الإدارة كأسلوب من أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات إلا أن هناك مشاكل تنتج عن الخلاف بين الأعضاء المعينين والمنتخبين في مجالس الإدارة والتي تؤدي إلى إقامة كل فريق العقبان أمام الفريق الآخر مما يعيق اتخاذ قرارات فعالة

فالأعضاء المعينون : يتعرضون لتشهير الأعضاء المنتخبين بهم أثناء عملية الانتخابات لمجالس الإدارة ، كما أن سلوك الأعضاء المنتخبين يتنافى مع أسلوب القيادة الرشيدة غالبا ما يتدخلون في أعمال المديرين التنفيذيين ويبوحدون بأسرار العمل عن عدم تقدير المسؤولين أو التفاخر بما لديهم من سلطة ونفوذ فضلا عن بعدهم عن أصول القيادة السليمة ، و محاولة بعضهم تحقيق المكاسب الشخصية أو الطائفية على حساب المصلحة العامة.

أما الأعضاء المنتخبون يواجهون الكثير من المشاكل التي تتمثل اغلبها في تكثف الأعضاء المعينين ضدهم عند اتخاذ بعض القرارات الهامة ، فضلا عن عدم تفرغ الأعضاء المنتخبين للعمل القيادي بمجالس الإدارة. ويمكن إرجاع سبب هذه المشكلة إلى جوانب سلوكية نابعة من عدم ثقة الأعضاء المعينين بالمنتخبين مما يؤدي إلى مناقشة الأعضاء المعينين للقرارات بعيدا عن الاجتماعات الرسمية التي تضم الطرفين في جلسات خاصة ثم مفاجنتهم بها عند انعقاد مجلس الإدارة ، وغالبا ما تصدر هذه القرارات دون رضا الأعضاء المنتخبين عنها ، مما يساعد تضامن رؤساء مجالس الإدارة مع الأعضاء المعينين في حالات كثيرة.

أسلوب دلفي أو الإجتماع عن بعد: (ماهر، 2008، صفحة 329)

ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني، الذي كان يؤمه الناس استجلابا للمعلومات عن المستقبل، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع يكون الأعضاء غير موجودين وجها لوجه.

وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

- 1- تحديد المشكلة وهنا يلاحظ أن المشكلة معروفة بشكل مسبق.
 - 2- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي وكلما كان هناك تنوعا في الخبرات كلما كان أفضل.
 - 3- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها، يلي ذلك إرسال القائمة إلى الخبراء كل على حدة، طلبا لرأيهم.
 - 4- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
 - 5- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة.
 - 6- تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى، وأيضا الخطوة الخامسة وذلك للتوصل إلى أكبر قدر ممكن من البدائل.
 - 7- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل.
- ويلاحظ أن طريقة دلفي تحتاج إلى وقت طويل انتظارا لردود الخبراء وكتابة التقارير. وعلى هذا تناسب هذه الطريقة المشاكل المعقدة التي تتحمل الانتظار
- كما أنها تحتاج إلى مدير لديه صبر في تصميم قوائم الأسئلة أو الخطابات والمكاتبات وإرسالها، واستقبال الردود وتحليلها وتلخيصها، ثم تكرار نفس الخطوات عدة مرات.

المؤتمرات الاجتماعات : (الرفاعي، 2009، الصفحات 29-30)

ويعني هذا الأسلوب اعتماد المدير متخذ القرار على ما يسمى بمؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة، التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بين المدير ومرؤوسيه حول المشكلات المعروضة، ومناقشة المرؤوسين له فيما يبدو لهم من حلول وتقديم الاقتراحات والآراء حولها.

ومثل هذه اللقاءات تتيح للمدير فرصة للإطلاع مرؤوسيه على بعض الأمور عن طريق تزويدهم للمعلومات العامة المتعلقة بعملهم، كما تتيح الفرصة للمرؤوسين لتبادل المعلومات فيما بينهم عن نشاطاتهم وتبادل الآراء حول المشاكل التي تواجههم في العمل، وقد يترتب عن هذه اللقاءات أن يفوض المدير إلى مرؤوسيه سلطة حل المشاكل التي تواجههم كمجموعة، ويحملهم بالمقابل مسؤولية الإختيار بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار النهائي.

ولإدارة الاجتماع يجب الأخذ بالإرشادات التالية :

- 1- إعداد مكان مناسب لعقد الاجتماع: يجب تنظيم قاعة الاجتماعات وتحضير جميع الأدوات والمعدات اللازمة للاجتماع.
- 2- الإعلان عن الهدف من الاجتماع وذلك للقضاء على أي سوء تفاهم الذي يآثر في الاجتماع.
- 3- إختيار المشاركين: يجب أن يكون عدد المجتمعين أقل ما يمكن ولكن الغرض من الاجتماع هو الذي يتحكم بعدد المشاركين، أي أنه إذا كان الغرض من الاجتماع حل مشكلة فهناك حاجة إلى من لديهم المعرفة اللازمة، أما إذا كان الغرض من الاجتماع هو الإشراف فهناك من تقع عليهم مسؤولية إتخاذ القرار، أما إذا

- كان بغرض توصيل المعلومات فيجب تحديد من ينبغي عليه الإحاطة بهذه المعلومات، وإذا كان الإجتماع بغرض المناقشة فيجب تحديد من سيتأثر ومن يستطيع الإسهام بهذه المناقشة.
- 4- إعداد جدول أعمال لتحديد موضوعات المناقشة والوقت اللازم للاجتماع.
- 5- تركيز المناقشة في الإجتماع على الموضوع المقرر
- 6- إشراك جميع الحاضرين في المناقشة وتشجيعهم على تقديم إقتراحاتهم وعدم التقليل من قدر أي من المجتمعين بسبب مشاركته حتى إذا كان الإقتراح تنقصه الجودة.
- 7- إنهاء الإجتماع بملخص عما تم إنجازه بحيث يتم إستعراض ما أتخذ من قرارات وما خطط من أعمال.
- 8- تقييم الإجتماعات من حين لآخر بغرض تحسين جودتها وذلك عن طريق الإستبيان والمقابلة والتقييم الذاتي.
- 9- إعداد وتوزيع قائمة بالقرارات التي تم إتخاذها وخطط العمل التي تم إعدادها في الإجتماع، حيث يمنع هذا الإجراء إختلاف الآراء عن ما تم الإتفاق عليه مع مرور الوقت .

المطلب الثاني: مفاهيم نظرية للإلتزام التنظيمي

يعد الإلتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتمام متزايدا في حقل الإدارة، باعتباره عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة أي أن كل منهما يرى في الآخر قيمة مضافة.

كونه جزءا أساسيا من السلوكيات التنظيمية نتيجة إرتباطه بسلوكيات الموظفين، وإتجاهاتهم النفسية مما ينعكس على أداء المنظمة وتحاول الحفاظ عليها وتسعى إلى رفع مستواها لدى العاملين، ويتولد الإلتزام التنظيمي من محصلة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغط العمل والعوامل التنظيمية والبيئة العامة إضافة إلى بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويدل على إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم التنظيم الذي يعملون به، ويعد الأفراد الملتزمون إتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقاءها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الإلتزام التنظيمي وأهميته وخصائصه، بالإضافة إلى أبعاده والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: تعريف وأهمية الإلتزام التنظيمي

تعريف الإلتزام التنظيمي

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الإلتزام التنظيمي من عدة جوانب، وقد اجتهدوا في تعريفهم له وللوقوف على حقيقة مفهوم الإلتزام التنظيمي. وفي ما يلي سنتطرق إلى عدد من التعريفات التي هدفت إلى توضيح مفهوم الإلتزام التنظيمي: يعرف (chatman & oreilly 1986) الإلتزام التنظيمي بأنه ذلك الإرتباط

النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه منظمته ويعكس درجة تنبيهه لإتجاهات وقيم المنظمة (وأخرون، 2015، صفحة 47).

وعرفه الباحثون الإلتزام التنظيمي: هو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود أقل (شهاب، 2014، صفحة 78). كما يعرف الإلتزام التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ويمثل اعتقادا قويا وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها ورغبة في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الإستمرار في عضوية هذه المنظمة (الباقي، 2004، صفحة 179).

كما يعرف أيضا: يتمثل الإلتزام التنظيمي في الإعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها والإستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية في الإستمرار بها وعدم تركها (فليه، 2005، صفحة 285).

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الإلتزام التنظيمي على انه إيمان الفرد وارتباطه بقيم وأهداف المنظمة التي يعمل فيها والإستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيقها مع الرغبة الشديدة في الإستمرار والبقاء فيها.

أهمية الإلتزام التنظيمي:

أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي، حيث أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام.

كما يمثل الإلتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل

وأيضا يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الإلتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء (إبتسام، 2015، صفحة 55).

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك مجال الإلتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا

فيه. كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة (الباقى، مبادئ السلوك التنظيمي، 2005، صفحة 316).

خصائص الالتزام التنظيمي: (الجماصى، 2016، صفحة 13)

يمكن تحديد عدد من الخصائص الإلتزام التنظيمي، وهي كما كالتالى:

أ- أن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة

ب- يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد في ما يتعلق في بقاءه أو تركه للمنظمة.

ج- أن سلوك الإلتزام التنظيمي يعبر عن قوة التمسك بأهداف وقيم المنظمة.

د- أن هذا السلوك يجب أن يكون سلوكا مستمرا متواصلا ويكون مصحوبا برغبة في الإستمرار والتواصل.

هـ- أن هذا السلوك يجب أن تتوافر فيه الرغبة القوية في تقديم الضحية للمنظمة ببذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

و- أن يكون هذا السلوك معبرا عنه برغبة قوية في الإستمرار في عضوية المنظمة وتنمية العضوية بها.

الفرع الثاني: أبعاد الإلتزام التنظيمي

إن المفهوم والبناء الذهني للإلتزام التنظيمي يظهر في الإرتباط العاطفي والغيماى وقبول أهداف المنظمة وتحت هذا البند يمكن إدراج أبعاد الإلتزام التنظيمي وهي:

أ. الإلتزام العاطفي:

يعكس الإلتزام العاطفي علاقة الموظف و إرتباطه العاطفي مع المنظمة التي يعمل فيها وإرتباطه النفسي بها من خلال مشاعره، ويعبر الإلتزام العاطفي عن الإرتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله من إستقلالية وتنوع في المهارات وعلاقته بالمشرفين وكذلك درجة إحساس الموظف ببيئة المشاركة الفعالة في عملية إتخاذ القرارات (جودة، 2010، صفحة 279).

ب. الإلتزام الإستمراري:

وهو درجة إلتزام الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها ويعبر عنها بالقيمة الإستثمارية والعوائد التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة سواء كانت مادية أو معنوية، وذلك مقابل ما قد يحصل عليه لو قرر الإلتحاق بجهة أخرى، وهذا الإرتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحققها من إستمراره بالمنظمة.

ويشير إلى مدى رغبة الفرد في البقاء عاملا بمنظمة معينة لاعتقاده بأنه ترك العمل يكفله الكثير، فكما طالت مدة قدم الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره على مدار الوقت فالكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور (السيانى، 2010، صفحة 125).

ج. الإلتزام المعياري:

يعكس دور الفرد والتعهد باستمراره في العمل ويشير إلى أنه شعور الفرد بالإلتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة وقد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله للمنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) أو بعد دخوله للمنظمة (التوجه المنظمي) مثل التكاليف المصاحبة لتدريبه على العمل، كما أن هذا يركز على حالة الإلتزام القانوني للإستمرار بالعمل ويشعر الأفراد الذين يمتلكون مستوى عاليا منه بأن عليهم البقاء في المنظمة وهم ملتزمون إلتزاما طوعيا بذلك نتيجة للنقص الذاتي (التذويب) للضغوط المعيارية التي تسلط على الأفراد قبل دخولهم في المنظمة وقد يتطور هذا النوع من الإلتزام عندما يحصل العاملون على مكافآت مقدما، فالإحساس بقيمة هذه الأنواع من المكافآت والإستثمارات تشعر العاملين بالإلتزامهم إتجاه المنظمة (حمادي، صفحة 212).

الفرع الثالث: العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي

(شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، 2014، الصفحات 82-85)

أشار بعض الباحثين والدارسين لموضوع الإلتزام التنظيمي إلى مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض مكونة للإلتزام التنظيمي، إذ أن بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة وبعضها يتعلق بخصائص الفرد والوظيفة وإدراكه لظروف بيئة العمل وعوامل تنظيمية ومن أبرز تلك العوامل مايلي:

1) العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية: تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية في إتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر في درجة الإلتزام التنظيمي لديهم، فكلما كانت هناك رواج في الظروف الإقتصادية وعدد فرص العمل متاحة وكان قرار الإختيار يتسم بالوضوح والحرية بين البدائل المتاحة. وبأقل ضغوط خارجية وكان العمل متاح أفضل فرصة إختيار بالنسبة للفرد كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي في بدء العمل. وعلى العكس من ذلك فكلما تتسم بالكساد وارتفاع مستوى البطالة وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة فإن ذلك يؤثر في مستوى الإلتزام التنظيمي ويؤدي إلى ارتفاعه، كما أن كمية المعلومات المتاحة عن الوظيفة ودقتها ومدى ادراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى داخل المنظمة أو خارجها تؤثر في مستوى الإلتزام التنظيمي أيضا.

2) العوامل المتعلقة بخصائص الفرد: أظهرت بعض الدراسات أن خصائص الفرد من حيث السن وطول مدة الخدمة ومستوى التعليم والجنس لها علاقة كبيرة بدوافع الأفراد وقيمهم وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي. حيث علاقة ارتباط قوية بين عمر الأفراد العاملين ودرجة إلتزامهم التنظيمي، وفسرت العلاقة بأن الأفراد الذين يتقدمون بالعمر لديهم درجة التزم عالية في حين أن الأفراد الذين أعمارهم في المتوسط وما دون ذلك تكون درجة التزمهم منخفضة. كما أن طول مدة الخدمة تؤدي إلى استثمار الأفراد للوقت والجهد في المنظمة وتنمية العديد من العلاقات الإجتماعية داخل العمل وخارجه هذا ما يجعل الصعوبة من ترك العمل وازدياد ادراك الفرد لجاذبية العمل الذي يعمل فيه والإرتباط النفسي بالمنظمة وبالتالي ارتفاع مستوى

الإلتزام ، كما أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى التعليم والإلتزام التنظيمي إذ تبين أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد وزادت توقعاته من المنظمة وتوافرت فرص العمل الخارجية له أدى هذا إلى انخفاض درجة الإلتزام التنظيمي لديه بينما كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد في مجال العمل.

3) العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة: تؤثر من حيث مجالها ودرجة التوتر بها، في مستوى الإلتزام التنظيمي. فتنوع مجال الوظيفة والإستقلالية والتحدي والتغذية المراجعة والشعور بالأهمية والمسؤولية كل هذا يرتبط إيجابيا بالإلتزام التنظيمي. وعندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر، ويتشكل صراع الدور أو عدم وضوح الدور، فإن ذلك يؤثر عكسيا في الإلتزام التنظيمي.

4) العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية: إن الدور الكبير الواجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية. فالإدارة الناجحة هي تلك التي يقودها أفراد أكفاء يمتلكون مهارات لكسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال الإدارية، من خلال تنمية مهارات الأفراد. وتعد العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة أساس العلاقة بين الفرد ومنظمتها التي يعمل فيها. ومن أهم تلك العوامل الإشراف والقيادة ونظام الأجور وجماعة العمل. فنمط القيادة يعد مدخلا رئيسا في تنمية الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد في منظمات الأعمال إذ أنه يمثل النشاط الذي يمارسه القائد للتأثير في سلوك الآخرين لتحقيق الأهداف، كما أن نظام الأجور إذا اتسم بالعدالة والتناسب مع عبء العمل والقبول من جانب الأفراد، فهو يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية ، وبالتالي يؤثر في التزامهم التنظيمي. كما أن جماعة العمل تؤثر في مستوى الإلتزام التنظيمي، فكلما كانت اتجاهات العمل إيجابية اتجاه المنظمة وكان هناك درجة من التماسك بين أفرادها زاد التفاعل الإجتماعي والشعور بالمسؤولية وبالتالي يزيد الإلتزام التنظيمي لديهم.

5) العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي: إن اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوافر درجة الإعتمادية في أداء الأعمال بين المستويات الإدارية والوظيفية وتنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على الإلتزام التنظيمي.

6) ملكية الأفراد للمنظمة: إن ملكية الأفراد للمنظمة أو الجزء منها يساعد على شعور الأفراد بالإلتزام نحوها، وقد يرجع السبب في ذلك إلى ازدياد شعور الأفراد بالمسؤولية وإحساسهم بالإعتماد على المنظمة كمورد رزق، وبالتالي ازدياد الإرتباط النفسي والإداري بالمنظمة.

7) الرضا الوظيفي: إن الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي مفهومان متباينان، إذ أن الأول متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل ويتغير خصائصه الذاتية. أم الإلتزام التنظيمي التنظيمي فيعبر عن الإستجابة الإيجابية اتجاه المنظمة بصفة عامة و الإرتباط بها ككل. فالمشاعر الخاصة بالإلتزام التنظيمي، تنمو

بطء ولكن بثبات مع مرور الوقت بالنسبة لعلاقة الفرد بالمنظمة، بينما الرضا عن العمل يعد مقياساً أقل ثباتاً يعكس رد فعل سريع لجوانب معينة في بيئة العمل إلى أن الرضا عن العمل يسبق الإلتزام فيه.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة للموضوع

المطلب الاول: الدراسات العربية

نال موضوع الإدارة بالمشاركة والإلتزام التنظيمي إهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة، حيث توفرت دراسات تناولت موضوعي الإدارة بالمشاركة والإلتزام التنظيمي وفي ما يلي مجموعة من الدراسات أهمها:

1- الدراسات المتعلقة بالإدارة بالمشاركة:

الدراسة الأولى: دراسة (محمد حسين الرفاعي 2009) بعنوان: الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراة، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير العمال في الإدارة من جراء تطبيق عملية المشاركة وكيف لهذه المشاركة أن تؤثر فيهما وكيف لكيليهما أن يؤثر في الهيكل التنظيمي ويتأثر به، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ويتمثل مجتمع الدراسة في شركة من القطاع الخاص تعمل في مجال الإتصالات حيث بلغ مجتمع الدراسة (800) حالة (موظف، مشرف، رئيس قسم) ويتم أخذ عينة قدره 7.5 بالمئة من المجتمع وتمثلت النتائج المتوصل إليها:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن في مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار أثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين والشعور بالإنتاج والروح المعنوية لديهم.
- أن في المشاركة زيادة لدرجة الرقابة الذاتية لدى العاملين، فعند مشاركة أي فرد في إتخاذ القرار مؤمن به فإنه سيكون هناك تنفيذ لهذا العمل بجودة عالية
- هناك إنعكاس لعملية المشاركة على إنتاجية العاملين حيث لوحظ أنه عند مشاركة العاملين في القرارات أو في عملية صنع القرار زيادة في الإنتاجية وذلك تبعاً للعلاقة بين الروح المعنوية والإنتاجية فزيادة الروح المعنوية للعاملين زيادة لإنتاجياتهم

الدراسة الثانية: دراسة (فادي احمد سعيد حماد 2016) بعنوان: واقع الادارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة، رسالة ماجيستر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدام أسلوب البحث السريع عن طريق المجموعات البورية لجمع البيانات، وتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة حيث بلغ عدد الموظفين 1200 موظف، وتم اختيار عينة من المجتمع بلغت 120 من العاملين والإداريين والأكاديميين وتوصلت الدراسة إلى أن هناك توجيهات من رئاسة الجامعة لإشراك الموظفين في بعض القضايا الإدارية

ولكنها ترقى طموحات الموظفين، ولم تصل إلى الزام المدراء بتنفيذها، بالإضافة إلى عدم الفهم الحقيقي لمعنى الإدارة التشاركية والشراكة في صنع القرار لدى المدراء .

إن تحسن الممارسات التشاركية للقادة يعزز من قدرة الجامعة على مواجهة التحديات والمشكلات التي تعيق تحقيق أهدافها، كما أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه إدارات جامعة القدس المفتوحة في فروعها منها ضعف قدرة العاملين في التعبير عن آرائهم، ضعف العمل بروح العمل الواحد، ضعف دافعية العاملين، وهو ما عرفته الدراسة لعدم وضوح الممارسات التشاركية من قبل القيادات الإدارية.

2- الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

الدراسة الأولى: (دراسة أحمد عباس 2012) بعنوان: الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين بحث إستطلاعي لأراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، (العدد 94)، (المجلد 22).

تهدف الدراسة إلى معرفة مستويات الالتزام التنظيمي المتوفرة لدى العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان وتأثيرها في أداء العاملين، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 20 مستهدفة فئة العاملين ورؤساء الأقسام والشعب، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS. وتوصلت إلى النتائج التالية:

وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي قد توفر بنسبة جيدة من وجهة نظر أفراد عينة البحث مما يؤكد أن العاملين ملتزمون تجاه الشركة ولا بد لإدارة الشركة إستغلال هذا الالتزام لتحقيق أهداف الشركة والعاملين على حد سواء.

سجلت جميع علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الالتزام التنظيمي وأبعاده وبين أداء العاملين مما يشير إلى دور أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي والمعياري والمستمر) في تعزيز أداء العاملين.

تبين أن جميع فرضيات التأثير تشير إلى وجود تأثير معنوي للالتزام التنظيمي وأبعاده (الالتزام العاطفي والمعياري والمستمر) في أداء العاملين مما يؤكد على أهمية تلك الأبعاد في أداء العاملين. تبين أن أداء العاملين قد حصل على أهمية عالية من قبل أفراد عينة البحث مما يؤكد أن أساس نجاح المنظمات هو أداء العنصر البشري الذي يعد من أهم موارد الشركة ويجب الإحتفاظ به وتوفير كل متطلبات الراحة من أجل الإبداع والتنافس والتميز في الأداء.

الدراسة الثانية:

(ماجد قاسم السيان، ٢٠١٥)، بعنوان قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمينية الخاصة (دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة إب).

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة من حيث الأبعاد (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام الأخلاقي) وقد اتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات كما تم اعتماد مجتمع وعينة الدراسة للعاملين في الجامعة الخاصة اليمنية بوظائف دائمة. وحصلت نتائج الدراسة إلى: أن هناك التزام تنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الإستمراري، الأخلاقي). توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإلتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الديمقراطية المتمثلة في (العمر، المؤهل والتخصص، المركز الوظيفي). توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الخاصة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

03- الدراسات التي تناولت الإدارة بالمشاركة والإلتزام التنظيمي

الدراسة الأولى: (شوقي محمد الصباغ وآخرون، 2017)، بعنوان نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي.

تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين صوت العاملين وولائهم تجاه المنظمة من خلال مشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط على العلاقة بينهما. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

✓ يشير مستوى الصوت التنظيمي ببعديه الداعم والمانع لدى أعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات محل الدراسة كان متوسط نسبيا.

✓ وجود علاقات موجبة ومعنوية بين جميع متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة معنوية إيجابية بين الصوت التنظيمي ببعديه ومشاركة العاملين في صنع القرارات.

✓ وجود علاقة معنوية إيجابية بين الصوت التنظيمي ببعديه ومستوى الولاء التنظيمي.

✓ وجود علاقة إيجابية بين مشاركة العاملين في صنع القرارات والولاء التنظيمي حيث تبين أن مشاركة العاملين في صنع القرارات تأثر بشكل إيجابي ومباشر على مستوى الولاء التنظيمي.

✓ مشاركة العاملين في صنع القرار تتوسط العلاقة بين الصوت التنظيمي والولاء التنظيمي حيث تتوسط العلاقة بين الصوت الداعم والولاء التنظيمي، ولا تتوسط العلاقة بين الصوت المانع والولاء التنظيمي.

الدراسة الثانية: دراسة (سالم العياشي 2019)، بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية.

تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة، باعتبارها الجهة الأولى المسؤولة على القطاع في الجزائر، تم اعتماد استبانة لجمع

البيانات من أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 100 موظف مستهدفة شريحة من الموظفين بمختلف المديرية على مستوى مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة
 أما نتائج الجانب الميداني توصلت إلى أنه لا توجد علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر، كما توجد علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية إتجاه العمل لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر. توجد علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والرغبة في الإستمرار بالعمل لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والرغبة في الاستمرار بالعمل لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر. توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى الموظفين في الوزارة يوجد التزام تنظيمي لدى الموظفين في وزارة الشباب بالجزائر.

الدراسة الثانية: دراسة (الزغبى خالد يوسف محمد 2010) بعنوان أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الإلتزام التنظيمي، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات المالية الحكومية المتخصصة بالإقراض في الأردن، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (666) موظفا من مجتمع الدراسة الذي بلغ (1332) موظف ، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ❖ أن هناك إلتزام تنظيمي للعاملين بكافة أبعاده (الأخلاقي والعاطفي والمادي)
- ❖ هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات في الإلتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة.
- ❖ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين نحو المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الديمغرافيا (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، والعمر).

4_ ما يميز الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة

جدول رقم(1) : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
مكان الدراسة	تم إجراء الدراسات السابقة في بيئات مختلفة شملت الوطنية ودولا عربية وأخرى أجنبية وعلى مهن متنوعة	تم إجراء الدراسة الحالية في بيئة وطنية(الجزائر) في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بأدرار
نوع المنظمات المبحوثة	تم إجراء الدراسات السابقة على منظمات إنتاجية وخدمية من القطاع العام والخاص، ومؤسسات تعليمية ورياضية	تم إجراء الدراسة الحالية في مديرية التوزيع الكهربء والغاز بأدرار
مجتمع الدراسة	يكون المجتمع في معظم الدراسات السابقة	أما مجتمع الدراسة الحالية يتمثل في

العربية والأجنبية من عاملين من أكثر من مجال خدمي وإنتاجي وغيره	مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بأدرار
الدراسات السابقة تناولت متغيرات عديدة ومختلفة ومنها الثقافة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي	أما الدراسة الحالية فإنها تأخذ الإدارة بالمشاركة كمتغير مستقل
الدراسات السابقة تناولت إتجاه أداء العاملين كمتغير تابع	تأخذ الدراسة الحالية الإلتزام التنظيمي كمتغير تابع.
بعض الدراسات السابقة اعتمدت المنهجين الوصفي والإستكشافي. بينما بحث البعض الآخر في العلاقة الإرتباطية أو السببية بين متغيراتها.	تدرس أثر الإدارة بالمشاركة على الإلتزام التنظيمي، ومن ثم مقارنة علاقة الإلتزام التنظيمي بالإدارة بالمشاركة. كما استخدمت هذه الدراسة المنهج الكمي.

المصدر: إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية للدراسة

الدراسة الأولى: دراسة شياع علي الجميلي 2012 بعنوان the factors effecting on the orgnizational commitement (An analytical study to employees on al-anbar technical) العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار) تهدف الدراسة إلى تحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في الإلتزام التنظيمي من خلال 50 إستبانة. للإعتماد على الرزمة الإحصائية (spss) للقيام بالتحليل الإحصائي للبيانات، لقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج.

- نتيجة عينة البحث إيجابيا نمو الإلتزام التنظيمي.
- هناك علاقة إرتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة.
- هناك علاقة إرتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة والإلتزام التنظيمي.

الدراسة الثانية: دراسة سمر سعيد اليباري 2018 : بعنوان

the Quality of work life and Its effect on organizational connitment of Employees of Ministries of lader and social development in the جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الإلتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الإجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير.

هدفت الدراسة للتعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الإلتزام التنظيمي للموظفين وزارتي العمل والتنمية الإجتماعية لقطاع غزة.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم 200 إستبانة الدراسة لجمع البيانات وتوزيعها على موظفي وزارتي العمل والتنمية الإجتماعية وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الإلتزام التنظيمي في وزارتي العمل والتنمية الإجتماعية.

تبين أن المتغيرات المؤثرة في الإلتزام التنظيمي هي (طرق العمل المادية، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت، الأمان والإستقرار الوظيفي) وكان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية. **المطلب الثالث: إسهامات الدراسات الحالية:**

1- الإسهام النظري: من حيث التطرق إلى أبعاد الإلتزام التنظيمي وأبعاد الإدارة بالمشاركة في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بأدرار وذلك من خلال إدراج وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة والإفادة منها.

2- اعتمدت الدراسة الأسلوب الكمي من خلال استخدام الإستبانة وتحليلها الأمر الذي سيعطي إثراء لنتائج الدراسة من واقع ميداني.

3- تساعد الدراسة إدارة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار على فهم وإدراك طبيعة وأهمية الإلتزام التنظيمي ودوره في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بالتطرق إلى أبعاد الإلتزام التنظيمي وتحليلها والمتمثلة بالإلتزام الإستمراري والوجداني والمعياري

4- ترتبط الدراسة بين المتغيرات الخاصة بالإدارة بالمشاركة لمعرفة أثرها على الإلتزام التنظيمي للمديرية. 5- تقدم الدراسة تصورا شاملا للإدارة بالمشاركة في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بأدرار وأثرها على الإلتزام التنظيمي، كما تقترح عددا من التوصيات من أجل تنمية وإدارة فاعلة لكل من المشاركة والإلتزام التنظيمي، كما يأمل الباحث أن تفيد منها المديرية من أجل الخروج باستراتيجيات للتعامل مع الموظفين، وإستثمار المشاركة للإسهام في تحسين الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار.

المطلب الرابع: العلاقة بين الإلتزام التنظيمي ومشاركة العاملين

أفرز التطور المهم الذي تعكسه الأدبيات الإدارية المعاصرة أن اندماج ومشاركة العاملين تعد وسائل لإحراز النمو الشخصي وإشباع الحاجات وهي جزء مكمل لأنظمة استراتيجيات الموارد البشرية التي تنصب نحو تعزيز مستويات الإلتزام لدى العاملين كأداة بيد المنظمة لإيجاد الميزة التنافسية. بل إن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية هو تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على استمرارية رغبتهم في العمل وزيادتها كلما أمكن ذلك.

أن العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والمشاركة، يمكن النظر لها من مزايا عديدة وقد تأخذ اتجاهات ومسارات متباينة، فهما يلتقيان بكونهما يعبران عن مواقف واتجاهات العاملين، كذلك يمكن النظر للعلاقة بينهما من زاوية تأثيراتهما والنتائج التي تتمخص عنهما، والعوامل المؤثرة فيهما.

كما أن العلاقة بين الإلتزام التنظيمي ومشاركة العاملين يمكن أن تأخذ بعدين وهما:
 الأول: على مستوى الفرد، فالمشاركة قد تكون فعل طبيعي ينجم عن إلتزام الفرد لأهداف أو مُثل عليا، وهنا يشترك كل من الإلتزام والمشاركة بخصائص متشابهة وهي أن الفرد يمارسهما طوعا.
 الثاني: على مستوى العلاقة بين الفرد والرئيس حيث أن ما يبديه العاملون من إلتزام ومشاركة هو تعبير عن مدى استجابة إدارة المنظمة للأهداف أو الغايات التي يتبناها هؤلاء العاملون.
 وهناك تشابه بينهما في مجال العوامل المؤثرة فيهما، كالمسات الشخصية للعاملين الخصائص التنظيمية ومواقف وتوجهات إدارة المنظمة، فالمدير الذي يتميز نمط إشرافه بالتعامل الإنساني ويتيح لمروؤوسيه المشاركة في اتخاذ القرارات، غالبا ما يكون لديه موظفين يتميزون بمستوى عال من الإلتزام قياسا بزميله الذي يغلب على نمطه القيادي الإنفراد بالرأي والتسلط في العمل.

أوجه الاختلاف:

وعلى الرغم من التقارب أو التداخل بين الإلتزام التنظيمي ومشاركة العاملين إلا أن هناك نقاط إختلاف بينهما، فلا يمكننا التسليم بأن زيادة مستويات الإلتزام التنظيمي لدي العاملين تؤدي إلى زيادة في مستوى مشاركتهم، كون المشاركة أنها تعتمد بدرجة كبيرة على فلسفة ونمط الإدارة وبالتالي القواعد والإجراءات السائدة في المنظمة، من جانب آخر فإن المشاركة يمكن ملاحظتها وإدراكها من خلال مجموعة من السلوكيات التي يبديها الفرد حيال المنظمة أو العمل الذي يؤديه.
 إن النظرة للعلاقة بين الإلتزام التنظيمي ومشاركة العاملين ينبغي أن تكون قائمة على أساس التكامل بينهما، فالإلتزام التنظيمي يعزز بالمشاركة وبالعكس، مما يؤدي بالنتيجة إلى إيجاد بيئة عمل ملائمة(العنزي، 2009، صفحة 101).

خلاصة :

من خلال التعرف على متغيرات الدراسة وعرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع نستنتج أن الإدارة التشاركية هي النظام الإداري القائم على تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من خلال إفساح المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم واقتراحاتهم وطرح أفكارهم في القرارات الإدارية والمشاركة في إيجاد الحلول للمشاكل الإدارية، فهذا ما يؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة وتأسيس الإحترام المتبادل بين الطرفين وتقبل التغيير وخلق الثقة المتبادلة كما يؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد النفسية والرفع من روحهم المعنوية وبالتالي رفع الشعور بالإستقرار والإلتزام لديهم وتحقيق ما يعرف بالإلتزام التنظيمي المتمثل في الإعتقاد القوي للفرد بأهداف المنظمة وقيمها والتمسك بها عاطفيا ووجدانيا والإستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها والرغبة القوية للإستمرار فيها.

الفصل الثاني:
الدراسة الميدانية

تمهيد:

يحتوي هذا الفصل الإجابة على التساؤلات بالإضافة إلى إثبات أو نفي الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة وهذا خلال المبحثين يعرض المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، وأما المبحث الثاني فقد تخصص لعرض النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل الوصفي لعينة الدراسة والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختيار الفروض.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

يشمل هذا المبحث على التعريف بمجتمع وعينة الدراسة والإشارة إلى الأدوات المستخدمة.

المطلب الأول: الطريقة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة موظفمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

1-1 تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

تعد مديرية التوزيع بأدرار أحد ممثلي شركة سونلغاز على المستويين المحلي والوطني حيث تعمل تحت وصاية المديرية العاملة للتوزيع بأدرار

تعريف مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بأدرار

مديرية التوزيع بأدرار هي أحد مديريات التوزيع التابعة للمديرية العامة بوهرا، تأسست سنة (2005) بعد أن كانت مجرد مركز تابع لمنطقة التوزيع ببشار، وذلك لاتساع حجم زبائنها، وزيادة إحتياجاتهم وفي إطار السياسة العامة لإعادة هيكلة شركة سونلغاز طبقاً للأحكام القانونية المنظمة للشركات التجارية (شركة مساهمة).

1-2 أهداف مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بأدرار

لا يمكن أن تخرج أهداف مديرية التوزيع عن أهداف المديرية العامة للتوزيع وتتمثل أهم هذه الأهداف في ما يلي:

- الإستمرار في تزويد الزبائن بالطاقة مما يؤدي إلى كسبهم وطلب زبائن جدد ورفع مستوى المبيعات.
- التحكم في الديون من خلال محاولة تحصيلها من الزبائن.
- وضع سياسة تجارية للمؤسسة ومراقبة مدى تطبيقها
- وضع ميكانيزمات لتنمية الهياكل، والصيانة واستغلال الشبكات
- المحاولة قدر الإمكان من تقليص مدة إيصال زبائنها الجدد بالكهرباء والغاز
- التقليل من عدد الحوادث المهنية، وتحسيس العمال والزبائن بخطرتها.

2- عينة الدراسة

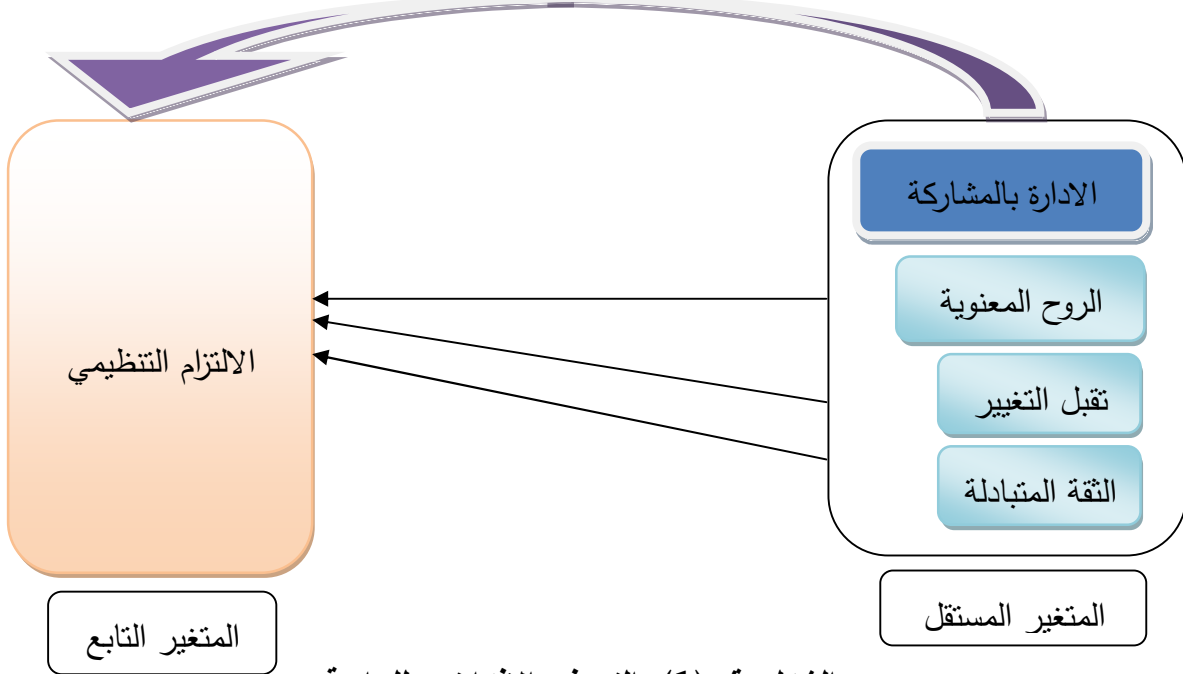
تم اختيار عينة البحث تتكون من موظفين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

ثانيا: متغيرات و نموذج الدراسة

المتغير المستقل: الإدارة بالمشاركة

المتغير التابع: الإلتزام التنظيمي

نموذج الدراسة: تم صياغة نموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل التالي :



الشكل رقم (1): النموذج الافتراضي للدراسة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

أولاً: أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في الإستبيان باعتباره وسيلة لجمع البيانات للحصول على الحقائق وتجميع البيانات الخاصة لموضوع الدراسة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة وفرض البحث قمنا باعداد إستمارة الإستبيان يتكون من جزئين كما يلي:

الجزء الأول: متعلق بالبيانات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، الخبرة).

الجزء الثاني: متعلق بمتغيرات الدراسة وتضمن محورين:

المحور الأول

خاص بالإدارة بالمشاركة وينقسم بدوره إلى ثلاث أبعاد:

البعد الأول: الروح المعنوية من الفقرة 01 إلى الفقرة 05

البعد الثاني: تقبل التغيير من الفقرة 06 إلى الفقرة 10

البعد الثالث: الثقة المتبادلة من الفقرة 11 إلى الفقرة 15

المحور الثاني: يتعلق بالإلتزام التنظيمي

البعد الأول: الإلتزام العاطفي من الفقرة 01 إلى الفقرة 06

البعد الثاني: الإلتزام الإستمراري من الفقرة 07 إلى الفقرة 11

البعد الثالث: الإلتزام المعياري من الفقرة 12 إلى الفقرة 17

ثانيا: مقياس الأداة

تم الإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي في عملية تحليل الإستبئانة والإجابة على مختلف فقراته كما هو موضح

جدول رقم(2): درجات مقياس ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

المصدر: اعداد الطالبتين

ثالثا: صدق وثبات أداة الدراسة

أولا: من خلال كل من الصدق الظاهري والصدق البنائي

1- الصدق الظاهري: قمنا بعرض الإستبئانة على الأستاذة المشرفة من أجل اختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات حيث تم تعديلها بشكل أولى ثم عرضناها على مجموعة من المحكمين المتمثلين في مجموعة من الأستاذة المختصين في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة أدرار وقد تم الأخذ بأرائهم وإعادة صياغة بعض العبارات وإجراء التعديلات المطلوبة لتخرج في شكلها النهائي ليتم توزيعها على مجموعة من الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

2- الصدق البنائي: (صدق الإتساق الداخلي) بغية التحقق من صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبئان قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون لكل محور من المحاور الإستبئان والجدول الموالي يبين معامل الارتباط بين كل محور من محاور الإستبئانة

جدول رقم(3):معامل صدق الاستبئان

المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط (الصدق)
الإدارة بالمشاركة	15	0.864**
الالتزام التنظيمي	17	0.936**
الاستبئان ككل	32	0.632**

المصدر: إعداد الطالبتين وفق لمخرجات برنامج spss

* موجب معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

** موجب معنوي عند مستوى الدلالة 0.01

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الإستبئانة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فهي صادقة لما وضعت لقياسه

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة دقته في ما يقيسه من معلومات والتحقق من ما إذا تم تكرار توزيع أداة على نفس العينة فإننا سنحصل على نفس النتائج، ولقياس ثبات الأداة تم الإعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر فإذا كانت أقل فترفض أداة القياس والجدول الموالي يوضح لنا معامل الثبات ألفا كرونباخ للأداة المستخدمة في الدراسة كما يلي:

جدول رقم(4):معامل ثبات الاستبيان

معامل الإثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الحوار	الحوار
0.605	05	الروح المعنوية	الإدارة بالمشاركة
0.788	05	تقبل التغيير	
0.831	05	الثقة المتبادلة	
0.872	15	الإدارة بالمشاركة	
0.657	06	الإلتزام العاطفي	الإلتزام التنظيمي
0.658	05	الإلتزام الإستمراري	
0.878	06	الإلتزام المعياري	
0.711	17	الإلتزام التنظيمي	
0.849	32		كل محاور الإستبيان

المصدر: اعداد الطالبتين وفق لمخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الثبات ألف كرونباخ للدراسة ككل هو 0.84 وبمقارنته بالمستوى الأدنى للقبول (0.60) فهي تعتبر نسبة عالية وعليه يمكن الإعتماد على الإستبانة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

رابعا: إختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قمنا باستخدام إختبار كولمجروف - سمرنوف حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الإختبار إذا كانت مستوى الدلالة لكل محاور الدراسة أكبر من ($y > 0.05$) والجدول التالي يوضح لنا

جدول رقم(5):اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	عدد الفقرات	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
الادارة بالمشاركة	الروح المعنوية	5	0.184
	تقبل التغيير	5	0.001
	الثقة المتبادلة	5	0.000
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	6	0.000
	الالتزام الاستمراري	5	0.014
	الالتزام المعنوي	6	0.001

المصدر :اعداد الطالبتين وفق لمخرجات برنامج spss

واضح من النتائج الموضحة في الجدول أن القيمة الإحتمالية لجميع محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 < \alpha$) وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

خامسا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتسهيل عملية جمع البيانات إستخدما بعض الأدوات والتي يمكن أن يختلف إستعمالها حسب طبيعة البحث حيث تتمثل هذه الأدوات في ما يلي:

- 1- النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- 3- إختبار ألفا كرونباخ للمعرفة ثبات أداة الدراسة.
- 4- إختبار كرولمجروف- سمرنوف لمعرفة ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5- معامل الارتباط بيرسون R لقياس درجة الارتباط يقوم هذا لاختبار على دراسة العلاقة بين المتغيرات، وقد تم استخدامه لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي للإستبانة.
- 6-معامل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير متغير على متغير آخر.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

المطلب الأول: النتائج

أولاً: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

بعد القيام بتوزيع 200 إستبيان واسترجاع 70 وبعد قراءتنا للبيانات وتحليلها.

أ- البيانات الشخصية لعينة الدراسة

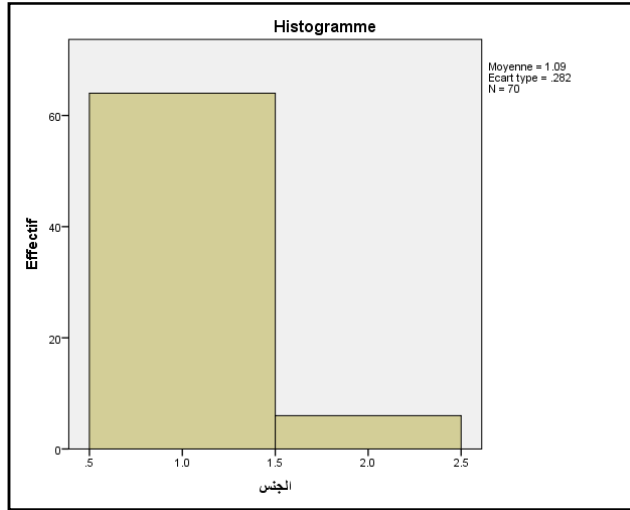
*الجنس: توزيع أفراد العينة لمتغير النوع :

جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع

النسب المئوية	التكرارات	الإحتمالات
91.4	64	ذكر
8.6	06	أنثى
100	70	المجموع

المصدر: اعداد الطالبتين وفق لمخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه تتضح تكرارات عينة الدراسة البالغ عددها 70 فردا نلاحظ أن 64 ذكر نسبة مئوية 91.4% أما الإناث فيبلغ عددهن 6 نسبة مئوية قدرت بـ 8.6% نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة ذكور وهذا ما يدل على أن العمال داخل المؤسسة يتوافق مع الرجال أكثر من النساء كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (2): توزيع النوع

المصدر: اعداد الطالبتين

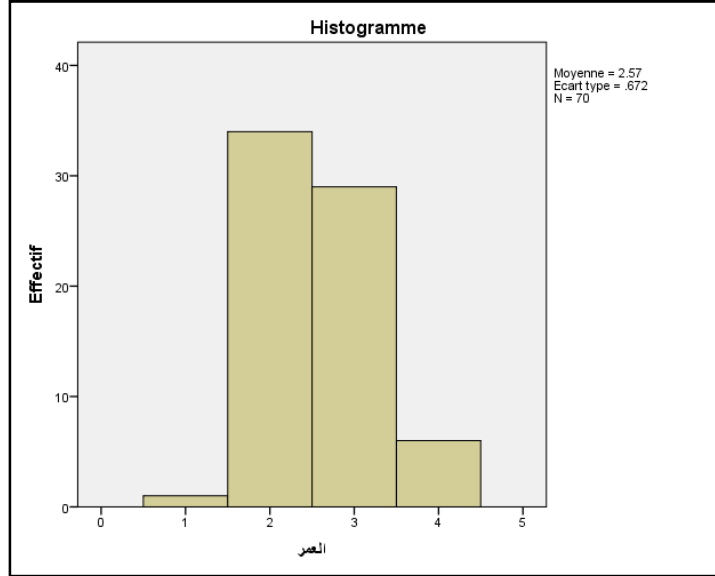
*توزيع أفراد العينة حسب متغيرات العمر

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
1.4	1	أقل من 25 سنة
48.6	34	35_25 سنة
41.4	29	45_35 سنة
8.6	06	45 سنة فأكثر
100	70	المجموع

المصدر: اعداد الطالبتين وفق لمخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح عددهم أقل من 20 سنة بلغ 1 نسبة مئوية 1.4% أما من يتراوح أعمارهم (25 إلى 35 سنة) بلغ عددهم 34 نسبة مئوية 48.6% أما من يتراوح أعمارهم من (35 إلى 45 سنة) بلغ عددهم 29 نسبة مئوية 41.4% أما من يتراوح أعمارهم (من 45 سنة فأكثر) فقد بلغ عددهم 6 نسبة مئوية 8.6% كما نلاحظ أن فئة الشباب هي الغالبة على موظفي المؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي :



الشكل رقم (3): توزيع العمر

المصدر: اعداد الطالبتين

*المؤهل العلمي:

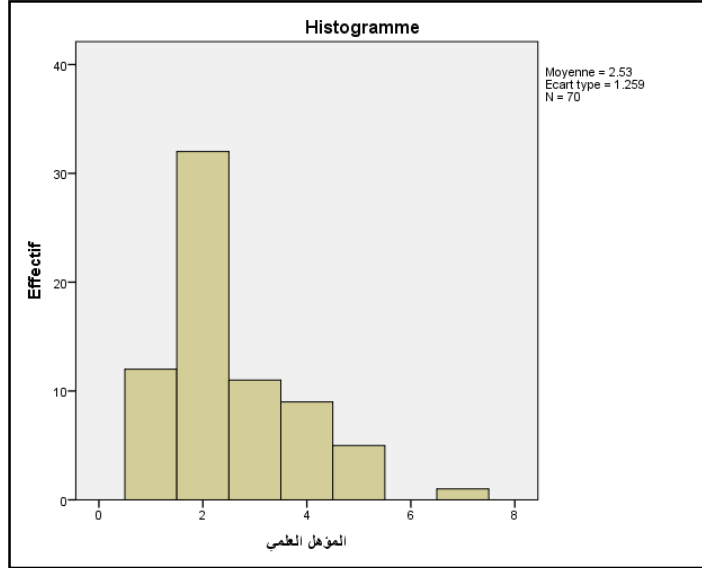
الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
17.1	12	ثانوي
45.7	32	دراسات تطبيقية
15.7	11	ليسانس
12.9	09	مهندس
7.1	05	ماستر
1.4	01	دكتورا
100	70	المجموع

المصدر: اعداد الطالبتين وفق لمخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 12 فردا من العينة لديهم مستوى ثانوي نسبة مئوية 17.1% و 32 فردا من أفراد العينة حاملين شهادات الدراسات التطبيقية نسبة مئوية 45.7% وأما نسبة 15.7% من حاملين شهادة

ليسانس حيث بلغ عددهم 11 أما من لديهم درجة مهندس عددهم 9 نسبة مئوية 12.9% بالإضافة إلى أن عدد أفراد العينة حاملي شهادة الماستر بنسبة مئوية 7.1% حيث بلغ عددهم 5 أفراد ووجود فرد واحد حامل شهادة الدكتورا بنسبة 1.4% ونلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم حاملي شهادات الدراسات التطبيقية لحصولها على أكبر تكرار كما هو موضح فالشكل التالي :



الشكل رقم (4): توزيع المؤهل العلمي

المصدر: اعداد الطالبتين

*مجال الوظيفة:

الجدول رقم (9) : توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة:

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
21.4	15	عون التنفيذ
40	28	عون التحكم
38.6	27	إطار
100	70	المجموع

المصدر: اعداد الطالبتين وفق لمخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد أعوان التنفيذ قدر بـ 15 فرد ونسبة مئوية قدرت بـ 21.5% في حين قدر أعوان التحكم بـ 28 فرد ونسبة مئوية بلغت 40% أما عدد الإطارات بلغ 27 فردا ونسبة مئوية 38.6% نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يشغلون إطارات وأعوان تحكم لحصولها على أكبر تكرار

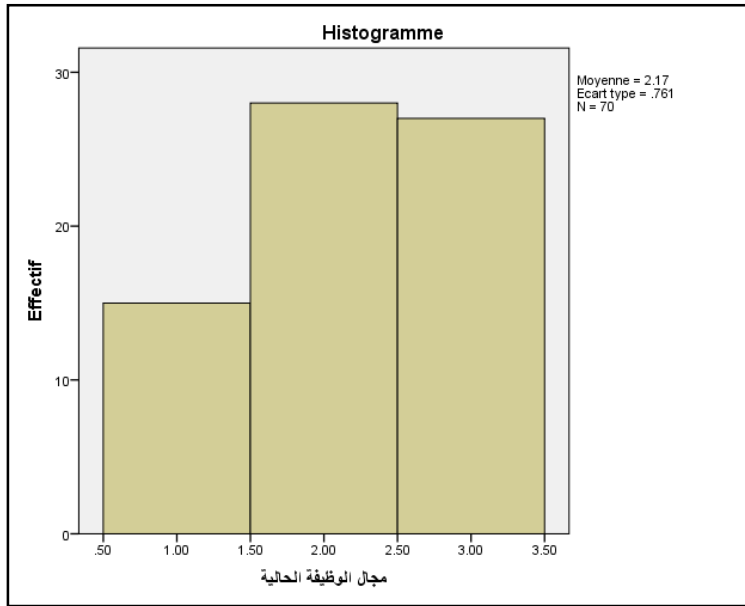
* عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم(10):توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
21.4	15	أقل من 5سنوات
37.1	26	من 5 إلى 9 سنوات
22.9	16	من 10 إلى 14 سنة
18.6	13	من 15سنة فأكثر
100	70	المجموع

المصدر :اعداد الطالبتين وفق لمخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه 15 فرد لديهم خبرة أقل من 5سنوات بنسبة مئوية 21.4% في حين من تتراوح خبرته من 5إلى 9 سنوات بلغ عددهم 26 فرد وبنسبة مئوية 37.1% وأن 16 فرد تتراوح خبرتهم ن 10سنوات إلى 14 سنة بنسبة مئوية 22.9% أما من لديهم خبرة 15 سنة فأكثر كان عددهم 13 فرد بنسبة مئوية قدرت ب 18.6% حيث نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمدة عمل معتبرة لديهم أقدمية في العمل. كما هو موضح في الشكل التالي :



الشكل رقم (5): توزيع مجال الوظيفة

المصدر:اعداد الطالبتين

ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يختص التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة على المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لقياس مركز درجة الموافقة في العينة والانحراف المعياري ومعامل الإختلاف لقياسه تمثلت بدرجة الموافقة في العينة والترتيب يكون على أساس معامل الإختلاف للنبود الداخلة في المتغيرات

1- المتغير المستقل: (الإدارة بالمشاركة)

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي لمتغير الإدارة بالمشاركة:

الجدول رقم(11):التحليل الوصفي لمتغير الإدارة بالمشاركة

المتغير	المتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	درجة الموافقة
X1	4.44	88.86	0.555	0.125	1	قوية
X2	4.21	84.29	0.720	0.171	2	قوية
X3	4.20	84.00	0.672	0.16	3	قوية
X4	3.79	75.71	0.796	0.210	14	قوية
X5	4.10	82.00	0.819	0.199	8	قوية
X6	4.11	82.29	0.733	0.178	7	قوية
X7	3.99	79.71	0.807	0.202	10	قوية
X8	3.96	79.14	0.824	0.208	11	قوية
X9	3.86	77.14	0.936	0.242	12	قوية
X10	4.14	82.86	0.785	0.190	6	قوية
X11	4.17	83.43	0.779	0.187	4	قوية
X12	4.09	81.71	0.775	0.189	9	قوية
X13	4.17	83.43	0.701	0.168	5	قوية
X14	3.77	75.43	0.935	0.248	15	قوية
X15	3.81	76.29	1.039	0.273	13	قوية
X	4.05	81.08	0.791	0.190		قوية

المصدر: اعداد الطالبتين وفق لمخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب فقرات المحور الأول سجلت متوسط يتراوح ما بين 4.44 و 4.09 ونسبة أهمية تتراوح ما بين 88.86% و 81.71% فهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة القوية، حيث اختلفت المراتب الأولى بأقل تشتت أي إتفاق كبير للمستجيبين على هذه البنود ضمن هذا المتغير في حين نلاحظ أن سجلت البنود متوسط يتراوح ما بين 3.99 و 3.77 ونسبة أهمية تتراوح ما بين 79.71% و 75.6% وهي بذلك تقع في درجة موافقة القوية حيث إحتلت الترتيب الأخير بأكثر تشتت أي درجة إتفاق أدنى للمستجيبين على هذه البنود ضمن هذا المتغير، في حين جاء المتوسط العام للمتغير المستقل للإدارة بالمشاركة بمتوسط 4.05 وأهمية نسبية 81.08% أي بدرجة موافقة قوية.

2- المتغير التابع: الإلتزام التنظيمي

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي لمتغير الإلتزام التنظيمي

الجدول رقم(12): التحليل الوصفي لمتغير الإلتزام التنظيمي

المتغير	المتوسط	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	درجة الموافقة
Y1	4.09	81.71	0.912	0.223	6	قوية
Y2	4.69	93.71	4.838	1.032	1	قوية
Y3	4.04	80.86	0.841	0.208	10	قوية
Y4	3.77	75.43	0.887	0.235	17	قوية
Y5	3.97	79.43	0.884	0.223	14	قوية
Y6	4.01	80.29	0.859	0.214	12	قوية
Y7	4.20	84.00	0.827	0.197	3	قوية
Y8	3.90	78.00	1.023	0.262	15	قوية
Y9	4.06	81.14	0.899	0.221	9	قوية
Y10	4.09	81.71	0.912	0.223	7	قوية
Y11	4.30	86.00	0.598	0.139	2	قوية
Y12	4.03	80.57	0.760	0.189	11	قوية
Y13	3.99	79.71	0.859	0.215	13	قوية
Y14	3.87	77.43	0.915	0.236	16	قوية
Y15	4.10	82.00	0.745	0.182	5	قوية
Y16	4.19	83.71	0.803	0.192	4	قوية
Y17	4.07	81.43	0.804	0.198	8	قوية
	4.08	81.59	1.080	0.264		قوية

المصدر: اعداد الطالبتين وفق لمخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب فقرات المحور التالي سجلت متوسط ما بين 4.01 و 4.69 ونسبة أهمية تتراوح ما بين 80.29% و 93.71% فهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة القوية، حيث إحتلت المراتب الأولى بأقل تشتت أي إتفاق كبير للمستجيبين على هذه البنود ضمن هذا المتغير، في حين نلاحظ أن البنود الأخرى متوسط يتراوح ما بين 3.77 و 3.97 ونسبة أهمية تتراوح ما بين 75.43% و 79.43% وهي بذلك تقع في درجة الموافقة القوية، حيث إحتلت الترتيب الأخير بأكبر تشتت أي درجة إتفاق أدنى

للمستجيبين على هذه البنود ضمن هذا المتغير، في حين جاء المتوسط العام للمتغير التابع للإلتزام التنظيمي بمتوسط 4.08 وأهمي نسبية 81.59% أي بدرجة موافقة قوية.

ثالثاً: إختبار الفروض

1- إختبار الفرض الأول:

ينص الفرض الاول على تقوم مديرية توزيع الكهرباء والغاز بادرار بتطبيق اسلوب الادرة بالمشاركة

الجدول رقم(15): بعد الروح المعنوية

المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الخيارات	
						التكرار	النسبة
70	33	35	02	00	00	التكرار	X1
100	47.1	50	2.9	00	00	النسبة	
70	26	34	09	01		التكرار	X2
100	37.1	48.6	12.9	1.4		النسبة	
70	21	44	04	00	01	التكرار	X3
100	30	62.9	5.7	00	1.4	النسبة	
70	91	43	13	04	01	التكرار	X4
100	12.9	61.4	18.6	5.7	1.4	النسبة	
70	22	37	08	02	01	التكرار	X5
100	31.4	52.9	11.4	2.9	1.4	النسبة	

المصدر: اعداد الطالبتين وفق لمخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة محل الدراسة يقرون على فقرات بعد الروح المعنوية لحصولهم على أكبر تكرار وبنسبة مئوية مرتفعة حيث نلاحظ أن الفقرة رقم 03 (تساهم في اكتشاف الحلول للمشكلات التي توجهنا في العمل) إحتلت المرتبة الأولى لحصولها على أكبر تكرار قدر ب 44 وبأعلى نسبة مئوية 62.9%.

الجدول رقم(16):بعد تقبل التغيير

المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الخيارات الفقرات
70	20	41	06	03	02	التكرار X6
100	28.6	58.6	8.6	4.3	00	النسبة
70	16	42		03	01	التكرار X7
100	22.9	60	11.4	4.3	1.4	النسبة
70	15	43	07	04	01	التكرار X8
100	21.4	61.4	10	5.7	1.4	النسبة
70	16	36	12	04	02	التكرار X9
100	22.9		17.1	5.7	2.9	النسبة
70	83	37	08	01	01	التكرار X10
100	32.9		11.4	1.4	1.4	النسبة

المصدر: اعداد الطالبتين وفق لمخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب إجابات الأفراد المبحوثين كانت تتمحور حول درجة موافق لتسجيلها أكبر تكرر كما نلاحظ أن الفقرة x7 التي تنص على (أقبل التغييرات التي تطرأ في المؤسسة كوني مساهما فيها) سجلت أكبر تكرر بلغ 42 ونسبة مئوية قدرت ب60%.

الجدول رقم(17):بعد الثقة المتبادلة:

المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الخيارات الفقرات
70	24		07	01	01	التكرار X11
100	34.3	52.9	10	1.4	1.4	النسبة
70	19	42	06	02	01	التكرار X12
100	27.1	60	8.6	2.9	1.4	النسبة
70	22	40	06	02		التكرار X13
100	31.4	57.1	8.6	2.9		النسبة
70	12	39	13	03	03	التكرار X14

100	17.1	55.7	4.3	4.3	النسبة	
70	19	30	12	07	التكرار	X15
100	27.1	42.9	17.1	10	النسبة	

المصدر: من اعداد الطالبتين من مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب إجابات المبحوثين كانت تتمحور حول درجة موافق لحصولها على أكبر تكرار كما نلاحظ أن الفقرة x12 التي نصت على (مشاركين في اتخاذ القرار زاد من مسؤوليتي واهتمامي بالعمل) حصلت على أكبر تكرار قدر ب42 ونسبة مئوية بلغت 60%

2- اختبار الفرض الثاني :

ينص الفرض الثاني على أنه: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة بالمشاركة في الإلتزام التنظيمي
الجدول رقم(13): تقديم نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الإدارة بالمشاركة والإلتزام التنظيمي:

اختبار F	R2 معامل التحديد	B1 (t)	B0 (t)	المتغير التابع (x)	المتغير المستقل (y)
45.10	0.39	0.798 (6.716)	0.845 (1.743)	الإدارة بالمشاركة (x)	الإلتزام التنظيمي
33.08	0.32	0.713 (1.211)	0.813 (5.752)	الروح المعنوية (x1)	
14.41	0.17	2.503 (5.953)	0.396 (3.796)	تقبل التغيير (x2)	
39.62	0.36	1.855 (5.182)	0.556 (6.295)	الثقة المتبادلة (x3)	

المصدر: اعداد الطالبتين وفق لمخرجات برنامج spss

القيمة (F) مجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1.79: DF من 3.9. يتضح من الجدول أن الفرضية الأولى التي مفادها هناك تأثير معنوي للإدارة بالمشاركة على الإلتزام التنظيمي قد تحققت حين بلغت قيمة المحسوبة (45.4) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (df:1.79) البالغة (3.96) وهذا يدل على معنوية العلاقة المفترضة بين الإدارة بالمشاركة والمتغير التابع y والذي يمثل الإلتزام التنظيمي كما يشير معامل التحديد (R2) إلى أن الإدارة بالمشاركة تفسر ما مقداره 39% من التغيرات التي تحصل في الإلتزام التنظيمي، أما تغير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (X) للإدارة بالمشاركة إلى معنوية بين الإدارة بالمشاركة (X) والمتغير التابع (Y) الإلتزام التنظيمي مما يعني أن الإدارة بالمشاركة تمارس تأثيراً معنوياً على الإلتزام التنظيمي.

أما القيمة (F) المحسوبة (الروح المعنوية، تقبل التغيير، الثقة المتبادلة) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور (X1.X2.X3) بلغت قيمتها (45.10، 14.41، 33.08) على التوالي وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية $df:1.79$ وبالغلة 3.96 وهذا يدل على معنوية العلاقة المفترضة بين هذه المتغيرات والمتغير المعتمد والذي يمثل الإلتزام التنظيمي حيث يميز عامل التجديد $R^2 \times x1$ إلى أن الروح المعنوية يفسر ما مقداره 32% من التغيرات التي تحصل في الإلتزام التنظيمي كما تشير قيمة (T) المعنوية لمعامل (X1) الروح المعنوية إلى معنوية العلاقة بين الروح المعنوية (X1) والمتغير التابع (y) الإلتزام التنظيمي مما يعني أن الروح المعنوية تمارس تأثيرا معنويا على أداء العاملين. وأشارت قيمة معامل التحديد (R2) ل (X2) إلى أن تقبل التغيير يفسر ما مقداره 17% من التغيرات التي تحصل في الإلتزام التنظيمي. في حين تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (X2)، تقبل التغيير إلى معنوية العلاقة بين تقبل التغيير (X2) والمتغير التابع (Y) الإلتزام التنظيمي وهذا يعني أن تقبل التغيير يمارس تأثير معنوي على الإلتزام التنظيمي. أما قيمة معامل التحديد (R2) ل (X3) فقد أشارت إلى أن الثقة المتبادلة تفسر ما مقداره 36% من التغيرات التي تحصل في الإلتزام التنظيمي في حين تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (X3) والمتغير التابع (Y) الإلتزام التنظيمي وهذا يعني أن الثقة المتبادلة يمارس تأثيرا معنويا على الإلتزام التنظيمي.

نستدل مما سبق أن الفرضية قد تحققت مما يخص الإدارة بالمشاركة في المديرية وتبين أن الثقة المتبادلة (X3) هي أكثر أبعاد الإدارة بالمشاركة تأثير على الإلتزام التنظيمي وتليها الروح المعنوية وأخيرا تقبل التغيير.

3- اختبار الفرض الثالث :

ينص هذا الفرض على أنه يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين الإدارة بالمشاركة والالتزام التنظيمي . لاختبار هذا الفرض يعرض الجدول نتائج الفرض الثاني :

الجدول رقم (14): معامل الارتباط بيرسون لاختبار الارتباط بين الإدارة بالمشاركة والالتزام التنظيمي

المتغير المستقل (y)	المتغير التابع (x)	R معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي	الإدارة بالمشاركة (x)	0.632**	موجب معنوي
	الروح المعنوية (x1)	0.569**	موجب معنوي
	تقبل التغيير (x2)	0.417**	موجب معنوي
	الثقة المتبادلة (x3)	0.607**	موجب معنوي

* موجب معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

** موجب معنوي عند مستوى الدلالة 0.01

1- جاءت قيمة معامل الارتباط بين الروح المعنوية والإلتزام التنظيمي***(0.569) وهي قيمة موجبة ومعنوية وهذا ما يعني أنه هناك علاقة ارتباط موجبة وذات معنوية عند مستوى(0.01) ما بين الروح المعنوية والإلتزام التنظيمي في المؤسسة.

2- بلغت قيمة معامل الارتباط بين تقبل التغيير والإلتزام التنظيمي(0.417) وهي قيمة موجبة ومعنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى(0.01) ما بين تقبل التغيير والإلتزام التنظيمي في المؤسسة.

3- أما قيمة معامل الارتباط بين الثقة المتبادلة والإلتزام التنظيمي فقد بلغ***(0.607) وهي قيمة موجبة ودالة وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بمستوى(0.01) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين الثقة المتبادلة والإلتزام التنظيمي في المؤسسة.

4- بلغت قيمة معامل الارتباط بين الإدارة بالمشاركة والإلتزام التنظيمي بصورة إجمالية***(0.632) وهي قيمة موجبة وقوية ذات دلالة معنوية إحصائية عند مستوى(0.01) وهذا يدل على أن الغدرة بالمشاركة الموجودة داخل المؤسسة له دور فعال في تعزيز الإلتزام التنظيمي

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

يستعرض هذا المطلب مناقشة نتائج الدراسة والمتعلقة بعينة الدراسة والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروض الدراسة.

أولاً: مناقشة عينة الدراسة

من خلال نتائج الجدول بالنسبة للنوع يظهر أن أغلب أفراد العينة ذكور بنسبة 91.4% وهذا ما يدل على العمل داخل المؤسسة يتوافق مع الرجال أكثر من النساء لكون طبيعة العمل اليومي يتطلب الجهد الفكري والعضلي خاصة الخرجات الميدانية بمقابل ذلك نجد نسبة النساء العاملات يمارسن أعمال الإدارة أما بالنسبة لمتغير العمر يظهر أن نسبة الشباب هي الغالبة على موظفي المؤسسة فكانت النسبة الأكبر لفئة (من 25_35 سنة) بنسبة (48.6%) وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة والتي يتطلب فئة عمرية ناضجة من أجل السير الحسن.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي يظهر أن أكبر الموظفين هم حاملي شهادات الدراسات التطبيقية بنسبة (45.7%) وحاملي شهادة ليسانس وهذا يعود إلى عملية التوظيف التي تعتمد ف سياستها على اليد العاملة المؤهلة واعتمادها على خريجي الجامعات والمعاهد المهنية لحاجاتها كثيرا إلى عمال التحكم ذوي المهارات التي تسمح لهم للقيام بالمهام الموكلة لهم على أكمل وجه والتي تتطلب مستويات تعليمية وتقنية.

أما بالنسبة لمجال الوظيفة فكانت النسبة الأكبر لأعوان التحكم بنسبة(40%) وهذا أمر طبيعي أن المؤسسة تعتمد في سياستها على اليد العاملة وطبيعة عملها فهي بحاجة ماسة إلى عدد كبير من المستويات العالية نظرا للتكنولوجيا العالية المطبقة في المؤسسة والتي تحتم على المسؤولين إسناد عمليات الإشراف إلى خريجي الجامعات والمعاهد التكوينية.

أما بالنسبة إلى متغير عدد سنوات الخبرة فكانت النسبة الأكبر لفئة (من 5 إلى 9 سنوات) بنسبة (37.1%) فالمؤسسة تتمتع بعدد كاف من الأفراد الذين يتمتعون بالخبرة والدراية بطبيعة العمل وهذا يساهم في عملية إتخاذ القرار المناسب داخل المؤسسة بناء على رصيد علمي ومعرفي.

مناقشة نتائج متغيرات الدراسة:

1- مناقشة نتيجة المتغير المستقل (الإدارة بالمشاركة)

من نتائج الجدول (10) نلاحظ أن المتوسط العام للإدارة بالمشاركة قدر ب4.05 وأهمية بلغت 81.08% وهذا ما يدل على أن المديرية تقوم بإشراك موظفيها في القرارات وتشعرهم بالمسؤولية وإعطائهم فرص لإبداء آرائهم واقتراحاتهم في حل المشكلات مما يدفعهم على العمل أكثر. كما نلاحظ من خلال نتائج الجدول أنها تدل على أن المديرية تساعد موظفيها على إقامة علاقات جيدة وتأسيس الإحترام المتبادل بين المسؤولين والعمال في جو من المسؤولية المشتركة حيث يضع الرؤساء ثقة كبيرة في مرؤوسيهم وفي إمكانياتهم الذهنية فيمنحهم الفرص لإعطاء إقتراحاتهم والمساهمة في إتخاذ القرارات واتخاذ حلول للمشاكل المطروحة فهذا ما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم النفسية ورفع الروح المعنوية لديهم مما يزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة وتقبل التغيير من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

2- مناقشة نتيجة المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي)

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المتوسط العام للإلتزام التنظيمي قدر ب4.8 وأهمية نسبية بلغت 81.59% أي بدرجة موافقة قوية وهذا يدل على أن الإلتزام التنظيمي عالي داخل المديرية وهذا من خلال ما يملكه العاملين من استعداد في بذل الجهود من أجل إنجاز الأعمال الموكلة إليهم وافتخارهم بالمؤسسة بالنتي يعملون فيها بالإضافة إلى تقبل الأوامر من أجل الإستمرار في العمل، كما نلاحظ من خلال نتائج الجدول أنها تدل على أن العاملين داخل المديرية يتمتعون بروح معنوية عالية بسبب العلاقات الإجتماعية في ما بينهم كما أن العاملين يمتلكون شعور قوي بالانتماء والإندماج للمؤسسة وهذا ما يدل على وجود الإلتزام العاطفي لدى أفراد المديرية كما تدل نتائج الجدول على وجود إلتزام إستمراري لدى العاملين حيث فيهم قوة ورغبة للبقاء في العمل وحتى ولو كانت غير ملائمة، بالإضافة إلى أن النتائج تشير إلى وجود إلتزام معياري لدى أفراد المديرية فإهتمامها بموظفيها تدفعهم نحو البقاء، وبالتالي تتولد لديهم روح الإلتزام والولاء، كما تبين أن الموظفون ملتزمون أخلاقيا على المديرية.

ثالثا: مناقشة نتائج الفروض

1- مناقشة نتيجة الفرضية الأولى

من خلال النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى التي نصت على: تقوم مديرية توزيع الكهرباء والغاز بإدارة بتطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة .

نلاحظ أن أغلب الإجابات عن فقرات محور الإدارة بالمشاركة كانت بالموافقة لحصولها على أكبر تكرار هذا ما يدل على أن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى عالي للادرة بالمشاركة في المؤسسة محل الدراسة اي

أن الادرة بالمشاركة تساهم في رفع الروح المعنوية وتقبل التغيير وتحقيق الثقة المتبادلة لدى العاملين مما يدل أن فسح المجال أمام العاملين للمشاركة في القرارات الإدارية مصدر من مصادر الدعم المعنوي لهم الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم ويساعدهم على الإجتهد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من الصراعات كما تساهم في إطلاق الطاقات الكامنة وتحريرها لدى العاملين وتعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين.

2- مناقشة نتيجة الفرضية الثانية

بينت الدراسة أن هناك أثر معنوي للإدارة بالمشاركة على الإلتزام التنظيمي مما يدل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات له تأثير إيجابي على الإلتزام داخل المنظمة الذي يعزز إلتزامهم للمهنة حيث يعمل على رفع الروح المعنوية للعامل فما أن هذه المشاركة سوف تنمي لدى العاملين للشعور بالأهمية وبالإنتماء للمنظمة ويؤدي إلى إحتضانهم لهذه القرارات والحرص على تنفيذها كما أن المشاركة في هذه القرارات تجعلهم يتقبلونها ويتقبلون كل ما يترتب عليها من تغيرات كما أن مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم عامل الثقة كما تزيد من درجة الإلتزام داخل المنظمة حيث يشعر الفرد أنه جزء فعال ومهم في المنظمة. بينت أنه يوجد تأثير معنوي للإدارة بالمشاركة وأبعادها (الروح المعنوية، الثقة المتبادلة، تقبل التغيير) على الإلتزام التنظيمي مما يؤكد على أهمية تلك الأبعاد فجاءت الثقة المتبادلة من أكثر أبعاد الإدارة بالمشاركة تأثيراً في الإلتزام التنظيمي يقتضي ذلك عدم الوقوف عند الإعتبارات المادية والعلاقات الرسمية بل لابد من الإهتمام بالجوانب النفسية والإنسانية، فهي المصدر الذي يمد العاملين بالحماس ويغرس في نفوسهم روح التعاون واعتزازاً بالمهنة خاصة عامل الثقة يعد شرطاً أساسياً للتعاون وتحقيق الإلتزام التنظيمي والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والأعمال وتحقيق الإلتزام التنظيمي.

3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

أظهرت الدراسة على وجود علاقة ارتباط معنوية للإدارة بالمشاركة مع الإلتزام التنظيمي مما يدل على أن مشاركة العاملين وتقديم إقتراحاتهم له ارتباط موجب في زيادة التزامهم داخل المنظمة، وبعبارة أخرى أنه كلما ارتفع مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ارتفع مستوى الإلتزام التنظيمي الذي يسمح لهم بتقديم الإقتراحات والإبداع والتعبير عن آرائهم في كل قرارات المنظمة وحل المشكلات التي تتعرض العمل بالإضافة إلى تلبية حاجاتهم النفسية المتمثلة في رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال اعطاء الموظفين درجة من الحرية والإستقلالية في ممارسة أعمالهم وتنمية مهاراتهم وخبراتهم وتقوية علاقتهم برؤسائهم وزيادة الحماس لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية ورفع درجة الشعور بالإستقرار والإلتزام لديهم.

خلاصة :

من خلال ماسبق ومن خلال مناقشة النتائج أكدت نتائج التحليل الإحصائي أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على ارضية خصبة لتطبيق الادارة بالمشاركة وهذا ما يدل على أن الإدارة بالمشاركة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وهذا من خلال إفساح المجال أمامهم لطرح أفكارهم والمشاركة في القرارات الإدارية وهذا مايشعرهم بأهميتهم داخل التنظيم مما يدعم عامل الثقة لديهم ويزيد من التزامهم في تنفيذ القرارات وتقبلهم للتغيرات كونهم ساهموا في إتخاذها.

وانتهت نتائج التحليل الاحصائي إلى وجود أثر للإدارة بالمشاركة على الإلتزام التنظيمي وأن الفرضيات كانت دالة أي وجود اثر للإدارة بالمشاركة وأبعادها (الروح المعنوية، تقبل التغيير، الثقة المتبادلة) على الإلتزام التنظيمي مما يدل على أن إشترك المرؤوسين في القرارات الإدارية تتيح إليهم المجال للتعبير عن آرائهم والإهتمام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم ومن خلال هذه المشاركة يطلع المرؤوسون على مشاكل التنظيم ويتفهمون الأسباب الداعية للتغيير من حصوله فلا يكون مفاجئا لهم ويشاركون في وضع الحلول للمشاكل الإدارية، مما يقوى الدافع لديهم لاقتراح التعديلات والحلول للمشاكل، وكل ذلك يخلق لديهم الإحساس بأهميتهم وشعورهم أن آرائهم واقتراحاتهم محل اهتمام القيادة، كما يقوي من إحساسهم بالمسؤولية ويزيد من التزامهم اتجاه التنظيم مما يؤدي إلى تحسين العلاقات ويرفع من روحهم المعنوية.

وكما انتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة بالمشاركة المتمثلة بأبعادها(الروح المعنوية، الثقة المتبادلة، تقبل التغيير) وبين الإلتزام التنظيمي مما يؤكد على أهمية تلك الأبعاد في الإلتزام التنظيمي.

الخاتمة

في نهاية هذه الدراسة التي عالجت أثر الغدارة بالمشاركة على الإلتزام التنظيمي في مديرتي الإنتاج والتوزيع الكهربائي والغاز بأدرار، هذا ما أمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن أن تساعد في صياغة بعض التوصيات:

الإستنتاجات:

1- أن المؤسسة ميدانية الدراسة تولى أهمية كبيرة لمفهوم التشاركية داخلها بين الموظفين من أجل رفع مستوى الإلتزام التنظيمي وهذا من خلال رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة إعطائهم فرصة لطرح أفكارهم ومشاركتهم في القرارات الإدارية مما يدعم عامل الثقة بينهم وبين التنظيم واحتضانهم لتلك القرارات وتنفيذها على الوجه الصحيح وتقبل التغييرات القائمة وعدم رفضهم لها كونهم شاركوا في إتخاذها.

2- راعت الجانب الإنساني لأفرادها من خلال مشاركتهم في القرارات الإدارية وإيجاد الحلول للمشكلات وذلك بمنحهم الفرصة لإبداع آرائهم وطرح أفكارهم ومراعات متطلباتهم مما يزيد من إلتزامهم

3- إنتهت نتائج هذه الدراسة إلى وجود أثر الإدارة بالمشاركة متعلقة بأبعاده (الروح المعنوية، تقبل التغيير، الثقة المتبادلة) مما يدل على أن الموظفين يقدمون إقتراحاتهم في حالة أعطي لهم فرصة المشاركة والمساهمة في إتخاذ القرارات وإيجاد الحلول للمشاكل الأمر الذي يولد لدى المرؤوسين الشعور بالمسؤولية والإلتزام إتجاه المؤسسة.

4- إنتهت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن بعد الثقة المتبادلة أكثر أبعاد الإدارة بالمشاركة تأثيرا على الإلتزام التنظيمي مما يدل على أن المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين الرئيس و المرؤوس تنظيم من خلال التأثير التوجيهي للرئيس على المرؤوس وحفزه للإستجابة لتوجيهاته يمكنه من تخفيف أسباب العداوة في جو العمل فهذا ما يقلل من إعتمادية المرؤوسين على رئيسهم نتيجة تفهمهم لأهداف التنظيم وبالتالي زيادة إلتزامهم داخل التنظيم.

5- وجود علاقة ارتباط بين الإدارة بالمشاركة متمثلة بأبعاده (الروح المعنوية، تقبل التغيير، الثقة المتبادلة) مما يدل على أم مشاركة العاملين في القرارات الإدارية وتقديم إقتراحاتهم له إرتباط موجب في زيادة إلتزامهم داخل المؤسسة بمعنى كلما ارتفع مستوى مشاركة العاملين ارتفع مستوى الإلتزام لديهم إتجاه منظمتهم حيث يعمل على رفع الروح المعنوية ويدعم عامل الثقة واحتضانهم للقرارات وتبنيهم لها والحرص على تنفيذها وتجعلهم يتقبلون كلما يترتب عنها من تغييرات.

التوصيات:

إنطلاقا من مناقشة نتائج الدراسة وما تم عرضه مسبقا نوصي بضرورة

1- تهيئة مناخ تنظيمي داعم لمشاركة الموظفين في القرارات الإدارية وتعزيز الإلتزام التنظيمي.

2- التأكيد على العمل الجماعي وروح الفريق واعتبار تحقيق أهداف المؤسسة مسؤولية جماعي يشترك فيها جميع الموظفين

3- الإهتمام بالروح المعنوية للموظفين ومشاركتهم في القرارات له أثر كبير على المنظمة بشكل عام.
آفاق الدراسة:

على ضوء ما سبق إتضح أن هذه الدراسة تعتبر تمهيد لإثبات إشكاليات أخرى يمكن أن تكون منطلق لدراسة حالات أخرى والتوسع في هذه المجالات

- ❖ واقع الإدارة التشاركي في المؤسسات الإقتصادية
- ❖ دور الإدارة التشاركية في تحسين أداة المنظمة
- ❖ علاقة الإدارة بالمشاركة بالإلتزام التنظيمي.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

- 1- أحمد ماهر. (2008). إتخاذ القرار بين العلم والإبتكار. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 2- سعد علي العنزي. (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. عمان: دار اليازوري.
- 3- صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2004). السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 4- صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 5- طاهر محمود الكلاله. (2008). تنمية وإدارة الموارد البشرية. عمان: دار عالم الثقافة للنشر. علي
- 6- خلف حجاجه. (2010). إتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.
- 7- علي محمد احمد المصاروة وآخرون. (2015). إدارة التنوع منظور الإلتزام التنظيمي. عمان-الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع. فادية إبراهيم شهاب. (2014).
- 8- التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية. الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 9- فاروق عبده فليه. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان-الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 10- محفوظ أحمد جودة. (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر.
- 11- نواف كنعان. (2011). إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ثانياً : الرسائل الجامعية

- 1- سالم العياشي. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في منظمات الرياضة(أطروحة دكتوراه). معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- 2- عاشوري ابتسام. (2015). الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة(رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خضير.
- 3- فادي أحمد سعيد حماد. (2016). الادارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس المفتوحة (رسالة ماجستير). 10. فلسطين: جامعة القدس. محمد إسماعيل داود الجماسي. (2016).

4- العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية في قطاع غزة (رسالة ماجستير). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة: جامعة الأقصى. محمد إسماعيل داود الجماسي. (2016).

5- محمد حسين الرفاعي. (2009). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة (رسالة دكتوراه). 29. (جامعة سانت كليمانتس، المحرر) بريتانيا، كلية الإدارة جامعة سانت كليمانتس العالمية - بريتانيا.

ثالثا : المجالات

1- أحمد عباس حمادي. الإلتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية (ماجد قاسم السيانى. (2010) ماجد قاسم السيانى. (2010) العدد 91 المجلد 22).

2- قياس مستوى الإلتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة (دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة أب). (جامعة عدن، المحرر) قياس مستوى الإلتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية (العدد 11)، 125.

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة بالمشاركة على الإلتزام التنظيمي وكان مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار ، ولتحقيق ذلك استخدمنا الإستبيان لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 70موظف وقد أختيرت بطريقة عشوائية ، واعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي بالإستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج.

وأهم ما توصلت إليه الدراسة وجود أثر معنوي موجب ذو دلالة احصائية للإدارة بالمشاركة على الإلتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بالعمل على تهيئة مناخ تنظيمي داعم للإدارة التشاركية وتعزيز الإلتزام التنظيمي مما ينعكس إيجابا على أداء المديرية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالمشاركة، الإلتزام التنظيمي، مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار.

Abstract:

The study aimed to know the impact of the participatory management on the organizational commitment, and the study community was represented by the employees of the Directorate of Electricity and Gas Distribution in Adrar, and to achieve this we used the questionnaire to collect data from the members of the study sample, which numbered 70 employees, and it was chosen randomly, and we adopted the descriptive analytical approach with the help of the statistical analysis program (SPSS) to access results.

The most important finding of the study is the presence of a positive, statistically significant, impact of participatory management on organizational commitment, and the study recommended work to create an organizational climate supportive of participatory management and to strengthen organizational commitment, which will positively affect the performance of the directorate.

Keywords: participatory management, organizational commitment, Directorate of Electricity and Gas Distribution in Adrar.

جامعة أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أتوجه اليكم بفائق الاحترام والتقدير ،راجبين حسنة تعاونكم لانجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على أثر الادارة بالمشاركة على الالتزام التنظيمي وذلك كمتطلب للحصول على شهادة الماستر في ادارة الاعمال من جامعة أحمد دراية - أدرار أمل منكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في استكمال تعبئة الاستبيان واعادته الينا ، مع العلم بأن المعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط ، وسوف تحظى بالسرية التامة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

القسم الأول:البيانات الشخصية .

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مديرية وحدة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار بغرض تحليل النتائج في المربع المناسب لاختيارك (+) فيما بعد ،لذا نرجو منكم التكرم بالاجابة المناسبة على التساؤلات التالية

1-النوع :

ذكر أنثى

2-العمر :

أقل من 25 سنة 25_35 سنة 35_45 سنة 45 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي :

ثانوي دراسات تطبيقية (تقني سامي) ليسانس
مهندس ماستر ماجستير دكتوراه

4- مجال الوظيفة الحالية :

عون تنفيذ عون تحكم اطار

5-عدد سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5 الى 9 سنوات
من 10 الى 14 سنة اكثر من 15 سنة

القسم الثاني: أسئلة الدراسة
المحور الأول: الإدارة بالمشاركة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عبارات القياس	الرقم
الروح المعنوية						
					أشارك زملائي أفكارهم وأستمع لوجهات نظرهم باهتمام	1
					شكر وثناء وتقدير زملائي لي يدفعني للعمل بجد	2
					أساهم في اكتشاف الحلول للمشكلات التي تواجهنا في العمل	3
					أشعر بالاستقرار النفسي في عملي مما يساعدني على اطلاق الطاقات الكامنة لدي .	4
					روح الفريق والهدف المشترك يزيد من حماسي في العمل	5
تقبل التغيير						
					تساعدني المشاركة في اتخاذ القرار في فهم الأسباب الداعية للتغيير	6
					أقبل التغييرات التي تطرأ في المؤسسة كوني مساهما فيها	7
					أحرص على تطبيق وتدعيم التغيير لاني مقتنع بأسبابه	8
					تقل مقاومتي للتغيير عند شعوري لأنه في مصلحتي ويساهم في تحسين وضعيتي	9
					قناعتي بضرورة التغيير تدفعني للعمل بجد لتحقيق الأهداف	10
الثقة المتبادلة						
					يسود مناخ العمل روح الاحترام والتقدير المتبادل	11
					مشاركتي في اتخاذ القرار زاد من مسؤوليتي واهتمامي بالعمل	12
					حسن العلاقة وسهولة الاتصال بين الموظفين يساهم في تبادل الافكار والمقترحات	13
					أشعر بروح التعاون والانسجام بين جميع الموظفين داخل المؤسسة	14
					يشارك الجميع في اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجهنا في العمل	15

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

الرقم	عبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الالتزام العاطفي						
1	تستحق مؤسستي الاخلاص والولاء من قبل العاملين فيها					
2	اشعر بالفخر والاعتزاز كوني احد افراد هذه المؤسسة					
3	اعتبر قرار ارتباطي بهذه المؤسسة قرارا صائبا					
4	يشعرنى مناخ العمل في المؤسسة بالراحة والسعادة					
5	أشعر بالعلاقة الاخوية بيني وبين زملائي في العمل					
6	تتوافق قيمي وأهدافي مع قيم وأهداف المؤسسة التي أعمل فيها					
الالتزام الاستمراري						
7	أتطلع لبناء مسار مهني متميز في مؤسستي					
8	أريد البقاء في عملي الحالي حتى لو توفرت لي فرصة أخرى					
9	تستحق مؤسستي الاخلاص والوفاء من قبل الجميع					
10	أبذل أقصى جهدي لاثبات عضويتي في هذه المؤسسة					
11	أرغب في استمرار العلاقة التي بيني وبين زملائي في العمل					
الالتزام المعياري						
12	أتحدث مع أصدقائي عن مؤسستي باعتبارها مكانا رائعا للعمل					
13	أشعر بالاعتزاز وأنا أتحدث للآخرين عن مؤسستي					
14	هناك توافقا بين قيمي وقيم هذه المؤسسة التي أعمل بها					
15	أدافع باستمرار على سمعة وصورة مؤسستي في المجتمع					
16	أهتم جدا بالوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة التي أعمل فيها					
17	أشعر بأن وجودي في عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا					

ملحق رقم 02 :

قائمة الاساتذة المحكمين

الرقم	لقب واسم الأستاذ المحكم	الدرجة العلمية
01	قالون جيلالي	أستاذ التعليم العالي
02	مصطفاوي سفيان	أستاذ التعليم العالي
03	علالي فتيحة	أستاذ محاضر

ملحق رقم 03 : نتائج التحليل الاحصائي

Statistiques

الجنس

N	Validé عدد العينة	70
	Manquante العبارات الغير مدخلة	0
	Moyenne المتوسط	1.09
	Médiane الوسيط	1.00
	Ecart-type الانحراف المعياري	0.282
	Somme المجموع	76

الجنس

	Effectifs التكرار	Pourcentage النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé النسبة المئوية المتراكمة
Valide	ذكر 64	91.4	91.4	91.4
	أنثى 6	8.6	8.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Statistiques

العمر

N	Validé	70
	Manquante	0
	Moyenne	2.57
	Médiane	2.50
	Ecart-type	.672
	Somme	180

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة 1	1.4	1.4	1.4
	سنة 25 إلى 35 34	48.6	48.6	50.0
	سنة 35 إلى 45 29	41.4	41.4	91.4
	سنة أكثر من 45 6	8.6	8.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Statistiques

المؤهل العلمي

N	Valide	70
	Manquante	0
	Moyenne	2.53
	Médiane	2.00
	Ecart-type	1.259
	Somme	177

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	12	17.1	17.1	17.1
دراسات تطبيقية (تقني سامي)	32	45.7	45.7	62.9
ليسانس	11	15.7	15.7	78.6
مهندس	9	12.9	12.9	91.4
ماستر	5	7.1	7.1	98.6
دكتوراه	1	1.4	1.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Statistiques

مجال الوظيفة الحالية

N	Valide	70
	Manquante	0
	Moyenne	2.1714
	Médiane	2.0000
	Ecart-type	.76084
	Somme	152.00

مجال الوظيفة الحالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون تنفيذ	15	21.4	21.4
	عون تحكم	28	40.0	61.4
	إطار	27	38.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0

Statistiques

عدد سنوات الخبرة

N	Valide	70
	Manquante	0
	Moyenne	2.3857
	Médiane	2.0000
	Ecart-type	1.02565
	Somme	167.00

عدد سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	15	21.4	21.4	21.4
من 5 إلى 9 سنوات	26	37.1	37.1	58.6
Valides من 10 إلى 14 سنة	16	22.9	22.9	81.4
أكثر من 15 سنة	13	18.6	18.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Statistiques

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	أشعر بالاستقرار النفسي في عملي مما يساعدني على إطلاق الطاقات الكامنة لدي
أشرك زملائي أفكارهم وأستمع لوجهات نظرهم باهتمام	70	100.0	100.0	100.0	روح الفريق والهدف المشترك يزيد من حماسي في العمل
Valides	70	100.0	100.0	100.0	
N Manquante	0	0.0	0.0	0.0	
Moyenne	4.4429	4.2143	4.2000	3.7857	4.1000
Médiane	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Ecart-type	.55523	.72016	.67244	.79660	.81915
Somme	311.00	295.00	294.00	265.00	287.00

أشرك زملائي أفكارهم وأستمع لوجهات نظرهم باهتمام

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	2	2.9	2.9	2.9
Valides موافق	35	50.0	50.0	52.9
موافق بشدة	33	47.1	47.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

شكر وثناء وتقدير زملائي لمن يدفعني للعمل بجد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	1.4	1.4	1.4
محاييد	9	12.9	12.9	14.3
Valide موافق	34	48.6	48.6	62.9
موافق بشدة	26	37.1	37.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

أساهم في اكتشاف الحلول للمشكلات التي تواجهنا في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.4	1.4	1.4
محاييد	4	5.7	5.7	7.1
Valide موافق	44	62.9	62.9	70.0
موافق بشدة	21	30.0	30.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	

أشعر بالاستقرار النفسي في عملي مما يساعدني على إطلاق الطاقات الكامنة لدي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.4	1.4	1.4
غير موافق	4	5.7	5.7	7.1
محاييد	13	18.6	18.6	25.7
Valide موافق	43	61.4	61.4	87.1
موافق بشدة	9	12.9	12.9	100.0
Total	70	100.0	100.0	

روح الفريق والهدف المشترك يزيد من حماسي في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.4	1.4	1.4
غير موافق	2	2.9	2.9	4.3
محاييد	8	11.4	11.4	15.7
Valide موافق	37	52.9	52.9	68.6
موافق بشدة	22	31.4	31.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

المحور الاول ب2

Statistiques

		تساعدني المشاركة في اتخاذ القرار في فهم الاسباب الداعية للتغيير	أتقبل التغييرات التي تطرأ في المؤسسة كوني مساهما فيها	أحرص على تطبيق وتدعيم التغيير لأنني مقتنع بأسبابه	تقل مقاومتي للتغيير عند شعوري لأنه في مصلحتي ويساهم في تحسين وضعيتي	قناعتي بضرورة التغيير تدفعني للعمل بجد لتحقيق الاهداف
N	Valide	70	70	70	70	70
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	4.1143	3.9857	3.9571	3.8571	4.1429
	Médiane	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	Ecart-type	.73313	.80744	.82419	.93693	.78548
	Somme	288.00	279.00	277.00	270.00	290.00

تساعدني المشاركة في اتخاذ القرار في فهم الاسباب الداعية للتغيير

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	4.3	4.3	4.3
محايد	6	8.6	8.6	12.9
Valide موافق	41	58.6	58.6	71.4
موافق بشدة	20	28.6	28.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

أتقبل التغييرات التي تطرأ في المؤسسة كوني مساهما فيها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.4	1.4	1.4
غير موافق	3	4.3	4.3	5.7
Valide محايد	8	11.4	11.4	17.1
موافق	42	60.0	60.0	77.1
موافق بشدة	16	22.9	22.9	100.0
Total	70	100.0	100.0	

أحرص على تطبيق وتدعيم التغيير لأنني مقتنع بأسبابه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.4	1.4	1.4
غير موافق	4	5.7	5.7	7.1
Valide محايد	7	10.0	10.0	17.1
موافق	43	61.4	61.4	78.6
موافق بشدة	15	21.4	21.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

تقل مقاومتي للتغيير عند شعوري لأنه في مصلحتي ويساهم في تحسين وضعيتي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2.9	2.9	2.9
غير موافق	4	5.7	5.7	8.6
محايد	12	17.1	17.1	25.7
موافق	36	51.4	51.4	77.1
موافق بشدة	16	22.9	22.9	100.0
Total	70	100.0	100.0	

قناعتي بضرورة التغيير تدفعني للعمل بجد لتحقيق الاهداف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.4	1.4	1.4
غير موافق	1	1.4	1.4	2.9
محايد	8	11.4	11.4	14.3
موافق	37	52.9	52.9	67.1
موافق بشدة	23	32.9	32.9	100.0
Total	70	100.0	100.0	

المحور الاول : ب3

Statistiques

	يسود مناخ العمل روح الاحترام والتقدير المتبادل	مشاركتي في اتخاذ القرار زاد من مسؤوليتي واهتمامي بالعمل	حسن العلاقة وسهولة الاتصال بين الموظفين يساهم فس تبادل الافكار والمقترحات	أشعر بروح التعاون والانسجام بين جميع الموظفين داخل المؤسسة	يشارك الجميع في اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجهنا في العمل
N Valide	70	70	70	70	70
N Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	4.1714	4.0857	4.1714	3.7714	3.8143
Médiane	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Ecart-type	.77966	.77540	.70137	.93517	1.03969
Somme	292.00	286.00	292.00	264.00	267.00

يسود مناخ العمل روح الاحترام والتقدير المتبادل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.4	1.4	1.4
غير موافق	1	1.4	1.4	2.9
محايد	7	10.0	10.0	12.9
موافق	37	52.9	52.9	65.7
موافق بشدة	24	34.3	34.3	100.0
Total	70	100.0	100.0	

مشاركتي في اتخاذ القرار زاد من مسؤوليتي واهتمامي بالعمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.4	1.4	1.4
غير موافق	2	2.9	2.9	4.3
محايد	6	8.6	8.6	12.9
موافق	42	60.0	60.0	72.9
موافق بشدة	19	27.1	27.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

حسن العلاقة وسهولة الاتصال بين الموظفين يساهم فس تبادل الأفكار والمقترحات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	2.9	2.9	2.9
محايد	6	8.6	8.6	11.4
موافق	40	57.1	57.1	68.6
موافق بشدة	22	31.4	31.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

أشعر بروح التعاون والانسجام بين جميع الموظفين داخل المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	4.3	4.3	4.3
غير موافق	3	4.3	4.3	8.6
محايد	13	18.6	18.6	27.1
موافق	39	55.7	55.7	82.9
موافق بشدة	12	17.1	17.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

يشارك الجميع في اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجهنا في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2.9	2.9	2.9
غير موافق	7	10.0	10.0	12.9
محايد	12	17.1	17.1	30.0
موافق	30	42.9	42.9	72.9
موافق بشدة	19	27.1	27.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

المحور الثاني : ب 1

Statistiques

	تستحق مؤسستي الاخلاص والولاء من قبل العاملين فيها	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة	أعتبر قرار ارتباطي بهذه المؤسسة قرارا صائبا	يشعرنى مناخ العمل في المؤسسة بالراحة والسعادة	أشعر بالعلاقة الأخوية بيني وبين زملائي في العمل	تتوافق قيمي وأهدافي مع قيم وأهداف المؤسسة التي أعمل فيها
N	70	70	70	70	70	70
Valide	70	70	70	70	70	70
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4.0857	4.6857	4.0429	3.7714	3.9714	4.0143
Médiane	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Ecart-type	.91276	4.83808	.84159	.88746	.88418	.85961
Somme	286.00	328.00	283.00	264.00	278.00	281.00

تستحق مؤسستي الاخلاص والولاء من قبل العاملين فيها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.4	1.4	1.4
غير موافق	5	7.1	7.1	8.6
محايد	5	7.1	7.1	15.7
موافق	35	50.0	50.0	65.7
موافق بشدة	24	34.3	34.3	100.0
Total	70	100.0	100.0	

أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.4	1.4	1.4
غير موافق	3	4.3	4.3	5.7
محايد	5	7.1	7.1	12.9
موافق	38	54.3	54.3	67.1
موافق بشدة	22	31.4	31.4	98.6
44.00	1	1.4	1.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

أعتبر قرار ارتباطي بهذه المؤسسة قرارا صائبا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.4	1.4	1.4
غير موافق	2	2.9	2.9	4.3
محايد	11	15.7	15.7	20.0
موافق	35	50.0	50.0	70.0
موافق بشدة	21	30.0	30.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	

يشعري مناخ العمل في المؤسسة بالراحة والسعادة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.4	1.4	1.4
غير موافق	5	7.1	7.1	8.6
محاييد	16	22.9	22.9	31.4
موافق	35	50.0	50.0	81.4
موافق بشدة	13	18.6	18.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

أشعر بالعلاقة الأخوية بيني وبين زملائي في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.4	1.4	1.4
غير موافق	3	4.3	4.3	5.7
محاييد	13	18.6	18.6	24.3
موافق	33	47.1	47.1	71.4
موافق بشدة	20	28.6	28.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

تتوافق قيمي وأهدافي مع قيم وأهداف المؤسسة التي أعمل فيها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.4	1.4	1.4
غير موافق	3	4.3	4.3	5.7
محاييد	9	12.9	12.9	18.6
موافق	39	55.7	55.7	74.3
موافق بشدة	17	24.3	24.3	98.6
6.00	1	1.4	1.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

المحور الثاني : ب2

Statistiques

	أتطلع لبناء مسار مهني متميز في مؤسستي	أريد البقاء في عملي الحالي حتى لو تفرقت لي فرصة أخرى	تستحق مؤسستي الاخلاص والوفاء من قبل الجميع	أبذل أقصى جهدي لاثبات عضويتي في هذه المؤسسة	أرغب في استمرار العلاقة التي بيني وبين زملائي في العمل
N	70	70	70	70	70
Valide	70	70	70	70	70
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	4.2000	3.9000	4.0571	4.0857	4.3000
Médiane	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Ecart-type	.82708	1.02363	.89904	.91276	.59831
Somme	294.00	273.00	284.00	286.00	301.00

أتطلع لبناء مسار مهني متميز في مؤسستي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.4	1.4	1.4
غير موافق	2	2.9	2.9	4.3
محايد	6	8.6	8.6	12.9
موافق	34	48.6	48.6	61.4
موافق بشدة	27	38.6	38.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

أريد البقاء في عملي الحالي حتى لو تفرقت لي فرصة أخرى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.4	1.4	1.4
غير موافق	8	11.4	11.4	12.9
محايد	10	14.3	14.3	27.1
موافق	29	41.4	41.4	68.6
موافق بشدة	22	31.4	31.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

تستحق مؤسستي الاخلاص والوفاء من قبل الجميع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.4	1.4	1.4
غير موافق	4	5.7	5.7	7.1
محايد	8	11.4	11.4	18.6
موافق	34	48.6	48.6	67.1
موافق بشدة	23	32.9	32.9	100.0
Total	70	100.0	100.0	

أبذل أقصى جهدي لاثبات عضويتي في هذه المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2.9	2.9	2.9
غير موافق	2	2.9	2.9	5.7
محايد	8	11.4	11.4	17.1
موافق	34	48.6	48.6	65.7
موافق بشدة	24	34.3	34.3	100.0
Total	70	100.0	100.0	

أرغب في استمرار العلاقة التي بيني وبين زملائي في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	5	7.1	7.1	7.1
موافق	39	55.7	55.7	62.9
موافق بشدة	26	37.1	37.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

المحور الثاني : ب3

Statistiques

	أتحدث مع أصدقائي عن	أشعر بالاعتزاز وأنا أتحدث للآخرين عن مؤسستي	هناك توافقا بين قيمي وقيم المؤسسة التي أعمل بها	أدافع باستمرار على سمعة وصورة مؤسستي في المجتمع	أهتم جدا بالوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة التي أعمل فيها	أشعر بأن وجودي في عملي يمثل استثمارا وظيفيا
N	70	70	70	70	70	70
Valide	70	70	70	70	70	70
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4.0286	3.9857	3.8714	4.1000	4.1857	4.0714
Médiane	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Ecart-type	.76084	.85961	.91559	.74503	.80385	.80436
Somme	282.00	279.00	271.00	287.00	293.00	285.00

أتحدث مع أصدقائي عن مؤسستي باعتبارها مكانا رائعا للعمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	2.9	2.9	2.9
محاييد	13	18.6	18.6	21.4
موافق	36	51.4	51.4	72.9
موافق بشدة	19	27.1	27.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

أشعر بالاعتزاز وأنا أتحدث للآخرين عن مؤسستي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.4	1.4	1.4
غير موافق	3	4.3	4.3	5.7
محاييد	11	15.7	15.7	21.4

موافق	36	51.4	51.4	72.9
موافق بشدة	19	27.1	27.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

هناك توافقا بين قيمي وقيم المؤسسة التي أعمل بها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2.9	2.9	2.9
غير موافق	2	2.9	2.9	5.7
محاييد	16	22.9	22.9	28.6
موافق	33	47.1	47.1	75.7
موافق بشدة	17	24.3	24.3	100.0
Total	70	100.0	100.0	

أدافع باستمرار على سمعة وصورة مؤسستي في المجتمع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	4.3	4.3	4.3
محاييد	7	10.0	10.0	14.3
موافق	40	57.1	57.1	71.4
موافق بشدة	20	28.6	28.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

أهتم جدا بالوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة التي أعمل فيها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.4	1.4	1.4
غير موافق	1	1.4	1.4	2.9
محاييد	8	11.4	11.4	14.3
موافق	34	48.6	48.6	62.9
موافق بشدة	26	37.1	37.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

أشعر بأن وجودي في عملي يمثل استثمارا وظيفيا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2.9	2.9	2.9
محاييد	8	11.4	11.4	14.3
موافق	41	58.6	58.6	72.9
موافق بشدة	19	27.1	27.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	