

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي



قسم: العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

القيادة التشاركية ودورها في التطوير التنظيمي

دراسة ميدانية في مؤسسة الوليد للطباعة والتغليف
بلدية كونين - ولاية الوادي

مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف
د. شوقي مرابط

إعداد الطالبين
عنتر جديع
محمد الحافظ بوساحة

لجنة المناقشة

المؤسسة الأصلية	الصفة	الرتبة	الأستاذ(ة)
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	شوقي قدارة
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقرا	أستاذ محاضر - ب -	شوقي مرابط
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشا	أستاذ مساعد - أ -	علي بن ناصر

شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقنا ومنحنا القوة والصبر لإتمام هذا العمل

تتقدم بالشكر الجزيل إلى :

الإستاد المشرف "مرابط شوقي" الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث

وقدم لنا الدعم والتوجيه والنصائح التي طالما أفادتنا وعلى كرمه وعظيم جهده.

وفي الأخير تتقدم بمجزيل الشكر

إلى كافة زملاء الدراسة والاهل والأقارب

وإلى كل أساتذتنا الكرام في قسم علم الاجتماع

الدين سهر وعلى تعليمنا .

ملخص الدراسة بالعربية :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وممارسة موظفو مؤسسة الوليد للتغليف، لأسلوب القيادة التشاركية وانسجامها مع التطوير التنظيمي والكائن مقرها ببلدية كوينين ولاية الوادي. ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي، واعتمدنا على أدوات جمع البيانات والمتمثلة في (الملاحظة، المقابلة، الإستمارة).

- تطبيق الجودة والإتقان بإتباع نظام أيزو في المؤسسة مما جعل العمال يتقنون السلع و الإنتاج.

- تجديد وسائل الإنتاج وإتباع التحديث للآلات يعطي صبغة اكتساح للسوق وجلب الزبائن.

- تطبيق أسلوب القيادة التشاركية في المؤسسة زاد من الولاء وتطوير المواهب.

- الاستماع لانشغالات العاملين من طرف القيادة أمر ايجابي يعزز الابتكار والتطوير.

- ويتكون مجتمع الدراسة من الإطارات العاملين، من مختلف الوظائف بمؤسسة الوليد لتغليف في بلدية كوينين بولاية الوادي، الموزعين على المؤسسة، وبلغ عددهم 49 عاملا منهم 41 عامل داخل ورشة العمل التقني للورق والطباعة والتغليف، و 8 عمال إداريين ومسؤولين عن سير العمل في المؤسسة، وتم اختيار أسلوب المسح الشامل مع العاملين والإداريين لصغر حجم مجتمع الدراسة، حيث وزعت عليهم 41 استبيان خاصة بالعاملين صالحة لتحليل الإحصائي و 8 أسئلة خاصة بالإداريين.

ووصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- تميز العمال بالإتقان العالّ وذو وجوده ممتازة بها وهذا راجع لرقابة الذاتية التي يتصفون بها أغلبية العاملين .

- تكيف عمال المؤسسة مع الوقوع في الأخطاء وسرعة تصحيحها والعمل على تطوير مؤسسة من الناحية التنظيمية في العمل .

- طموح العمال إلى تطوير مؤسستهم للأفضل .

- صراحة تعامل العامل مع إدارة المؤسسة عند التفاوض لتخفيض من المهام التي تفوق طاقته وعدم تحمل مسؤوليتها .

- استخدام المؤسسة أسلوب القيادة التشاركية في الإستراتيجية المتبعة في التسيير بحيث تضمن حرية العامل بتعبير عن رأيه وأفكاره وبتشجيع للمبادرة الفردية وتنمية أفكاره ومواهبه .

- مشاركة العاملين مع المؤسسة في صنع أهدافها واستراتيجياتها لضمان التطوير التنظيمي.
- مشاركة العاملين في صنع القرار مع القائد وإبداء أفكارهم والتعبير عن آراءهم .
- اهتمام القائد بأصحاب الخبرة والأقدمية في المؤسسة وتقديم الأولوية لهم في الكثير من الظروف.
- تواضع القائد للعاملين لقيامه بمناقشة والاستماع إليهم .

Summary:

The study aimed to identify the role and practice of the staff of Alwaleed Corporation for packaging in Kouinin, Wilaya of El Oued, the participatory leadership style and object and its harmony with the organizational development.

In order to achieve the objectives of the study, the methodology of the comprehensive survey, questionnaire and interview was used as tools for the study which consisted of (29) questions divided by two variables (participatory leadership practice, organizational development). The workshop and the 08 frames were led by the heads of departments and offices. The questionnaire was distributed to all members of the organization working in the workshops of printing, packaging, painting and color mixing. The frames of the organization were also interviewed by heads of departments and offices. Statistical methods were used to reach these results and the most important results of the study:

- Applying quality and mastery following the ISO system in the enterprise, which made the workers mastered goods and production.
- Renewing the means of production and following the modernization of the machines gives the color of sweep to the market and bring customers.
- The application of participatory leadership in the organization increased loyalty and talent development.
- Participation of workers in the making and decision-making continuity and stability of the institution.
- Enhancing the self-confidence of employees by engaging them in their fields of specialization strengthens their experience.
- Listening to employee concerns by leadership is positive and promotes innovation and development.

محتويات الدراسة:

الصفحة	محتويات
	شكر وعرافان.
	ملخص الدراسة بالعربية.
	ملخص الدراسة بالإنجليزية.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
أ	مقدمة.
الفصل الأول الإطار النظري	
04	أولاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
06	ثانياً: فرضيات الدراسة
07	ثالثاً: أهمية الدراسة
08	رابعاً: أهداف الدراسة
09	خامساً: الدراسات السابقة
19	سادساً: مصطلحات الدراسة.
الفصل الثاني القيادة التشاركية	
34	تمهيد.
34	أولاً: ماهية القيادة التشاركية .
36	ثانياً: أنماط القيادة التشاركية .
40	ثالثاً : نظريات القيادة .
57	رابعاً : أسس القيادة التشاركية .
58	خامساً : أهمية القيادة التشاركية .

59	سادسا : العوامل المؤثرة في القيادة التشاركية (المشاركة) .
61	سابعا : أساليب المشاركة في القيادة .
62	ثامنا : أشكال القيادة
64	تاسعا: معوقات القيادة التشاركية
66	خلاصة
الفصل الثالث : التطوير التنظيمي	
68	تمهيد
68	أولا : ماهية التطوير التنظيمي .
71	ثانيا : أسباب ودوافع التطوير التنظيمي .
73	ثالثا : مراحل تطوير التنظيمي .
75	رابعا : النماذج المفسرة للتطوير التنظيمي.
79	خامسا : أهمية التطوير التنظيمي .
82	سادسا: مجالات تعزيز التطوير التنظيمي .
89	سابعا: معايير قياس التطوير التنظيمي .
90	ثامنا: مؤشرات التطوير التنظيمي .
94	تاسعا: عوامل نجاح التطوير التنظيمي .
96	عاشرا : مزايا وعيوب التطوير التنظيمي .
99	خلاصة
الجانب الميداني	
الفصل الرابع :منهجية الدراسة وإجراءاتها	
102	تمهيد .
102	أولا: منهج الدراسة .
102	ثانيا: مجالات الدراسة .
103	ثالثا: عينة الدراسة .
104	رابعا: أدوات جمع البيانات .

106	خلاصة
الفصل الخامس عرض وتحليل النتائج	
108	تمهيد
108	أولاً: تحليل البيانات وتفسيرها.
153	ثانياً: النتائج العامة للدراسة.
157	ثالثاً: اختبار الفرضيات بناء على نتائج الدراسة
157	الاقتراحات والتوصيات
158	خلاصة
160	خاتمة.
162	قائمة المصادر والمراجع.
الملاحق .	

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح التعقيب على الدراسات السابقة؟	16
2	يوضح قيمة معامل الارتباط R	104
3	يوضح قيمة معامل ألفا كرو نباخ	105
4	يوضح نسب تكرار الجنس.	108
5	يوضح نسب تكرار مستوى الشهادة المتحصل عليها.	109
6	يوضح نسب تكرار طبيعة المنصب.	110
7	يوضح مدى تمكين العاملين من التقليل الإشراف المباشر على المرؤوسين؟	113
8	يوضح مدى مساعدة التمكين في الرقابة الذاتية على العمال؟	113
9	يوضح مدى امتلاك العاملين على تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون	114

	الرجوع إلى الرئيس المباشر؟	
115	يوضح مدى توافق العاملين على التطوير إلى الأفضل ما داموا قد شاركوا في القرار الخاص به "القيادة التشاركية"؟	10
115	يوضح مدى استلام العمال المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب لأداء العمل؟	11
116	مدى تمكين العاملين الذي يشجعهم على المبادرات الفردية والأفكار وتنمي مواهبهم وأفكارهم؟	12
117	مدى تشجيع إدارة الشركة للإبداع بطرق جديدة في العمل؟	13
117	مدى صلاحيات العمال وتمكنهم من تحمل المسؤولية بشكل فعال؟	14
118	يوضح مدى شعور العمال بالمسؤولية والولاء التنظيمي نحو مؤسستهم؟	15
119	النسب المؤوية والوزن النسبي لتمكين العاملين؟	16
120	مدى رغبة بعض الإداريين بتفويض جزء من الصلاحيات إلى بعض العمال؟	17
123	يوضح مدى تفويض بعض المهام للعاملين من أجل تنمية قدراتهم؟	18
123	يوضح مدى مشاركة العاملين في عملية وضع أهداف المؤسسة؟	19
124	يوضح مدى تمتع العاملين بصلاحيات واسعة بناء على ثقة الإدارة؟	20
124	يوضح مدى وجود إستراتيجية واضحة لتفويض السلطة لدى المؤسسة؟	21
125	يوضح مدى تداول على تجربة اتخاذ القرار للعاملين لتكوين على منصب القائد؟	22
125	يوضح مدى تزويد العاملين المُفوضين بالمهام بتفاصيل واضحة عن الصلاحيات الواجب أدائها؟	23
126	يوضح مدى لجوء الإدارة إلى تفويض السلطة نظراً لكون المهام التي يقوم بها العاملين تفوق طاقتهم؟	24
127	يوضح مدى تقليل التفويض من المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات؟	25

127	يوضح مدى منح الرئيس الصلاحيات للعاملين الذين يثق بقدراتهم؟	26
128	النسب المئوية والوزن النسبي لتفويض المهام؟	27
129	يوضح مدى عملية اتخاذ القرار في المؤسسة وعدم ارتباطه بالإدارة؟	28
132	يوضح مدى مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات المؤسسة؟	29
132	يوضح مدى حرص المسؤولين على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال تخصصهم؟	30
133	يوضح مدى مساهمة العاملين في التخطيط للمؤسسة من جانب الذي يعملون فيه؟	31
133	يوضح مدى دور فعالية العاملين لما يحدث في العمل؟	32
134	يوضح مدى أخذ المسؤولين بطرح أفكار العاملين الجديدة للمؤسسة؟	33
134	يوضح مدى منح العاملين سلطة كافية لاتخاذ القرارات التي تخص انجاز مهامهم؟	34
135	يوضح مدى قيام القائد بمناقشة والاستماع لأراء العاملين قبل اتخاذ القرار؟	35
136	يوضح مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الهامة بالعمل وتشجع على إخراج طرائق عمل جديدة؟	36
136	يوضح مدى اطلاع العاملين على قرارات وسياسات المؤسسة بانتظام؟	37
137	النسب المئوية والوزن النسبي لاتخاذ القرار؟	38
138	مقاييس النزعة المركزية والتشتت لتمكين العاملين؟	39
141	مقاييس النزعة المركزية والتشتت لتفويض المهام؟	40
142	مقاييس النزعة المركزية والتشتت لاتخاذ القرار؟	41
143	التكرارات والنسب المئوية لمتغير المهنة ؟	42
144	التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس؟	43
145	التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي؟	44
146	التكرارات والنسب المئوية لمتغير طبيعة المنصب المهني؟	45

147	توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية؟	46
147	توزيع أفراد العينة حول مشاركة العاملين في أمور القيادة؟	47
148	توزيع أفراد العينة حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرار؟	48
149	توزيع مساهمة العاملين في التخطيط في أحداث طرق جديدة في العمل؟	49
149	توزيع العاملين للقيام ببعض المسؤوليات بعد التفويض في العمل؟	50
150	توزيع العاملين حول الأخذ بطرح العمال في حل بعض المشاكل والعوائق العالقة؟	51
150	توزيع العاملين حول إطلاع العمال على بعض القرارات المهمة لتحديث المؤسسة؟	52
151	توزيع العاملين حول تشجيع إدارة الشركة العمال المبدعين المميزين بتكوينهم؟	53
151	متوسط فرضي لدور القيادة التشاركية ودورها في تعزيز مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسة؟	54
153	يوضح المحك المعتمد في الدراسة؟	55

فهرس الأشكال :

36	يوضح أنماط القيادة؟	1
91	يبين الفعالية التنظيمية؟	2
97	يبين مزايا وعيوب التطوير التنظيمي؟	3
108	الدائرة النسبية تبين توزيع نسبة الجنس	4
109	الدائرة النسبية تبين توزيع مستوى التحصيل العلمي	5
110	الدائرة النسبية يبين توزيع طبيعة منصب العمل	6
111	الدائرة النسبية تبين سنوات الخبرة	7
144	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المهنة	8

145	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	9
146	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	10
147	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير طبيعة المنصب المهني	11
148	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	12

مقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة انفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها، هذا فرض على المنظمات طرق حديثة إبداعية غير تقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة، وعلى الرغم من أن هناك عوامل عديدة من داخل المنظمة وخارجها تؤثر على مستوى الإبداع لدى العاملين، إلا أن هناك العديد من الوسائل التي تشير إلى أن القيادة الإدارية داخل المنظمة تؤدي دورا مهما في خلق بيئة العمل الملائمة التي تمكن من استثارة الإبداع وتأصيله ومن أنماط القيادة التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التشاركية التي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات الحديثة من خلال تأثير في سلوكيات المرؤوسين (العاملين) وتنمية قدراتهم الإبداعية وكذلك تمكنهم من التطوير التنظيمي وتشجيعهم على مواجهة الصعوبات والمشاكل التي تواجه منظماتهم.

وبما أن منظمات الصناعة وخصوصا شركات التصنيع من المنظمات التي تحتاج إلى ذلك النمط القيادي التشاركي الذي يستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل موظفين العاملين بها، وإتاحة الفرصة لهم في البحث عن طرائق جديدة في مجال العمل والتحديث المستمر للأنظمة العمل بما يتفق والتغيرات المحيطة بشركات التصنيع التي تتسم بسمات تميزها عن غيرها من المنظمات العامة والخاصة سواء من حيث نوعية المهمة والأهداف المراد تحقيقها، أو من حيث الوسائل والأساليب المتبعة في تحقيق تلك، فهي تهدف بشكل عام إلى تقديم خدمات ذات نوعية عالية الجودة، مما يتطلب أن تعيد النظر في أساليبها التقليدية المتبعة في أدائها لأعمالها، وتبني أساليب إبداعية جديدة، والعمل على حسن استغلال الموارد البشرية المؤهلة وفتح المجال لها للإبداع والابتكار، وانطلاقا من ذلك نطرح التساؤل العام: هل للقيادة التشاركية دور في التطوير التنظيمي؟

وقد اعتمدنا في دراستنا على الخطة التالية حيث قسمنا إلى خمسة فصول وهي كما يلي:

الفصل الاول الاطار النظري حيث تناولنا فيه اشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها وأهمية الدراسة واهدافها.

الفصل الثاني القيادة التشاركية حيث تناولنا فيه ماهية القيادة وانماط القيادة التشاركية ونظريات القيادة وأسسها وأهميتها والعوامل المؤثر فيها وأساليبها ومعيقاتها.

الفصل الثالث التطوير التنظيمي حيث تناولنا فيه ماهية التطوير التنظيمي وأسبابه ودوافعه ومراحله والنماذج المفسر له وأهميته ومجالات تعزيز التطوير التنظيمي ومعايير ومؤشراته وعوامل نجاحه ومزاياه وعيوبه.

الفصل الرابع منهجية الدراسة وإجراءاتها حيث تناولنا منهج الدراسة ومجالاتها وعينية الدراسة وأدوات جمع البيانات وأساليب الإحصائية.

الفصل الخامس تناولنا عرض وتحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج.

الفصل الاول

الاطار النظري

أولاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: الدراسات السابقة.

سادساً: مصطلحات الدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

خلق الله تعالى الإنسان وجعله الخليفة في الأرض، لكي يبني فيها ويعمر عليها، ليحرث الحقول ويبني الأكواخ والبيوت وكل هذا لا ينجز إلا بالعمل فهو أساس الحياة التي نعيشها ونحياها وهو المصدر للرزق والقوت الذي يرتجيه كل فرد، وهو سبب الدورة الحركية الديناميكية وهو منطلق الإنتاج والردود ومحصول الريح، حيث لا يمكن لأي كوخ أو مأبأ أن ينشأ أو يبني إلا بالجهد العضلي والذهني الذي يؤديه الإنسان، كذلك لا يمكن لأي نخلة أو شجرة أن تؤتي ثمارها إلا برعايتها والاعتناء بها من سقي وتسميد وتقليم وتلقيح وفي الأخير حصوله على الغلة، وكل هذا من مخرجات العمل واستحقاقه، وعلى هذا النحو في الحياة وتغيرها المستمر وتطوراتها السريعة وتزايد نموها وصعوبات تعقيداتها، وهذا ما انقسم العمل إلى أقسام وتخصصات من خلال العمل الإداري وتعتبر الإدارة كعملية لتحقيق الأهداف المرسومة بالاستخدام الأمثل والعقلاني للموارد المتاحة المادية والبشرية، وفق منهج محدد وضمن بيئة معينة وتعتبر الإدارة من أهم الأنشطة الإنسانية في أي مجتمع، على أساس اختلاف مراحلها وتطوره، وذلك لما للإدارة من تأثير على حياة لارتباطها بالشؤون الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، والإدارة تقوم بجمع الموارد وتوظيفها لكي يشبع بها حاجات الفرد والجماعة ويصنع التقدم الاجتماعي، ولكل إدارة تسييرا ممنهجا ومحكما ليضبط وينظم كل هذه الموارد والوظائف وفقا لنظام ما وقواعد وقوانين معينة تمر وتسير به المنظمات، من خلال شخص بواسطة الاتصال لتحقيق هدف معين بعملية إيجاد علاقات ايجابية وطيدة مع القائد ومرووسيه بهدف التنافس لصالح العمل، والقدرة على غرس الإلهام في الآخرين للرجبة في عمل الأشياء التي يريدها القائد، وخلق بيئة ذات دافعية تصيب بالعدوى كل من اقترب منها وأصبح على اتصال معها، والقيادة كأسلوب يتخذه الرئيس مع مرووسيه بالقدرة على تأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وتنسيق جهودهم ليقدموا أفضل مآلديهم، والقائد الإداري هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على عماله بقصد تحقيق أهداف معينة، والقيادة تعمل على تنظيم العلاقات بين أفراد المجتمع، وتكون من فرد

واحد أو أكثر فيتولى احدهما القيادة والآخرون إتباعه، ولقد أوصى رسول الله {ص} على هذا المبدأ حينما اقر بوجود قادة لكل جماعة حتى ولو كانت صغيرة جدا، فقال عليه الصلاة والسلام {إذا خرج ثلاثة في سفر فيؤمرا احدهم}، والقيادة لها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وتوحيد الجهود والتفاوض والمشاورة في اتخاذ القرارات لتنمية الأفراد وتطوير المجتمعات، وتتعدد تصنيفاتها التي قدمها العلماء والمفكرين السوسولوجيين في تحديد أنواع القيادة، ومن بينها نذكر القيادة التشاركية فهي تقوم على اشتراك كافة المعنيين في صناعة القرار، ومتابعة وتولي مسؤوليات المنظمة وإنجاحها فيصبح الانجاز ملك للجميع، والحرص على نجاح العمل مسؤولية الجميع، كما تعرف بتشارك القائد والعاملين في تحديد الأهداف التي يسعون لتحقيقها وما يترتب عنها من أعمال وأنشطة، على أن تتم صياغة تلك الأهداف بشكل محدد يساعد على تحديد وسائل وطرق تنفيذها وقابلية قياسها، وبشرط قدرة العاملين على التخطيط والمساهمة، مما يستدعي إلى تدريبهم وتطوير مهاراتهم لضمان مشاركتهم الفاعلة، ومن ثم التزامهم بتحقيق الأهداف الموكلة إليهم، وتعزيز روح المعنوية والمسؤولية نتيجة شعورهم بالأهمية وتحقيق الذات، والقيادة التشاركية لها دور كبير في تشجيع العمل الجماعي والأخذ برأي الأغلبية، وتعمل على الإقناع والترغيب بدلا من التهديد والتخويف، والأخذ بآراء العاملين وإعطائهم أهمية كبيرة داخل المنظمة، وحل المشاكل وتشجيعهم على الإبداع والابتكار وتنمية روح التعاون، ودعم الأداء المتميز في إشراك العاملين، ونمط التشاركي في القيادة ينتج الايجابية على تغيير التنظيم والتطور الهيكلية العملية، وأساليب سير العمل داخل المنظمة أو المصنع، وهذا ما يسمى بتطوير التنظيمي فهو عملية مخططة ومصممة من اجل زيادة فعالية المنظمة وقوتها وذلك من خلال تغيير سلوكيات الفرد والجماعات، وبيئة المنظمة وأنظمتها وباستخدام معارف وتقنيات علوم السلوك التنظيمي، كذلك تغيير الاعتقادات والقيم والسلوكيات لإحداث التكيف المطلوب مع المؤثرات البيئية من اجل سلامة المنظمة، وبقاؤها وفعاليتها، والتطوير التنظيمي انه سمة أساسية للمنظمات الناجحة، يساهم في مرونة التعامل مع إحداث التغيرات

المستمرة في شكل الإنتاج والأساليب الفنية والتسويقية والسياسات المالية وسلوك الأفراد والعاملين، والبدا التشاركي في الإدارات يدعم التطوير التنظيمي وهو واحد من التطبيقات السوسيواقتصادية في الإدارة فهو يشمل نواحي المنظمة كلها التكنولوجية والهيكلية والسلوكية على النحو الذي يتيح لها التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية كما يوفر على الانتفاع والاستثمار في قدرات المورد البشري كتحسين القدرات والمهارات والاهتمام بالتأهيل والتحفيز وضوابط الرقابة الذاتية، لتمكن من استيعاب المعنى الحقيقي للتطوير التنظيمي والتوجهات الجديدة، ومن هنا نطرح التساؤل التالي:

كيف تساهم القيادة التشاركية في التطوير التنظيمي؟

- تساؤلات الدراسة :

- كيف يساهم تمكين العاملين في التطوير التنظيمي؟

- هل لتفويض السلطة دور في التطوير التنظيمي؟

- هل صناعة القرار دور في التطوير التنظيمي؟

ثانيا: فرضيات الدراسة :

-الفرضية العامة :

- لتطبيق القيادة التشاركية دور في تعزيز مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسة الوليد للتغليف - بلدية كوينين - ولاية الوادي .

- الفرضيات الجزئية :

- للقيادة التشاركية دور لتمكين العاملين في التطوير التنظيمي.

- للقيادة التشاركية دور في تفويض المهام للمساهمة في التطوير التنظيمي لمؤسسة الوليد للتغليف.

- للقيادة التشاركية دور في صنع القرار بين القائد ومروؤسيه.

ثالثا: أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسعى إلى التعرف على القيادة التشاركية ودورها في التطوير التنظيمي للأصحاب المؤسسات المنتجة، وبيان درجة تأثيرها في صنع القرار بين القادة والعاملين والدور الذي يقوم به التفويض في توزيع المهام والوظائف، وتساور القائد مع مرؤوسيه ونتائج الحوافز وفرض تكوين وتدريب العمال ذوي الخبرة والكفاءة.

الأهمية العملية :

- أهمية القيادة التشاركية وأثرها في التطوير التنظيمي.
- القيادة التشاركية واعتبارها نمط من أنماط القيادة الحديثة التي يجب تطبيقها داخل المؤسسات المنتجة والمدى الفعال في التطوير التنظيمي
- تركيز الدراسة على نمط القيادي التشاركي وعلاقته بالتطوير التنظيمي.
- محاولة الدراسة إلى توضيح فعالية القيادة التشاركية في البيئة الجزائرية ومساهمتها في التطوير التنظيمي.
- القيادة التشاركية تتيح فرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم وقدراتهم الإبداعية لزيادة النمو وبذل مزيد من الجهد والعطاء.
- تساهم في توعية الإدارة بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات والتفاوض في حل المشاكل والعراقيل.

الأهمية العلمية:

- حاجة البيئة الجزائرية إلى مثل هذه المواضيع من الدراسات.
- تساعد الباحثين في مجال إدارة المنظمات بمحاولة استكمال دراساتهم في مجال القيادة التشاركية وتأثيرها على التطوير التنظيمي.
- توفر الدراسة دليلا علميا لتعزيز ممارسة القادة في المؤسسات والمنظمات للقيادة التشاركية والفاعلية الممتازة في تطويرها للتنظيم.
- نقص البيئة الجزائرية إلى هذا النوع من الدراسات الميدانية.

- نأمل أن تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة الجزائرية والعربية بمصادر ومراجع جديدة في مجال القيادة التشاركية ودورها في التطوير التنظيمي .

رابعاً: أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التشاركية ودورها في التطوير التنظيمي.
- تهدف إلى معرفة مفهوم القيادة التشاركية وأهدافها وأسسها وصفات القائد التشاركي ومدى تمكن المؤسسات من ضمانها على التطوير في التنظيم.
- التعرف على عملية اتخاذ القرار ونظرياته، وخطواته وأساليبه وعناصره والعوامل المؤثرة فيه.
- التعرف على درجة فعالية اتخاذ القرارات في تطبيق القيادة التشاركية .
- تحديد أثر القيادة التشاركية ومدى فاعليتها في تفويض المهام في التطوير التنظيمي.
- التعرف على درجة ممارسة قادة المؤسسات للقيادة التشاركية والدور الذي تساهم في تطوير التنظيمي.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات لمواجهة مشكلات التي تتغير بأفعال التطوير التنظيمي.
- إبراز مفهوم وأهمية القيادة التشاركية في المؤسسات المنتجة.
- لفت التطوير إلى ضرورة تحسين القيادة التشاركية ودفعها إلى الإبداع مما يساعد في التأثير على التطوير التنظيمي.
- التعرف على مدى النتائج التي وصل إليها التطوير التنظيمي.
- تقديم توصيات علمية يمكن الاستفادة منها قيادة تطوير تنظيمي ناجح في المؤسسات الجزائرية لتطوير الأداء ورفع معدلات النمو.

خامسا: الدراسات السابقة :

- الدراسة الوطنية :

1- دراسة وسيلة واعر، ب عنوان دور الأنماط القيادة في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة في مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

- هدفت هذه الدراسة إلى قياس اثر أنماط القيادة التحويلية و التشاركية والتبادلية والأبوية على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر وفق منهج وصفي تحليلي، وتم تحديد أبعاد القيادة التحويلية لتشمل: الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، التأثير المثالي {الكاريزما}، الاهتمام الإنساني بالفرد، أما بالنسبة للقيادة التبادلية فتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد هي المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة، كما تم قياس القيادة التشاركية من خلال خمسة أبعاد: التفويض، الاتصال، التحفيز، العلاقات الإنسانية، المشاركة في حين تم قياس القيادة الأبوية من خلال ثلاثة أبعاد وهي: القائد الخير، القائد الأخلاقي، القائد المتسلط وتم قياس {المتغير التابع} من خلال خمسة أبعاد وهي: الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة، الطلاقة، قدرة بالاتجاه ومواصلته .

تكون مجتمع الدراسة من الإطارات العاملين من مختلف الوظائف بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر الموزعين على فروعهم المختلفة والبالغ عددهم 1300 إطار، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مع العاملين في المستويات الوسطى والدنيا بلغ إجمالي حجمها 169، وزعت عليها استبيانات تم استرداد 135 استبانته صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد بلغت 80%.

-ولقد توصلت الدراسة عدة نتائج أهمها:

- يمارس القادة الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كل من النمط القيادي التحويلي و التشاركي والتبادلي بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم النمط الأبوي .

- أكدت النتائج أن مستوى توفير الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كان مرتفعا .

- هناك علاقة ارتباطيه طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) والإبداع الإداري بمجمع صيدال، و أن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التحويلية .

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعدي التأثير المثالي والاهتمام الإنساني بالفرد .

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على الإبداع لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر بعدي الإدارة بالاستثناء النشيطة والإدارة بالاستثناء الساكنة .

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على الإبداع لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح كل من التفويض، الاتصال، العلاقات الإنسانية، المشاركة .

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية الأبوية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر بعد القائد الخير .

- توجد فروق ذات إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير مدة الخدمة في المؤسسة لصالح العاملين ممن تتراوح مدة خبرتهم في المؤسسة من 6 سنوات، 15 سنة، بينما دلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى إلى متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة مع الرئيس المباشر، التخصص .

2- دراسة بوريب طارق "بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي " دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2014|2015،ص185.

هذه الدراسة تهدف إلى معرفة علاقة الرقابة الإدارية(رئيس، مرؤوس في تطوير محافظة الغابات لولاية الطارف، لاسيما تطوير المورد البشري، حيث يعد التطوير التنظيمي من الظواهر الصحية التي تعتمدها المنظمات الحديثة، وباعتبار محافظة الغابات لولاية الطارف كغيرها من المؤسسات تنشط في بيئة حركية الأمر الذي يستدعي توفر إدارة تتلاءم مع المستجدات الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية و القدرة على مواجهة التحديات، مما يستوجب عليها تبني توجهات حديثة كالتطوير التنظيمي.

- وتبحث الدراسة إلى مساهمة الرقابة الإدارية كنظام لتصحيح ومعالجة الانحرافات الأدائية في تطوير القدرات الفكرية وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من منظور التطوير التنظيمي، ليكون التساؤل الرئيسي على النحو التالي : هل للرقابة الإدارية علاقة بالتطوير التنظيمي ؟ وقد قمنا بتطبيق المنهج الوصفي التحليلي و استعن بأدوات جمع البيانات : الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، مطبقة على عينة قصديه مكونة من 155 فردا باستخدام طريقة المسح الشامل، لتتقلص عينة الدراسة وتصل إلى عينة مكونة من 95 فردا نتيجة عدم تحصلنا على جميع الاستبيانات، لعدة أسباب منها: التخوف وعدم الإجابة، غياب بعض الموظفين لالتحاقهم بدورات تكوينية، مصادفة توزيع الاستبيانات لموسم حرائق الغابات، وقد تحصلنا من خلال هذه الدراسة على النتائج التالية:

- أكدت الدراسة أن الرقابة الإدارية المبنية على المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تطوير إمكانيات وقدرات الموظف، وبالتالي تطوير المحافظة ككل - . أكدت الدراسة على إتباع الرؤساء للأسلوب الديمقراطي في المعاملة، مع ترك حرية التصرف للفرد في مجال عمله، إلى جانب التأكيد على الانضباط وترسيخ ثقافة التعاون والعمل الجماعي.

2- الدراسات السابقة العربية :

1- دراسة وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالإدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، عمادة الدراسات العليا كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة التغيير التنظيمي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات العليا والوسطى في شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية الثلاث الرئيسية (شركة الاتصالات الفلسطينية بالتل، شركة الاتصالات الخلوية جوال، شركة حضارة لخدمات الانترنت) بقطاع غزة حيث بلغ عددهم (109) فرد، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مستخدماً المسح الشامل، حيث تم توزيع عدد (109) استبانته وتم استرداد (95) استبانته بنسبة (87.16 %)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

الأنماط القيادية السائدة في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة هي بالترتيب التالي: النمط الديمقراطي، يليه النمط التشاركي، ويليه النمط الأوتوقراطي العادل، ويليه النمط ألتسيبي الحر، وخيراً النمط الأوتوقراطي المستغل، كما تتوافر إدارة فعالة للتغيير التنظيمي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة (الديمقراطي، الأوتوقراطي العادل، والأوتوقراطي المستغل، والمشارك الحر) في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، وبين إدارة التغيير التنظيمي في المجموعة، كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة التغيير التنظيمي تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من النمط الأوتوقراطي العادل والنمط القيادي الديمقراطي فقط، حيث أن 71.6% من التغيير في إدارة التغيير التنظيمي

يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (النمط الأوتوقراطي العادل والنمط الديمقراطي) فقط .

- وخرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها:

- التركيز على تعزيز النمط الديمقراطي ابتداءً يليه النمط الأوتوقراطي العادل (حسب الموقف وطبيعة العمل) داخل شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية .

- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة للمستويات القيادية في (إدارة التغيير التنظيمي) تحتوي على أحداث ما توصل له العلم من منهجيات ومهارات وآليات تتعلق بإدارة التغيير .

- ضرورة كتابة خطة منهجية للتغيير التنظيمي داخل مجموعة الاتصالات الفلسطينية، وربط خطة التغيير بالخطة الإستراتيجية والتنفيذية للمجموعة .

- العمل على تطوير وتدريب العاملين والكادر البشري في مجموعة الاتصالات، حيث يسهم ذلك في وضع المستوى العام للمجموعة، وتنمية رأس المال البشري .

2- دراسة عيده بنت حمدان بن زايد الحارثي، بعنوان القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، السعودية، 2018، ص ج .

- هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات، والكشف عن نوع ودرجة العلاقة بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض .

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، و الاستبانة كأداة للدراسة التي تكونت من (41) عبارة مقسمة على محورين (درجة ممارسة القيادة التشاركية، ودرجة الولاء التنظيمي) وتألف مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض والبالغ عددهن (6924) معلمة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية

البسيطة وقد بلغ عددها (361) معلمة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية للوصول إلى نتائجها ومن أبرز نتائج الدراسة نذكر:

- أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات بشكل عام جاءت بدرجة ممارسة (عالية)، بمتوسط حسابي مقدراه (3054من5.00)، وقد جاءت العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة (عالية)، في حين جاء الأداء الإداري في المرتبة الثانية وبدرجة ممارسة (متوسطة) .

- أن معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لديهم مستوى (عال) من الولاء التنظيمي بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ (4.05من5.00)، وقد جاء بمستوى (عال جدا) الولاء المستمر للمعلمات في المرتبة الأولى، بينما جاء بمستوى (عال) الولاء العاطفي للمعلمات في المرتبة الثانية .

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض حيث كان معامل الارتباط يساوي (0.758) .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء العاطفي وكذلك الدرجة الكلية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية لصالح أفراد الدراسة من حملة مؤهل البكالوريوس فأقل .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة ممارسة الأداء الإداري التنظيمي باختلاف متغير الدورات التدريب في القيادة، لصالح أفراد الدراسة من اللاتي حصلن على عدد (5 دورات فأكثر) .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة وكذلك الكلية لمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات باختلاف متغير سنوات الخدمة لصالح أفراد الدراسة من اللاتي خدمتهن من (20 سنة فأكثر).

3- الدراسات السابقة الأجنبية :

1- دراسة حالة: غويد روز ولوسي ودينون، 2010.

بعنوان "التغيير المدمج : إنشاء تضافر للجهود بين القيادة والتطوير التنظيمي" هدفت هذه الدراسة إلى مشاركة المنظمات طريقة لدمج تغيير الثقافة التنظيمية القيادة في مبادرة واحدة متوازنة للشركة، حيث تعرض هذه الدراسة كمثال لتزويد الباحثين بأفكار عن كيفية إنشاء وتطبيق برامج مشابهة في مؤسسات أخرى، تتناول دراسة الحالية هذه الوضع في مؤسسة تصنيع عالمية، توظيف قرابة 20000 موظف، وتعمل في 144 موقع موزعة على 27 بلد وخمس قارات استخدام الباحثون أسلوب دراسة الحالة للقيام بهذه الدراسة وكان نتائج الدراسة نذكرها :

- دمج الثقافة التنظيمية مع تطوير القيادة يمكن أن يساعد في إنشاء خط واضح بين الفرد والمنظمة، وبناء مسؤولية واسع لنجاح مبادرات التغيير التنظيمي، حيث أن عملية الدمج بين التطوير التنظيمي والقيادي قوبلت بحماسة شديدة من الإدارة العليا للشركة وأثبتت على أنها تجربة قيمة للشركة، حيث أن البرنامج ابتداءً بالإدارة العليا في المؤسسة ومن ثم نزل شياً فشيئاً إلى المستويات الدنيا، حيث أن الكثير من القادة اشتركوا في عملية تطوير القيادة، واستعملوا نتائجها في إنشاء خطط تطويرية تخدم بشكل ثنائي تطويرهم لأنفسهم وفي نفس الوقت تلبية حاجات المؤسسة، دمج هذين النشاطات تطلب بعض التنسيق لكن هذا التنسيق يمكن أن ينشئ حوارات معممة داخل المؤسسة، تساعد على زيارة نشاط عدد كبير الموظفين، وتمكنهم في نفس الوقت من القيام بالتغيير.

- وهذه الدراسة تم نقلها عن عبد ربه إسماعيل أبو عمرة، تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، إدارة الأعمال، 2012 ص 61 .

2- دراسة : فيردا خان وآخرون بعنوان: : العلاقة بين أساليب القيادة والتزام الموظفين ودراسة تنظيم الأداء على ممثلي دعم العملاء .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة بين أنماط القيادة وأداة المنظمة وذلك باستخدام الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، حيث تم قياس متغير الأنماط القيادية انطلاقاً من بعدين هما : نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 280 عامل في 7 مراكز لخدمة الزبائن في قطاع الاتصالات في إسلام آباد في باكستان .

- وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تأثير ايجابي لأنماط القيادة التحويلية والتبادلية على أداء المنظمة، كما يؤدي الالتزام التنظيمي للمؤوسين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي التحسين في الأداء .

وتم نقل هذه الدراسة نور الدين مزهودة وأسمهان قرزة، بعنوان أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين، بكاية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مباح، الجزائر، 2017، ص 92.

- التعقيب على الدراسات السابقة :

الجدول (1) يوضح التعقيب على الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة	عنوان الدراسة	حدود الدراسة	منهج الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة وسيلة واعر .	دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة في مجمع صيدال جامعة بسكرة.	2015	المنهج الوصفي التحليلي	تهدف كل من الدراساتين إلى تحديد نمط القيادي السائد بالمؤسسة محل الدراسة وكانت النتائج المتحصل عليها هي تشابه الأبعاد كتفويض والتحفيز وتشابه	اهتمت الباحثة في دراستها على النمط القيادية الأبوية والتحويلية والتبادلية بينما اهتمت دراستنا على نمط القيادة التشاركية كذلك اختلاف في المؤسسة محل

الدراسة وحجم العينة.	كذلك في النمط التشاركي والمنهج المتبع الوصفي التحليلي.				
اهتم الباحث في دراسته على الرقابة الإدارية في المتغير الأول (المستقل) عكس دراستنا بنمط القيادة التشاركية كذلك اختلاف طبيعة المؤسسة فأولى مؤسسة خدماتية والثانية مؤسسة اقتصادية منتجة .	تشابهت كل من الدراستين في المتغير الثاني (التابع) إلى وهو التطوير التنظيمي وهدفت كل من الدراستين إلى تحسين أداء العاملين وكذلك تشابه الدراستين في أبعاد الدراسة كالمشارك في اتخاذ القرارات .	المنهج الوصفي التحليلي	2015	الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف، جامعة بسكرة .	دراسة بوريب طارق.
اهتم الباحث في دراسته على نمط القيادة الأوتوقراطي العادل، والنمط النسبي الحر، ونمط الأوتوقراطي المستغل عكس دراستنا اعتمدنا على النمط التشاركي .	تهدف كل من الدراستين إلى تحديد نمط القيادي السائد بالمؤسسة محل الدراسة وكانت النتائج المتحصل عليها أن هذه الدراسة متشابهة كنمط الديمقراطي شبيه بنمط التشاركي كذلك تشابه المتغير الثاني (التابع) التغيير التنظيمي.	المنهج الوصفي التحليلي	2016	الأنماط القيادية وعلاقتها بالإدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة .	وليد اللطيف الصيفي
اعتمدت الباحثة	بالمؤسسة محل	منهج الوصفي	2018	القيادة التشاركية	دراسة عيده بنت

<p>في دراستها على منهج الارتباطي عكس دراستنا المنهج الوصفي التحليلي واختلفت محل الدراسة في المؤسسة بحيث أجريتها دراسة في مؤسسة تربوية أما دراستنا في مؤسسة اقتصادية منتجة واختلفت كذلك في حجم العينة</p>	<p>الدراسة وكانت النتائج المتحصل عليها هي تطابق نمط القيادة في المتغير الأول (المستقل) وهو القيادة التشاركية كذلك تشابه المتغير الثاني (التابع) وهو الولاء التنظيمي</p>	<p>الارتباطي</p>		<p>وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض</p>	<p>حمدان بن زايد الحارثي</p>
<p>اعتمد الباحثون في دراستهم على دراسة حالة عكس دراستنا المعتمد على المنهج الوصفي التحليلي كذلك اختلاف عينة الدراسة ومجتمع الدراسة</p>	<p>هدفت الدراسة إلى تحديد مشاركة المنظمات بطريقة لدمج تغيير الثقافة التنظيمية القيادية باستخدام أسلوب المشاركة وهي تشبه دراستنا أيضاً كذلك المتغير الثاني (التابع) لدراسة الأجنبية يطابق متغيرنا الثاني التطوير التنظيمي</p>	<p>دراسة حالة</p>	<p>2010</p>	<p>التغيير المدمج :إنشاء تضافر للجهود بين القيادة والتطوير التنظيمي</p>	<p>دراسة غويد روز ولوكي و دينيون</p>
<p>اعتمد الباحثون في دراستهم</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى</p>	<p>الاستبانة وعينة عشوائية طبقية</p>	<p>2017</p>	<p>العلاقة بين أساليب القيادة</p>	<p>دراسة فيردا خان وآخرون</p>

على أساليب القيادة وركزوا على الأسلوب التحويلي والتبادلي عكس دراستنا اعتمدنا على النمط التشاركية كذلك هدفت إلى التشاركي كذلك تحسين أداء العاملين .	التزام الموظفين ودراسة تنظيم الأداء على ممثلي دعم العملاء .			
--	---	--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبان

سادسا- مفاهيم الدراسة :

1- القيادة :

أ- لغة:

جاء في لسان العرب أن "القوم" في اللغة العربية نقيض "السوق" ويقال يقود الدابة من أمامها، ولكن يسوق الدابة من خلفها، وعليه فكان القائد هو المقدمة كالدليل و المرشد والقودة، و"القائد" هو الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله ليوصلهم لإنجاز أهداف محددة، و"القيادة" هي الجسر الذي يستعمله المسئولين ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف الفرد، وهي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل القيادة في أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجموعة، وهي في مجملها تحمل مسؤولية تجاه المجموعة، كما قال الخليفة "عمر ابن عبد العزيز": "أنا لست

بخيركم ولكنني رجل منكم غير أن الله جعلني أنقل منكم حملاً، فالقيادة ليست مغرماً يتمتع به القائد ويتلذذ بعبارات الثناء بل هي عناء وتعبية¹.

ب- اصطلاحاً:

القيادة تمثل محورا مهما في العملية والممارسة الإدارية حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها، والقيادة هي عمليات إيجاد أو الهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالالتزام عالي ومثابر لإنجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم، وبهذا فإنها تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم وقابليتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف².

- **القيادة:** هي قدرة الفرد المهارية للتأثير على الآخرين ودفعهم لبذل جهودهم طوعية لاقتناعهم بالأهداف المحددة، وتوافر مهارة التخطيط وصنع القرار وسعة الأفق والرؤية الواضحة، وتعرف بأنها تأثير متبادل لتوجيه الأداء لتحقيق الأهداف، وهي القدرة على توجيه سلوك وأداء الجماعة³.

- "ويشير التعريف إلى قدرة الفرد بتأثير على الآخرين، ومهاراته على إدارة العديد من المهام والإعمال بحنكة وحرفية، بالهام مرؤوسيه وتعاونهم معه في تنفيذ مسؤوليات المنظمة".

- **القيادة:** هي عملية تفاعل interaction بين تابعين ومتبوعين وهذا يؤكد على أهمية فهم صفات الناس الذين نتعامل معهم حتى يمكن إدراك ما يؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في سلوكهم⁴.

- "ويشير التعريف هنا علامات التفاعل بين القائد المرؤوسين وطبيعة السلوك الذي يبين صفات وشخصيات الناس وطبائعهم".

¹ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2002، ص 165.

² صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، شارع الجمعية العلمية الملكية، مبنى الجامعة الأردنية الاستثماري، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان-الأردن، 2014، ص 456.

³ سهام بنت محمد صالح كعكي، القيادة التحويلية الإبداعية، دراسة حالة على المدارس المتوسطة بالسعودية من وجهة نظر المديرات والمساعدات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، جامعة الدول العربية، 2013، ص 10.

⁴ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، وزارة الاقتصاد والتجارة، أبوظبي-الإمارات العربية المتحدة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 33.

-**القيادة** : تعريف عبد الكريم درويس بأنها القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته، فهي إذن القدرة على توجيه سلوك الناس في جماعة في مواقف معين لتحقيق هدف أو عدة أهداف¹ .

- "ويشير التعريف إلى المهارات والخبرات التي يمتلكها القائد في فن الإدارة والتسيير للمهارات والإعمال وكسب أتباعه وميلهم إليه وتعلقهم به لما له من صفات سامية وقدرات عالية".

-**القيادة** : وأشار إليها بوكي : باعتبارها الأشخاص الديناميكيين الأقوياء الذين يقودون الجيوش ويحققون الانتصارات، ويغيرون مسار الأمة كلها، والجزء الأكبر من التاريخ يعتمد على قصص القادة العسكريين والسياسيين والاجتماعيين² .

- "ويشير التعريف إلى قيمة مهنة القيادة ومسؤوليتها الكبيرة والثقيلة الكاهل والمجهود الذي يبذله القائد من عبقرية الديناميكية في قيادة الجيوش والحملات العسكرية والعلاقات السياسية والظواهر الاجتماعية والأمانة المعلقة على عاتقه".

- التعريف الإجرائي للقيادة :

- " القيادة هي القدرة على التأثير والتحكم بحكمة و التوجيه إلى المبتغى والأهداف المنشودة بطرق متفانية وخبرة عالية ومهارة كبيرة في إدارة الأعمال، حيث يتسنى بها كسب القائد احترام وثقة وطاعة عماله والتزامهم العالي ومثابرة كبيرة منهم وهذا ما وجدناه في مؤسسة الوليد للتغليف".

(2 المشاركة :

(أ)لغة : ورد في لسان العرب لابن منظور أن التشارك يعني المشاركة في التنمية والشريك هو المشارك، وشاركت فلان بمعنى صرت شريكه، شريك وأشريك كما يقال نصر وأنصار، الاشتراك جمع الشرك وهو النصيب، وشركاء بمعنى مستنون في الشيء، وطريق مشترك أي طريق يستوي فيه الناس³ .

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، جامعة أسيوط، مصر، 2010، ص ص18-19 .

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص ص18-19 .

³ ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، كورنيش النيل، القاهرة، ج، م، ع، 2001، ص 103 .

ويعد مفهوم المشاركة من المفاهيم التي لم تحظ بالتحديد القاطع، شأنها في ذلك معظم، إن لم يكن كل المفاهيم في المجال العلوم الإنسانية، وغالبا ما يكون مرتبطا بمجال آخر من مجالات المعرفة، ففي ارتباط المشاركة بمجال السياسة، وكما تعرف المشاركة: بأنها عملية يقوم من خلالها الفرد أو جماعة بالإسهام الحر والواعي المنظم في صياغة نمط الحياة السياسية للمجتمع."

والتعبير التي هي من أهم الحريات الأساسية، والتي هي حق من حقوق الإنسان المعاصر والذي تقر به الهيئات العالمية لحقوق الإنسان¹.

- ويشير التعريف إلى أن المشاركة عملية تخص الفرد والجماعة ولهم علاقة كبيرة بها كأن يبادر فرد ما أو جماعة معينة بالمشاركة في التعبير عن فكرة أو رأي أو وجهة نظر معقولة منطقية تنظم حياة المجتمع."

ب) اصطلاحا : المشاركة هي ما يقوم به أعضاء المجتمع من أنشطة لخدمة مجتمعهم في كافة مجالاته [السياسية والاجتماعية والثقافية والتعليمية] وقد يكون هؤلاء الأعضاء أفرادا أو جماعات أو مؤسسات، وتعتمد سلوكيات هؤلاء الأعضاء على التطوعية والالتزام، وليس على الجبر والالتزام، والوعي والنزاع والوجدان والشفافية، وقد تكون هذه الأنشطة نظرية أو عملية تمارس بطرق مباشرة أو غير مباشرة.

- ويشير التعريف إلى أن المشاركة تعني مساندة المجتمع مع بعضه البعض بتعاون والتضامن والتكافل والتطوع في جميع المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية."

- ويعرف دعبس فيرى أن المشاركة هي الجهود التطوعية التي تقدم من مختلف تجمعات ومنظمات العمل المدني سواء بالرأي أو بالعمل أو بالتحليل أو بالجهد من أجل دعم كافة مشروعات² وبرامج التنمية في المؤسسات الرسمية في المجتمع وتعميق روح التواصل والأداء الجماعي وتفعيل الطاقات المحلية لدفع وتدعيم كافة المشروعات التنموية .

¹ ابن مظور، مرجع سابق، ص 103 .

² عبير عبد القادر مهنا، تصور مقترح لتفعيل المشاركة المجتمعية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة استكمالها لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من قسم أصول التربية بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة، شئون البحث العلمي والدراسات العليا، 2014، ص 12-13.

- "ويشير تعريف دعبس فيرى إلى أن المشاركة تعني التطوع في مختلف العديد من المجالات بتعبير عن الرأي والعمل وتقديم الجهود للمساعدة وتعميق روح التواصل ودعم تنمية المجتمع".

- المشاركة في الفكر التربوي الإسلامي :

حيث وضع الإسلام أسس عامة للتنظيمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها كما وضع أسسا واضحة للمشاركة التي تستمد جذورها من العقيدة والشريعة الإسلامية السمحة وتقاليدنا العربية العريقة المبنية على المبادئ التكافل والتآخي والتعاون والتناصح والتشاور وتغيير النفس والانتقال من المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة، *قال الله تعالى {وتعاون على البر والتقوى ولا تعاون على الإثم والعدوان} "سورة المائدة 20¹"، وقال تعالى {وشاورهم في الأمر} "سورة آل عمران 159²".

- وقال رسول {ص} {والله ما استشار قوم قط الاهدوا لأفضل ما يحضرهم، ثم تلا: وأمرهم شورى بينهم} "البخاري"³.

- "ويشير التعريف هنا في الفكر التربوي الإسلامي فقد أجمع الإسلام تعريف المشاركة من خلال مبادئ الأخلاق والتعاون والتضامن والتكافل والتآخي والتناصح للأحسن والأفضل والتشاور في الأمر إلى ما يضمن الأفضل لجميع الناس سواء المسلمين أو الغير المسلمين".

- المشاركة :

لقد ثبت لنا من خلال تقييمنا لأسلوب الأوتوقراطية أنه يؤدي إلى ردود فعل سلبية لدى العاملين في، وأنه يربط آثارا سلبية تنعكس على كفاءتهم الإنتاجية، وأن الذي شهدته الإدارة الحديثة، نتيجة للتوسع في التطور التكنولوجي ونمو قيم اجتماعية جديدة، قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به القائد، وجعل من الصعب إدارة التنظيمات الحديثة من قبل رجل واحد... وفرض ذلك على من يتولى قيادة مثل هذه التنظيمات أن يتعاون مع مرؤوسيه ويشركهم في اتخاذ قراراته وممارسة مهامه، أي يشركهم في الإدارة .

¹سورة المائدة، آية 20.

²سورة آل عمران، آية 159.

³عبير عبد القادر مهنا، مرجع سابق، ص ص12-13 .

-وتشير هذه الفقرة إلى أهمية المشاركة في القيادة لما لها من جوانب ايجابية عديدة، عكس الأساليب القيادية الأوتوقراطية والأنظمة الفردية لما لها من الجوانب سلبية معصب برأي وتثبيط للابتكار وللابداع وإحباط الطموحات وروح المبادرة والتعاون والتكافل والتضامن ". .

-معنى المشاركة :

تعني المشاركة، في مجال تطبيقها الإداري، دعوة القائد لمروؤسيه، ولالتقائهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية .

-ويشير التعريف هنا إلى أن المشاركة تبدأ من القائد مع مروؤسيه يساعدهم ويعينهم في أعمالهم وحل مشاكلهم ويوجههم ويقوي الثقة بينهم¹ ."

- وعرفها دافيد أمري :

المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية بقوله أن القيادة الديمقراطية يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون، وهو ما سماه "أمري" دور غير المديرين وأن إمكانية تحقيق ذلك لا تأتي إلا عن طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ القائد بالتوصيات والاقتراعات الفردية أو الجماعية التي يبديها المرؤوسون، والتي تيسر له بالتالي تجديد الأهداف والمسؤوليات، واتخاذ القرارات، وتمكنه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعدد لأقسام التنظيم الذي يقوده² .

"ويشير تعريف دافيد أمري إلى أن القيادة الديمقراطية نوع من المشاركة بتوفير الجو النفسي الملائم ويحفز ويشجع العاملين إلى بذل المزيد من العمل وتقديم أقصى الجهود لتحقيق الأهداف المنشودة وحصول على أكثر مردود وإنتاج ."

- التعريف الإجرائي للمشاركة:

المشاركة هي ما يقوم به الفرد أو الجماعة بما ينفع الناس عامة من أعمال وأنشطة تطوعية لخدمة المجتمع على كافة الجهات المسؤولة من جمعيات ومنظمات وأندية في كل

¹نواف كنعان، القيادة الإدارية كلية الحقوق الجامعة الأردنية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص 218-219 .

²نواف كنعان، مرجع سابق، ص 218-219 .

المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والرياضية وتقوم على مبادئ التعاون والتضامن والتكافل والتآزر والتآخي وهذا ما التمسناه في مؤسسة الوليد.

3) القيادة التشاركية:

وهي نمط قيادة يعطي أعضاء الفريق الفرصة للإدلاء بآرائهم قبل صنع القرار، وذلك بدرجات متفاوتة ومن خلال قنوات تم بنائها وتمرس الجميع على استخدامها وبمساعدة ثقافة تسهل ذلك.

- "ويشير العريف إلى أن القيادة التشاركية تقوم بإتاحة القائد الفرصة لأتباعه ومرؤوسيه لتعبير عن أفكارهم وآرائهم ووجهات نظرهم لشعور العمال بالمسؤولية والانتماء والمشاركة والمساهمة في صنع القرار والبادرة فيه".

- وهذا النمط من القيادة مهم عندما تكون موافقة الفريق على القرارات قيد البحث لها وزنها وأهميتها، بحيث يصبح المشارك في صنع القرار ملتزم بتنفيذه والدفاع عنه، والاهم من ذلك هو أغناء القرار وتحقيق حالة رضي وظيفي عالية تعزز الانتماء تحسن الأداء العام¹.

- "ويشير هنا إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات يقوي اهتمام المشارك في جدية المسؤولية وعلو الهمة والتزام العامل في التنفيذ والدفاع عن القرار".

- القيادة التشاركية:

القيادة الديمقراطية وفيها نجد أن القائد يشجع الأفراد على المنافسة والتعاون، يشاركهم الرأي والمشورة فيما يجب عمله، ويلتزم بأهداف الجماعة، ويترك للجماعة حرية توزيع العمل بين أعضائها ويكون موضوعها في مدحه ونقده للأفراد.

كما يشعر الأفراد بأهمية مساهمتهم الايجابية في التفاعل الاجتماعي، ويختارون رفاق العمل والأعمال التي يرغبون فيها طبقاً لقدراتهم وميولهم² ويكونوا أكثر تماسكا وترابطا، وروحهم المعنوية عادة ما تكون مرتفعة، وإذا ترك القائد مكانه استمر العمل والنشاط دون أن يحدث له خلل³.

¹ صبره علي المفلح، القيادة الإدارية مفهوم ونظريات، دار أزمنة للنشر والتوزيع، ط1، عُمّان، 2016، ص55.

² بلال خلف السكارنه، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ط2، 2014، ص 179-ص180.

³ المرجع نفسه، ص ص179-180 .

- ويشير التعريف هنا إلى أن القيادة الديمقراطية تشبه القيادة التشاركية وفيها يتيح القائد فرص المنافسة والتعاون والتشجيع ويشاركهم في طرح الآراى والأفكار وتقبل النقد البناء والافتتاح به بكل موضوعية، حتى الأفراد بمكانتهم وأهميتهم ويزيد التفاعل الاجتماعي".

- القيادة التشاركية :

ويقوم هذا الأسلوب من القيادة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال، وإفساح للمبادأة والإبداع، وتقديم جهود العاملين، ويمارس القائد إشرافا عاما لحفز الأفراد على زيادة الإنتاجية واعتماد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين، وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين بين القائد التابعين¹.

- ويشير التعريف إلى أن القيادة التشاركية طريقة عمل يشترك فيها المرؤوسين في اتخاذ القرارات وصنعه والمساهمة في المبادرة والمشاركة والإبداع وتحضير العمل لزيادة الإنتاج".

- مفهوم القيادة التشاركية :

هي اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ومنافسة المشكلات ووضع الحلول لها وتنفيذها، كما نعرف بأنها دعوة المرؤوسين لمناقشة المشكلات الإدارية التي تواجه الشركة وتحليلها، وعرض العديد من البدائل لحلها²، واختيار أفضل البدائل، مما يخلق الثقة لديهم لإشراكهم في وضع الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية.

كذلك تعرف بأنها إعطاء العاملين الحرية للتعبير على آرائهم وأفكارهم، واستغلال مهاراتهم وقدراتهم، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى تقوية العلاقة بين الإدارة والعاملين.

كما عرفت القيادة التشاركية بأنها نمط من أنماط القيادة الحديثة، يقوم فيها القائد بمشاركة المرؤوسين في صنع القرار بعد أخذ رأيهم ومقترحاتهم، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للمرؤوسين بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، بما يؤدي تحقيق أهداف الشركة وأهداف المرؤوسين في وقت واحد³.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط6 عمان-الأردن، 2013ص260.

² بسام سمير الرميدي، دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية السياحة والفنادق، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة مدينة السادات، العدد 20، مصر، 2018، ص 46.

³ بسام سمير الرميدي، مرجع سابق، ص46.

- ويشير التعريف هنا إلى أن القيادة التشاركية هي مشاركة القائد مع عماله في اتخاذ وصنع القرارات ومناقشة المشاكل واقتراح الحلول لها ومعالجتها، وذلك بتفاوض وتحليل وتوجيه الأعمال الصائبة ووضع بدائل للحلول وتعزيز الثقة بين أعضاء المنظمة".

"كما يشير التعريف إلى أن القيادة التشاركية بأنها أسلوب من أساليب القيادة الحديثة وذلك بفتح القائد مجالات وفرص لتفاوض والتشاور حسب قدرات وجهد و طاقة العمال ومقدار المسؤولية الممنوحة لهم، وهذا بما يحقق أهداف الشركة والمرؤوسين في أنا واحد".

التعريف الإجرائي للقيادة التشاركية:

هي عبارة عن أسلوب من أساليب القيادة حيث يشارك كل من القائد العاملين ويدلوا برأيهم في عملية اتخاذ القرار بالتفاوض والتشاور وصياغة الحلول والبدائل مع الالتزام بالمتابعة والتنفيذ للقرارات المتخذة وهذا ما وقعنا عليه عند زيارتنا لمؤسسة الوليد.

4) مفهوم التنظيم :

(أ) لغة: ينظم، تنظيماً، الأمر استقام، تنظمت حياته بعد الفوضى التي عاش فيها، تنظيم العلاقات القائمة بين الأطراف التي تتألف منها الجماعة .

(ب) اصطلاحاً: نجد أن هناك تعريفات متعددة لمفهوم التنظيم، في هذا الصدد، ويعرف التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين.

ويشير التعريف إلى أن التنظيم عبارة عن اتحاد أفراد المجتمع، يسيرون وفق نظام ما أنشأوه من أجل الوصول إلى الأهداف المقصودة".

تعريف التنظيم :

هو لب العملية الإدارية، وكيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة العالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف

- وهو يضم مجموعة من الأفراد والجماعات تجتمع بتخطيط مسبق وليس بمجرد الصدفة .
- التنظيم هو وجود إطار مجدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تنضوي تحت لوائه .
- التنظيم هو وجود أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها، من خلال توزيع الأدوار المختلفة على مختلف العاملين¹ .

¹ محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص 49-ص50.

- ويشير التعريف هنا أن التنظيم هو أصل كل عمل إداري يقومون بإنشائه مجموعة من أفراد المجتمع بشكل متقن وله مسارات وطرق واضحة ويعمل على تحقيق الاستمرارية والدوام في العمل، حيث يقوم التنظيم بتوزيع المهام والأدوار على مختلف العاملين وفق اختلاف هوية أعضاء الجماعة وإتباعهم إطارات محدودة المعالم".

تعريف التنظيم :

هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد individuelsof groups وليس مجرد عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين . ويشير التعريف إلى أن التنظيم الرابطة المتصلة بين فرد وفرد آخر وبين جماعة وجماعة أخرى من خلال تلك الرابطة يشكلون تنظيم يعملون به".

التعريف التنظيم الاجتماعي :

هو نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التي تستخدم، تحول وتدمج معا مجموعة من الموارد الإنسانية، المادية، المالية، الفكرية والطبيعية في نظام متميز فريد لحل المشكلات، يعمل على إشباع بعض الرغبات الإنسانية متفاعلا مع غيره من النظم في البيئة الحيطة به¹.

ويشير التعريف هنا إلى أن النظام الاجتماعي يتكون من أنشطة وأعمال متميزة يقوم بها الإنسان ويتنافس عليها وذلك من أجل إشباع الرغبات الإنسانية من الموارد المالية والمالية والفكرية والطبيعية وفق بيئته والمحيط الذي يعيش فيه".

تعريف التنظيم:

هو وظيفة عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات، وضع نظام للعلاقات بين الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة ووضع نظام للعلاقات بين الأفراد بحيث تتجدد مسؤوليات كل فرد في النتائج الكلية². ويشير التعريف إلى أن التنظيم يقوم بدمج الموارد البشرية والمادية واستغلالها استغلال أمثل وعقلاني من خلال تحقيق الأهداف المشتركة والوصول إلى النتائج المرضية".

¹ علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة، ب ت، ص(251-270).

² هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التعليمية مفاهيم وافاق، ب د ن، ب ت، ص 2.

تعريف التنظيم:

ويعني التنظيم إنشاء الهيكل اللازم وما يقوم عليه من تقسيمات داخلية تحدد وتنسق لتحقيق الأهداف، عبارة عن مجموعة من الناس يجتمعون تحت نظام واحد لتحقيق غرض معين¹، كما يعرف بأنه تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط، وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها، وتفوض السلطة والتنسيق بين الجهود².

"ويشير التعريف إلى أن التنظيم قواعد عمل مهيكلة بترتيب محكم ومنسق لتحقيق الأهداف، بحث يشرف على هذا التنظيم مجموعة من الناس المتمكنين من إجراء هذه الأعمال لتحقيق الأهداف والخطط".

التعريف الإجرائي لتنظيم:

هو عملية تصميم خطط استراتيجية بعيدة المدى بتوزيع المتوازن للأدوار والمهام وحسن استثمار قوى الموارد البشرية والمادية، حيث يجمع التنظيم مجموعة من الأفراد يتصلون ببعضهم البعض يشغلون وظائف معينة وسط هيكل تنظيمي منسق بشكل رسمي وجيد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وهذا مما اكتشفناه في مؤسسة الوليد.

(5) مفهوم التطوير:

هو تطبيق واسع المدى لتحسين الأداء والنواتج يقوم على المعرفة بالعلوم السلوكية يتناول المنظمة بأكملها، من أجل تطوير الخطط وتدعيم الاستراتيجيات والبنى والعمليات التنظيمية، لتحسين الفعالية التنظيمية، وأعتبر التطوير كمحاولة للتأثير في أعضاء المنظمة لتوسيع نطاق مصداقيتهم في بعضهم البعض فيما يتعلق بأرائهم في المنظمة وخبراتهم العلمية فيها، وتحمل أكبر قدر من المسؤولية عن تصرفاتهم كأعضاء بالمنظمة والتطوير؛ هو مجموعة متنوعة جدا من التعريفات التي تتعلق بزيادة كفاءة العمل والإدارة والتنظيم³.

ويشير التعريف هنا إلى أن التطوير هو عبارة عن عمل واسع النطاق لتحسين العمل والإنتاج وذلك من خلال طرق أداء العمل من سلوك العمال في المنظمة من أجل تطوير

¹ علي عبد المجيد عبده، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، ط4، ب د ن 1966، ص3.

² مصطفى رزق مطر، تنظيم وإدارة الهيئات والمؤسسات الاجتماعية، ط2، ب د، 1966، ص3.

³ ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني وأحمد يوسف عريقات، إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن مكتبة الجامعة الشارقة، 2013، ص ص92-93.

خطط والاستراتيجيات من لتحسين التنظيم ولزيادة المصداقية في التعامل والعمل وتحمل المسؤولية وزيادة الكفاءة في العمل".

التعريف الإجرائي للتطوير:

هو الانتقال من حالة إلى حالة أفضل، وذلك بتحسين الأعمال والأنشطة التي يمارسها الإنسان بتعديل وتجديد المهارات والقدرات والآلات العمل بشكل متواصل ومستمر من خلال التدريب والتكوين وإعادة التأهيل ورسكلة للهيكل الإداري وهذا مما لاحظناه في مؤسسة الوليد .

(6) مفهوم التطوير التنظيمي :

التطوير التنظيمي هو استراتيجية مخططة للأجل الطويل تعتمد على الجوانب السلوكية والعلمية وتهدف إلى تغيير والتطوير المنظمة لتحسين أدائها وزيادة كفاءتها، ويتم التطوير التنظيمي من خلال التأثيرات المتبادلة لتغيرات في التكنولوجيا و الأفراد والمهام والهيكل التنظيمي، وبمعنى آخر فهو نتاج التغيير الذي يتم في أربع استراتيجيات أساسية في المنظمة وهي الأفراد والمهام "الوظائف" ودرجة التكنولوجيا ثم الهيكل التنظيمي¹ .

ويشير التعريف هنا أن التطوير التنظيمي هو عبارة عن خطة ذات نظرة بعيدة المدى مرسومة للأجل الطويل ويعتمد على النشاط السلوكي والمنهج العلمي ويهدف إلى تحديث أداء المنظمة لزيادة التحسين والكفاءة، والتطوير التنظيمي بتأثير من خلال التغيرات المستمرة في التكنولوجيا والأفراد والمهام والهيكل التنظيمي على استراتيجيات خبرة الأفراد والمهام المناسبة لهم والنمو التكنولوجي والهيكل التنظيمي داخل كل منظمة".

تعريف التطوير التنظيمي:

هو جهود مخططة على نطاق المنظمة بأكملها، تدار من أعلى المستويات، لزيادة فعالية وحيوية المنظمة، من خلال التدخل المحسوب في إجراءات المنظمة وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية.

كما عرف التطوير التنظيمي بأنه ذلك الجهد المخطط لإحداث التغيير على التشخيص السليم للموقف الراهن، وفقا لروية أعضاء المنشأة بمستوياتهم المختلفة بحيث يشمل المنشأة

¹نورة محمد الرشدي، التغيير والتطوير التنظيمي لإدارات المدارس الخاصة من خلال معايير تقييم الأداء لمجلس أبوظبي للتعليم، مكتب العين للتعليم، دار إقراء، الإمارات، ب ت، ص 14 .

ككل أو أجزاء متكاملة منها يهدف زيادة الفعالية التنظيمية للمنشأة وتدعيم قدرتها على تجديد نفسها بما يمكنها من التواكب مع البيئة المحيطة.

كما يعرف أيضا التطوير التنظيمي بأنه خلق نوع من الجهد المستمر والمنتظم والاستجابة بفعالية للتغيرات التي تحدث في المنظمة والبيئة¹.

ويشير التعريف على أن التطوير التنظيمي عبارة عن أعمال مدروسة على ما يخدم المنظمة بأكملها، تدار من أعلى المستويات أي من القائد إلى باقي العاملين، لزيادة الإنتاج وسيرورة المنظمة، وذلك من خلال المهارات والخبرات التي يتمتع بها القادة والعمال".

"كما يشير التعريف إلى أن التطوير التنظيمي عبارة عن تغييرات على تحديد المشكلات وإنشاء الحلول والبدائل الناجعة للمواقف الراهنة، لزيادة الفاعلية التنظيمية للمنظمة على مواكبة النمو التكنولوجي المستمر".

"كذلك أيضا ويشير التعريف بأن التطوير التنظيمي هو أحداث أعمال مرتبة ومنظمة والاستجابة الديناميكية لتغيرات التي تحدث في محيط بيئة المنظمة".

التطوير التنظيمي:

هو مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية، وهو عملية تغيير وتحويل ايجابية مخطط لها تتم على مستوى المنظمة بحيث تتناول المجالات التنظيمية كالقيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية، والنشاطات الإدارية والتكنولوجية والمناخ التنظيمي وغيرها؛ وهو عملية مخططة لتغيير في ثقافة المنظمات من خلال الاستفادة من تكنولوجيا العلوم السلوكية ونظرياتها².

ويشير التعريف أن الأعمال التي تبذلها المنظمة لارتفاع من قدرات الأداء في التنظيم على صنع القرار واتخاذها وحل المشاكل".

"أيضا كما يشير التطوير التنظيمي بأنه طريقة التغيير إلى مستوى ايجابي مخطط لها يشرف عليها أعضاء المنظمة بحيث يشمل القيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي والنشاط الإداري والتكنولوجيا والمناخ في العمل".

¹ سمير رمضان محمد الشيخ، التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية، ب د ن، ب ت، ص 31.

² بلال خلف السكارنه، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ط2، 2014، ص ص 179-180.

العريف الإجرائي لتطوير التنظيمي :

هو عملية تحديث الذاتي وتنمية وتطوير للأفراد من كافة الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والحياة الشخصية والثقافية، وتحويل ديناميكية وتحسين أنماط التسيير وأشكال الاتصال التنظيمي ومصادر الإنتاج وجودة التكنولوجيا وذلك بتدريب أفراد المنظمة على إدارة أعمالها والارتقاء بمستوى ثقافة المنظمة وهذا ما التمسناه في مؤسسة الوليد.

الفصل الثاني

القيادة التشاركية

تمهيد :

أولاً: ماهية القيادة التشاركية.

ثانياً: أنماط القيادة التشاركية.

ثالثاً: نظريات القيادة.

رابعاً: أسس القيادة التشاركية.

خامساً: أهمية القيادة التشاركية.

سادساً: العوامل المؤثرة في القيادة التشاركية.

سابعاً: أساليب المشاركة في القيادة.

ثامناً: أشكال القيادة.

تاسعاً: معوقات القيادة التشاركية.

خلاصة

تمهيد:

إن المنظمات مهما كان نوع عملها، تسعى لتأمين نظام قيادي الذي يعتبر أحد أبرز العناصر الأساسية في عملية التفاعل بين العاملين، و الأداة التي عن طريقها تتمكن المؤسسة من الربط بين وحدتها ومختلف أقسامها و فروعها، بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل وتنسيق أعمالها وجعل الإدارة متحركة فيها بطريقة أفضل وبالتالي تحقيق أهدافها.

وقد تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية القيادة التشاركية وأنماطها ونظرياتها وأسسها وأهميتها وعواملها وأساليب المشاركة فيها وأخيرا معيقاتها ثم ذكرنا في المبحث الثاني إلى ماهية التطوير التنظيمي وأسبابه ومراحله ونماذجه وأهميته ومجالاته ومعاييرته ومؤشراته وعوامل نجاحه ومزايا وعيوبه.

أولاً: ماهية القيادة التشاركية (المشاركة) :

وتعني أن القائد يشاور تابعيه بخصوص القرارات التي يتخذها، ويميل القائد في هذا النمط إلى سؤال التابعين عن آرائهم ومقترحاتهم، تشجيع المشاركة في عملية اتخاذ القرار، واللقاء مع التابعين في مكان العمل.

ويتميز نمط القيادة بالمشاركة بوضع القائد للأهداف المتحدية والواضحة للتابعين، ويظهر القائد الثقة بتابعيه ويساعدهم على التواصل إلى الكيفية التي ينجزون فيها الأهداف الكبيرة، ولقد طور هذا النموذج عام 1973 من قبل "بيهيلىب و فروم و فيكتور و يتون" في مؤلف لهما تحت عنوان "القيادة واتخاذ القرار". تعتمد فكرة هذا النموذج في حقيقته أنموذج معياري "normative" أي انه ينطوي على مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد درجة المشاركة في اتخاذ القرارات بوصف الأخيرة عملية تختلف باختلاف المواقف.

يتكون الأنموذج القديم الذي قدمه يتون وفروم من شجرة قرار ذات سبعة ظروف (يمكن تحديد أي منها بأختيار الإجابة بنعم أو لا)، وخمسة أنماط قيادية، وقدم فروم فيما بعد في مقالة له خمسة أنماط قيادية استنادا إلى مستوى المشاركة من قبل التابعين في عملية اتخاذ

القرار، وفي هذه المقالة تبنى فيروم نموذج "سيشيمدت وتينبوم والذي تحدث عن أنماط القيادة من القيادة الاستبدادية إلى القيادة الديمقراطي¹.

- القيادة الديمقراطية أو المشاركة :

يقوم هذا الأسلوب من القيادة على اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال، وإفساح المجال للمبادأة والإبداع، و تقدير جهود العاملين، ويمارس القائد إشرافا عاما لحفز الأفراد على زيادة الإنتاجية، واعتماد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين، وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين بين القائد والتابعين.

-ومن خصائص النمط القيادي التشاركي:

- رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.
- تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم.
- تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.
- تنمية الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.
- المزايا المترتبة على تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات من تفعيل القرارات المتخذة والالتزام بتنفيذها.
- انخفاض معدل الشكاوي والتنظيمات والغياب ودوران العمل.
- خلق اتجاه ايجابي نحو القائد.
- زيادة الإنتاج والأداء.
- وبالمقابل يؤخذ على هذا الأسلوب من القيادة التشاركية ما يلي:
- أنها تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه.
- إن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء².

¹ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن 2016 ، ص 492.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط6 عمان-الأردن، 2013ص 260-261.

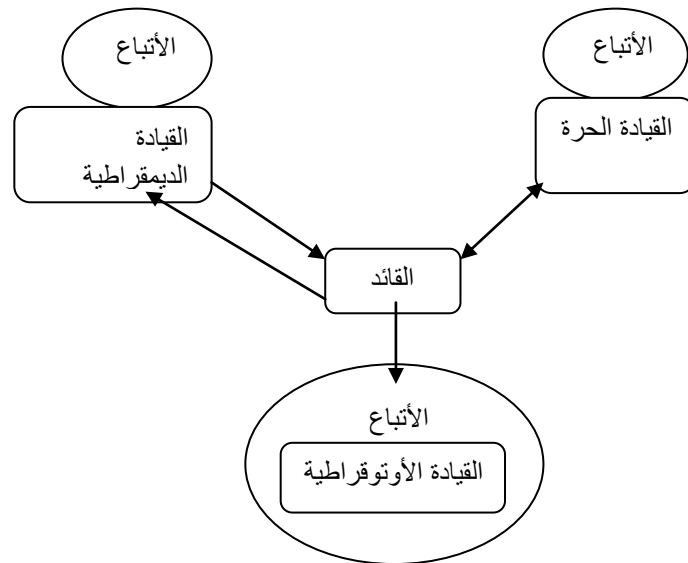
- أثبتت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين ليؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلبا على الإنتاجية، فعندما يصرف القائد اهتمامه عن الإنتاج ومسؤوليته عنه يكون لذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى إنتاجيتهم¹.

ثانيا: أنماط القيادة :

هناك علاقة وثيقة الصلة بين النمط القيادي وفعالية المؤسسات ونجاحها في أداء رسالتها لذا فالقائمون على تطوير منظمات الأعمال وتحقيق ما يسمى بالاعتماد والجودة مطالبون بالبحث عن القيادة أولا، وبعد ذلك يولون تطوير هذه القيادة عناية كبيرة، ففعالية القيادة تؤدي إلى فعالية المنظمة والعكس صحيح.

والقيادة الناجحة هي التي تتضمن مجالا واسعا من الثقافات والممارسات، بحيث تنتوع أنماط القيادة بما يتلاءم مع مختلف المواقف، وهناك العديد من الأنماط القيادية التي يترتب عليها سيادة مناخ اجتماعي معين، وتوضح هذه الأنماط في الشكل التالي :

الشكل رقم (2) يوضح نمط القيادة.²



ويتضح من الشكل السابق ما يلي :

- أن نمط الاتصال في القيادة الديمقراطية بين القائد والأتباع قائم على التفاعل فيما بينها وذلك كما تشير الأسهم.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، صص 260-261.

² بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، صص (177-180).

- أن نمط الاتصال في القيادة الأوتوقراطية يكون في اتجاه واحد من القائد للأتباع فقط كما يشير السهم.

- أما النمط الثالث فيصف القيادة الحرة و بها تكون حرية الأتباع قائمة على هذا الأساس والمحاسبة على الانجاز وليست حرية مطلقة، ويكون التفاعل قائم بين القائد والأتباع على هذا الأساس كما يتضح من السهم المتقطع.

وفي ما يلي شرح أكثر استفاضة للأنماط الثلاثة السابق ذكرها¹ :

- القيادة الدكتاتورية (الأوتوقراطية) :

وتأخذ هذه القيادة اتجاها استبداديا، وإرغاميا وتسلطيا، ويظهر ذلك في العلاقة بين كل من القائد والأتباع والمناخ الاجتماعي السائد وذلك ما يلي :

-القائد: يحدد بنفسه سياسة العمل كلياً ويملي خطواته وأوجه نشاطه، ويحدد نوع العمل الذي تخص به كل فرد، ويعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة ويهتم بضمان طاعة الأعضاء حتى أنه قد يعمل على انقسام المؤسسة أي يأخذ بمبدأ (فرق تسد)، ويقلل من الاتصال بين أعضائها لتحقيق مصالحه الشخصية.

-الأفراد: ينفذون الخطوة بخطوة بصورة يصعب عليهم معرفة الخطة الكاملة، ليس لهم حرية اختيار فاق العمل، وإذا ترك القائد مكانه أو تتحى حدثت أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة أو انخفاض روحهم المعنوية.

-السلوك الاجتماعي: يتميز المناخ الاجتماعي بما يلي :

1) سيادة روح العدوان والتحزب، وكثرة المنافسة، الخنوع، السلبية، واللامبالاة.

2) شعور الأفراد بالقصور والعجز، ويزداد اعتمادهم على القائد.

3) انعدام الثقة المتبادلة بين بعضهم البعض، وبينهم وبين القائد.

4) يسود التملق للقائد مع كرهه.

5) انخفاض الروح المعنوية والشعور بالإحباط وحدة الطبع وكثرة المشاحنات بين الأعضاء.

- القيادة الديمقراطية: ونجد فيها أن :

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص(177-180).

-**القائد**: يشجع الأفراد على المنافسة و التعاون، يشاركهم الرأي والمشورة فيما يجب عمله، ويلتزم بأهداف الجماعة، ويترك للجماعة حرية توزيع العمل بين أعضائها ويكون موضوعيا في مدحه ونقده للأفراد.

-**الأفراد**: يشعر الأفراد بأهمية مساهمتهم الايجابية في التفاعل الاجتماعي، ويختارون فاق العمل والأعمال التي يرغبون فيها طبقا لقدراتهم وميولهم، ويكونوا أكثر تماسكا وترابطا، وروحهم المعنوية عادة ما تكون مرتفعة، وإذا ترك القائد مكانه استمر العمل والنشاط دون أن يحدث له خلل.

ويظهر هذا في بعض المجالات داخل المدارس والجامعات مثلما يحدث عند تشكيل انتخابات اتحاد العاملين بالمدرسة، والجامعة حيث تعقد الانتخابات أولا على مستوى (الفصول الكليات) ثم تعقد الانتخابات مرة أخرى على مستوى (المدرسة أو الجامعة) لاختبار رئيس الاتحاد ونائبه وأعضائه، وتعد هذه خطوة مبدئية لتعويد العاملين على حرية الرأي والاختيار وتنمية الفكر الديمقراطي لديهم¹.

كما يربي الفكر الديمقراطي لدى شباب الجامعة من خلال الاشتراك في المعسكرات الخاصة بإعداد القادة، وأنشطة الجواله، وأنشطة التربية العسكرية، والأنشطة الرياضية، والمسابقات.

- **القيادة الحرة**: وتتميز بما يلي :

- **القائد**: محايد لا يشارك إلا بالحد الأدنى من المشاركة، ويتحرى الحرية للأفراد والجماعة.
-**المناخ والسلوك الاجتماعي**: حرية مطلقة وكاملة للقائد والأفراد في إطار انجاز الأهداف، العلاقة بين أفراد الجماعة يسودها الود والثقة المتبادلة².

- **القيادة الاستشارية** :

وتتمثل القيادة الاستشارية حالة وسط بين القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية، حيث يحتفظ القائد بعملية صنع القرار، واتخاذ بنفسه ويترك لمرؤوسيه حرية التعبير والمناقشة فقط كمشاركين سواء في إثارة التساؤلات أو تقديم الأفكار والآراء، ومقترحات الحلول التي يتم اتخاذ القرار من جانب القائد على ضوءها.

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص(177-180).

² مرجع نفسه.

وهذا النوع يعطي للقائد فرصة أكبر الجوانب وأبعاد الموقف خاصة ما يتعلق منها بالواقع العملي الذي يمارسه المرؤوسين.

وبالتالي يكون القائد كمتخذ للقرار في وضع أفضل، حيث يطمئن إلى مدى صحة القرار، كما يضمن له تأييد المرؤوسين التابعين وإقناعهم بالقرار؛ ومن ثم يدفعهم ذلك إلى زيادة التزامهم عند التنفيذ¹.

-: القيادة التحويلية :

عرفها بيرنز؛ هي عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية والوصول بهم إلى مرتبة القادة، كما عرفت القيادة التحويلية؛ بأنها أسلوب قيادي يمارسه مدير لرفع درجة القناعة والولاء والتحفيز على العمل الجاد، وتعميق درجة استعدادهم لتبني المهمات المطلوب إنجازها².

- القيادة التبادلية : وهي تركز على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب

والأساس في القيادة التبادلية هو تبادل العملية بين القادة والمرؤوسين ثم يوضح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة للمرؤوسين لتحقيق هذه الاحتياجات والرغبات والتي سوف تكون مرضية لمقابلة أهداف محددة أو أداء مهمات معنية، وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة، فالمرؤوسون يتلقون المكافآت مقابل أدائهم لأعمالهم عندما يستفيد القادة من أنماط هذه الأعمال، وأن القادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين، فضلا عن إرضاء احتياجاتهم، لأن ذلك من الممكن أن يحسن الإنتاجية والأخلاق في العمل³.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص ص111-112.

² محمد حمود علي النعمان، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، العدد: 1818-2410، جامعة الأندلس، العدد 11، المجلد 13، 2016، ص325.

³ أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثارها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية -دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة -دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد1، 2013، ص61.

ثالثا: نظريات القيادة :

1- نظرية الصفات الشخصية: تؤكد نظرية الصفات الشخصية وجود صفات جسدية أو اجتماعية أو فكرية تميز القادة الفعالين عن غيرهم من الأشخاص الآخرين والقادة العاديين، ولقد شاعت هذه النظرية خلال الثلاثينات والأربعينات والخمسينات من هذا القرن، ولقد ثبت فشل دراسات صفات القيادة وأنه لا توجد عملية أنها سمات واضحة تميز القائد الناجح من الفاشل، ولن تستطيع هذه النظريات وضع قائمة بالصفات الأساسية للقائد أو وضع أولوية لهذه الصفات، رغم ذلك فإن بعض الدراسات الحديثة تشير إلى وجود علاقات ايجابية بين الفاعلية الإدارية وعدد من الصفات الشخصية التي تشمل¹ :

- الذكاء.

- كفاءة الإشراف.

- المبادرة.

- الثقة بالنفس.

- الفردية.

2- نظرية السلوك الإدارية: إذا كانت نظرية الصفات الشخصية تميز بين القادة بحسب تكوينهم الشخصي فان نظرية السلوك الإدارية تميز بين القادة الإداريين حسب أنماط سلوكهم وتصرفاتهم وأعمالهم، وتنقسم هذه النظرية إلى:

1-2- نظرية القيادة الدكتاتورية (السلطوية)²: تقوم القيادة الدكتاتورية على افتراض أن القيادة حق يعطى للفرد الذي يتمتع بالسلطة حيث تحدد الأعمال وتوزع التسهيلات ويعطي التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل.

ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله، كذلك فان الأساليب الرقابية المستخدمة عنيفة وجامدة في ظل القيادة الدكتاتورية³، كذلك فان المتسلط من النادر أعطى أسبابا لتصرفاته، رافضا بشدة إيضاح أوامره وتوجهاته، مستهترا بكل الآراء التي تخالفه، ولذلك فان القائد الدكتاتوري سينفرد

¹ النجار، محمد عدنان، الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة، دار الفكر، دمشق، 1980، ص 203.

² توفيق، جميل أحمد، إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 347.

³ توفيق، جميل أحمد، مرجع سابق، ص 347.

بوضع السياسات واتخاذ أغلب الإجراءات وبتوجيه مباشر لجميع الأعمال¹، وتجدر الإشارة إلى أن القائد السلطوي قد يستخدم نادرا أسلوبا ايجابيا في تشجيع المرؤوسين وذلك حين يغدق عليهم الهبات والمكافآت ويسمى في هذه الحالة بالقائد السلطوي السمو وللاسلوب القيادي السلطوي مساوي:

- كره الناس (المرؤوسين) لأسلوبه وعدم التجاوب معه بسبب تركيزه على الخوف.
- يشعر العاملون بالعجز وضعف المعنويات.

- على الرغم من إنتاج العاملين إلا أنهم يعملون مكرهين ومجبرين.

2-2- نظرية القيادة الديمقراطية: ضمن هذه القيادة يسعى القائد إلى إيجاد الشروط الموضوعية التي تساعد الأفراد على أداء ما يريدون فعله بأنفسهم دون قسر أو إكراه ويتم ذلك عبر العلاقات الاجتماعية الطيبة والتعاطف مع المرؤوسين وإشعارهم بأهمية آرائهم وضرورة إظهارها²، وتتسم القيادة الديمقراطية بالحرية في ممارسة شؤون الجماعة، ومناقشة مشاكلها في هيئة جماعية، وفي ظلها تنمو روح المبادرة والابتكار عند الأعضاء، ويزدهر الشعور بالرضا عند التابعين لإحساسهم بالعمل الجماعي وأنهم يساهمون في إقامة دعائمه ويترتب على ذلك الحماس في العمل الفردي واتفاه بما يحقق³ اكتمال في العمل الجماعي وسرعة وسهولة الوصول إلى الأهداف، ويسير هذا النمط من القيادة تكوين جيل من قادة المستقبل حيث يمكن اكتشافهم بسهولة وتنمية قدراتهم عن طريق الممارسة الديمقراطية⁴، ومن الجدير بالذكر أنه يمكن القول أن القيادة الديمقراطية تؤدي إلى:

- إشباع وتلبية حاجات المرؤوسين (العاملين).

- انخفاض معدل الشكاوي ومعدل الدوران.

- احترام حقوق الإنسان وكرامته.

- سيادة الديمقراطية والحرية والمساواة على مشاعر الناس (العاملين).

- تنمي الثقة والتعاون بين القائد والمرؤوسين.

- اندفاع العاملين تجاه أعمالهم حيث يؤدي المناخ الديمقراطي درجة عالية من الرضا⁵.

¹ الغمري، إبراهيم، الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعات المصرية، ط3، الإسكندرية، 1982، ص382.

² النجار، محمد عدنان، مرجع سابق ص 203.

³ عساف، محمود، أصول الإدارة، دار الجامعات المصرية، ط3، الإسكندرية، 1982، ص417.

⁴ عساف، محمود، مرجع سابق، ص 417.

⁵ الغمري، إبراهيم، مرجع سابق، ص382.

- وتكون القيادة الديمقراطية أكثر فاعلية في الأحوال التالية :
 - القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية غير روتينية في جوهرها.
 - لا يمكن تطبيق التنميط أو المركزية في المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.
 - لا توجد ضرورة لاتخاذ القرارات بسرعة.
 - يشعر العاملون بحاجة قوية للمبادأة والاستقلال.
 - اشترك الإدارة الدنيا في اتخاذ القرارات.
 - يؤمن المساعدون (المرؤوسين) أنهم قادرين على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات¹.
 - يثق المرؤوسين بقدراتهم على العمل المستقل دون الحاجة للإشراف الضيق عليهم.
- ويعتقد Keith Davis أن القيادة المشاركة تكون أكثر ما تكون فعالة في الأحوال التالية:

- عند وجود الوقت الكافي الذي يسمح بمشاركة المرؤوسون.
- عندما تكون التكاليف المالية المتكبدة في المشاركة أقل من الفوائد الناجمة عنها.
- عندما يجوز المشاركون على قدرات ثقافية وعلمية متميزة.
- عندما يشعر الرئيس بالأمان والطمأنينة بعدم تهديد مركزه نتيجة مشاركة الآخرين.
- عيوب القيادة الديمقراطية (المشاركة) : يمكن أن تأتي القيادة الديمقراطية -رغم فوائدها ومزاياها الكثير- بنتائج عكسية فترك الموظفين يشاركون في صنع القرار يعني بشكل ضمني استهلاك للوقت أكثر مما أوقميت ببساطة يصنع القرار بنفسك وتمريه لهم، كذلك فان القرارات قد تتسم بالبطء لقيامها على عقد الاجتماعات والمناقشة وضرورة التعرف على وجهات النظر المختلفة².

ومع ذلك فلعل أكبر العيوب، هو أنه في حين تؤدي المشاركة إلى التزام أكبر فإن آثارها على أداء الموظفين ليس مرغوبا بالضرورة. فأحيانا تكون مجموعة القائد المشارك هي الأقل أداء أو الأكثر دكتاتورية بسبب انهيار معنوياتهم سريعا في حال عدم الالتفات إلى مقترحاتهم أو مشاركاتهم³.

¹ KEITH DAVIS ,HUMAN RELATIONS AT WORH NEW YORH ,MCGAW-HILL BOOH COMPANG,1969.

² عساف، محمود، مرجع سابق، ص 417.

³ ديسلر، جاري، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار المريخ للنشر، الرياض -السعودية، 1991، ص 551 .

2-3- نظرية القيادة المسيبة (غير الموجهة) : القائد ضمن القيادة المسيبة يتجنب دوره القيادي ويهجر قوته وسلطاته ويترك المرؤوسين يتدبرون أمورهم بأنفسهم واضعين الأهداف والحلول، ومشجعين ومدربين أنفسهم بأنفسهم على الأداء. ويتقلص دور القائد المتسبب في النهاية ليقصر على تلبية حاجة المرؤوسين من الموارد والمعلومات التي تهمهم وتلزمهم لتأدية أعمالهم. ومن الواضح أن القيادة المسيبة تهمل دور القائد، كما تهمل القيادة السلطوية دور الجماعة. وبدون شك فإن القيادة المسيبة تخسر كثيرا من جراء عدم ممارسة القيادة الفعالة على أعمال المرؤوسين فترك أعضاء المجموعة بدون قيادة فعالة سيؤدي لظهور قيادات غير رسمية متصارعة ومتنافرة ويعرض الوحدة التنظيمية وأهدافها للتشتت والبلبلة والضياع، وقد يكون من النتائج القيادة المسيبة ضعف أهداف المجموعة وفقدان أعضائها اعتزازهم بأنفسهم في أنهم يؤدون أشياء هامة مع الاحتمال شعورهم بالقهر والفشل وعدم الاستقرار. وقد يكون من المنطقي استعمال هذا النمط من القيادة في الحالات التي تتطلب استقلال المرؤوسين وعدم التدخل في شئونهم تشجيعا لهم على الإبداع والابتكار كما هو الحال في مراكز البحوث والجامعات.

3- النظرية الظرفية (نظرية الموقفية) : ويؤمن أصحاب هذه النظرية بأن القيادة الفعالة هي ممارسة لنماذج سلوكية متعددة تعتبر جميعها ضرورية للوصول للأهداف وتحقيق تفاني المساعدين واندفاعهم في العمل فالقيادة الموقفية لا يمكن تفسيرها بمعزل عن عوامل كثيرة تتعلق ب¹:-
-القائد.
-المرؤوسين.
-الجوانب المادية والبيئة المحيطة.

والجماعات المختلفة تلاؤمها قيادات من نماذج شتى، والشخص الذي يصلح لقيادة مجموعة في مشروع صناعي لا يصلح بالضرورة لقيادة مجموعة في مشروع تجاري، كذلك فإن القائد الذي يصلح لإدارة العاملين في إدارة الإنتاج لإدارة التسويق أضف إلى ذلك، فإن السمات والأساليب القيادية التي تصلح لقيادة مستقرة قد لا تجدي لقيادة منظمة جديدة أو متغيرة، وينطبق نفس الكلام بالنسبة للشركات الربحية والمؤسسات غير الربحية أو الشركات في ظل المنافسة والشركات الاحتكارية أو الكبيرة والشركات صغيرة الحجم. الخ ومن خلال

¹ النجار، محمد عدنان، مرجع سابق ص 214.

الدراسات والأبحاث الكثيرة التي تمت على القيادة ظهرت أهمية بعض العوامل الظرفية التي أثرت على فعاليتها مثل¹:

- خبرة القائد السابقة، وعمره.
- نوعية العمل الذي يشغله القائد.
- متطلبات أعمال أعضاء المجموعة.
- حجم مجموعة المساعدين.
- درجة التعاون الضرورية بين الأعضاء.
- العوامل النفسية المهنية على المرؤوسين.
- توقعات المرؤوسين الحضارية.
- التكوين الشخصي للمساعدين.
- المجتمع الذي تعمل ضمنه المنظمة².
- الوقت اللازم لاتخاذ القرار.

ومن أجل توضيح النظرية الظرفية في القيادة بشكل أفضل فإنه سيشار إلى الدراسة التي قام بها الأستاذ (فيدلر) والمتعلقة بتحديد فيما إذا كان القائد غير المميز في التساهل في تقويمه للمرؤوسين سيكون أكثر فاعلية وإنتاجية في قيادته من القائد الذي يميز أو يتشدد في التقويم ففي الدراسات السابقة كان قد كشف أن القادة غير المميزين بين المرؤوسين الجيدين والسيئين قد وصفوا من قبل مرؤوسيهم ويبدون عدم اكتراث في تحقيق علاقات حسنة معهم، على الرغم من مساهمتهم في مناقشة الاجتماعات وإعطاء التوضيحات وتحقيق التفاعل والمشاركة مع المرؤوسين ولقد اعتقد فيدلر بأن مشاعر التمييزية وارتباطها بفاعلية القيادة تعتمد على حالة المجموعة أو ظروفها وفيما إذا كانت ملائمة أو غير ملائمة والتي ترتبط بالعوامل التالية :

- علاقة القائد الشخصية بالمرؤوسين.
- السلطة أو القوة الرسمية التي يهيئها لهم مركزه.
- درجة رسمية العمل الذي يجب أدائه من قبل المرؤوسين.

¹ المرجع نفسه.

² قاري ديسلر، مرجع سابق، ص 575.

فوجود هذه العوامل الثلاثة بدرجات أكثر يجعل ظرف المجموعة أكثر ملائمة نظرا لأن القائد سينال دعا أكبر من مرؤوسيه، وبإمكانه تطبيق ما يراه مناسباً بالسلطات المخولة له، ويستطيع تفويض العمل ومراقبته بشكل أفضل.

وقد وجد فيدلر في دراسته أن مشاعر القائد التمييزية ترتبط إيجابياً بأداء المجموعة الرفيع عندما يكون ظرف المجموعة ملائماً جداً أو غير ملائماً أبداً، فعندما يكون ظرف المجموعة ملائماً جداً¹، فيصبح بإمكان القائد تبني مشاعر تمييزية نظراً لوضوح المهمات والمسؤوليات ووجود السلطة التي تعدم المركز القيادي أو تحقق له التجارب الطوعي من المرؤوسين. وكذلك الحال عندما يكون ظرف المجموعة غير ملائم إطلاقاً فإن القائد يجب أن يتبع مشاعر تمييزية وإلا انهارت الأمور نظراً لعدم وضوح المسؤوليات والمهام وشيوع العلاقات المتوترة، فإن مشاعر عدم التمييز أو التساهل أو غض النظر سترتبط إيجابياً مع أداء المجموعة الرفيع. ويقترح (فيدلر) بناء على نتائج دراسته أتباع القيادة السمحة أو المتعاطفة أو المتساهلة مشاعر في عدم التمييز ضمن الحالات الثلاث التالية :

- عندما تكون علاقات القائد المرؤوسين جيدة وسلطته قوية والعمل غامضاً، كما هو الحال مثلاً في اجتماع ضابط من رتبة عالية مع جنود عاديين أو مدير شركة عام مع عمال أو مشرفين.

- عندما تكون علاقات القائد بالمرؤوسين سيئة وسلطته ضعيفة والعمل رسمي ومخطط، وذلك لأن مهمة القائد ستقتصر في هذه الحالة على التوجيه والإرشاد وليس على الرقابة التي لا يمكنه أداؤها إلا بعد تحسين مركزه السيئ.

في الحالات العصبية الخطورة، لأن السلوك المتعاطف المتسامح يخفف من مشاعر القلق والتلهف التي يعرفها المرؤوسين في هذه الحالات.

4- نظرية القوى القيادية : حدا إعدام الاتفاق حول صفات القائد المحببة أو سلوكه الإداري الفعال ببعض العلماء للبحث عن طريقة أخرى للنظر في المشكلة القيادية. وقد ساهم بعض علماء الاجتماع تجاه هذه الطريقة الجديدة وبحثه عن أسباب قدرة بعض

¹ مرجع نفسه.

الرؤساء القادة في التأثير على مشاعر وسلوك المرؤوسين فيما يسمى بنظرية القوى القيادية¹.

وتقترح نظرية القوى القيادية أن درجة تأثير القائد في مشاعر وسلوك المرؤوسين تتفاوت بحسب حوزته لقوى قيادية أو بحسب تصور المرؤوسين لحوزته لها. أما قوى القادة المؤثرة فقد شملت أشياء كثيرة مثل المكافأة والعقاب والتحايل والسرية والملكية والعضلية والفكرية والثقة والقدرة والخبرة والقبول الاجتماعي.. الخ. ولعل أفضل توضيح قدم بهذا الشأن ما قام الأستاذان "فرنش وريفي" في أبحاثهما في جامعة ميت شيقان حيث اقترحا خمسة أسس لقوة القائد وقدراته في التأثير على الآخرين هي :

- قوة المكافأة.

- قوة العقاب.

- قوة الرسمية.

- قوة القدرة.

- قوة الخبرة.

4-1- قوة المكافأة : تتحدد قدرة القائد في التأثير على تفكير وسلوك المرؤوس إلى حد بعيد نتيجة رغبة المرؤوس في إشباع حاجاته ورغباته وقدرة القائد على تقديم المشبعات والحوافز لتلبيتها فالمرؤوس يفهم طبيعة الارتباط الموجود بين ما يطلب منه من فكر وسلوك وبين القدرة على إشباع ما لديه من حاجات ورغبات، فيتجاوب لذلك مع ما يطلب منه من تغيير.

4-2- قوة العقاب : تشكل قوة العقاب الوجه المقابل والجانب الآخر من قوة المكافأة². وإذا كانت قوة المكافأة تعبر عن العطاء والسخاء والبذل من قبل الرئيس، والتجارب الايجابية والاندفاع في سلوك المرؤوس، فإن قوة العقاب تجرم وتمنع وتبخل وتعكس الجوانب السلبية في سلوك الرئيس وردود فعل المرؤوس. فعندما يهدد أحد الرؤساء بإمساك الحوافز التي تشبع حاجات ورغبات المرؤوس في الترقية وزيادة الأجر وتحسين شروط العمل وتقديم الثناء والاحترام والاعتبار، فإنما يستخدم بشكل غير مباشر قوته في العقاب. ويكون استخدامه لقوة

¹ قاري ديسلر، مرجع سابق، ص 575.

² المرجع نفسه.

العقاب بشكل مباشر عندما يقرر حسم نسب مئوية من راتب المرؤوس ويقون بإنذاره أو توبيخه أو إحالته لمجلس التأديب أو يطرده من العمل.

4-3- قوة الرسمية: لا يعتمد تجارب المرؤوس مع رئيسه على توقعاته استخدام القائد لقوتي المكافأة والعقاب فقط. فالشخص الذي اشتغل في عمله في المنظمة فترة طويلة من الزمن يصبح أكثر تقديرا وتجاوبا وتقبلا لتوجيهات وأوامر الأشخاص الذين يحتلون مراكز رسمية فيها. فالمرؤوس قد يتقبل توجيهات وأوامر رئيسة لأنه يوكل له مركزا في القيادة فيندفع في تطبيقها معتبرا أشياء مقدسة وممارسة طبيعية محقة لسلطة المركز الرسمي الذي يشغله القائد.

4-4- قوة القدوة: يرتاح بعض الأشخاص في الانصياع لتوجيهات وأوامر أولئك الذين يعجبون بهم ويعتبرونهم مثلهم الأعلى. وليس أدل على أثر قوة القدوة من تقبل الطرف الصغير لتوجيهات والديه وتعلمه منهم الشيء الكثير. ويعزى أكثر الناس شيوع الموضات وتعليقات الملابس والقبعات وقص الشعر وغيرها إلى حب تقليد الآخرين خاصة أولئك المشهورين والمتمتعين بالمراكز الاجتماعية الرفيعة منهم¹.

4-5- قوة الخبرة: تزيد المعرفة المتخصصة والقدرة التحليلية الرفيعة للقائد في التأثير على تفكير وسلوك المرؤوسين وجعلهم يتقبلون توجيهاته وأوامره بطوعية ويسير خاصة إذا كانت تتعلق بموضوع اختصاصه. وقد يكون أثر الخبرة والمعرفة واضحا بالنسبة للكثيرين من الأشخاص نظرا لأنها عمليا المؤهلات الفنية الضرورية لممارسة القيادة الفعالة التي يمكنها أن تحقق الأهداف والغايات الأساسية بأقل الجهود والتكاليف والإزعاجات².

5- نظرية السمات :

تذهب هذه النظرية إلى أن هناك سمات محددة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات من الممكن اكتسابها. ومن ثم فإنها ليست بالضرورة وراثية كما تدعى ذلك نظرية الرجل العظيم.

¹ قاري ديسلر، مرجع سابق، ص 575.

² المرجع نفسه.

أما نوع وكم وأهم تلك السمات القيادية، حيث هناك العديد من الآراء والأبحاث والدراسات ولكل منها مواقف مختلفة ومتباينة في هذا الخصوص¹، فمن هؤلاء الأنصار من يرى أن أهم تلك السمات يتمثل في الصحة

المتأزة، والقدرة على الاهتمام بالآخرين والنزاهة، ويقدر الحكم على الأشياء، وغريزة الولاء للجماعة، ومنهم من يرى أن أهم سمات القيادة الشخصية القوية التي تمتاز بالاستواء النفسي والسلوكي بالإضافة إلى الثقة بالنفس وقدرة التعرف على أفكار الآخرين وميولهم، ومنه من أهتم بسمة الذكاء وإعطائها أهمية كبيرة.

ومنهم من أهتم بسمة المرح والقدرة على تلطيف جو ومناخ التعامل بين الجماعة والقائد².
-كما قدم "ارادوي تيد" في كتابه "فن القيادة" قائمة بسمات أوصاف عشرة لا بد من توفرها لنجاح القيادة ومن بينها؛ الطاقة البدنية والعصبية، والشعور بالغرض والاتجاه والحماس والشغف بالعلم والصدقة والمودة، والكمال والتكامل والأمانة والحكم، والمهارة الفنية، والبيت في الأمور والحسم، والذكاء، والمهارة في التعليم، والإيمان، وقد أفرد لتلك الصفة الأخيرة أكثر من فصل في كتابه³.

6- نظرية التابعين :

حيث يرى القائلون بهذه النظرية بأن الأفراد يميلون لتسليم زمام قيادتهم، وأتباع الشخص الذي يعتقدون فيه-بحق أو بغير حق-أن لديه القدرة على تحقيق رغباتهم الشخصية، وعليه فتولى شخص ما قيادة جماعة من جماعات رهن بنظرة أفراد تلك الجماعة لذلك الشخص، واعتقادهم بأن ذلك الشخص أكثر تقديرا لرغباتهم وأكثر حرصا على مصالحهم وأكثر قدرة على تحقيق أهدافهم وعلى ذلك يتضح لنا أن المعول الأساسي والرئيسي لنشأة وظهور القيادة وفق هذه النظرية هم التابعون (أعضاء الجماعة)⁴، وتفرض نظرية السمات أن القائد الكفاء يجب أن يتوفر فيه عدد من السمات الشخصية والخصائص التي تميزه عن القائد غير الكفاء وبالتالي قامت دراسات عديدة تثبت توافر خصائص معينة في المستوى الإداري الأعلى وهي عبارة عن مجموعات من الصفات مثل :

¹ Koontz ,horold Others ,op cit& .,pp 665-666 .

² Tead ,o the art of leadeship , n.y., ma graw -hill,1935.

³ Kilian ,ray a. ,manvoers musi lead, n-y : amerian managment associations , 1979.pp.16-37

⁴ خميس السيد إسماعيل، القيادة الادارية، القاهرة، مكتبة صبري أبو علم، 1970 ص ص 45-46.

- مجموعة السمات الشخصية والتي تتركز في الذكاء والطموح والقدرة على التنسيق بين الأعمال والفهم السريع وتحليل المواقف بدقة وعدم التسرع في الحكم على الأمور.
- مجموعة السمات البدنية مثل الرجولة والنضج والشجاعة وحسم الأمور والثقة بالنفس.
- مجموعة السمات الاجتماعية وتتمثل في الموضوعية عند مناقشة المشكلات والقدرة على التعامل مع الآخرين والاستقرار العاطفي والانتماء إلى الأسرة والوطن. . الخ.
- مجموعة السمات العلمية وتظهر في المستوى العلمي والثقافي والقدرة على الاطلاع وتحليل الأحداث والمعرفة بشؤون الحياة الأخرى.
- مجموعة السمات الأخرى مثل الحاجة إلى التفوق واثبات الذات والحاجة إلى ممارسة السلطة والأمانة.

وهكذا نرى أن نظرية السمات تعتمد على المنهج الوصفي في بيان السمات الواجب توافرها في القيادي¹.

7- مدرسة مشاركة الإدارة (الإدارة بالمشاركة) :

تتوقع هذه المدرسة أن أعضاء التنظيم سوف ينجزوا أعمالهم بكفاءة عالية عند تكليفهم بذلك، وعند إعطائهم الفرصة لصنع قرارات بالمنظمة، فالتركيز هنا على المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات في إطار التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، والإيمان هنا أن رأيين أفضل من رأي، وهكذا.

ولقد ظهرت تطبيقات عملية في العالم العربي لهذا المدخل، مثل: اشتراك العمال في الإدارة في جمهورية مصر وفي بعض الدول العربية، كما هو الحال في بعض دول العالم الأوروبي الشرقي والاتحاد السوفيتي² سابقاً، وقد حدثت مشكلات معقدة عند تطبيق هذا المدخل لاختلاف مستوى المعرفة والثقافة وسوء فهم الهدف من عملية المشاركة.

- صور وأشكال المشاركة:

يمكن أن تتم مشاركة العاملين على أساس فردي أو جماعي، وبصورة رسمية أو غير رسمية، أما المشاركة الفردية فتمثل في تأثير في قرارات رئيسية، أما على مستوى الجماعة، فنتم المشاركة من خلال الأسلوب التشاربي (conclusive) حيث يطلب المدير أو المشرف

¹ عبد الفتاح دياب حسين، برنامج القيادة الفعالة، ب د ن، ب ت، ص 23.

² النجار، فريد، المهن الادارية والمدير المحترف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 135.

من الأعضاء الإسهام بآرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم، ولكن المدير يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار، أما الأسلوب الديمقراطي فيتضمن مشاركة كاملة، وتقوم الجماعة وليس الرئيس يصنع القرار النهائي، بالاجتماع أو الأغلبية¹.

- **الصورة الأولى:** أن تقوم الإدارة بتحديد المشكلة ثم تحديد عدة بدائل للحل، وتطلب مشاركة العاملين في اختيار أحد البدائل التي تطرحها الإدارة العليا للمنظمة.

- **الصورة الثانية:** تتم المشاركة بصورة أكثر عمقا، حيث تقوم الإدارة مع العاملين بتحديد المشكلة وتحديد البدائل واختيار أنسب الحلول لحدوث التغيير².

7-1- **نظرية الرجل العظيم :** تعتقد هذه النظرية أن القادة ينفردون بخصائص وسميات شخصية لا تتوفر عند باقي الأفراد، بحيث أن خصائصهم وسماتهم تؤهلهم بأن يكونوا دون غيرهم، ونظرة أصحاب هذه النظرية أن القادة يولدون ولا يصنعون أي القيادة عملية وراثية بحيث يمتلكون سمات شخصية ومواهب تؤهلهم لمركز القيادة في أي موقف، ومن أبرز روادها "كارلبار" و"ايمرسن" و"كاتنودر" و"تيد"، هذه السمات في الصفات الجسدية³ والفكرية أي الذكاء والقوة العضلية تجعل من الفرد قائداً دون غيره (القائد يولد ولا يصنع)، كما تؤكد أن نجاح القائد مبني على سماته الذاتية وحدها، وتعتبر نظرية الرجل العظيم أحد أقدم المحاولات الأولى التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، كما تفترض هذه النظرية أن المتغيرات في الحياة الاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي مواهب وقدرات غير عادية، ومن أشد دعاة هذه النظرية "فرانسيس جالتون" الذي قدم دراسات عديدة حول هذا التصور عندما أكد على العامل الوراثي في بروز القيادة، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها، بهذا المعنى أن هذه النظرية لا تأخذ بعين الاعتبار صفات ومسؤوليات المرؤوسين وقدراتهم واستعداداتهم وهذا ما يعاب عليها⁴.

¹ حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 3، 2006، ص 97.

² [http://www.nauss.edu-sa/ar/digital_library/scientific_theses/25-/pages/administrative_sciene.=434\(2009/06/23\)](http://www.nauss.edu-sa/ar/digital_library/scientific_theses/25-/pages/administrative_sciene.=434(2009/06/23))

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 12.

⁴ المرجع نفسه.

8- نظرية الإسلام في القيادة:

لا شك أنما روي من قصص وحوادث في القرآن الكريم كانت دلالات للعبارة والموعظة ودليل إرشاد لمن تحيّر في تحديد طرق الخلاص والنجاة من الهلاك فحل العقد وتجاوز المحن واتخاذ القرار الصائب مناط بالقيادة والأمم التابعة لهم. فكان للتجارب السابقة دور في وضع الحلول الناجزة لكل المعوقات، فعصارة هذه التجارب هي عبر ومواعظ نستدل بها، ومن أبعاد هذه النظرية لسعة أفقها والتداخلات في الرؤى والتقديرات والاجتهاد لكل شخص حسب ما يمتلكه من خلفية ثقافية إضافة إلى المدرسة التي ينتمي إليها مع¹ الأخذ بنظر الاعتبار الظروف والوقت وسعة المفاهيم ويمكن أن نعرّف النظرية الإسلامية في القيادة على أنها (استخدام القائد للأسلوب الإسلامي للتأثير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف مشروعة ومن خصائصها:

1- ارتباطها بالعقيدة الإسلامية والمثل العليا المؤثرة في سلوك الفرد.

2- عملية تشاركيه في القيادة مبنية على مبدأ الشورى.

3- يجب أن تتم في بيئة تتسم بالرحمة والعطف.

وقد تعتمد على مجموعة من الأسس هي (القيادة تكليف ومسؤولية، القدوة الحسنه،، البر والرحمة، الواقعية، الإخلاص في العمل) ومن جهات النظر الأخرى للنظرية القيادية في الإسلام فقد أكد طارق السويدان بعد نقل رأى (بينيز) المتخصص في موضوع القيادة بقوله (أن القيادة شخصية وحكمه وهذان الأمران لا يمكن اكتسابهما) ونقل رأي (بيتر دركر) بقوله أن (القيادة يمكن تعلمها ويجب تعلمها).

وعرض رأي الإسلام بشكل موجز في قوله أن القيادة تتلخص في ثلاث أمور (علم، مهارات، سلوك) والعلم والمهارة مكتسبتان فهل السلوك مكتسب؟ وأعتبرها سبب اختلاف العلماء فمنهم من يرى أن الموهبة لا شأن لها بالقيادة بينما يرى الآخرون أن الجانب الإنساني والقدرة على التأثير في الآخرين لا يمكن اكتسابها بل هي هبة من عند الله لا دخل

¹ صلاح هادي الحسيني، القيادة الادارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية، العراق، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في الأكاديمية العربية في الدنمارك وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، 2009، ص (83-89).

للجهد الإنساني في تميمتها أو صقلها، ولقد عرض السويديان في مستعرض كلامه قضية (قيس بن ¹ الأحنف) مع رسول الله (ص) وسؤاله عن خصلتين مدحهما فيه رسول الله (ص) وهما (الحلم، الأناة) عن أنهما مكتسبتان أم هما هبة من عند الله جبله الله عليهما فأجابه رسول الله (ص) (بل هما خصلتان جبلك الله عليهما) أذا القيادة فطرية لدى الأحنف، وقد يتعارض ذلك مع الحديث القائل (أنما العلم بالتعلم وإنما الحلم بالتحلم) أي أن هناك إمكانية لاكتساب السلوك كما يكتسب العلم، وقد قسم السويديان حسب رأيه الناس إلى ثلاث أصناف:

1- لا تصلح للقيادة ولا تستطيع اكتسابها وهم 2%.

2- تكون القيادة عندهم فطرية وهم 2%.

3- والباقي يستطيعون اكتساب القيادة ولكن بنسب مختلفة، ولن يكونوا كمن حصل عليها فطرياً.

ويرى الباحث أن نظرية القيادة الإسلامية يمكن أن تستشف من دروس وعبر القرآن الكريم للوصول إلى تحديد أهم ملامح الشخصية القيادية وليس من الضروري أن يتحلى بها الشخص المسلم فقط بل يمكن أن يستفيد منها الجميع في حياته إذا ما حاز على مرتبة قيادية تؤهله لقيادة زمام الأمور² ومنها قوله تعالى (لقد من الله على المؤمنين والمؤمنات إذ بعث فيهم رسولاً من أنفسهم يتلوا عليهم آياته ويزكيهم ويعلمهم الكتاب والحكمة) (إل عمران 146)³، ولاستحصال العبر من هذه الآية قياساً على واقع اليوم نجد أن فيها الصفات الآتية للقائد (أن يكون القائد من نفس المجتمع، أن يُعلم الناس ويُرشدهم ويكون ذو علم، حليم وصبور في معالجة المشاكل، أن يحصل على تزكية الناس من خلال اطلاعهم على مواهبه وقدراته وأفكاره وسيرته الذاتية، أن يكون عالماً مطلعاً على القوانين واللوائح والأنظمة وأن يكون حكيماً في طرح آراءه مستنداً إلى عقله بعيداً عن الرغبات والشهوات).

وقد نقل القرآن الكريم قصة أخرى عن تأمير طالوت (ع) على بني إسرائيل وقيادته لهم في قوله تعالى (قال إن الله أصطفه عليكم وزاده بسطةً في العلم والجسم والله يؤتي ملكه من

¹ صلاح هادي الحسيني، مرجع سابق، ص (83-89).

² المرجع نفسه.

³ سورة آل عمران، آية 146.

يشاء والله واسع عليم) (البقرة 247)¹ وقد كان الرد واضحاً بأنه قد أُعطي سعة في العلم والجسم، وشرح عن هذه الآية عنصران رئيسيان في القيادة هما (القوه البدنية والعقلية، العلم والمعرفة بالظروف والقوانين وما يخفى على الآخرين من معارف) وقد تكون هذه من أهم خصال القائد العسكري.

وعرض القرآن الكريم قصه نبي الله يوسف واعتلائه أعلى المناصب في امتلاكه لزام الأمور والخزانة في مصر وإدارته الحكيمة لأزمة استمرت خمس عشر سنة بقوله تعالى (قال أجبني على خزائن الأرض أني حفيظ عليم) (سوره يوسف 55)² نلاحظ من خلال الاطلاع على هذه القصة المباركة تضافر عدة عوامل مهمة أهلت يوسف لزعامة الأمة منها (الظرف الآتي للمشكلة وعلمه بالظروف المحيطة بالا خيره مع يقينه بغياب المعرفة التي يمتلكها لدى الآخرين واعترافه وثقته بنفسه بأنه قوي على إدارة هذه الأزمه و أمين في خوض غمارها واستحصال نتائجها بما يكفل رضي وخلص الجميع إضافة إلى ثقة الناس بشخصه الكريم).

أما قصه نبي الله موسى (ع) واستتجاره في قوله تعالى (إن خير من استأجرت القوي الأمين) (القصص 26)³ وذلك حينما أوكل إليه منصب إدارة أعمال شعيب (ع) كان يمتلك خصلتين لهذه الإدارة وهما (القوه، الأمانة).

أما سيرة خاتم الأنبياء (ص) وقيادته لهذه الأمة فقد حمل خصلتين من قبل أن يُبعث للناس كافه وهما (الصدق، الأمانة) وكان يُلقب بهما وهو ما سلب قلوب الناس وعقولهم وتهافتهم على دعوته واستجابتهم لأمره ومما زاد في تعلق الناس بشخصه الكريم (ص) دماثة الخلق التي مدحها المولى عز وجل في قوله تعالى (وانك لعلی خلق عظیم)⁴ وإشارته لنفسه في حديثه (ص) (أدبني ربي فأحسن تأديبي) وخصاله (ص) لا يمكن إحصائها ضمن مقاييس المواصفات الإنسانية ولكن تكفي الحليم أشاره.

¹ سورة البقرة، آية . 247

² سورة يوسف، آية 55.

³ سورة القصص، آية 26.

⁴ سورة القلم، آية 04.

ولا نغفل عن قوله تعالى لرسوله (ص) (وشاورهم في الأمر)¹ وقوله تعالى (وأمرهم شورى بينهم)² دليل إيعاز لرسول الله (ص) لتعظيم دور المشاركة وتأديب الناس عليها لتحقيق الكفاءة القيادية من جهة، ولرفع مستوى الثقة بين الرئيس والمرؤوس، ولضمان رصانة القرار من جهة أخرى والمثير للاستغراب أن هذا الأمر قد أوعز به المولى تعالى وهو العالم بكل شيء وأن رسوله على ارتباط مباشر به جل وعلى، ولكن ما أرادته سبحانه وتعالى هو أن تسير الأمور ضمن نواميسها الطبيعية وتكون قاعدة لكل القادة والأمم اللاحقة. مما تقدم أعلاه يمكن أن نحدد صفات القائد من وجهة نظر الإسلام بالاتي:

- 1- أن يكون مؤمن بقضيته.
 - 2- صادق، ما يقابل الشفافية في الوقت الحاضر.
 - 3- مؤدب وعلى خلق.
 - 4- قوي وليس بالضرورة القوة البدنية فقد تعني القوة العقلية والبدنية معاً رغم وجوب توفر الأخيرة في القائد العسكري.
 - 5- عالم أي امتلاكه لخاصية المعرفة في توجيه وإدارة التابعين.
 - 6- حكيم أن يضع الأمور في نصابها ومتعلقاً في آراءه.
 - 7- حليم أي لا يدع للغضب والغريزة والتسرع دور في قراراته.
 - 8- تشاوري مع غيره للوصول إلى حقائق الأمور واتخاذ القرارات الصائبة.
 - 9- رحيم أي أن لا يجور في قراراته وأن لا يكون ظالماً لنفسه ولغيره.
 - 10- واثقاً من نفسه ومن الآخرين.
 - 11- أمين في حفظ ما ائتمن عليه.
 - 12- أن يحصل على تركية من قبل مجتمعه فلا يُعقل أن يقود الناس من لا يمتلك ثقة التابعين (ما يقابل الانتخاب الديمقراطي كما اصطلح عليه اليوم)³.
- وقد يعترض على ذلك البعض في أمثلة من التاريخ لقيادات معينه ولكن ما قصده الباحث هو بيان القيادات الرشيدة الأمينة الصادقة التي أرادها الله تعالى في محاولاتها لتغيير

¹ سورة آل عمران أية 159.

² سورة الشورى، أية 38.

³ صلاح هادي الحسيني، مرجع سابق، ص (83-89).

واقع الأمة، ونشر العدالة بين أفرادها فلا يُعقل أن يعدل من يتصدر أمور الناس بالقوة أو بالاحتياط دون تخويل وهذا حسب الفهم الظاهر للنصوص.

خلاصة ما يمكن قوله في النظريات والأنماط القيادية المتعلقة بشخصية القائد الفاعل أنها اتخذت ثلاثة مناحي رئيسية منها ما اعتبرها (أي القيادة) عطاء وهبة إلهية ونظر لها الأخر على أنها حق للجميع يمكن أن يحصلون عليه من خلال التدريب، وأخر جمع بين الفكرتين على أنها هبة وموهبة تصقل من خلال التدريب والخبرة والمهارة والتجربة، وغيرها. وقد تلعب مجموعة عوامل أساسية في صقل شخصية القائد منها ما يقبل الاكتساب والتغيير ومنها غير ذلك ولقد اختلف المتخصصون في تحديد أبعادها ويمكن تحديدها بالآتي:

1- منها ما تعلق بالمظهر الخارجي والداخلي للقائد (العامل البيولوجي): صفات بدنية، لياقة جسميه، سلامه حواس، مظهر عام.. الخ.

2- منها ما تعلق بالجانب النفسي: نضج انفعالي، ثقة بالنفس، استقرار نفسي... وغيرها¹.

3- منها ما تعلق بالجانب الاجتماعي: القدرة على الانسجام مع المجتمع، بناء علاقات صادقة وناجحة، القدرة على التأثير في الآخرين، الصدق، الأمانة.

4- منها ما تعلق بالجانب العقلي: ذكاء، معرفه، توقع، ثقافة عامة، سعة مدارك، مواهب شخصيه.

5- منها ما تعلق بالجانب الفني: معرفة بأساليب العمل، الاطلاع والإلمام بالقوانين، القدرة على أداء وظائف القيادة الإدارية.

وهذه الصفات في مجملها قابلة للتغيير والتطوير والاكتساب من خلال برامج التدريب عدا بعض الصفات البيولوجية كالتطور و الهيئة الخلقية العامة مثلاً ومع كل ذلك ليس من الأمور الحتمية أن تتمكن من تأهيل من لم يمتلك الحدود الدنيا من مؤهلات القيادة كما تملكه مستويات منخفضة من الذكاء أو معقداً في تركيبته الشخصية أو يعاني من تراكمات نفسيه، مثل هؤلاء قد يكلف تدريبهم الكثير وهو لا يُعطى بالتأكيد النتائج المرجوة منها. أن انبعاث شخصية إدارية قيادية فاعلة ناجحة بذاتها ولغيرها يتطلب شخصية سهله في معاملتها معقده في تركيبتها أي هجينه من شخصية جذابة ذات مواصفات جسميه يمتلك زمام الثقة بنفسه قادراً على أن يوصلها لغيره مستمعاً جيداً للآخرين وقادراً على استيعابهم، وقليل

¹ صلاح هادي الحسيني، مرجع سابق، ص 85.

الهدفات وعقلاني التفكير¹ ومُخمن جيد، توقعاته علمية مبنية على أسس بيانية ومعلوماتية ويكون الذكاء صفته الظاهرة لأنها الأساس لتحريك بواطن الإعجاب، ويمتلك الثقافة العامة التي تمكنه من محاوره الجميع ولو بالقدر المعقول، واضح صادق أمين على ما يفعل ويقول، يمتلك المعرفة بعوامل الإنتاج والعلم بالآليات والطرق الواجبة إتباعها لتحقيق الأهداف، قادر على توحيد أهداف المرؤوسين مع هدف المنظمة العام، مقدراً للمواقف مستغلاً للفرص ومطلعاً على بيئة العمل الخارجية والداخلية. أي يمكن القول أن القائد الناجح هو لغز بسيط يصعب حله، أو هو السهل الممتنع فإذا ما استطاعت إدارة الموارد البشرية وهي عصب المنظمة وشريانها الحي النابض أن تمتلك قائداً أو تؤهّل قائداً بهذه المواصفات فبالأكيد أنها ستقطع شوطاً وتطوي مراحل توصلها إلى مستوى عالي من الأداء والفاعلية وهو ما تهدف إليه المؤسسات بصورة عامه².

¹ صلاح هادي الحسيني، مرجع سابق، ص (83-89).

² المرجع نفسه.

رابعاً: أسس القيادة التشاركية:

يتم تطوير منهج التشاركية وانتشاره بطرق عديدة تستند بالأساس على قاعدة التعلم وعلى المرونة في المنهاج والتي تعتبر من أسس التشاركية وتبنيها على ثلاثة أعمدة رئيسية منها:

- التشاركية فلسفة للضغط من أجل انتقاد الذات، وخلق الاهتمام والالتزام بقضايا المحرومين والمهمشين والضعفاء¹.

- التشاركية منظومة من المسلكيات والمعتقدات تحفز وتسعى للتقوية من خلال تمكين الناس وتشجيعهم على تطوير معرفتهم لظروفهم وحياتهم، ولأخذوا المزيد من السيطرة عن طريق التحليل والتخطيط والفعل والرقابة والتقييم.

- التشاركية وسائل وأدوات، فهي تعطي خيارات مفتوحة للاشتراك، مرئية وغير مرئية أيضاً وتستخدم لبلوغ الأهداف.

وعند مشاركة فئات مختلفة من المجتمع في المشروع التنموي فإن المشروع بالأغلب يحقق عدة فوائد منها:

- تلبية الجهود التنموية لاحتياجات في المجتمع خاصة إذا أتاحت الفرصة للفئات المهمشة للمشاركة برأيها، فبدون مشاركة السكان ومساهماتهم ليصبح هناك معنى للديمقراطية.

- إحساس بالملكية والانتماء للمؤسسة والمشروع بما يضمن استفادة المجتمع واستمرارية جهود التحسين والتطوير فغياب المساهمة يؤدي إلى الانعزال والسلمية والمشاكل.

- تمكين الفئات المستهدفة بمعنى أنهم قادرون على ذاتهم وفي نفس الوقت قادرون على تغيير العوامل ولاقتصادية والاجتماعية بما يضمن لهذه الفئة حقوقهم ووجباتهم وعلاقة أكثر توازناً وتكافؤاً في المجتمع. كما يؤدي إلى نمو إحساسه بكيانه الشخصي.

- إن التشاركية في المنظمة تؤدي إلى فهم متكامل بين المؤسسة والأفراد وإمكانية كبيرة في التعامل مع المشكلات ذلك لأن أفراد المجتمع هم أصحاب المصلحة الحقيقية وهم الذين يشعرون بحقيقة المشاكل التي تواجه حياتهم ومن ثم فإنه من النطقي أن يشتركوا في حلها²،

¹ رانيا جمال محمد محمود، المشاركة المجتمعية في المؤسسات غير الربحية حالة دراسية الإغاثة الزراعية، جامعة القدس معهد

التنمية المستدامة، فلسطين، 2013، ص 14.

² المرجع نفسه.

كما أن التشاركية تضمن استمرار ونجاح المشروع أي كان وفرض التغيير الأفراد يؤدي إلى رفضه ومقاومته وبالتالي فشل أي جهود حادة لعلاج المشكلات التي تواجه المشروع.

خامسا : أهمية القيادة :

وتظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية:

- 1- تستطيع القيادة تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- 2- توجه القيادة العناصر الإنتاجية بفعالية نحو الأهداف.
- 3- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- 5- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع¹.

- ويمكن القول أن العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثرا (انطبعا) كبيرا في سلوك المرؤوسين وعاداتهم(القدرة) حيث أن عمل القائد(ضمنا أو علانية)يعمل على تقصير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة وبذلك يصبح مثلا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم. ومما لاشك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في الشركة (المؤسسة) ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدرته على الإلمام والتبصير في² أحوال الأفراد الذين يعمل معهم ويتطلب ذلك منه سلوكا معينا كالاقتناع والإدراك الذاتي والموضوعية.

1- الاقتناع: هو مقدرة الشخص على تفحص الأمور النظر إليها من زاوية الشخص الآخر فحتى يتمكن القائد من توجيه مرؤوسيه على العمل وتحفيزهم لابد أن يكون قادرا على وضع نفسه موضع ذلك المرؤوس فيحس بإحساس ويشعر بشعوره تجاه المؤسسة وأهدافها وتجاه زملائه ورؤسائه تجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف وكفاءته.

¹ علاقي، مدني عبد القادر، الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، تهامة، جدة -السعودية، 1985 ص 582.

² المغربي، كامل محمد، المدخل لإدارة الأعمال :أسس ووظائف"، مكتبة عمان، عمان- الأردن، 1974 ص ص 235-236.

2- الإدراك الذاتي:

هي مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييماً صحيحاً، فهناك الكثيرون الذين يعملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون. فقد يعتقد بعض الرؤساء بأنهم عادلون ورحيمون في معاملاتهم لمروسيهم قد يروا بأن هؤلاء متحيزون ولا يتميزون بالعدل أو الرحمة أو الموضوعية.

3-الموضوعية:

هي مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلاً عقلانياً دون تدخل العاطفة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمروسيه لأن يسلكوا سلوك معين، إن قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل السلوك المرؤوسين وبالتالي توجيههم وإرشادهم¹.

سادساً:العوامل المؤثرة في القيادة التشاركية:

إن اختيار أسلوب من أساليب المشاركة المشار إليها يعتمد على مجموعة من العوامل الموقفية، مثل مستوى جودة المشاركة، ومستوى خبرة المدير، وكذلك المرؤوسين وأهمية التزام المرؤوسين بعملية صناعة واتخاذ القرار.

ويمكن للمدير تحديد مستوى المشاركة بطرح التساؤلات التالية²:

1- مدى أهمية القرار: إلى أي مدى يعتبر هذا القرار مهماً للمشروع، أو المنظمة

؟إذا كان القرار استراتيجياً ومهماً يتدخل المدير بفاعلية كبيرة.

2- أهمية الالتزام: إلى أي درجة يكون التزام المرؤوسين بالقرار مهماً؟

إذا كان التنفيذ يتطلب التزاماً عالياً بالمشاركة من قبل المرؤوسين، فإن المدير يجب أن يزوج بالمرؤوسين في عملية صنع القرار.

3- خبرة المدير: ما مستوى خبرة المدير وما مدى علاقتها بالمشكلة المطروحة؟ إذا لم تكن

لدى المدير خبرة عالية وقدرة ومعلومات كافية ومعرفة فعلية، يسمح بمشاركة أكبر من المرؤوسين لتعويض هذا النقص.

¹ المغربي، كامل محمد، مرجع سابق، ص ص 235-236.

² العامري، صالح مهدي محسن والغالي، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، ط 2، دار وائل للنشر، 2008، ص 315.

4- **احتمال الالتزام:** من جانب المرؤوسين أو عدم التزامهم بالقرار إذا ما اتخذ القرار بمفرده في حال كون المرؤوسين لا يتأثرون من ناحية الالتزام بالتنفيذ، سواء اتخذ القرار من قبل المدير بمفرده، أو غير ذلك فإن مشاركتهم بصنع القرار تصبح أقل ضرورة.

5- **دعم المرؤوسين للأهداف:** ما مدى الدعم الذي يقدمه المرؤوسون للأهداف التي يسعى القرار للوصول إليها¹؟ إذا كان المرؤوسون لديهم دعم قليل للأهداف فعلى المدير ألا يتركهم يصنعون القرار بمفردهم، والتأثير السلبي الذي ستركه مشاركة مثل هؤلاء المرؤوسين على جودة القرار وكفاءته.

6- **خبرة المرؤوسين:** ما مستوى خبرة المرؤوسين ومعارفهم وعلاقتها بالمشكلة المطروحة؟ إذا كان لدى المرؤوسين خبرة عالية مرتبطة بالمشكلة المطروحة فإنه بالإمكان إعطاؤهم مسؤوليات أكبر في صناعة القرار.

7- **خبرة الفريق وكفاءته:** إلى أي مدى يستطيع المرؤوسون العمل كفريق، وما مدى خبرتهم ومهارتهم في مجال اتخاذ القرار بشكل جماعي؟، إن هذه التساؤلات تساعد المديرين في أن يحدد ومستوى المشاركة المطلوبة وبالتالي يحققون أفضل النتائج².
- ومن العوامل المؤثرة في القيادة التشاركية نجد أنها تتأثر فيها أن كان بشكلها أو طبيعتها أو محتواها أو حجمها:

- حرية الرأي والتعبير والتفكير بكافة المجالات وخصوصا ما يتعلق منها بالمسائل التنموية.
- مدى إيمان واهتمام السلطات المسؤولية بأهمية ردود التشاركية في عملية التخطيط والتنمية.

- توفير قنوات اتصال مفتوحة بين السكان المنتفعين من هذه المؤسسات وبين الجهات المسؤولة من جانب آخر.

- انتشار الوعي الثقافي والاجتماعي والسياسي بين سكان المجتمع فكلما ارتقت نسبة الوعي وامتدت إلى مجالات أكثر أهمية عملية التشاركية (المشاركة) أكثر فاعلية وأكثر³.

¹ ماهر، أحمد، الإدارة الإستراتيجية الدليل العلمي للمديرين، ط 4، الإبراهيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 509.

² المرجع السابق.

³ رانيا جمال محمد محمود، مرجع سابق، ص 16.

-سياسة التنمية الاجتماعية والاقتصادية والمتبعة، في المجتمع فكلما اهتمت السياسية التنموية باحتياجات المجتمع تزداد نسبة المشاركة في قضايا التخطيط والتنمية.
-مبدأ الحوافز بحيث تشكل أهم العوامل المؤثرة في التشاركية في شكل وطبيعته، واتجاه ومحتوى التشاركية وليس فقط في حجمه¹.

سابعا: أساليب المشاركة في القيادة:

1- القيادة الفردية: يعتبر الفرد في هذا الأسلوب مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماما كبيرا لآراء غيره من المرؤوسين ويأخذ عدة أشكال منها:
-الفردية المتشددة وهنا يستخدم القائد التأثيرات السلبية والعقابية بدرجة كبيرة ولا يعتمد على أي نوع من المشاركة.

-الفردية الخيرة حيث يستخدم القائد وسائل ترغيبية كالثناء والمدح ولا يلجأ للأساليب العقابية إلا عرضا والذي يلجأ أحيانا لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

-الفردية التي تعتمد المناورة والاحتواء حيث يعتمد على إيهام المرؤوسين بالاهتمام بأرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات رغم أنه يكون قد اتخذ القرار مقدما².

-وضمن هذا الأسلوب فإن القائد يعمل بهيمنة كاملة في مجال إصدار القرارات والإشراف على العمل وتطوير السياسات فهو قريب من النزعة الفردية ويعيد عن المشاركة الجماعية³، وهنا تضعف التفاعلات بين الأفراد وتنخفض الروح المعنوية ويشيع عدم التماسك وضعف الارتباط كما تظهر حالات عدائية في مكان العمل وبالتالي فإن الاندفاع للعمل قليل.

2- القيادة الديمقراطية: في ظل هذا النمط القيادي لأصدر الرئيس الأوامر إلا بعد مناقشة مسبقة مع ذوي العلاقة وعادة تتم القيادة من خلال الترغيب و المشاركة.

-ويشجع هذا الأسلوب المشاركة بدرجاتها المختلفة في انجاز المهام وتطوير الأفراد، والقيادة الديمقراطية تشجع المشاركة من خلال تقاسم المعلومات ومساهماتهم في مراحل تطوير القرار مع إتاحة الفرصة الكاملة لتنمية المهارات وتمكين العاملين.

¹ رانيا جمال محمد محمود، مرجع سابق، ص16.

² جمال الدين لعويصات، مرجع سابق، ص ص34-35.

³ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 463.

3 - القيادة غير الموجهة: وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين ويصبح في حكم المستشار، فهو يفرض سلطة إصدار القرار إلى المجموعة.

-ويصلح هذا الأسلوب لبيئات عملية على درجة عالية جداً من التخصص وما شابهها من المنظمات، فهو أسلوب يقوم على أساس عدم وجود قائد واحد بل كل عضو في المنظمة هو قائد وكل واحد يعمل أفضل ما عنده وبأحسن الصيغ بحيث لا يحتاج إلى توجيه ومتابعة وبدون أدنى تدخل في عملية المرؤوسين.

4- القيادة المتساهلة: وهي قيادة تتميز في ظهور العديد من أنواع السلوك المتداخل مصحوبة بانخفاض في الأداء.

ورغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقاً لها فإن رضاء العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض¹.

ثامنا: أشكال القيادة: وتخضع أساساً لأسلوب القيادة المتبع ونوع التنظيم المعين، وهي إما جماعية أو إدارية أو تربوية أو عسكرية :

1- القيادة الإدارية: الإدارة تشبه إلى حد بعيد عملية القيادة، فالإدارة عرفها "تايلور" بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد أن يفعله الآخرون أي القيام بتحديد ما هو مطلوب، ثم التأكيد من أنهم يقومون بذلك بأفضل طريقة وبأقل تكاليف.

وقد عرفها "فايول" بأنها عملية تتألف التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة. أما القيادة الإدارية فتعني القدرة الفائقة على توحيد وتنسيق الرقابة على الآخرين يقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة، وذلك عن طريق التأثير والنفوذ على المرؤوسين يتبعون رئيسهم عن رضا وإقناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.

وتعرف أيضاً بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 463.

2- مصادر القوة في القيادة الإدارية:

-**السلطة النظامية**: سلطة شرعية نظامية قانونية تخول للقائد اتخاذ القرارات اللازمة وإصدار الأوامر لتنفيذها.

-**القوة المالية**: مصدر للسلطة بحيث يستطيع القائد أن يؤثر على المرؤوسين بالقوة المالية التي تمنحه إعطاء الحوافز والمكافآت والترقيات¹.

-**القوة العملية**: الخبرة والمهارة والعلم، فعليه وخبرته الطويلة ومهاراته تفوض على المرؤوسين طاعته واحترامه².

3- **الفرق بين القيادة والإدارة**: الإدارة علم يستخدم الأفراد والأدوات في الانجاز الاقتصادي الفعال للمهمة وهي إحدى العناصر المكونة للقيادة، ويرى الباحثون أن القيادة جزء من الإدارة أي أن العلاقة بينها علاقة العام بالخاص، فالإدارة عملية توجيه الأشخاص (الجوانب الإنسانية) والبيئة (الجوانب الفنية والتنظيمية) بقية الوصول إلى نتائج أكثر فعالية في مواقف العمل أو الإنتاج، في حين تقتصر القيادة في عملية توجيه الأشخاص بإتباع أساليب معينة لتحقيق أهداف الجماعة والمنظمة، فالمدير يقوم بأداء عدد من الوظائف تشمل التخطيط والتنظيم والسيطرة على الأفراد ومتابعتهم ورأس المال، أما القائد فيؤدي الوظائف الخاصة بالجوانب الإنسانية ويدخل فيها التنسيق بين الأفراد توجيههم وحثهم على بذل الجهد وتنشيط دافعيتهم لإنجاز المهام³.

4- **القيادة العسكرية**: وهي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن بها طاعتهم وتقديم احترامهم وولائهم وتعاونهم، وكلها لا بد منها لإحراز النصر في المعارك وتحقيق الأهداف والقائد العسكري الجيد هو الذي يتحلى بسمات القيادة الديمقراطية والثقافية العامة والتدريب العملي والصحة النفسية⁴، ومن دلائل النجاح في القيادة العسكرية

¹ جودت عزت عطوى، الإدارة العلمية والإشراف التربوي، الدار العلمية، الأردن، 2001، ص 25 .

² المرجع نفسه.

³ زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الادارية، دار البداية، ط1، عمان-الأردن، 1012، ص 28 .

⁴ سلوى عثمان الصديقي وآخرون، مناهج الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي ورعاية الشباب، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص 46.

ارتفاع الكفاءة القتالية للجماعة، والتزام الأفراد بقواعد الضبط والرباط وارتفاع الروح المعنوية وسيادة روح الفريق¹.

5- القيادة التربوية: إن دور الري في العملية التربوية دور قيادي تربوي، يتفاعل مع جماعات الطلاب لتحقيق الأهداف التربوية، ويتسم هذا الدور بأن المربي يكون له القوة على التأثير في الطلاب، وتوجيه سلوكهم على سبيل تحقيق الأهداف التربوية والقيادة التربوية سلوك يقوم به المربي للمساعدة على بلوغ الأهداف التربوية وتحريك جماعة الطلاب نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بينهم والمحافظة على بناء الجماعة وتماسكها².

تاسعا: معيقات القيادة التشاركية:

تتفاوت فعالية المشاركة و حدودها من مؤسسة إلى أخرى حسب حجم المعوقات التي تواجه حركة العاملين . و هنا ثلاثة أصناف من المعوقات ذكرها كيث وجير لينج.

1- المعوقات المؤسسية:

تتبع تلك المعوقات من الثقافة السائدة في المؤسسة، والمتمثلة في منظومة القيم والاتجاهات السائدة فيها، والتي تنعكس بشكل سلبي على مناخ العمل المؤسسي، وقد تفضي إلى إحباط بعض العاملين والتأثير في ولائهم وإخلاصهم وانتمائهم للمؤسسة، فالفائد الذي يعتبر العاملين مجرد أشخاص يأترون بأمره وينتهون بنهيه³، والذي يفرض عليهم المشاركة في أداء أو تنفيذ ما يراه من جانبه مناسبا دون ترغيبهم أو مشورتهم أو إقناعهم سيؤدي بالنمط التشاركي إلى الإحباط والخلل والفسل في تحقيق أهدافه . وفي الاتجاه نفسه فإن المؤسسة التي ترى قيمها وأعرافها أن العمال الذين يكثرون من النقد والتساؤل مثيرين للقلق والمشاكل، وبالتالي لا يمكن خلق مناخ تشاركي متفتح ومتعاون في ظل تلك القيم والأعراف . وبناء على ما تقدم فإنه ينبغي العمل على تغيير تلك الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية بحيث تدعم القيادة التشاركية.

¹ سلوى عثمان الصديقي وآخرون، مرجع سابق، ص46.

² حامد عبد السلام زهوان، علم النفس الاجتماعي، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص46 .

³ عيده بنت حمدان بن زايد الحارثي، القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض - سعودية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كلية العلوم الاجتماعية، 2018، ص 27 .

2- معوقات نابغة من قائدي المنظمات أنفسهم:

ينبع هذا النوع من المعوقات من الميل الطبيعي لدى بعض القادة للاحتفاء بالسلطة والمسئولية، فيشعرون بالخوف من تفويض الصلاحيات والمسئوليات للعاملين، مما ينعكس سلبا على مشاركة وفعالية العاملين في القيادة.

3- معوقات تكمن في الموظفين:

يعتبر بعض الموظفين إعطاءهم مسئوليات جديدة مع بعض الصلاحيات يشكل عبئا إضافيا عليهم، فيكون عائقا أمام القيادة التشاركية. ومن معوقات القيادة التشاركية نذكر:

-التقاليد التنظيمية؛ حيث تشكل عائقا أمام الانتقال من القيادة التقليدية إلى القيادة التشاركية خوفا من الفشل¹.

-قلة الخبرة أو المعرفة بالأمر الإداري؛ لعدم مشاركة قائدي المدارس في الكثير من القضايا التي لا يفهمونها .

مما سبق يمكن القول بأنه بالرغم من وجود معوقات لتطبيق القيادة التشاركية فإنه من الممكن التغلب عليها، وذلك بإيجاد بيئة عمل تسودها المحبة والمشاركة. فعلى قائدة المدرسة بذل جهد كبير في ذلك من خلال توعية المجتمع المدرسي بأهمية المشاركة في صنع القرارات وتفويض الصلاحيات لهم، ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسات عند توزيع الأعمال وتحديد الأدوار والمهام بشكل واضح، لأن الغموض وعدم الوضوح يسبب إرباكا للعمل.

- الضعف في حيز السلطات المسئولة من حيث إيمانها بضرورة التشاركية في عملية التخطيط والتنمية.

-عدم القدرة على التعبير وحرية الرأي لجميع أفراد المجتمع بشكل كاف بغض النظر عن مستوياتهم الاقتصادية والاجتماعية.

-عدم إتاحة الفرصة الكافية لمساهمة في إحدى مراحل العمل المجتمعي وذلك بسبب محدودية النطاق الاقتصادي.

¹ عيده بنت حمدان بن زايد الحارثي، مرجع سابق، ص 27 .

- الفجوة الواسعة بين أصحاب القرار في مؤسسات المجتمع التنموية والعاملين فيها من جهة السكان من جهة أخرى.

- غياب سياسات التحفيز والتشجيع من الدولة.

- عدم معرفة العاملين لحدود مشاركتهم وفهمهم للمشاركة ومتطلباتها وظروفها¹.

الخلاصة:

ونستج في هذا الفصل حول القيادة التشاركية حيث ذكرنا تعريفها ونشأتها وخصائصها وتطرقنا إلى أنماطها ونظرياتها وأسسها وذكرنا كذلك أهميتها والعوامل المؤثرة فيها وأساليب المشاركة وأشكال القيادة التي وضحنا فيها أنواع القيادات الادارية ومعيقاتها.

¹ عيده بنت حمدان بن زايد الحارثي، مرجع سابق، ص 27 .

الفصل الثالث

التطوير التنظيمي

تمهيد

- أولاً: ماهية التطوير التنظيمي.
 - ثانياً: أسباب ودوافع التطوير التنظيمي.
 - ثالثاً: مراحل التطوير التنظيمي.
 - رابعاً: النماذج المفسرة لتطوير التنظيمي.
 - خامساً: أهمية التطوير التنظيمي.
 - سادساً: مجالات تعزيز التطوير التنظيمي.
 - سابعاً: معايير قياس التطوير التنظيمي.
 - ثامناً: مؤشرات التنظيم التطويري.
 - تاسعاً: عوامل نجاح برامج التطوير التنظيمي.
 - عاشراً: مزايا وعيوب التطوير التنظيمي.
- خلاصة.

تمهيد:

يعد موضوع التطوير التنظيمي من المواضيع كثيرة الاهتمام، عند الباحثين في ميدان الإدارة وتغيير التنظيمي، داخل المؤسسات فيعلم الاجتماع، فلا يكاد يخلو مؤلفا من هذا الميدان من فصل أو أكثر عن هذا الموضوع، الذي يخص الإدارة و التنظيم و التغيير و التطوير في المؤسسة، وارتباطه بالموارد البشري، وهو أهم مورد يلعب دور كبير في نجاح المؤسسات و استمرارها، لذا فإن الاهتمام به أمر يمس جميع المؤسسات بغرض رفع من مستواها أو انخفاض من نواتج العمل فيها.

أولاً: ماهية التطوير التنظيمي:

تعد عملية التطوير التنظيمي أحد أهم مجالات انشغال الممارسين المختصين في المنظمات وكذلك الخبراء التخصصيين في التنظيم والإدارة على حد سواء، لما لهذا المجال من تأثير واضح على فعالية المنظمات بصفة عامة وفي الآونة الأخيرة بصفة خاصة لما تشمل عليه من تغيرات بيئية مستمرة وحادة تتطلب توفر درجة عالية من المرونة لدى المنظمات وقدرة كبيرة للاستجابة الملائمة لذلك التغيرات .

والتطوير التنظيمي يعتبر أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التطوير التنظيمي، ويعرف بأنه تدخل مخطط ومستمر يستند إلى المعرفة بالعلوم السلوكية ويستهدف زيادة فعالية المؤسسة ويشتمل التنظيم بأكمله أو جزء منه¹.

ويعرف التطوير التنظيمي بأنه عملية مستمرة ومتكاملة، تهدف إلى زيادة مهارات العمال وكفاءاتهم، وتحسين تكنولوجيا الإنتاج وأنماط التسيير، وأشكال الاتصال التنظيمي والعلاقات العامة، من أجل زيادة قدرة التنظيم على مسايرة مستوى التطور لدى المنافسين والاستجابة لتغير أذواق المستهلكين².

1- نشأة التطوير التنظيمي:

من منطلق كون "الثابت الوحيد هو الحاجة إلى التغيير" نجد أن من أهم القضايا الحديثة، والتي تشغل المنظمات في الوقت الراهن قضية التطوير التنظيمي، كونها تتعامل

¹ أوسرير منور، سعيد منصور فؤاد، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات)، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، 2005، ص 269 .

² ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات "علم اجتماع التنظيم والعمل"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2011، ص38 .

مع ظروف البيئة تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدثه، في ظل اعتبار المنظمة تمثل نظاماً مفتوحاً، تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها، وهذا من أجل ضمان الاستقرار، فالاستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير، بل التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها، مما يحتم على المنظمة مواجهة تحديات التطوير التنظيمي، فهو ليس بالأمر السهل أو الهين، وإنما يتطلب منها تبني استراتيجيات قوية، تسمح لها بالاستمرار في ظل حاجتها إلى التطوير المستمر، للمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في حاضرها ومستقبلها.

ونستطيع القول أن التطوير التنظيمي أمر حتمي وضروري ولازم للمنظمات، كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائماً التجديد والتطوير، وهو بذلك يتلاءم مع الطبيعة والمنطق الذي تقوم عليه الحياة، فما كان على الأفراد والمنظمات سوى التكيف مع أنماط الجديد، وإيجاد الطرق والوسائل لمعايشة بالاتجاه الذي يخدم كل من مصالح الفرد والمنظمة على حد سواء¹.

ويشكل التطوير التنظيمي الامتداد الفكري للمدارس السلوكية، التي دعمت جهود المدارس الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للإنسان الفرد، وأصبحت فيما بعد نقطة التحول في الدراسات الجديدة التي تناولت موضوعات التطوير التنظيمي، وركزت بشكل رئيسي على الجانب الإنساني واعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية .

والتطوير التنظيمي يتضمن إشارة إلى مختلف مدخل العلوم السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات الإدارية نحو الانفتاح والصدق، وعرف "رشارد بكهارو" التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية، وأشار "عبد الباري" درة في تعريفه إلى أن التطوير التنظيمي يسعى إلى تحقيق الكفاءة في الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية وتطويرها من خلال تنمية القوى البشرية، والتركيز على الثقافة التنظيمية ودعم القيادة العليا، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية² .

¹ رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية دار الجامعية، 2004، ص 346 .

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، ط2، الجامعة الأردنية، 2003، ص ص 21

2 - خصائص التطوير التنظيمي:

بما أن التطوير التنظيمي خطة ايجابية يهدف إلى تطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة على مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما¹، ولكن قبل التطرق إلى هذه الاستراتيجيات والأساليب سنستهل ما سنتناوله بخصائص التطوير التنظيمي والذي سيميز هذه التطبيقات بالإنجاز والفاعلية وهي سبعة خصائص رئيسة، وهي كما يلي:

- الهدف: التطوير التنظيمي.

- البيئة: البيئة الايجابية التي تساعد على تبني منهجية التطوير .

- رأس المال: توفير رؤوس الأموال سواء البشرية منها "كوادر وعاملين" أو "مادية" رأس المال المادي.

- معرفة الكيفية: المنهجية العلمية والإطار النظري الذي يستند على نجاحه العمل التطويري.

- التفاعل الإنساني: العلاقات الإنسانية ضمن الأجواء العملية بالمؤسسة.

- الثقافة: التوسع المعرفي ضمن حقول واختصاصات تساعد على نجاح خطة التطوير .

- النتائج: طبيعة النتائج التي ترثها المنظمة الإدارية ضمن تراكمات قديمة أو حديثة نسبيا.

- وللعمل على تحسين الأداء التنظيمي مع الاهتمام بالنواحي الإدارية يمكننا إتباع الخطوات التالية للتطوير التنظيمي كخطوات رئيسية:

(1) توضيح الاتصالات وطبيعتها .

(2) بناء الأهداف ضمن نتائج قصيرة المدى، متوسطة المدى .

(3) كشف الصراعات والتدخلات في قواعد عامية تبعد عن الطابع الشخصي .

(4) تحسين الإجراءات الجماعية تساعد في تحقيق إدارة وقت فاعلة.

(5) حل المشكلات ضمن منهجية علمية.

¹ فاديه إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي "القواعد النظرية والممارسات التطبيقية"، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، ط1، عمان- الأردن، 2014، ص(172-174) .

6) صنع القرارات في ضوء ما توصلت إليه الدراسات العلمية.

7) تقييم المتغيرات بموضوعية ونزاهة¹.

- لذا فالتطوير التنظيمي من وجهة نظر حديثة: "هو إطار موسع لمفاهيم واستراتيجيات حديثة تهدف إلى مساعدة العمل الإداري لمواجهة التحديات التي تعترض التطبيقات الفعلية للتحديات والإصلاح".

ومهما تعدد مفاهيم التطوير التنظيمي والمحاولات التي بذلت لتوضيحه وكيفية استخدامه، فهناك مجموعة من الخصائص يمكن استنتاجها من خلال العرض السابق للخصائص هي:

1) إن التطوير التنظيمي لا يتم بصورة عشوائية، بل يتم بأسلوب علمي وجهد مخطط مدروس، وينطلق من تشخيص دقيق للمشكلات، وتحليل موضوعي لواقع المؤسسة.

2) التركيز على برنامج التطوير لا يكون على مداخلات أو مخرجات بل على عملياته ونشاطاته المختلفة فيه.

3) إن التطوير التنظيمي يستند إلى منطق التغيير الشامل الذي يتضمن كافة جوانب المؤسسة.

4) إن عملية التطوير التنظيمي علميات مستمرة لا تنتهي مادامت المؤسسات التعليمية تواجه ظروف يصعب التنبؤ بها، وعليها أن تطور نفسها لتحقيق الاستمرارية والنمو.

5) كل توجه في العمليات أو الأنماط السلوكية أو الثقافية السائدة (ثقافة المدرسة) في المؤسسة يتم بالإقناع والإجماع.

6) إن التطوير التنظيمي وظيفة إدارية تركز على مفاهيم ونماذج إدارية متطورة يمكن توظيفها للارتقاء بالمؤسسة².

ثانياً: أسباب ودوافع التطوير التنظيمي:

تواجه المنظمات في الوقت الراهن العديد من التحديات، وتأتي في مقدمتها عدم الاستقرار البيئي، وهو ما يدعو إلى ضرورة التطوير نتيجة قوى داخلية وأخرى خارجية تتمثل كما يلي:

¹ فاديه إبراهيم شهاب، مرجع سابق، ص (172-174).

² المرجع نفسه.

1- الأسباب الخارجية: وتتمثل في النقاط التالية:

- تعتبر العولمة من أبرز العوامل الداعية للتطوير، نتيجة للتجديدات التي تحدثها في المجال الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، والتكنولوجي .
- التطوير التكنولوجي والمعلوماتي والنمو السريع للتقنيات الحديثة، وتزايد حدة المنافسة على الجودة العالية وللتكاليف المنخفضة.
- كثرة المشاكل الاجتماعية وانتشار البطالة والفقر والأمراض الصحية، مما يجعل سلوك الأفراد عرضة لتغيرات في اتجاهاتهم ومداركهم ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتطوير الظروف البيئية المحيطة .
- سيطرة اقتصاد السوق وظهور سلع وخدمات جديدة، وبالتالي تغير احتياجات وأذواق العملاء .
- التغيرات في البيئة السياسية والتشريعية للدولة التي تنشط فيها المنظمة .

2- الأسباب الداخلية: وتتمثل في ما يلي:

- نتيجة العوامل التنظيمية، والإجراءات الداخلية التي تتعلق بالعنصر التنظيمي كمشكلة نقل المعلومات من قمة المنظمة إلى مستوياتها الدنيا، ويظهر العامل السلوكي كذلك في العجز عن تحقيق الاتصال الفعال¹ .
- الفشل في اتخاذ القرارات، أو تأخر في وصول المعلومات، أو عدم فعالية الأسلوب القيادي، ومن أمثلته عدم قيام المديرين بطلب المساعدة الفنية من مدير آخر بسبب المنافسة.
- تظهر الحاجة للتطوير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التطويرات الجديدة داخل البيئة مما يتطلب ضرورة إحداث تطوير تنظيمي في المنظمة.
- ويظهر من العرض للأسباب المؤدية إلى التطوير في المنظمة إلى تأثيرها على العملاء والعاملين بالمنطقة، ففي حالة التطوير استجابة لضغوط خارجية، قد لا يتوفر لدى العاملين

¹ مفتاح صالح، معارفي فريدة، التغيير في المنظمات المصرفية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة-دراسة ميدانية-الملتقى

الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب -البيدة، 2011، ص ص 6-7

بالمنظمة قدر كافي من المعلومات عن أسباب ودوافع التطوير وقد يتم اتخاذ أحد الموقفين من التطوير:

- عدم الاهتمام بضرورة التطوير نتيجة عدم الاقتناع الداخلي بأهميته والتزامهم في التطوير.

- قد يكون موقفهم الرفض والمقاومة للتطوير لشعورهم بالتهديد لمصالحهم، ويبرز دور الإدارة في محاولة كسب ثقتهم وتعاونهم من أجل تحقيق التطوير المطلوب .

أما إذا كان التطوير لأسباب داخلية وعدم تعارضه مع مصالح و أهداف العاملين بالمنطقة ورغباتهم تكون استجابتهم للتطوير بالقبول وضرورة التطوير، وبالتالي نجد أن للعاملين دورا هاما كوسيلة للتطوير من أجل السيطرة على المناخ الخارجي¹ .

ثالثا: مراحل تطوير التنظيمي:

1- مرحلة استراتيجيات التطوير التنظيمي في إطار تحديات بيئة المنظمة:

من خلال المعلومات السابقة لاحظنا أن عملية التطوير في السلوك التنظيمي عملية صعبة ومعقدة حيث تواجه المنظمات التي تتبنى المشروع صعوبات كبيرة لذلك وجب على القائمين وقبل أن يبدؤوا في تنفيذ متطلبات التغيير أن يقوموا بعمليات التخطيط والتنظيم له. باعتبار التطوير التنظيمي عملية مخططة، الهدف منها التحول من الواقع الحالي للفرد والمنظمة إلى واقع جديد منشود فإن هذا التحول يتطلب إدارة ومتابعة بأسلوب عملية وطرق مدروسة لتحقيق الأهداف القصيرة والطويلة للمنظمة، لذلك يقدم المختصون في علم الإدارة الكثير من المدخل الاستراتيجيات الإدارية التي تكفل للمنظمة استغلال كل القدرات المتاحة وتوفر لها الفرص المناسبة لتحقيق أهداف التغيير البرمجة.

2- مرحلة إدارة عملية التغيير والتطوير التنظيمي:

إن جهود التغيير والتطوير التنظيمي عملية طويلة الأجل تتطلب بصفة أساسية رغبة جادة من جانب المنظمة في إحداث التغيير بطريقة مخططة، ولا تصلح هذه الجهود عندما تكون المنظمات غير ملتزمة بمتطلبات هذا المشروع حيث يكون ذلك عندما تتبنى هذه المنظمات حلول سطحية سريعة للمشكلات العميقة التي تواجهها.

¹ مفتاح صالح، معارفي فريدة، مرجع سابق، ص ص 6-7 .

إن عملية التغيير والتطوير كما سبق تعريفها عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل¹، وهذا يتطلب أن تتم هذه العملية وفق منهاج ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى انجاز مشروع التغيير بنجاح تام، حيث تعكس هذه المراحل أجزاء عملية التغيير والتطوير التي تظهر مستقلة في ظاهرها ولكنها متتابعة ومتكاملة تسهل عملية التحول التدريجي من وضع قديم يمثل المشكلة إلى وضع جديد يمثل الحالة المرغوبة².

ويقدم "أحمد ماهر" مراحل التنظيمي، ولقد قسم هذه المراحل كما يلي:

- الإذابة: (unfreezing) .

- التغيير: (change) .

- التجميد: (refreezing) .

1) الإذابة: وتتمثل هذه الخطوة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى التغيير، وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق من تقدمهم في العمل، وهي إثارة لدافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم، ولا يمكن للمنظمة أن تتم ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والأقسام والمنظمة من أي متغيرات وتثبيت وتحجر هذا الموقف .

2) التغيير: وتعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم القائمون على التطوير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي الجماعي في المنظمة، أي أنها مجموعة التغييرات المخططة التي تستخدم في التطوير التنظيمي، وينظر البعض إلى مرحلة التغيير ليس فقط على أنها مرحلة تدخل بل إنها مرحلة تعلم أي مرحلة يكسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمنظمة وأنماط جديدة من الصرف والسلوك، التي³ تساعدهم في مواجهة مشاكلهم في التغيير إلى الأحسن، وتهتم مرحلة التغيير بتجديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها (أو ما يشار إليه بتجديد أهداف التغيير)، وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل التغيير.

¹ محمد راتول، أحمد مصنوعة، متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، م3، جامعة

حسبية بن بوعلوي بالشلف : inesnoua.a@gmail.com، ب ت، ص 12 .

² المرجع نفسه .

³ نورة محمد الرشيد، مرجع سابق، ص ص 18-19 .

3) التجميد: كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف، ثم انتقل الأمر إلى التدخل بتغييرات مطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه أو يمكن القول بأن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه .

وبمعنى آخر هو محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي، فإذا كانت تغييرات في أساليب العمل والسياسات و الإجراءات، واكتسب الأفراد والجماعات والمنظمة أنماط جديدة وجيدة من السلوك، فيجب إذن حماية ذلك والإبقاء عليه أو ما يطلق عليه تجميد الوضع أصول فترة ممكنة، بل وضمان استمراريته وثباته¹.

رابعاً: النماذج المفسرة للتطوير التنظيمي:

1- الاتجاهات الحديثة في الإدارة ودورها في التطوير التنظيمي:

نجم عن وجود اختلافات بين أفكار كل مرحلة من المراحل السابقة في تطوير الفكر الإداري للتطوير التنظيمي، ظهور أفكار جديدة حاولت التقليل من الاختلافات والتناقضات بين الاتجاهين الكلاسيكي والسلوكي، فظهرت مدرسة اتخاذ القرارات، ومدخل إدارة الموارد البشرية، كذلك المدخل التنظيمي والتكاملي، و الظرفي² .

2- مدرسة اتخاذ القرارات:

كان ما قدمته مدرسة اتخاذ القرارات في الأدب التنظيمي نتيجة حتمية لعدم قدرة الفكر السلوكي وما تضمنه من نظريات على إعطاء تفسيرات علمية لبعض المتغيرات السلوكية والتنظيمية، وذلك بسبب عدم مساهمة المتغيرات والأبعاد التي قام أصحاب الفكر السلوكي بالتركيز عليها في بداية محاولاتهم، وخاصة أن تلك المحاولات أهملت بعض المفاهيم المتعلقة بالجانب الإنساني. ولكن ظهر اهتمام بالجوانب الهيكلية خصوصاً بعد ظهور المنظمات الكبيرة التي أصبحت عملية اتخاذ القرارات فيها من الأمور الجوهرية في حياة التنظيم، وأصبحت الحاجة ضرورية لوضع عدة بدائل واختبار بديل جيد.

وفي هذه المرحلة نشطت الجهود ومنها جهود "سايمون" الذي اعتبر أن الإدارة هي اتخاذ قرارات، وقد بحث رواد الفكر السلوكي في أن المنظمة هي وحدة متكاملة وجزء فرعي

¹ نورة محمد الرشيد، مرجع سابق، ص ص 18-19 .

² موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 31 .

من أجزاء أخرى تتفاعل مع بعضها البعض وترتبط بعلاقات تبادلية تعتبر ضرورية لبقاء واستمرار البناء التنظيمي، وركزوا كذلك على أهمية البيئة في حياة المنظمات، وأثر هذه البيئة سواء الداخلية أم الخارجية على عمليات اتخاذ القرار.

وكان لنظرية سايمون في عمليات اتخاذ القرار دور كبير ومساهمة فعالة في التطوير

التنظيمي حيث تقوم هذه النظرية كما أشار سايمون على:

- أن هناك عمليات اختبار لبدائل من عدة بدائل.

- أن تحديد الهدف العام لا يترتب عليه انتهاء عملية اتخاذ القرار بل أن عملية اتخاذ القرار تتضمن التنظيم كذلك¹.

- أن التنظيم الإداري يتضمن فئة عليا وهم صانعو القرار وفئة دنيا وهم منفذوا القرارات .

- أن متخذ القرار (أي الفئة العليا) هو الذي يجب عليه اختيار البديل من عدة بدائل.

وترى نظرية سايمون أن هناك قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة، والقرار المبرمج هو ذلك القرار الذي يتطلب توافر الخبرة والتجارب التي اكتسبها الإداري في الفترة الزمنية التي عمل خلالها وهذا النوع من القرارات لا يحتاج إلى مهارات إبداعية كثيرة، أما القرارات غير المبرمجة فهي تلك القرارات التي تتناول موضوعات متعددة وتحتاج إلى تأن ودراسة وتفكير وإبداع، فالسلوك التنظيمي مثلا يعتمد ترشيده على الاختبار السليم من مجموعة من البدائل، وذلك أن القرار الرشيد هو القرار الموضوعي القائم على دراسة وتحليل الموقف بصورة واقعية، وهنا كما أشار سايمون يوجد نوعا من الرشد هما:

- النموذج الموضوعي وهو الأقرب إلى اتخاذ القرار المثالي .

- النموذج الشخصي وهو الأقرب إلى الواقع في حالة اتخاذ القرار الإداري.

ويلاحظ هنا أن حالة الرشد المطلقة تكاد تكون مستحيلة لأن الفرد معرض للقيود التي

تحول دون ممارسة العقلانية بصورة كاملة، وينطلق على الإدارة المفهوم نفسه، فهي تحاول دائما التركيز على إنتاجية والكفاءة إلا أن الظروف تمنع أحيانا من اتخاذ القرار الرشيد وكذلك فهي تقوم بتحديد المسؤوليات للأفراد والأهداف فيما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية، والبحث والدراسة، بهدف تنمية مهارات الأفراد لاختبار البديل الأمثل².

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 32-33 .

² المرجع نفسه.

وقد عارض سايمون مفهوم الرشد المطلق في رجل الإدارة لوجود معوقات ومتغيرات كثيرة مثل مستوى المهارات والمواقف والضغوط التي تفرض عليه قيودا تجعله يلتزم بأنماط سلوكية معينة قد تعيقه عن اختيار البديل الأمثل... الخ فعملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الأمثل في ظل الظروف السائدة والمعروفة. وقد حاول سايمون إظهار الرجل الإداري بدراسة كل البدائل واختبار البدائل الأفضل بما يحقق له الرضا والإشباع، فنظرية هي نظرية الرشد المحدود بسبب وجود محددات ومعوقات تمنع الوصول إلى الرشد المطلق .

3- نظرية التوازن التنظيمي:

ويوضح سايمون مفهوم نظرية التوازن التنظيمي القائمة على أن الأفراد داخل المنظمة الإدارية يعملون بشكل جماعي، وأن قراراتهم تتأثر بمدى مساهمة كل منهم في صنع القرار، كون الأفراد على علم بأن هذه المشاركة سوف يترتب عليها إشباع لحاجاتهم ورغباتهم، أي أن يتحقق توازن بين تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف الأفراد، فالمنظمة -ونتيجة لهذا التوازن-، تستطيع المحافظة على استمرارها ووجودها وتعكس هذه الحالة نجاح المنظمات الإدارية ونجاح سياساتها الداخلية لبقاء الأفراد في حالة عطاء مستمر، وهنا يجب على الإدارة أن تحافظ على حالة التوازن هذه، وأن تعمل على تحقيق شروط التوازن التنظيمي المتمثل بما يلي¹:

-عملية اتخاذ القرارات.

-البيئة المحيطة.

-الجماعة.

-التخصص.

-تنفيذ القرارات.

-التوازن والمحافظة عليه.

-التعاون.

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 35 .

4- نظرية النظام التعاوني:

أما نظرية النظام التعاوني فتعتمد على ثلاثة أساسيات منها:

4-1- اتخاذ القرارات على مستوى الأفراد والمنظمات: وهنا تمر عملية اتخاذ القرار الصادر من فرد أو عدة أفراد من مختلف المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي في مراحل معنية تخضع فيها لعمليات وحسابات دقيقة من المنطق والعقلانية، وخاصة أن القرار التنظيمي يتكون من عدة قرارات فرعية غير عشوائية معتمدة على المنطق والتحليل، ويمكن الإشارة إلى أشكال القرارات التنظيمية كما حددها "برنارد"، وهي القرارات التصاعدية، والقرارات التنازلية، والقرارات الإيجابية، والقرارات السلبية، كما وضح أن القرار وسلطاته تعتمد على متسلم القرار وليس على الشخص المصدر له، وإن شرعية القرار تعتمد على قبول المرؤوسين له وهذا يتوقف على وضوحه وسهولة فهمه ومدى انسحابه مع أهداف المنظمة الإدارية.

4-2- التنظيم الرسمي والنظام التعاوني: لقد وضح برنارد في كتابه، أن المنظمة الإدارية هي عبارة عن نظام تعاوني يتم بين شخصين أو أكثر بهدف للوصول إلى الأهداف، كذلك اعتبر المنظمة نظاما مفتوحا يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الرئيسية الموجودة في بيئات العمل، وقد بحث في عمليات نمو واستقلالية المنظمات الإدارية حيث أشار إلى أن المنظمة الإدارية قد تكبر ويزداد حجمها لعدة عوامل منها¹:

-تعقيد الأهداف .

-صعوبة التفاعلات والتكيف بين الأفراد داخل بيئة العمل.

4-3- التنظيم غير الرسمي والنظام التعاوني: أن التنظيم غير الرسمي هو عبارة عن تفاعلات واتصالات بين أعضاء التنظيم بشكل غير رسمي ويتصف بعدم وجود هيكل تنظيمي محدد له، وهو نتيجة حتمية لوجود التنظيمات الرسمية، وتتبع ضرورة الاهتمام بهذه التنظيمات كونها تساعد على خلق اتجاهات جديدة ومفاهيم وعادات وتقاليد وأنماط سلوكية، وتعمل على خلق عمل جيدة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأهداف أفرادها، وتستطيع الإدارة هنا استخدام مجموعة من الحوافز تتمثل في دفع الأفراد للعمل مع زملائهم من خلال المشاركة والاتصالات المتبادلة في بيئة عمل ذات مناخ سليم² .

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 36 .

² المرجع نفسه.

خامسا: أهمية التطوير التنظيمي:

إن حدوث التطوير في المنظمات يشكل أمرا طبيعيا وضروريا حيث يعتبر في ظل الظروف البيئية الراهنة أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتتبعها وذلك لضمان أداء منظمي فعال وناجح .

- وتتبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العنصر الذي نعيش فيه هو التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة ليس على مستوى البيئة العامة "الخارجية" فحسب وإنما كذلك على مستوى بيئة المنظمة في شتى نواحيها، لذلك بنظر إليه في الواقع العلمي على أنه خطة ايجابية¹ لأن هدفه وموضوعه إنما يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها وبالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة، فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاما ديناميكيا وفي غيابه تصبح جهازا إداريا جامدا وبالتالي ستضطر في زمن معين إلى التغيير الإجباري غير المرغوب .
ومن الأهمية الضرورية للتطوير التنظيمي نذكر في النقاط التالية:

1- التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي: هو منهج تربوي لأنه مخطط ومقصود يزود المديرين بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمات وتمكنهم من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة، فالمنظمات تواجه اليوم حملة من الاتجاهات الثورية وعليها التعامل معها بحرفية عالية تستلزم كفاءات إدارية خبيرة في استخدام تقنيات واستراتيجيات التغيير التنظيمي والإستتموت وتتلشى .

2- التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي: يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي "ظاهرة الذاتي" والتي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الاستمرار في السكون وبميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعة الأصلية، وقد استعير هذا المصطلح من الفيزياء وأدخل إلى علم الإدارة، حيث تعني ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال عدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، حيث تعزى الإصابة بهذه الظاهرة إلى اعتماد مديري هذه المنظمات على معايير ساعدت مرة في تحقيق نجاح في الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية، وهنا يأتي دور

¹ محمد راتول، أحمد مصنوعة، مرجع سابق، ص ص 5-6 .

التطوير التنظيمي وذلك من خلال تقنياته المتعددة التي تلعب دور القوة المؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك¹.

3- التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي: يسمح التطوير التنظيمي بتعزيز وإدامة العافية التنظيمية وإطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها وذلك باستخدام برنامج المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف، البقاء، النمو) وفي المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في (الانحدار، الوهن، الموت)، والملاحظ أن المنطق السابق الذي هو أوجد الحديث عن نوعين من المنظمات هما:

- **منظمات البقاء:** هي التي تتبنى برامج التطوير التنظيمي باستمرار لأحداث مقاصد التغيير المختلفة.

- **منظمات الفناء:** وهي التي تعجز عن القيام بالتطوير التنظيمي والتي تجد نفسها مضطرة إلى الخروج من السوق نتيجة تدهورها وتراجعها ومن ثم فنائها.

4- التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي: يعتبر التطوير التنظيمي أحد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة وصولاً إلى الصورة المستقبلية. تبرز منافع التطوير التنظيمي ومدى الحاجة إلى تبنيه من خلال الأبعاد التالية:

- **بالنسبة للعاملين:** نظراً للتطورات التي شهدتها الأعمال في السنوات الأخيرة من القرن العشرين زاد اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية وزادت بذلك الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حاجاتهم و رغباتهم والعمل على نشر روح العمل الجماعي² والدعوة إلى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير والتطوير المناسب في متطلبات العمل وفي بيئته، وقد صاحب ذلك زيادة الوعي لدى العاملين وشعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن.

إن التزام المؤسسة بمشروع التطوير التنظيمي سيفتح مجالاً واسعاً لتنمية أداء القوى البشرية وسيسمح بترقية سلوكها ويدعم لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال مجارات إمكانات المتفوقين وتحفيز المتميزين منهم.

¹ محمد راتول، أحمد مصنوعة، مرجع سابق، ص 5-6.

² المرجع نفسه.

- بالنسبة للعملاء: في ظل التغيرات الهائلة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال، أصبح الأفراد داخل المنظمات يجدون صعوبات بالغة في استيعابها و التكيف معها في غياب السياسات و الاستراتيجيات الداعمة للتغيير و التطوير التنظيمي فأساليب المواصلات و الاتصالات الحديثة و الحواسب الآلية ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة طبيعيا وسياسيا واقتصاديا إلى قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع وهذا من شأنه أن يخلق حالات التأثير المتبادل بين المناطق و الأقاليم المختلفة وأن المنظمات في ظل هذا الوضع أصبحت مسئولة عن التعامل مع احتياجات ورغبات مختلفة وذات أبعاد عالمية ومن هنا تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات حيث احتل رضاء العميل الصدارة في إستراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب و بالشكل المناسب و بالكمية المناسبة و حتى يتحقق ذلك بفعالية وكفاءة تطالب المنظمات بتبني أساليب جديدة للعمل بموجبها يتم إشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة وذلك في إطار متطلبات الجودة الشاملة.

- بالنسبة للمنظمة: لكي تكون المنظمة متميزة حقيقة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر و يتأثر بالآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف و الفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل و اختناقات¹ في أماكن مختلفة بالمنظمة وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين و التغيير و التطوير حتى تتفادى قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء و بالتالي فسوف يضيع وقتها وجهدها على أنشطة ليست لها فائدة مثل تصحيح الأخطاء، البحث في اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، الإصلاح أو إعادة العمل، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب العجز على تلبية و الطلايبات... الخ².

¹ محمد راتول، أحمد مصنوعة، مرجع سابق، ص 8 .

² المرجع نفسه.

سادسا: مجالات تعزيز التطوير التنظيمي:

1- مساهمات مدرسة اتخاذ القرارات في التطوير التنظيمي: إن المفتاح الرئيسي في النجاح منظمات الأعمال هو عمليات اتخاذ القرار الإداري، وذلك لأن المنظمة الإدارية الناجحة تعني النجاح في عمليات اتخاذ القرار، وتحقيق الكفاءة والمهارة وتطبيق المنهج العلمي، حيث أن التوقيت المناسب لاتخاذ القرار أو اتخاذه أو تأجيله كل ذلك يقود إلى القرار الناجح، وبالتالي يترتب على الإدارة الناجحة أن تبحث عن العوامل الإستراتيجية، وأن تعمل على تطوير أنظمة الاتصالات المعمول بها، وكذلك يجب الاستعانة بالتنظيمات غير الرسمية والتركيز على القيادة ودعمها .

وعلى الرغم مما وجه إلى هذه المدرسة من انتقادات إلا أنها تمثل مرحلة إسهام متطور في عمليات صنع القرارات الإدارية، بالإضافة إلى الدور الايجابي الذي قدمته في ترشيد وتطوير السلوك التنظيمي، فقد اهتمت بالتنظيمات غير الرسمية، ونهت الفكر التنظيمي إلى متغيرات كثيرة¹، منها المتغيرات الهيكلية والسلوكية والبيئية، حيث ركزت على أن المنظمات هي نظام مفتوح تتعامل مع البيئة المحيطة، بالإضافة إلى تركيزها على الجوانب الكمية في الإدارة .

2- إدارة الموارد البشرية: كان دور إدارة الموارد البشرية مقتصرًا على حفظ السجلات حتى عام 1960 تطور دور هذه الإدارة، وأصبح يتضمن متغيرات أخرى مثل حقوق الأفراد والسلامة العمالية، وتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم، ووضع نظام أجور عادلة، والتركيز على الجوانب الإنسانية.

3- جهود إدارة الموارد البشرية في التطوير التنظيمي: لقد اهتمت إدارة الموارد البشرية بالأفراد العاملين من حيث الاختبار والترفيه والتعيين، وكذلك اهتمت بتخطيط وتدريب وتقييم الأداء وإيجاد حلول للمشكلات، وتطوير سياسات التشغيل والحوافز، وتطوير استراتيجيات خاصة للحصول على الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات واستخدام الطرق الرياضية في الاستقطاب والتوزيع... الخ وما هذا التطور في وظائف إدارة الموارد البشرية إلا دليلا واضحا على أهمية الموارد البشرية في تطوير المنظمات بجانبها التنظيمي والبشري.

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 36 .

4- الفترة 1980-1990: دخل مفهوم التخطيط للموارد البشرية خلال هذه الفترة حيز التنفيذ، ولعب دورا في تحديد الاحتياجات التدريبية والوظيفية، كما تضمنت هذه الفترة مفهوم التخطيط الاستراتيجي للإدارة، وأصبحت عمليات توزيع الموارد البشرية تستند على أسس علمية تأخذ بالاعتبار التوافق بين القدرات البشرية و الواجبات الوظيفية، وقد ساهمت هذه المفاهيم في إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية¹.

ونتيجة لزيادة وعي ومعرفة الأفراد وزيادة سبل الاتصال، زاد وعي ومستوى ثقافة المديرين حيث ركزوا اهتمامهم على تطوير العلاقات الإنسانية الفردية والجماعية، وكذلك تم استخدام أساليب إدارية حديثة على المنظمات الإدارية وعلى الأفراد العاملين وهنا تطور ارتباط الأفراد بمنظماتهم الأمر الذي أدى إلى تشكيل ثقافة تنظيمية جديدة.

5- مرحلة النظام المفتوح والتطوير التنظيمي: تعود بداية استخدامات هذا المفهوم في الفكر الإداري إلى أوائل الستينات، حيث كان لمدرسة النظام الاجتماعي دورا بارزا في تصور المنظمات كنظام مفتوح ومتكامل يتكون من أجزاء مرتبطة متبادلة التأثير والاعتماد مع المجتمع الموجود فيه، ويمثل هذا الكيان المكون من أجزاء وعناصر متداخلة وذات علاقة تبادلية تقوم بمهام تؤدي في نهاية بشكل كلي إلى تحقيق أهداف النظام. ونظرية النظم تركز على ضرورة إيجاد طريقة للتنسيق وتحقيق الفوائد المتبادلة مع الآخرين أفرادا كانوا أو منظمات. وترتكز هذه النظرية على محاولة توضيح عوامل استمرار المنظمات وما تقدمه من مداخلات البشرية أو مادية أو تكنولوجية، ودرجة التفاعل بين هذه المداخلات الأمر الذي يؤدي إلى نتائج ايجابية. وتتضمن هذه العمليات:

- المداخلات.
- الأنشطة، العمليات التحويلية.
- المخرجات.
- البيئة.
- التغذية الراجعة، حيث تم الاعتماد على هذه المرحلة لتقييم مدى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها².

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 37 .

² المرجع نفسه، ص 38-39 .

6- **جهود نظرية النظم:** ساهم المدخل التنظيمي بشكل كبير في التطوير التنظيمي من خلال تأكيده على التداخل بين الجزاء وكذلك العلاقة بين النظام وبيئاته، والعلاقة بين المتغيرات الفنية والسلوكية، وبالتالي تقديم تصور واضح عن مدى التداخل بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في منظمات الأعمال .

كما أسهم هذا المدخل في الابتعاد عن فلسفة التوازن بين الإدارة والعمال، وضرورة العمل على قبول فكرة الصراع والتناقض والاهتمام بمنازعات العمال والرضى عن العمل . ولقد حققت مفاهيم هذا المدخل تصورات أكثر موضوعية لفهم الظاهرة التنظيمية، وحاولت مساعدة المنظمات في تطبيق نهج إداري على درجة كبيرة من المرونة وتحديد أكبر عدد من متغيرات السلوك التنظيمي لضبطها والسيطرة عليها .

7- **مرحلة المدخل التكاملي في التطوير التنظيمي:** بحثت هذه المرحلة في ضرورة التركيز على قضايا القوة والنزاع التنظيمي والتغير في الجوانب التنظيمية، حيث دعا إعلام هذه المرحلة من الفكر التنظيمي إلى ضرورة الاهتمام بالتناقضات والمعارضات وعدم التوافق، بالقدر والأهمية للذين تعطيهم الإدارات لكل من الالتزام والنظام في المنظمة الإدارية، وكذلك ركزت جهود هذه المرحلة على دراسة جوانب الاختلاف بين المنظمات حيث تكون الفائدة المتحصلة أكثر قيمة وأهمية من دراسة الجوانب المتشابهة، وهنا دعا "أنتزيوني" إلى ضرورة تجاوز حالات النقص الناتج عن الاستخدام إلا وحد لأحد الجوانب التقليدية في التنظيم الإداري، ويجب أن لا ننسى أن هذه المرحلة قد أعطت أهمية لدراسة السلوك التنظيمي وإجراءات وعمليات اتخاذ القرارات، ثم العمل على إيجاد الحلول الموضوعية للمشكلات الصراع والقوة¹ .

وتعتمد العناصر الأساسية لهذا المدخل على دراسة وفهم القوانين والأنظمة التي تحكم التنظيم مما يساعد على فهم العمليات التنظيمية والبناء التنظيمي، وعوامل القوة والاستمرار، وعوامل التوافق والتكيف في السلوك التنظيمي من خلال السياسات الداخلية المتمثلة في أنظمة الحوافز والقيادة والاتصال والرقابة ونظم المعلومات والمسؤوليات وكذلك السلطة، والتركيز على دراسة المشكلات التي تواجه وتهدد حياة المنظمات الإدارية، وتؤدي بالتالي إلى عدم نجاحها وعدم استمرارها.

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص 39-40 .

8- جهود المدخل التكاملية في التطوير التنظيمي: وهنا يلاحظ وجود البناء التنظيمي الناتج وفقا لافتراضات هذه المرحلة، أما نتيجة لمتطلبات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أو نتيجة للتخطيط والدراسة والتحليل أو لتحقيق أهداف مرسومة ومحددة، وتشمل الجهود هنا دراسة المنظمة وتفاعلاتها مع البيئة وقدرتها على الاستمرار، وتحقيق الأهداف المطلوبة .

كما تعالج جهود هذه المرحلة أسباب اضمحلال المنظمة وزوا لها إما نتيجة لوجود عيوب قد تكون في البيئة كنفص الموارد، أو نتيجة لخلل في البناء التنظيمي والسياسات الإدارية مثل أنظمة الحوافز والقيادة الفعالية وأنظمة التحفيز والعلاقات التنظيمية .

9- مرحلة المدخل الموقفي: تركز هذه المرحلة على محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم، بهدف إيجاد الحلول المناسبة لكل حالة أو موقف، مع الأخذ¹ بالاعتبار مبدأ الواقعية والابتعاد عن المثالية بقدر الإمكان، ويتم ذلك من خلال دراسته الواقع ومقارنته مع الظروف البيئية المحيطة لغايات معرفة حالات عدم التأكيد في المواقف التي قد تضطر المنظمة فيها إلى اتخاذ قرارات ضرورية، أو قرارات حاسمة في المواقف التي تكون فيها ظروف البيئة غير ثابتة وغير مستقرة .

وقد سعت هذه المرحلة إلى دراسة المواقف التنظيمية بكل أبعادها ومتغيراتها وأهمها:

- عدم الاستقرار والثبات في حياة المنظمات الإدارية .
- التأثير المتبادل بين أجزاء المنظمة الإدارية .
- الاختلاف في الحالات التنظيمية من وقت لآخر .

وكما هو ملاحظ فإن محتويات النظرية الموقفية توضح كيف تعالج الإدارة المواقف المختلفة بشكل يؤدي إلى نجاحها ويحافظ على استمرارها .

10- جهود المدخل الموقفي في التطوير التنظيمي: أكد المدخل الموقفي حاجة التنظيم المستمر إلى أحداث التغيير التنظيمي، فالواقع التنظيمي والإنساني يعبر باستمرار عن حاجة التنظيم لأحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة، وبين متطلبات مناخه من جهة أخرى. فحاجة الجانب الإنساني في مناخ التنظيم إلى التغيير بصورة مستمرة يدعو إلى ضرورة إحداث التغيير في الجوانب التنظيمية، كما أن

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص 40-41 .

التغييرات البيئية تدعو إلى إحداث تغييرات تنظيمية دائمة بهدف تحقيق التأقلم والتكيف المطلوب للبيئة، إضافة إلى تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي سواء في النشاطات أم الوظائف أم الأفراد في العلاقات التنظيمية خوفا من حدوث الإرباك واختلال التوازن¹.

إن ما قدمه هذا المدخل يعتبر من الدعائم الأساسية للتطوير التنظيمي من خلال التغيير في الهياكل والسلوك التنظيمي وفقا لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، وهذا المدخل -كما أشار الباحثون- هو بمثابة المرحلة التمهيديّة للتطوير التنظيمي.

11- الإدارة بالأهداف ومساهماتها في التطوير التنظيمي: يؤدي تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة إلى الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها، وكذلك البحث في تقييم الأداء والتحليل الكمي وحسابات التكاليف، بالإضافة إلى استخدام المنهج الإداري الأكثر ديمقراطية في إدارة التنظيم وفي إدارة العمليات التشغيلية باستخدام البعد التكنولوجي، ويرى الباحثون أن لهذا الأسلوب كبيرا في نجاح جهود التطوير التنظيمي.

12- نظرية Z وجهودها في التطوير التنظيمي: تمارس الإدارة اليابانية أساليب مشددة حيث يتبع فيها الأفراد خطوط رسمية من الأمور الصادرة بصورة دقيقة، الأمر الذي يعكس جهودها في التطوير نتيجة لما تتميز به من القدرة على خلق الولاء والانتماء للمنظمة كون التوظيف يستمر طوال الحياة، وكذلك يتم اتخاذ القرارات بصورة جماعية كصورة من المشاركة، إن الأخذ بمفهوم الإدارة اليابانية من شأنه أن يساهم في جهود التطوير التنظيمي للمنظمات الإدارية.

وتحاول هذه النظرية القيام بتحقيق التكامل بين عناصر الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية، وتتمثل هذه العناصر وفقا لهذه النظرية في:

- التشغيل طول الحياة.
- المرونة في العمل.
- نظام الأب الروحي.
- المسؤولية المتجهة للأعلى.
- تحمل المسؤولية للأفراد العاملين.
- ربط التقييم والترقية.

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص 41-42.

- الاعتدال في التخصص¹.

13- مناهج التطوير التنظيمي: يتطلب اعتبار التطوير التنظيمي جهودا مخططة شاملة على مستوى التنظيم الإداري، وضرورة دعم الإدارة العليا له، استخدام أدوات أو وسائل ضرورية تدعم مفهوم التطوير وتساعد على إنجاحه، ومن هذه الأدوات ما يلي:

- الشبكة الإدارية: يتكون هذا الأسلوب من ست مراحل يفترض أن تطبيقها يساعد على زيادة كفاءة الأفراد والمنظمات، حيث يركز هذا الأسلوب على متغيرين هما الجانب الإنساني والجانب التنظيمي، وهناك أنماط سلوكية على المدير والمنظمة الاستعانة بها لتجنب المشكلات الإدارية، ففي هذا الأسلوب يتم إعطاء درجات لكل متغير ابتداء من 9-1 حيث يميل أدنى درجات الاهتمام من قبل الإدارة لكل من البعد الإنساني والبعد التنظيمي و9 تعني أعلى درجات الاهتمام من الإدارة لكل من المتغيرين الذكورين، وهنا على المدير والإدارة الاسترشاد بهذا الأسلوب لتجنب بعض الممارسات الإدارية الخاطئة .

-مرحلة الشبكة الإدارية:

-المرحلة 1: الحلقة التدريبية: وهنا يقوم فريق الإدارة العليا بالمشاركة في هذا الأسلوب حيث يتم تدريب الأفراد الأقل مستوى في المنظمة الإدارية على إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية، ولتحقيق ذلك يتم استعراض دور كل فرد في بحث المشكلة موضوع الدراسة، ويكون عدد الأفراد المشاركين هنا من 5-9 أفراد يعملون معا لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة الإدارية .

-المرحلة 2: تنمية روح الفريق: حيث يقوم المديرون بتطبيق ما تم تعليمه في المرحلة الأولى على المرؤوسين، وذلك بهدف خلق التعاون بين الأفراد العاملين² .

-المرحلة 3: تنمية العلاقات بين الجماعات.

-المرحلة 4: تطوير نموذج مثالي: يعمل مدير والمستوى الأول-في هذه المرحلة-على تطوير نموذج يتضمن عرضا للأهداف والهيكل التنظيمي وطرق اتخاذ القرارات ونظم الحوافز والمعوقات التي تفق أمام المنظمة، ويمكن لهذا النموذج المثالي أن يطرح أساليب للتدخل لإجراء تغيير في البيئة التنظيمية المحيطة .

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص 42-46 .

² المرجع نفسه، ص ص 46-47 .

-**المرحلة 5:** تطبيق النموذج: وهنا يلتزم المديرون بالتغيرات المطلوبة لتحسين الوضع في منظماتهم، وفي هذه المرحلة يتم تكوين فرق عمل للتخطيط في كل وحدة مستقلة تكون مسؤولة عن أعداد وتهيئة الوحدة للتغيرات المطلوبة .

-**المرحلة 6:** رصد ومراقبة النموذج المثالي: وذلك من خلال استبيان مكون من فقرات يهدف إلى دراسة السلوك الفردي والعمل الجماعي والعلاقات بين الجماعات وحل المشكلات، ويلاحظ أن استخدام هذا النموذج يمكن من تشخيص نماذج القيادة وبناء الفريق، وحل المشاكل، كما يستطيع كل مدير أن يتعرف على الفلسفة الإدارية التي يمارسها داخل التنظيم، حيث يستطيع كل منهم من خلال تطبيق هذه النماذج أن يعمل على تعديل سلوكه الفردي والجماعي ثم تحسين جو العمل وكذلك العلاقات .

-**نظام ليكرت:** يرى ليكرت أن هناك أربعة نماذج للقيادة تبدأ بالاستبدادي ثم المشارك، والديمقراطي، والارستقراطي، وفي النموذج الأخير تكون الثقة بين القائد ومرؤوسيه معدومة، ولا يوجد تفويض¹، وتقوم العلاقة المتبادلة على الخوف، ومن هنا على الإدارة محاولة فهم هذا النظام لتجنب استخدام الأساليب الرامية إلى التخلف والبعد عن المشاركة، بل يجب تبني الأسلوب الذي يسمح بقدر كبير من المشاركة في عمليات اتخاذ القرار .

-**أسلوب تدريب الحساسية:** يهدف هذا الأسلوب إلى مساعدة الأفراد على فهم حقيقة قيمهم ودوافعهم واتجاهاتهم ومن ثم العمل على تنمية مهاراتهم وتوجيه النقد البناء لبعض الأنماط السلوكية غير مرغوب فيها، ويتراوح عدد المشاركين من 8-16 فردا يترك لهم عملية إدارة النقاش لتفهم مشاعر الآخرين واتجاهاتهم بهدف تعديل الأنماط السلوكية، ويعتبر هذا الأسلوب أحد أدوات التطوير الفعالة في تنمية العلاقات الإنسانية بين أعضاء المجموعة داخل المنظمة.

-**بناء الفريق:** يعمل هذا الأسلوب على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريضهم لخبرات عملية ونظرية بشكل ينعكس إيجابا على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل ومن هذا الأسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتماؤه إلى جماعة العمل مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية الايجابية .

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص 47-48 .

- أسلوب البحث الموجه: يعتمد هذا الأسلوب على تطبيق المنهجية العملية باستخدام البيانات وذلك بهدف التعلم والتطوير والتغيير، فهذا الأسلوب يعتمد على دراسة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومحاولة إعطاء تفسيرات عملية حول طبيعة هذه العلاقات بشكل يساعد الإدارة على إيجاد الحلول المناسبة¹.

سابعاً: معايير قياس التطوير التنظيمي:

1- معايير تقييم الأداء: وتتمثل في العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم ومنها:

1-1- معايير ناتج الأداء: وتستخدم هذه المعايير في الإنتاج الكمي وتتمثل في²:

أ) كمية الإنتاج .

ب) جودة الإنتاج .

1-2- معايير سلوك الأداء: وتتمثل في

أ) معالجة شكاوي العملاء .

ب) إدارة الاجتماعات.

ج) كتابة التقارير.

د) المواظبة على العمل .

هـ) التعاون مع الزملاء .

و) قيادة المرؤوسين .

1-3- معايير صفات الشخصية:

أ) المبادأة .

ب) الانتباه .

ج) الدافعية المالية .

د) الاتزان الانفعالي .

لكن من أجل استخدام هذه المعايير الخاصة بالأداء، هناك عدة مبادئ تتحكم في تطبيقها أو استخدامها، ومن هذه المبادئ³.

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص 48-49 .

² نور الدين تاويريريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2006، ص 124 .

³ نور الدين تاويريريت، مرجع سابق، ص 124 .

- يجب استخدام عدد كبير من معايير التقييم لإعطاء جوانب مختلفة له .
- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، وأن تركز على جوانب ملموسة في الأداء كلما أمكن ذلك .
- لكي تكون المعايير موضوعية، يجب على دراسة وتحليل العمل .
- يمكن أن تأخذ المعايير أوزاناً مختلفة، وذلك لكي تعكس تأثيرها، وعلاقتها بالأداء، معايير نواتج الأداء أكثر موضوعية، وتليها المعايير الخاصة بالسلوك، ثم معيار صفات الشخصية التي تعد أقل كفاءة .

ثامناً: مؤشرات التطوير التنظيمي:

1-المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمة: تؤكد وجهة النظر الواقعية على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية التنظيمية ويمكن تصنيفها في مجموعتين .

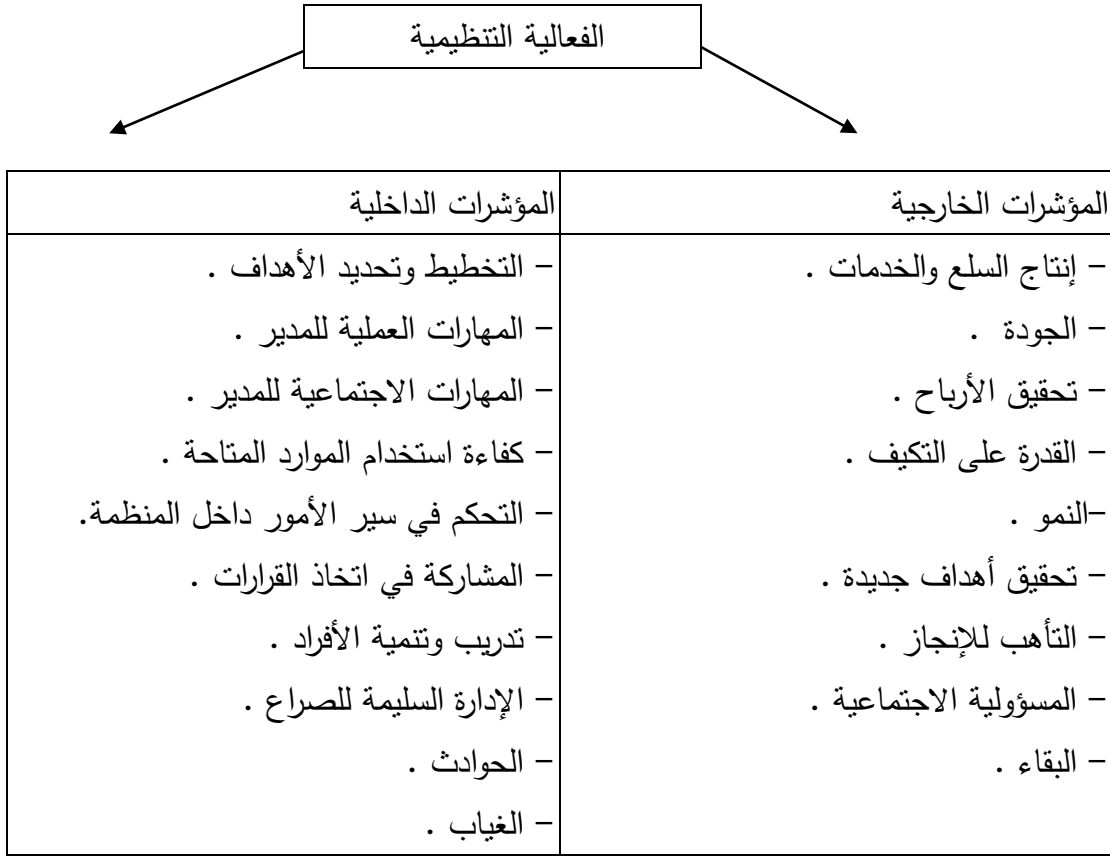
(أ) المؤشرات الخارجية: وترتبط بصفة أساسية بالمنتجات وعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية .

(ب) المؤشرات الداخلية: وترتبط أساساً بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية .

-أما عن مؤشر الفعالية الكلية للمنظمة فهو عبارة عن مركب من المؤشرات الداخلية الخارجية، ولو أنها مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل منظمة، وفي ما يلي أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية كما يوضحها الجدول الموالي:¹

¹ نور الدين تاويريريت، مرجع سابق، ص(154-156) .

شكل (3): يبين الفعالية التنظيمية.¹



2- مؤشرات الخارجية:

- إنتاج السلع والخدمات: إن المنظمة التي تزود بيئتها بالمنتجات (السلع والخدمات) التي يرتفع عليها الطلب في هذه البيئة، تؤكد مبرر وجودها كعنصر في المجتمع التي ظهرت فيه.

- الجودة: إن ارتفاع مستوى جودة مخرجات المنظمة (سلع أو خدمات) يعد مؤشراً على فعاليتها فالنجاح الفائق الذي تحققه شركة ibm الأمريكية للحاسبات يعتمد على الجودة الفائقة، للمنتجات والخدمات الصاحبة للبيع².

¹ نور الدين تاويريريت، مرجع سابق، ص (154-156).

² المرجع نفسه.

- تحقيق الأرباح: كلما حققت المنظمة الأرباح كلما ساعد ذلك في بقائها ونموها، وبدونها من الصعب على المنظمة تحقيق الكثير من أهدافها، ومع ذلك فإن شدة التركيز على الأرباح قد يؤدي إلى التصرفات غير المستحبة مثل طرد العمالة، أو تحمل الأفراد بأعباء عمل زائدة عن الحدود المقبولة.

- القدرة على التكيف: يجب أن تتمتع المنظمة بقدر من المرونة يمكنها من الاستجابة للتقلبات في المتطلبات البيئية، فالمنظمة المتكيفة توصف بأنها منظمة "عضوية" أي جزء لا يتجزأ من البيئة التي تعيش فيها، وكلما حصلت على معلومات مستمرة عن التقلبات البيئية في الوقت المناسب تكون المنظمة أكثر قدرة على التكيف، كما يجب عليها أن تتأكد من صدق وثبات هذه المعلومات، وذلك أن وجود وحدات فعالة لبحوث التسويق وتطوير المنتجات داخل المنظمة يساعد على تحقيق هذا الهدف .

- النمو: يعتبر الكثير توقف المنظمة عن النمو من علامات عدم فعاليتها ويمكن الاستدلال على نمو المنظمة بالزيادة في بعض العوامل مثل حجم القوى العاملة، طاقة المصنع، الممتلكات، المبيعات، الأرباح، والحصة التسويقية .

- تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة، بالنسبة لمراكز رعاية الشباب مثلاً يكون إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب هو هدف جديد وهام، إن تحقيق هذا الهدف مؤشراً على فعالية المنظمة (مركز الشباب في هذا المثال)¹.

- التأهب للإنجاز: هو استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فوزاً، إن وحدات مقاومة الحرائق بصفة عامة تكون عديمة الفعالية إذا لم تتوفر فيها هذه الخاصية.

- المسؤولية الاجتماعية: أصبح لهذا المؤشر أهمية خاصة في السنوات الأخيرة المشكلات الاجتماعية التي تسبب وجود المنظمة في ظهورها.

- البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها، إن شركة المقاولات التي تعمل في نفس المجتمع منذ أربعين عاماً هي شركة ذات سمعة طيبة في انجاز المهام التي تسند إليها بواسطة هذا المجتمع .

¹ نور الدين تاويريريت، مرجع سابق، ص (154-156) .

3- المؤشرات الداخلية:

- التخطيط وتحديد الأهداف: ترتبط الفعالية التنظيمية - كما تقدم بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها - وعليه فإن من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمات هو قدرتها على تحديد الأهداف وقدراتها على تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف .

- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتوفر لدى أعضاء المنظمة خاصة من المديرين المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية انجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة .

- المهارات الاجتماعية للمدير: إن توافر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين، يضمن توفير الدعم والمساندة إلى المرؤوسين عند مواجهة التعثرات (العقبات) سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة إضافة إلى ذلك فالمدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة¹ .

- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون تكلفة المداخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات .

- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: أي ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة وعلى ضرورة توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلاً من تركيزها في يد شخص واحد. العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في أعمالهم تؤدي إلى تدعيم الفعالية التنظيمية .

- تدريب وتنمية الأفراد: هو مؤشر يؤكد على أهمية توفير المنظمة البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الأفراد والارتقاء بمستويات أدائهم، مما سيعود بالنفع على المنظمة.

- الإدارة السلمية للصراع: إن نجاح المنظمة في تقليل مستويات الصراع داخل (سواء بين الأفراد أو بين الأقسام)، وكذلك في التخفيف من الآثار السلبية للصراع مؤشرات دالة على فعالية المنظمة .

¹ نور الدين تاويريريت، مرجع سابق، ص (154-156) .

- الحوادث: للسيطرة على الحوادث أهمية كبيرة من الناحيتين الإنسانية والاقتصادية والمنظمة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تفتقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي منظمة نادراً ما تتعرض للمسائلة القانونية، أو إلى دفع تعويضات مالية ضخمة وذلك يعزز من فعاليتها التنظيمية .

- الغياب: إن ارتفاع معدلات الغياب يعد من أهم المؤشرات الدالة على انخفاض فعالية المنظمة والعكس¹.

تاسعا: عوامل نجاح برامج التطوير التنظيمي:

ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التطوير في المنظمات فرص النجاح في جهودهم و أهم هذه العوامل نذكر ما يلي:

- دعم و تأييد القادة الإداريين لجهود التطوير مما يضمن له الاستمرارية و تحقيق النتائج.
- توافر المناخ العام الذي يقبل التطوير و لا يعارضه.
- وجود خبراء أو وكلاء تطوير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتطوير و قد يكون خبراء التطوير داخل المنظمة أو خارجها.

1- ومن عوامل التنمية والتطوير التنظيمي:

- نشاط تنموي مخطط: بمعنى أن التطوير التنظيمي هو أسلوب تحليلي تشخيصي يحمل في طياته خطط واستراتيجيات للاستفادة من الموارد المادية والبشرية وتطويره الأداء أفضل. جهد يشمل التنظيم ككل: إن أنشطة التطوير التنظيمي تتعلق بتنمية التنظيم ككل وليس جزء منه فقط، فالجهد التطويري ينصب على الجوانب التقنية و السلوكية و الإجراءات .

- إشراف الإدارة العليا: في أنشطة التطوير التنظيمي يكون للإدارة العليا مصلحة في البرنامج التطويري و نتائجه...فالتطوير يحمل معه مقاومة التغيير...لذلك فإشراف الإدارة العليا يوفر المعرفة و الالتزام بأهداف برامج التنمية و التطوير².

- زيادة الكفاءة التنظيمية: إن برامج التطوير التنظيمي تحاول أن تنقل مما هو كائن إلى ما يجب أن يكون ..أو ما يسمى بالوضع النموذجي.

¹ نور الدين تاويريريت، مرجع سابق، ص 156 .

² محمد الصرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 10-11 .

- التدخل المخطط: يعتمد السلوك التنظيمي على عدد من وسائل واستراتيجيات التدخل سواء في المجالات السلوكية أو التقنية أو البناء التنظيمي .

- استخدام علوم السلوك: طالما أن الإنسان هو وسيلة التطوير وهو الغاية منه فهو يمثل عنصراً هاماً وأساسياً كمدخل للتطوير . لذلك تلجأ عمليات التطوير التنظيمي إلى العلوم السلوك التطبيقية و الاستفادة منها في المقام الأول.

- الربط بين البحث العلمي: وبين استراتيجيات البحث الموجه نحو العمل ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات عن مجريات التنظيم ومن ثم استخدامها في تخطيط إستراتيجية التطوير .

- التركيز على دور الجماعة: وهو الأساسي في إحداث التطوير لما لدور الجماعات من تأثير يفوق دور الأفراد مهما كان مستوى تدريبهم ونخص بالذكر المعنيين بالتطوير فرداً كان أم جماعة¹ .

و من الأهمية بمكان يجب العمل على:

- شرح وتوضيح دوافع التطوير .
- بيان الفوائد المادية و المعنوية من التطوير .
- عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية .
- معرفة مصادر التطوير وتشخيص المشاكل بأسلوب علمي .
- تشخيص عوامل مقامة التطوير ومراكزه .
- توافر الموارد .
- تحديد هدف التطوير .
- التجديد المستمر للتنظيم .
- الاهتمام بالبعد الإنساني للعاملين بالمنظمة .

2- القوى و العوامل الدافعة لحدوث التطوير التنظيمي:

- إن حتمية التطوير في المنظمات تنجم عن عوامل مختلفة منها ما هو ممكن التحكم و السيطرة عليها ومنها ما يصعب التحكم فيها .
- تنقسم دوافع التطوير إلى مجموعتين: عوامل داخلية و عوامل خارجية .

¹ محمد الصرفي، مرجع سابق، ص ص 10-11 .

أ- العوامل الداخلية: تتميز العوامل الداخلية بإمكانية تحكم المنظمة فيها إلى حد ما، وتتمثل فيما يلي:

- رسالة المنظمة .

- عدم رضا العاملين .

- تدني مستوى الأداء¹.

ب- العوامل الخارجية: وتنقسم إلى:

- عوامل خارجية مباشرة (المنافسون، العملاء، الموردون)

عوامل خارجية غير مباشرة (التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السكانية، السياسية، التكنولوجية)².

عاشرا: مزايا وعيوب التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي وسيلة ناجحة للتعامل مع المحيط المتغير لمنظمات اليوم ولمواجهة الاحتياجات والمتغيرات الداخلية للتنظيم نفسه من عوامل تقنية أو سلوكية أو أساليب تشغيلية فمن مزايا التطوير التنظيمي أنه يتعامل مع التغيير بفعالية ويساعد المنظمات على التأقلم مع بيئتها المتغيرة ويمكن المنظمة من إحداث تحسينات وسد الثغرات التي تحدث نتيجة التطور الهائل في التقنية أو التغيير في الاحتياجات الإنسانية، فالتطوير التنظيمي كمدخل سلوكي يسعى إلى تحسين الدوافع والإنتاجية ونوعية العمل والرضا الوظيفي وبناء فريق العمل وطرق حل الخلافات والتقليل من الصراعات، كما يعمل على التخفيف من العوامل السلبية كالغياب وترك العمل، كما أن التطوير التنظيمي يعمل على خلق أجواء مناسبة في التنظيم وزيادة الثقة بين العاملين والالتزام .

1- التطوير التنظيمي كنظام معقد لا شك أن له عيوبه ومحدوديته:

فهو يستغرق وقتا طويلا نسبيا كما أنه باهظ التكاليف مقارنة بالبرامج الخفيفة كالتدريب وغيره³، كما يعاب على التطوير التنظيمي أنه يتطلب الصراحة والانفتاح على الآخرين مما يعرض الخصوصيات لتصبح ظاهرة على السطح كما أنه يطوع السلوك

¹ جمال الشقير، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، اليازوري، www.azori.com، 2012، ص10.

² المرجع نفسه.

¹ محمد الصرفي، مرجع سابق، ص 296-297 .

الفردى لىستجىب للسلوك الجماعى... كما يعاب على التطوير التنظيمى أنه ىركز كثرىاً على الجوانب السلوكىة بدلاً من الأداء الوظيفى... وفى الدول النامىة يعانى التطوير التنظيمى منقصر شدىد فى المعلومات وتبادلها .. كما أن كثرىاً من المحسوبىن على هذا الحقل لا ىنتمون له أصلاً مما ىنتج عنه برامج تعىبر ضعيفة أو فاشلة، والجدول التالى ىلخص تلك المزاىا والعىوب:

شكل (4) ىبىن مزاىا وعىوب التطوير التنظيمى.¹

مزاىا	عىوب
-التطوير المتكامل فى التنظيم.	-ىستغرق وقتاً طويلاً.
-زىادة الأداء.	-باهظ التكالىف.
-تحسین العمل الجماعى.	-احتمالات الفشل عالىة.
-زىادة الرضا الوظيفى.	-بطئ العائد.
-زىادة الدوافع.	-التعدى على الخصوصىات.
-حل الخلافات والصراعات.	-نتائج سلوكىة عكسىة.
-الالتزام.	-الخضوع لرأى المجموعة.
-تقلیل الغىاب وترك العمل.	-صعوبة التققىم.
-فرص التعلم للفرد والجماعة.	-شرح المعلومات لذى بعض الثقافات.

2- معوقات التطوير التنظيمى:

ىواجه التطوير التنظيمى العدىد من المشاكلى والمعوقات فى مجالىات مختلفة أهمها:

— جهود القواعد و الإجراءت والهىكل التنظيمى² .

— سوء الاتصال.

— الدرجه العالىة من الرسمىة.

— نقص الموارد.

¹ محمد الصرفى، مرجع سابق، ص ص (296-297) .

² جمال الشقىر، مرجع سابق، ص 10 .

- التكنولوجيا المتاحة ومدى إمكانية المنظمة الحصول عليها.
- مقاومة الأفراد العاملين بالمنظمة.
- الرضا عن الوضع الحالي.
- الافتقار لرؤية واضحة و محددة.
- طبيعة ثقافة المنظمة المتجذرة.
- الخوف من المجهول أو فقدان المصالح المكتسبة .
- سوء فهم العاملين.
- وتقسم المعوقات إلى تصنيفات نذكر منها:
- المعوقات البشرية: مقاومة الأفراد والجماعات للتطوير ، النقص في القدرات الكفاءات.
- المعوقات البيئية: القوانين السائدة، الأزمات الاقتصادية.
- المعوقات التقنية: عدم الاهتمام بتزويد المنظمة بالتقنيات الحديثة¹.

¹ جمال الشقير، مرجع سابق، ص 10 .

خلاصة:

التطوير التنظيمي هدفا له أهميته في المؤسسات والمنظمات، ذلك أن تطوير المؤسسة عن عملها يعد أساسا نجاحا اقتصادي واجتماعي ويرتبط ذلك بالإنجاز في العمل ويعكس مكانة المؤسسة داخل المجتمع ولا شك أن تحقيق مستوى عالٍ من التطوير التنظيمي أمر مهم بالنسبة للمؤسسة، نظرا لتأثيراتها الواضحة على مستوى الطموح و الإنتاجية والأداء ومعدل النجاح والظروف والأزمات .

وعليه فالمؤسسة تنتهج ميكانيزمات ووسائل لتحقيق التطوير التنظيمي للمنظمة، مثل توفير وتحسين ظروف العمل توفير التعاون والثقة والعدالة والمساواة، وزيادة تحسين من الأداء في العمل، كذلك زيادة في روح المبادرة الفردية وبذل مزيد من الجهد، وحب العمل وإتقانه ورفع من جودته وبالتالي تزداد المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

الجانب الميداني

الفصل الرابع

منهجية الدراسة وإجراءاتها.

تمهيد.

أولاً: منهج الدراسة.

ثانياً: مجالات الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

خامساً: أساليب المقاييس الإحصائية.

خلاصة.

تمهيد:

بعد تعرضنا للجانب النظري لدراسة القيادة التشاركية ودورها في تطوير التنظيمي والذي اعتمدناه كإطار مرجعي يساعدنا في الدراسة الميدانية، لذا سنحاول في هذا الجانب تناول الطرح المنهجي، والذي يعتبر الأساس في تصميم البحوث العلمية.

هذا الطرح يشير إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية، وذلك بعد صياغة الفرضيات "في الفصل الأول"، إذ من خلاله يتم إبراز المنهج المستخدم في الدراسة وكذلك تحديد وضبط عينة البحث، كذلك توضيح مجالات الدراسة، وذلك بغية الإجابة على التساؤلات المطروحة للوصول إلى نتائج صحيحة ودقيقة، وقد اعتمدنا في جمع هذه البيانات على أداة منهجية هو الاستبيان والمقابلة المقيدة وحساب الحزمة الإحصائية (spss 25).

أولاً: منهج الدراسة:

المقصود بمنهج البحث العلمي تلك المجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول ظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية، وبناء عليه فإنه يمكن القول بأن المناهج التي تصلح للبحث عن حقيقة ظاهرة معينة تختلف باختلاف الموضوعات المطلوب بحثها من قبل الباحثين و الذين يمكن أن يتبعوا مناهج علمية، وبشكل عام يمكن تعريف المنهج العلمي بأنه عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك وقد قمنا باستخدام المنهج الوصفي وهو المناسب لهذه الدراسة.¹

ثانياً: مجالات الدراسة:

أ) **المجال المكاني:** تم إجراء دراسة ميدانية لهذا الموضوع على عمال مؤسسة الوليد للتغليف ببلدية كوينين ولاية الوادي،

ب) المجال الزمني:

حيث تم تأسيسها بتاريخ: 1998/01/06 وبداية العمل في 2000/03/01.

وللوصول إلى الإجابة قمنا بتوزيع 41 استبياناً

¹ محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الأردنية، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، 35.

ج) المجال البشري: أجريت الدراسة بمنهج المسح الشامل على عمال مؤسسة الوليد للتغليف ببلدية كوينين ولاية الوادي فقد قدرت العينة 51 عامل منهم 43 عامل بالورشة الصناعية ومنهم 8 إداريين وتم توزيع الاستبيانات عليهم و من كلاً الجنسين ذكور و إناث. وقد تم تقسيم الدراسة إلى مرحلتين:

- الدراسة الاستطلاعية:

وقمنا بالاطلاع على ميدان الدراسة يوم: 2019/02/28 ويحكم احد عمال المبحوثين في هذه المؤسسة وبقره الدائم منها فهو دائم الاطلاع على هذه المؤسسة بميدان الدراسة.

-الدراسة الميدانية:

بتاريخ:2019/05/19، على عينة الدراسة و المتمثلة في عمال مؤسسة الوليد للتغليف، من كل العمال لتتوع الإجابات.

تم بداية الدراسة الميدانية وتوزيع الاستبيان في يوم 19 ماي 2019، ثم قمنا بتحديد منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات في فترة قدرت بأسبوع من شهر ماي وهي فترة كافية لإنجاز هذا العمل بين الجانب النظري و الجانب الميداني.

ثالثاً: عينة الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على أسلوب المسح الشامل والذي تمثل مجتمع الدراسة لعمال للمؤسسة المذكورة آنفاً،"حيث تعتبر جزء هام في نجاح البحث العلمي، فهو عبارة هو عبارة عن بحث الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدرسية، أو تحديد المشكلة أو تبرير الظروف والممارسات، أو التقييم والمقارنة، أو التعرف على ما يعمله الآخريين في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية " ².

وقد اعتمدنا في بحثنا على المنهج المسح الشامل وهو نوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب، وأسلوب المسح الشامل يقوم بدراسة كلية حول الأعمال التي تقام في المؤسسة خاصة وأن مجتمع الدراسة بالمؤسسة ليس بكبير ويتكون من 51 عامل منهم 41 عامل بالورشة الصناعية و 8 عمال إداريين وعاملين مسئولين عن حراسة البوابة غير معنيين بالعمل التقني داخل ورشة العمل

² مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الورق، الأردن، ب-ط2000، 1، ص165.

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في دراستنا هذه على أداة الاستبيان والمقابلة المقيدة وذلك من أجل الحصول على معلومات دقيقة ونتائج صحيحة باستخدام منهج علمي مناسب الذي يحدد طبيعة الأداة التي يجب استخدامها.

1- الاستبيان: وهو عبارة عن قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث، ويعرف بأنه صحيفة تحتوي مجموعة من الأسئلة التي يرى الباحث أن إجابتها تفي بما يتطلبه موضوع بحثه من بيانات التي يعتمد عليها في تجميع المعلومات من مصادرها والاستبيان لا يمكن أن يمثل الموضوع ولا يمكن أن يمثل المبحوثين ولكنه يمثل توقعات الباحث.

صدق وثبات أداة الدراسة:

1-1- صدق الاستبيان: صدق المحتوى (الاتساق الداخلي):

قمنا بحساب صدق المحتوى للمقياس بطريقة الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل ارتباط كل محور من محاور الاستبيان عن الدرجة الكلية، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₅) لحساب قيمة r لكل محور، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (1) يوضح قيمة معامل الارتباط R

المحاور	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط R	مستوى الدلالة
تمكين العاملين	30	0.876	دالة إحصائية عند 0.01
تفويض المهام	30	0.951	دالة إحصائية عند 0.01
اتخاذ القرار	30	0.936	دالة إحصائية عند 0.01

من خلال الجدول رقم (1) نجد أن قيمة معامل الارتباط r للمحاور تتراوح بين 0.876 و 0.951 و هي داله إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن الاستبيان صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

1-2- ثبات الاستبيان: التناسق الداخلي للبنود (ألفا كرو نباخ):

قمنا بحساب ثبات المقياس بطريقة التناسق الداخلي للبنود (ألفا كرو نباخ) بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₅) ، فتحصلنا علي النتائج المدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (2) يوضح قيمة معامل ألفا كرو نباخ

المحاور	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرو نباخ	القرار
تمكين العاملين	9	0.771	دالة إحصائية
تفويض المهام	10	0.837	دالة إحصائية
اتخاذ القرار	10	0.871	دالة إحصائية
الدرجة الكلية	29	0.933	دالة إحصائية

من خلال الجدول رقم (2) نجد أن قيمة ألفا كرو نباخ للاستبيان، أي درجة التناسق الداخلي بين بنود المحور الأول تمكين العاملين تساوي 0.771، وهي علاقة موجبة بين البنود المكونة للمحور الأول، ودرجة التناسق الداخلي بين بنود المحور الثاني تفويض المهام تساوي 0.837، وهي علاقة موجبة بين البنود المكونة للمحور الثاني، ودرجة التناسق الداخلي بين بنود المحور الثالث اتخاذ القرار تساوي 0.871، وهي علاقة موجبة بين البنود المكونة للمحور الثالث، وما يؤكد ذلك درجة التناسق الداخلي لكل بنود الاستبيان تساوي 0.933 وهي علاقة موجبة بين البنود وبذلك يمكن القول بأن الاستبيان ثابت.

2- المقابلة المقيدة: تتضمن أسئلة يطرحها القائم بالمقابلة لكل منها إجابات محددة، وعلى المستجيب أن يختار الإجابة التي تعبر عن رأيه أو سلوكه في الموضوع المعروض، أو يختار السلوك المتحقق منه في المؤسسة ولو اختلف مع وجهة نظره. ويتميز هذا النوع من المقابلة بسهولة تصنيف البيانات والنتائج وسهولة تحليلها واستخراج مدلولاتها.

وهي إحدى وسائل جمع البيانات من مصادرها وتتم بين طرفين حول موضوع محدد منطلقا من أسباب ومحققا لغايات وتهدف المقابلة إلى التعرف على الظاهرة أو الموضوع بالبحث عن الأسباب من خلال التقاء مباشر بين الباحث والمبحوث تطرح فيها أسئلة تهدف

إلى استيضاح الحقائق وتشخيص فيها المعلومات بربط العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة³.

- وبهذا الصدد اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان والمقابلة المقننة بحيث وزعنا الاستمارة على عمال المؤسسة و وزعنا على رؤساء المصالح والمكاتب مجموعة من الأسئلة المقابلة التي لها علاقة بالموضوع وتم الإجابة عن الأسئلة من طرف كل المعنيين.

خامسا: أساليب المقاييس الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25)، من خلال إدخال جميع إجابات المستجوبين في جهاز الحاسوب، ثم طبق عليها بعض الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج (SPSS 25) والتي تتماشى ومتطلبات الدراسة، وفيما يلي مجموعة من الأساليب التي قمنا باستخدامها:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة وفقا لخصائصهم الوظيفية والشخصية، بالإضافة إلى التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات محاور الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل محور من محاور الاستمارة، ولترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.
- 3- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية للاستمارة عن متوسطها الحسابي، كما استخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح لأقل تشتت.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تحديد نوع المنهج المتبع في دراستنا وهو أسلوب المسح الشامل وهذا لملائمته لدراستنا، كما تطرقنا إلى مجالات الدراسة التي تمت فيها هذه الدراسة وهو المجال المكاني والزماني والمجال البشري لمجتمع الدراسة، بالإضافة إلى تحديد أداة الدراسة المراد جمع البيانات بها والمتمثلة في الاستبيان والمقابلة المقيدة، كما تم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة.

³ مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 171 .

الفصل الخامس

عرض وتحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج

تمهيد.

أولاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات.

ثانياً: النتائج العامة للدراسة.

ثالثاً: اختبار الفرضيات بناءً على نتائج الدراسة.

خاتمة.

تمهيد :

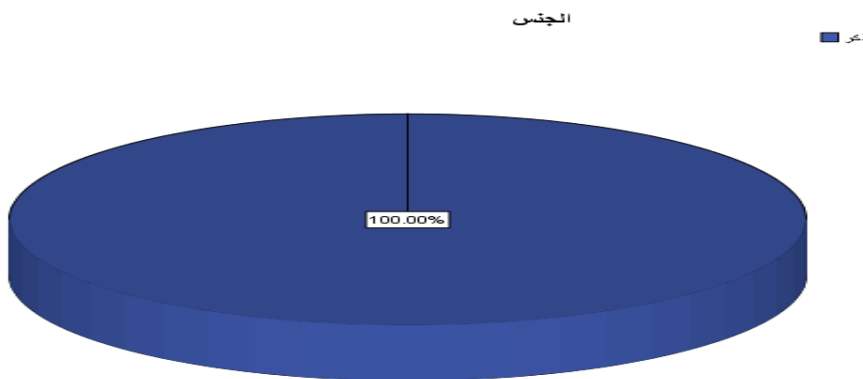
في الفصول السابقة تم التطرق إلى الجوانب النظرية والمنهجية للدراسة، أما هذا الفصل سيتم عرض أهم إجراءات الدراسة الميدانية وتعتبر مرحلة تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يعتمد عليها البحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة فهي خطوة تلي عملية جمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة، ففي هذا الفصل سنحاول عرض وتفسير النتائج الميدانية التي جمعت بواسطة الاستمارة معتمدين في ذلك على العمليات الإحصائية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهذا بعد تبويبها للوصول إلى نتائج الدراسة التي توصلنا إليها مع مناقشتها.

أولاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات:

- جدول رقم (3): يبين نسب وتكرار الجنس:

النسبة %	التكرار	الجنس
100%	41	ذكر
0%	0	أنثى
100%	41	المجموع

شكل (5) الدائرة النسبية يبين توزيع نسبة الجنس



يبين الجدول رقم (3) توزيع المبحوثين من حيث الجنس، حيث أن تكرار الذكور يساوي 41 وقدرت نسبتهم بـ: 100% من العينة المدروسة، أما تكرار الإناث يساوي 0 وقدرت

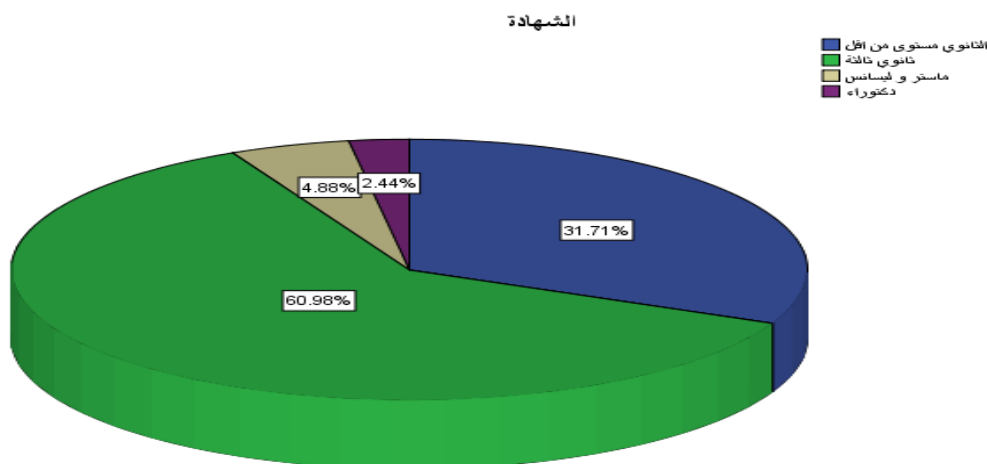
نسبتهم بـ: 0 % من العينة المدروسة، ومن هنا نستنتج أن النسبة متباينة أن المؤسسة تركز على العنصر الرجالي في العمل و وعدم وجود عنصر النسوي، وذلك راجع إلى طبيعة العمل، وبعد المسافة في المنطقة الصناعية.

نستنتج أن طبيعة العمل تتطلب الفئة الرجالية لوجود آلات ومعدات صعبة ومعقدة وكذلك وجود سلع ثقيلة تتطلب جهد عضلي كبير وهذا ما يتوفر في العنصر الرجالي.

-الجدول رقم (4): يبين مستوى التحصيل العلمي للعمال :

النسبة %	التكرار	مستوى التحصيل العلمي للعمال
31.70%	13	أقل من مستوى الثانوي
60.97%	25	مستوى الثالثة الثانوي
2.43%	1	مستوى الماستر
2.43%	1	مستوى الدراسات التطبيقية
2.43%	1	مستوى الدكتوراه
100%	41	المجموع

شكل (6) الدائرة النسبية يبين توزيع مستوى التحصيل العلمي



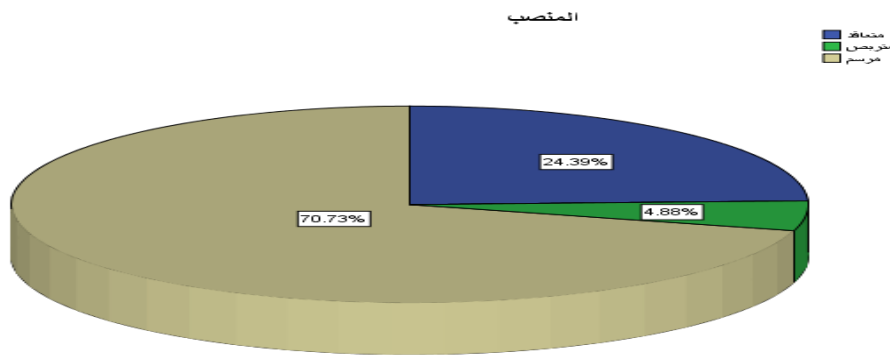
يبين الجدول رقم (4) توزيع المبحوثين من حيث مستوى التحصيل العلمي للعمال، حيث أن نسبة مستوى الثالثة الثانوي هم الأكثر تواجد بين العاملين في المؤسسة وهذا دليل على أن مستوى التحصيل العلمي للفئة الغالبة متوسط حيث قدرت نسبتهم بـ 60.97 % من العينة المدروسة، أما الفئة التي تليها هم فئة أقل من مستوى الثانوي ويعتبر تحصيلهم

العلمي دون المتوسط وقدرت نسبتهم ب % 31.70 من العينة المدروسة، أما الذين مستواهم ماستر ودراسات تطبيقية ودكتوراه قدرت نسبتهم % 2.43 وتعتبر نسبة ضئيلة لتعداد العاملين بالمؤسسة .

و من هنا نستنتج أن نسبة العاملين ذوو الشهادات العليا في المؤسسة قليلة مقارنة بالفئات الأخرى لأن طبيعة العمل في ورشات ويتطلب وجود فئة تقنية حتى وإن لم تكن من ذوي الشهادات العليا، وأغلبية هذه الفئة مستواها ثانوي ولكن تحسن ممارسة واستخدام مثل هذه الأنشطة .

الجدول رقم (5): يبين طبيعة و صفة المنصب للعمال :

طبيعة المنصب	التكرار	نسبة %
مستخلف	4	9.75
متعاقد	10	24.39
متربص	2	4.87
مرسم	25	60.97
المجموع	41	100



شكل (7) الدائرة النسبية يبين توزيع طبيعة منصب العمل

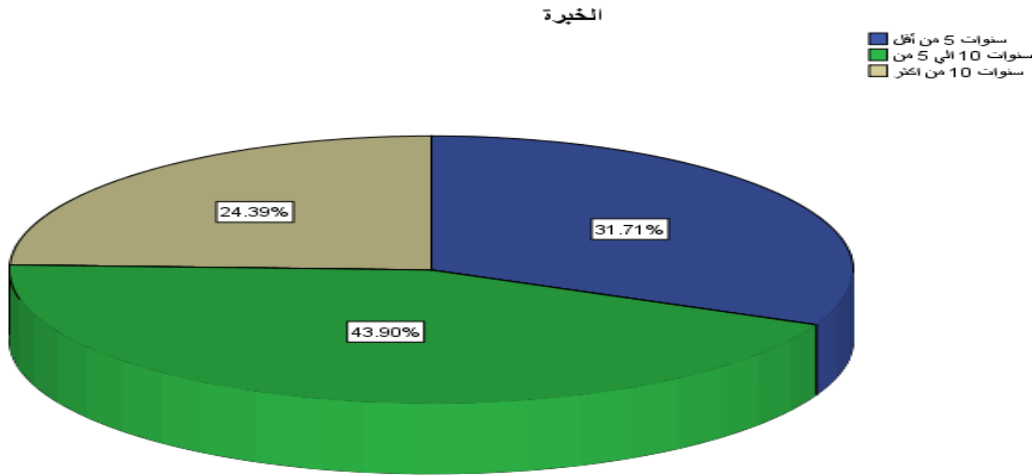
يوضح الجدول رقم(5) طبيعة وصفة منصب العمل، حيث نجد أن فئة العاملين المرسمين أكبر نسبة، و بلغت نسبتهم % 60.97 وهذا مما يساعد على استقرار المؤسسة و يقوي من الولاء التنظيمي، و فئة المتعاقدين هي النسبة الثانية بين العاملين، يعني أن المؤسسة التجأت إلى هاته الصفة تطبيقاً لقانون الوظيف العمومي و القاضي بعدم ترسيم العمال في وظائفهم و هذا بعد إبرام الجزائر للمعاهدة مع بنك النقد الدولي حين اضطرت

الجزائر إلى إعادة جدولة ديونها في الأزمة الاقتصادية . وهذا مما جعل نسبة العمال المتربصين قليل، و قد بلغت %4.87 و المستخلفين أكثر تواجد بالمؤسسة حيث بلغت %9.75 مما يدل على التركيز في التوظيف على هاته الفئة.

- **الجدول رقم (6):** يوضح عدد سنوات الخبرة المهنية:

يوضح عدد سنوات الخبرة المهنية	التكرار	نسبة %
أقل من خمس سنوات	12	29.26
من 5 إلى 10 سنوات	18	43.90
أكثر من 10 سنوات	11	26.82
المجموع	41	100

شكل (8) دائرة نسبية تبين سنوات الخبرة



يوضح الجدول رقم (6) مدة سنوات الخبرة، ونجد أن الفئة من 5 إلى 10 سنوات هي الأكثر تواجد في المؤسسة، بنسبة %43.90 وهذا دليل أن هذه الفئة لها مدة خبرة في المؤسسة معتبرة، مما يزيد من الاستقرار وتكثيف للإنتاج بجودة عالية وتطوير للتنظيم، وأن الفئة العمالية الأكثر من 10 سنوات خبرة، هي الأقل نسبة متواجدة في المؤسسة، بنسبة %26.82 من مفردات العينة، وأيضا أن فئة العمالية الأقل من خمسة سنوات خبرة، هي الفئة المتوسطة التواجد في المؤسسة بنسبة %29.26 و هي الفئة الأقل خبرة في المؤسسة.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه والبيانات المتواجدة فيه أن أغلبية العمال لديهم خبرة مهنية معتبرة وهذا ما توضحه نسبة 18 التي تقر بأن خبرتها تتراوح بين 05 و10 سنوات، ولتفسير هذه البيانات ومحاولة البحث عن الأسباب نجد أن المؤسسة في هذه المرحلة حاولت تطوير نفسها والنهوض بمنتجاتها نحو الأحسن وهو ما يتطلب استقطاب عمالة جديدة تكون تقنية وتحسن ممارسة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

***المحور الأول: تمكين العاملين.**

الجدول رقم(7): تمكين العاملين يقلل الإشراف المباشر على المرؤوسين؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
24.4	24.4	24.4	10	غير موافق
39.0	14.6	14.6	6	محايد
100.0	61.0	61.0	25	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss 25).

يوضح الجدول(8) تمكين العاملين يقلل الإشراف المباشر على المرؤوسين، حيث وجدنا أن فئة الذين أجابوا بموافق هم الأكثر وبلغت نسبتهم 61% وهذا يدل على ارتفاع مستواهم في العمل و تعزيز الثقة بين العاملين والمشرفين في العمل، أما فئة الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبتهم 24.4% وهذا يدل على توسط مستواهم في العمل لذلك لبدء لهم من الإشراف المباشر لكي يتكونوا في العمل تكويناً تاماً دون الوقوع في الأخطاء المهنية، أما الذين أجابوا بمحايد هم أقل فئة بلغت نسبتهم 14.6% وأغلب ما تكون طبيعة عملهم مثل فئة الموافقين وذلك احتمال أنهم قد مروا بظروف جعلتهم يحايدون في موقفهم ربما لمراقبة المشرفين عليهم في العمل.

- نستنتج أن النسبة الغالبة من العاملين مكونين بشكل عالٍ في المهنة وقوة المشرفين لهم .

الجدول رقم (8): يوضح مساعدة التمكين في الرقابة الذاتية على العمال؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
12.2	12.2	12.2	10	غير موافق
29.3	17.1	17.1	6	محايد
100.0	70.7	70.7	25	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss 25)

يبين الجدول رقم (9) مساعدة التمكين في الرقابة الذاتية على العمال، حيث وجدنا أن فئة موافق بلغة نسبتهم 70.7% وهذا يدل على إتقان العمال والجودة في عملهم، أما الفئة الذين أجابوا بمحايد بلغة نسبتهم 17.1%، وفئة الذين أجابوا بغير موافق بلغة نسبتهم 12.2% وهي نسبة متقاربة بينهما وهذا يعني أنهم ما يزالون لم يكسبوا المهارة الكافية في التكوين: نستنتج هنا أن أغلب العمال لهم إتقان عالٍ في منتهم وذو جودة لبأس بها وهذا راجع لرقابة الذاتية التي يتصفون بها أغلبية العاملين.

الجدول رقم(9): يوضح قدرة العاملين على تصويب الأخطاء دون الرجوع إلى المسؤول المباشر؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
14.6	14.6	14.6	6	غير موافق
41.5	26.8	26.8	11	محايد
100.0	58.5	58.5	24	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss 25)

يبين الجدول (10) قدرة العاملين على تصويب الأخطاء دون الرجوع إلى المسؤول المباشر، حيث وجدنا أن فئة الموافقين بلغت نسبتهم 58.5% وهذا يعني أن لهم مهارة كافية لتصحيح الأخطاء المهنية مع ثقة المسؤول المباشر في تصرفاتهم، أما فئة المحايدون بلغت نسبتهم 26.8% وذلك لعدم تحملهم للمسؤولية كاملة إلا عند الرجوع للمسؤول المباشر، أما فئة الذين أجابوا بغير موافق بلغت نسبتهم 14.6% لأنهم غير قادرين على تحمل المسؤولية كاملة.

نستنتج أن أغلب عمال المؤسسة يتجاوبون مع تصحيح الأخطاء والتكيف معها وأن لهم دور في تطوير مؤسستهم من الناحية التنظيمية في العمل.

-الجدول رقم (10): يوضح موافقة العاملين على التطوير المؤسسة إلى الأفضل بعد مشاركتهم في قرارات "القيادة" ؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
24.4	24.4	24.4	10	غير موافق
63.4	39.0	39.0	16	محايد
100.0	36.6	36.6	15	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss 25)

من خلال الجدول نلاحظ أن النتائج متباينة وأن الفئة المحايدة هي النسبة الأعلى و المقدر بـ: 39% مما يدل على تباعد رؤى العاملين في قضية التطوير إلى الأفضل، أما الفئة الموالية هي فئة الموافقين بلغت نسبتهم 36.6% وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على نشاطهم المتواصل في المؤسسة بصفة مستمرة، والنسبة الموالية فقد بلغت 24.4% ومعنى هذا فإن هذه الفئة منشغلون بالعمل والإنتاج فقط و لا دخل لهم في تقلد المناصب أو ما شابه ذلك.

نستنتج أن جل العاملين يطمحون في تطوير المؤسسة إلى الأفضل لكن حسب رؤى مختلفة، وهذا ما لاحظناه أثناء زيارتنا للمؤسسة حيث وجدنا أن أغلبية العمال يحرصون على تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها وانتقالها للأحسن.

-الجدول رقم(11): يوضح استلام العمال المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب لأداء العمل؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
17.1	17.1	17.1	7	غير موافق
46.3	29.3	29.3	12	محايد
100.0	53.7	53.7	22	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss 25)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (11) توافق العاملين على تسلم مستلزمات العمل في الوقت المناسب حيث بلغت نسبة العاملين الموافقين % 53.7 و هذا راجع للتنسيق و التحضير الجيد للعمل، أما فئة المحايدون من العاملين فقد بلغت نسبتهم % 29.3 وعدد لا بأس به وهذا دليل على صراحتهم في التعامل في المؤسسة، و أما النسبة التي بلغت % 17.1 فهي تمثل فئة الغير موافقين وهي تدل على كثرة المهام المسندة لهم في مؤسستهم.

-الجدول رقم (12): تمكين العاملين الذي يشجعهم على المبادرات الفردية والأفكار وتنمي مواهبهم وأفكارهم؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
26.8	26.8	26.8	11	غير موافق
56.1	29.3	29.3	12	محايد
100.0	43.9	43.9	18	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss 25)

يبين الجدول (12) الذي أمامنا مشاركة العاملين في تشجيع المبادرات الفردية و تنمية للمواهب و الأفكار ومن هنا نجد أن نسبة 43، 9% هي الأكثر في المؤسسة و هذا ما يدل على نجاعة القيادة التشاركية في الإستراتيجية المتبناة في التسيير، ونجد أن نسبة 29.3% هي أيضا متواجدة و يقولون رأيهم بكل حرية أي ان العاملين يشجعون المبادرات الفردية أحيانا وهو ينمي الأفكار و المواهب.

-الجدول رقم(13): تشجيع إدارة الشركة للإبداع بطرق جديدة في العمل؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
22.0	22.0	22.0	9	غير موافق
56.1	34.1	34.1	14	محايد
100.0	43.9	43.9	18	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss 25)

يبين هذا الجدول(13) نسب متباينة وغير متباعدة حيث تبلغ نسبة الموافقين من العاملين إلى 43.9% وهي دليل على تشجيع إدارة الشركة للإبداع و تفجير الطاقات الكامنة لدى العاملين لتمكينهم من إيجاد أساليب وطرق حديثة في العمل وزيادة الإنتاج، و أما النسبة المئوية العاملين المحايدين فقد بلغت 34.10% وهي نسبة معتبرة وهي دليل على تشجيع إدارة الشركة للعاملين غير دائمة و غير مستمرة فهي حسب ظروف العمل، ونسبة 22% تخص العاملين غير موافقين مما يعني أن إدارة الشركة تشجع العاملين على الإبداع و تحسين ظروف العمل بطرق جديدة و متنوعة ومنه نستنتج أن أغلب العاملين يؤكدون على تشجيع إدارة الشركة المواهب و تفجير الطاقات في العمل.

الجدول رقم(14): صلاحيات العمال وتمكنهم من تحمل المسؤولية بشكل فعال؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
34.1	34.1	34.1	14	غير موافق
78.0	43.9	43.9	18	محايد
100.0	22.0	22.0	9	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss 25).

يبين الجدول (14) أن النسبة الأكثر هي فئة المحايدون والتي بلغت 43، 9% و هذا تصريح بأن التوسع في الصلاحيات لا يمكن العاملين من تحمل المسؤولية بشكل دائم فقد يكون أحيانا لا يعير للمسؤولية شأنًا، وفي المقابل هناك نسبة الغير موافقين من العاملين بلغت نسبتهم 34.1% وهم يرفضون تحمل المسؤولية نتيجة التوسع في الصلاحيات وأما النسبة الثالثة وهي الأقل في هذا الجدول من العاملين الموافقين والتي بلغت 22% دلت على أن العاملين هؤلاء يصرحون بأن التوسع في الصلاحيات تمكنهم من تحمل أكبر للمسؤولية بشكل فعال و قوي من جانب تكليفهم من طرف الإدارة . نستنتج أن التوسع في الصلاحيات وكثرة الأعمال تجعل العامل غير قادر على تحمل كامل مسؤولياته بشكل فعال ودائم فقد تكون أحيانا حسب الظروف.

الجدول رقم(15): يوضح شعور العمال بالمسؤولية والولاء التنظيمي نحو مؤسستهم؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
19.5	19.5	19.5	8	غير موافق
39.0	19.5	19.5	8	محايد
100.0	61.0	61.0	25	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss 25).

من نتائج هذا الجدول(15) نلاحظ أن منصب العمل هو الكفيل بشعور العاملين بالمسؤولية والولاء التنظيمي للشركة ونجد أن النسبة الأكبر في الجدول والتي بلغت 61% دليل على صحة النتائج وأن منصب العمل هو الأجدر بشعور العاملين بالولاء التنظيمي للشركة و أما بالنسبة للطرفين الآخرين فإن نسبتهم متساوية و هذا دليل على نفس الشعور لدى العاملين والتي بلغت 19.5% على التوالي ومن هنا : نستنتج أن المنصب هو الكفيل بشعور العامل بالمسؤولية و الولاء التنظيمي للمنظمة.

جدول رقم (16) النسب المؤوية والوزن النسبي لمستوى القيادة التشاركية
ودورها في تمكين العاملين في التطوير التنظيمي

الرقم	البند	غير موافق %	محايد %	موافق %	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الاتجاه
1	هل تمكين العاملين يقلل من الإشراف المباشر على المرؤوسين	24.4	14.6	61	2.37	79	موافق
2	هل يساعدك التمكين في الرقابة الذاتية على أعمالك	12.2	17.1	70.7	2.59	86	موافق
3	هل يملك العاملون القدرة على تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر	14.6	26.8	58.5	2.44	81	موافق
4	هل يوافق العاملون على التطوير إلى الأفضل ما داموا قد شاركوا في القرار الخاص به (القيادة التشاركية)	24.4	39	36.6	2.12	71	محايد
5	أستلم المعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب لأداء العمل	17.1	29.3	53.7	2.37	79	موافق
6	هل تمكين العاملين يشجع المبادرات الفردية والأفكار وينمي المواهب	26.8	29.3	43.9	2.17	72	محايد

						والكفاءات	
محايد	74	2.22	43.9	34.1	22	هل تشجع إدارة الشركة الإبداع بطرق جديدة في العمل	7
محايد	63	1.88	22	43.9	34.1	هل لديك صلاحيات تمكنك من تحمل المسؤولية بشكل فعال	8
موافق	80	2.41	61	19.5	19.5	هل عمك يشعرك بالمسؤولية و الولاء التنظيمي نحو مؤسستك	9
موافق	78	2.35	تمكين العاملين				

من خلال الجدول رقم (16)، نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل تمكين العاملين يقلل من الإشراف المباشر على المرؤوسين؟، أكد أغلبية أفراد العينة بالموافقة على اعتماد تمكين العاملين يقلل من الإشراف المباشر على المرؤوسين بنسبة 79% وهذا يدل على أنه لتطبيق القيادة التشاركية دور في تعزيز مستوى التطوير التنظيمي .

- كما نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل يساعدك التمكين في الرقابة الذاتية على أعمالك؟، أكد أغلبية أفراد العينة بالموافقة على أنه يساعدك التمكين في الرقابة الذاتية على أعمالك بنسبة 86% وهذا يدل على أنه لتطبيق القيادة التشاركية دور في تعزيز مستوى التطوير التنظيمي .

- كما نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل يملك العاملون القدرة على تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر؟، أكد أغلبية أفراد العينة بالموافقة على أنه يملك العاملون القدرة على تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر بنسبة 81% وهذا يدل على أنه لتطبيق القيادة التشاركية دور في تعزيز مستوى التطوير التنظيمي .

- كما نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل يوافق العاملون على التطوير إلى الأفضل ما داموا قد شاركوا في القرار الخاص به (القيادة التشاركية)؟، أكد معظم أفراد العينة

بالمحايدة أنه يوافق العاملين على التطوير إلى الأفضل ما داموا قد شاركوا في القرار الخاص به (القيادة التشاركية) بنسبة 71% وهذا يدل على أنه لتطبيق القيادة التشاركية دور في تعزيز مستوى التطوير التنظيمي بدرجة متوسطة .

- كما نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل تستلم المعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب لأداء العمل؟، أكد أغلبية أفراد العينة بالموافقة على أن تسليم المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب لأداء العمل، بنسبة 79% وهذا يدل على أنه لتطبيق القيادة التشاركية دور في تعزيز مستوى التطوير التنظيمي .

- كما نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل تمكين العاملين يشجع المبادرات الفردية والأفكار وينمي المواهب والكفاءات؟، أكد معظم أفراد العينة بالمحايدة على تمكين العاملين يشجع المبادرات الفردية والأفكار وينمي المواهب والكفاءات بنسبة 72% وهذا يدل على أنه لتطبيق القيادة التشاركية دور في تعزيز مستوى التطوير التنظيمي بدرجة متوسطة .

- كما نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل تشجع إدارة الشركة الإبداع بطرق جديدة في العمل؟، أكد معظم أفراد العينة بالمحايدة على تشجع إدارة الشركة الإبداع بطرق جديدة في العمل بنسبة 74%، وهذا يدل على أنه لتطبيق القيادة التشاركية دور في تعزيز مستوى التطوير التنظيمي بدرجة متوسطة .

- كما نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل لديك صلاحيات تمكّنك من تحمل المسؤولية بشكل فعال؟، أكد معظم أفراد العينة بالمحايدة في أنه لديك صلاحيات تمكّنك من تحمل المسؤولية بشكل فعال بنسبة 63%، وهذا يدل على أنه لتطبيق القيادة التشاركية دور في تعزيز مستوى التطوير التنظيمي بدرجة متوسطة .

- كما نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل عمك يشعرك بالمسؤولية و الولاء التنظيمي نحو مؤسستك؟، أكد أغلبية أفراد العينة بالموافقة على أن عمك يشعرك بالمسؤولية و الولاء التنظيمي نحو مؤسستك بنسبة 80%، وهذا يدل على أنه لتطبيق القيادة التشاركية دور في تعزيز مستوى التطوير التنظيمي .

- كما نجد أن استجابات الأفراد على محور تمكين العاملين، أكد أغلبية أفراد العينة بالموافقة

بنسبة 78%، وهذا يدل على أنه لتطبيق القيادة التشاركية دور في تعزيز مستوى التطوير التنظيمي.

بناءً على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأن: لمستوى القيادة التشاركية دور في تمكين العاملين في التطوير التنظيمي .

المحور الثاني: تفويض المهام

الجدول رقم(17): يوضح رغبة الإداري بتفويض جزء من صلاحيات العمال؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
9.8	9.8	9.8	4	غير موافق
31.7	22.0	22.0	9	محايد
100.0	68.3	68.3	28	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss 25).

في الجدول رقم(17) أعلاه نلاحظ أن 68.3%، من الإداريين موافقين على تفويض جزء من صلاحياتهم إلى العمال، وبلغ عدد تكرارهم 28، كما نجد أن 22% محايدون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 9، كذلك نلاحظ أن 9.8% غير موافقين من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 4: ومنه نستنتج أن الإداريين لهم ثقة كبيرة في العمال، بالإضافة إلى تدخل عامل العلاقات الاجتماعية الإيجابية التي لوحظت عند الزيارة .

الجدول رقم(18): يوضح تفويض بعض المهام للعاملين من أجل تنمية قدراتهم؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
19.5	19.5	19.5	8	غير موافق
36.6	17.1	17.1	7	محايد
100.0	63.4	63.4	26	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss 25).

من خلال الجدول رقم(18) أعلاه نلاحظ أن 63.4%، موافقون على تفويض المهام للعاملين من أجل تنمية قدراتهم، وبلغ عدد تكرارهم 26، بينما نلاحظ أن 19.5% غير موافقون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 8، كذلك نلاحظ أن 17.1% محايدون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 7: ومنه نستنتج أن من العاملين من له القدرة على

تحمل مسؤولية، حتى وإن عُبر من طبيعة عمله إلى منصب عمل آخر، وذلك من أجل تحسين قدرات العامل ورغبته في تنميتها.

الجدول رقم(19): يوضح مشاركة العاملين في عملية وضع أهداف المؤسسة؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
41.5	41.5	41.5	17	غير موافق
63.4	22.0	22.0	9	محايد
100.0	36.6	36.6	15	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss 25).

من خلال الجدول رقم(19) أعلاه نلاحظ أن 41.5% غير موافقون على المشاركة في عملية وضع أهداف المؤسسة، وبلغ عدد تكرارهم 17، بينما نلاحظ أن 36.6% موافقون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 15، أيضاً نلاحظ أن 22% محايدون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 9: ومنه نستنتج أن من العاملين ليس لهم دخل في وضع أهداف المؤسسة، إلا بإنجاز مهامهم المهنية فقط، وهناك بعض العاملين من يشارك في وضع أهداف واستراتيجية المؤسسة، قصد التطوير والتحسين إلى الأفضل في العمل .

الجدول رقم(20): يوضح تمتع العاملين بصلاحيات واسعة بناءً على ثقة الإدارة؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
39.0	39.0	39.0	16	غير موافق
68.3	29.3	29.3	12	محايد
100.0	31.7	31.7	13	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss 25).

خلال الجدول رقم (20) أعلاه نلاحظ أن 39%، غير موافقون على تمتع العاملين بصلاحيات واسعة بناءً على ثقة الإدارة، وبلغ عدد تكرارهم 16، بينما نلاحظ أن 31.7% موافقون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 13، كذلك نلاحظ أن 29.3% محايدون

من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 12: ومنه نستنتج أن أغلب العاملين لا تتوفر لهم هذه الصلاحيات إلا بعد تكوين وتدريب مهني معين بناءً على ثقة الإدارة .

الجدول رقم(21): يوضح وجود استراتيجيات واضحة لتفويض السلطة لدى المؤسسة؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
31.7	31.7	31.7	13	غير موافق
61.0	29.3	29.3	12	محايد
100.0	39.0	39.0	16	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss25).

من خلال الجدول رقم (21) أعلاه نلاحظ أن 39%، موافقون على وجود إستراتيجية واضحة لتفويض السلطة لدى المؤسسة، وبلغ عدد تكرارهم 16، بينما نلاحظ أن 31.7% غير موافقون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 13، أيضاً نلاحظ أن 29.3% محايدون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 12: ومنه نستنتج أن أغلبية العاملين يشاركون مع المؤسسة في وضع أهداف وإستراتيجيتها لتفويض مع الإدارة العليا حول تطوير التنظيمي. جدول رقم (22): يوضح تداول على تجربة اتخاذ القرار للعاملين للتكوين على منصب القائد؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
22.0	22.0	22.0	9	غير موافق
65.9	43.9	43.9	18	محايد
100.0	34.1	34.1	14	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss25).

من خلال الجدول رقم (22) أعلاه نلاحظ أن 43.9%، محايدون على تداول في تجربة اتخاذ القرار للعاملين لتكوين على منصب القائد، وبلغ عدد تكرارهم 18، ونلاحظ

كذلك أن 34.1% موافقون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 14، أيضا نلاحظ أن 22% غير موافقون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 9: ومنه نستنتج أن عملية اتخاذ القرار، من مهمة ومسؤولية القائد باستثناء العاملين، وأنهم يشاركون في إبداء والتعبير عن آراهم حول صنع القرار.

الجدول رقم(23): يوضح تزويد العاملين المُفوضين بالمهام بتفاصيل واضحة عن الصلاحيات الواجب أدائها؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
24.4	24.4	24.4	10	غير موافق
61.0	36.6	36.6	15	محايد
100.0	39.0	39.0	16	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss25).

من خلال الجدول رقم (23) أعلاه نلاحظ أن 39% موافقون على تزويد العاملين المُفوضين بالمهام بتفاصيل واضحة عن الصلاحيات الواجب أدائها، وبلغ عدد تكرارهم 16، بينما نلاحظ أن 36.6% محايدون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 15، كذلك نلاحظ أن 24.4% غير موافقون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 10: ومنه نستنتج أي أن العاملين المُفوضين تكون لهم أدوار ومهام إضافية عن الصلاحيات التي توجب عليهم أدائها وذلك للخبرة والكفاءة التي يتميزون بها عن باقي العمال .

الجدول رقم(24): يوضح لجوء الإدارة إلى تفويض السلطة نظراً لكون المهام التي يقوم بها العاملين تفوق طاقتهم؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
24.4	24.4	24.4	10	غير موافق
58.5	34.1	34.1	14	محايد
100.0	41.5	41.5	17	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss).

الجدول رقم (24) أعلاه نلاحظ أن 41.5% موافقون على لجوء الإدارة إلى تفويض السلطة نظراً لكون المهام التي يقوم بها العاملين تفوق طاقتهم، وبلغ عدد تكرارهم 17، كذلك نلاحظ أن 34.1% محايدون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 14، أيضاً نلاحظ أن 24.4% غير موافقون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 10: ومنه نستنتج أن الإدارة حينما يشكون إليها العاملين من صعوبة العمل ومقداره المتعب تلجئ إلى التفاوض مع القائد لتخفيض بعض من المهام والأدوار أو الإعفاء منها وذلك لتخفيف المسؤولية عن العاملين .

الجدول رقم (25): يوضح تقليل التفويض من المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات ؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
34.1	34.1	34.1	14	غير موافق
70.7	36.6	36.6	15	محايد
100.0	29.3	29.3	12	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss25).

من خلال الجدول رقم (25) أعلاه نلاحظ أن 36.6% محايدون على تقليل التفويض من المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، وبلغ عدد تكرارهم 15، كذلك نلاحظ أن 34.1% غير موافقون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 14، أيضا نلاحظ أن 29.3% موافقون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 12: ومنه نستنتج أن التفويض يكون له اتصال متواصل أي بالعودة إلى الإدارة المركزية "الإدارة العليا" وتنفيذ اتخاذ القرارات يكون بموافقة القائد.

الجدول رقم(26): يوضح مدى منح الرئيس الصلاحيات للعاملين الذين يثق بقدراتهم؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
14.6	14.6	14.6	6	غير موافق
53.7	39.0	39.0	16	محايد
100.0	46.3	46.3	19	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss25).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أعلاه أن 46.3% موافقون على منح الرئيس الصلاحيات للعاملين الذين يثق بقدراتهم، وبلغ عدد تكرارهم 19، ونلاحظ كذلك أن 39% محايدون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 16، أيضا نلاحظ أن 14.6% غير موافقون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 6: ومنه نستنتج أن الرئيس يقدم الأولوية للعاملين ذوي الخبرة والأقدمية في المؤسسة.

جدول رقم (27) النسب المئوية والوزن النسبي للقيادة التشاركية ودورها في تفويض المهام نحو المساهمة في التطوير التنظيمي لمؤسسة الوليد للتغليف

الرقم	البند	غير موافق %	محايد %	موافق %	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الاتجاه
1	هل يرغب بعض الإداريين بتفويض جزء من الصلاحيات إلى بعض العمال	9.8	22	68	2.59	86	موافق
2	هل يفوض بعض المهام للعاملين من أجل تنمية قدراتهم	19.5	17.1	63.4	2.44	81	موافق
3	هل تشارك في عملية وضع الأهداف المؤسسة	41.5	22	36.6	1.95	65	محايد
4	هل يتمتع العاملون بصلاحيات واسعة بناء على ثقة الإدارة	39	29	31.7	1.93	64	محايد
5	هل يوجد لدى المؤسسة إستراتيجية واضحة لتفويض السلطة	31.7	29.3	39	2.07	69	محايد
6	هل يتم التداول على تجربة اتخاذ القرار للعاملين لتكوين على منصب القائد	22	43.9	34.1	2.12	71	محايد
7	هل يتم تزويد العاملين المفوضين بالمهام بتفاصيل واضحة عن الصلاحيات الواجب أداؤها	24.4	36.6	39	2.15	72	محايد
8	هل تلجأ الإدارة إلى تفويض السلطة نظراً لكون المهام التي تقوم بها تفوق طاقتك	24.4	34.1	41.5	2.17	72	محايد
9	هل يقلل التفويض من المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات	34.1	36.6	29.3	1.95	65	محايد
10	هل يمنح الرئيس الصلاحيات للعاملين الذين يثق بقدراتهم	14.6	39	46.3	2.32	77	محايد
	تفويض المهام				2.21	74	محايد

من خلال الجدول رقم (27)، نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل يرغب بعض الإداريين بتفويض جزء من الصلاحيات إلى بعض العمال؟، أكد أغلبية أفراد العينة بالموافقة على رغبة بعض الإداريين بتفويض جزء من الصلاحيات إلى بعض العمال بنسبة 86%، وهذا يدل على أنه للقيادة التشاركية دور في تفويض المهام نحو المساهمة في التطوير التنظيمي.

- كما نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل يفوض بعض المهام للعاملين من أجل تنمية قدراتهم؟، أكد أغلبية أفراد العينة بالموافقة على تفويض بعض المهام للعاملين من أجل تنمية قدراتهم بنسبة 81%، وهذا يدل على أنه للقيادة التشاركية دور في تفويض المهام نحو المساهمة في التطوير التنظيمي.

- كما نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل تشارك في عملية وضع الأهداف المؤسسية؟، أكد أغلبية أفراد العينة بالمحايدة على المشاركة في عملية وضع الأهداف المؤسسية بنسبة 65%، وهذا يدل على أنه للقيادة التشاركية دور متوسط في تفويض المهام نحو المساهمة في التطوير التنظيمي.

- كما نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل يتمتع العاملون بصلاحيات واسعة بناء على ثقة الإدارة؟، أكد أغلبية أفراد العينة بالمحايدة على تمتع العاملون بصلاحيات واسعة بناء على ثقة الإدارة بنسبة 64%، وهذا يدل على أنه للقيادة التشاركية دور متوسط في تفويض المهام نحو المساهمة في التطوير التنظيمي.

- كما نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل يوجد لدى المؤسسة إستراتيجية واضحة لتفويض السلطة؟، أكد أغلبية أفراد العينة بالمحايدة على وجود لدى المؤسسة إستراتيجية واضحة لتفويض السلطة بنسبة 69%، وهذا يدل على أنه للقيادة التشاركية دور متوسط في تفويض المهام نحو المساهمة في التطوير التنظيمي.

- كما نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل يتم التداول على تجربة اتخاذ القرار للعاملين لتكوين على منصب القائد؟، أكد أغلبية أفراد العينة بالمحايدة على أنه يتم التداول على تجربة اتخاذ القرار للعاملين لتكوين على منصب القائد بنسبة 71%، وهذا يدل على أنه للقيادة التشاركية دور متوسط في تفويض المهام نحو المساهمة في التطوير التنظيمي.

- كما نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل يتم تزويد العاملين المُفوضين بالمهام بتفاصيل واضحة عن الصلاحيات الواجب أداؤها؟، أكد أغلبية أفراد العينة بالمحايدة على

أنه يتم تزويد العاملين المُفوضين بالمهام بتفاصيل واضحة عن الصلاحيات الواجب أداؤها بنسبة 72%، وهذا يدل على أنه للقيادة التشاركية دور متوسط في تفويض المهام نحو المساهمة في التطوير التنظيمي.

- كما نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل تلجأ الإدارة إلى تفويض السلطة نظراً لكون المهام التي تقوم بها تفوق طاقتك؟، أكد أغلبية أفراد العينة بالمحايدة على أنه تلجأ الإدارة إلى تفويض السلطة نظراً لكون المهام التي تقوم بها تفوق طاقتك بنسبة 72%، وهذا يدل على أنه للقيادة التشاركية دور متوسط في تفويض المهام نحو المساهمة في التطوير التنظيمي.

- كما نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل يقلل التفويض من المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات؟، أكد أغلبية أفراد العينة بالمحايدة على أنه يقلل التفويض من المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات بنسبة 65%، وهذا يدل على أنه للقيادة التشاركية دور متوسط في تفويض المهام نحو المساهمة في التطوير التنظيمي.

- كما نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل يمنح الرئيس الصلاحيات للعاملين الذين يثق بقدراتهم؟ أكد أغلبية أفراد العينة بالمحايدة على أنه يمنح الرئيس الصلاحيات للعاملين الذين يثق بقدراتهم بنسبة 77%، وهذا يدل على أنه للقيادة التشاركية دور متوسط في تفويض المهام نحو المساهمة في التطوير التنظيمي.

- كما نجد أن استجابات الأفراد على محور تفويض المهام، أكد أغلبية أفراد العينة بالمحايدة.

بنسبة 74% وهذا يدل على أنه لتطبيق القيادة التشاركية دور متوسط في تعزيز مستوى التطوير التنظيمي.

بناءً على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه: للقيادة التشاركية دور في تفويض المهام نحو المساهمة في التطوير التنظيمي لمؤسسة الوليد للتغليف .

محور الثالث: اتخاذ القرار.

الجدول رقم(28):يوضح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة وعدم ارتباطه بالإدارة؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
34.1	34.1	34.1	14	غير موافق
53.7	19.5	19.5	8	محايد
100.0	46.3	46.3	19	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss25).

من خلال الجدول رقم (28) أعلاه نلاحظ أن 46.3% موافقون على أن عملية اتخاذ القرار غير مرتبطة بالإدارة، وبلغ عدد تكرارهم 19، بينما نلاحظ أن 34.1% غير موافقون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 14، كذلك لاحظنا أن 19.5% محايدون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 8: ومنه نستنتج أن هذا راجع إلى أن عمال المؤسسة لهم دور كبير في صناعة القرار كما أن الإدارة تشارك العمال في ذلك .

الجدول رقم(29):يوضح مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات المؤسسة؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
29.3	29.3	29.3	12	غير موافق
58.5	29.3	29.3	12	محايد
100.0	41.5	41.5	17	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss25).

من خلال الجدول رقم (29) أعلاه نلاحظ أن 41.5% من العاملين موافقون على المشاركة في اتخاذ قرارات المؤسسة، وبلغ عدد تكرارهم 17، كما نجد أيضا 29.3% محايدون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 12، كذلك نلاحظ أن 29.3% غير موافقون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 12: ومنه نستنتج أن مشاركة العاملين حسب بعض الوظائف ويعني هناك شريحة تشاركهم في اتخاذ القرار "تشاركية نسبية" .

الجدول رقم(30):يوضح حرص المسؤولين على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال تخصصهم؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
24.4	24.4	24.4	10	غير موافق
61.0	36.6	36.6	15	محايد
100.0	39.0	39.0	16	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss25).

في الجدول رقم (30) أعلاه نلاحظ أن 39% من المسؤولين موافقون على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال تخصصهم، وبلغ عدد تكرارهم 16، كما نجد أن 36.6% محايدون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 15، كذلك نلاحظ أن 24.4% غير موافقون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 10: ومنه نستنتج أن المسؤولين يتيحون فرص لتعبير العاملين عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة لصنع القرار في ما يخص مجال تخصصهم.

الجدول رقم(31):يوضح مساهمة العاملين في التخطيط للمؤسسة من جانب الذي يعملون فيه؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
26.8	26.8	26.8	11	غير موافق
63.4	36.6	36.6	15	محايد
100.0	36.6	36.6	15	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss25)

نلاحظ في الجدول رقم(31) أعلاه أن 36.6% موافقون على مساهمة العاملين في التخطيط للمؤسسة من جانب الذي يعملون فيه، وبلغ عدد تكرارهم 15، كذلك نلاحظ أن

36.6% محايدون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 15، أيضا نلاحظ أن 26.8% غير موافقون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 11: ومنه نستنتج أن للعاملين لهم دور في المشاركة حول تخطيط الأهداف والاستراتيجيات التي تطور المؤسسة حسب الميدان الذي يعملون فيه.

الجدول رقم(32):يوضح دور فعالية العاملين لما يحدث في العمل؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
26.8	26.8	26.8	11	غير موافق
51.2	24.4	24.4	10	محايد
100.0	48.8	48.8	20	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss25).

نلاحظ في الجدول رقم (32) أعلاه أن 48.8% موافقون على دور فعالية العاملين لما يحدث في العمل، وبلغ عدد تكرارهم 20، كذلك نلاحظ أن 26.8% غير موافقون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 11، أيضا نلاحظ أن 24.4% محايدون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 10: ومنه نستنتج أن أغلب العاملين في المؤسسة لديهم أدوار مهمة في عملهم بحيث على العاملين أن يتجنبوا الغياب المتواصل كي لا يحدث تأخر في العمل وهنا يظهر الدور الفعال لكل عامل داخل المؤسسة .

الجدول رقم(33):يوضح أخذ المسؤولين بطرح أفكار العاملين الجديدة للمؤسسة؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
29.3	29.3	29.3	12	غير موافق
73.2	43.9	43.9	18	محايد
100.0	26.8	26.8	11	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss25).

نلاحظ في الجدول رقم(33)أعلاه أن 46.3% محايدون على أخذ المسؤولين بطرح أفكار العاملين الجديدة للمؤسسة، وبلغ عدد تكرارهم 18، كذلك نلاحظ أن 29.3% غير

موافقون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 12، كما نلاحظ أيضا أن 26.8% موافقون من العبارة المدروسة، وبلغ تكرارهم 11 ومنه نستنتج أن أغلبية العاملين لا يبادرون بطرح الأفكار الجديدة للمؤسسة إلا حينما يبدأ المسؤولين الشروع في اقتراح مشاريع متنوعة حينها يشارك العاملين في الإدلاء بآرائهم و أفكارهم.

الجدول رقم(34): يوضح منح العاملين سلطة كافية لاتخاذ القرارات التي تخص انجاز مهامهم؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
29.3	29.3	29.3	12	غير موافق
73.2	43.9	43.9	18	محايد
100.0	26.8	26.8	11	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss25).

نلاحظ في الجدول رقم(34) أعلاه أن 46.3% موافقون على منح العاملين سلطة كافية لاتخاذ القرارات التي تخص انجاز مهامهم، وبلغ عدد تكرارهم 19، ونلاحظ كذلك أن 29.3% غير موافقون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 12، ونلاحظ أيضا أن 24.4% محايدون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 10: ومنه نستنتج أن أغلب العاملين تمنح لهم الإدارة حرية اتخاذ القرار حينما يكون العمل المنجز يخص العامل؛ مثلا كأن يحدث عطل في آلة التغليف بحيث يقوم العامل المشرف عليها باتخاذ القرار ويقوم بتصليحها وصيانتها بشكل عادي .

الجدول رقم(35):يوضح قيام القائد بمناقشة والاستماع لأراء العاملين قبل اتخاذ القرار؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
24.4	24.4	24.4	10	غير موافق
65.9	41.5	41.5	17	محايد
100.0	34.1	34.1	14	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss25).

نلاحظ في الجدول رقم (35)أعلاه أن 41.5% محايدون على قيام القائد بمناقشة والاستماع لأراء العاملين قبل اتخاذ القرار، وبلغ عدد تكرارهم 17، كذلك نلاحظ أن 34.1% موافقون العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 14، ونلاحظ أيضا أن 24.4% من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 10: ومنه نستنتج أن القائد حينما تأتيه ظروف يتخذ القرار بما يتضمن فيه صلاحيات المؤسسة وفي ظروف أخرى يقوم بمناقشة والاستماع لأراء العاملين قبل أن يتخذ القرار لوحده حتى يشارك معه العمال .

الجدول رقم(36):يوضح مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الهامة بالعمل وتشجع على إخراج طرائق عمل جديدة؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
24.4	24.4	24.4	10	غير موافق
51.2	26.8	26.8	11	محايد
100.0	48.8	48.8	20	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss25).

نلاحظ في الجدول رقم(36) أعلاه أن 48.8% موافقون على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الهامة بالعمل وتشجع على إخراج طرائق عمل جديدة، وبلغ عدد تكرارهم 20، كما نلاحظ أيضا أن 26.8% محايدون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 11، كذلك

نلاحظ أن 24.4% غير موافقون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 10: ومنه نستنتج أن العاملين يشاركون المسؤولين في اتخاذ القرارات الهامة بالمؤسسة وبيادر العمال بتطوير طرق جديدة في العمل والتنظيم داخل المؤسسة .

الجدول رقم(37): يوضح اطلاع العاملين على قرارات وسياسات المؤسسة بانتظام؟

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	نسبة المئوية	تكرار	
36.6	36.6	36.6	15	غير موافق
65.9	29.3	29.3	12	محايد
100.0	34.1	34.1	14	موافق
	100.0	100.0	41	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على أداة الاستبيان بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (spss25)

نلاحظ في الجدول رقم(37) أعلاه أن 36.6% غير موافقين على أن العاملين يطلعون على قرارات وسياسات المؤسسة بانتظام، وبلغ عدد تكرارهم 15، كذلك نلاحظ أن 34.1% موافقون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 14، أيضا نلاحظ أن 29.3% محايدون من العبارة المدروسة، وبلغ عدد تكرارهم 12: ومنه نستنتج أن هناك أغلب العاملين لا يولون أهمية لقرارات أو السياسات المنتهجة بالشركة.

جدول رقم (38) النسب المئوية والوزن النسبي للقيادة التشاركية ودورها في صنع

القرار بين القائد ومرؤوسيه

الرقم	البند	غير موافق %	محايد %	موافق %	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الاتجاه
1	هل عملية اتخاذ القرار في المؤسسة غير مرتبطة بالإدارة	34.1	19.5	46.3	2.12	71	محايد
2	هل يشارك العاملون في اتخاذ القرارات في مؤسستكم	29.3	29.3	41.5	2.12	71	محايد
3	هل يحرص المسئولون على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال تخصصهم	24.4	36.6	39	2.15	72	محايد
4	هل يساهم العاملون في التخطيط للمؤسسة من جانب الذي يعملون فيه	26.8	36.6	36.6	2.10	70	محايد
5	هل لديك دور فعال لما يحدث في عملك	26.8	24.4	48.8	2.22	74	محايد
6	هل يأخذ بطرحك وأفكارك الجديدة من طرف المسئولين	29.3	43.9	26.8	1.98	66	محايد
7	هل تمنح للعاملين سلطة كافية لاتخاذ القرارات التي تخص انجاز مهامهم	29/3	24.4	46.3	2.17	72	محايد
8	هل يقوم القائد بمناقشتك والاستماع لرأيك قبل اتخاذ القرار	24.4	41.5	34.1	2.10	70	محايد
9	هل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الهامة بالعمل تشجع على إخراج طرائق عمل جديدة	24.4	26.8	48.8	2.24	75	محايد
10	هل يتم اطلاعك على قرارات وسياسات المؤسسة بانتظام	36.6	29.3	34.1	1.98	66	محايد
	اتخاذ القرار				2.12	71	محايد

من خلال الجدول رقم (38)، نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل عملية اتخاذ القرار في المؤسسة غير مرتبطة بالإدارة؟، أكد أغلبية أفراد العينة بالمحايدة على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة غير مرتبطة بالإدارة بنسبة 71% وهذا يدل على أنه للقيادة التشاركية دور متوسط في صنع القرار بين القائد ومرؤوسيه .

- كما نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل يشارك العاملين في اتخاذ القرارات في مؤسستكم؟، أكد أغلبية أفراد العينة بالمحايدة على يشارك العاملين في اتخاذ القرارات في مؤسستكم بنسبة 71%، وهذا يدل على أنه للقيادة التشاركية دور متوسط في صنع القرار بين القائد ومرؤوسيه .

- كما نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل يحرص المسئولين على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال تخصصهم؟، أكد أغلبية أفراد العينة بالمحايدة على يحرص المسئولين على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال تخصصهم بنسبة 72%، وهذا يدل على أنه للقيادة التشاركية دور متوسط في صنع القرار بين القائد ومرؤوسيه .

- كما نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل يساهم العاملين في التخطيط للمؤسسة من جانب الذي يعملون فيه؟، أكد أغلبية أفراد العينة بالمحايدة على مساهمة العاملين في التخطيط للمؤسسة من جانب الذي يعملون فيه بنسبة 70%، وهذا يدل على أنه للقيادة التشاركية دور متوسط في صنع القرار بين القائد ومرؤوسيه .

- كما نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل لديك دور فعال لما يحدث في عملك؟، أكد أغلبية أفراد العينة بالمحايدة على لديك دور فعال لما يحدث في عملك بنسبة 74%، وهذا يدل على أنه للقيادة التشاركية دور متوسط في صنع القرار بين القائد ومرؤوسيه .

- كما نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل يأخذ بطرحك وأفكارك الجديدة من طرف المسئولين؟، أكد أغلبية أفراد العينة بالمحايدة على أنه يؤخذ بطرحك وأفكارك الجديدة من طرف المسئولين بنسبة 66%، وهذا يدل على أنه للقيادة التشاركية دور متوسط في صنع القرار بين القائد ومرؤوسيه .

- كما نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل تمنح للعاملين سلطة كافية لاتخاذ القرارات التي تخص انجاز مهامهم؟، أكد أغلبية أفراد العينة بالمحايدة على أنه تمنح للعاملين

سلطة كافية لاتخاذ القرارات التي تخص انجاز مهامهم بنسبة 72%، وهذا يدل على أنه للقيادة التشاركية دور متوسط في صنع القرار بين القائد ومرؤوسيه .

- كما نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل يقوم القائد بمناقشتك والاستماع لرأيك قبل اتخاذ القرار؟، أكد أغلبية أفراد العينة بالمحايدة على أنه يقوم القائد بمناقشتك والاستماع لرأيك قبل اتخاذ القرار بنسبة 70%، وهذا يدل على للقيادة التشاركية دور متوسط في صنع القرار بين القائد ومرؤوسيه .

- كما نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الهامة بالعمل تشجع على إخراج طرائق عمل جديدة، أكد أغلبية أفراد العينة بالمحايدة على أنه مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الهامة بالعمل تشجع على إخراج طرائق عمل جديدة بنسبة 75%، وهذا يدل على أنه للقيادة التشاركية دور متوسط في صنع القرار بين القائد ومرؤوسيه .

- كما نجد أن استجابات الأفراد حول سؤال: هل يتم اطلعك على قرارات وسياسات المؤسسة بانتظام؟، أكد أغلبية أفراد العينة بالمحايدة على أنه يتم اطلعك على قرارات وسياسات المؤسسة بانتظام بنسبة 66%، وهذا يدل على أنه للقيادة التشاركية دور متوسط في صنع القرار بين القائد ومرؤوسيه .

- كما نجد أن استجابات الأفراد على محور اتخاذ القرار، أكد أغلبية أفراد العينة بالمحايدة بنسبة 71%، وهذا يدل على أنه للقيادة التشاركية دور متوسط في صنع القرار بين القائد ومرؤوسيه .

بناء على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بأنه: للقيادة التشاركية دور في صنع القرار بين القائد ومرؤوسيه .

عرض مقاييس النزعة المركزية و التشتت لمحاور الاستبيان :
جدول رقم (39) يوضح قيمة مختلف مقاييس النزعة المركزية والتشتت للمحور الأول

9	8	7	6	5	4	3	2	1	البنود المقاييس
2.07	1.88	2.22	2.17	2.37	2.12	2.44	2.59	2.37	الوسط الحسابي
2	2	2	2	3	2	3	3	3	المتوسط
3	2	3	3	3	2	3	3	3	المنوال
0.85	0.75	0.79	0.83	0.77	0.78	0.74	0.71	0.86	الانحراف المعياري
0.72	0.56	0.63	0.70	0.59	0.61	0.55	0.50	0.74	التباين
- 0.14	0.21	- 0.42	- 0.34	- 0.75	- 0.22	- 0.93	- 1.44	- 0.81	الالتواء
- 0.81	- 1.15	- 1.26	- 1.48	- 0.87	- 1.30	- 0.53	0.65	- 6 1.1	التفطح
2	2	2	2	2	2	2	2	2	المدى
1	1	1	1	1	1	1	1	1	أقل قيمة
3	3	3	3	3	3	3	3	3	أكبر قيمة

من خلال الجدول رقم (39) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبنود المحور الأول تمكين العاملين يتراوح ما بين (1.88 ، 2.59)، والمتوسط يتراوح بين (2 ، 3)، والمنوال يتراوح بين (2 ، 3)، والانحراف المعياري يتراوح بين (0.71 ، 0.86)، والتباين يتراوح بين (0.50 ، 0.74)، والالتواء يتراوح بين (- 1.44 ، - 0.14)، والتفطح يتراوح بين (-1.48 ، - 0.53)، بينما المدى يساوي 2، وأقل قيمة تساوي 1، وأكبر قيمة تساوي 3 .

جدول رقم (40) يوضح قيمة مختلف مقاييس النزعة المركزية والتشتت للمحور الثاني

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	البنود المقاييس
2.3 2	1.95	2.17	2.15	2.12	2.07	1.93	1.95	2.44	2.5 9	الوسط الحسابي
2	2	2	2	2	2	2	2.	3	3	المتوسط
3	2	3	3	2	3	1	1	3	3	المنوال
0.7 2	0.81	0.80	0.79	0.75	0.85	0.85	0.89	0.81	0.6 7	الانحراف المعياري
0.5 2	0.65	0.65	0.63	0.56	0.72	0.72	0.80	0.65	0.4 5	التباين
- 0.5 7	0.09	- 0.33	- 0.27	- 0.21	- 0.14	0.14	0.10	- 0.99	- 1.3 8	الالتواء
- 0.8 6	- 1.44	- 1.37	- 1.34	- 1.15	- 1.61	- 1.61	- 1.78	- 0.70	.68 0	التفطح
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	المدى
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	أقل قيمة
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	أكبر قيمة

من خلال الجدول رقم (40) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبنود المحور الأول تمكين العاملين يتراوح ما بين (1.93 ، 2.59)، والمتوسط يتراوح بين (2 ، 3)، والمنوال يتراوح بين (1 ، 3)، والانحراف المعياري يتراوح بين (0.67 ، 0.89)، والتباين يتراوح بين (0.45 ، 0.80)، والالتواء يتراوح بين (- 1.38 ، 0.14)، والتفطح يتراوح بين (1.78 ، 0.68)، بينما المدى يساوي 2، وأقل قيمة تساوي 1، وأكبر قيمة تساوي 3 .

جدول رقم (41) يوضح قيمة مختلف مقاييس النزعة المركزية والتشتت للمحور الثالث

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	البنود المقاييس
1.98	2.24	2.10	2.17	1.98	2.22	2.10	2.1 5	2.12	2.12	الوسط الحسابي
2	2	2	2	2	2	2	2.	2	2	المتوسط
1	3	3	3	2	3	2	3	3	3	المنوال
0.85	0.83	0.77	0.86	0.76	0.85	0.80	0.7 9	0.84	0.90	الانحراف المعياري
0.72	0.69	0.59	0.75	0.57	0.73	0.64	0.6 3	0.71	0.81	التباين
0.05	-	-	-	0.04	-	- 0.18	- 0.2 7	-	-	الالتواء
-	-	-	-	-	-	- 1.40	- 1.3 4	-	-	التفلطح
1.63	1.37	1.26	1.59	1.22	1.49			1.56	1.76	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	المدى
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	أقل قيمة
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	أكبر قيمة

من خلال الجدول رقم (41) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبنود المحور الأول تمكين العاملين يتراوح ما بين (1.98 ، 2.24)، والمتوسط يساوي 2، والمنوال يتراوح بين (1 ، 3)، والانحراف المعياري يتراوح بين (0.76 ، 0.90)، والتباين يتراوح بين (0.59 ، 0.81)، والالتواء يتراوح بين (- 0.50 ، 0.05)، والتفلطح يتراوح بين (- 1.76 ، - 1.22)، بينما المدى يساوي 2، وأقل قيمة تساوي 1، و أكبر قيمة تساوي 3 .

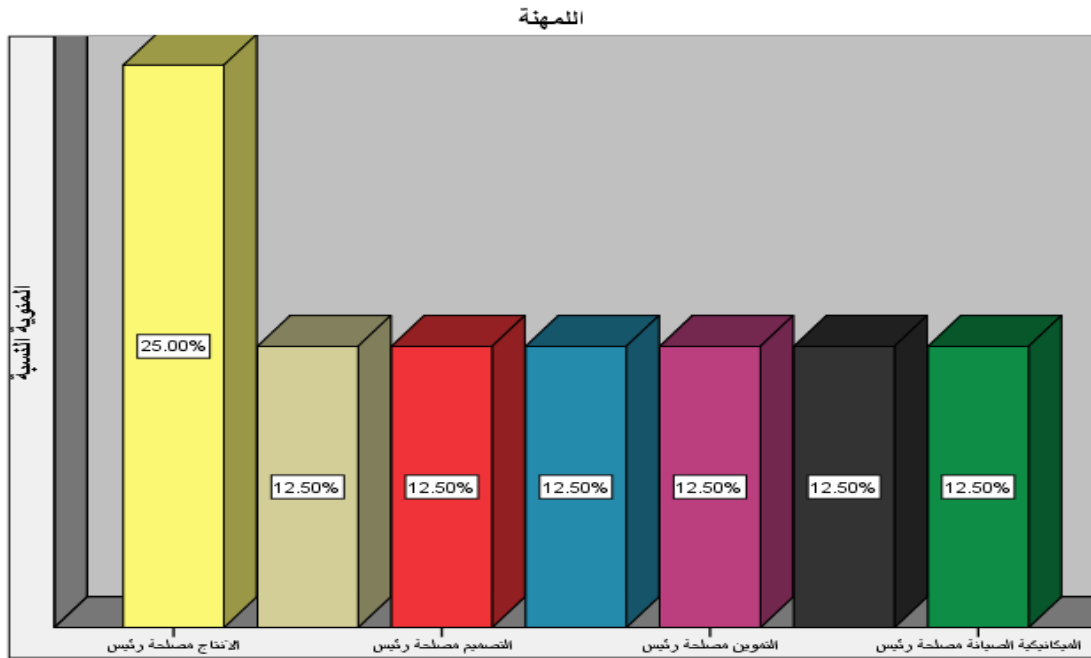
عرض وتحليل نتائج المقابلة :

عرض وتحليل البيانات الشخصية :

الجدول رقم (42) : يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير المهنة

النسبة المئوية %	التكرار	المهنة
25 %	2	رئيس مصلحة الإنتاج
12.5 %	1	رئيس المخبر
12.5 %	1	رئيس مصلحة التصميم
12.5 %	1	رئيس مصلحة الصيانة
12.5 %	1	رئيس مصلحة التموين
12.5 %	1	رئيس مصلحة
12.5 %	1	رئيس مصلحة الصيانة الميكانيكية
100 %	8	المجموع

التمثيل البياني رقم (9) أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المهنة

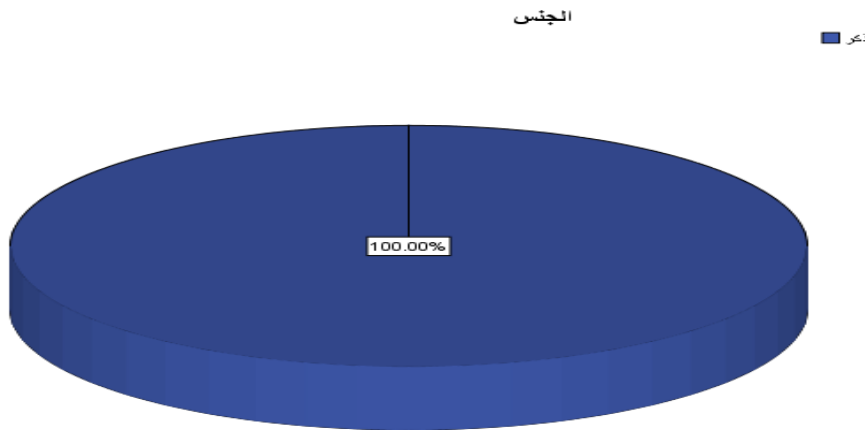


من خلال قراءتنا للجدول رقم (42) والتمثيل البياني رقم (9) نجد أن العينة المأخوذة لإجراء المقابلة غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير المهنة، حيث نجد عدد الذين مهنتهم رئيس مصلحة الإنتاج 2 بنسبة 25 %، و عدد الذين مهنتهم رئيس مخبر 1 بنسبة 12.5 %، وعدد الذين مهنتهم رئيس مصلحة التصميم 1 بنسبة 12.5 %، وعدد الذين مهنتهم رئيس مصلحة الصيانة 1 بنسبة 12.5 %، وعدد الذين مهنتهم رئيس مصلحة التموين 1 بنسبة 12.5 %، وعدد الذين مهنتهم رئيس مصلحة 1 بنسبة 12.5 %، وعدد الذين مهنتهم رئيس مصلحة الميكانيكية 1 بنسبة 12.5 % .

جدول رقم (43) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
%100	8	ذكر

التمثيل البياني رقم (10) دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

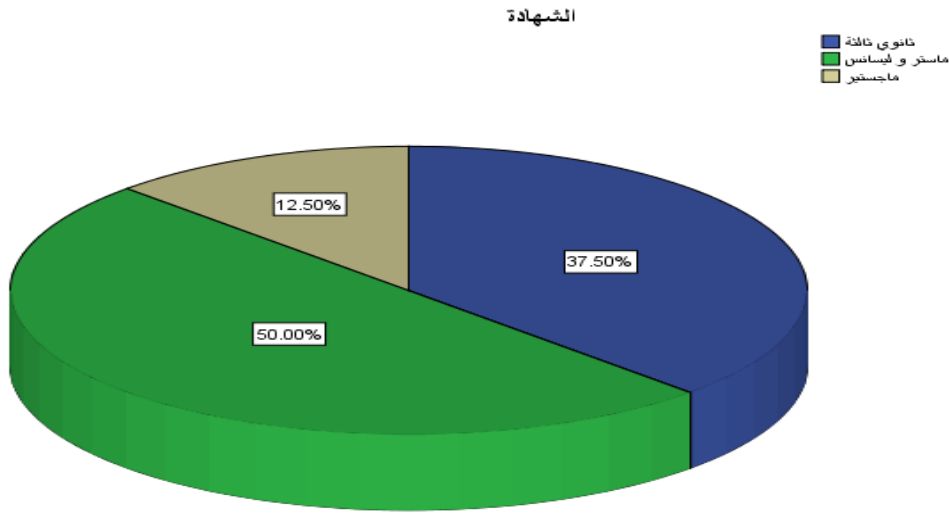


من خلال قراءتنا للجدول رقم (43) والتمثيل البياني رقم (10) نجد أن العينة المأخوذة لإجراء المقابلة متساوية العدد بالنسبة لمتغير الجنس، حيث نجد عددهم الذكور 8 بنسبة %100 .

الجدول رقم (44): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	الشهادات
37.5 %	3	ثالثة ثانوي
50.0 %	4	ليسانس و ماستر
12.5 %	1	ماجستير
100 %	8	المجموع

التمثيل البياني رقم (11) دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



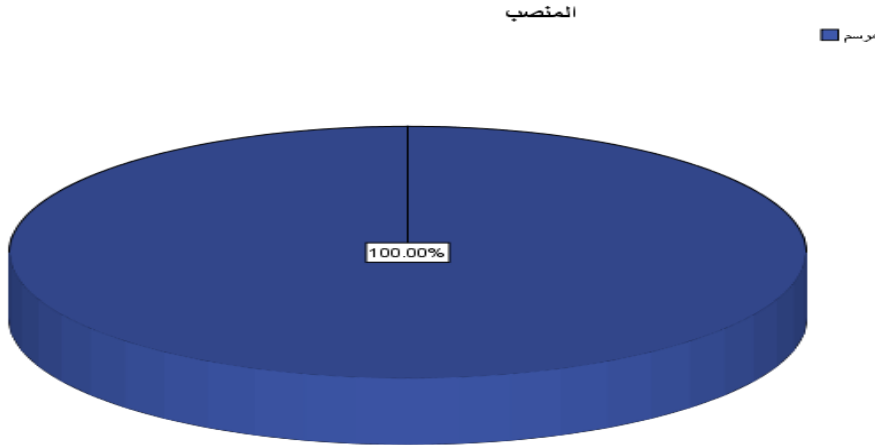
من خلال قراءتنا للجدول رقم (44) والتمثيل البياني رقم (11) نجد أن العينة المأخوذة لإجراء المقابلة غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الشهادات المتحصل عليها، حيث نجد عدد الذين مستواهم ثالثة ثانوي بنسبة 37.5%، وعدد الذين مستواهم ماستر وليسانس 4 بنسبة 50%، وعدد الذين مستواهم ماجستير 1 بنسبة 12.5% .

جدول رقم (45) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير طبيعة المنصب المهني

النسبة المئوية %	التكرار	المنصب المهني
% 100	8	مرسم

التمثيل البياني رقم (12) دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير طبيعة المنصب

المهني



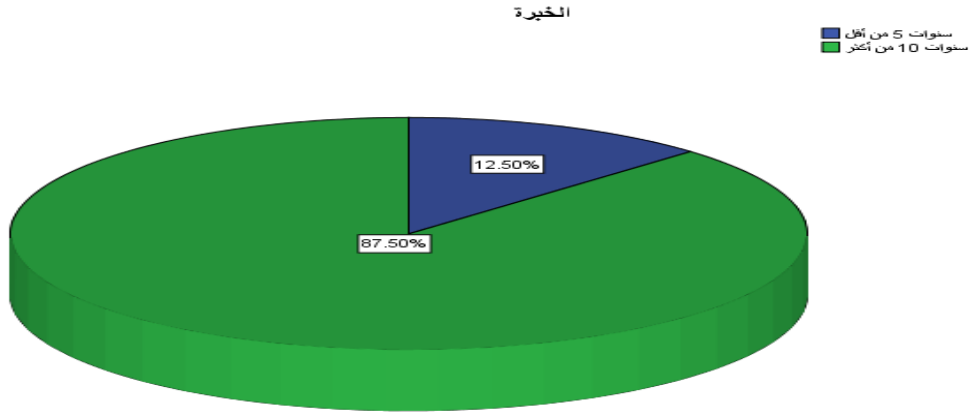
من خلال قراءتنا للجدول رقم (45) والتمثيل البياني رقم (12) نجد أن العينة المأخوذة لإجراء المقابلة متساوية العدد بالنسبة لمتغير المنصب المهني، حيث مهنتهم مرسم و عددهم 8 بنسبة 100% .

الجدول رقم (46) : التمثيل البياني رقم (13) دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب

متغير سنوات الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة المهنية
% 12.5	1	أقل من 5 سنوات
% 87.5	7	أكثر من 10 سنوات
% 100	8	المجموع

التمثيل البياني رقم (13) دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية



من خلال قراءتنا للجدول رقم (46) والتمثيل البياني رقم (13) نجد أن العينة المأخوذة لإجراء المقابلة غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة المهنية، حيث نجد عدد الذين سنوات الخبرة اقل من 5 سنوات 1 بنسبة 12.5%، وعدد الذين سنوات الخبرة اكثر من 10 سنوات 7 بنسبة 87.5% .

عرض وتحليل نتائج أسئلة المقابلة :

الجدول رقم (47) : يمثل توزيع أفراد العينة حول مشاركة العاملين في أمور القيادة

النسبة المئوية %	التكرار	البدائل
12.5 %	1	لا
37.5 %	3	احيانا
50 %	4	نعم
100 %	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (47) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يشارك العاملين في أمور القيادة بنسبة 50 % وتكرار 4، تليها الذين احيانا ما يشارك العاملين في أمور القيادة بنسبة 37.5% ويتكرر 3، ثم الذين لا يشارك العاملين في أمور القيادة بنسبة 12.5% ويتكرر 1 .

الجدول رقم (48): يمثل توزيع أفراد العينة حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

النسبة المئوية %	التكرار	البدائل
12.5 %	1	لا
37.5 %	3	أحيانا
50 %	4	نعم
100 %	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (48) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يشارك العاملون في اتخاذ القرار بنسبة 50 % وتكرر 4، تليها الذين أحيانا ما يشارك العاملون في اتخاذ القرار بنسبة 37.5 % وتكرر 3، ثم الذين لا يشارك العاملون في اتخاذ القرار بنسبة 12.5 % وتكرر 1.

الجدول رقم (49): يمثل توزيع أفراد العينة حول مساهمة العاملين في التخطيط في أحداث طرق جديدة في العمل

النسبة المئوية %	التكرار	البدائل
37.5 %	3	لا
12.5 %	1	أحيانا
50 %	4	نعم
100 %	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (49) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يساهم العاملون في التخطيط في أحداث طرق جديدة في العمل والانجاز بنسبة 50 % وتكرر 4، تليها الذين لا يساهم العاملون في التخطيط في أحداث طرق جديدة في العمل والانجاز بنسبة 37.5 % وتكرر 3، ثم الذين أحيانا ما يساهم العاملون في التخطيط في أحداث طرق جديدة في العمل والانجاز بنسبة 12.5 % وتكرر 1.

الجدول رقم (50): يمثل توزيع أفراد العينة حول تفويض العاملين للقيام ببعض المسؤوليات في العمل

النسبة المئوية %	التكرار	البدائل
12.5 %	1	لا
12.5 %	1	أحيانا
75 %	6	نعم
100 %	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (50) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يفوضون العاملين للقيام ببعض المسؤوليات في العمل بنسبة 75 % وتكرار 6، تليها الذين لا يساهم يفوضون العاملين للقيام ببعض المسؤوليات في العمل بنسبة 12.5% وتكرار 1، ثم الذين أحيانا ما يفوضون العاملين للقيام ببعض المسؤوليات في العمل بنسبة 12.5% وتكرار 1 .

الجدول رقم (51): يمثل توزيع أفراد العينة حول الأخذ بطرح العمال في حل بعض المشاكل والعوائق العالقة

النسبة المئوية %	التكرار	البدائل
12.5 %	1	لا
12.5 %	1	أحيانا
75 %	6	نعم
100 %	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (51) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يأخذون بطرح العمال في حل بعض المشاكل والعوائق العالقة بنسبة 75 % وتكرار 6، تليها الذين لا يأخذون بطرح العمال في حل بعض المشاكل والعوائق العالقة بنسبة 12.5% وتكرار 1، ثم الذين أحيانا ما يأخذون بطرح العمال في حل بعض المشاكل والعوائق العالقة بنسبة 12.5% وتكرار 1 .

الجدول رقم (52): يمثل توزيع أفراد العينة حول إطلاع العمال على بعض القرارات المهمة لتحديث المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	البدائل
25 %	2	لا
12.5 %	1	أحيانا
62.5 %	5	نعم
100 %	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (52) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يطلعون على بعض القرارات المهمة لتحديث المؤسسة بنسبة 62.5 % وتكرار 6، تليها الذين لا يطلعون على بعض القرارات المهمة لتحديث المؤسسة بنسبة 25% ويتكرر 2، ثم الذين أحيانا ما يطلعون على بعض القرارات المهمة لتحديث المؤسسة بنسبة 12.5% ويتكرر 1 .

الجدول رقم (53): يمثل توزيع أفراد العينة حول تشجيع إدارة الشركة العمال المبدعين المميزين بتكوينهم

النسبة المئوية %	التكرار	البدائل
62.5 %	5	لا
12.5 %	1	أحيانا
25 %	2	نعم
100 %	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (53) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين لا يشجعون العمال المبدعين المميزين بتكوينهم بنسبة 62.5 % وتكرار 5، تليها الذين يشجعون العمال المبدعين المميزين بتكوينهم بنسبة 25% ويتكرر 2، ثم الذين أحيانا ما يشجعون العمال المبدعين المميزين بتكوينهم بنسبة 12.5% ويتكرر 1 .

نتائج المقابلة :

من خلال تحليلنا لاستمارة المقابلة الموجهة لعينة القيادة اتضح أن :

- من خلال النتائج تبين لنا ان نسبة 50 % من المبحوثين يشارك العاملین في أمور القيادة .
- يتضح من خلال النتائج أن نسبة 50 % من المبحوثين يشارك العاملین في اتخاذ القرار .
- تبين لنا نسبة 50 % من المبحوثين يساهم العاملین في التخطيط في إحداث طرق جديدة في العمل والانجاز .
- أكدت لنا نسبة 75 % من المبحوثين يفوضون العاملین للقيام ببعض المسؤوليات في العمل
- اتضح لنا ان نسبة 75 % من أفراد العينة يأخذون بطرح العمال في حل بعض المشاكل والعوائق العالقة .
- يتضح من خلال النتائج أن نسبة 62.5 % من المبحوثين يطلعون على بعض القرارات المهمة لتحديث المؤسسة .
- أكدت لنا نسبة 62.5 % من المبحوثين لا يشجعون العمال المبدعين المميزين بتكوينهم .
- من خلال هذه النتائج يتضح لنا أن العاملین المسؤولين يشاركون في أمور القيادة وكذا يشاركون في اتخاذ القرار، وهذا راجع إلي كون مسئولین شركة الوليد للتغليف يتميزون بالقيادة التشاركية، ويعتبر مشاركة العاملین في أمور القيادة واتخاذ القرار من مقومات القيادة التشاركية، و لاحظنا أيضا مساهمة العاملین في التخطيط في إحداث طرق جديدة في العمل والانجاز، وهذا راجع إلي كون العاملین يتطلعون إلي اخذ مسؤوليات اكبر في المستقبل، ولاحظنا أيضا تفويض العاملین للقيام ببعض المسؤوليات في العمل، و يأخذون بطرح العمال في حل بعض المشاكل والعوائق العالقة في مواقع العمل، و يطلعون على بعض القرارات المهمة لتحديث المؤسسة، وهذا راجع إلي كون مسئولین شركة الوليد للتغليف يساعدون العاملین في تعلم أمور القيادة، و لاحظنا كذلك ان الإدارة لا تشجع العمال المبدعين المميزين بتكوينهم على مستوى عالي في الخارج، وهذا راجع إلي التكلفة الباهضة للتكوين في الخارج، وكذا نقص علاقات الشركة خارج الوطن .

ثانيا: اختبار الفرضيات بناء على نتائج الدراسة:

1. الفرضية العامة :

تنص الفرضية العامة على أنه: لتطبيق القيادة التشاركية دور في تعزيز مستوى التطوير

التنظيمي في مؤسسة الوليد للتغليف ببلدية كونين ولاية الوادي

تم قياس هذه الفرضية باستخدام اختبار ت لعينة واحدة على متوسط فرضي، بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₅)، تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول (54) يوضح اختبار "ت" لعينة واحدة على متوسط فرضي لدور القيادة التشاركية ودورها في تعزيز مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسة

البيانات الإحصائية المتغيرات	عدد الأفراد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	قيمة "ت" المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
القيادة التشاركية	41	63.41	13.68	43.5	9.32	40	دال إحصائيا عند 0.01

من خلال الجدول رقم (54) نجد أن عدد الأفراد يساوي 41، وأن الوسط الحسابي يساوي 63.41، والانحراف المعياري يساوي 13.68، وأن المتوسط الفرضي يساوي 43.5، في حين بلغت القيمة المحسوبة لاختبار "ت" 9.32 وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 وعند درجة حرية 40، هذا ما يدل على أن مستوى التطوير التنظيمي مرتفع، وعليه نقبل الفرض الأول القائل بأنه: لتطبيق القيادة التشاركية دور في تعزيز مستوى التطوير التنظيمي في مؤسسة الوليد للتغليف ببلدية كونين ولاية الوادي

تحديد المحك المعتمد: لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا على مقياس لكارث الثلاثي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ($2 = 1 - 3$) من ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ($0.67 = 3/2$)

وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (55) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من (1 - 1.67)	من (33 % - 56 %)	غير موافق
من (1.67 - 2.34)	من (56 % - 78 %)	محايد
من (2.34 - 3)	من (78 % - 100 %)	موافق

ملاحظة: الوسط الموزون أو الوزن النسبي = الوسط الحسابي مقسوم على عدد البدائل وهو 3

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
القيادة	41	63.41	13.68	2.13735
التشاركية	46	46	571	

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 43.5					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
القيادة التشاركية	9.317	40	.000	19.91463	15.5949	24.2344

1_المحور الاول

	Fréquenc e	Pourcentag e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	10	24.4	24.4	24.4
محايد موافق	6	14.6	14.6	39.0
Total	41	100.0	100.0	100.0

2_المحور الاول

	Fréquenc e	Pourcentag e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	5	12.2	12.2	12.2
محايد موافق	7	17.1	17.1	29.3
Total	41	100.0	100.0	100.0

3_المحور الاول

1_المحور الثاني

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير موافق	4	9.8	9.8	9.8
محايد موافق	9	22.0	22.0	31.7
Total	41	100.0	100.0	100.0

2_ المحور الثاني

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	8	19.5	19.5	19.5
محايد موافق	7	17.1	17.1	36.6
موافق	26	63.4	63.4	100.0
Total	41	100.0	100.0	

3_ المحور الثاني

1_ المحور الثالث

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	14	34.1	34.1	34.1
محايد موافق	8	19.5	19.5	53.7
موافق	19	46.3	46.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

2_ المحور الثالث

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير موافق	12	29.3	29.3	29.3
محايد موافق	12	29.3	29.3	58.5
موافق	17	41.5	41.5	100.0
Total	41	100.0	100.0	

ثالثاً: اختبار الفرضيات بناء على نتائج الدراسة:

- الفرضية العامة: تنص على أن تطبيق القيادة التشاركية دور في تعزيز مستوى التطوير التنظيمي في مؤسسة الوليد للتغليف ببلدية كوينين _ولاية الوادي، وعليه فإن الفرضية مستواها مرتفع، وأن القيادة التشاركية لها دور في تعزيز مستوى التطوير التنظيمي .

-الفرضية الفرعية الأولى: وتنص الفرضية على أن لمستوى القيادة التشاركية دور لتمكين العاملين في التطوير التنظيمي، وعليه فإن مستواها مرتفع، وأغلب أفراد العينة موافقون بنسبة 78%، باستخدام التكرارات والنسب المؤوية والأوزان النسبية للعبارات بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss25) .

-الفرضية الفرعية الثانية: وتنص على أن للقيادة التشاركية دور في تفويض المهام نحو المساهمة في التطوير التنظيمي وعليه فإن الفرضية مستواها متوسط، وأغلب أفراد العينة محايدون بنسبة 74%، باستخدام التكرارات والنسب المؤوية والأوزان النسبية للعبارات بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss25) .

- الفرضية الفرعية الثالثة: وتنص على أن للقيادة التشاركية دور في صنع القرار بين القائد و مرؤوسيه، وعليه فإن الفرضية مستواها متوسط، وأغلب أفراد العينة محايدون بنسبة 71%، باستخدام التكرارات والنسب المؤوية والأوزان النسبية للعبارات بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss25).

الاقتراحات والتوصيات :

- بناء على نتائج الدراسة الميدانية فقد استنتجنا مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي تفيد المؤسسة مكان الدراسة أو تصبح معلماً مضيئاً مستقبلاً لباقي المنظمات الفاعلة.

- حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التشاركية في عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية المنتجة وقد أجرينا دراستنا في مؤسسة الوليد للتغليف ببلدية كوينين ولاية الوادي.

- فالقيادة التشاركية تعمل على تنمية القدرة على الإبداع والابتكار.

- إعطاء الحرية للعاملين في أداء عملهم.

- إعداد القيادات الادارية المستقبلية على مستوى عالي من الأداء.

- زيادة ولاء العاملين، وزيادة الرضاء الوظيفي.

- تحسين الأداء التنظيمي، ورفع الروح المعنوية للعاملين.

_ زيادة الالتزام التنظيمي.

- تقليل المشاكل والخلافات بين الإدارة والعاملين وبين العاملين بين بعضهم بعض.
- تحسين نظام الاتصالات الادارية داخل المؤسسة، وزيادة الثقة بين العاملين.
- تطبيق سياسات واستراتيجيات بنجاح، والتأثير الايجابي على الأداء.
- زيادة معدلات إشراك العاملين في كافة عمليات اتخاذ القرار داخل شركات السياحة.
- ضرورة الاستماع لآرائهم ومقترحاتهم والأخذ بها بشكل أكبر وخاصة في وقت الأزمات.
- تفويض السلطة بشكل أكبر للعاملين داخل الشركات، وزيادة مستوى تمكين العاملين.
- اهتمام الشركة بالحوافز المؤثرة على رفع الروح المعنوية للعاملين.
- ضرورة الاهتمام للقيام بدور المسؤوليات الاجتماعية بين العاملين.
- إتاحة الفرصة للعاملين لاستخدام مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم وقدراتهم.
- مشاركة العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.

خلاصة:

لقد تم في هذا الفصل التعرض لمختلف النتائج المتوصل إليها بعد عملية تفريغ البيانات من الاستبيان أو المقابلة، حيث وجدنا أن الفرضية العامة تدل، للقيادة التشاركية دور كبير في تعزيز مستوى التطوير التنظيمي للمؤسسة، وأما الفرضيات الفرعية الثلاثة الأخرى فقد تدل الأولى على أن تمكين العاملين في القيادة التشاركية دور كبير أيضا في التطوير التنظيمي، و الفرضيتان المتبقية الثانية و الثالثة لها دور متوسط بتفويض المهام للعاملين و اتخاذ القرار في القيادة التشاركية في التطوير التنظيمي.

الخاتمة

الخاتمة:

القيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات، فبالقيادة تستطيع هذه المؤسسات أن تحقق التميز والنجاح، وهذا لن يتأتى إلا من خلال إعطائها الأولويات خاصة بمدى اهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه، وهذا لا يتجلى إلا من خلال الدور الذي تقوم به بالأخص القيادة التشاركية ومن بث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف والسمو بالمؤسسة، والقيادة التشاركية تعد ضرورة حتمية في جميع المؤسسات، فنرى سر نجاح المؤسسات التي تمارس مشاركة العاملين في تسييرها و هذا راجع إلى نجاح قادتها ومدى تأثيرهم على مرؤوسهم وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقاتهم وتوحيد جهودهم واستمالتهم بحكمة حتى يقبلون على أداء أعمالهم برغبة واقتناع ورضا.

إن نجاح المؤسسة يعتمد على مجموعة من الميكانيزمات والآليات، والتي تحاول من خلاله أن تحقق التفوق والتميز عن باقي المؤسسات، وتتجلى هذه الميكانيزمات عادة في تمكين العاملين، وتفويض السلطة لاكتساب المهارة في التسيير، و اتخاذ القرار المناسب في أحلك المواقف، حيث تعمل القيادة في المؤسسة على تطويرها وتنميتها وهذا لا يتأتى إلا من خلال قيادة تشاركية حكيمة تعمل على تحكيم الرؤى وتوحيد الجهود وإرساء أرضية ملائمة يتم من خلالها تناول مفردات وقيم المؤسسة والعمل على تنميتها وتطويرها.

لقد توصلنا من خلال دراستنا لموضوع " دور القيادة الإدارية التشاركية في تنمية التطوير التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة "إلى أن الدولة شرعت في تطبيق سياسة التنمية الشاملة واحتلت الصناعة فيها مكان الصدارة مستعينة في ذلك على التركة الضعيفة لدى الدولة أو شركات الخواص من تقنيين ومهندسين ورؤوس أموال لانطلاقة حقيقية في سياسة التنمية المزعومة، مع أن استيراد التكنولوجيا حينها لم يكن المجتمع الجزائري في مستوى اجتماعي وتقني يمكنه من مواجهة وسيرورة التصنيع.

فالممتنع لمسيرة المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال وانطلاق التنمية يلاحظ أنها شهدت العديد من التحولات الجذرية والتي تغلغت إلى وحداتها البنائية ومستوياتها على اختلاف اختصاصاتها وفعاليتها في الإسهام في تحقيق الأهداف، ووفقا لذلك حاولنا من خلال دراستنا معالجة اشكاليتنا من خلال محاولة التوفيق - النظري - الميداني، ومحاولة الكشف عن الجزئيات والحيثيات في التحولات والتغيرات داخل النسق العام للتنظيم الصناعي الجزائري ومن خلال ما سبق فقد حاولنا واستخلصنا أن القيادة الإدارية التشاركية تساهم في تنمية التطوير التنظيمي داخل المؤسسة، من خلال مجموعة من العوامل الميكانيزمات والتي تعمل من أجل تطوير التنظيمي مسير الركب الحضاري وتحقيق التميز والنجاح داخل التنظيم.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر

❖ القرآن الكريم

قائمة المراجع

1. ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، كورنيش النيل، القاهرة، ج، م، ع، 2001.
2. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن 2016 .
3. بلال خلف السكارنه، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ط2، 2014 .
4. توفيق، جميل أحمد، إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
5. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، وزارة الاقتصاد والتجارة، أبوظبي-الإمارات العربية المتحدة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
6. جمال الشقير، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، اليازوري، www.azori.com، 2012.
7. جودت عزت عطوى، الإدارة العلمية والإشراف التربوي، الدار العلمية، الأردن، 2001.
8. حامد عبد السلام زهوان، علم النفس الاجتماعي، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2000 .
9. حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 3، 2006 .
10. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، جامعة أسيوط، مصر، 2010 .
11. خميس السيد إسماعيل، القيادة الادارية، القاهرة، مكتبة صبري أبو علم، 1970.
12. ديسلر، جاري، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار المريخ للنشر، الرياض -السعودية، 1991.
13. رانيا جمال محمد محمود، المشاركة المجتمعية في المؤسسات غير الربحية حالة دراسية الإغاثة الزراعية، جامعة القدس معهد التنمية المستدامة، فلسطين، 2013.
14. رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية الدار الجامعية، 2004، ص346.

15. زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الادارية، دار البداية، ط1، عمان-الأردن، 1012.
16. سلوى عثمان الصديقي وآخرون، مناهج الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي ورعاية الشباب، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002 .
17. سمير رمضان محمد الشيخ، التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية، ب د ن، ب ت.
18. صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، شارع الجمعية العلمية الملكية، مبنى الجامعة الأردنية الاستثماري، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان-الأردن، 2014.
19. صبره علي المفلح، القيادة الإدارية مفهوم ونظريات، دار أزمنة للنشر والتوزيع، ط1، عُمان، 2016.
20. العامري، صالح مهدي محسن والغالي، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر.
21. عبد الفتاح دياب حسين، برنامج القيادة الفعالة، ب د ن، ب ت .
22. عساف، محمود، أصول الإدارة، دار الجامعات المصرية، ط3، الإسكندرية، 1982.
23. علاقي، مدني عبد القادر، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية، تهامة، جدة -السعودية.
24. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة، ب ت.
25. علي عبد المجيد عبده، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، ط4، ب د ن 1966 .
26. الغمري، إبراهيم، الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعات المصرية، ط3، الإسكندرية، 1982.
27. فاديه إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي "القواعد النظرية والممارسات التطبيقية"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2014 .
28. ماهر، أحمد، الإدارة الإستراتيجية الدليل العلمي للمديرين، ط4، الإبراهيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية .
29. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2002

30. محمد الصرفي، **التطوير التنظيمي**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006 .
31. محمد عبيدات و آخرون، **منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الأردنية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
32. محمد قاسم القريوني، **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008 .
33. محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط6 عمان-الأردن .
34. مروان عبد المجيد إبراهيم، **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، مؤسسة الورق، الأردن، ب-ط1، 2000.
35. مصطفى رزق مطر، **تنظيم وإدارة الهيئات والمؤسسات الاجتماعية**، ط2، ب د، 1966.
36. المغربي، كامل محمد، **المدخل لإدارة الأعمال :أسس ووظائف**، مكتبة عمان، عمان-الأردن، 1974.
37. موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"**، دار وائل للنشر، ط2، الجامعة الأردنية، 2003 .
38. ناصر قاسيمي، **دليل مصطلحات "علم اجتماع التنظيم والعمل"**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2011 .
39. ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني وأحمد يوسف عريقات، **إدارة التغيير والتطوير**، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن مكتبة الجامعة الشارقة، 2013 .
40. النجار، فريد، **المهنة الإدارية والمدير المحترف**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
41. النجار، محمد عدنان، **الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة**، دار الفكر، دمشق، 1980.
42. نواف كنعان، **القيادة الإدارية كلية الحقوق الجامعة الأردنية**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.

43. نورة محمد الرشدي، التغيير والتطوير التنظيمي لإدارات المدارس الخاصة من خلال معايير تقييم الأداء لمجلس أبوظبي للتعليم، مكتب العين للتعليم، دار إقراء، الإمارات، ب ت.

44. هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الإدارة التعليمية مفاهيم وافاق، ب د ن، ب ت. مذكرات:

1. أوسرير منور، سعيد منصور فؤاد، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات)، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، 2005.

2. سهام بنت محمد صالح كعكي، القيادة التحويلية الإبداعية، دراسة حالة على المدارس المتوسطة بالسعودية من وجهة نظر المديرات والمساعدات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، جامعة الدول العربية، 2013، .

3. صلاح هادي الحسيني، القيادة الادارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية، العراق، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في الأكاديمية العربية في الدنمارك وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، 2009 .

4. عبيد القادر مهنا، تصور مقترح لتفعيل المشاركة المجتمعية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة استكمالية لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من قسم أصول التربية بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، 2014.

5. عيده بنت حمدان بن زايد الحارثي، القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض -سعودية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كلية العلوم الاجتماعية، 2018.

6. نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2006.

مجلات:

1. أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثارها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية -دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة -دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد1، 2013.

2. برنامج التطوير المؤسسي، دليل المقابلات معيار الأفراد usaid من الشعب الأمريكي، ترابط مشروع الإصلاح الإداري العراقي، ب ط، ب د ن، 2012 .

3. بسام سمير الرميدي، دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية السياحة والفنادق، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة مدينة السادات، العدد 20، مصر، 2018.

4. محمد حمود علي النعمان، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، العدد: 1818-2410، جامعة الأندلس، العدد 11، المجلد 13، 2016.

ملتقيات دولية:

1. محمد راتول، أحمد مصنوعة، متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، م3، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف : inesnoua.a@gmail.com، ب ت .

2. مفتاح صالح، معارفي فريدة، التغيير في المنظمات المصرفية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة -دراسة ميدانية- الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب -البيدة، 2011.

مواقع:

1. pp 665-666 Others ,op cit& Koontz ,horold.

2. http: // ww.nauss.edu-sa/ar/digita 1 library /scientifi theses/ 25-/pages /administrative sciene.=434(2009/06/23) .

3. KEITH DAVIS ,HUMAN RELATIONS AT WORH NEW YORH ,MCGAW-HILL BOOH COMPANG,1969,

4. Kilian ,ray a .,manvoers musi lead, n-y : amerian managment associations , 1979.pp.16-37.

5. Tead ,o the art of leadeship , n.y., ma graw -hill,1935.

الملاحق

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته: الملحق 01:

نحن الطالبان : جديع عنتر و بوساحة محمد الحافظ نقوم بدراسة ميدانية بإشراف

الدكتور: مرابط شوقي وذلك لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم و

عمل لسنة 2019/2018

حول:

القيادة التشاركية ودورها في التطوير التنظيمي

(دراسة ميدانية لشركة الوليد للتغليف - بلدية كوينين ولاية الوادي)

نرجو منكم سيدي بإبداء رأيكم السديد و مقترحاتكم بشأن عبارات الاستبيان

الخاصة بهذه الدراسة وبدقة وموضوعية ، فلدقة إجاباتكم الأثر الكبير في

مصادقية المعلومات التي ستقدمها هذه الدراسة والمستوى الذي ستظهر به.

شاكرين لكم تعاونكم ومؤكدين لكم حرصنا على سرية المعلومات التي ستقدمونها

لأنها ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط.

البيانات الشخصية :

الجنس: ذكر أنثى

الشهادة المتحصل عليها: أقل من مستوى الثانوي ثالثة ثانوي ماستر

دراسات ميدانية دكتوراه

طبيعة المنصب : مستخلف متعاقد متربص مرسوم

سنوات الخبرة المهنية: أقل من خمس س من 5 إلى 10 س أكثر من 10 س

• المحور الأول : تمكين العاملين:

الرقم	الأسئلة	موافق	محايد	غ.موافق
1	هل تمكين العاملين يقلل من الإشراف المباشر على المرؤوسين؟			
2	هل يساعدك التمكين في الرقابة الذاتية على أعمالك ؟			
3	هل يملك العاملون القدرة على تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر؟			
4	هل يوافق العاملون على التطوير إلى الأفضل ما داموا قد شاركوا في القرار الخاص به (القيادة التشاركية) ؟			
5	أستلم المعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب لأداء العمل؟			
6	هل تمكين العاملين يشجع المبادرات الفردية والأفكار وينمي المواهب والكفاءات ؟			
7	هل تشجع إدارة الشركة الإبداع بطرق جديدة في العمل ؟			
8	هل لديك صلاحيات تمكّنك من تحمل المسؤولية بشكل فعال؟			
9	هل عملك يشعرك بالمسؤولية و الولاء التنظيمي نحو مؤسستك ؟			

• المحور الثاني : تفويض المهام:

الرقم	الأسئلة	موافق	محايد	غ.موافق
1	هل يرغب بعض الإداريين بتفويض جزء من الصلاحيات إلى بعض العمال؟			
2	هل يفوض بعض المهام للعاملين من أجل تنمية قدراتهم ؟			
3	هل تشارك في عملية وضع الأهداف المؤسسة ؟			
4	هل يتمتع العاملون بصلاحيات واسعة بناء على ثقة الإدارة ؟			
5	هل يوجد لدى المؤسسة إستراتيجية واضحة لتفويض السلطة ؟			
6	هل يتم التداول على تجربة اتخاذ القرار للعاملين لتكوين على منصب القائد ؟			
7	هل يتم تزويد العاملين المفوضين بالمهام بتفاصيل واضحة عن الصلاحيات الواجب أدائها ؟			
8	هل تلجأ الإدارة إلى تفويض السلطة نظراً لكون المهام التي تقوم بها تفوق طاقتك ؟			
9	هل يقلل التفويض من المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات ؟			

10 هل يمنح الرئيس الصلاحيات للعاملين الذين يثق بقدراتهم ؟

• المحور الثالث : اتخاذ القرار :

الأسئلة	موافق	محايد	غ.موافق
1 هل عملية اتخاذ القرار في المؤسسة غير مرتبطة بالإدارة ؟			
2 هل يشارك العاملون في اتخاذ القرارات في مؤسساتكم ؟			
3 هل يحرص المسؤولون على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال تخصصهم؟			
4 هل يساهم العاملون في التخطيط للمؤسسة من جانب الذي يعملون فيه؟			
5 هل لديك دور فعال لما يحدث في عملك ؟			
6 هل يأخذ بطرحك وأفكارك الجديدة من طرف المسؤولين ؟			
7 هل تمنح للعاملين سلطة كافية لاتخاذ القرارات التي تخص انجاز مهامهم ؟			
8 هل يقوم القائد بمناقشتك والاستماع لرأيك قبل اتخاذ القرار؟			
9 هل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الهامة بالعمل تشجع على إخراج طرائق عمل جديدة؟			
10 هل يتم اطلاعك على قرارات وسياسات المؤسسة بانتظام ؟			

*أسئلة المقابلة :

-البيانات الشخصية: المهنة:رئيس مصلحة أو مكتب :

-الجنس : ذكر أنثى

-الشهادة المتحصل عليها: ثلاثة ثانوي ليسانس أو الماستر دكتوراه

ماجستير

-طبيعة المنصب: مستخلف متعاقد متربص مرسم

-سنوات الخبرة المهنية: أقل من خمس س من 5 إلى 10س أكثر من 10 س

الرقم	الأسئلة
1	هل تشاركون العاملين في أمور القيادة ؟
1	
2	هل تشاركون العاملين في اتخاذ القرار ؟
2	
3	هل يساهم العاملين في التخطيط في إحداث طرق جديدة في العمل والانجاز ؟
3	
4	هل تفوضون العاملين للقيام ببعض المسؤوليات في العمل ؟
4	
5	هل تأخذون بطرح العمال في حل بعض المشاكل والعوائق العالقة ؟
5	
6	هل تطلعون العمال على بعض القرارات المهمة لتحديث المؤسسة ؟
6	
7	هل تشجع إدارة الشركة العمال المبدعين والمميزين بتكوينهم على مستوى عالي في الخارج مثلا؟
7	

الملحق 02 : أسماء لجنة تحكيم الاستبيان

الرقم	إسم المحكم	صفة ومنصب المحكم	التوقيع
01	الدكتور: ضيف الأزهر	نائب عميد الكلية العلوم الاجتماعية	
02	الدكتورة : بوبيدي لامية	أستاذة جامعية	
03	الدكتور: فوزي لوحيدي	أستاذ جامعي	
04	الدكتور: سالم يعقوب	أستاذ جامعي	

1- موقع مكان التربص

ملحق رقم 3:

تقع مؤسسة الوليد في المنطقة الصناعية بكوينين ولاية الوادي.

نحو مدينة قمار



القادم من مدينة كوينين

(الشكل 1) : موقع مكان التربص

2- تعريف المؤسسة :

تقع شركة الطباعة والنشر للوليد المنتمية إلى مجموعة الورود في المنطقة الصناعية بكونين ولاية الوادي، وقد أنشئت في 6 جانفي 1998، غير أن بداية استغلالها يعود إلى 1 مارس 2000

تعمل هذه الشركة الجديدة على تلبية إحتياجات المؤسسة المشهورة عطور وورود وذلك بتوفير خدمات متعددة من بينها تعبئة قوارير العطور وصناعة العلب والسدادات البلاستيكية بالإضافة إلى الأغلفة المصنوعة من الورق المقوى

تشغل مؤسسة الوليد يدا عاملة جد مؤهلة تم اختيارها وفق معايير دقيقة للكفاءة، كما أنها لا تتردد في القيام باستثمارات معتبرة، مما يسمح لها حاليا من التمتع بقدرات متميزة لاسمية في المهارة ومعدات الإنتاج .

بعد إن كان نشاط مؤسسة الوليد يتمحور أساس على ميدان الطباعة، فإن المؤسسة قد تنوعت تدريجيا و ولجت ميادين التعبئة و تغليف من اجل تلبية متطلبات السوق المتزايدة على منتجات عالية الجودة .

وبعد التحليل الدقيق السوق وإتمادا على التطور المستمر لتقنيات الطباعة وقدرات الإنتاج إنطلقت مؤسسة الوليد في مجال النشر وكانت البداية في الكراس المدرسي .

وهكذا تنقسم مؤسسة الوليد إلى ثلاث وحدات وهي: الطباعة والتعبئة والكراس المدرسي

3- قسم الطباعة :

يعد هذا القسم لمؤسسة الوليد والذي حظي على مر السنين بإستثمارات ضخمة من اجل مضاهاة المنتوجات المستوردة من الخارج والوفاء بمتطلبات السوق الوطنية . ولقد قام بتدشينه رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة في 4 مارس 2003 وتم تزويده بألات ذات تقنية عالية من المؤسسات الأكثر رواجاً في مجال فنون الطباعة وما قبل الطباعة مثل :

STEINEMAN- شركة سويسرية لتصنيع آلات مافوق الطباعة

BOBST - شركة سويسرية لتصنيع آلات تفصيل الورق

KBA- شركة ألمانية لتصنيع آلات الطباعة

HEIDLBERG- شركة ألمانية لتصنيع آلات الطباعة

مما يمكن قسم الطباعة لمؤسسة الوليد من توفير خدمات متميزة في مجال الفنون الطباعة وذلك في جميع مراحل سلسلة الإنتاج :

أعمال ما قبل الطباعة

الطباعة على ورق و الورق المقوى

- أعمال ما فوق الطباعة :

* تلميع بالتغليف

* البرنقة الجزئية و الكاملة

- التفصيل:

❖ الطبع الحراري

❖ الدمغ

❖ القص

- طي وإصاق العلب المفصلة

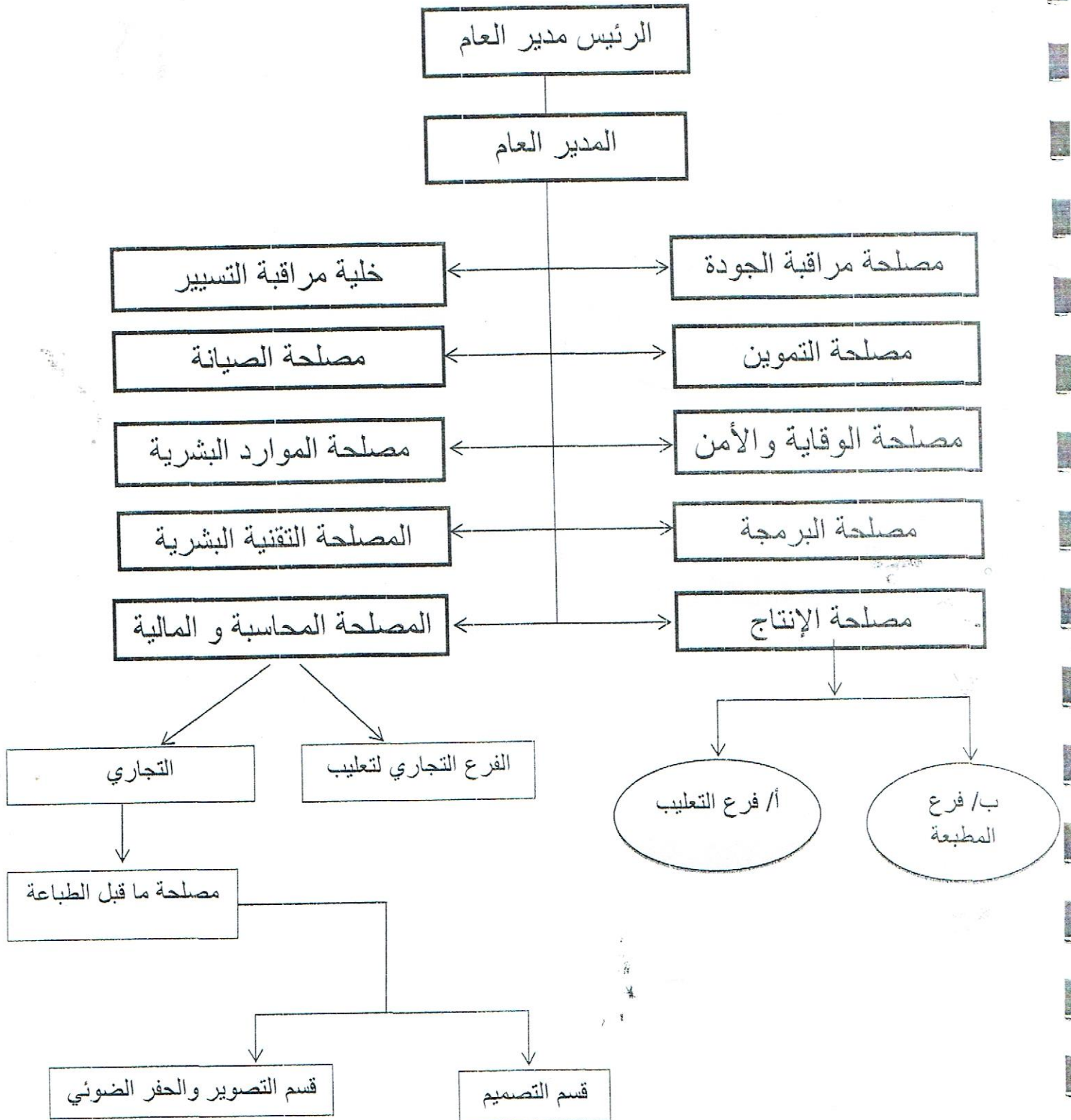
4- قسم التعليب :

تلبي هذه الوحدة متطلبات عدد كبير من الزبائن بفضل تشكيلة كاملة من المنتجات ، كما أن قسم التعليب لمؤسسة الوليد يزود شركة عطور ورود التابعة للمجموعة الصناعية نفسها بالخدمات المتعلقة بالقوارير الزجاجية من ذر وتذهيب وترميل طبع حراري ، إلى غير ذلك ، بالإضافة إلى الورق المقوى المتموج من أجل صناعة الصناديق المطبوعة .

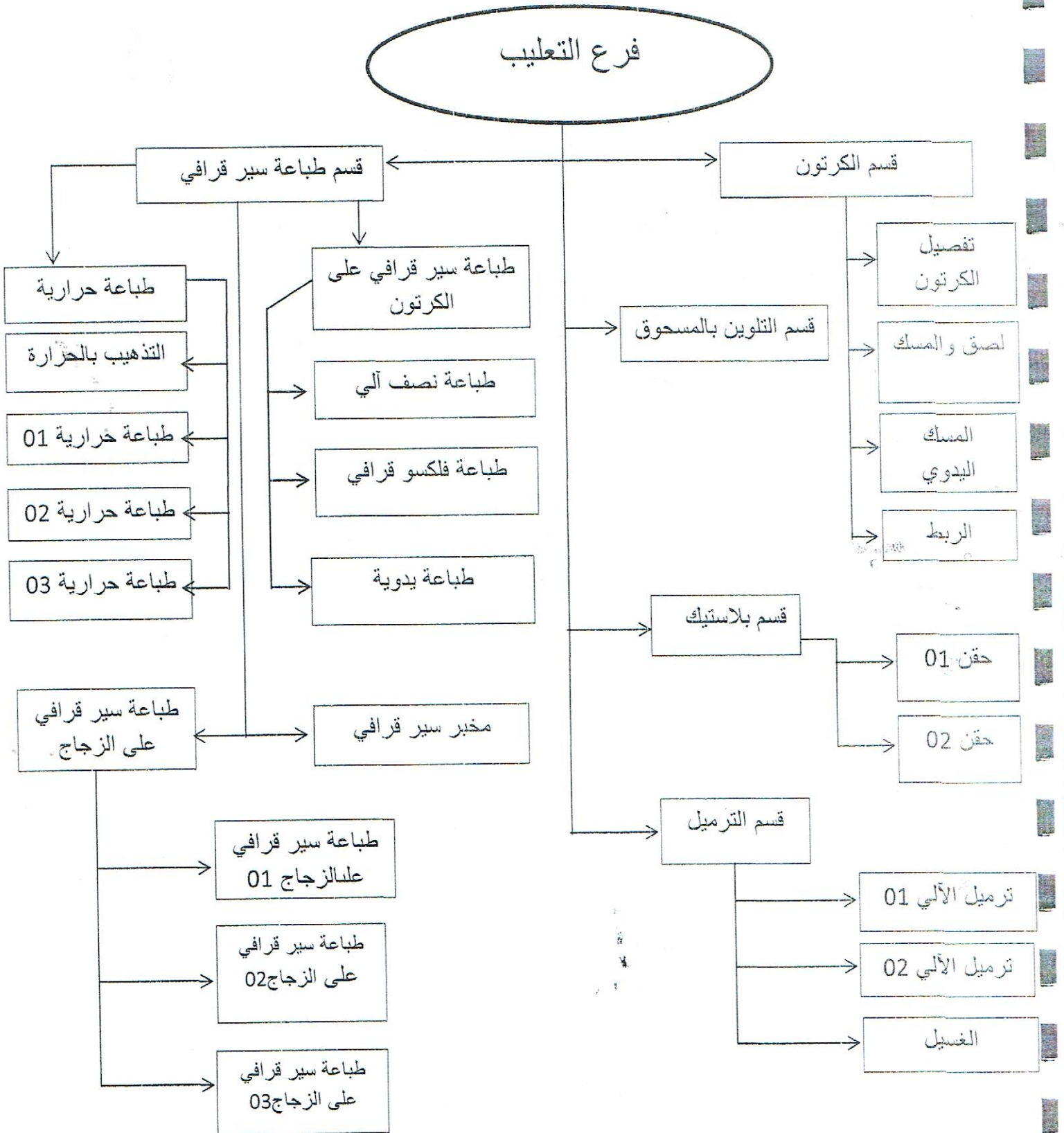
- ويمكن تلخيص نشاطات هذا القسم كالتالي.

- ‡ تشكيل العلب المصنوعة من الورق المقوى (الكرتون)
- ‡ الضخ البلاستيكي
- ‡ الترميل على الزجاج
- ‡ الطبع الحراري
- ‡ صباغة الزجاج (ألوان على شكل مسحوق)
- ‡ الطبع الحراري

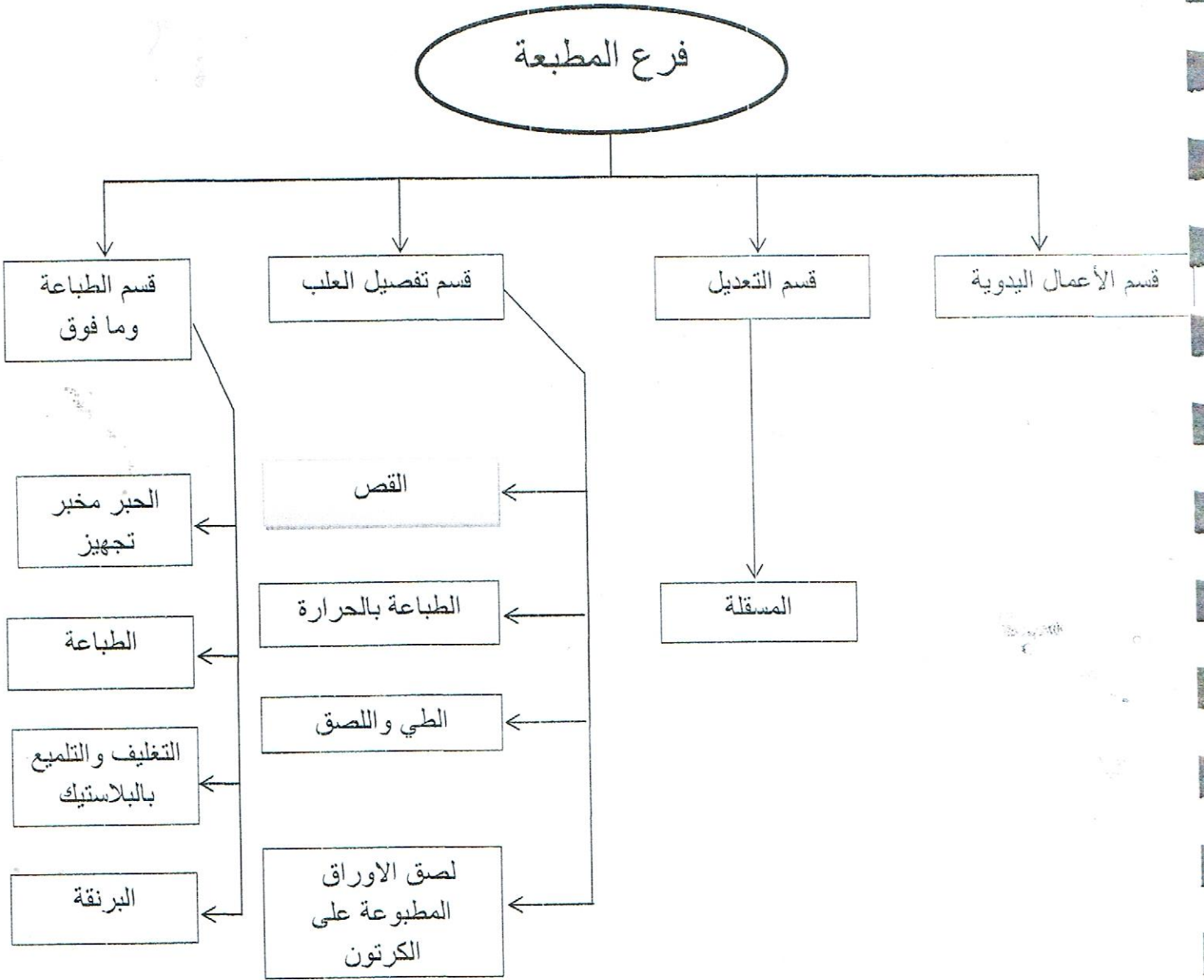
5- الهيكل التنظيمي للمؤسسة :



5-أ - مخطط أقسام فرع التعليب :



5- ب . مخطط أقسام فرع المطبعة :



ملحق رقم 4:

مدير مؤسسه الوليد
للطباعة
المنطقة الصناعية كورني
ولاية الوادي

إلى السيد المحترم:

ترخيص بزيارة ميدانية

في إطار التكوين النظري والتطبيقي الذي يقدمه قسم العلوم الاجتماعية للطلبة، نرجوا من سيادتكم السماح للطلبة الآتية أسماؤهم:

- 1/ جديع عنتي التخصص: علاج تطعيم وعمل
- 2/ بوساحة محمد الحافظ التخصص: علاج تطعيم وعمل
- 3/ التخصص: /
- 4/ التخصص: /

والمتمثلة في زيارة عملية في مركزكم وذلك من أجل القيام بـ:

1. دراسة مسحية استطلاعية.
2. القيام بترص ميداني لفترة من: 17/10/2019 إلى 14/10/2019 بهيئة الجمعية
3. تطبيق اختبارات ومقاييس نفسية
4. توزيع استبيانات لعينات البحث

إننا واثقون من تعاونكم النزيه في تسهيل المهمة العلمية في مؤسستكم خدمة للبحث العلمي والمعرفة شاكرين لكم سلفا هذا التعاون

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الوادي في: 14 جويلي 2019

رئيس القسم



المدير العام
محمد زويحي جتري

مساعد رئيس القسم المتكفل
بالتدريس والتعليم في التدرج
د. أحمد جلول