



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

بعنوان

## دور الإدارة التشاركية في تعزيز الانتماء التنظيمي

دراسة حالة "كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية"

من اعداد الطلبة:

✓ بن عطالله إسماعيل

✓ زحي مبروك

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 13 جوان 2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	د. سايح عبد الله	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا رئيسا
02	د. قلبازة امال	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
03	أ.د. غزير محمد مولود	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
04	د. بوقرة نور الهدى	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023 / 2022





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

بعنوان

## دور الإدارة التشاركية في تعزيز الانتماء التنظيمي

دراسة حالة "كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية"

من اعداد الطلبة:

✓ بن عطالله إسماعيل

✓ زحي مبروك

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 13 جوان 2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	د. سايح عبد الله	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا رئيسا
02	د. قلبازة امال	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
03	أ.د. غزيل محمد مولود	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
04	د. بوقرة نور الهدى	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

الحمد لله حمدا يليق بجلاله، على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع.

"فاللهم علمنا ما ينفعنا، وانفعنا بما علمتنا، وزدنا علما" - آمين -

و مصداقا لقوله تعالى: {وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حُسْنًا}

أهدي ثمرة جهدي إلى التي حملتني تسعا وهنا على وهن التي أفنت إلى جنتي في الدنيا و الآخرة ...

"أمي الغالية" امد الله في عمرها بالصحة و العافية.

إلى الشمعة التي احترقت لتنير دربي ومنحتني نور الإيمان، إلى " أبي الغالي" حفظه الله .

إلى اخواتي "إبراهيم-سمية-صبرين".

إلى الاجداد اطل الله في عمرهم و ممن اخذته الموت.

إلى كل الأقارب و الأصدقاء في المسار الدراسي او حياتي اليومية .

إلى من رافقني في اتمام هذا العمل "مبروك"

إلى كل من تتلمذت من اساتذتي في الطور الابتدائي الى الطور الجامعي و معلمي في المدرسة القرآنية ومن

تعلمت على أيديهم

إلى كل من دعا لي بظهر الغيب.

بن عطاالله إسماعيل

## الإهداء

'وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون الى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون' 'سورة التوبة

أهدي هذا العمل المتواضع إلى النبع الطاهر الذي استمددت منه حياتي ووجودي إلى "أبي العزيز" أمده الله في عمره.

نبع الحنان ودفئ القلب إلى من لو جمعت كل لغات الدنيا لن تفيها حقها وفضلها علي إلى هبة الرحمان "أمي الغالية".

إلى من قاسموني الأفراح والأحزان إلى من يعجز اللسان عن وصف ما أكنه لهم من حب وحنان إخوتي الأعمام "عبد الحفيظ-ياسين-نور الهدى-مرام-هناء».

إلى عائلتي الكبيرة من أعمامي وأخوالي.

إلى كل الأقارب من قريب ومن بعيد إلى من سعدت برفقتهم في درب الحياة وسرت معهم إلى طريق النجاح، إلى من رافقني في انجاز هذا العمل المتواضع "إسماعيل"

إلى كل من ساندني من قريب أو بعيد الذين تسعهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكري.

إلى كل من علمني حرفا وكان لي معلما أو أستاذا "دحمان ليلي في المتوسطة التي كانت خير دليل والى كل أساتذتي من الابتدائية إلى الجامعة". جزاكم الله جميعا عني خيرا

زحي مبروك

## شكر وتقدير

قبل كل شيء، نحمد الله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم ووفقنا إلى بلوغ هذه الدرجة ونقول:

"اللهم لك الحمد حتى ترضى، و لك الحمد إذا رضيت ولك ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد معلمنا وقلوبنا وشفيعنا صلوات ربنا وسالمه عليه".

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل وبالأخص الأستاذين المشرفين الدكتور "سايح عبد الله" والدكتورة "قبلزة أمال" ونشكرهم على ما قدموه لنا من يد المساعدة والعون لإنجاز هذا العمل فخالص الشكر والعرفان لهم.

كما نتقدم بالشكر المسبق إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبولهم الاشتراك في مناقشة هذه الدراسة المتواضعة وتقييمها. إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على ما بدلوه من جهد في المعرفة إلى جميع عمال الجامعة عامة ونتقدم بالشكر العميق لكل من ساهم في إتمام هذا العمل من قريب وبعيد.

مبروك، إسماعيل

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة التشاركية في تحقيق الإنتماء التنظيمي من وجهة نظر الإداريين والأساتذة داخل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، بحيث تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي، حيث تم بلغ إجمالي عينة الدراسة 60 فرد داخل الكلية من الأساتذة وإداريين، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتم التوصل من خلال هذه الدراسة الى عدة نتائج منها:

-إن الكلية تعمل على تفعيل دور الإدارة التشاركية في تحقيق الإنتماء التنظيمي داخلها.

- انه كلما زاد تحقيق الإدارة التشاركية زاد مستوى الإنتماء لدى الأساتذة والإداريين في الكلية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة، تشاركية، إنتماء، تنظيمي، كلية.

## Résumé:

This study aims to know the role of participatory management in achieving organizational affiliation from the point of view of administrators and professors within the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at Ghardaïa University, so that the descriptive approach was used in the theoretical side and the analytical approach in the applied side, where the total sample of the study was 60 individuals inside the college, including professors and administrators, where the questionnaire was used as a tool for collecting information, and through this study several results were reached, including.

-The college Works to activate the role of participatory management in achieving organizational affiliation within it.

-The greater the achievement of participatory management, the higher the level of affiliation among professors and administrators in the college.

## key words:

.management, participatif, affiliation, organisationnel, collège

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I-II	الإهداءات
III	شكر وعرفان
IV	الملخص
V-VII	فهرس المحتويات
VII-VIII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
أ-هـ	مقدمة
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي والدراسات السابقة
02	تمهيد الفصل الأول
03	المبحث الأول: عموميات حول الادارة التشاركية
03	المطلب الأول: مفهوم الادارة التشاركية
04	المطلب الثاني: اهمية الادارة التشاركية
04	المطلب الثالث: اهداف الادارة التشاركية
05	المطلب الرابع: مستويات تطبيق الادارة التشاركية
07	المبحث الثاني: أساسيات حول الانتماء التنظيمي

07	المطلب الأول: مفهوم الانتماء التنظيمي
08	المطلب الثاني: أهمية وخصائص الانتماء التنظيمي
09	المطلب الثالث: نظريات الانتماء التنظيمي
10	المطلب الرابع: أبعاد الانتماء التنظيمي
13	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
13	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
16	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
17	المطلب الثالث: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
19	خلاصة الفصل الأول
20	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي
21	تمهيد الفصل الثاني
22	المبحث الأول: نظرة عامة حول جامعة غرداية
22	المطلب الأول: تعريف جامعة غرداية.
22	المطلب الثاني: مهام وأهداف جامعة غرداية
24	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية
25	المطلب الرابع: معلومات للطلبة حول الطاقم الإداري بجامعة غرداية
30	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة والاجراءات)
30	المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة

32	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
36	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
45	خلاصة الفصل الثاني
47	خاتمة
60	قائمة المراجع
47	الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
17	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	01
25	يوضح تعداد الطلبة	02
25	يوضح تعداد الاساتذة	03
26	يوضح الهياكل القاعدية	04
28	يوضح مخابر البحث المعتمدة	05
29	تقسيم الأقسام في الكليات	06
31	يبين الفروق في استبيان دور الادارة التشاركية في تحقيق الانتماء التنظيمي حسب الدرجة	07
32	يوضح قيمة معامل الثبات ألفا لكرونباخ لاستبيان دور الادارة التشاركية في تحقيق الانتماء التنظيمي	08
33	توزع أفراد العينة حسب خاصية الجنس	09
33	توزع أفراد العينة حسب خاصية السن	10
34	توزع أفراد العينة حسب خاصية سنوات الأقدمية	11
35	توزع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي	12
36	توزع أفراد العينة حسب خاصية الوظيفة	13

37	مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الخماسي	14
37	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمحور الإدارة التشاركية	15
39	يبين معامل ارتباط بيرسون بين الإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي	16
39	يبين معاملات الارتباط لاستبيان الإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي	17
42	قيم معاملات خط الانحدار المعاملات Coefficients	18
43	قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول الانتماء التنظيمي حسب خاصية الجنس	19
43	قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول الانتماء التنظيمي حسب خاصية السن	20

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
24	يمثل الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية	01

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
55	استمارة الاستبيان	01
58	قائمة الأساتذة المحكمين	02
59	اتفاقية اجراء تربص ميداني	03
60	الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية	04
61	يبين نتائج الصدق التمييزي	05
61	يبين نتائج ألفا كرونباخ	06
61	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	07
62	يبين معامل الارتباط بيرسون	08
62	يبين معاملات الارتباط بيرسون	09
65	يبين نتائج معاملات نموذج الانحدار	10
65	يبين نتائج الفروق تبعا لمتغير الجنس	11
56	يبين نتائج الفروق تبعا لمتغير السن	12

تعد الادارة التشاركية أسلوبًا مهمًا في إدارة المنظمات والشركات في العصر الحالي، حيث يهدف هذا النهج إلى توفير بيئة عمل مشاركة وتعاونية بين جميع أفراد المنظمة، ويتمثل الهدف الرئيسي في تحقيق الانتماء التنظيمي بين العاملين في المنظمة. إن التحدي الرئيسي الذي تواجهه المنظمات هو جعل جميع الأفراد يشعرون بالانتماء والاندماج في الشركة، وبالتالي تحقيق الأهداف المشتركة بشكل أفضل ومن خلال الادارة التشاركية، يتم تحقيق هذا الهدف من خلال إشراك جميع الأفراد في عملية صنع القرارات والتخطيط وتنفيذ الخطط.

يعد الانتماء التنظيمي أحد الأهداف الرئيسية للمنظمات الناجحة، حيث يمكن أن يؤدي إلى زيادة الانتاجية والرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة، وعندما يشعر الأفراد بالانتماء والاندماج في المنظمة، فإنهم يعملون بجدية أكبر ويكونون ملتزمين بتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

بالتالي، يمكن القول إن الادارة التشاركية تلعب دورًا هامًا في تحقيق الانتماء التنظيمي وتتضمن أدوات هذا النهج تطوير نهج مشترك للعمل، وإنشاء بيئة عمل تشجع على التعاون والتفاعل، وتحديد الأهداف المشتركة بشكل واضح، وتشجيع العاملين على المساهمة بأرائهم وأفكارهم في عملية صنع القرارات، كما يساعد الادارة التشاركية في بناء ثقافة تنظيمية مشتركة وصحية.

### الإشكالية:

كيف تساهم الادارة التشاركية في تعزيز الانتماء الوظيفي لموظفي جامعة غرداية؟

### الأسئلة الفرعية

- ما هو مفهوم الإدارة التشاركية ؟

- ما هو الانتماء التنظيمي ؟

- كيف يمكن تطبيق الإدارة التشاركية ؟

## مقدمة

فرضيات الدراسة: وعلى ضوء يمكن صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** تساهم الادارة التشاركية بشكل كبير في تعزيز الانتماء الوظيفي لموظفي جامعة غرداية.

تقوم الجامعة على تطبيق الإدارة التشاركية؛

**الفرضيات الجزئية:**

- يوجد أثر معنوي للإدارة التشاركية على الانتماء التنظيمي؛
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي؛
- كلما زاد تطبيق الإدارة التشاركية كلما زاد مستوى الانتماء؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير السن.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للوصول إلى الأهداف التالية:

- معالجة إشكالية الدراسة والتوصل إلى نتائج وتوصيات من خلالها؛
- إظهار مدى أهمية الإدارة التشاركية على الانتماء التنظيمي؛
- الكشف عن الدور الذي تلعبه الإدارة التشاركية في الانتماء التنظيمي؛
- العمل على الوصول إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي؛
- إبراز أهمية الإدارة التشاركية ودورها في تحقيق الانتماء التنظيمي داخل المؤسسة.

أهمية الدراسة:

- تبني مفهوم الإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي؛
- تقديم الإضافة واثراء المعلومات وزيادة المعارف حول الإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي.

## حدود الدراسة:

المكانية: تم القيام بدراسة حالة الميدانية بجامعة غرداية بضبط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الزمانية: حيث تم إجراء البحث التطبيقي بواسطة تصميم وتوزيع الاستبيان وجمع المعلومات والوثائق خلال مدة زمنية دامت

من بداية شهر مارس إلى 21 أبريل.

الحدود البشرية: تم توزيع أداة الدراسة التطبيقية على أستاذة والإداريين داخل كلية الاقتصاد بجامعة غرداية حيث تم توزيع 60

الاستمارة.

## منهج الدراسة والادوات المستخدمة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي حيث عملنا على وصف الموضوع الإدارة التشاركية ودورها في تحقيق

الانتماء التنظيمي داخل الكلية وكذلك جمع البيانات والمعلومات التي من خلالها تم التطرق الى الجوانب النظرية باستخدام

مصادر ثانوية أمثلة: الكتب والدراسات السابقة والمقالات الإلكترونية.

وذلك من أجل إثبات دور الإدارة التشاركية في تحقيق الانتماء التنظيمي بجامعة غرداية، حيث تم الاعتماد على نموذج

الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات.

## تقسيمات الدراسة:

وحتى تتمكن من معالجة الإشكالية المطروحة واثبات صحة الفرضيات تم تقسيم الدراسة على النحو التالي:

### الفصل الاول: الإطار النظري والدراسات السابقة

حيث تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول يتضمن عموميات حول الإدارة التشاركية وذلك من إعطاء مفهوم للإدارة التشاركية وتعريف بها وابرار أهميتها

وأهدافها ومستويات تطبيق الإدارة التشاركية؛

## مقدمة

اما المبحث الثاني يتضمن أساسيات حول الانتماء التنظيمي بحيث سنتطرق من خلاله من إعطاء مفهوم للانتماء التنظيمي وأهميته وكذلك الخصائص التي يتميز بها وابرار اهم النظريات والابعاد الانتماء التنظيمي؛  
واما في المبحث الثالث سنتطرق الى الدراسات السابقة باللغة العربية وباللغة الأجنبية وإلى إعطاء فروقات بين هذه الدراسات ودراستنا الحالية.

### الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

حيث تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين

المبحث الأول يضمن نظرة عامة حول جامعة غرداية بتعريف بها وابرار أهمية واهداف التي تقوم بها ودراية الهيكل التنظيمي لها  
اما المبحث الثاني يتضمن الدراسة التطبيقية (الطريقة والاجراءات) من خلال ابراز طرق وأدوات الدراسة وكذلك عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها واخيرا اختبار فرضيات الدراسة.

### متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: الإدارة التشاركية؛

المتغير التابع: الانتماء التنظيمي.

### صعوبات الدراسة:

- الصعوبة في قلة المراجع الأجنبية لدراسة؛

- قلة المراجع المكتبية بالجامعة المتعلقة بموضوع الدراسة؛

- صعوبة الدراسة الميدانية فيما يتعلق بالحصول على معلومات من المسؤولين؛

- صعوبة توزيع الاستبيان خاصة على الأستاذة تزامنا مع فترات التدريس؛

- صعوبة في إيجاد المعلومات ضرورية حول الإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي؛

## مقدمة

---

بالرغم من هذه الصعوبات نرجو أن نكون قد وفقنا في إنجاز هذا العمل لأنه مهما فصلنا في هذا الموضوع فلن يكون كافيا وافيا والله المستعان.

### مبررات الدراسة:

### المبررات الذاتية:

- الرغبة الشخصية في اكتساب الخبرة الشخصية في هذا الموضوع؛
- رغبتنا في دراسة هذا الموضوع ومعرفة ما يدور في الكلية.

### المبررات الموضوعية:

- قابلية الموضوع للبحث والدراسة؛
- ارتباط موضوع الدراسة بالتخصص؛
- التعرف على الدور الفعال الذي تلعبه الإدارة التشاركية في الجامعة؛
- تدعيم الدراسات السابقة حول موضوع.

## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة  
التشاركية والانتماء التنظيمي

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي

### تمهيد:

تُعد الإدارة التشاركية أسلوب إداري يتطلب تعاوناً لموظفين ويهدف إلى بناء الالتزام وتطوير المبادرات داخل فرق العمل وللقيام بذلك يجب على المدير تفويض أجزاء من سلطته، ومن الضروري أن تقرر الفرق معاً الحلول التي يجب اعتمادها بالإضافة إلى ضرورة تعزيز روابط الثقة بين الفرق وتقييم العمل بشكل مستمر، بحيث يشارك الموظفون أصحاب المصلحة بالأعمال على جميع المستويات، ويعملون على تحليل المشكلات، وتطوير الاستراتيجيات، وتنفيذ الحلول.

كما يعتبر الانتماء التنظيمي قوة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها " أي أنه يعبر عن ميول الفرد الموازية حيال منظمته واستجابته الإيجابية لها بصفة عامة وارتباطه بها والتصاقه بها ككل متكامل باعتباره مواطناً تنظيمياً.

وكمدخل لهذه الدراسة قمنا بتقسيمها الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: عموميات حول الادارة التشاركية

المبحث الثاني: أساسيات الانتماء التنظيمي

المبحث الثالث: دراسات سابقة

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي

### المبحث الأول: عموميات حول الإدارة التشاركية

إن مشاركة العاملين في الإدارة وتحميلهم المسؤولية تؤدي إلى تطويرهم، فعندما توكل لهم أعمال تناسب قدراتهم أو تفوقها بقليل، فإن هذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم ومعارفهم، كما تشجعهم على الإبداع والابتكار، كما تعمل الإدارة بالمشاركة على تقوية الاتصالات بين الإدارة والعاملين وفيما بين العاملين، فهي بالتالي تنمي روح الفريق والشعور بالانتماء للمؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة التشاركية

الإدارة التشاركية نمط جديد من أنماط القيادة ويقوم فيها القادة بمشاركة العاملين باتخاذ القرار، ومن خلال ذلك نرجع إلى مجموعة من التعريفات نذكر منها:<sup>1</sup>

✓ عرفها البدري بأنها "عملية نفسية سلوكية تساعد العاملين على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات، والتقدير الاجتماعي، وتجعل الفرد يشعر بأهميته"؛

✓ وعرفها الرفاعي بأنها السماح لجميع العاملين في المؤسسة بالاشتراك الفعلي في إدارة المشروع، بحيث يكون ذلك برغبة منهم، والاستعداد لتحمل نتائج هذه المشاركة؛

✓ كما عرفها florence بأنها مشاركة المدير والعاملين في تحديد الأهداف التي يسعون لتحقيقها وما يترتب عليها من أعمال وأنشطة.

ومن خلال التعاريف نستنتج بأن الإدارة التشاركية هي عبارة عن عمل جماعي يقوم به المدير مع مشاركة الموظفين أصحاب المصلحة بالأعمال على جميع المستويات، ويعملون على تحليل المشكلات، وتطوير الاستراتيجيات، وتنفيذ الحلول.

<sup>1</sup> رازاو عبد الخالق حسين وزملائه، دور الإدارة التشاركية في فعالية القرارات الإدارية: دراسة تحليلية لآراء عينة في شركة كورك تيليكوم، مجلة جامعة جيهان - أربيل للعلوم الانسانية والاجتماعية، العراق، ص:4.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي

### المطلب الثاني: أهمية الإدارة التشاركية

- تتعلق الأهمية الممنوحة للمشاركة بالتصور الذي يضمنه عنها القادة، وتتعلق أيضا بثلاثة أنماط أخرى من العوامل كما يلي:<sup>1</sup>
- الأساليب الجديدة في الإدارة التي تحوي نماذج تحريك الموارد البشرية (الأمريكية الشمالية واليابانية)؛
  - المطالبات الاجتماعية على المدى الطويل، للعاملين الذين يأملون بالعمل بطريقة أخرى أي بالمشاركة الأكثر؛
  - تأثير السلطات العامة التي تتخذ إجراءات تحريضية بغية انتشار كبير للمعلومات، ولتمثيل الأفراد في البنى الاستشارية (... الأفراد، ولجان المؤسسات).

كما تكتسي المشاركة العمالية درجة كبيرة من الأهمية يمكن حصرها في:<sup>2</sup>

- الاستخدام الأمثل لطاقت العاملين؛
- توفير مناخ مناسب للعمل الجماعي، ودعم روح الفريق؛
- حفز العاملين على النجاح في العمل؛
- إشراك العاملين في الملكية.

### المطلب الثالث: أهداف الإدارة التشاركية

تهدف الإدارة التشاركية الى تحقيق المشاركة كالاتي:<sup>3</sup>

- رفع الروح المعنوية للعاملين وإشاعة مناخ من الود والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- رفع مستوى فاعلية القرار المتخذ، وضمان تهيئة المرؤوسين لتقبل القرار وعدم مقاومته من خلال مشاركتهم في صنعه وبالتالي ضمان التزامهم بتنفيذه؛

<sup>1</sup> أوكالي صفية، الادارة التشاركية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي "دراسة حالة المديرية الجهوية للغاز والكهرباء- المسيلة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2017-2018، ص:25.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>3</sup> محمد أحمد محمد عوض وزملائه، واقع الادارة التشاركية في ادارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي "دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج"، بحث مشتق من رسالة علمية تخصص التربية المقارنة والادارة التعليمية، جامعة سوهاج-مصر، 2022، ص: 14.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي

- تدريب المرؤوسين في المستوى الإداري الأعلى والأوسط على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرار من خلال السماح لهم بعرض الآراء عند صنع أي قرار في المنظمة وتشجيعهم على إمعان الفكر بغرض تحقيق أهداف المصلحة العامة؛
- دراسة المشكلة وتحليلها بدرجة عالية من الدقة واتخاذ القرار المناسب، ليؤدي القرار بالمشاركة الى استغلال الموارد وخفض التكاليف الى أقل حد ممكن وبالتالي زيادة معدلات الإنتاج وجودته.

### المطلب الرابع: مستويات تطبيق الإدارة التشاركية

- وجود سبعة مستويات يتيحها الرئيس لمرؤوسيه للمشاركة حيث تتمثل هذه المستويات في:<sup>1</sup>
- صنع الرئيس القرار بمفرده ثم تبليغه للموظفين: لا يعتمد متخذه على مبدأ المشاركة والتعاون في صنع القرار؛
  - صنع المسؤول للقرار ثم شرح مبرراته: هذا القرار فردي لا يعتمد متخذه على مبدأ المشاركة والتعاون في صنع القرار ولكن يسعى إلى محاولة إقناع الموظفين به تجنباً لأي مقاومة للقرار ما يعيق عملية التنفيذ؛
  - صنع المسؤول للقرار ثم دعوة الموظفين لإجراء حوار حوله: يقوم المسؤول بصنع القرار و ثم التعرف على آراء الموظفين ومقترحاتهم ،
  - اقتراح المسؤول للقرار مع ترك المجال مفتوحاً لإمكانية التغيير: في هذا المستوى يقوم المسؤول باتخاذ قرار مبدئي بعد تحليله وتشخيصه للمشكلة ليختار البديل الأفضل والمناسب و يفتح بعد ذلك المجال والفرصة للموظفين،
  - عرض المسؤول للمشكلة ودعوة الموظفين لتقديم المقترحات والحلول: في هذا المستوى قائم على مبدأ المشاركة والتعاون في صنع القرار ولكن عملية اتخاذ القرار ينفرد بها المسؤول؛
  - تحديد المسؤول للمشكلة والطلب من الموظفين صنع القرار: في هذا المستوى عملية صنع القرار تتم بالمشاركة والتعاون بين الموظفين والمسؤول؛

<sup>1</sup> نوال فرحون، دور الادارة بالمشاركة في ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية "دراسة حالة عينة من جامعات الشرق الجزائري"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2021/2022، ص:145-146.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي

---

- تفويض الأمر للموظفين لتشخيص المشكلة والوصول للقرار: في هذه الحالة يطلب المسؤول من الموظفين تحديد المشكلة، تشخيصها، تحديد البدائل وصولاً لاختيار البديل الأنسب واتخاذ القرار النهائي، إلا أنها هي الأخرى تعرضت للنقد من قبل العديد من الباحثين والسبب هو تهرب المسؤول من مسؤولياته وتحميل ذلك للموظفين وحدهم وهذا في حد ذاته يتعارض مع كلمة (مسؤول) والمشتقة أساساً من كلمة (المسؤولية)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> نوال فرحون، مرجع سبق ذكره، ص: 146.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي

### المبحث الثاني: أساسيات حول الانتماء التنظيمي

تعتبر أساسيات الانتماء التنظيمي أمرًا حيويًا في بيئة العمل الحديثة. فالمنظمات الناجحة هي تلك التي تهتم بإنشاء بيئة عمل إيجابية وتعزيز الانتماء والروح الفريقية بين موظفيها. يُعدُّ الانتماء التنظيمي عنصرًا رئيسيًا لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وذلك لأنه يؤثر بشكل كبير على رضا وأداء الموظفين.

### المطلب الأول: مفهوم الانتماء التنظيمي

يعد الانتماء التنظيمي أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه، لما له من أثر فعال في تحفي الأفراد العاملين للنهوض بهذه التنظيمات والدفاع عن مصالحها، فيعتبرون أن مصيرهم هو مصيرها ونجاحهم مرتبط بنجاحها، وقد جاءت عدة تعاريف حول هذا المفهوم نذكر أهمها:<sup>1</sup>

- هو الانتساب، الذي يجسد خيوط الولاء التي تشد الإنسان المنتسب إلى ما ينتسب إليه، فيرتبط به، وينجذب إليه، ويخلص له الولاء والانتماء؛<sup>2</sup>

- المقصود بذلك انتماء الفرد إلى الجماعة ويرغب الفرد عادة في الانتماء إلى جماعة قوية يتقمص شخصيتها ويوحد نفسه بها كالأسرة أو النادي أو الشركة أو المصنع المركز الممتاز؛<sup>3</sup>

- يعرف بوشانان الانتماء على أنه "ارتباط فعال بين الأفراد وتنظيم بعينه، ويقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للتنظيم وتطابق أهدافهم مع أهدافه"؛

- أما موداوي يعرف الانتماء على أنه "قدرة الفرد على التوحد والاندماجية مع التنظيم الرسمي الذي يعمل بداخله"؛

<sup>1</sup> بجراح فريال، القائد والمرؤوس في معادلة تحقيق الانتماء التنظيمي "تحليل نظري ودراسة ميدانية"، العدد 8، جامعة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بوزريعة، ص-9-10.

<sup>2</sup> محمد عمارة، الانتماء الثقافي، السلسلة في التنوير الإسلامي، دار نفضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، أكتوبر 1997 ص.8

<sup>3</sup> احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان ساحة رياض الصلح بيروت 2009 ص.39

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي

- أما بورتير وسميث فيعتبران أن الانتماء التنظيمي هو "مدى قوة الشخصية وقدرتها على الاندماج في العمل داخل التنظيم بعينه"؛

- الانتماء التنظيمي هو عبارة عن العلاقات الرسمية التي أقيمت بين المنظمات المستقلة. وتشمل هذه اتفاقيات الانتساب، واللوحات المتشابكة، والضوابط المشتركة<sup>1</sup>.

نستنتج من خلال هذه التعاريف على أن الانتماء التنظيمي هو "قوة ارتباطه مرتبطة بدمج الفرد وانغماسه في منظومته الخاصة".

### المطلب الثاني: أهمية وخصائص الانتماء التنظيمي

يُعزِّز الانتماء التنظيمي عن طريق عدة عوامل وأساسيات تهدف إلى بناء بيئة عمل تشعر فيها الفرق بالانتماء والتواصل والتعاون

#### الفرع الأول: أهمية الانتماء التنظيمي

تظهر أهمية الانتماء التنظيمي فيما يلي:<sup>2</sup>

- يعتبر الانتماء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة؛

- يحقق الانتماء التنظيمي الأداء المتميز للعمل؛

- الانتماء التنظيمي يحقق الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل؛

- إن انخفاض الانتماء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيداً من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات كالإضرابات، واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.

نستنتج مما سبق أن للانتماء التنظيمي أهمية كبيرة فالاهتمام بهذا الأخير في المؤسسة يعتبر من الوسائل التي تساعد في

تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى غايتها.

#### الفرع الثاني: خصائص الانتماء التنظيمي

<sup>1</sup><https://www.biologyonline.com/dictionary/organizational-affiliation.26/03/2023.18:05>.

<sup>2</sup> حكومي محمد وبوعلاي عباس، العدالة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي "دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية والوقف بأدرار"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير أكاديمي تخصص إدارة أعمال، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار، 2021/2020، ص: 20.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي

يتميز الانتماء التنظيمي بعدة خصائص منها:<sup>1</sup>

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

إلخ؛

- أن بعض الانتماءات مؤقتة أي قصيرة المدى، بينما البعض الآخر طويل المدى؛

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

للإنسان؛

- أن الانتماءات تتنوع في درجتها من القبول إلى الالتزام، إلى الإذعان؛

- أن تعدد الانتماءات يمكن أن يدعم الوحدة، أو الانفصال داخل المجتمع الواحد؛

- أن الانتماءات تختلف في درجة الإحساس بها، والرضا عنها؛

- أن بعض الانتماءات تتحكم فيها عوامل الثقافة، والتدريب، والضمائر الشخصية؛

- أن بعض الانتماءات يمكن اختيارها بحرية، والبعض الآخر يأتي من التنشئة، والتربية.

### المطلب الثالث: نظريات الانتماء التنظيمي

توجد العديد من الدراسات التي حاولت بحث ظاهرة الانتماء التنظيمي، لكن لا توجد نظرية واحدة يمكن القول إنها قد

أحاطت كلية بهذه الظاهرة، ومن هنا تأتي أهمية عرض النظريات المختلفة على النحو التالي:<sup>2</sup>

**الفرع الأول: نظرية ايتزيوني (1961):** تعتبر كتابات ايتزيوني من الكتابات الرائدة حول موضوع الانتماء التنظيمي، حيث

يرى أن السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة انتماء الفرد إلى المنظمة، وهذا الانتماء حسب

ايتزيوني يمكن أن يتخذ أشكالا ثلاثة، تقابلها ثلاث أنواع من السلطة وثلاث أنماط من التنظيمات وهي:

<sup>1</sup> محمدي عبد القادر، دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة (نموذجا)، أطروحة

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص: 56.

<sup>2</sup> بجباح فريال، تنمية الانتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية "دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس للاتصالات"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص: 57-61.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي

1- الانتماء الأخلاقي (المعنوي): وهو يمثل الانتماء الحقيقي الذي يشعر به الفرد نحو منظمته.

2- الانتماء الآلي: وهو الانتماء الذي يقوم على حساب المزايا المتبادلة وهو يتحدد بمدى تلبية المنظمة لحاجيات الفرد.

3- الانتماء الاغترابي: وهو يعكس ارتباطا سلبيا بين المنظمة والفرد، كون هذا الأخير يخضع لسلطة قهرية تفرض عليه العضوية بالقوة.

**الفرع الثاني: نظرية ستيرز:** يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمدخلات، لتكون لدى الفرد ميلا للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه القيم والأهداف، المؤثرة في تكوين الانتماء التنظيمي والسلوكيات الناتجة عنها وهي كالتالي:

- الخصائص الشخصية؛

- الحاجة للإنجاز، المستوى التعليمي، العمر؛

**الفرع الثالث: نظرية إين وماير أو المدخل المشترك:** ويجمع هذا المدخل بين الاتجاه التبادلي والاتجاه النفسي، حيث يميز بين ثلاثة عناصر للانتماء على النحو التالي:

1- الانتماء الاستمراري: ويعكس ميل الأفراد للاستمرار في العمل بالمنظمة بسبب الخسائر التي سيتحملها إذا تركها.

2- الانتماء العاطفي: ويعبر عن الارتباط الوجداني للفرد وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل بها.

3- الانتماء المعياري: والذي يعكس إحساس الفرد بالالتزام الأدبي بالبقاء في المنظمة بسبب القيم التي يعتنقها.

### المطلب الرابع: أبعاد الانتماء التنظيمي

يعبر عن الانتماء التنظيمي بثلاثة أبعاد وهي كالتالي:<sup>1</sup>

**الفرع الأول: الاتحاد/المغايرة مع الجماعة**

<sup>1</sup> علاونة ربيعة، الانتماء وعلاقته بتحقيق الذات لدى الطالب الجامعي -دراسة ميدانية بجامعة محمد لين دباغين سطيف -2، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 30 /سبتمبر 2017، ص: 27.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي

يقصد بالتوحد مع الجماعة ميل الفرد إلى بذل جهده بهدف إعلاء مكانتها مدافعا عن أهدافها وأعضائها مع الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المصلحة العامة للجماعة من خلال الحفاظ على تماسكها ووحدتها والشعور بالأمها ومآلها، ويعبر عنها بتوحد الفرد مع الهدف العام للجماعة التي ينتمي إليها حيث التمسك بالنظم والمعايير الاجتماعية للجماعة، الأمر الذي يؤكد حدوث الانسجام والإجماع، وهو ما تعكسه الدرجة المرتفعة على هذا البعد.

أما المغايرة فتعني حالة من الانسحاب والغياب والخروج عن الجماعة، وغياب الأداء مع الجماعة، وتعتمد الفرد لإحداث تهميش دائم لدوره تجاه الجماعة، والتعصب الشديد يرفض النقد للذات، وتدل عليه الدرجة المنخفضة على هذا البعد؛

### الفرع الثاني: المشاركة/العزوف مع الجماعة

المشاركة هي التفاعل الإيجابي للفرد مع جماعته والتعاون والالتزام والتضامن والاحترام والحب والديمقراطية في المعاملة بالحرص على أداء الأعمال التي تساعد على تحقيق أهدافها مع الانشغال بمشكلاتها وقضاياها، والحفاظة على مصالحها، وتدل على الدرجة المرتفعة على هذا البعد.

في حين يقصد بالعزوف الانقطاع عن التفاعل والمشاركة مع الجماعة، والابتعاد عن القيام بأية أعمال تكون الجماعة بحاجة لأدائها، والابتعاد عن الانغماس في شؤون الجماعة وعدم الاهتمام بمعرفة أخبارها أو التعرف على أية أشياء تخصها، وتدل عليه الدرجة المنخفضة على هذا البعد؛

### الفرع الثالث: الإيثار/الأثرة للجماعة

ويقصد بالإيثار هنا حب الخير للجماعة وتفضيل مصلحتها على الفرد مع التضحية في سبيل ذلك بالوقت والمال، الأمر الذي من شأنه أن يعزز من التماسك، والرغبة الوجدانية في إظهار المشاعر الدافئة نحو الجماعة، وتدل عليه الدرجة المرتفعة على هذا البعد.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي

---

أما الأثرة فهي تستمد من الأنانية والتي تعني تفضيل المصلحة الفردية على مصلحة الجماعة، وعدم الاهتمام بالأفراد أو الجماعة، والاكتماء بالتظاهر أو الادعاء بالقيام بأعمال الجماعة، وهو ما تعكسه الدرجة المنخفضة على هذا البعد<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>علاونة ربيعة، نفس المرجع السابق،

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

#### المطلب الأول: دراسات السابقة باللغة العربية

الدراسة الأولى:<sup>1</sup>قربوز زهر الدين، "دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية بولاية غرداية - دراسة

ميدانية" أطروحة شهادة دكتوراه جامعة غرداية 2020/2019

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات التربوية لولاية غرداية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وشملت عينة الدراسة 295 مفردة. و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:

- لا توجد مشاركة دائمة للعاملين بالمؤسسات التربوية بولاية غرداية؛
- توجد ممارسة متوسطة لتفويض السلطة بها؛
- يقدم عمال المؤسسات التربوية بولاية غرداية مستوى أداء مرتفع؛
- تؤثر ممارسة الإدارة بالمشاركة على مستوى أداء العاملين بها.

الدراسة الثانية:<sup>2</sup>محمد أحمد محمد عوض، محمد حسن أحمد مهدي، "واقع الإدارة التشاركية في إدارة مدارس الحلقة الثانية من

التعليم الأساسي" دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج 2 سبتمبر 2020

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة التشاركية في إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج، والتعرف على معوقات تطبيق الإدارة التشاركية في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام أداة الإستبيان، حيث شملت العينة 630 عضوا للإجراء هذه الدراسة.

<sup>1</sup>قربوز زهر الدين، "دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية بولاية غرداية - دراسة ميدانية

<sup>2</sup> محمد أحمد محمد عوض - محمد حسن أحمد مهدي "واقع الإدارة التشاركية في إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي" دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج 2 سبتمبر 2020

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي

وتوصلت الى النتائج التالية:

- تبين أن درجة استخدام الإدارة التشاركية في إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة المدرسة كانت متوسطة بمجملها؛
- تبين أن معوقات استخدام الإدارة التشاركية في إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج كانت كبيرة بمجملها.

الدراسة الثالثة:<sup>1</sup>سباق مسعودة " دور الإدارة التشاركية في تنمية الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية" دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي جامعة ورقلة 2019-2020.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى تأثير نمط وطرق ممارسة السلطة الأساليب الإدارية المعتمدة على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية ومحاولة فهم وتفسير ظاهرة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم استخدام أداة الاستبيان، حيث شملت عينة الدراسة 65 فرد.

وتوصلت الى النتائج التالية:

- أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من شعور العامل بالانتماء داخل المؤسسة الاستشفائية.
- كلما كانت الرقابة التنظيمية مبنية على الثقة والتعاون والانسجام، وزيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية اعتماد الرسمية المرنة في تطبيق القواعد التنظيمية،
- كلما زادت زغبة الاستقرار لدى العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية، وكلما زاد تداخل الصلاحيات انخفضت مستويات ولاء العاملين داخل المؤسسة.

<sup>1</sup>سباق مسعودة " دور الإدارة التشاركية في تنمية الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية" دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي جامعة ورقلة 2019-2020.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي

الدراسة الرابعة:<sup>1</sup> زكري خيرة، " الانتماء التنظيمي واخلاقيات العمل " الدراسة الميدانية بمديرية الصحة والسكان لولاية - ورقلة

- مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي جامعة قاصدي مرباح ورقلة: 2013 / 2014

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التزام عمال المديرية بأخلاق العمل؛ وتحديد العلاقة بين الانتماء التنظيمي وأخلاقيات العمل، والكشف على أخلاقيات العمل من خلال وعي العمال بالحقوق والواجبات، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام أداة الاستبيان والملاحظة والمقابلة.

وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- أن درجة الانتماء التي يشعر بها الفرد تجاه عمله بصفة عامة، ودرجة الالتزام بأخلاقيات العمل تعبير عن الناتج النهائي لدرجات الانتماء الفرد،

- إرساء الانتماء التنظيمي وأخلاقيات العمل يسمى وجب دعم أهمية الرقابة الذاتية، خلق قوانين عمل واضحة، القدوات القيادية (يكون القائد المثل الأعلى للعمال)،

- لتقييم المستمر والعادل، العقاب الواضح والرادع خلق الوعي بين العمال بأهمية الأخلاق.

الدراسة الخامسة:<sup>2</sup> بوعلاي عباس، حكومي محمد، «العدالة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي» دراسة ميدانية بمديرية

الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص: إدارة الأعمال

2020-2021

هدفت هذه الدراسة إلى هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي في موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار.

<sup>1</sup> زكري خيرة، " الانتماء التنظيمي واخلاقيات العمل " الدراسة الميدانية بمديرية الصحة والسكان لولاية - ورقلة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي جامعة قاصدي مرباح ورقلة: 2013 / 2014 م

<sup>2</sup> بوعلاي عباس، حكومي محمد، «العدالة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي» دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص: إدارة الأعمال 2020-2021

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام أداة الاستبيان، حيث شملت عينة الدراسة 84 موظف.

وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- أن أبعاد العدالة التنظيمية تساهم في تعزيز الانتماء التنظيمي في موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار؛
- وجود مستوى إدراك مرتفع للعدالة التنظيمية لدى الموظفين؛
- تساهم العدالة التنظيمية في تعزيز الانتماء التنظيمي في موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار؛
- تساهم العدالة التوزيعية في تحقيق وتعزيز الانتماء التنظيمي في موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار.

### المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى:<sup>1</sup>

"Ugwn ,K , Participatory Managemet and Employee Satisfaction "Revised

Transatlantic Journal of Multidisciplinary Research

Vol(2),Issue,1&2,2020

### الإدارة التشاركية ورضا الموظفين

هدفت الدراسة: إلى معرفة العلاقة بين الإدارة التشاركية ورضا الموظفين، واعتمدت على أسلوب مسح الارتباط الاستكشاف العلاقة بين المتغير التابع والمستقل، تالف مجتمع الدراسة من (125) شخصا، أتبعته الدراسة أسلوب اخذ العينات هادفة غير احتمالية في توزيع الاستبانة من أصل (125) استبانة تم إعطاؤها للعينة حيث تم ملئ (106) فقط واعادتها، وكشفت النتائج عف وجود علاقة إيجابية كبيرة في الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين، وأوصت الدراسة بتبني ثقافة الإدارة التشاركية في المؤسسات والاعتماد على هيكل تنظيمي أكثر مرونة لتعزيز الإبداع والابتكار في مكان العمل.

<sup>1</sup> Ugwn ,K , Participatory Managemet and Employee Satisfaction "Revised" Transatlantic Journal of Multidisciplinary Research Vol(2),Issue,1&2,2020

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي

### المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

نتطرق في هذا المطلب الى المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال توضيحها في جدول كما يلي:

جدول رقم (1): مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

البيانات	دراسات السابقة	دراستنا الحالية
<u>من حيث</u> <u>أغراض الدراسة</u> <u>وأهدافها</u>	ركزت اغلب هذه الدراسات الى التعرف على دور الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات ومطابقتها للواقع.	تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور الإدارة التشاركية في تحقيق الانتماء التنظيمي وما مدى توفرها في جامعة غرداية.
<u>من حيث المنهج</u> <u>المستخدم في</u> <u>الدراسة</u>	حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة المتغيرات.	تم الاعتماد في جمع البيانات والمعلومات على المصادر الثانوية مثل: الكتب والمقالات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتبيين متطلبات هذه الدراسة.
<u>من حيث الأداة</u> <u>المستخدمة في</u> <u>الدراسة</u>	تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات.	تم الاعتماد في دراستنا على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي.
<u>من حيث مجتمع</u> <u>الدراسة</u>	يمثل مجتمع الدراسة عن مفردات المجتمع المخصص للدراسة الميدانية.	يمثل مجتمع الدراسة في عينة من موظفي وأساتذة جامعة غرداية.

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على المعلومات الواردة في الدراسات السابقة

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي

---

أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة:

من خلال الجدول الدراسات السابقة ودراسنا الحالية يتضح لنا ان هناك تشابه من خلال الهدف الذي يركز على دور

الإدارة التشاركية في اتخاذ القرارات وتحسين أداء العاملين، كما نلاحظ تشابه في الأداة المستخدمة للدراسة ألا وهي

الاستبيان،

ونجد اختلاف في ميدان فتمثلت في من موظفي وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة غرداية.

## الفصل الأول: مدخل نظري للإدارة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها

---

### خلاصة الفصل الأول:

تم التطرق في هذا الفصل الى المفاهيم المتعلقة بالإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي من خلال إعطاء مفهوم للإدارة التشاركية والأهمية والأهداف القائمة عليها ومستويات تطبيقها، وكذلك تم التطرق للمتغير الثاني الخاص بالانتماء التنظيمي حيث قمنا بإعطاء مفهوم للانتماء التنظيمي والأهمية وبعض الخصائص التي يتميز بها وإبراز لأهم النظريات والابعاد التي يقوم عليها، وأخيرا قمنا بإبراز اهم الدراسات السابقة باللغة العربية وباللغة الأجنبية وإلى إعطاء فروقات جوهرية بين هذه الدراسات السابقة ودراستنا الحالية.

# الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

---

### تمهيد:

بعد أن تعرضنا للجانب النظري يأتي الجانب التطبيقي الذي يختص بالدراسة الميدانية والذي يدعمه بهدف الوصول الى تكامل في العمل البحثي. لذلك فقد جاء هذا الفصل ليتناول الطرح المنهجي للدراسة من خلال مختلف الاجراءات والمتمثلة في التقنيات التي تساعد الباحث في جمع المعطيات والبيانات وتفريغها وتبويبها وتحليلها، كما يمكن تحديدها بدءا بالمنهج المتبع ثم مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومجالاتها، والادوات المستعملة وأساليب التحليل والمعالجة الاحصائية.

حيث تطرقنا في هذا الفصل الى مبحثين وهما:

المبحث الأول: تقديم وتعريف جامعة غرداية

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية (الطريقة والاجراءات)

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

### المبحث الأول: نظرة عامة حول جامعة غرداية

سنتطرق من خلال هذا المبحث الى تقديم نظرة عامة حول جامعة غرداية عن طريق ابراز تعريف لها والمهام والأهداف التي تقوم عليها وعرض الهيكل التنظيمي الخاص بالجامعة.

#### المطلب الأول: تعريف جامعة غرداية<sup>1</sup>

جامعة غرداية هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني وتقع بالمنطقة العلمية بونورة (النوميرات) على بعد حوالي 03 كلم عن وسط مدينة غرداية.

أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 00-021 المؤرخ في 02 رجب عام 1433 هـ الموافق ل 04 سنة 2012م، المتضمن انشاء جامعة غرداية، وتخضع لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثاني عام 1424 الموافق 23 اوت 2003، الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيورها.

وتضم جامعة غرداية 03 أقطاب جامعية وبها العديد من الهياكل الادارية والبيداغوجية.

#### المطلب الثاني: مهام واهداف جامعة غرداية

أولا: مهام جامعة غرداية:

##### 1- في مجال التعليم العالي:

- السعي الى تنمية أفراد المجتمع علميا وثقافيا وفكريا.
- ضمان تكوين عال في مختلف مجالات المعرفة الانسانية والتكنولوجية.
- الارتقاء بالعلم ونشره وتطويره.

<sup>1</sup>الموقع الرسمي لجامعة غرداية [www.univ-ghardaia.dz](http://www.univ-ghardaia.dz)

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبيل البحث.

- المشاركة في التكوين المتواصل.

- المساهمة في إنتاج ونشر البحث العلمي.

### 2- في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

- المساهمة في الجيد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.

- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.

- تميم نتائج البحث العلمي ونشر الاعلام العلمي والتقني.

- المشاركة ضمن الاسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف واثرائها.

### ثانيا: أهداف جامعة غرداية:

- تعتمد جامعة غرداية على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها ودعم موظفيها وعمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح.

- تكوين الطالب من أجل ممارسة مهن يطلبها المجتمع.

- تدريب الطلبة على البحث العلمي وطرائقه.

تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية:

- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي.

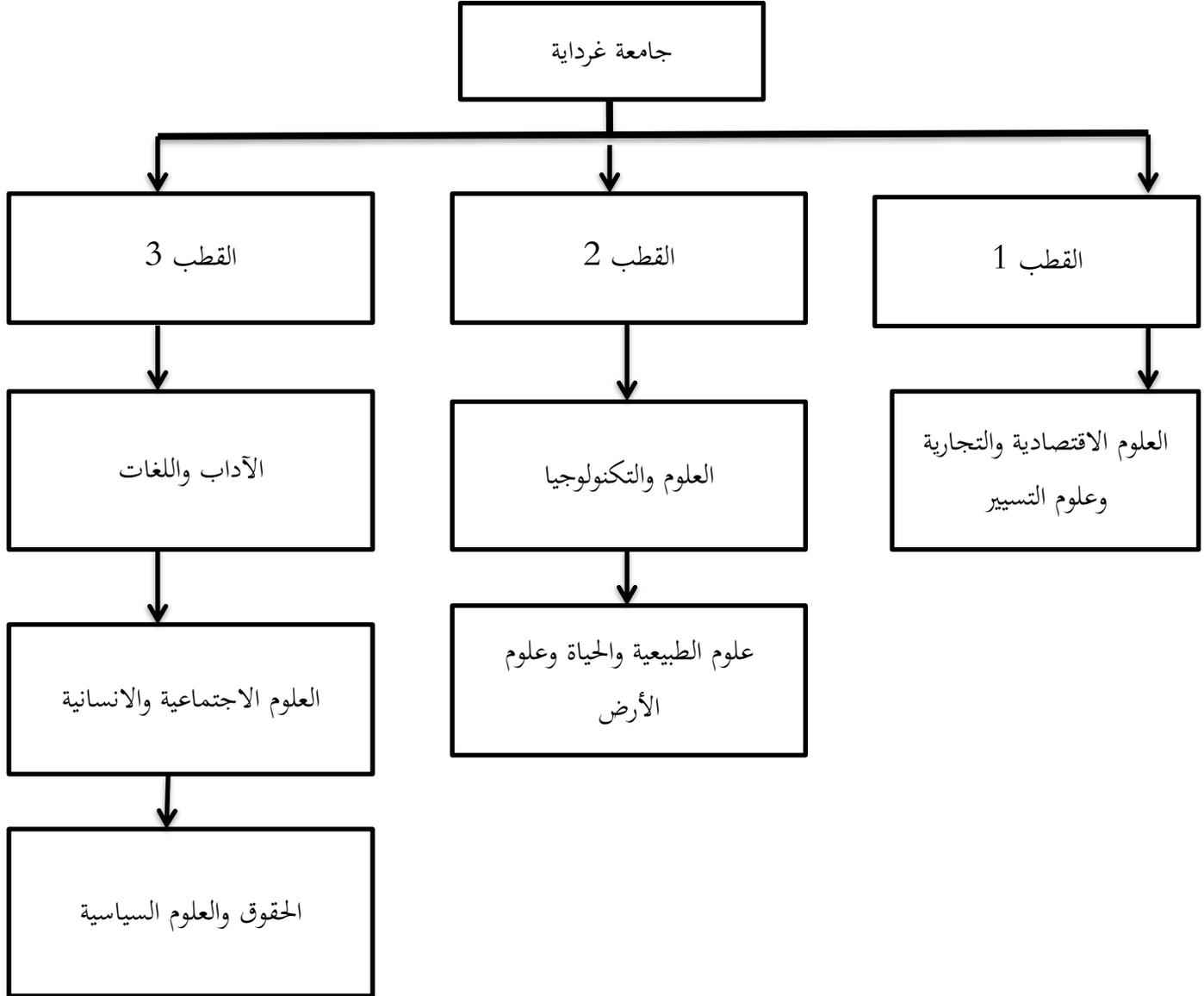
- تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحمية.

- إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية

الشكل (01): يمثل الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية



المصدر: الوثائق الخاصة بالجامعة.

المطلب الرابع: معلومات للطلبة حول الطاقم الاداري

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الطاقم الاداري:

300 موظف منهم 133 إناث؛ المتعاقدين: 168 منهم 17 إناث

تعداد الطلبة :

جدول رقم (2): يوضح تعداد الطلبة

14400	7003	ذ	2019/2020
	7397	إ	
15325	6718	ذ	2020/2021
	8607	إ	
17396	8950	ذ	2021/2022
	8446	إ	
15228		ذ	2022/2023
		إ	

تعداد الأساتذة:

جدول رقم (3) يوضح تعداد الاساتذة

المجموع	العدد	الأساتذة
511	93	أستاذ
	147	أستاذ محاضر أ
	122	أستاذ محاضر ب
	108	أستاذ مساعد أ
	41	أستاذ مساعد ب

المصدر: امانة العامة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

الهياكل القاعدية:

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

جدول رقم (4): يوضح الهياكل القاعدية

العدد	تعيين الهيكل الحالي
20	المدرجات
63	قاعات تدريس
71	قاعات الاعمال الموجهة
46	قاعات الاعمال التطبيقية والمخابر
08	مخابر البحث العلمي
5	قاعات ما بعد التدرج
6	قاعات الأنترنت والاعلام الآلي
0	مركز الحساب
5	قاعة السحب
6	المكتبات
12	قاعة مطالعة
2	قاعة المؤتمرات
أخرى	
1	ميديا تيك تتوفر على:
1	أ- مطبعة الجامعة
1	ب - قاعة مؤتمرات
1	ت - قاعة مؤتمرات متلفزة
1	ث- قاعة المجلة
1	ج - قاعة إعلام آلي للتكوين
1	ح - قاعة انترنت
1	خ - مركز تكثيف اللغات
1	د- قاعة اجتماعات
8	ذ- مكاتب إدارية
2	قاعة عرض
1	ديوان المطبوعات
1	قاعة اجتماعات (سمعي بصري)

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

8	قاعة اجتماعات
3	قاعة شرفية
6	قاعة الاساتذة
370	مكاتب إدارية
6	أرشيف
13	مخزن
1	عيادة
1	مركز البريد
7	مصلى
6	مقهى
1	محل تجاري
4	هياكل رياضية (مسبح نصف اولمبي+ملعب كرة القدم+ملعب متعدد+قاعة متعددة الرياضات)

البحث العلمي:

عدد طلبة ما بعد التدرج للموسم الجامعي 2023/2022: 577 طالب منهم 448 طالب دكتوراه

LMD

مخابر البحث المعتمدة:

تضم 203 أستاذ و165 طالب

جدول رقم (5): يوضح مخابر البحث المعتمدة

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

اسم الكلية	اسم المخبر
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	السياحة، الإقليم والمؤسسات
	التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية
	التطبيقات الكمية والتنوعية للارتقاء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمؤسسات الجزائرية
العلوم والتكنولوجيا	الرياضيات والعلوم التطبيقية
	مواد، تكنولوجيا أنظمة الطاقة
العلوم الإنسانية والاجتماعية	الجنوب الجزائري للبحث في التاريخ والحضارة الإسلامية
الآداب واللغات الأجنبية	التراث الثقافي واللغوي والأدبي بالجنوب الجزائري
	تحليل الخطاب والدراسات المعجمية والأدبية المقارنة

المجلات:

تصدر جامعة غرداية ست مجلات في مختلف التخصصات وهي كما يلي:

• مجلة أبحاث كمية وتنوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية

• مجلة إضافات اقتصادية

• مجلة الواحات للبحوث والدراسات

• JARS الأبحاث المتقدمة في العلوم والتكنولوجيا

• مجلة السياق

• مجلة إسهامات للبحوث والدراسات

متوفرة على الموقع: <https://elwahat.univ-ghardaia.dz>

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

المكتبة المركزية: أنشئت المكتبة المركزية بجامعة غرداية في الموسم الجامعي 2004/2005، استفادت من رصيد معتبر على سبيل الإهداء من مكتبة جامعة الجزائر، وكذا عن طريق الاقتناء السنوي من مختلف دور النشر الوطنية منها والدولية. واستمرت في التطور مع مرور السنوات الجامعية حيث أصبحت: 06 مكاتب للكليات (قدرة الاستيعاب 1400 مقعد).

\*مصادر الكترونية متوفرة على البوابة SNDL (<http://sndl.cerist.dz>).

### جدول رقم (6): تقسيم الأقسام في الكليات

الكليات	الأقسام
العلوم والتكنولوجيا	الآلية والكهر وميكانيك
	هندسة الطرائق
	الري والهندسة المدنية
	الرياضيات والإعلام الآلي
علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض	البيولوجيا
	العلوم الفلاحية
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	العلوم المالية
	العلوم الاقتصادية
	علوم التسيير
	العلوم التجارية
الحقوق والعلوم السياسية	الحقوق
	العلوم السياسية
العلوم الاجتماعية والإنسانية	علم الاجتماع والديموغرافيا
	علوم الإعلام والاتصال
	علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا
	العلوم الإسلامية
	التاريخ
الآداب واللغات	اللغة العربية
	اللغة الفرنسية
	اللغة الانجليزية

المصدر: دليل الطالب 2020 مديرية الجامعة

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

### المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة والاجراءات)

سيتم في هذا المبحث التطرق الى الجانب التطبيقي من خلال الطريقة والإجراءات وتوضيح طرق وأدوات الدراسة وعرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

#### المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة

اعتمدنا على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية والتي استخدمت في جمع ومعالجة البيانات للتوصل إلى النتائج كما يلي:

#### الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences [SPSS]) النسخة رقم (20) وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لحساب مواصفات أفراد عينة الدراسة.
- 2- اختبار T. Test للكشف عن الفروق بين المتوسطات لعينتين: تم استخدامه لحساب الصدق (المقارنة الطرفية)، وحساب الفرضية.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach: تم استخدامه لحساب الثبات.
- 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات المتغير تنازليا.
- 5- معامل الارتباط سبيرمان Spearman: تم استخدامه لحساب الفرضية.
- 6- اختبار تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

7- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): لاختبار الفروق بين متوسط ثلاث عينات فأكثر، تم استخدامه لحساب الفرضية.

الفرع الثاني: الخصائص السيكمومترية لأداة الدراسة:

### 1- استبيان دور الادارة التشاركية في تعزيز الانتماء التنظيمي:

- الصدق:

#### أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

حيث تم عرض الاستبيان على الأساتذة المشرفين أولاً ثم عرضه على المحكمين، ممثلين بأساتذة من كلية علوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة غرداية من ذوي الاختصاص، و ذلك من اجل تصحيح الاستبيان و ضبط فقراته و المحاور لتكون متوافقة مع اهداف الدراسة حيث بلغ عدد المحكمين ستة أساتذة ،حيث تم اقتراح النقاط التالية:

-حذف عبارات من الاستبيان،

-سلامة الصياغة اللغوية لعبارات الاستبيان.

#### ب- الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية):

حيث تم ترتيب المبحوثين حسب الدرجة من الأدنى للأعلى وتم اختيار 28 بالمائة من الفئة الأدنى ومثلتها من الأعلى، وتم إجراء المقارنة بينهما.

جدول رقم (7) يبين الفروق في استبيان دور الادارة التشاركية في تحقيق الانتماء التنظيمي حسب الدرجة

الدرجة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
الأدنى	14	86.86	9.347	-10.597	26	0.000

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

			5.696	117.86	14	الأعلى
--	--	--	-------	--------	----	--------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن اختبار ت دال إحصائيا، حيث قدرت قيمة ت بـ 10.597- عند درجة حرية قدرها 26 وكانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في استبيان دور الادارة التشاركية في تحقيق الانتماء التنظيمي حسب الدرجة لصالح الفئة العليا، وهذا ما يدل على الصدق التمييزي للاستبيان.

### 2- الثبات:

جدول رقم (8): يوضح قيمة معامل الثبات ألفا لكرونباخ لاستبيان دور الادارة التشاركية في تحقيق الانتماء التنظيمي

عدد العبارات	قيمة ألفا لكرونباخ
30	0.872

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (8) قيم معاملات ألفا لكرونباخ لاستبيان دور الادارة التشاركية في تحقيق الانتماء التنظيمي، ويتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا لكرونباخ بالنسبة لاستبيان دور الادارة التشاركية في تحقيق الانتماء التنظيمي تمثلت في (0.872)، مما يشير إلى تمتع استبيان دور الادارة التشاركية في تحقيق الانتماء التنظيمي دلالة ثبات مرتفعة.

وبناءً على ما تقدم فإنه يمكن القول بأن استبيان دور الادارة التشاركية في تحقيق الانتماء التنظيمي على درجة عالية من الصدق والثبات ويمكن الاعتماد على نتائجه.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها نتعرض إليها كما يلي:

الفرع الأول: توزع أفراد العينة بالنسبة لخاصية الجنس.

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (9): توزع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
1	الجنس	الذكور	25	50.0
		الإناث	25	50.0
المجموع الكلي			50	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول السابق تساوي الجنسين من أفراد العينة حيث بلغت نسبة الذكور 50% وبلغت نسبة الإناث 50% من

مجموع أفراد العينة وهذا يوضح على ان الكلية تعمل على تساوي بين الجنسين معا.

وهذا دليل على ان الكلية تعمل على إعطاء فرص تكافئ بين الجنسين في الجانب المهني.

الفرع الثاني: توزع أفراد العينة بالنسبة لمتغير السن.

توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (10): توزع أفراد العينة حسب خاصية السن

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
2	السن	أقل من 30 سنة	00	00.0
		من 30 إلى 39 سنة	32	64.0
		من 40 إلى 49 سنة	16	32.0
		أكثر من 49 سنة	2	4.0

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

100	50	المجموع الكلي
-----	----	---------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب خاصية السن، حيث يتبين أن 32 فرداً بنسبة 64% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة، في حين أن 16 فرداً بنسبة 32% تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة، بينما هناك فردين من الذين أعمارهم أكثر من 49 سنة تمثلت نسبتهم 4% وهي أقل نسبة، مع انعدام الفئة الأقل من 30 سنة من عينة الدراسة.

و هذا دليل على ان الكلية تعتمد على الفئة الشبابية و يمكن اعتبار هذا مؤشر جيد للجامعات الجزائرية.

الفرع الثالث: توزع أفراد العينة بالنسبة لمتغير سنوات الأقدمية.

توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (11): توزع أفراد العينة حسب خاصية سنوات الأقدمية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
3	سنوات الأقدمية	أقل من 5 سنوات	11	22.0
		من 5 إلى 10 سنوات	25	50.0
		أكثر من 10 سنوات	14	28.0
	المجموع الكلي		50	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

يبين الجدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب خاصية سنوات الأقدمية، حيث يتبين أن 11 فرداً بنسبة 22% من عينة الدراسة سنوات أقدميتهم أقل من 5 سنوات، في حين أن 25 فرداً بنسبة 50% تتراوح سنوات أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات، بينما 14 فرداً بنسبة 28% للذين سنوات أقدميتهم أكثر من 10 سنوات.

يتضح من خلال معطيات الجدول ان عامل خبرة يلعب دور كبير في تحسين مستوى العلمي و الاكاديمي للكلية و التي تعمل على توظيف الشباب في الحياة المهنية و عمل على تقليص الفئة الأساتذة المسنين.

الفرع الرابع: توزع أفراد العينة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (12): توزع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
4	المؤهل العلمي	ليسانس	7	14.0
		ماستر	14	28.0
		دكتوراه	21	42.0
		شهادات أخرى	8	16.0
	المجموع الكلي		50	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي، حيث يتبين أن هناك 7 أفراد بنسبة 14% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ليسانس وهي أقل نسبة، و 14 فرداً بنسبة 28% مؤهلهم العلمي ماستر، بينما 21 فرداً بنسبة 42% مؤهلهم العلمي دكتوراه، أما 8 أفراد بنسبة 16% فمؤهلهم العلمي شهادات أخرى.

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

ويتضح من خلال هذا الجدول ان الأغلبية هم ذو مستوى عالي من المؤهل العلمي خاصة بفرقة دكتوراه، وهذا يدل على ان الكلية تركز على التحصيل العلمي للأساتذة والإداريين.

الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الوظيفة.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الوظيفة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
5	الوظيفة	أستاذ	14	28.0
		اداري	32	64.0
		أستاذ واداري	4	8.0
المجموع الكلي			50	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب خاصية الوظيفة، حيث يتبين أن هناك 14 فرداً بنسبة 28% من عينة الدراسة وظيفتهم أستاذ، و32 فرداً بنسبة 64% وظيفتهم اداري، بينما هناك 4 أفراد بنسبة 8% فوظيفتهم أستاذ واداري.

يتبين مما سبق ان الفئة الساحقة هي الإداريين و هذا دليل على الكلية تعمل على توظيف أكبر عدد من الإداريين.

**المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة**

**الفرضية 01:** تقوم الجامعة على تطبيق الإدارة التشاركية.

**الفرضية 02:** يوجد أثر معنوي للإدارة التشاركية على الانتماء التنظيمي؛

**الفرضية 03:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي؛

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الفرضية 04: كلما زاد تطبيق الإدارة التشاركية كلما زاد مستوى الانتماء؛

الفرضية 05: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية 06: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير السن.

### نتائج المقياس

الجدول رقم (14): مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الثلاثي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

وعليه قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتيب لكل عبارة، وهذا ما توضحه الجداول التالية.

جدول رقم (15) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتبة لمحور الإدارة التشاركية

الأسئلة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
الفقرة 1	12	2.98	1.097	مرتفع
الفقرة 2	9	3.38	1.141	مرتفع
الفقرة 3	7	3.58	0.883	مرتفع
الفقرة 4	6	3.66	0.895	مرتفع
الفقرة 5	3	3.90	0.789	مرتفع

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الفقرة 6	1	4.02	0.589	مرتفع
الفقرة 7	5	3.70	1.035	مرتفع
الفقرة 8	13	2.92	1.122	مرتفع
الفقرة 9	4	3.86	0.833	مرتفع
الفقرة 10	2	3.96	0.638	مرتفع
الفقرة 11	10	3.26	1.065	مرتفع
الفقرة 12	8	3.58	0.883	مرتفع
الفقرة 13	14	2.72	1.051	مرتفع
الفقرة 14	15	2.60	1.069	مرتفع
الفقرة 15	11	3.12	1.003	مرتفع
الإدارة التشاركية		51.24	8.768	مرتفع
قيمة ت = 1.537		درجة الحرية = 48	الدلالة الإحصائية = 0.140	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ 1.537 عند درجة حرية قدرها 48 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أكبر من 0.05 وعليه نقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الإدارة التشاركية داخل الجامعة. ويثبت هذا أنه

هناك تطبيق للإدارة التشاركية داخل الجامعة بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الفرع السادس: الإجابة الإحصائية عن الفرضية الثانية والثالثة والرابعة

### اختبار الفرضية الثانية الخاصة بمعامل الارتباط Pearson:

الفرضية 02: يوجد أثر معنوي للإدارة التشاركية على الانتماء التنظيمي؛.

جدول رقم (16) يبين معامل ارتباط بيرسون بين الإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي

معامل الارتباط بيرسون	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
0.374	48	0.007	دال عند 0.01
			الإدارة التشاركية
			الانتماء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (16) وجود علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي، حيث أنّ القيمة الاحتمالية

0.007 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05.

وبذلك تمّ قبول فرضية الدراسة القائلة بوجود علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي في المؤسسة محل

الدراسة. وفي ضوء ما سبق يتضح أن الفرضية قد تحققت.

### اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بمعاملات الارتباط Pearson:

الفرضية 03: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي؛

جدول رقم (17) يبين معاملات الارتباط لاستبيان الإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي

الأسئلة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
---------	-----------------------	-------------------	---------------

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الفقرة 1	0.518	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 2	0.511	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 3	0.538	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 4	0.540	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 5	0.345	0.014	دال عند 0.05
الفقرة 6	0.518	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 7	0.553	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 8	0.310	0.029	دال عند 0.05
الفقرة 9	0.579	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 10	0.411	0.003	دال عند 0.01
الفقرة 11	0.712	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 12	0.264	0.063	غير دال
الفقرة 13	0.614	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 14	0.518	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 15	0.492	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 16	0.510	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 17	0.466	0.001	دال عند 0.01

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

الفقرة 18	0.417	0.003	دال عند 0.01
الفقرة 19	0.482	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 20	0.562	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 21	0.426	0.002	دال عند 0.01
الفقرة 22	0.483	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 23	-0.065	0.652	غير دال
الفقرة 24	0.458	0.001	دال عند 0.01
الفقرة 25	0.481	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 26	0.435	0.002	دال عند 0.01
الفقرة 27	0.369	0.008	دال عند 0.01
الفقرة 28	0.539	0.000	دال عند 0.01
الفقرة 29	0.259	0.070	غير دال
الفقرة 30	0.309	0.029	دال عند 0.05

يبين الجدول رقم (17) معاملات الارتباط (بيرسون) لفقرات استبيان الإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي، ويتضح من الجدول بأن كل معاملات الارتباط هي دالة عند مستوى دلالة 0.01، ما عدا معامل الارتباط للفقرات رقم (30.8.5) فهي دالة عند مستوى دلالة 0.05، بينما هناك الفقرة رقم 12 من محور الإدارة التشاركية والفقرتين رقم (29.23) من محور الانتماء

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

التنظيمي فهي غير دالة. ولأن أغلب فقرات الاستبيان دالة فهذا يعني أنه كلما زاد تطبيق الإدارة التشاركية كلما زاد مستوى الانتماء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وفي ضوء ما سبق يتضح أن الفرضية قد تحققت.

**الفرضية 04:** كلما زاد تطبيق الإدارة التشاركية كلما زاد مستوى الانتماء؛

### دراسة معاملات خط الانحدار:

يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار للعلاقة بين الإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي

الجدول رقم (18): قيم معاملات خط الانحدار للمعاملات  $\text{Coefficients}^a$

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	معاملات قياسية	معاملات غير قياسية		النموذج
		Coefficients standardisés	Erreur standard	B	
0.000	6.216	Bêta	5.874	36.510	الثابت (Constante)
0.007	2.792	0.374	0.113	0.316	المتغير المستقل الإدارة التشاركية

a. المتغير التابع الانتماء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي 36.510 والذي يمثل قيمة B بالجدول، وبلغت الدلالة الإحصائية

(0.000)Sig وهي مقبولة لأنها أقل من 0.05 فتصبح معادل خط الانحدار مبدئياً هي:  $Y=a+bX$

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

وبتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

$$Y = 36.510X + 0.316$$

حيث أن  $X$  يمثل المتغير المستقل الإدارة التشاركية و  $Y$  يمثل المتغير التابع الانتماء التنظيمي

نستنتج من معادلة خط الانحدار أن زيادة تطبيق الإدارة التشاركية ولو بقيمة 1 سيزيد الانتماء التنظيمي بقيمة 0.316.

وهذا ما يؤكد فرضية الدراسة القائلة بوجود أثر معنوي للإدارة التشاركية على الانتماء التنظيمي داخل المؤسسة.

### اختبار الفرضية الخامسة الخاصة بالفروق T. Test:

**الفرضية 05:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (19): قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول الانتماء التنظيمي حسب خاصية الجنس

الخاصية	الطريقة المعتمدة	مستوى الدلالة sig	النتيجة
الجنس	T. Test	0.210	غير دال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.210 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم رفض

فرضية البحث وقبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) حول الانتماء

التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس.

### اختبار الفرضية السادسة الخاصة بالفروق Anova:

**الفرضية 06:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير السن.

الجدول رقم (20): قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول الانتماء التنظيمي حسب خاصية السن

الخاصية	الطريقة المعتمدة	مستوى الدلالة sig	النتيجة
السن	ANOVA	0.616	غير دال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

---

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.616 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم رفض فرضية البحث وقبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) حول الانتماء التنظيمي تبعاً لمتغير السن.

## الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

---

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى الجانب التطبيقي دور الإدارة التشاركية في تحقيق الانتماء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة غرداية حيث تناولنا في المبحث الأول تعريف عام لمحل الدراسة الا و هي جامعة غرداية بتقديمها و هيكلها التنظيمي، و من تم في المبحث الثاني الذي تناول الدراسة التطبيقية من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها واختبار فرضيات الدراسة بعد تطبيق الاستمارة و التي تهدف اساسا الي إبراز دور الإدارة التشاركية في تحقيق الانتماء التنظيمي و الحرص على تطبيق العمل بالمشاركة.

خاتمة

### خاتمة

باختصار، يمكن القول إن الإدارة التشاركية تلعب دورًا حيويًا في تحقيق الانتماء التنظيمي وبناء ثقافة تنظيمية صحية ومشاركة في المنظمات. ويمكن للإدارة التشاركية أن تحقق هذا الهدف من خلال إشراك جميع العاملين في المنظمة في عملية صنع القرارات وتخطيط وتنفيذ الخطط.

علاوة على ذلك، يساعد الانتماء التنظيمي على تعزيز الرضا الوظيفي والانتاجية والإبداع في العمل، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة بشكل أفضل. ولذلك، فإن الإدارة التشاركية ليست فقط أسلوبًا جيدًا لإدارة المنظمات، بل هي ضرورية لتحقيق النجاح في العمل والحفاظ على العاملين في المنظمة ملتزمين بالأهداف المشتركة.

وفي النهاية، يجب أن نفهم أن الإدارة التشاركية ليست مجرد نهج في العمل، بل هي ثقافة تنظيمية يتعين على القيادات العليا في المنظمات بناؤها وتعزيزها باستمرار. وإذا تم تنفيذ الإدارة التشاركية بنجاح، فسيكون لها تأثير إيجابي كبير على العاملين في المنظمة وعلى نجاح المنظمة ككل.

### اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى القائمة على أن الجامعة تقوم على تطبيق الإدارة التشاركية تم نفي هذه الفرضية. الفرضية الثانية أنه تم إثبات صحتها وجود أثر معنوي للإدارة التشاركية على الانتماء التنظيمي داخل المؤسسة. الفرضية الثالثة كذلك تم إثبات صحتها بأنه هناك وجود علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي في الكلية. الفرضية الرابعة تم إثبات صحتها يعني أنه كلما زاد تطبيق الإدارة التشاركية كلما زاد مستوى الانتماء التنظيمي في الكلية.

### نتائج الدراسة

من خلال عملية تفرغ البيانات وجمعها ثم تحليلها تم توصل الى عدة نتائج اهمها:

- ان الكلية تعمل على تفعيل دور الإدارة التشاركية في تحقيق الانتماء التنظيمي داخلها؛

- انه كلما زاد تحقيق الإدارة التشاركية زاد مستوى الانتماء لدى الأساتذة و الإداريين في الكلية؛

## خاتمة

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الإدارة التشاركية داخل الجامعة؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير السن.

## التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة يمكن تحديد التوصيات الآتية:

- ضرورة تشجيع العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي في الكلية؛
- العمل تفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات داخل الكلية؛
- توفير ظروف ملائمة للموظفين لزيادة الانتماء داخل الكلية؛
- الحرص على تكوين علاقات اخوية بين الإداريين والأساتذة للمساهمة في رفع مستوى الأكاديمي والعلمي في الكلية؛
- استغلال الجانب التكنولوجي في تفعيل دور المشاركة من لقاءات ومشاورات عبر الانترنت للإداريين والأساتذة للأخذ بأرائهم والعمل على تجسيدها؛
- إعطاء الحرية المطلقة للموظفين من إعطاء حلول علمية حول الكلية والجامعة بصفة عامة من اجل نهوض بالجانب العلمي.

## آفاق الدراسة:

- ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التطرق الى اهم جوانب المتعلقة بالإدارة التشاركية والانتماء التنظيمي، ولذا لا يسعنا الا ان نعطي بعض الاقتراحات حول هذا الموضوع لتوسع فيه:
- واقع تطبيق الإدارة التشاركية في المؤسسات الاقتصادية؛

## خاتمة

---

- معوقات الإدارة التشاركية وأثرها على الانتماء التنظيمي؛
- أثر الإدارة التشاركية على تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

#### الكتب:

1. د. محمد عمارة، الانتماء الثقافي، السلسلة في التنوير الإسلامي، دار نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، أكتوبر 1997.
2. د. احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان ساحة رياض الصلح بيروت 2009.

#### البحوث الجامعية:

1. بجاح فريال، تنمية الانتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية "دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس للاتصالات"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2008-2009.
2. وكالي صفية، الادارة التشاركية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي "دراسة حالة المديرية الجهوية للغاز والكهرباء- المسيلة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2017-2018.
3. نوال فرحون، دور الادارة بالمشاركة في ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية "دراسة حالة عينة من جامعات الشرق الجزائري"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2021/2022،
4. محمدي عبد القادر، دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة (نموذجا)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016،

## قائمة المراجع

5. حكومي محمد وبوعلاي عباس، العدالة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي "دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية والاقواق بأدرار"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص ادارة اعمال، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار، 2021/2020،
6. زكري خيرة الانتماء التنظيمي واخلاقيات العمل الدراسة الميدانية بمديرية الصحة والسكان لولاية - ورقلة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي جامعة قاصدي مرباح ورقلة: 2013 / 2014 م.
7. سباق مسعودة "دور الإدارة التشاركية في تنمية الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية" دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي جامعة ورقلة 2019-2020.
8. محمد حسين الرفاعي "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة" استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراة في إدارة الموارد البشرية جامعة سانت كليمانس العالمية - بريطانيا النسخة العربية -2009-

### المقالات العلمية:

1. علاونة ربيعة، الانتماء وعلاقته بتحقيق الذات لدى الطالب الجامعي -دراسة ميدانية بجامعة محمد لمين دباغين سطيف
- 2-، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 30 /سبتمبر 2017.
2. هدى مجيد حسين ونايف علي عاصي، "الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني"
3. رازو عبد الخالق حسين وزملائه، دور الإدارة التشاركية في فعالية القرارات الإدارية: دراسة تحليلية لآراء عينة في شركة كورك تيليكوم، مجلة جامعة جيهان -اريل للعلوم الانسانية والاجتماعية، العراق،

## قائمة المراجع

4. محمد أحمد محمد عوض وزملائه، واقع الادارة التشاركية في ادارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي "دراسة

ميدانية بمحافظة سوهاج"، بحث مشتق من رسالة علمية تخصص التربية المقارنة والادارة التعليمية، جامعة سوهاج -

مصر، 2022

5. مجاح فريال، القائد والمرؤوس في معادلة تحقيق الانتماء التنظيمي "تحليل نظري ودراسة ميدانية"، العدد 8، جامعة

العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية بوزريعة،

6. إياد طه الرواشدة الثقافة التنظيمية وأثرها في الانتماء التنظيمي - دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية

.2019 /03/25

7. أ.د/ محمد أحمد محمد عوض - د/ محمد حسن أحمد مهدي "واقع الإدارة التشاركية في إدارة مدارس الحلقة الثانية من

التعليم الأساسي "دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج 2 سبتمبر 2020"

### المواقع الالكترونية:

1. <https://www.biologyonline.com/dictionary/organizational-affiliation>.26/03/2023.18:05.
2. [www.univ-ghardaia.dz](http://www.univ-ghardaia.dz)

### المراجع باللغة الأجنبية:

1. Ugwn ,K , Participatory Managemet and Employee Satisfaction "Revised "

Transatlantic Journal of Multidisciplinary Research

Vol(2),Issue,1&2,2020

## قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة الأعمال سنة ثانية ماستر  
استبيان  
خاص بالأساتذة والموظفين بجامعة غرداية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته  
نتوجه اليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجيين منكم تعاونكم معنا لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق "دور الادارة التشاركية في تحقيق الانتماء التنظيمي" دراسة حالة جامعة غرداية وذلك كمتطلب للحصول على شهادة ماستر اكايمي في ادارة الاعمال من جامعة غرداية أمل منكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في استكمال تعبئة الاستبيان واعادته الينا ، مع العلم بأن المعلومات التي ستقدم لنا هي لأغراض البحث العلمي فقط ، وسوف تحظى بالسرية التامة.  
وتقبلو منا فائق الاحترام والتقدير

تحت اشراف:  
د. عبد الله سايج  
د. قلبازة امال

من اعداد الطلبة:  
بن عطالله إسماعيل  
زحي مبروك

يرجى وضع علامة (x) امام الخانة التي تراها مناسبة

اولا: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر  انثى

2- السن: اقل من 30 سنة  من 30-39 سنة

من 40-49 سنة  أكثر من 49 سنة

3- سنوات الأقدمية: أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

4- المؤهل العلمي: ليسانس  ماستر  دكتوراه  شهادات أخرى

5- الوظيفة: أستاذ  اداري  أستاذ و اداري

## قائمة الملاحق

### ثانيا- عبارات خاصة بالإدارة التشاركية:

الترتيب	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعمل الجامعة على تفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات					
2	تساعدني المشاركة في اتخاذ القرارات التي تطور من الجانب الإبداعي للجامعة					
3	أقبل التغييرات التي تطرأ في الجامعة كوني مساهما فيها					
4	أحرص على تطبيق وتدعيم التغيير لأني مقتنع بأسبابه					
5	أساهم في اكتشاف الحلول للمشكلات التي تواجهنا في العمل					
6	روح المجموعة والهدف الواحد تزيد من حماسي في التطور					
7	مشاركتي في اتخاذ القرار من مسؤولتي واهتمامي بالعمل					
8	يساهم الجميع في اكتشاف حلول للمشكلات التي تواجه الجامعة					
9	أقوم بمشاركة زملائي المعلومات والأفكار كفريق					
10	العمل كفريق تزيد من تحفيزي معنويا					
11	أشعر بروح التأزر والانسجام داخل الجامعة					
12	تقوم الإدارة التشاركية بتنمية روح الفريق والشعور والانتماء					
13	تعمل الإدارة على رفع الروح المعنوية للأفراد					
14	يتم مشاركة الموظفين وكافة العاملين في صنع واتخاذ القرارات الادارية بشكل فعال					
15	تتم الإدارة بتقسيم القرارات حسب درجة أهميتها					

## قائمة الملاحق

ثالثاً-عبارات خاصة بالإنتماء التنظيمي:

الترتيب	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أنا حريص على العمل كل يوم					
02	أضع مصلحة الجامعة فوق اهتماماتي الشخصية					
03	أتعايش مع زملائي في الجامعة					
04	لدي ارتباط عاطفي كبير بالجامعة					
05	احتفظ بأسرار جامعتي وأعمل جاهدا على حمايتها					
06	أفكر في عملي وقضايا عملي عندما أكون بعيد عن الجامعة					
07	لا أفكر في العمل في جامعة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل فيها أفضل					
08	وجودي في الجامعة ليس مرتبط بصعوبة العثور على عمل آخر					
09	أنا راضٍ عن الفوائد المادية والمعنوية التي يجلبها لي عملي الحالي					
10	أحاول دائماً أن أقدم لهذه الجامعة أفضل ما لدي من حيث الأداء والإتقان					
11	أشعر أن قيمي تتماشى مع قيم الجامعة التي أعمل بها					
12	نشأت وأنا أدرك أهمية استمرار الانتماء للجامعة					
13	استمرار عملي في الجامعة مرتبط برغبتي					
14	وظيفتي في الجامعة هي أفضل فرصة عمل متاحة لي					
15	سأشعر بالحزن لو فكرت في ترك الجامعة					

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

### قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الاسم واللقب	الرقم
غرداية	أ.د دوار ابراهيم	01
غرداية	أ.د بلعور سليمان	02
غرداية	د. سايح عبد الله	03
غرداية	د. قلبازة امال	04
غرداية	د.بن الزين حمزة	05

الملحق رقم (03): اتفاقية اجراء تربص ميداني

## قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
الرقم: 

2023/

07 FEB 2023  
غرداية يوم:

الموضوع: طلب تسهيل مهمة إجراء تريض ميداني.  
المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.

في إطار تعزيز التعاون والتبادل ما بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي، وبهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب تسهيل مهمة إجراء تريض ميداني بمؤسستكم لصالح للطلبة:

(1) زحي مبروك المستوى: ثانية ماستر التخصص: إدارة أعمال  
(2) بن عطاء الله اسماعيل المستوى: ثانية ماستر التخصص: إدارة أعمال

لإنجاز مشروع نهاية الدراسة (تقرير تريض أو مذكرة ماستر) بعنوان:  
دور الإدارة التفاركية في تحقيق الإنعاش التطويري

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الموافقة المبدئية للمؤسسة المستقبلية

رئيس القسم  
قسم علوم التسيير  
بلعربي محمد

المندوب الفني للمستخدمين  
والتكويرين  
مباركي مريم

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية

الأقسام	الكلية
البيولوجيا	علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض
العلوم الفلاحية	
هندسة الطرائق	العلوم والتكنولوجيا
الآلية والكهرو ميكانيك	
الري والهندسة المدنية	
الرياضيات والإعلام الآلي	
العلوم الاقتصادية	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
العلوم التجارية	
علوم التسيير	
علوم مالية و محاسبة	
التاريخ	العلوم الاجتماعية و الإنسانية
علوم الإعلام والاتصال	
علم الاجتماع والديموغرافيا	
علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا	
العلوم الإسلامية	
اللغة والأدب العربي	الآداب واللغات
اللغات الأجنبية	
الحقوق	الحقوق والعلوم السياسية
العلوم السياسية	

ملحق رقم (05) : بين نتائج الصدق التمييزي

## قائمة الملاحق

### Statistiques de groupe

	M	N	Moyenn e	Ecart- type	Erreur standard moyenne
TQ -		14	86,86	9,347	2,498
TQ +		14	117,86	5,696	1,522

### Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TQ	Hypothèse de variances égales	2,99 6	,095	-10,597	26	,000	-31,000	2,925	-37,013	-24,987
	Hypothèse de variances inégales			-10,597	21,485	,000	-31,000	2,925	-37,075	-24,925

ملحق رقم (06) : يبين نتائج ألفا كرونباخ

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,872	30

ملحق رقم (07) : يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

### Statistiques descriptives

	Moyenn e	Ecart- type	N
R1	2,98	1,097	50
R2	3,38	1,141	50
R3	3,58	,883	50
R4	3,66	,895	50
R5	3,90	,789	50
R6	4,02	,589	50

## قائمة الملاحق

R7	3,70	1,035	50
R8	2,92	1,122	50
R9	3,86	,833	50
R10	3,96	,638	50
R11	3,26	1,065	50
R12	3,58	,883	50
R13	2,72	1,051	50
R14	2,60	1,069	50
R15	3,12	1,003	50
D1	51,24	8,768	50

ملحق رقم (08): يبين معامل الارتباط بيرسون

### Corrélations

		D1	D2
D1	Corrélacion de Pearson	1	,374**
	Sig. (Bilatérale)		,007
	N	50	50
D2	Corrélacion de Pearson	,374**	1
	Sig. (Bilatérale)	,007	
	N	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم (09): يبين معاملات الارتباط بيرسون

TQ
,513**
,000
50
,580**
,000
50
,664**
,000
50

## قائمة الملاحق

,643\*\*  
,000  
50  
,419\*\*  
,002  
50  
,496\*\*  
,000  
50  
,631\*\*  
,000  
50  
,412\*\*  
,003  
50  
,482\*\*  
,000  
50  
,391\*\*  
,005  
50  
,781\*\*  
,000  
50  
,238  
,096  
50  
,629\*\*  
,000  
50  
,481\*\*  
,000  
50  
,540\*\*  
,000  
50  
,434\*\*  
,002  
50  
,493\*\*  
,000  
50  
,391\*\*

## قائمة الملاحق

,005
50
,478**
,000
50
,545**
,000
50
,414**
,003
50
,514**
,000
50
-,165
,254
50
,447**
,001
50
,581**
,000
50
,446**
,001
50
,428**
,002
50
,522**
,000
50
,305*
,031
50
,371**
,008
50

ملحق رقم (10): يبين نتائج معاملات نموذج الانحدار

Coefficients<sup>a</sup>

## قائمة الملاحق

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	36,510	5,874		6,216	,000
D1	,316	,113	,374	2,792	,007

a. Variable dépendante : D2

ملحق رقم (11): يبين نتائج الفروق تبعاً لمتغير الجنس

### Statistiques de groupe

	SEX	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
D2	M	25	52,60	6,000	1,200
	F	25	52,76	8,710	1,742

### Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (Bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
] Hypothèse de variances égales	1,617	,210	-,076	48	,940	-,160	2,115	-4,413	4,093
: Hypothèse de variances inégales			-,076	42,592	,940	-,160	2,115	-4,427	4,107

ملحق رقم (12): يبين نتائج الفروق تبعاً لمتغير السن

### Descriptives

D2

## قائمة الملاحق

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour		Minimum	Maximum
					la moyenne			
					Borne inférieure	Borne supérieure		
30-39	32	52,09	6,953	1,229	49,59	54,60	37	65
40-49	16	53,31	8,677	2,169	48,69	57,94	35	70
+49	2	57,00	1,414	1,000	44,29	69,71	56	58
Total	50	52,68	7,402	1,047	50,58	54,78	35	70

### ANOVA à 1 facteur

D2

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	54,724	2	27,362	,489	,616
Intra-groupes	2630,156	47	55,961		
Total	2684,880	49			