

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
العلوم الإنسانية



مذكرة ماستر

علم الاجتماع
أدخل الفرع
علم الاجتماع تنظيم وعمل

رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:
بوطي شيماء
يوم: //

القيادة التشاركية ودورها في تحقيق الفعالية
لدى العاملين- كلية العلوم الاجتماعية جامعة
محمد خيضر-

لجنة المناقشة:

الصفة	أ. د.	بسكرة	العبيدي صونيا
الصفة	الرتبة	الجامعة	العضو 2
الصفة	الرتبة	الجامعة	العضو 3

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

بداية الحمد لله على توفيقه وجميل الشكر له الذي أعانني على إتمام هذه الرسالة ، فلولا توفيقه عز وجل لما تحقق من ذلك شيء ، والذي بحمده تتم نعم الشكر القائل في منزل كتابه " وإن شكرتم لأزيدنكم" والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأستاذتي الفاضلة "د. صونيا العيدي" على تفضلها بالإشراف على هذا البحث

إلى أعضاء اللجنة التي ستكرم بمناقشة هذه المذكرة

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلي الذين شاركوني أيامي حلوها ومرها الذين كانوا العون والمعين وسند القويم والناصح الحكيم عائلتي الكريمة

إلي الذين رافقتني دعواتهم وتشجيعاتهم لمواصلة والسير على درب العلم بكل مرحلة لأقدم هذا العمل

"والديا " جزاهم الله عني خير ما يجازي بيهما الوالدين عن ودهما ،حفظهما الله وأدامهما لي وقرا

كما لايفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من كان عوننا لي من قريب أو بعيد

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف علي دور القيادة التشاركية في تحقيق الفعالية لدي العاملين في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية في جامعة محمد خيضر بسكرة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وقد بلغت عينة الدراسة (40) أستاذ وهي عينة عشوائية بسيطة وذلك لكونها تقدم نفس الفرص منة لكل أفراد العينة في الاختيار، وللإجابة عن أسئلة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير الأداة لقياس تحقق أهداف البحث استخدمت كل من أداة استمارة الاستبيان والملاحظة واستخدمت الباحثة في التحليل الأساليب الإحصائية (النسب المئوية والمتوسطات الحسابية)، وتم، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن هناك تواجد لدور التشاركية في اتخاذ القرار لتحقيق الفعالية لدي العاملين بدرجة إيجابية عالية، وكشفت أيضاً تحقق الفرضية الثانية أي وجود دور التشاركية في تفويض السلطة دورها في تحقيق الفعالية لدي العاملين جاءت بدرجة متوسطة مما بينت الدراسة هنا وجود ضعف في جانب تفويض السلطة

Abstract:

This study aimed to identify the role of participatory leadership in achieving effectiveness among workers at the Faculty of Social Sciences and Humanities at the University of Mohamed Kheidir in Biskra. The researcher used the descriptive approach, and the study sample amounted to (40) professors, which is a simple random sample, because it provides the same opportunities for all sample members. In the selection, and to answer the questions of the study, the researcher developed a tool to measure the achievement of the objectives of the research so that she used both the questionnaire and observation tool. The decision to achieve efficiency among workers with a high positive degree, and also revealed the fulfillment of the second hypothesis, i.e. the existence of a participatory role in delegating authority, its role in achieving effectiveness among workers came to a medium degree, which showed here a weakness in the aspect of delegation of authority

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الشكر والعرفان
-	ملخص الدراسة باللغة العربية
-	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
أ-ز	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
5	الإشكالية
6	1.فرضيات الدراسة
6	2.الأسئلة الفرعية
6	3.أسباب اختيار الموضوع
7	4.أهمية الدراسة
7	5.أهداف الدراسة
7	6-صعوبات الدراسة
8	7.الدراسات السابقة
15	8.مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: القيادة التشاركية	
20	تمهيد
21	1.مفهوم القيادة التشاركية
23	2.مصطلحات حول القيادة
24	3.نظريات القيادة
24	4.أسس القيادة التشاركية

36	5.شروط القيادة التشاركية
36	6.أهداف القيادة التشاركية
37	7.خصائص القيادة التشاركية
39	8.مزايا القيادة التشاركية
40	9.أبعاد القيادة التشاركية
40	10.أنماط القيادة التشاركية
41	11.صفات القيادة التشاركية
41	12.معيقات القيادة التشاركية
41	الخلاصة
الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية	
44	تمهيد
45	1.مفهوم الفعالية التنظيمية.
47	2.علاقة الفعالية التنظيمية
47	3.خصائص الفعالية بالكفاءة
48	4.صور الفعالية التيمية
49	5.معايير الفعالية لتنظيمية
50	6.الإرشادات الخاصة بالفعالية التنظيمية
50	7.مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية
52	8.أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
53	9.العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية ومشاكل قياسها
56	10.مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
60	11.مقارنة مداخل الدراسة الفعالية التنظيمية
61	12.خصائص الفعالية التنظيمية
61	الخلاصة

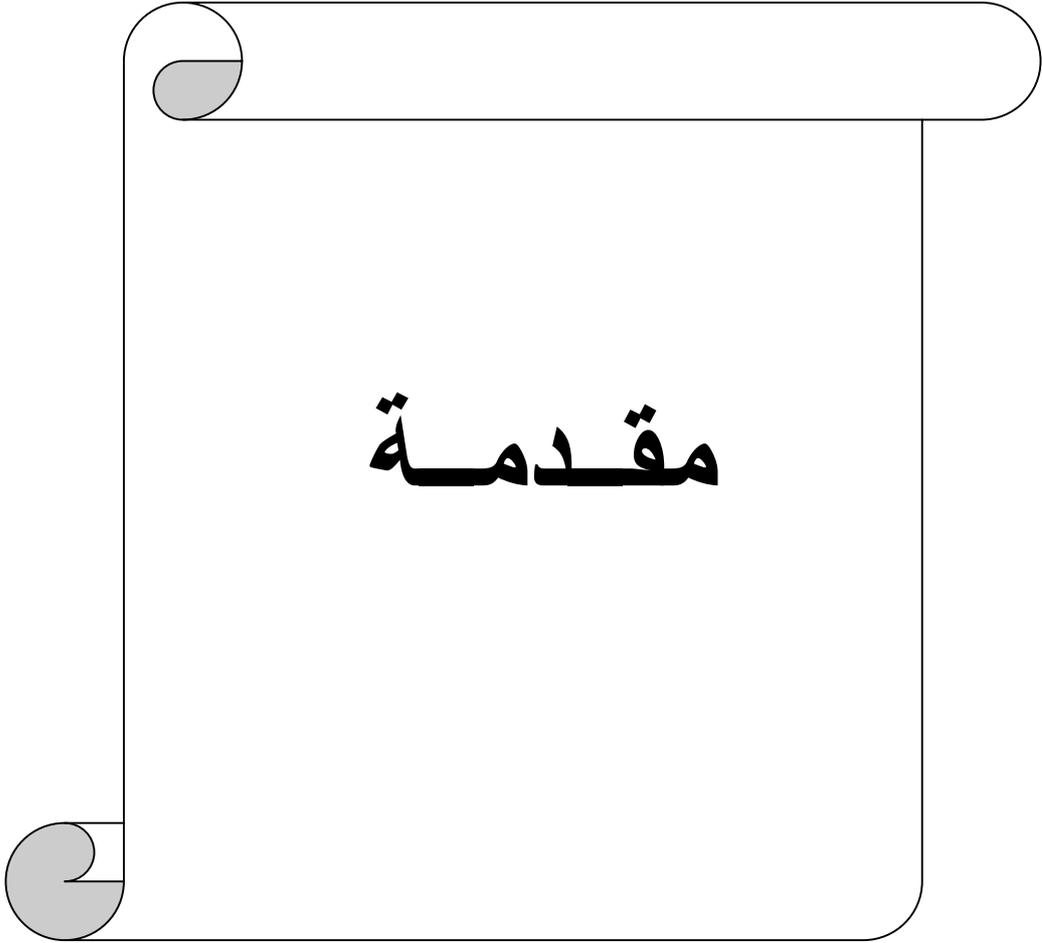
الفصل الرابع: إجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
65	تقديم
65	1. منهج الدراسة
65	2. مجالات الدراسة
66	3. عينة الدراسة
66	4. أداة الدراسة
68	5. صدق أداة الدراسة
68	6. الأساليب الإحصائية
الفصل الخامس: مناقشة وتحليل النتائج	
70	1. تحليل نتائج متغيرات الدراسة
75	2. تحليل نتائج إجابات المحور الأول التشاركية في اتخاذ القرار ودورها في تحقيق الفعالية لدى العاملين
87	3. تحليل نتائج المحور الثاني التشاركية في تفويض السلطة ودورها في تحقيق الفعالية لدى العاملين
87	4. نتائج الدراسة
89	الخاتمة
91	قائمة المراجع
100	قائمة الملاحق

1. قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
24	يمثل الفرق بين القيادة والرئاسة	1
46	يمثل العلاقة بين الفعالية والكفاءة	2
51	يمثل مؤشرات الحكم علي الفعالية التنظيمية	3
70	يمثل متغير الجنس	4
71	يمثل متغير السن	5
73	يمثل الجدول رقم 6 كمتغير المستوي التعليمي	6
74	يمثل متغير الخبرة	7
74	يمثل قائمة أسماء المحكمين	8
75	يمثل إجابات المبحوثين علي محور المتغير اول اتخاذ القرار	9
81	يمثل إجابات أفراد علي محور الثاني تفويض السلطة	10

2. قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
28	يمثل الشكل نموذج هيرشي وبلانشرد القيادة	1
32	يمثل نموذج ردن للقيادة	2
70	يمثل الشكل دائرة نسبية توضح متغير الجنس	3
72	يمثل الشكل رقم 4 رسم بياني يمثل متغير العمر	4
74	يمثل الشكل رقم 5 دائرة نسبية المتغير المستوي التعليمي	5
75	يمثل الشكل رقم 6 دائرة نسبية المتغير الخبرة	6



إن عصرنا الحالي هو عصر التطورات والتغيرات السريعة في مختلف المجالات مما ترتب عنه ظهور تنظيمات عديدة ومؤسسات متنوعة، و فرض الواقع علي هاته المؤسسات مواكبة هذا التطور وذلك لتحقيق متطلباتها وأهدافها وباعتبار أن المؤسسة في أساسها تعتمد علي قيادة معينة فالإدارة بالمشاركة هي أحد هاته القيادات المتبعة في المؤسسات والتي تعمل علي رفع الروح المعنوية للأفراد والمشاركة مع وتقديم درجة معينة من الحرية للموظفين في إبداء آرائهم وتقديم القائد جزء من صلاحياته كما وتعتبر القيادة التشاركية فكرة تعاونية بين الرئيس والمرؤوس هذا ما يعزز ثقة المرؤوس بأن تحقيق أهداف المؤسسة ضمن تحقيق أهدافه وبالتالي فهنا يخلق فاعلية في المؤسسة ونوع من الرضا الوظيفي وتحقيق كفاءة وأداء أفضل في العمل وقد يحقق التزام للعامل وبتعبير أفضل فالإدارة بالمشاركة أو النمط التشاركي ليست تحقيق فقط للأهداف المؤسسة بل هي كذلك تحقيق للأهداف العامل ومن أهم عناصر المنظمة هو العنصر البشري فقبل سعيها لتحقيق مبتغاها يجب مراعاة قيم العمال ومتطلباتهم ومن هما يمكن القول بأن هاته المؤسسة فعالة ويمكن قياس نجاحها باعتبار أنها تأخذ كل معايير ومقاييس الفعالية التنظيمية التي من المفترض أن تكون مجسدة علي أرض الواقع.

وهذا ما قد تطرقنا إليه في هذه الدراسة الحالية في الفصول قد تطرقنا في:

الفصل الأول: إلي تحديد إشكالية وأسئلة الدراسة والفرضيات وأهمية وأهداف وأسباب

اختيار الموضوع والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني: فهو مفهوم القيادة التشاركية ومصطلحات حول القيادة التشاركية

ونظريات القيادة وأهداف وخصائص ومزايا أبعاد وأنماط القيادة التشاركية وكذا صفات القائد التشاركي ومعيقاتها.

أما الفصل الثالث: فقد تم التطرق فيه إلي مفهوم الفعالية التنظيمية والترابط بين الفعالية و الكفاءة وخصائص الفعالية التنظيمية وصور الفعالية التنظيمية ومعايير. والإرشادات الخاصة بالفعالية التنظيمية ومؤشرات علي الحكم علي الفعالية وكمتطلبات زيادة الفعالية والعوامل المؤثرة عليها ومشاكل قياسها ثم مداخل الفعالية وتليها مقارنة مداخل دراسة الفعالية التنظيمية.

وقد تطرقنا في الفصل الرابع إلى: تحديد منهج المستخدم في الدراسة وكل من المجال المكاني والزمني والبشري والعينة المستخدمة وأدوات الدراسة وإلى أساليب الإحصائية.

اما بالنسبة للفصل الخامس: فهو الفصل الذي تضمن نتائج الدراسة وتفسيرها وتحليلها

ومناقشتها

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

تمهيد :

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. الأسئلة الفرعية
4. أسباب اختيار الموضوع
5. أهمية الدراسة
6. أهداف الدراسة
7. صعوبات الدراسة
8. الدراسات السابقة
9. مصطلحات الدراسة

1. إشكالية الدراسة:

إن نهاية القرن الثامن عشر كانت حافلة بالتطورات السريعة في مختلف المجالات، هذا ما فرض علي أغلب المؤسسات باختلاف أنواعها اتخاذ إجراءات مناسبة، وذلك لمواكبة التغيرات السريعة، وهذا ما دفع معظم المؤسسات لتحسين العملية الإدارية والتي في جوهرها تركز علي القيادة وكما اعتبر سابقا مفهوم القيادة بمعنى السيطرة والقوة، فقد أصبح حاليا يختص في العملية الإدارية، وقد نتج عن هذا المفهوم الحديث عدة نماذج جالبة لاهتمام العلماء والمفكرين ومن بينها نموذج النمط التشاركي هذا الأخير التي اعتمد في أساسه علي أبعاد معينة منها (اتخاذ القرار، تفويض السلطة)، فقد يلجأ القائد أحيانا إلي تحويل بعض من صلاحياته لتابعيه وذلك كنتيجة لكثرة الأعباء عليه، ويعمل كذلك علي تشجيع اتخاذ القرار المشترك بينه وتابعيه، مما يحفز العمال علي تحقيق أهداف المؤسسة، فمعظم التنظيمات تهتم بمدي تحسن مدخلاتها ومخرجاتها و لكون فعالية المؤسسة تمثل قياس لدرجة نجاحها أو فشلها، ولهذا تسعى المنظمات إلي اتخاذ المورد البشري هو كمصدر لقوتها وتحقيق لأهدافها، واحترام ثقافة التنظيم، ومن جهة أخرى احترام احتياجات العمال، فمن مؤشرات الفعالية أنها تعتمد التخطيط والكفاءة في استخدام الموارد و وتنمية القدرات وتعمل علي قياس الدافعية والرضا الوظيفي وتحقيق الأرباح والعمل علي استمرارية المنظمة وتحقيق التكيف والتطور، فالمنظمة الفعالة هي التي تشجع الإنجاز والاحترام ولذلك فتحقيق الفعالية وأهداف المنظمة هو في حد ذاته إشارة إلي القيادة الناجحة. ومن هنا تبادر إلي أذهاننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور القيادة التشاركية في تحقيق الفعالية لدي العاملين؟

2. فرضيات الدراسة :

1. لعملية المشاركة في صنع القرار دور في تحقيق الفعالية لدى العاملين؟
2. لعملية تفويض السلطة دور في تحقيق الفعالية لدى العاملين؟

3. الأسئلة الفرعية:

1. ما دور عملية المشاركة في صنع القرار في تحقيق الفعالية لدى العاملين؟
2. ما دور عملية تفويض السلطة في تحقيق الفعالية لدى العاملين؟

4. أسباب اختيار الموضوع :

وتقسم الأسباب إلى نوعين شخصية وموضوعية:

• أسباب شخصية:

1. رغبة الباحث الشخصية في دراسة موضوع القيادة التشاركية.
2. الاهتمام بطبيعة وأفكار القيادة التشاركية المتضمنة في بعدها (تفويض السلطة، واتخاذ القرار)

• أسباب الموضوعية :

1. موضوع ضمن التخصص ومن الموضوعات الجالبة للاهتمام.
2. من المواضيع التي تحتاجها المؤسسات في تطوير العمليات الإدارية.
3. موضوع القيادة التشاركية من المواضيع الهامة خاصة وأنه يمثل نموذج القيادة في الإدارة الحديثة .
4. له وزن معرفي وتاريخي بدليل الدراسات المختلفة سواء أجنبية أو عربية.

5. أهمية الدراسة :

• با لنسبة للطالب:

1. قد تكون مرجع علمي تضيف لموضوع القيادة التشاركية.
2. من الممكن أن تساعد الطالب في تقريب أفكار الدراسة وإثراء لخبراته) .

• أهمية بالنسبة للمؤسسة:

من الممكن أن تساهم ها ته الدراسة في معرفة دور القيادة التشاركية في تحقيق الفعالية لدي العمال مما يعزز تأييد و اتخاذ هذا النوع الحديث من القيادات.

• أهمية بالنسبة للمجتمع:

إن موضوع القيادة التشاركية بصفة عامة ليس حكرا علي الإدارة فقط بل هو في حياتنا ككل ,فقد تقدم ها ته الدراسة أفكار حول طبيعة عمل المؤسسات .بنموذج القيادة التشاركية. وتحقيقها للفعالية وعن طبيعتها الخاصة إداريا واجتماعيا وحاجة المجتمع لها.

6. أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على دور عملية اتخاذ القرار في تحقيق لدى العمال.
- 2- السعي لفهم دور عملية تفويض السلطة في تحقيق فعالية العاملين.

7. صعوبات الدراسة:

1. صعوبة الحصول العدد الكبير من أفراد العينة.
2. وعدم استرجاع العدد الكافي من استبيان.
3. صعوبة في تحديد مكان الدراسة.
4. صعوبة التنقل ظل جائحة كورونا.

8. الدراسات السابقة :

✓ الدراسات المشابهة :

دراسات محلية :

1.1. الدراسة الأولى: دراسة محمد معمرى

بعنوان : دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين.دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص علم اجتماع تنظيم. استغرقت الدراسة مدة معينة ابتداء من جانفي 2015 وهي دراسة استطلاعية بمستشفى الصداقة لطب العيون .الجزائر /كوبا الجلفة .واعتمد في الدراسة علي المنهج الوصفي وكل من أداة الاستبانة والمقابلة .

وتساؤل الدراسة علي النحو التالي :

_ كيف تساهم القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب

العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة ؟

أسئلة فرعية للدراسة :

1_كيف تساهم القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة لتحسين أداء العاملين.

بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة؟

2_كيف تساهم القيادة التشاركية في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات لتحسين أداء؟

العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة؟

3_ما درجة ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية بمستشفى الصداقة وعلاقتها بأداء

العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة؟

4_ هل توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0,05$) متوسط باستخدام أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء تعزي لمتغيرات الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟

الفرضيات :

1_ تساهم القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة.

2_ تساهم القيادة التشاركية في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة.

3_ هناك درجة لممارسة القادة للعلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة.

4_ - لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0,05$) متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء تعزي لمتغيرات الدراسة- (الجنس، المستوى التعليمي سنوات الخبرة)

_ نتائج التي توصل اليها :

1_ إن البحث الميداني الذي اجري علي مستشفى الصداقة يعبر عن محاولة التعرف علي واقع القيادة التشاركية من خلال أبعادها: تفويض السلطة، والمشاركة، واتخاذ القرارات، ومساهمة العلاقات الإنسانية

2_ ويفسر الباحث ذلك إلي العلاقة الايجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة تفويض السلطة، حيث يدرك القائد الذي يمارس القيادة التشاركية أهمية تفويض السلطة وضرورة العملي الإدارية، كما أن ممارسة قادة المستشفى للقيادة التشاركية

ويؤثر ايجابيا في مناخ العام للمستشفى فايجاد الثقة بين القائد والعاملين من خلال العامل الفاصل والواضح والصريح. وتحديد المهام والصلاحيات بدقة فيعكس هذا بدوره علي تحسين أداء العاملين.

3_ويفسر الباحث ذلك إلي العلاقة الايجابية بين ممارسة قادة المستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة اتخاذ القرار حيث يدرك القائد الذي يمارس القيادة التشاركية أهمية اتخاذ القرار في العملية الإدارية.

4_ويفسر الباحث ذلك إلي العلاقة الايجابية بين ممارسة قادة المستشفى للقيادة التشاركية وممارسة العلاقات الإنسانية. حيث يدرك القائد الذي يمارس القيادة التشاركية أهمية العلاقات الإنسانية في العملية الإدارية.

5_يمكن تقليل ذلك إلي إن نظرة أفراد العينة أن يعيشون في بيئة إدارية واحدة. حيث أن العاملين يعملون بغض النظر عن المؤهل العلمي.

6_يمكن تقليل ذلك الي أن أفراد العينة قد بلغوا من النضج الوظيفي ما يؤهلهم للتعرف علي العمل والوظائف الادارية لمهامهم.

2.2.دراسة الثانية:

دراسة نسيمه كشيدة ،القيادة التشاركية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي ،دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع عمل وتنظيم .وكانت بداية الدراسة الاستطلاعية يوم 10-02-2016تمت الدراسة بملبنة الحضنة بالمسيلة وتمت هاته الدراسة بطرح التساؤل التالي:

هل للقيادة التشاركية علاقة بالاستغراق الوظيفي؟

كما اعتمدت الباحثة علي المنهج الوصفي، وركزت في هاته الدراسة علي فرضيتين تساهم القيادة الجماعية في تحقيق تنمية الاستغراق الشعوري لدي العامل، والفرضية الثانية تضمن القيادة الاستشارية تنمية الاستغراق الإدراكي لدي العامل . واستخدمت في بحثها اداة (الملاحظة المباشرة، والمقابلة)

الأسئلة الفرعية:

1- ما علاقة القيادة الاستشارية بالاستغراق الإدراكي لدى العامل؟ ما علاقة القيادة الجماعية بالاستغراق الشعوري لدى العامل؟

2_ ما علاقة القيادة الاستشارية بالاستغراق الإدراكي لدى العامل؟

أهداف الدراسة:

- معرفة واقع ممارسات القيادة التشاركية في المؤسسة محل الدراسة.
- تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد الإدارة على تحسين مستوى الاستغراق الوظيفي.
- محاولة التعرف على مساهمة القيادة الاستشارية في تنمية الاستغراق الإدراكي.
- محاولة الوقوف على واقع المشاركة العمالية في المؤسسة محل الدراسة.
- محاولة التعرف على مساهمة القيادة الجماعية في تنمية الاستغراق الشعوري.
- الكشف عن العلاقة بين القيادة التشاركية والاستغراق الوظيفي.

✓ فرضيات الدراسة

✓ الفرضية الرئيسية:

- القيادة الجماعية في تنمية الاستغراق الشعوري لدى العامل.

الفرضيات الفرعية:

- 1_ تساهم القيادة الجماعية في تنمية الاستغراق الشعوري لدى العامل.
- 2_ . تضمن القيادة الاستشارية تنمية الاستغراق الإدراكي لدى العامل.

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي واختيرت عينة البحث من الفئة الشبابية (الذكور) والتي تمثلها الفئة العمرية (30-40) نظرا لمتطلبات الإنتاج وصف الظاهرة وتفسيرها ، كما اعتمدت علي أداة الملاحظة المباشرة استمارة استبيان، ودليل المقابلة و الوثائق والمستندات ،واستخدمت الأساليب الإحصائية للوصول إلى أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جمعها التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.

_ نتائج الدراسة:

أهم نتائج البحث:

- _اقتناع العامل في المؤسسة بأنه عضو مهم في المؤسسة مهما كان عمله صغيرا فإذا شعر بأهميته بالنسبة للمؤسسة.
- _ان إتاحة الفرص للنمو و الترقى وما يمثله من أهمية كبرى لدي الموظف ورضاه بوظيفة بالإضافة للحوافز المادية والمعنوية لا شك أنهما يساهمان بدرجة كبيرة في منع مشاعر الاستياء والإحباط لدى الفرد .
- إن تطبيق للعلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة.

الدراسات العربية:

1.دراسة الاولي :د. بسام سمير الرميدي:

بعنوان : دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية،كلية
السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات - مصر.

تساؤل الرئيسي للدراسة:

هل حقق تطبيق نمط القيادة التشاركية آثاراً إيجابية فيشركات السياحة المصرية في
وقت الأزمات؟

ويتفرع هذا التساؤل إلي أربع تساؤلات فرعية كالتالي:

ما هو تأثير تطبيق نمط القيادة التشاركية علي الرضاءالوظيفي للعاملين في شركات
السياحة المصرية؟

ما هو تأثير تطبيق نمط القيادة التشاركية علي أداء العاملينفي شركات السياحة
المصرية؟

هل هناك علاقة بين تطبيق نمط القيادة التشاركية والروح المعنوية للعاملين في
شركات السياحة المصرية؟

هل هناك علاقة بين تطبيق نمط القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي للعاملين داخل
شركات السياحة المصرية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلي دراسة أثر تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات .السياحة علي الرضاء الوظيفي للعاملين، الأداء، الروح المعنوية،إبراز مفهوم وأهمية القيادة التشاركية في الشركات.والالتزام التنظيمي

فروض الدراسة:

- تقوم الدراسة علي الفروض التالية:

1- يؤثر تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة.المصرية علي مستوي الرضاء الوظيفي للعاملين بها

2 -يؤثر تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية علي أداء العاملين به.

3 يؤثر تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية علي مستوي الروح المعنوية للعاملين بها.

4 يؤثر تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة على مستوي الالتزام التنظيمي للعاملين بها.

واعتمدت الدراسة علي استخدام المنهج الكمي لمعالجة وتفسير البيانات الأولية التي تم جمعها من أفراد العينة ببعض الطرق الإحصائية لاستخلاص النتائج واقتراح.بعض التوصيات، مجتمع وحجم العينة.

تمثلت عينة الدراسة في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى، والبالغ عددهم 1240 شركة طبقاً لم هو وارد بدليل شركات السياحة المصرية تم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي واختبار صحة الفروض باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية

وتم استخدام الأساليب الإحصائية، **SPSS** التالية التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل ارتباط سبيرمان، اختبار الانحدار البسيط.

نتائج الدراسة:

- تطبق شركات السياحة نمط القيادة التشاركية بنسبة كبيرة.
- يتميز العاملون بشركة السياحة المصرية بالأداء المتميز والتزامهم تجاه شركاتهم نتيجة درجة الرضا الوظيفي كبيرة.
- هناك علاقة ارتباطيه ايجابية بين تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية ومستوي الرضا الوظيفي.
- يؤثر تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية بنسبة 32.5 علي مستوي الرضا الوظيفي للعاملين. بهذه الشركات ،وبنسبة 26.6 علي مستوي الالتزام التنظيمي وبنسبة. 24.9 علي الروح المعنوية للعمال، وبنسبة 17.1.

9.مصطلحات الدراسة:

• القيادة:

لغة يرجع أصل الكلمة "القيادة" إلي الفكر اليوناني ،وأيضاً اللاتيني، حيث اشتقت الكلمة من **leader ship** من الفعل - **Archien**بمعني يبدأ أو يقود وهو موافق للفعل اللاتيني "**agrée**"ومعناه يحرك أ ويقود، هذا وينقسم كل فعل من الأفعال السابقة إلي جزأين ،بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه. (جبريني، 2016 ، ص 20).

- اصطلاحاً:

عرفها النمر وآخرون أنها: "مجموعة من الصفات الشخصية التي تمكن الفرد من التأثير في الآخرين لكي يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه" (عبد الله الطيب، 2016، ص 395)

رغم تعدد التعاريف حول القيادة إلا أن أول من تطرق ربما لمفهوم القيادة هو العالم "همفيل" Hemphil إذ رأى بأنها سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه نشاطات الجماعة. بينما عرفها" رالف سوفديل" بأنها عملية تأثير في نشاطات جماعة منظمة عند قيامها بمهمة وضع الهدف وتحقيقه. (السعود، 2011، ص 72)

- التعريف الإجرائي:

يمكننا القول عن القيادة أنها أسلوب يتمتع به الفرد يسمح له بالتأثير علي الآخرين وتسيير عمل الجماعة والتحكم في المواقف وتمثيل رأي المرؤوسين.

- القيادة التشاركية:

عرفها "Carry" بأنها: "تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا في مواقف الجماعة بطريقة تشجعه علي الإسهام في تحقيق أهداف الجماعة والمشاركة في تحمل المسؤولية معها." هي أسلوب إداري وتعني مشاركة المدير لمرؤوسيه، والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجههم ومحاولة الوصول إلي أفضل الحلول الممكنة لهم مما يخلق الثقة بينهم (عابي، 2020، ص 23)

التعريف الإجرائي :

القيادة التشاركية تتميز عموماً بطبيعتها التعاونية بحيث يسعى فيها القائد إلى مشاركته قراره مع التابعين ومناقشته معهم وذلك بهدف الوصول إلى رأي واحد يقبل الجماعة ويهدف لتحقيق ما يرغبون في تحقيقهم .

• تعريف الدور:

عرف الدور بأنه أنماط سلوكية تكون وحده ذات معنى لشخص يشغل مكانه معينه في المجتمع أو يشغل مركزاً محدداً في علاقات شخصيه متبادلة مثل القائد وعرف أيضاً انه توجيه أو تفهم عضو في الجماعة بالجزء الذي ينبغي أن يلعبه في التنظيم.(بوراس، 2014، ص، 13-14)

• التعريف الإجرائي:

يمثل الدور وظيفه معينه او منصبا يشغله شخصا بهدف القيام بالعمل المطلوب منه في المؤسسه.

• الفعالية:

يعرفها كل من "كاتس" و"هراتيش" عام 1985 على أنها قدرة المنظمة على التكيف أو العلاج أو تحقيق توقعات البيئة الخارجية كما عرفها "موت" 1972 بأنها تعني قدرة المنظمه على تعبئه الموارد من اجل تحقيق مخرجاتها (حاجي، 6201، ص5)

• التعريف الإجرائي:

الفعالية تعني مدى استطاعه المنظمة في تحقيق أهدافها المؤطرة بطريقه الملائمة وتحقيق نتائج أفضل.

• تفويض السلطة:

توزيع حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدود بالقدر اللازم لانجاز مهمات معينة . (الهوراني، 2013، ص12)

عرف " إتريني " تفويض السلطة بأنها ايلاء المسؤولية والصلاحيية إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح تحت إشراف تحت إشراف القائد وفي الوقت نفسه تحتفظ بالمسؤولية الكلية لنجاح العمل كاملا وقد عرفت تفويض السلطة بأنها عملية تدفق السلطة من المدير إلى الأفراد حيث يقوم بتوزيعها عليهم وتسمى هذه العملية تفويض السلطة وبالمثل يتم توزيع السلطة على مستويات التنظيم المختلفة وهو ما يطلق عليه.

إن كلمة قرار **Decision** كلمه لاتينية معناها القطع أو الفصل بمعنى تغليب احد الجانبين على الآخر اتخاذ القرار نوع من السلوك يتم اختياره بطريقه معينه تقطع أو توقف عملية التفكير النظر في الاحتمالات الأخرى. (زينة منصور، 2015، ص8)

• اتخاذ القرار:

كما عرفت أنها عبارة عن اختيار بديل من بدلين أو أكثر أو اختيار خطة عمل من بين خيارات أمام المدير يقصد حل المشكلة إذن، فعملية اتخاذ القرار هي ببساطة عملية تحديد الفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة. بعد أن تمت مناقشتها في عمليته صناعة القرار يكون خطة عمل الحل المشكلة. (سمره، 2014، ص28)

إن المشاركة في عملية صنع القرار تعزز دافع المؤولين، مما يؤثر بشكل إيجابي على أداء مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار فهي تعزز الملكية النفسية والكفاءة الذاتية والشعور بالسيطرة، وبالتالي استقلاليتهم وزيادة مستوى الدافع الجوهرية. (sangnak , 2016 ,185)

الفصل الثاني: القيادة التشاركية

تمهيد:

1. مفهوم القيادة التشاركية
2. مصطلحات حول القيادة
3. نظريات القيادة
4. أسس القيادة التشاركية
5. شروط القيادة التشاركية
6. أهداف القيادة التشاركية
7. خصائص القيادة التشاركية
8. مزايا القيادة التشاركية
9. أبعاد القيادة التشاركية
10. أنماط القيادة التشاركية
11. صفات القائد التشاركي
12. معايير القيادة التشاركية

خلاصة

تمهيد

إن مفهوم القيادة من المصطلحات القديمة والمعروفة، وقد تجدد حالياً بصفة خاصة في المؤسسات بحيث أصبح له عدة نماذج حديثة اعتمدها المنظمات وذلك لكثرة الأعمال والصلاحيات وزيادة لحجمها وصعوبة التحكم في تسيير المؤسسات.

ومن هنا أصبحت حاجة ماسة لإحداث التغيير والتقدم، ونذكر نموذج النمط التشاركي كأحد النماذج القيادية الهادفة للتغيير ، وفي هذا الفصل سنتطرق إلي تحديد مفهوم دقيق للنمط التشاركي وأهم المفاهيم المتداخلة و أهدافها وأهميتها والتركيز علي أسسها و نظريات القيادة و أهم صفات القائد التشاركي وصعوبات القيادة التشاركية.

1. مفهوم القيادة التشاركية :

بأنها: " نمط من الأنماط الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق المشاركة والتواصل بين الأفراد ومروسيهم، لزيادة مستويات الدافعية لكلا الطرفين، وبالتالي التشارك في تحمل المسؤوليات والالتزامات لتحقيق أهداف المنظمة والوصول بها إلى أعلى مستويات الأداء".

تفاعل الفرد عقلياً وانفعالياً في مواقف الجماعة بطريقة تشجعه على الإسهام في تحقيق أهداف الجماعة والمشاركة في تحمل المسؤولية معها ". (الحارثي، 2018ص10)

كما عرفت القيادة التشاركية بأنها القيادة التي يسعى من خلالها القائد لإيجاد الشروط الموضوعية التي تساعد الأفراد على أداء ما يريدون فعله بأنفسهم دون إكراه ويتم ذلك عبر العلاقات الاجتماعية الطيبة والتعاطف مع المرؤوسين وإشعارهم بأهمية آرائهم وضرورة إظهارها، كما أن القيادة الديمقراطية تتسم بالحرية الجماعية في ممارسة شؤونها. (خميسي، 2019ص174)

وقد أكدت دراسة القرشي بأن نمط القيادة التشاركية يعد أعلى لأنماط القيادة فاعلية من حيث تأثيره في العاملين وجودة الأداء، كما أنه قد يسهم في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة. (رمضان، 2020، ص114-116)

يعتبر أسلوب الديمقراطية في القيادة هو الأسلوب الذي يعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والأتباع حيث يقوم القائد هنا بالمشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها. (بختي أمال، 2016، ص7)

كما قد عرفت التشاركية باسم الإدارة بالأهداف لمؤسسها لينثام ولوك عام 1979، ومحورها في الأساس يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف. فإذا كانت للموظفين أهداف

فعلهم أن يشاركوا في وضعها وتنفيذها فذلك يحفزهم علي للعمل، يضاف إلي ذلك وجود تغذية راجعة مستمرة حول الأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح.

والعامل بقي وحده ماديا ومعنويا هو المسبب الأول لرفع الإنتاجية والجودة. والجودة وتحقيق جميع أهداف المؤسسة. (الرفاعي، 2009، ص5)

تعتبر المشاركة في أن يصبح العامل في أية منظمة فاعلا نشطا وليس كأداة يخضع لعمليات وسيرورات لا يعرف طبيعتها، ويجهل نتائجها، ولا يستفيد من الامتيازات المادية والمعنوية وتقتضي المشاركة بهذا المعنى أن تلتقي أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة التي يعملون بها، إلا أن ذلك بالطبع لا ينفي وجود اختلاف وتباين ربما يصل لحد التناقض. (كوردغلي، 2015، ص55)

كما أن المشاركة تتطلب قرار مشترك مصحوب بمسؤولية متبادلة التي يمكن استخلاصها من ميكانيزمات المشاركة، كما أن هذا الأسلوب يسمح بإدخال تغييرات جذرية علي تنظيم العمل حيث تتحول في ظله كيفية أداء العمل من فردية إلي جماعية من خلال مجموعات العمل أو دوائر الجودة، أو يعطي فيه للعامل المزيد من المسؤولية داخل الهياكل الموجودة بالمؤسسة. (رقام ليندة، 2002 ص5)

ويعتمد القائد في هذا النوع من القيادات عي تفويض بعض من صلاحياته لبعض من العاملين معه، وبما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وتوفر نظام فعال للاتصالات، واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وإبتكارية. كما أنه في هذا النوع يجب أن يكون القائد له قدرة علي إثارة دافعية الجماعة في اتخاذ القرار قدرة القائد علي تفويض السلطة ولبعض المرؤوسين لديه كل حسب قدراته. (يونس، 2016، ص21)

■ وكملخص للتعريفات السابقة يمكن القول أن القيادة التشاركية أنها أسلوب يعتمد الحوار والتشاور بين القائد والمرؤوسين خاصة في اتخاذ القرار، كما أنه يلجأ في بعض الأحيان إلي أن يخول بعضا من صلاحياته لأتباعه وذلك قد يكون حسب

الخبرة وقدرات الأفراد مما يعزز لديهم الثقة بقرارات القائد خاصة وأنها تمثل لديهم قرار الجماعة ومن هنا تتشكل وبدورها أهداف المشتركة.

2-مصطلحات حول القيادة:

الفرق بين القيادة والرئاسة والإدارة :

القيادة والرئاسة: من المفاهيم التي تستعمل للقيادة عادة الرئاسة:

الرئاسة: هي الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين فنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة علي عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس بصفة خاصة هو الذي يشغل مركزا في تنظيم رسمي ويكون مسئولا عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية تجاههم.

أما القيادة: أنها الشخص الذي يقود الجماعة ليس بالضرورة بحكم مركزه أو سلطته وإنما أيضا بقدرته علي الإشباع والتأثير معتمدا علي أسلوب في خلق الإثارة والحماس لدي الآخرين. (أكبال أسيا، 2012، ص27)

-الفرق بين القيادة والإدارة

"ليس كل مدير قائد " مقولة طالما ترددت في المقالات السابقة، فقد يجدون في بعض الأحيان شخص آخر غير المدير وقد يطلقون عليه لقب المدير الغير الرسمي وهو القائد.

فحسب ديل كارنيجي الفارق الأساسي بين القائد والمدير يتمثل في أن الأول ستخدم قوة صلاحياته تدفع الموظفين للخضوع له بينما الثاني يؤثر بشخصيته الأسرة علي موظفيه، ويحركهم نحو الأهداف. (حماية، 2008، ص65)

كما صنف الكاتب جون كوتر الفروقات بين الإدارة والقيادة كالآتي :

الجدول رقم 01: الفرق بين الإدارة والقيادة

القيادة	الإدارة
<p>1. تعني التكيف والتعامل مع التغيير</p> <p>2. يرسى القائد توجهاته من خلال تطوير رؤية مستقبلية ومن ثم يتم توصيل تلك الرؤيا إلي الأفراد وتحفيزهم للتغلب علي الصعوبات</p>	<p>1. تعني التكيف والتعامل مع التعقيد</p> <p>2. تعمل علي تحقيق النظام والثبات من خلال وضع الخطط الرسمية وتصميم الهياكل ومقارنة النتائج بالأهداف التي تضمنتها .</p>

(حسين حريم، 2017، ص7)

3. نظريات القيادة :

1. نظريات التقليدية

1.1. نظرية الرجل العظيم

وتفترضها في النظرية أن القائد شخص يتمتع بمواهب غير عادية ويتميز بها عن الآخرين تمكنه من إحداث تغيرات وتأثيرات في حياة الأتباع ،ولكن ثبت فيما بعد أن المواهب وحدها لا تكفي لإحداث التغيرات ،إذ لابد من الاعتماد علي المبادئ العلمية والعملية التي يتوصل إليها بالبحث والتجريب لأن القيادة فن وعلم. (محمد علي، 2011، ص129)

إن الافتراض الحقيقي الذي قامت عليه هاته النظرية أن التغيرات الاجتماعية في الحياة تتحقق عن طريق أفراد ذي قدرات ومواهب عظيمة وخصائص عبقرية،تجعل منهم قادة أي كانت المواقف التي يواجهونها، بمعنى أن هاته النظرية تركز علي الاعتقاد بأن القادة هم أشخاص إستثنائيون يتمتعون بصفات فطرية منذ ولادتهم وهم قد دخلوا لكي يكونوا قادة.

(الصيفي، 2016، ص 23)

2.1. نظرية السمات :

تقوم هاته النظرية في تفسيرها للقيادة علي مفهوم أساسي، مفاده أن الفعالية في القيادة تتوقف علي سمات معينة، تتسم بها شخصية القائد عن غيره، وأن توفر هاته السمات في شخص ما تجعل منه قائدا فعالا، وقد طرح الباحثون عند قيامهم بأبحاثهم عن نظرية السمات السؤالين التاليين:

أ-مالذي يميز القائد عن غيره من الناس؟

ب-ماهي السمات التي تجعل من بعض القادة افضل من غيرهم ؟

لم يستطع الباحثون التوصل إلي إتفاق فيما بينهم لتحديد عدد السمات بل توصل كل من Mannstogdill, Gibb, إلى القناعة بعدم كفاية هذا المفهوم ،ويمكن إيجاز ابحاثهم فيما يلي:

أ-السمات الجسمية :

إن القادة الفاعلين يجب أن يكونوا أقوياء ،وأن يتمتعوا بصحة جيدة جسم قوي ، وقد أظهرت دراسة"ستوجل " ودراسة "مان" إن هذه الفكرة مقبولة مع بعض التحفظات.

ب.السمات الشخصية :

إن قائمة التقديرات الشخصية وعلاقتها بوضعية القائد وفعاليتة طويلة جدا ،وقد أظهرت الأبحاث عدة سمات وهي: المسؤولية ،وتفربه اجتماعيا من الآخرين ، ودرجة السيطرة التي يتمتع بها والحماس والطموح والثقة بالنفس.

ج.السمات الاجتماعية :

مثل القدرة الإشرافية ، والتعاون ، واللباقة والكياسة. (المراد ، 2015،ص 186)

السمات العقلية:

يتسم القائد بالذكاء والثقافة وبعد النظر ونقاء البصيرة و التنبؤ بالمفاجآت والاستعداد لها، ومستوي أعلي في التفكير والإدراك والطلاقة اللفظية والأقدر في الحكم علي الأشياء ، والأسرع في اتخاذ القرارات .(عابي،2020، ص 17)

2.المدرسة السلوكية:

1.2.النظرية الموقفية:

جاءت هاته النظرية كرد فعل علي نظرية السمات وذلك لوقوعها في خطأ عدم تحديد معيار معين لخصائص القيادة، وقد يرجع صعوبة ذلك لصعوبة قياس سمات الثبات، كذلك فإن السمات التي تعتبر ضرورية في قيادة جماعة معينة قد تكون مختلفة تماما بالنسبة لجماعة أخرى كما أن هاته النظرية تري ظهور القائد وتصرفاته تأتي نتيجة لصفات معينة يتميز بها شخص ما ،وتتوقف علي الموقف الاجتماعي فبدلا من بحث العلماء عن صفات قيادية عامة، لجأؤو إلي البحث عن مواقف التي تجعل من القيادة فعالة.

كما قد أوضح العالم خمسة عوامل أساسية موقفية مستقلة تؤثر في فاعلية القيادة:

1. درجة مركزية اتخاذ القرار.
2. درجة تعقد التنظيم.
3. حجم التنظيم.
4. هيكل وتركيب جماعة العمل ذاتها.
5. المستويات التنظيمية والاتصال. (رشوان، 2012، ص65)

وقد ركزت نظرية الموقفية علي ثلاثة أفكار أساسية وهي:

1. من المحتمل أن يكون كل شخص في المجتمع له قدرة علي القيادة وذلك إذا توفرت له الإمكانيات والصلاحيات وله قدرات المطلوبة.

2. كما ركزوا علي مبدأ التمكين والتدريب بحيث يكون الفرد في المؤسسة على دراية بعملية القيادة وتكون له خبرة مسبقة عنها.
3. كما أنهم يرفضون مبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب" ويستبدلونه بـ "الموقف المناسب يلزمه الرجل المناسب".

2.2. النظرية الظرفية: فيدلر Fiedler

قام فيدلر بتطوير نموذج في القيادة الموقفية ، و تقوم هذه النظرية على فرضية أن القادة يختلفون في اتجاهاتهم سواء في أعمالهم أو نحو مرؤوسيه ، كذلك تشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان و مكان و بالتالي يتعين على القائد التكيف مع طبيعة الموقف. إن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي مرهون بتوفر ثلاثة عوامل رئيسية كالتالي:

1-العلاقة بين القائد و التابعين:

يقصد بذلك تقبل المرؤوسين للقائد، و يعتبر فيدلر هذا العامل من أهم العوامل الموقفية لأن ذلك يدل على مدى تجاوب وانصياع المرؤوسين للقرارات الصادرة من القائد و مدى مساندهم و تقبلهم و مدى توفر الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.

2-هيكله المهام: و يقصد بذلك مدى وضوح الأهداف و العمل و الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين، وتحديد أساليب العمل و معايير الأداء.

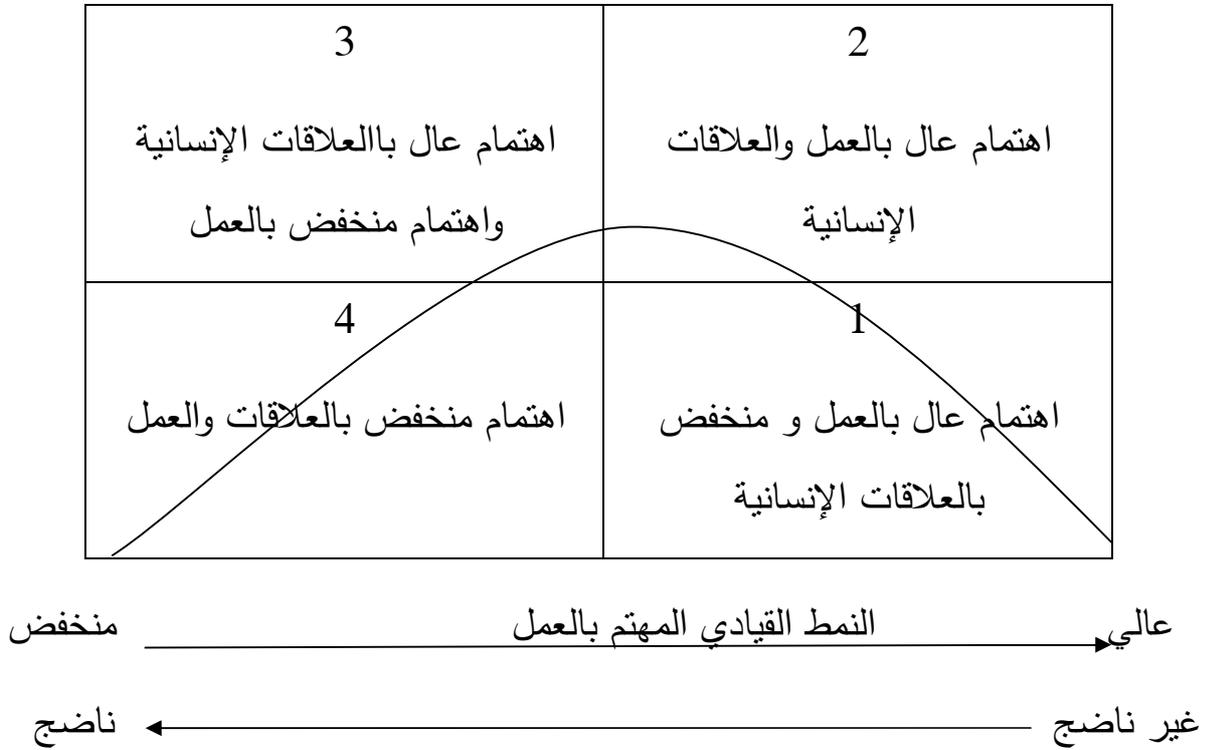
3-وضوح السلطة الرسمية للقائد: وتعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه والمتعلقة بالسلطات الممنوحة له في منح المكافآت و فرض العقوبات و تفويض السلطة ويعتقد فيدلر أن المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كانت الأبعاد و العوامل الثلاثة أنفة الذكر مرتفعة بمعنى أن القائد يلقي قبولا من المرؤوسين والمهام محددة الأبعاد و الأهداف، و القائد يتمتع بسلطة قوية و العكس صحيح. (سبتي،2020، ص3)

3.2. نموذج هيرشي وبلانشر :

ومن وجهة نظر موقفية جديدة مفادها أن هناك تباين بين توجه القائد نحو التركيز علي الإنتاج أو الأتباع والسلوك التنظيمي المفضل له، ويتأثر هذا التباين بمستوي نضج الأتباع أو فريق العمل، ويظهر السلوك التوجيهي للقائد عندما يبدأ بإصدار التعليمات والأوامر باتجاه واحد فقط يخبر الأتباع ما يجب عمله وأين ومتى يتم الإنجاز، كما يحدث السلوك التنظيمي المطلوب كلما انهمك القائد بتبادل المعلومات وبتجاهين (أخذ وعطاء وإضفاء وتوفير جو مشجع عندما ينهمك حتى يندمج الأتباع بأعمال صناعة القرار)، أما النضج فهو قدرة الأتباع علي صياغة أهداف الواقعية وامتلاكهم الرغبة في تحمل المسؤولية. (جواد، 2010، ص 324)

الشكل رقم (01)

نموذج دورة الحياة لهيرشي وبلانشر



4.2. نظرية الشبكة الإدارية :

قام بإعداد نظرية الشبكة الإدارية كل من الباحثان روبرت بلاك و جون موتون، هادفين من ذلك وصف الأنماط القيادية المختلفة للديرين باستخدام بعدين أساسيين هما (الأفراد العاملين) و (العمل) و(الإنتاج).

فالقائد الذي يركز علي الأفراد العاملين يحترمهم ويثق بهم ويرغب في توطيد العلاقات الاجتماعية معهم.

أما القائد الذي يركز علي مهام العمل فإنه يقوم بذلك من خلال تحديد العمل واجراءات وطرق انجازه واضعا المعايير المحددة لذلك وبالتالي فهو يراقب الأداء. (عريفات، 2011،ص. 212)

-وقد ميزت هاته النظرية بين 5 أنواع من الأنماط القيادية:

1. النمط التسييري الضعيف:

اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بالأفراد .

2. النمط المتسلط:

الاهتمام قليل بالأفراد والتركيز علي العمل ومتطلباته.

3. النمط الاجتماعي أو الأبوي:

اهتمام عال بالأفراد والتركيز عليهم ومتطلباتهم .دون الاهتمام بالعمل.

4. النمط المتكامل:

يهتم بكلا البعدين الأفراد والإنتاج ، ويهتم بروح الفريق .

5. النمط التوفيقي :

يهتم بكلى البعدين بتوازن ويعتبر مدير عادي، أي غير مبدع . (علي محمود، 2019 ص47-48)

5.2. دراسات جامعة ميتشيغان :

قام مجموعة من الباحثين في جامعة ميتشيغان بدراسة قادة فعالين وقادة غير فعالين لمعرفة الفرق بين ما يقومون به من وقد حددوا سلوكين رئيسيين هما:

1. الاهتمام بالعاملين : سلوك اهتمام القائد بالعلاقات ذو أهمية مع المرؤوسين ومشاكلهم وتنمية جماعة فعالة في العمل موجهة.

2. الاهتمام بالإنتاج أو العمالة :سلوك تشديد القائد علي الإنتاج والأمور الفنية المتعلقة بالعمل مع النظر للعاملين علي أنهم وسائل التي من خلالها يتم العمل. (بدير ، 2012، ص25)

6.2. دراسات جامعة أوهايو :

دراسات الباحثين في جامعة أوهايو أوضحت أن سلوك القائد يمكن تقسيمه إلي عاملين أساسيين:

الأول :إعادة هيكلة المهام و الفعالية.

الثاني : الاهتمام بمشاعر الآخرين (العلاقات الإنسانية). (سعدي ، 2019 ص326)

_ ولقد وجد أن معدلات دوران العمالة انخفضت وتزايد رضا العاملين تحت قيادة المدير الذي يهتم بالاعتبارات الإنسانية بينما القائد الذي يهتم بالعمل فقط كان هناك ارتفاع في معدل دوران العمالة وتزايد شكاوي العمال .(المكاوي ، 2013 ، ص300)

وقد تبين أن هاته الدراسات لم تأخذ متغيرات الموقف بعين الاعتبار رغم أهميتها في التأثير علي العلاقة بين متغيري سلوك القائد وبين نجاحه في القيادة. (علي محمود، 2019 ص46)

7.2. نظرية الأبعاد الثلاثة لوليام ردن :

كما أدخل ردن بعدا ثالثا علي نظرية البعدين أسماه بعد الفاعلية، بهذا أصبح للقيادة ثلاثة أبعاد (العلاقات الإنسانية، المهمة، الفاعلية) وتتمثل في 4 أساليب وهي:

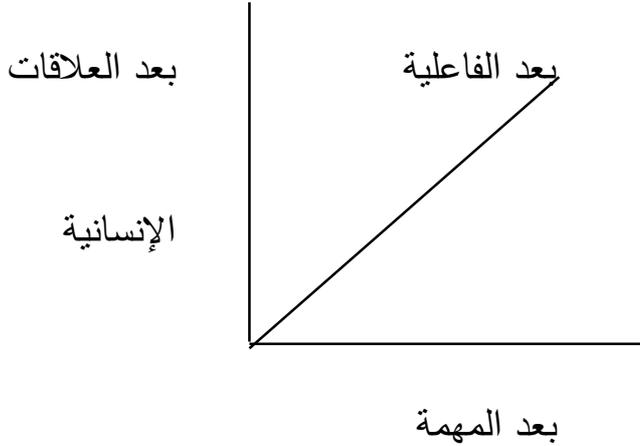
1. **الأسلوب المنفصل:** يمثل اهتمام منخفض بالمهمة والعلاقات الإنسانية.
2. **الأسلوب المتفاني:** يمثل اهتماما مرتفعا بالمهمة ومنخفضا في العلاقات.
3. **الأسلوب المتكامل:** يمثل اهتمام بكل من العلاقات أو المهمة. (البارودي، 2015، ص46)

كما طور ردن تقنيات وأساليب تدريب تمكن القائد من اختيار الأسلوب القيادي المناسب:

- القدرة علي تقييم المواقف في ضوء متطلبات القيادة الفعالية أو ما يسمى بحاسة الموقف.
- المهارة المطلوبة للتأثير علي أبعاد الموقف السلبية أو ما يسمى بإدارة الموقف.
- القابلية للتنويع أسلوب القيادة وفق ما تتطلبه المواقف أي مرونة الأسلوب. (القطارنة، 2017، ص12)

شكل رقم (02)

نموذج ردن لقيادة



(عسكر، 2008، ص 33)

8.2. النظرية التفاعلية :

وتعد هاته النظرية مزيجا من كافة النظريات السابقة وغيرها، حيث تعتمد علي أساس متكامل التي تؤثر في القيادة سواء كانت تتصل بالقائد وصفات الشخصية، أو بالمجموعة التي يتولي قيادتها ، ومدى قبولها للقائد ، أو بأطراف المحيطة بالموقف وبإيجاز تعتبر هذه النظرية أن القيادة هي محصلة التفاعل الاجتماعي بين القائد ومجموعته التي يشاركها مشاعرها وأحاسيسها ومشكلاتها وأهدافها ويبذل كل جهده لكسب ثقتهم وتعاونهم معه علي تحقيق الأهداف العليا للجماعة. (نظير، 2017، ص 24)

9.2. نظرية المسار أو الهدف:

بنيت هاته النظرية علي نتائج بحوث ودراسات جامعة أوهايو التي أقيمت في الخمسينيات من القرن العشرين ،وقد ذكر (سلامة1989) بأن جذور هذه النظرية ترجع إلي نظرية التوقع للدافعية وقد جاءت نظرية المسلك أو المسار في أعتاب نظرية فيدلر الموقفية. (محمد البشري،2015،ص137)

حيث طورها كل من روبرت هاوس وتيرنس مينشل وهي تفسر كيف يؤثر القائد علي تابعيه ، وإدراكهم لأهداف العمل والأهداف الشخصية والحصول علي مسارات لأدراك الهدف، وتعتبر هاته النظرية أن خصائص المرؤوسين والبيئة متغيرات موقفية طارئة، تتوسط العلاقة بين القيادة ونتائج إنجازات المرؤوسين، أي أنها تؤثر علي سلوك القائد وإنتاجية العما.

وتفترض ها ته النظرية :

1. أن المرؤوسين يقبلون ويفتتحون بالعمل إذا اعتقدوا بأنه سيؤدي لأشياء ذات قيمة عالية بالنسبة لهم .كزيادة الراتب وتقديم المكافآت لهم.
2. سلوك القائد مقنع بالنسبة للمرؤوسين لدرجة أنهم يعتبرونه مصدر فوري (مباشر) لرضاهم أو أداة للرضا المستقبلي.
3. سلوك القائد تحفيز للعمال وتحقيق فعالية الأداء عن طريق المكافآت والتدريب والإرشاد. (رضا حلاوة، 2009، ص 49-50)

3.النظريات الحديثة في القيادة:

سعت نظريات الحديثة في القيادة للتركيز علي دور كل من القائد والأتباع ، وأكدت علي دور الأتباع في العملية القيادية وقد تمثلت في كل من النظريات الآتية:

القيادة التبادلية:

والذي يأتي في إطار دراسات أثر الثواب والعقاب على سلوك الأتباع حيث يوضح القائد المطلوب من الأتباع ويقدم لهم الثواب مقابل العمل والإنتاج. أما العقاب فيكون نتيجة عدم العمل وانخفاض الإنتاج، ويستمر العمل طالما يحقق القائد والأتباع منافع متتالية، وتتمثل القيادة التبادلية في عنصرين مهمين:

المكافأة المشروطة: وهو السلوك القيادي الذي يركز علي المبادلة بين جهد الأتباع مقابل عوائد متفق عليها.

الإدارة بالاستثناء: وهي تجنب القائد إعطاء توجيهات جديدة إذا كانت تلك المعطاة تتناسب مع متطلبات العمل. (يوسف قطامي ،2016،ص35)

■ القيادة التحويلية :

وتقوم نظرية القيادة التحويلية علي أن القيادة الفعالة هي التي توفر رؤيا لعمل المنظمة وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أدائهم يكفل تعاون الجميع للوصول إلي الهدف. وتدعو القيادة التحويلية إلي التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمراجعة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية هي:

أ-توليد رؤية متجددة لنجاح المستقبل للمنظمة علي أن تمتد هذه الرؤية إلي جميع الأجزاء والوحدات في المنظمة.

ب-إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد و حديث من قبل المعنيين في المنظمة.

توفير كل ما هو مطلوب للإحداث التغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك علي صعيد المستلزمات التقنية والمالية والتسويقية أو الإدارية. (حلاق ،2010،ص 44-45)

4-أسس القيادة التشاركية:

متطلبات المشاركة: (العايشي، 2019 ،صفحة 38)

يتوقف نجاح المشاركة وفعاليتها على توافر متطلبات وشروط معينة أهمها:

- توافر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة.

- الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة

- العمل بروح الفريق بما يكفي للسماح للعاملين بالمشاركة حيث تكون الرقابة ذاتية وهذا ما يؤيد محاولات

التجديد والتطوير وقبول الاختلاف.

- الموضوع الذي سيشارك فيه العاملون له صلة بمصالحهم.

- المرؤوسون يمتلكون القدرات المناسبة لمعالجة الموضوع.

- عدم شعور أي طرف بالتهديد وأن يكون ضمن سلطات ومسؤوليات الجماعة. (كلثوم ،

2020، ص7)

وترتكز القيادة التشاركية على عدة أسس منها:

1 - إقامة علاقات إنسانية بين القائد ومرؤوسيه: إن فهم العلاقات الإنسانية يعني

الاندماج والتعاون

بين القائد ومرؤوسيه من أجل زيادة الإنتاج مع تلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية، وإن

إقامة هذه

العلاقة يعمل على انتشار جو الألفة والود والاحترام بين المدير والمعلمين، حيث يعمل

المدير على

الحفاظ على كرامة المعلمين ويتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ويعمل على حلها، وكذلك تلبية

حاجاتهم

الاجتماعية والمادية والنفسية.

2 - المشاركة في المهام القيادية: في ضوء المبادئ الديمقراطية الحديثة والعلاقات

الإنسانية، تتولد

الثقة بين مديري المدارس والمعلمين في التعاون والمشاركة للقيام بالمهام القيادية، كما تخلق

المشاركة الجو النفسي الذي يحفز المعلمين على بذل أقصى جهد لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج،

ويحقق التوازن بين رغبات المعلمين ومصالح المؤسسة التعليمية.

3 - تفويض السلطات: وتتيح عملية التفويض في ظل مبادئ الإدارة التشاركية بعض الصلاحيات في.

(71ص، عسكر)

5- شروط القيادة التشاركية:

من أهم الشروط اللازم توفرها لتطبيق القيادة التشاركية:

1 -وجود عاملين لديهم رغبة و مؤهلات تؤهلهم لممارسة القيادة التشاركية.

2 -وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين القيادات و المرؤوسين.

3 -وجود تواصل قوي بين القيادات والعاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

(تقلا، 2016، ص64)

6- أهداف القيادة التشاركية :

تعددت أهداف القيادة التشاركية عند الباحثين والمفكرين ونستخلص منها ما يلي:

-تعمل علي تنمية القيادة الإدارية في الصفوف الدنيا ،وإشعارها بأهميتها وفعاليتها في

المؤسسة.

-تتيح للمرؤوسين المجال في التعبير عن آرائهم ،و الإسهام بمقترحاتهم ، مما يؤدي إلي

تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين ،ويرفع من روحهم المعنوية.

-المشاركة تؤدي إلى عملية ترشيد اتخاذ القرار، والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل.

-الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين.

-تراعي السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف.

-مواجهة النزاعات وحلها.

-تهدف إلى إشراك المرؤوسين في الخطط الإستراتيجية (سليمان، 2017، ص40)

7-خصائص القيادة التشاركية:

لقد تعددت خصائص الإدارة بالمشاركة مما جعلتها مميزة وفائدة عن غيرها من القيادات ونذكر منها بعضها: (تقلا، مرجع سبق ذكره ، 65)

1. إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
2. الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية.
3. إشراك المرؤوسين في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها.
4. الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء.
5. مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن.
6. تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق.
7. سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه.
8. وضوح منهجية العمل وسياسة القائد.
9. حرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب.
10. يسود جو من المحبة بين أفراد التنظيم.
11. يسود الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة.
12. إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي لأفراد المجموعة.

13. التعامل مع المرؤوسين بحكمة وتأن.

14. احترام خصوصية الفرد .

8- مزايا تطبيق القيادة التشاركية :

_ تساهم القيادة التشاركية في زيادة الثقة بين العاملين.

- توفر القيادة التشاركية الإبداع والابتكار وإعطاء الحرية للعاملين في أداء مهامهم.
- إعداد قيادات إدارية مستقبلية علي مستوى عالي من الأداء.
- زيادة ولاء العاملين ،بالإضافة لزيادة الرضا الوظيفي.
- تحسين الأداء التنظيمي.
- تقبل التغيير وتنفيذه بدون مقاومة.
- زيادة الإنتاجية ،ورفع الروح المعنوية.
- تقليل المشاكل بين الإدارة والعاملين.
- تحسين نظام الاتصالات الإدارية.
- زيادة التزام التنظيمي.
- حل المشكلات بطريقة جماعية.
- التعرف علي خبرات ومهارات العاملين.
- حسن تقبل القرار وتنفيذه بكفاءة. (رمضان، مرجع سبق ذكره، ص116)

9- أبعاد القيادة التشاركية:

• تفويض السلطة:

• حيث يفوض القائد للعاملين بعضاً من صلاحياته، مما يساعدهم علي إنجاز أعمالهم ويوفر لهم الوقت اللازم للأداء المهام الإستراتيجية المتصلة بالتخطيط والتنفيذ والتنظيم.

• المشاركة في اتخاذ القرار:

• فيقوم القائد بإشراك العاملين في عملية صنع القرارات المتعلقة بالمنظمة، ومناقشتها معهم قبل اتخاذ أي قرار مما يعني التزام العاملين ستتفدها، وبحقق مبدأ الديمقراطية في العمل.

• مجال العلاقات الإنسانية:

• فالقائد التشاركي يخلق جو إنسانيا في العمل يتيح الفرصة للمرؤوسين للإسهام في الكثير من العمليات الإدارية مما يعكس قيمهم واتجاهاتهم نحو العمل ويقوم ببناء جسور الثقة مع المرؤوسين ، واحترام شخصياتهم ، ومناقشة مشكلاتهم و محاولة الوصول إلي أفضل الأساليب الممكنة مما يخفض وطأة الآلية في العمل واستثمار الجهود وإثارة دوافعهم.

• الاتصال وبناء المعلومات:

• فالالاتصال نظام متكامل من العمليات يمكن من خلال تجميع المعلومات والأفكار والمشاعر وتبادلها ونقلها، والحقائق التي تؤثر في سلوكهم وتوجههم في اتجاه معين. (طيفور، مرجع سبق ذكره، ص99)

10- أنماط القيادة التشاركية:

من بين تصنيفات المشهورة لأنواع القيادة كما يلي:

1. الديكتاتور:

وهو النوع الذي يفرض فيه القائد خطته علي العاملين ويلزمهم بالتنفيذ دون إبداء الأسباب و النقاش معهم، ويركز علي السلطة واتخاذ القرار. ولا يشرك مرؤوسيه في أي منها وعلي المرؤوسين أن ينفذوا دون اعتراض وغير أمنين خائفين من عقابه ونفوذه.

2. البيروقراطي:

وهذا النوع يلتزم لأقصى درجة بالقوانين واللوائح دون أي مرونة نذكر ,وهو بذلك يختصر عملية القيادة في سلسلة من الإجراءات الروتينية، والقوانين هي التي تحدد الالتزامات للمرؤوسين، ويعاقب العامل لو خرج عن حدود اللوائح والقوانين. (المطيري وآخرون، 2019، ص4)

3. النمط المتساهل (الفوضوي):

وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم, لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوبا من أفراد المجموعة، أو لنوع من اللامبالاة.(قورين، 2015، ص9)

11-صفات القائد التشاركي:

واتفق كل من حمود الشيخ و العرابيد علي أن مواصفات القائد كالاتي:

1. يؤمن بأهمية المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
2. الشعور بالمسؤولية مع العاملين في انجاز المهام وواجبات.
3. يسمح بحرية المناقشة والتعبير دون التعصب لرأي أو جهة معينة.
4. القدرة علي استشارة العاملين وتحفيزهم داخل المؤسسة.
5. قدرة القائد علي حسن اختيار العاملين لتفويضهم بعض الصلاحيات في العمل التي تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم .

6. إتاحة الفرصة للنمو والتطوير المهني والوظيفي للعاملين معه. (طيفور،

مرجع سبق ذكره، ص99)

12- معوقات القيادة التشاركية :

أشار عساف في دراسته أنه من معوقات تطبيق نمط القيادة التشاركية:

1. ترك العاملين في صنع القرار، مما يعني بشكل ضمني استهلاك الوقت

أكثر مما لو قام القائد ببساطة بصنع القرار بنفسه وتمريه لهم.

2. القرارات قد تتم ببطء لقيامها علي عقد الاجتماعات والمناقشة وضرورة التعرف علي

وجهات النظر المختلفة

وقد صنفت كذلك صعوبات أخري:

صعوبة مؤسسة:

وهذه تعود إلي الثقافة أو المبادئ التي تسير عليها المؤسسة، والتي تسير عليها

المؤسسة وتتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسود المؤسسة، والتي بدورها تؤثر علي

المرؤوسين.

صعوبات نابغة من المديرين أنفسهم:

وسبب هذه الصعوبات هو أن تفويض السلطة واعتقادهم أن تفويض السلطة سيؤدي

إلي فقدان مناصبهم وبروز قادة آخرين.

صعوبات نابغة من الموظفين:

ويعود إلي قلة وجود كفاءات عالية من الموظفين، مع ضعف وسائل الرقابة، وكذلك

وجود بعض الموظفين الذين لا يريدون تحمل المسؤولية الناتجة عن تفويض السلطة.

(عابي، 2020، ص27)

ومن تطرقنا لهذا الفصل نخلص إلي أن القيادة التشاركية (الديمقراطية) هي القيادة التي تشجع حرية التعبير عن الآراء وإبداع للعاملين في المنظمة، كما أنها القيادة الداعمة لمبدأ المشاركة المدير لأتباعه وذلك لتحقيق التوازن مما يجعل العمال يحترمون أهداف المؤسسة وذلك لكونها تبادرهم باحترام متطلباتهم المادية والمعنوية والثقافية، القائد التشاركي يعتبر أكثر القادة محافظة علي تشجيع وتحفيز روح الفريق وذلك لأنه هذا النمط يعتمد المرونة في التعامل بحيث أن القائد يوضح احتياجات المؤسسة ويحترم متطلبات التابعين كما أنه النوع الذي يعتمد علي تفويض السلطة بحيث يسمح لأحد أتباعه بتولي منصب مؤقتا مما يكسب إتباع خبرة. في مجال القيادة واعتمد كذلك علي فكرة مشاركة المدير رأيه وقراراته مع أتباعه هذا يعتبر كذلك من خصائص هذا النوع من القيادات فهنا يشكل القائد روح الفريق ويمثل رأي الجماعة مما يجعل العمال يحترمونه لكونه اكتسب مصداقية لديهم وينوي عن رأي الجماعة، والقيادة التشاركية عموما هي أحدث القيادات لكونها تختلف عن سابقتها فهي لا تدعوا للسيطرة وذلك لاعتمادها مبدأ الحوار والتشاور هذا ما يكون حلا مساعدا لأي مؤسسة في تحديد مشكلات التي تواجهها والعمال وتسعين لحلها بالنقاش بين القيادة والمقودين.

الفصل الثالث:

الفعالية التنظيمية

تمهيد :

1. مفهوم الفعالية التنظيمية
2. علاقة الفعالية بالكفاءة
3. خصائص الفعالية التنظيمية
4. صور الفعالية التنظيمية
5. معايير الفعالية التنظيمية
6. الإرشادات الخاصة بالفعالية التنظيمية
7. مؤشرات الحكم علي الفعالية التنظيمية
8. أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
9. العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية ومشاكل قياسها
10. مداخل الفعالية التنظيمية
11. مقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
12. خصائص المنظمات الفعالة

الخلاصة

تمهيد:

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية محورا أساسيا في دراسات التنظيم والتسيير ، وذلك رغم صعوبة تحقيقها بشكل كامل وفعلي، والفعالية رمز لمدي قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها وقياس لفسلها ونجاحها، وقد وجد العلماء صعوبة لتحديد مفهوم دقيق للفعالية التنظيمية وذلك لكونها غير ثابتة وتختلف من منظمة لآخري، وفي هذا الفصل سنتطرق لتحديد مفهوم الفعالية التنظيمية وأهم صورها ومداخل قياسها وعوامل المؤثرة عليها ومشاكل قياسها ومتطلبات زيادتها ومعايير قياسها.

1. مفهوم الفعالية التنظيمية:

تعرف الفعالية في معجم المصطلحات النفسية والتربوية أنها: مدي تحقيق النتائج مرضية بواسطة عمل الإدارة ودورها في نشاط المؤسسة. (سلاطنية، 2013، ص24)

تعرف الفعالية عادة أنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، ولكن بعض المهتمين بالموضوع أمثال (ويب1974) وكاميرون ومدليست، يشيرون إلي عدم وجود تعريف للفعالية يقبل به الجميع، وتتضمن أدبيات الموضوع تعريف مختلفة للفعالية وأساليب قياسها، وإذا كان مقبولا لدي البعض قياس فعالية المنظمات الخاصة من خلال حساب أرباحها، والنمو في نشاطاتها، فلا توجد مؤشرات كمية لقياس فعالية المنظمات الخدمية، وأغلب المنظمات الحكومية هي من هذا النوع. (عطية، 2015، ص74)

كما عرفها كل من "COGHLAN" و "RASHFORD" إلي أنها نتيجة عملية ديناميكية تؤثر فيها جهود الفرد وسلوكه داخل المنظمة في تحقيق الأهداف التنظيمية " وعبر عنها "CAMAIL" بأنها" الكفاءة الآنية وقابلية التكيف للأحداث المستقبلية ". (آل ياسين، 2016، ص55-54)

أما أبو قحف فيعرفها بقوله: هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفة إدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة. (عزاز إبراهيم، 2015، ص4).

كما يقصد بالفعالية القدرة علي تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف الكمسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله. (مزهودة، 2001، ص87)

الفعالية علي العموم وحسب التعاريف السابقة لها فهي في مضمونها تعني النتائج التي تحققتها المؤسسة أو الأهداف التي ترغب بتحقيقها كما أنها تتأثر بصفة كبيرة بسلوك الأفراد وتعتمد في أساسها علي عل المورد البشري .

الترابط بين مفهوم الفعالية (الفاعلية) والكفاية (الكفاءة):

تعني الفعالية درجة تحقيق الهدف ، أي نها تركز علي المخرجات من حيث تحققها بالكمية والنوعية المطلوبة في الوقت المناسب. أو هي مقياس مدي فاعلية النظام في تحقيق أهدافه. ومؤشرات الفعالية تتعلق بالمخرجات أو بالأهداف من حيث درجة ومستوي التحقيق كما ونوعا.

أما الكفاية فهي العلاقة بين المخرجات والمدخلات وتقاس من خلال نسبة المخرجات إلي نسبة المدخلات أو نسبة عناصر المخرجات. والكفاية أو الكفاءة نسبة قد ترتفع أو تنخفض. ومؤشرات الكفاءة تقيس العلاقة بين المخرجات والمدخلات أو العلاقة بين المخرجات وأحد عناصر المدخلات، وتسمى أحيانا بالإنتاجية، أي الكمية المعطاة من المخرجات بأدني مستوي من استهلاك المدخلات أو أنها تنتج كمية من المخرجات أكبر من الكمية المعطاة من المدخلات. (طوطاوي،2013،ص156)

الجدول رقم (2) العلاقة بين الكفاءة والفعالية

غير فعال	فعال	
عدم تحقيق أهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد	تحقيق أهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد	كفو
عدم تحقيق أهداف مع وجود إسراف في الموارد	تحقيق أهداف مع وجود إسراف في الموارد	غير كفو

المصدر: (صالح بن نوار، 2008)

2- علاقة الفعالية والكفاءة:

تعرف الفعالية أنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها. ويختلف في ذلك مفهوم ويعتبر مفهوم الفعالية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة، ففعالية المؤسسة تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، أما مفهوم الكفاءة فيركز فقط على العمليات الداخلية. في المؤسسة. الفعالية عن مفهوم الكفاءة قدرة المؤسسة على تحقيق قدر معين من المخرجات باستخدام قدر. أقل من المدخلات، وبالتالي فهي تشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تدنية تكاليف الإنتاج.

وكلما ارتفعت قيمة هذه النسبة أدت كفاءة العمليات الداخلية في المؤسسة، ولكن لا يعتبر ذلك مؤشراً لكفاءة العمليات الداخلية في المؤسسة، ولكن لا يعتبر ذلك مؤشراً إلى زيادة فعالية المؤسسة، فقد تكون المؤسسة كفؤة ولكنها غير فعالة كما في حالة قيام المؤسسة بإنتاج سلعة لا يوجد طلب عليها، كما قد تكون المؤسسة فعالة ولكنها غير كفؤة كما في حالة تحقيق المؤسسة لأهدافها بغض. النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك. (خرخاش سعاد، 2015، ص 82)

3- خصائص الفعالية التنظيمية:

- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة مدي الزمن.
- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية....(الخ)
- التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها الأفراد والمجتمع والمساهمين(الخ)
- التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.

النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم علي فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث إن مفهوم مؤسسة الفعالة باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم فيه تقويم المؤسسة فيه. (الهاشمي، 2010 ، ص10-197ص)

4- صور الفعالية التنظيمية:

تأخذ الفعالية عدة صور تظهر في:

1. الصور الاقتصادية : وهي الصور المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال

الآتية:

درجة تحقيق الأهداف مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة.

2. الصور الاجتماعية : وهي الصورة التي تعتمد من قبل الأجراء في المؤسسة

كأطراف فاعلة وليس فقط كعوامل إنتاج ،وتأخذ هذه الصورة الأشكال التالية :

-المناخ الاجتماعي في المؤسسة.

-طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة.

-النشاطات الاجتماعية للمؤسسة.

3. الصور التنظيمية: وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويمكن أن تأخذ

الصور التالية:

-احترام الهيكلية الرسمية: والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم

التنظيم القائم.

-العلاقات بين المصالح: وذلك باعتبار أن لكل مصلحة طريقة عمل خاصة به

وأهداف خاصة به.

-نوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.

-مرونة الهيكل : والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي علي التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها . (داودي،2020،ص14)

5-معايير الفعالية التنظيمية:

تقع كل إدارة من الإدارات مسؤوليات ووظائف ومهام مختلفة ومتعددة بتعدد طبيعة كل إدارة (خدماتي،إنتاجية)،ولمعرفة مدي نجاحها في أدائها لوظائفها ،وضع الباحثين مجموعة من المعايير للحكم علي فعاليتها نذكر منها ما يلي:

-المعايير الثمانية التي حددها كل من توم بيتر ز T.PETERS وروبرت وترومان R.WATERMEN في كتابهما "البحث عن الإبداع" وهي:

1. التأكيد علي الانجاز .
2. الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم.
3. درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين للتصرف.
4. زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.
5. تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها.
6. وجود علاقات جيدة مع التنظيمات المشابهة.
7. بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.

بينما قدمها طريف شوقي :معايير قياس الفعالية في فئتين:

✓ معايير موضوعية: وتتمثل حسبة في الإنتاجية، والتغيب، ترك العمل أو تغييره، التطوير والابتكار، والتظلمات والشكاوي، الجزاءات.

✓ معايير الذاتية: وتتمثل في الرضا عن العمل، الدافعية، تماسك

الجماعة، والاتجاه نحو القائد (بلقاسم سلاطنية، 2015، ص38-37)

6-الإرشادات الخاصة بالفعالية التنظيمية:

حتى يمكن ضبط نتائج مقبولة للفعالية التنظيمية، لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الإرشادات التالية في عملية

- تحديد الهدف من عملية القياس إلى:

- تحديد المستوى الذي تتم على أساسه عملية القياس: بمعنى قياس الفعالية هل يتم على مستوى المؤسسة ككل أو

على مستوى وحدة تنظيمية أو على مستوى تنظيمي أو وظيفة من وظائف المؤسسة، فاعتماد معيار الربحية يكون على مستوى كل المؤسسة، بينما يمكن تحديد مساهمة كل وحدة تنظيمية في نسبة الأرباح المحققة.

- تحديد مجالات قياس الفعالية التنظيمية، فالمعايير التي تعتمد على مستوى وظيفة الإنتاج، تختلف من حيث الدلالة عن المعايير المعتمدة على مستوى وظيفة التسويق أو الموارد البشرية؛ يجب القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها وتفسيرها في ضوء الأهداف المسطرة، فعلى سبيل المثال تحديد درجة الارتباط بين النتائج المتحصل عليها لتعطينا نتائج أكثر دقة.

- في قياس الفعالية التنظيمية يستحسن استخدام أكثر من معيار وهذا لاعتبارات موضوعية بحكم المتغيرات التي

تتكون منها الظاهرة أو تؤثر في الظاهرة.

- لا بد للقائم بالتحليل التنظيمي أن يقوم بدراسة لنتائج الفعالية المتحصل عليها زمنيا أو حسب قطاع النشاط،

وهذا ما يسمح له بالوقوف على الانحرافات ايجابية كانت أم سلبية، ومنه تحديد العوامل البيئية(داخلية أو خارجية) والتي لها تأثير على نشاط المؤسسة. (عبد الوهاب السويبي، 2004، ص4-5)

7- مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية:

الجدول رقم 3 : يمثل مؤشرات الفعالية التنظيمية

مؤشرات خارجية	مؤشرات داخلية
1 إنتاج السلع والخدمات.	1. التخطيط وتحديد الأهداف.
2- الجودة.	2. -المهارات العملية للمدير.
3-تحقيق الأرباح.	3. -المهارات الاجتماعية للمدير.
4-القدرة على التكيف.	4. -كفاءة استخدام الموارد المتاحة.
5-النمو.	5. -التحكم في سير الأمور داخل المنظمة.
6-تحقيق أهداف جديدة.	6. -المشاركة في اتخاذ القرارات.
7-التأهب للإنجاز.	7. تدريب وتنمية الأفراد.
8-المسؤولية الاجتماعية.	8. الإدارة السليمة للصراع.
9-البقاء.	9. الحوادث
	10. -الغياب.

المصدر (توريريت، 2005، ص123)

8- أهم متطلبات زيادة الفعالية

أن تطبيق المعارف الجديدة تتطلب سنوات من التحري وبحوث التطوير ،وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية لتنظيم الجهود البشرية داخل المنظمات، وعلي كل فهناك عدة خطوات تستخدم من اجل زيادة الفعالية التنظيمية منها:

• اللامركزية والتفويض:

وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية، ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والاهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وفي هذا تقدم مؤسستي سيرز روبك وشركائهم sears roebuck.& company مثلا مهما: فهما تفرضان الإدارة بالأهداف وتضخان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقي لديه وقت لمراجعتهم او توجيههم.

• توسيع العمل:

رواده هما شركتي: اي .بي. ام و ديترويت اديسون ، فهما تشجعان تقبل المسؤولية لدي ادني مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.

• تقييم الأداء:

إن البرامج التقليدية لتقديم الأداء تميل إلي معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه، وفي تقييم أدائه بشكل دوري، ويلعب المسئول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج علي حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج: شركة جنرال ميلز وشركة انسول للكيماويات.

• الإدارة بالاستشارة والمشاركة:

توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر الفرص مهمة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.

• زيادة فعالية الاتصال:

يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها:

1. إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.
2. إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.
3. تنظيم جمعيات عامة دورياً، و الاعتماد علي مسيرين أكفاء في مواقع العمل والاهتمام بانشغالات العمل. (بلقاسم سلاطنية وآخرون، 2013، ص39)

9-العوامل المؤثرة على الفعالية ومشاكل قياسها:

■ باعتبار الفعالية مفهوم واسع فإن هناك عوامل كثيرة تتأثر بهاو كذلك عقبات ومشاكل تواجهها:

العوامل المؤثرة علي الفعالية:

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المؤسسة.
- أساليب تكنولوجية الإنتاج رأس المال أو العمالة.
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- تنسيق علي المستويين الرأسي والأفقي.

- وحدة السلطة الأمر والتي تؤدي إلي عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تقريط, فالمركزية تفيد في كل ماهر إستراتيجي واللامركزية تفيد في كل ما هو روتيني.
- فلسفة التعامل مع البنية الخارجية وطبيعة النظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.
- القدرة علي التكيف وللاستجابة للتغيرات التي تحدث علي مستوى البيئة.
- نظام الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الاحترافية التي تتميز بها المؤسسة.(عزاز إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص16)

✓ مشاكل قياس الفعالية:

- إن أسباب عدم وجود فلسفة شاملة لقياس الفعالية يرجع غلي الأسباب التالية:
1. إن اعتماد البعد الحسابي في قياس الفعالية والتي تنطلق من فكرة الربح كمعيار للفعالية يعاني. الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه علي نطاق واسع ويمكن إرجاع هذا القصور إلي العوامل التالية:
 - الخلل في أنظمة الضبط والنظم الحسابية بشقيها العام والتحليلي وذلك بحكم الإهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها.
 - تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية علي دقة لمعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق فتوجه المؤسسة إلي سوق غير

تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح.ها ته الأخيرة ليست مؤشر فعالية وإنما نتيجة لوضعية احتكارية.

- إن اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة والتي تمثل إنتاج الثروة أو التفاعل الإيجابي بين مكونات المؤسسة لا يعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفعالية. وهذا بين إمكانية زيادة القيمة المضافة التي تمثل إنتاج الثروة أو التفاعل الإيجابي بين مكونات المؤسسة لا يعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفعالية. وهذا بين إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة.

- إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقاً من مداخل كلاسيكية تركز على العمل ومداخل نيوكلاسيكية تركز على العامل ومداخل رياضية تركز على الرشد المحدود وإمكانية التنبؤ والتخطيط فشلت هي الأخرى في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية.

- كذلك أدي اعتماد المدخل النظامي إلى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية، وإبراز دور العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المؤسسة، لكن الإفراط والتعميم لهذا المدخل أدي إلى صعوبات تواجهه في ميدان، التطبيق وذلك باعتبار أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية والخارجية معا، وهذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة على الإطلاق، هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيقى الذي أكد على العوامل الموقفية في عملية قياس الفعالية والتي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة وبناء على تلك الأسباب التي تقف كعائق للإيجاد فلسفة قياس شاملة يمكن ذكر الصعوبات التي تواجهه عملية القياس في عملية النقاط التالية:

• عدم وجود إجماع علي تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها
الأساليب يجعل من عملية قياسها صعبة ,فعلي سبيل المثال: باعتبار أن
الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف نجد فيها تعميم كثير ,إذ يختلف
محتواها باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة فيمكن أن تكون
الفعالية مقبولة من قبل المساهمين وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال
,وبمعني آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية ,علي
الأهداف الرسمية المعلنة أو غير الرسمية.

• مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقياس الذي يستخدم في
قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.

• مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع
المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم ,إلي جانب ذلك صعوبة قياس
بعض المتغيرات السلوكية والبيئة التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها
أحكام موضوعية ,منها عملية الترجيح تختلف من شخص إلي آخر أو من
مؤسسة إلي أخرى. (داودي، مرجع سبق ذكره، ص 25-26)

10-مداخل الفعالية التنظيمية:

• مدخل مدخل الأهداف:

بدأ ظهوره عام 1938، عند إتفاق الباحثين علي أن الفعالية هي تحقيق، الأهداف
المحددة للمنظمة وعليه فإن مؤشر تحقيق الأهداف هو المؤشر الحقيقي للفعالية من وجهة
نظر السابقة، حيث يعتبر البناء ذاته وسيلة صممت بأسلوب يعمل لتحقيق أفضل الأهداف
الممكنة وذلك من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة للمنظمة، بحيث لا يتم
تحقيق فعالية مطلب من مطالبها علي حساب فعالية المطالب الأخرى وهو مدخل يقوم علي
افتراضين هما:

_ إن لكل منظمة غاية نهائية تسعى للوصول إليها.

_ يمكن تحديد الغاية النهائية لكل منظمة، ومن ثم يمكن قياس مدى نجاح في تحقيقها. (محمد، 201 ، ص66-67)

المدخل المعتمد علي الموارد :

_ يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات في تقييم فعالية المؤسسة، إذ يفترض أن المؤسسة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاجه من موارد، وتعرف الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل على أنها قدرة المؤسسة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة أو ذات قيمة. يعتمد هذا المدخل على مؤشرات التي تعكس مدى قدرة المؤسسة علي توفير ما تحتاجه من موارد قدرة المؤسسة التفاوضية في الحصول علي مواردها وقدرة المؤسسة علي الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية قدرة متخذي القرار علي فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

وقد تعرض للانتقاد لعدم الفصل ما بين مفهومي الفعالية والكفاءة في معايير القياس والمبالغة في التركيز علي المدخلات المتمثلة باستقطاب الموارد ، لدرجة قد تؤدي إلي تأثيرات سلبية علي المخرجات. (الهاشمي ،مرجع سبق ذكره، ص24-25)

مدخل العمليات الداخلية:

تضمن مدخل النظم لتحديد الفعالية التنظيمية في نهايته مؤشرات :الاتصال ودرجة مقبولة من المنافسة وحتى الصراع وكذا الرضا الوظيفي، وكلها مؤشرات منبعها الإنسان المتفاعل داخل المنظمة، وهي المحاور التي ركز عليها مدخل العمليات الداخلية الذي اهتم بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، وجودة المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها. وتعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات وارتفعت درجة وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم. والعنصر الهام

في الفعالية وفقا لهذا المدخل هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد. ومن مؤشرا تحديد الفعالية من خلال هذا المدخل، وجود مناخ إيجابي وشيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المنظمة، ووجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، وارتفاع دافعيتهم وولائهم للمنظمة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية. ويتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية، باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما. ورغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب. فمن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية. فضلا عن ذلك قياس المناخ النفسي ورضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية.

(صالح بن نوار ،246،2006ص)

المدخل المعاصرة في دراسة الفعالية التنظيمية:

نتيجة القصور الذي ميز المدخل التقليدي في معالجة الفعالية التنظيمية، وتركيزه علي النظر للجزئيات إما الأهداف أو العمليات أو الموارد، لذلك فقد توجهت الدراسات الحديثة من خلال المدخل التي اعتمدها علي دمج العديد من المؤشرات في إطار متكامل لقياس الفعالية التنظيمية يسمح بتحقيق تآزر إيجابي بين متغيرات الفعالية التنظيمية .

• المدخل النظامي:

برز المدخل النظامي كطريقة تفكير ومنهجية تحليل في الربع الأخير من القرن 20كواحدة من أفضل الأساليب الفكرية لحل المشكلات ودراسة الظواهر وتنطلق فكرة النظام من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة، من خلال استهلاك الطاقة والمعلومات بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة، ولدراسة مشكلة الفعالية حسب هذا المدخل لابد من معالجتها في إطارها الكلي وهذا ما يؤدي بنا إلي الوقوف علي دراسة:

1. تنظيم العلاقات بين الأجزاء المكونة للمؤسسة.

2. تنظيم العلاقة بين المؤسسة وبيئتها.
3. الضبط والتعديل والمراجعة من خلال القيام بتغيرات تسمح بالتطور والتكيف مع روح وهوية المؤسسة.

لكن بالرغم من الاعتمادات للوصول إلي إيجاد نظرة متكاملة للمؤسسة ومنه العملية التنظيمية، وما يعاب علي هذا المدخل النظامي، فهو يواجه بعض القصور في تفسير الفعالية التنظيمية، وما يعاب علي هذا المدخل هو صعوبة قياس بعض المعايير كالمرونة ومدى الاستجابة للمتغيرات التي تحدث علي مستو البيئة، كذلك معيار البقاء والذي يلفه الكثير من الغموض وكذلك درجة الرضا.(مشير، 2008، ص54)

- مدخل القيم التنافسية: The Competing – Values Approche
- وينظر أنصار مدخل أصحاب المصالح إلى المنظمة على أنها عملية كيانات مرنة جدا في حقل قوي ديناميكي الذي يواجه أو يحدد الشكل والتركيب التنظيمي في اتجاهات مختلفة، وبمعنى أن النموذج التنظيمي يستجيب لقوى أصحاب المصالح على أنها قابلية المنظمة على إشباع طلبات تعرف الفعالية التنظيمية. (عمروني، 2020، ص335)

المبدأ الأساسي في هذا المدخل أن المعيار الذي تستخدمه في قياس فاعلية المنظمة التي تعمل فيها يعتمد على من تكون أنت وما هي الرغبات أو القيم التي تفضلها وليس غريبا إن رأيت مالك المنظمة يقيم فاعلية المنظمة بأسلوب مغاير للقيم الذي يقدمه مدير الحسابات أو مدير الإنتاج، أو مدير التسويق أو مدير الأفراد وهكذا، ويفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل تام ، كذلك لا يوجد إجماع بخصوص أي الأهداف تتقدم على بعضها البعض، لذلك نجد أن الفاعلية التنظيمية هي موضوع شخصي، أي أنه يرتبط بالقيم الشخصية للفرد المقيم وتفصيلاته ورغباته، ومن هذه

الزاوية نستطيع القول أن التقييم ربما يخبرنا عن القيمة أكثر مما يخبرنا عن الموقف الحقيقي لفاعلية المنظمة يمكن القول أن الفاعلية التنظيمية أمر شخصي يرتبط بقيم الفرد العامل و رغباته. (سعال، 2018، ص83)

مقترح مكونات إستراتيجية:

يعتمد أصحابها ته المقاربة في دراستهم للفعالية علي تحديد مختلف العناصر البيئة التي لها علاقة مباشرة مع التنظيم، والتي تتأثر به وتؤثر عليه. علي غرار أصحاب رأس المال والزبائن والسلطة الحاكمة ومنه يري "جيرزيو" (Gerziou)، أن فعالية التنظيم لا ترتبط دائما بمدى تحقيق الأهداف وإنما بمستوي مساهمة وتأثير مختلف الأطراف الإستراتيجية في تطور التنظيم وبنظام التحقيق المعتمد من قبلهم. ولكن هذا المدخل طرح في مضمونه بعض المفارقات من خلال عدم مطابقة الأهداف العامة للتنظيم لأهداف أعضائه الشخصية، كذلك نجد أن الملاك وأصحاب رؤوس الأموال يركزون علي المخرجات ومستوي الإنتاج. والفوائد والأرباح المحققة مهملين بذلك الجانب التنظيمي داخل المؤسسة، وهو ما يضع نوع من التناقض والمفارقة علي مستوي تحديد المفهوم الدقيق للمؤسس، زيادة علي أن هناك أطراف أخرى تهملها هذه المقاربة، في حين أنها وفي كثير من الأحيان تحدد ولو بصورة غير مباشرة درجة فعالية المنظمات، كوسيلة الإعلام مثلا، وهو ما عبر عنه كل من "كامبل" و"بريكرمان" من أن هناك حدودا لقدرة التنظيم علي إرضاء رغبات المشاركين، من الأهداف الذاتية لهؤلاء المشاركين ترتفع مع زيادة قدرة النسق علي تلبية هذه الرغبات، وهو ما يؤدي إلي صعوبة تحقيق الهدف. (عبد الوهاب بن علي، 2015، ص74)

11-مقارنة بين مداخل الفعالية التنظيمية:

إن محاولة إيجاد معني للبعد التنظيمي للفعالية يعتبر غاية ذات أهمية كبرى، كما تبقي الفعالية التنظيمية السند الهام للممارسين والقائمين بالتحليل التنظيمي، وحتى تتمكن من

المقارنة بين مداخل التي اهتمت بدراسة الفعالية التنظيمية ,لابد من الوقوف علي أسباب التباين في الدراسات التي اهتمت بالموضوع.

_ أما أسباب الاختلاف في مداخل دراسة الفعالية التنظيمية تتمثل في العناصر التالية:
كانت موضوع الدراسة والأساليب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج والحجم وخصائص الهياكل المعتمدة، كل هذا يؤدي علي اختلاف الأساليب القياس والتقييم للفعالية:

لاختلاف دورة الحياة المؤسسة دورا في تحديد محتوى الفعالية بحيث المؤسسة التي هي في مرحلة الانطلاق تختلف من حيث معايير قياس الفعالية المعتمدة عن المؤسسة نفسها ،فالمؤسسة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف باختلاف الأقسام والمستويات التنظيمية التي تتبناها وعليه فإن قياس الفعالية التنظيمية والمدخل الملائم للدراسة يختلف من قسم لآخر، الأمر الذي يستوجب في النهاية ضرورة استخدام جملة معايير معا في آن واحد لتقديم الفعالية التنظيمية.

لوحدة القيادة كأسلوب يسمح بتقديم كم من المعايير في نفس الوقت والذي يتم شرحه في فصل خاص به.

_ اختلاف جهات أو الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة والتي لها مصالح معها والتي تؤثر فيها وتتأثر بها بشكل مباشر أو غير مباشر (ملاك، زبائن، موردون، بنوك....)، يجعل من اعتماد أكثر من مدخل ضروري ليعكس لنا صورة متوازنة للفعالية التنظيمية وأخذت بعين الاعتبار اهتمامات مختلف هذه الأطراف التي تتعامل معها مؤشر الفعالية التنظيمية. (تقية صابر وآخرون، 2018، ص91-92).

12- خصائص المنظمات الفعالة:

إن الدراسات والبحوث الميدانية التي أجريت في مجال الفعالية، أثبتت أن هناك ممارسات عديدة وطرقا مختلفة لتحقيق الفعالية التنظيمية.و أن هناك اختلافات بدرجات

متنوع بين المنظمات الفعالة، وبالطبع بين المنظمات الفعالة وغير الفعالة.فعلي سبيل المثال يمكن للمنظمة إن تستخدم خطة عمل محكمة ومدروسة بشكل جيد ،وتستعمل التنسيق المطلوب فيما بين مختلف الإدارات والمصالح المتخصصة فتصل إلي الفعالية التي تنتشدها كما قد تكون خطة العمل في المنظمة أخرى غير واضحة وغير محددة المعالم يلفها الغموض في التفاصيل والجزئيات ،إلا أنها تحقق كذلك درجة معقولة من درجات الفعالية .وقد يكون السبب بالنسبة للحالة الأولى ، هو أن المهارات القيادية المطلوبة تقتصر علي المهارات الإدارية والنسبية .بينما تتطلب في الحالة الثانية مهارات أوسع من ذلك فتشمل أيضا المهارات الإنسانية، حيث يعتقد صالح بن نوار، أن إشراك جميع فعاليات التنظيم – إداريون وفنيون وعمال -في وضع التصورات المختلفة لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، ووضع الأهم منها موضع التنفيذ بغض النظر عن الجهة الآمرة أو جهة التصور ،إضافة إلي توفير جميع آليات العمل ،من شأنه الزيادة في درجة الفعالية واستمرارها مع المنظمة كما حدد كل من روبرت وترمان وتوم بيترز خصائص المنظمات الفعالة كما يلي:

1. التأكيد علي الانجاز .
2. الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم.
3. درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.
4. زيادة الإنتاجية من خلال المشاركة العاملين.
5. تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها.
6. وجود علاقات جيدة مع المنظمات المشابهة.
7. بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
8. اقتصار الرقابة المركزية علي الأمور الأساسية.
9. وإتاحة حرية أكبر للتصرف. (بوطي، 2020، ص197-196)

كخلاصة الفصل الثالث يمكن أن الفعالية التنظيمية تعتبر خاصية تتميز بها المنظمات التي تحقق مستوى عال من التفوق في مجالها المنظمات، وان الفعالية التنظيمية ليست ثابتة في كل المنظمات بل قد تكون عوامل النجاح مختلفة فن منظمة لأخرى وذلك لطبيعة المؤسسات وتنوعها وراجع إلى المعايير النسبية والتي تعتمد المنظمات.

فمن الصعوبة تقديم حكم عام على فعالة المنظمة لإصدار الحكم النهائي هو في حد ذاته لا يعتمد الدقة، كما تعتبر المؤسسات التي تواجه مشاكلها الداخلية بطريقة سلمية تعد منظمات ذات مستوى عالي من الفعالية، تواجهها بتحقيق الفعالية التنظيمية وأهداف التي ترغب بها هذه المؤسسة.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تقديم

1. منهج الدراسة
2. مجالات الدراسة
3. عينة الدراسة
4. أدوات جمع البيانات
5. صدق أداة الدراسة
6. الأساليب الإحصائية

تقديم:

علي العموم هدفت هاته الدراسة للتعرف علي دور القيادة التشاركية في تحقيق الفعالية لدي العاملين ،وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلي وتحديد المنهج و المجال المكاني والزمني والبشري وعينة الدراسة وأداة والأساليب الإحصائية

1. منهج الدراسة :

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي ،وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة ، وتم اتباع هذا المنهج الوصفي لكونه يصف الظاهرة بطريقة وصفا دقيقا وواضحا فهو من المناهج الرئيسية التي تستخدم في البحوث الإنسانية والاجتماعية ويعتمد علي دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الميدان ،ويتم وصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا أو كميًا .(درويش،2018،ص19)

2.مجالات الدراسة

1.المجال المكاني :

التعريف بمكان الدراسة

كلية العلوم إنسانية واجتماعية وأنشئت كلية العلوم الانسانية والاجتماعيه بجامعة محمد خضير بسكرة بمقتضي المرسوم التنفيذي رقم 90-9 مؤرخ في 21 صفر عام 1430الم الموافق ل17 فبراير سنة 2009،يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 13 ربيع أول عام 1419 الموافق 7 يوليو سنة1998والمتمضمن إنشاء جامعة بسكرة الواقع مقرها في بالقطب الجامعي شتمة بسكرة تضم قسمين وهي:قسم علوم الاجتماعيه، قسم العلوم إنسانية.

2.المجال الزمني للدراسة:

وقد تم تقسيم العمل إلي مرحلتين:

المرحلة الأولى: تمثلت في الجانب النظري و الذي بدأت مدته من اختيار موضوع الدراسة حتى 23 /03/ 2021.

المرحلة الثانية: من 2021/3/26 إلى غاية 2021/4/6: تمثل مرحلة إنهاء الجانب النظري و إعداد أداة الاستبيان ومن 2021/4/10 تم البدء بالجانب الميداني وتحليل البيانات وقد تم الانتهاء منه في 2021/5/29.

3.المجال البشري :

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من قسمي من أساتذة الهيئة الأكاديمية لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ،وذلك لكونهم أكثر الأفراد الفاعلين في المؤسسة كالجامعة كما أن لهم إسهامات في بناءها وفعاليتها وبلغ عدد الأفراد العينة 40فرد .

3.عينة الدراسة:

هي جزء أو شريحة من المجتمع تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي ترغب في التعرف علي خصائصه، ويجب أن تكون تلك العين تمثلها بجميع المفردات الأخرى. (مفيد القوصي، 2017، ص55)

واستخدمت الباحثة في هذا العمل العينة العشوائية البسيطة وذلك لكونها تعطي لكل مفردة نفس الفرصة المتكاملة للاختيار، وتمثلت في 40أستاذ من كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة محمد خيضر بسكرة ومن هنا تم تحديد متغيرات الدراسة ب(العمر، الجنس، المؤهل العلمي)

4.أداة الدراسة:

1.أداة الرئيسة:

ويقصد بأداة الدراسة "الوسيلة الني تتم بواسطتها عملية جمع المعلومات بهدف اختيار فرضيات الدراسة أو الإجابة علي تساؤلاتها (القحطاني، 2004، ص287)

تم استخدام في هاته الدراسة استمارة الاستبيان ،والتي هي "وثيقة مكتوبة تتضمن عددا من الأسئلة والتي ترغب الباحث في التعرف علي إجابة المبحوث عليهم ،كما أنه يتم إرسالها إلي جماعة المبحوثين حيث تتطلب منهم إجابات مكتوبة ،ويعتبر الاستبيان المرسل عبر البريد هو الأكثر الأساليب المتبعة وذلك للحفاظ علي سرية المعلومة. (إيهاب عيسي، 2017، ص103).

وقد تم توزيعها علي أساتذة كلا القسمين العلوم الاجتماعية والإنسانية، ولتحصل الباحثة علي عينة ممثلة لمجتمع الدراسة فقد تم توقع عدم استرجاع بعض نماذج استمارة بحيث تم توزيع 60 استمارة بطريقة مباشرة أو عن طريق البريد ولم تسترجع منها إلا 40 استمارة والتي تمثل كلا القسمين من الجامعة.

وقد تم بناء أداة الدراسة وذلك بالعودة إلي الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع وقد تكونت هاته الاستمارة من خطابين و محورين وهما:

الخطاب 1: موجه لطلب الإجابة والخاص بهدف الدراسة.

والخطاب 2: من بيانات (السن والجنس والمستوي التعليمي).

وتكون كلا المحورين علي حدا من 15سؤال:

المحور الأول: التشاركية في اتخاذ القرار ودورها في تحقيق الفعالية لدي العاملين.

المحور الثاني : التشاركية في تفويض السلطة ودورها في تحقيق الفعالية لدي

العاملين.

5. صدق أداة الدراسة:

1. المحكمين: تم عرض الاستبانة في صورتها أولية علي مجموعة من أساتذة تخصص علوم اجتماعية في الجامعة من حملة شهادة الدكتوراه ومن يعملون في جامعة العلوم الاجتماعية و الإنسانية في محمد خير بسكرة والبالغ عددهم 4 محكمين والملحق رقم (3) يوضح قائمة بأسماء المحكمين ودرجات العلمية ، بحيث قاموا بإبداء آرائهم واقتراحاتكم وملاحظاتكم حول نداء اتساق بيانات والعبارات لاستبيان ومدى مناسبتها وخدمتها للمحور وتتسق اللغوي ، وقد تم أخذ بعين اعتبار الملاحظات المطروحة، وقد تم قبول عبارات استمارة بنسبة أغلبية من طرف المحكمين وتم.

2. الملاحظة:

استعانت الباحثة بالملاحظة البسيطة والتي هي عبارة عن أسلوب أولى لجمع المعلومات، حيث يقوم الباحث بملاحظة الظواهر كما تحدث آليا علي أرض الواقع، استنادا إلى حواسه فقط، وعليه فإن الباحث يستبعد في هذه الحالة إخضاع ملاحظته التقنين العلمي، ولا يلجأ بطبيعة الحال إلى استخدام أدوات بحثية دقيقة للقياس، ولكنه يلجأ في الغالب إلي الاعتماد على الاستنتاج والتسلسل المنطقي أثناء عملية التسجيل للملاحظات. (جاسم العبيدي، 2010، ص126)

6. الأساليب الإحصائية:

وتم استخدام في هذه الدراسة النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي وذلك لتحليل وتفسير المعطيات المتوفر.

الفصل الخامس:

تحليل ومناقشة النتائج

1. تحليل نتائج المتغيرات:

على أكيد أنه لا يوجد بحث ميداني لا يحقق نتائج في دراسته وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل فسيتم عرض متغيرات الدراسة كالجنس والسن والمستوي التعليمي والخبرة وإجابات المبحوثين في المحور أول والثاني وقد تحتوي كل محور علي تحليل ومناقشة لمعطياته بإضافة إلي رسومات البيانية التوضيحية لنسب متغيرات الدراسة.

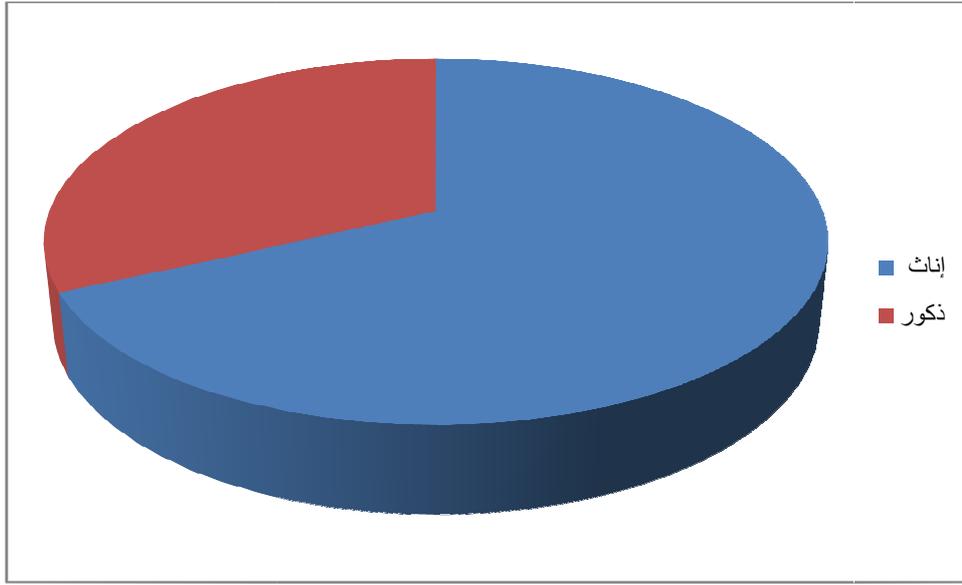
توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير الجنس: يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار كما يلي:

يمثل الجدول رقم (4) متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكور	16	40%
إناث	34	85%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور ، حيث بلغت نسبة الإناث 85% في حين بلغت نسبة الذكور 40% ويعود هذا الاختلاف في النسبة إلي أن غالبية الإناث يمكن فرص العمل وذلك لرغبتهم في إكمال التعليم ،أما انخفاض نسبة الذكور راجع لتفضيل أغلبية الذكور مزاوله للأعمال الحرة عن إكمال التعليم لكونه يأخذ وقت أطول . ويمثل الشكل البياني فارق النسب كالأتي:

رسم بياني يمثل نسبة الإناث والذكور



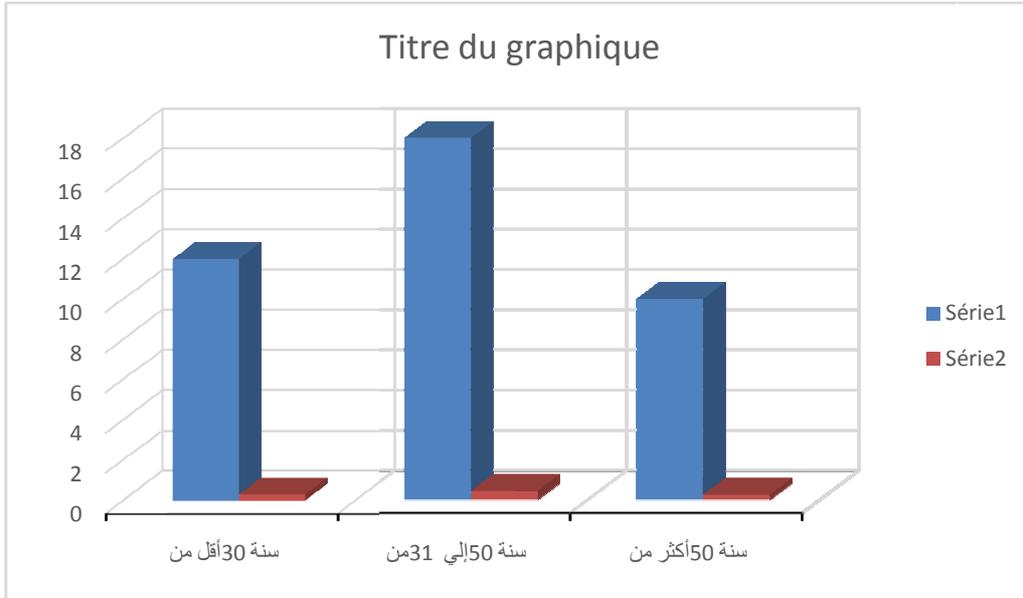
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن :

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً ل 3 شرائح عمرية ، كانت التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار منها كما يلي:

الجدول رقم (5) يمثل متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	12	30%
من 31 إلى 50 سنة	18	45%
أكثر من 50 سنة	10	25%
المجموع	40	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 31 إلى 50 سنة يشكلون ما نسبته 45% وهم الأغلبية، في حين تمثل النسبة 30% الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، بينما الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة فشكّلوا ما نسبة 25% . وعليه ومن الملاحظ حسب هذا الإختلاف أن ،نسبة الأغلبية من فئة الشباب . ويوضح الرسم البياني الآتي بين هذا الفرق :



رسم بياني يمثل متغير العمر

➤ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

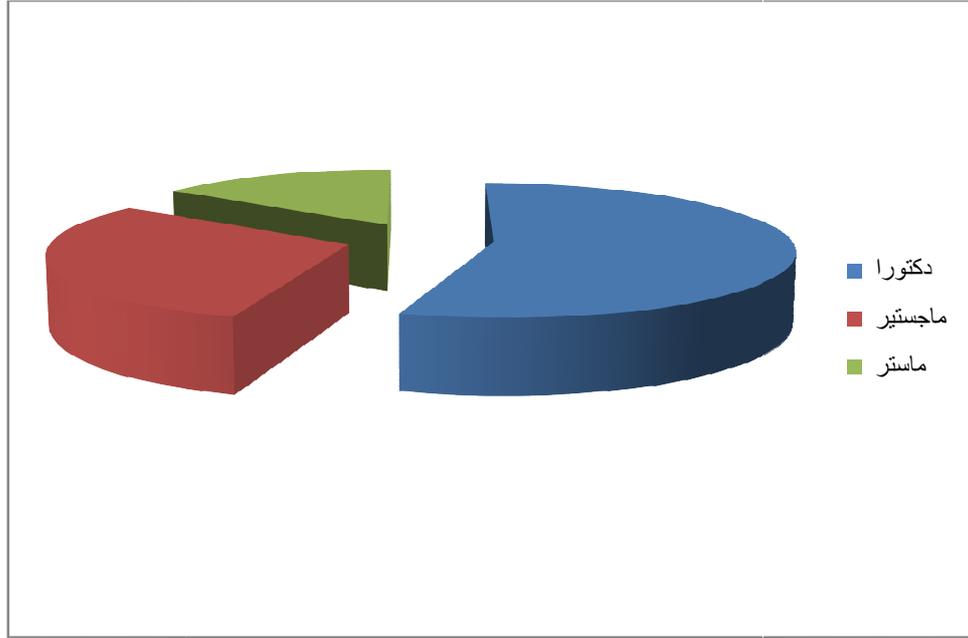
الجدول أدناه يوضح لنا التكرارات النسب المئوية الموافقة لكل تكرار وفقا لمتغير المستوى التعليمي كما يلي:

يمثل الجدول رقم(6)متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوي التعليمي
55	22	دكتورا
30	12	ماجستير
15	6	ماستر
100	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الأفراد حاملي درجة الدكتورا يشكلون النسبة الأعلى في عينة الدراسة حيث بلغت ما مقداره 55%، في حين شكل الأفراد حاملي شهادة الماجستير ما نسبته 30% تليها الفئة الأقل وهي حاملي شهادة الماستر وتشكل ما نسبته 15%، ويرجع هذا الفرق بين النسب لطبيعة مكان الدراسة فالجامعة تتطلب مستوي عال من التعليم كدكتورا بحيث لهم الحظ الأوفر في المنصب. وتمثلت الفروق في الشكل الآتي :

رسم بياني يمثل درجات المستوى التعليمي



➤ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة :

الجدول أدناه يوضح لنا التكرارات النسب المئوية الموافقة لكل تكرار وفقا لمتغير الخبرة كما يلي:

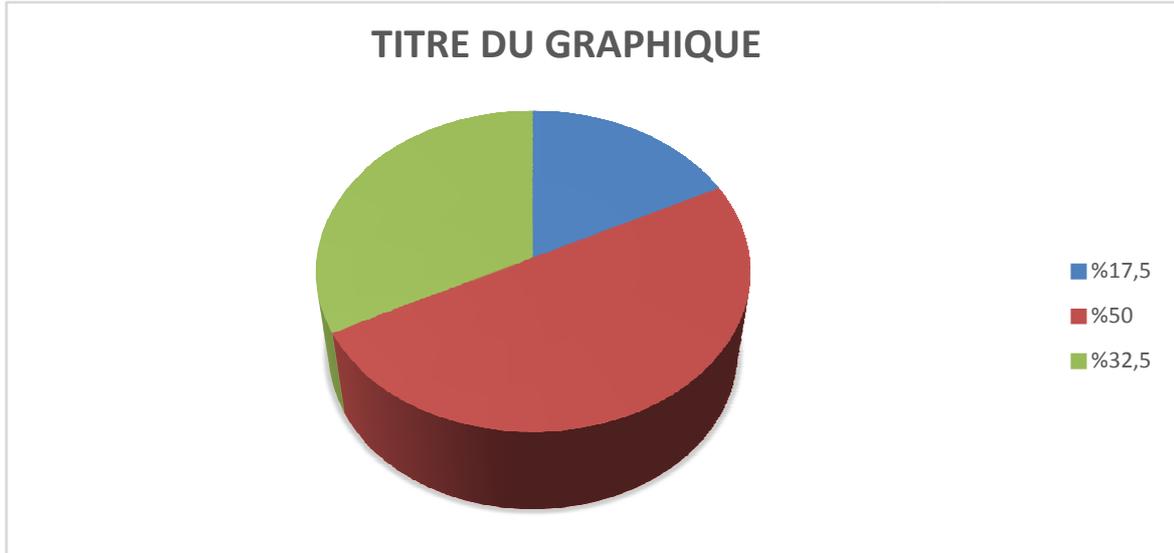
يمثل الجدول رقم(7) متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5سنوات	7	17,5%
من 6سنوات إلي 10	20	50%
أكثر من 10سنوات	13	32,5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50% من مفردات العينة تتراوح خبراتهم من 6إلي 10سنوات ،في حين أن ما نسبته 32,5% أكثر من 10سنوات، وما نسبته 17,5% هم الفئة

أقل من 5 سنوات. و ما يدل عليه هذا الإختلاف أن طبيعة المؤسسة أنها حاملة للكفاءات عالية ذوو خبرة واسعة علي مدار السنين خاصة أصحاب الفئة من 6 إلي 10 سنوات ومن الواجب توظيف هاته الخبرات. وهذا ما يمثله الرسم البياني الآتي:

رسم بياني يمثل متغير الخبرة



الجدول رقم (8) يمثل إجابات المبحوثين علي متغير اتخاذ القرار

رقم العبارة	البدائل		المجموع	المتوسط الحسابي	الرتبة	اتخاذ القرار
	موافق	غير موافق				
1	22	18	40	1.55	9	مرتفع
	55%	45%	100%			
2	30	10	40	1.75	3	مرتفع
	75%	25%	100%			
3	27	13	40	1.67	5	مرتفع
	67.5%	32.5%	100%			
4	23	17	40	1.57	7	مرتفع
	57.5%	42.5%	100%			

منخفض	12	1.8	40	8	32	Fi	5
			100	20	80	%	
منخفض	14	1.6	40	16	24	Fi	6
			100	40	60	%	
منخفض	13	1.7	40	12	28	Fi	7
			100	30	70	%	
مرتفع	8	1.57	40	17	23	Fi	8
			100	42.5	57.5	%	
مرتفع	11	1,65	40	14	26	Fi	9
			100	35	65	%	
مرتفع	2	1.82	40	7	33	Fi	10
			100	17.5	82.5	%	
منخفض	15	1.6	40	16	24	Fi	11
			100	40	60	%	
مرتفع	1	1.87	40	5	35	Fi	12
			100	12.5	87.5	%	
مرتفع	4	1.72	40	11	29	Fi	13
			100	27.5	72.5	%	
مرتفع	10	1.52	40	19	21	Fi	14
			100	47.5	52.5	%	
مرتفع	6	1.65	40	14	26	Fi	15
			100	35	65	%	

2. تحليل نتائج إجابات المحور الأول التشاركية في اتخاذ القرار ودورها في

تحقيق الفعالية لدى العاملين:

1. العبارة رقم (12) التي تشير إلى سماح القائد بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار والتخطيط

للعامل جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي 1,87، في حين بلغت درجة، نسبة الأفراد الموافقين 87,5% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 12,5% فهم غير موافقين، مما يعني أن نسبة الموافقين أكبر من غير الموافقين وبالتالي فالقائد يسمح للعامل في المشاركة لعملية اتخاذ القرار والتخطيط.

2. العبارة رقم (10) التي تشير إلى اهتمام القائد بفعالية الأداء المطلوب ومدى التزام العاملين

به جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي 1,82، في حين بلغت درجة، نسبة الأفراد الموافقين 82,5% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 17,5% فهم غير موافقين، مما يعني أن نسبة الموافقين أكبر من غير الموافقين وبالتالي فالقائد يهتم بفعالية الأداء المطلوب ومدى التزام العاملين به.

3. العبارة رقم (2) التي تشير إلى اهتمام القيادة بفكرة التشاور والحوار جاءت في المرتبة

الثالثة من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي 1,75، في حين بلغت درجة، نسبة الأفراد الموافقين 75% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 25% فهم غير موافقين، مما يعني أن نسبة الموافقين أكبر من غير الموافقين وبالتالي فهناك اهتمام من طرف القيادة بفكرة التشاور والحوار.

4. العبارة رقم (13) التي تشير إلى تشجيع القيادة على سرعة أداء المهام وتحقيق النتائج

المطلوبة جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي 1,72 في حين بلغت درجة، نسبة الأفراد

- الموافقين 72,5% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 27,5% فهم غير موافقين، مما يعني أن نسبة الموافقين أكبر من غير الموافقين وبالتالي فهناك تشجيع من طرف القيادة على سرعة أداء المهام وتحقيق النتائج المطلوبة.
5. العبارة رقم (3) التي تشير إلى تشجيع القيادة على المشاركة و المبادرة في أداء المهام جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي 1,67 في حين بلغت درجة، نسبة الأفراد الموافقين 67,5% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 32,5% فهم غير موافقين، مما يعني أن نسبة الموافقين أكبر من غير الموافقين وبالتالي فهناك تشجيع من طرف القيادة على المشاركة والمبادرة في أداء المهام.
6. العبارة رقم (15) التي تشير إلى تشجيع القيادة على مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرار جاءت في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي 1,65 في حين بلغت درجة، نسبة الأفراد الموافقين 65% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 35% فهم غير موافقين، مما يعني أن نسبة الموافقين أكبر من غير الموافقين وبالتالي فهناك تشجيع من طرف القيادة على مبدأ اللامركزية.
7. العبارة رقم (4) التي تشير إلى تتيح القيادة فرص اتخاذ القرار مما يعزز لدي العاملين تحفيزا لتحقيق النتائج المرجوة جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي 1,57 في حين بلغت درجة، نسبة الأفراد الموافقين 57,5% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 42,5% فهم غير موافقين، مما يعني أن نسبة الموافقين أكبر من غير الموافقين وبالتالي القيادة تتيح القيادة فرص اتخاذ القرار مما يعزز لدي العاملين تحفيزا.
8. العبارة رقم (8) التي تشير إلى تقدير القيادة الجهد المبذول في عملية المشاركة بالتحفيز المادي والمعنوي جاءت في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة الأفراد

المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي 1,55 في حين بلغت درجة، نسبة الأفراد الموافقين 55% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 45% فهم غير موافقين، مما يعني أن نسبة الموافقين أكبر من غير الموافقين وبالتالي فهناك تقدير من طرف القيادة الجهد المبذول في عملية المشاركة بالتحفيز المادي والمعنوي.

9. العبارة رقم (1) التي تشير إلى تركيز القيادة على مبدأ التعاون بين الرئيس والمرؤوس جاءت في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي 1,55 في حين بلغت درجة، نسبة الأفراد الموافقين 55% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 45% فهم غير موافقين، مما يعني أن نسبة الموافقين أكبر من غير الموافقين وبالتالي فهناك تركيز من طرف القيادة على مبدأ التعاون بين الرئيس والمرؤوس.

10. العبارة رقم (14) التي تشير إلى سعي القيادة للتذكير باللوائح والقوانين التنظيمية وذلك لتفادي العراقيل وتحقيق الاتزان في المسؤوليات مما يكون نجاحاً للمؤسسة ككل جاءت في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي 1,52 في حين بلغت درجة، نسبة الأفراد الموافقين 52,5% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 47,5% فهم غير موافقين، مما يعني أن نسبة الموافقين أكبر من غير الموافقين وبالتالي فهناك سعي بالفعل من طرف القيادة للتذكير باللوائح والقوانين التنظيمية وذلك لتحقيق الاتزان في المؤسسة الجامعية.

11. العبارة رقم (9) التي تشير إلى تحديد القيادة للصلاحيات بشكل جماعي مع العمال جاءت في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي 1,65 في حين بلغت درجة، نسبة الأفراد الموافقين 65% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 35% فهم غير موافقين، مما يعني أن نسبة الموافقين أكبر من غير الموافقين وبالتالي فهناك تحديد من طرف القيادة للصلاحيات للعمال بشكل جماعي.

12. العبارة رقم (5) التي تشير إلى اتخاذ القيادة القرار بالإجماع وبطريقة عقلانية موضوعية جاءت في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي 1,8 في حين بلغت درجة، نسبة الأفراد الموافقين 80% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 20% فهم غير موافقين، مما يعني أن نسبة الموافقين أكبر من غير الموافقين وبالتالي فهناك بالفعل اتخاذ القرار بالإجماع وبطريقة عقلانية موضوعية من طرف القيادة في الجامعة.

13. العبارة رقم (7) التي تشير إلى دعم القيادة لقدرة الأفراد في اتخاذ القرار ومستوياتهم جاءت في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي 1,7 في حين بلغت درجة، نسبة الأفراد الموافقين 70% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 30% فهم غير موافقين، مما يعني أن نسبة الموافقين أكبر من غير الموافقين وبالتالي فهناك بالفعل دعم من طرف القيادة لقدرة الأفراد في اتخاذ القرار ومستوياتهم واتفقت مع دراسة (الرميدي)

14. العبارة رقم (6) التي تشير إلى سعي القيادة استماع لمشاكل العمال وسعي لحلها مع الجماعة جاءت في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي 1,6 في حين بلغت درجة، نسبة الأفراد الموافقين 60% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 40% فهم غير موافقين، مما يعني أن نسبة الموافقين أكبر من غير الموافقين وبالتالي فهناك بالفعل استماع من طرف القيادة لمشاكل المرؤوسين وسعي لحلها مع الجماعة. واتفقت هاته الدراسة مع دراسة (محمد معمري) (كشيدة).

15. العبارة رقم (11) التي تشير إلى تشجيع من طرف القيادة لتحقيق أهداف الجماعة و تحمل المسؤولية جاءت في المرتبة الخامسة عشر من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي 1,6 في حين بلغت درجة، نسبة الأفراد الموافقين 60% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 40% فهم غير موافقين، مما يعني

أن نسبة الموافقين أكبر من غير الموافقين وبالتالي فهناك بالفعل تشجيع من طرف القيادة لتحقيق أهداف الجماعة و تحمل المسؤولية.

من خلال الإجابة على المحور أول نستنتج أن الفرضية أولي تحققت بدرجة عالية وهذا ما يقودنا للكشف عن وجود دور للمشاركة لعملية في اتخاذ القرار في تحقيق الفعالية لدي العاملين. وهاته النتيجة اتفقت مع باقي الدراسات (معمرى) و(كشيدة) و(الرميدي).

الجدول رقم (8) يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة علي محور تفويض السلطة

رقم العبارة	البدائل		المجموع	المتوسط الحسابي	الرتبة	تفويض السلطة
	موافق	غير موافق				
1	Fi	21	40	1.52	6	مرتفع
	%	52.5	100			
2	Fi	18	40	1.45	7	مرتفع
	%	45	100			
3	Fi	25	40	1.62	4	مرتفع
	%	62.5	100			
4	Fi	16	40	1.4	15	منخفض
	%	40	100			
5	Fi	9	40	1.22	12	مرتفع
	%	22.5	100			
6	Fi	30	40	1.75	2	مرتفع
	%	75	100			
7	Fi	13	40	1.32	11	مرتفع
	%	32.5	100			
8	Fi	15	40	1.37	9	مرتفع
	%	37.5	100			
	Fi	28	40	1.7	13	منخفض

			100	30	70	%	9
مرتفع	5	1.55	40	18	22	Fi	10
			100	45	55	%	
مرتفع	3	1.72	40	11	29	Fi	11
			100	27.5	72.5	%	
مرتفع	8	1.42	40	23	17	Fi	12
			100	57.5	42.5	%	
منخفض	14	1.5	40	20	20	Fi	13
			100	50	50	%	
مرتفع	10	1.32	40	27	13	Fi	14
			100	67.5	32.5	%	
مرتفع	1	1.85	40	6	34	Fi	15
			100	15	85	%	

3. تحليل نتائج المحور الثاني التشاركية في تفويض السلطة ودورها في

تحقق الفعالية لدى العاملين:

1. العبارة رقم (15) التي تشير إلى موازنة القائد في توزيع المناصب جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 1.85 ، في حين بلغ درجة، نسبة الأفراد الموافقين 85% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 15% فهم غير موافقين مما يعني أن بعض أفراد العينة يرون بأن القائد يوازن في توزيع المناصب ويلاحظ من هذا الفرق بأن نسبة الموافقين أكبر بكثير من غير الموافقين.

2. العبارة رقم (6) التي تشير إلى تحويل القائد السلطة حسب التخصص جاءت في المرتبة

الثانية من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط

الحسابي درجة الموافقة 1.75، في حين بلغت درجة، نسبة الأفراد الموافقين 75% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 25% فهم غير موافقين، مما يعني أن هناك نوعاً ما تخويل للسلطة حسب تخصص الأفراد وذلك راجع إلي أن نسبة الموافقين أكبر من غير الموافقين.

3. العبارة رقم (11) التي تشير إلى تحفيز القائد العمال بالترقية جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة بمتوسط 1.72، في حين بلغت درجة، وكانت نسبة الأفراد الموافقين 72.5% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 27.5 % فهم غير موافقين، مما يجعلنا نعتقد أن أفراد العينة المستجوبة يقرون بوجود نوع من الترقية والتحفيز وذلك لأن نسبة الموافقة أكبر من غير الموافقة.

4. العبارة رقم (3) التي تشير إلى تحفيز القائد العمال بتحمل المسؤولية جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 1.62، في حين بلغ درجة نسبة الأفراد الموافقين 62.5% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 37.5% فهم غير موافقين، مما يعني أن هناك بعض من التشجيع من طرف القائد علي تحمل المسؤولية.

5. العبارة رقم (10) التي تشير إلي مناقشة القائد أفكاره وسياساته مع تابعيه جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 1.55، في حين بلغت درجة، نسبة الأفراد الموافقين 55% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 45% فهم غير موافقين، مما يعني أن هناك نوعاً ما مناقشة بين القائد وتابعية في أفكاره وسياساته.

6. العبارة رقم (1) التي تشير إلى سماح القائد للعمال بتولي المناصب والمسؤولية جاءت في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 1.52، في حين بلغت درجة، نسبة الأفراد الموافقين 52.5% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 47.5% فهم غير

موافقين، مما يعني أن هناك بعض من التشجيع من طرف القائد علي تولي العمال المناصب.

7. العبارة رقم(2) التي تشير إلى تحديد القائد المهام وفق معياري الكفاءة والفعالية جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 1.45، في حين بلغت درجة، نسبة الأفراد الموافقين 45% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 55% فهم غير موافقين، مما يعني أن هناك قلة أو إهمال من جانب القائد في تحديد المهام وفق معياري الكفاءة والفعالية.

8. العبارة رقم(12) التي تشير إفادة القائد العمال بخبراته القيادية السابقة جاءت في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 1.42، في حين بلغ درجة، نسبة الأفراد الموافقين 42.5% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 57.5% فهم غير موافقين، مما يعني أن هناك نقص في الإهتمام بإفادة القائد الاتباع بخبراته السابقة وإرشادهم وقد يرجع ذلك لضيق الوقت أو التزامات المتراكمة للقائد والأساتذة.

9. العبارة رقم(8) التي تشير إلى الإهتمام من طرف القائد بفكرة التوازن والتنسيق جاءت في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 1.37، في حين بلغت درجة، نسبة الأفراد الموافقين 37.5% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 62.5% فهم غير موافقين، مما يعني أن هناك ضعف في التوازن والتنسيق.

10. العبارة رقم(14) التي تشير إلى المشاركة في تحمل المسؤولية من طرف القائد جاءت في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 1.32، في حين بلغت درجة، نسبة الأفراد

- الموافقين 32.5% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 67.5% فهم غير موافقين، مما يعني أن هناك بعض النقص في تحمل المسؤولية من طرف القيادة.
11. العبارة رقم(7) التي تشير إلى دعم القائد الكفاءات العالية جاءت في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 1.32، في حين بلغ الانحراف درجة نسبة الأفراد الموافقين 32.5% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 67.5% فهم غير موافقين، مما يعني أن هناك بعض النقص كذلك التشجيع من طرف القائد على دعم الكفاءات العالية.
12. العبارة رقم(5) التي تشير إلى تولي أحد الأتباع المنصب وفق قدراته جاءت في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 1.22، في حين بلغت درجة نسبة الأفراد الموافقين 22.5% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 77.5% فهم غير موافقين، مما يعني أن هناك بعض النقص أيضا في الإهتمام من طرف القيادة بجانب تحفيز القدرات في تولي المناصب . وهذا استنادا للنسب غير الموافقة أكبر من غير الموافقة.
13. العبارة رقم(13) التي تشير إلى دعم القائد الإبداع والأفكار الجديدة جاءت في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 1.5، في حين بلغ درجة نسبة الأفراد الموافقين 50% من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 60% فهم غير موافقين، مما يعني أن هناك بعض من النقص في جانب تشجيع الإبداع والأفكار الجديدة . وهذا عائد إلى النسب المختلفة بين الموافقة وغير الموافقة.
14. العبارة رقم(9) التي تشير إلى تحديد القائد الصلاحيات للعمال جاءت في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ

متوسط الحسابي درجة الموافقة 1.70، في حين بلغ درجة نسبة الأفراد الموافقين 70 % من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 30 % فهم غير موافقين، مما يعني أن هناك بالفعل تحديد للصلاحيات من طرف القيادة في الجامعة. وذلك راجع إلي النسب الموافقة وغير الموافقة .

15. العبارة رقم(4) التي تشير إلى التحفيز من طرف القيادة للعمل الدؤوب عن طريق المكافآت المادية جاءت في المرتبة الخامسة عشر من حيث درجة الموافقة الأفراد المستجوبين على محتواها، حيث بلغ متوسط الحسابي درجة الموافقة 1.4، في حين بلغت درجة نسبة الأفراد الموافقين 40 % من مجموع الأفراد المستجوبين، أما ما نسبته 60% فهم غير موافقين، مما يعني أن هناك نقص في جانب التشجيع من طرف القيادة للعمل الدؤوب عن طريق المكافآت المادية .

ونستنتج من خلال إجابات أفراد والنتائج الموضحة في الجدول بأن فرضية الثانية قد تحققت بدرجة إيجابية متوسطة مما يقودنا للكشف عن وجود دور لعملية المشاركة في تفويض السلطة في تحقيق الفعالية لدي العاملين في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة محمد خيضر وقد اتفقت هاته النتيجة مع دراسة الباقية (كشيدة) و(معمرى) واختلفت مع (الرميدي)

• 4. نتائج الدراسة:

نستنتج من خلال دراسة المتغيرات. ودراسة محاورها بأن:

تحققت الفرضية أولى القائلة بأن لعملية المشاركة في اتخاذ القرار دور في تحقيق الفعالية لدي العاملين بشكل إيجابي و بدرجة عالية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ونستنتج كذلك تحقق الفرضية الثانية القائلة بأن لعملية المشاركة في تفويض السلطة دور في تحقيق الفعالية لدي العاملين بشكل إيجابي بدرجة متوسطة، أي أن هناك نوع من الضعف في استخدام هذا البعد التشاركي ونلاحظ بأن هناك ضعف في استخدام تفويض السلطة هذا ما يعكس بشكل سلبي علي العاملين لذلك من الواجب مراعاة الضعف في هذا الجانب كونه يمثل تحفيزا لدي العاملين وتعبيرا عن تفاعل بين المدير والتابع.

خاتمة

وفي الأخير يمكن القول بأن اعتماد النمط التشاركي يعتبر هو النمط التحفيزية للعمال فالقيادة الناجحة في النهاية هي التي تحقق أهداف المؤسسة ونتائجها، إن المنظومة القيادية الناجحة في خطتها هي التي تسعى إلى توجيه الأفراد نحو تحقيق عمل مشترك كما أنها القيادة الداعمة لمبدأ التعاون بين المدير وأتباعه و إتاحة الفرص للمشاركة في صنع القرارات التي تتناسب مع قدراتهم و إمكانياتهم.

فهي نموذج قائم على الاحترام و الحوار والمشاركة، و تركز على المورد البشري في المؤسسة وكما هو متعارف عليه في المؤسسات فإن الفعالية لا تحدث إلا بتوفر اليد العاملة وبطبيعة الحال فإن العمال بحاجة إلي تحفيز معنوي ومادي ليحققوا للمؤسسة النتائج النهائية ، فالمنظمة الفعالة تعني هي التي تبرع في استغلال المورد البشري والفعالية كذلك في المنظمة تعني أنها منظمة فعالة تعتمد أبعاد الفعالية التنظيمية بمعنى أنها مؤسسة ذات مستوي عالي من التفوق وقد تستطيع بذلك بفضل القيادة التشاركية الحديثة والتطبيق معاييره قد تتحقق الفعالية في المؤسسة خاصة وأنها النوع الذي يعتمد العدل في المسؤوليات والحقوق بين المدير والأتباع.

قائمة المراجع

قائمة الكتب باللغة العربية:

1. بلقاسم سلاطنية وآخرون، **الفعالية التنظيمية في المؤسسة**، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
2. بلقاسم سلاطنية وآخرون، **الفعالية الإدارية في المؤسسة**، ط1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
3. حسن محمد المراد، **تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة الفعالية الإدارية**، ط1، دار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، الجزائر، 2015.
4. رشيدة سبتي، **الفكر التنظيمي المعاصر**، كلية العلوم والإتصال، الجزائر، 2020.
5. منال أحمد البارودي، **القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي**، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015.
6. هنادي نظير، **إستراتيجيات المدير الناجح**، ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
7. زياد حمد القطارنة، **أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة**، ب، ط، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
8. حسن عبد الحميد أحمد رشوان، **القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والتنظيمي** مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
9. محمود حسن الهواسي وآخرون، **مبادئ علم الإدارة الحديث**، 2014.
10. وظيف النخلة، **القيادة الإدارية وفن التحفيز**، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
11. دعاء رياض محمد، **التأصيل النظري لمفهومي الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة** بينهما، كلية الاقتصاد، القاهرة، 2015.

12. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
13. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006 .
14. أمل لطفي أبو طاحون، القيادة التربوية الفاعلة، دط، أمواج للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
15. محمود أحمد درويش، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، ط1، الأمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2018.
16. محمد مفيد القوسي ، الإحصاء الإستدلالي ، ب.ط، مركز الكتاب الكاديمي ،دمشق، 2017،
17. شوقي ناجي جواد ،المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، ط1، دار المنهل للنشر والتوزيع ، عمان، 2010.
18. فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة ، ط1، دار الكتاب للنشر والتوزيع ،لندن، 2019،
19. أحمد يوسف عريفات، المفاهيم الإدارية الأساسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
20. خالد احمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2019.
21. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ب.ط، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2012.
22. فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، مصر، 2019.

23. المكاوي عاطف عبد الله، القيادة الإدارية، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
24. أحمد يوسف دودين، أساسيات التنمية الإدارية والإقتصادية في الوطن العربي، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
25. محمد قاسم، التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2011.
26. فادية ابراهيم شهاب، القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، ط1، دار الكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
27. ناريمان يونس، مهارات القيادة التربوية الحديثة، ط1، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
28. عماد الزغلول، نظريات التعليم، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
29. ياسر حماية ترجمة عن ديل كارنيجي، كيف تكون قائدا ناجحا مبدعا؟، ط3، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
30. صاحب عبد المرزوك الجنابي، استراتيجيات القيادة والإشراف، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2019.
31. قصرية محمد البشري، أخلاقيات مهنة التعليم، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
32. راتب السلامة السعود، القيادة التربوية ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2011.
33. محمد جاسم العبيدي، طرق البحث العلمي، د.ط، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

34. إيهاب عيسي وآخرون، المقاييس والاختبارات، د.ط، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2017.
35. داودي أحمد، الفعالية التنظيمية، ط1، دار مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020.
- أطروحات والمذكرات:
36. عبد الوهاب سويبي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، -جامعة الجزائر، سنة 2004 - 2003.
37. نسيم كشيدة، القيادة التشاركية وعلاقتها بالإستغراق الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم وعمل، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015-2016.
38. محمد معمر، القيادة التشاركية ودورها في تحسين أداء العاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص علم الاجتماع التنظيم وعمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018-2019.
39. رازن محمد تقلا، درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق ودورها في فعالية إتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مذكرة ماجستير في التربية المقارنة وإدارة التربية، جامعة دمشق، 2015-2016.
40. نور الدين تاويرت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل التنظيمي، كلية علوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005.
41. عبد العزيز عسكر: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري.

42. مدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين. 201.
43. عابي خليدة، القيادة التشاركية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة المسيلة، الجزائر، 2020.
44. حاحي أبو بكر الصديق، الفعالية التنظيمية لإدارة الرياضية وانعكاساتها علي أسلوب اتخاذ القرار لدي القائد الإداري، أطروحة لنيل درجة المستر في إدارة وتنظيم في الرياضة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016.
45. عزاز إبراهيم، الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماستر في علوم التسيير، جامعة آكلي امحمد اولحاج - البويرة، 2015 .
46. نقيه صابر، أخلاقيات المهنة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، أطروح مقدمة لنيل درجة الماستر في علم الاجتماع، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2018.
47. محمد بن موسي، أثر تفويض السلطة علي فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة الماجستير في إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.
48. طارق فواز جمال الحوراني، تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مآدب وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة مكملة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير، كلية العلوم التربوية، دمشق.
49. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدي العاملين، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
50. سماح حسن علي جبريني، درجة ممارسة القيادة الإبتكارية لدي القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام

- الأكاديميون في الجامعات الفلسطينية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فلسطين، 2016.
51. أسماء نعيم جميل أبوسمرة، فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة غزة، فلسطين، 2014.
52. أكبال أسيا، فاعلية القيادة الإدارية في عصر العولمة، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة الجزائر، 2013.
53. بختي أمال، القيادة الإدارية والإتصال في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماستر، جامعة تلمسان، الجزائر، 2016.
54. . عبد الوهاب سويبي، الفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2004 .
55. بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، أطروحة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2009-2010.
56. ماهر صالح البنات، الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فلسطين، 2002.
57. كمال قورين، دور القيادة الإدارية في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماستر، جامعة مستغانم، الجزائر، 2015.
58. حمدي بن سالم الرويثي، درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، السعودية، 2018.
59. كردغلي محمود الغزالي، أثر الإدارة بالمشاركة علي أداء الأفراد، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماستر، 2015.

60. المقالات والمجلات:

61. بسام سمير الرميدي، دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، المجلة الأكاديمية لدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد، 2018.
62. هيفاء علي محمود طيفور، درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والدراسات إنسانية، العدد9، السعودية، 2020.
63. رقام لينده: المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الوطنية واقع وتحديات مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، العدد الثاني، جوان2002 .
64. سومية سعال، الفعالية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد35، الجزائر، 2018.
65. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم -، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، 2001
66. محمود بوطي، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر (الوادي)، 2020.
67. محمد حسن آل ياسين، تقييم فاعلية المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي، مجلة جامعة القدس، العدد السابع والعشرون، 2016.
68. طوطاوي زليخة، فعالية الأنظمة التربوية ومؤشرات قياسها، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد الأول، الجزائر، 2013.
69. ماهر صبري ودرويش وآخرون، تفويض السلطة السلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد الثاني والثمانون، 2010.

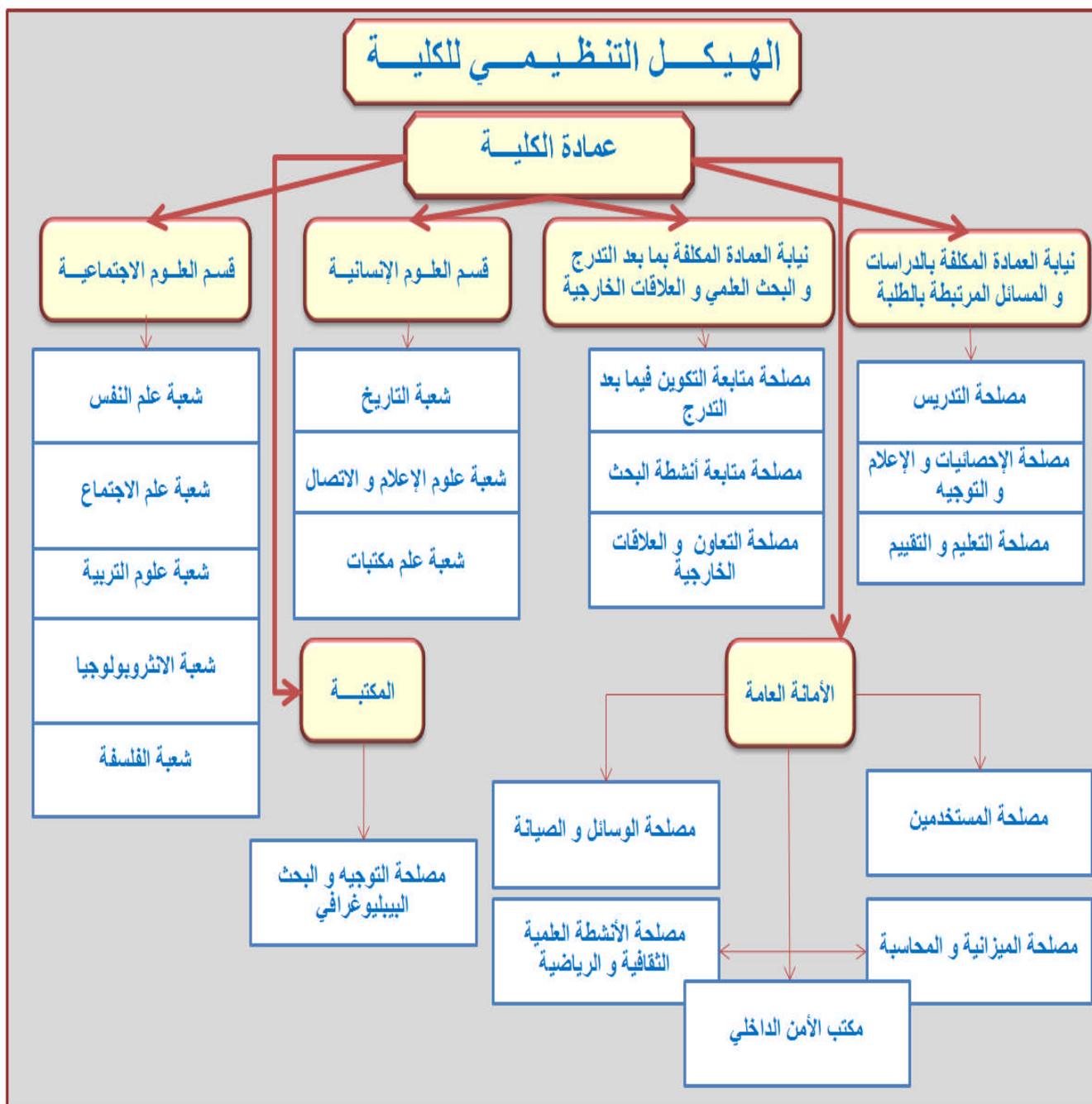
70. عزيزة عبد الله الطيب وآخرون، مهارات قيادة فريق عمل لدي رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، 2016.
71. إبراهيم السيد رمضان، أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء التنافسي للفنادق المصرية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، العدد الأول، جامعة الفيوم، 2020.
72. سامي بن عواد الشمري وآخرون، واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والتقنية، العدد الثالث، 2013.
73. منال عبد الله غيثان العمري، واقع القيادة التشاركية لدي قائدات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط، المجلة العلمية، العدد الخامس، 2019.

المراجع الأجنبية:

74. oriented-Participative leadership and change, M Sagnak, Sagnak
The mediating effect of intrinsic :organization citizenship
2016 ,62.Eurasian Journal of Educational Research .motivation.

الملاحق

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الملحق رقم (2)

استمارة قبل التحكيم

وزارة التعليم العلي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



استمارة استبيان

القيادة التشاركية ودورها
في تحقيق الفعالية لدى العاملين

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص : علم اجتماع التنظيم والعمل

نرجو منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبيان قصد المساعدة في إتمام انجاز مذكرة التخرج والبيانات سرية ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي

ملاحظة : ضع علامة X في الإطار الذي يناسب قناعتكم وشكرا على تعاونكم .

إشراف:

إعداد الطالبة :

- العيدي صونيا

- بوطي شيماء

السنة الدراسية: 2021/2020

البيانات الشخصية:

الجنس :

السن:

المستوي التعليمي:

المركز الوظيفي :

المحور الأول : :التشاركية في اتخاذ القرار و إسهامها في تحقيق فاعلية العاملين

غير موافق	موافق	العبارات
		1- يركز قائدك علي مبدأ التعاون بين الرئيس والمرؤوس .
		2- الاهتمام من طرف القيادة بفكرة التشاور والحوار .
		3- يشجع رئيسي المشاركة والمبادرة في أداء المهام
		4- يتيح القائد لك فرص إتخاذ القرار مما يعزز لديك ثقة وتحفيزا لتحقيق النتائج المبتغاة والمطلوبة منك .
		5- يتخذ قائدك القرار بالإجماع وبطريقة عقلانية وموضوعية .
		6- يستمع قائدك لمشاكل العمال ويسعي لحلها مع الجماعة .
		7- يدعم قائدك قدرات الأفراد في اتخاذ القرار ومستوياتهم .
		8- يقدر قائدك الجهد المبذول في عملية المشاركة بالتحفيز المادي والمعنوي
		9- يسعى قائدك لوضع حلول معك لمعالجة أي وضع يواجه المؤسسة مما يحقق فاعلية افضل في ادائك.

		10- يهتم قائدك بفعالية الاداء المطلوب ومدى التزام العاملين به .
		11- يشجع رئيسك تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤولية مما يسمح لك بتحقيق اهدافك
		12- يسمح لك القائد بالمشاركة في عملية إتخاذ القرار والتخطيط .
		13- يشجعك قائدك علي سرعة اداء المهام وتحقيق النتائج المطلوبة.
		14- يسعى قائدك للتذكير باللوائح والقوانين التنظيمية في المؤسسة وذلك لتفادي العقاب وتحقيق الاتزان في المسؤوليات مما يكون نجاحا للمؤسسة ككل
		15- يشجعك قائدك مبدا اللامركزية في اتخاذ القرار اي الحرية للجميع .

المحور الثاني : التشاركية في تفويض السلطة و دورها في تحقيق الفعالية العمالية

غير موافق	موافق	العبارات
		1- يسمح لك القائد بتولي بعض السؤوليات .
		2- يحدد قائدك المهام وفق معياري الكفاء والفعالية .
		3- يعتبر تحفيزا من قائدك سماحه لأحد المرؤوسين بتولي المسؤولية .
		4- يشجع لعمل الدؤوب ويحفزه عن طريق المكافآت المادية والمعنوية .
		5- تولي احد المرؤوسين المنصب يكون وفق قدراته .
		6- تخول السلطة حسب التخصص.

		7- يدعم قأئدي أصحاب الكفآت العالية .
		8- يهتم الرئيس بفكرة التنسيق والتوازن في الوظائف .
		9- يحدد القائد الصلاحيات المقدمة منه .
		10- غالبا مايناقش القائد أفكاره وسياسات المؤسسة مع الجميع .
		11- يحفز ني قأئدي بالترقية في المنصب مما يعزز لدي فكرة الإلتزام .
		12- يفيدني القائد العمال بخبراته القيادية السابقة
		13- يدعم الابداع والتجديد في الافكار .
		14- يتحمل القأئد المسؤولية مع الجماعة .
		15- يساوي القائد في توزيع المناصب والمهام .

الملحق رقم 3: استمارة بعد التحكيم

وزارة التعليم العلي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



استمارة استبيان

القيادة التشاركية ودورها
في تحقيق الفعالية لدى العاملين

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص : علم اجتماع التنظيم والعمل

نرجو منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبيان قصد المساعدة في إتمام انجاز مذكرة التخرج

والبيانات سرية ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي

ملاحظة : ضع علامة X في الإطار الذي يناسب قناعتكم وشكرا على تعاونكم .

إشراف:

إعداد الطالبة :

- العيدي صونيا

- بوطي شيماء

السنة الدراسية: 2021/2020

ملاحق:

البيانات الشخصية:

الجنس :

السن:

المستوى التعليمي:

سنوات الخبرة :

المحور الأول : :التشاركية في اتخاذ القرار و إسهامها في تحقيق فاعلية العاملين

غير موافق	موافق	العبارات
		1- يركز قائدك علي مبدأ التعاون بين الرئيس والمرؤوس .
		2- الاهتمام من طرف القيادة بفكرة التشاور والحوار .
		3- يشجع رئيسي المشاركة والمبادرة في أداء المهام
		4- يتيح القائد لك فرص إتخاذ القرار مما يعزز لديك الثقة والحافز لتحقيق النتائج المطلوبة منك .
		5- يتخذ قائدك القرار بالإجماع وبطريقة عقلانية وموضوعية .
		6- يستمع قائدك لمشاكل العمال ويسعي لحلها مع الجماعة .
		7- يدعم قائدك قدرات الأفراد في اتخاذ القرار ومستوياتهم .
		8- يقدر قائدك الجهد المبذول في عملية المشاركة بالتحفيز المادي والمعنوي
		9- يسعى قائدك لوضع حلول معك لمعالجة أي وضع يواجه المؤسسة مما يحقق فعالية افضل في ادائك.
		10- يهتم قائدك بفعالية الاداء المطلوب ومدى التزام العاملين به .

		11- يشجع رئيسك تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤولية مما يسمح لك بتحقيق اهدافك
		12- يسمح لك القائد بالمشاركة في عملية إتخاذ القرار والتخطيط .
		13- يشجعك قائدك علي سرعة اداء المهام وتحقيق النتائج المطلوبة.
		14- يسعى قائدك للتذكير باللوائح والقوانين التنظيمية في المؤسسة وذلك لتفادي العقابيل وتحقيق الاتزان في المسؤوليات مما يكون نجاحا للمؤسسة ككل
		15- يشجعك قائدك مبدا اللامركزية في اتخاذ القرار .

المحور الثاني : التشاركية في تفويض السلطة و دورها في تحقيق الفعالية العمالية

غير موافق	موافق	العبارات
		1- يسمح لك القائد بتولي بعض السؤوليات .
		2- يحدد قائدك المهام وفق معياري الكفاء والفعالية .
		3- يعتبر تحفيزا من قائدك سماحه لأحد المرؤوسين بتولي المسؤولية .
		4- يشجع لعمل الدؤوب ويحفزه عن طريق المكآفات المادية والمعنوية .
		5- تولي احد المرؤوسين المنصب يكون وفق قدراته .
		6- تخول السلطة حسب التخصص.
		7- يدعم قائدك أصحاب الكفآت العالية .

		8- يهتم الرئيس بفكرة التنسيق والتوازن في الوظائف .
		9- يحدد القائد الصلاحيات المقدمة .
		10- غالبا ما يناقش القائد أفكاره وسياسات المؤسسة مع الجميع .
		11- يحفز ني قائدي بالترقية في المنصب مما يعزز لدي فكرة الإلتزام .
		12- يفيد القائد العمال بخبراته القيادية السابقة
		13- يدعم الابداع والتجديد في الافكار .
		14- يتحمل القائد المسؤولية مع الجماعة .
		15- يساوي القائد في توزيع المناصب والمهام .

الملحق رقم (4)

قائمة المحكمين

التخصص	أسماء المحكمين
علم الاجتماع	د. صونيا العيدي
علم الاجتماع	د. سليمان صباح
علم النفس	د. عادل مرابط
علم الاجتماع	د. شعباني مالك