جامعة البليدة 02 - لونيسي علـي -

كـلية الحـقـوق والعلـوم الـسـياسية

قـسـم الـعلوم الـسـياسـية

القيادة التشاركية وانعكاساتها على أداء الموارد البشرية في المنظمة

- دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة -

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب:

برزوق عبد الرفيق

الأستاذ المشرف:

دريس نبيل

لجنة المناقشة

الأستاذ	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
شرقي محمود	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 02	رئيسا
دريس نبيل	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 02	مشرفا ومقررا
شيباني فاتح	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 03	عضوا مناقشا
لعروسي رابح	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 03	عضوا مناقشا
عطية إدريس	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 03	عضوا مناقشا
ريحي مصطفى	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 02	عضوا مناقشا

الـسـنـة الجامعـية : 2021- 2022


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إلى والدتي العزيزة حفظها الله وألبسها ثوب الصحة والعافية

إلى والدي الكريم حفظه الله

إلى أساتذتي الكرام وإلى زملائي في الدفعة

إليهم جميعا أهدي هذا الجهد وفاءًا و إخلاصًا

شـكـــر وتقدير

الشكر ***لله*** *سبحانه وتعالى على ما أنعم به علي من فضل فوفقني وسدّد خطاي ومنحني القدرة على إتمام هذه الأطروحة.*

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ " دريس نبيل "على تفضله بالإشراف على هذه الأطروحة.

يسرني أن أتقدم الى الأساتذة الأفاضل في جامعة البليدة 02 وأخص بالذكر أساتذة قسم العلوم السياسية وزملائي في الدفعة بعظيم الامتنان والعرفان، والشكر الجزيل إلى الأساتدة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقراءة ومناقشة هذه الأطروحة وإبداء ملاحظاتهم القيمة.

وأسأل الله التوفيق والسداد..

عبد الرفيق برزوق

ملخص

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التشاركية وانعكاساتها على أداء الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة /الجزائر، وذلك من خلال التعرف على تفاصيل النمط القيادي التشاركي كأسلوب إداري حديث وآثار تطبيقه على أداء الموارد البشرية.

من أجل اختبار ذلك، تمّ تحديد أسئلة خاصة بإجراء المقابلة مع المبحوثين وتصميم إستبيان بناءًا على مخطط الدراسة المُعتمد، وبعد تحكيمه من طرف مجموعة من الأساتذة المنتمين لمختلف التخصصات التي لها علاقة بالموضوع (العلوم السياسية، العلوم الإقتصادية والعلوم الإجتماعية)، تمّ القيام بتوزيعه وذلك باختيار عينة عشوائية مكوّنة من 160 مفردة أي ما نسبته 80 % من مجتمع الدراسة الكلي والبالغ عدده 200 عامل، وبعد استرجاعها والتأكد من قابليتها للدراسة، تمت معالجة البيانات بالإعتماد على الأسلوب الإحصائي، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها:

– يؤثر تطبيق القيادة التشاركية في المديرية من خلال تمكين المرؤوسين على تحسين أدائهم.

– للقيادة التشاركية دور في تحسين أداء الموارد البشرية وذلك من خلال تبني العمل بالتفويض وتكريس مشاركة المرؤسين في اتخاذ القرارات.

– ينعكس تطبيق القيادة التشاركية في المديرية على تحسين أداء الموارد البشرية وذلك من خلال الإعتماد على استراتيجية العمل الجماعي وفِرق العمل.

انطلاقا من هذه النتائج خلُصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها:

– على القادة الإداريين في المؤسسة أن يكونوا ميدانيين أكثر ولا يكتفوا بالقيادة من وراء المكاتب، لأن تطبيق النمط القيادي التشاركي يحتاج إلى العمل الميداني والوقوف والحرص على نجاحه.

– العمل على زيادة تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين من خلال تمكينهم وذلك بتدريبهم ومنحهم السلطة التي تمكنهم من التعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل.

– زيادة تفويض المهام والصلاحيات للمرؤوسين حيث يعتبر ذلك حافز معنوي لهم لتحسين أدائهم.

– تشجيع العمل الجماعي بصورة أكبر لما له من فوائد عديدة في إثراء العاملين.

– تعزيز آلية الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين والاستماع إليهم ومشاركتهم للمعلومات المتعلقة بعملهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، التمكين الإداري، التفويض، المشاركة في القرارت، الأداء.

Abstract :

The study aimed to analyze the impact of participatory leadership and its repercussions on the performance of human resources in the Directorate of Electricity and Gas Distribution of Blida / Algeria, by identifying the details of the participatory leadership style as a modern management method and the effects of its application on human resources performance.

In order to test this, questions were identified for conducting the interview with the respondents and designing a questionnaire based on the approved study plan, and after it was judged by a group of professors belonging to various disciplines related to the subject (political sciences, economics and social sciences), it was distributed by selecting a sample. Randomly consisting of 160 individuals, or 80% of the total study population of 200 workers, and after retrieval and confirmation of their suitability for the study, the data were processed based on the statistical method, and the study concluded a set of results, the most prominent of which are the following:

The application of participatory leadership in the directorate by empowering subordinates affects the improvement of their performance.

Participatory leadership has a major role in improving human resource performance by adopting delegated work and dedicating subordinates' participation in decision-making.

-The application of participatory leadership in the directorate is reflected in improving the performance of human resources by relying on the strategy of teamwork and work teams.

Based on these results, the study concluded a set of recommendations, the most important of which are:

-Administrative leaders in the organization should be more fieldwork and not be satisfied with leadership from behind offices, because the application of the participatory leadership style requires field work, standing and ensuring its success.

Work to further enhance the self-confidence of employees by empowering them by training them and giving them the authority that enables them to deal with the problems they face at work.

-Increasing the delegation of tasks and powers to subordinates, as this is a moral incentive for them to improve their performance.

-Encouraging teamwork more because of its many benefits in enriching workers.

-Strengthening the mechanism of open and direct communication with workers, listening to them and sharing information related to their work.

Keywords: participatory leadership, administrative empowerment, delegation, participation in decisions, performance.

الإهداء

شكر وتقدير

الملخص

فهرس المحتويات

الموضـــوع	رقم الصفحة
مقدمة	**02**
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
تمهيد	**17**
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية.	**18**
المطلب الأول: القيادة الإدارية ومدارسها.	**18**
المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية.	**28**
المطلب الثالث: أنماط القيادية الإدارية.	**33**
المطلب الرابع: أساسيات القيادة الإدارية.	**43**
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي القيادة التشاركية.	**49**
المطلب الأول: مفهوم القيادة التشاركية.	**49**
المطلب الثاني: أساسيات القيادة التشاركية.	**54**
المطلب الثالث: القيادة التشاركية في الإسلام.	**59**
المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لأداء الموارد البشرية.	**70**
المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية.	**71**
المطلب الثاني: الجوانب الأساسية لأداء الموارد البشرية.	**76**
المطلب الثالث: آليات تقييم أداء الموارد البشرية.	**81**
خلاصة الفصل	**91**

الفصل الثاني: آثار تطبيق القيادة التشاركية على الأداء الإداري في ظل الإستراتيجيات الحديثة	
تمهيد	**93**
المبحث الأول: مقومات القيادة التشاركية وأثرها على أداء الموارد البشرية	**94**
المطلب الأول: أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية.	**94**
المطلب الثاني: أثر التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار على أداء الموارد البشرية.	**100**
المطلب الثالث: فرق العمل كأسلوب تشاركي لتفعيل أداء الموارد البشرية.	**104**
المبحث الثاني: آثار تطبيق القيادة التشاركية في المنظمات الإدارية	**108**
المطلب الأول: فاعلية القيادة التشاركية في إنجاح عملية التغيير في المنظمة.	**109**
المطلب الثاني: أهمية القيادة التشاركية في مواجهة الصراعات التنظيمية.	**113**
المطلب الثالث: دور القيادة التشاركية في تشجيع الإبداع الإداري في المنظمة.	**118**
المبحث الثالث: القيادة التشاركية وعلاقتها بالإستراتيجيات الحديثة لتحسين الأداء	**122**
المطلب الأول: القيادة التشاركية وأثرها على الإدارة بالأهداف.	**122**
المطلب الثاني: القيادة التشاركية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.	**129**
المطلب الثالث: القيادة التشاركية ودورها في تطبيق استراتيجية المنظمة المتعلمة.	**134**
المطلب الرابع: القيادة التشاركية وعلاقتها بالنموذج الإداري الياباني.	**139**
خلاصة الفصل	**145**
الفصل الثالث: واقع تطبيق القيادة التشاركية وانعكاساتها على أداء الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة	

تمهيد	**147**
المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.	**148**
المطلب الأول: تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة.	**148**
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.	**150**
المطلب الثالث: الإستبيان كأداة لجمع البيانات.	**151**
المطلب الرابع: المقابلة كأداة لجمع البيانات.	**155**
المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية	**156**
المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية.	**157**
المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات على ضوء فرضيات الدراسة.	**162**
المطلب الثالث: عرض وتحليل المقابلة.	**201**
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة على ضوء نتائج تحليل البيانات	**204**
المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى.	**204**
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية.	**208**
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة.	**212**
خلاصة الفصل	**215**
الخاتمة	**217**
قائمة المصادر والمراجع	**224**
الملاحق	**242**

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	يمثل نقاط الإختلاف بين القائد والمدير	22
02	يبين عدد عبارات الاستبيان حسب كل المحور في صورتها الأولية	152
03	يوضح عدد عبارات الإستبيان بعد التحكيم	154
04	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	157
05	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	158
06	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	159
07	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	160
08	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	161
09	يبين مدى اهتمام القادة في المؤسسة بتعليم العاملين سلوكيات جديدة لتنمية روح المشاركة لديهم	163
10	يبين مدى اهتمام المؤسسة بتدريب العاملين من أجل إنجاز العمل بصورة جيدة ؟	164
11	يبين مدى تطبيق التمكين في المؤسسة يُشجع العاملين على الابداع	166
12	يبين مدى اعتماد المؤسسة على الإجتماعات الدورية من أجل تبادل الآراء والأفكار وإثراء المعلومات	167
13	يبين مدى حرص المؤسسة على تجسيد المقترحات والأفكار الجديدة على أرض الواقع	169
14	يبين هل حرص الإدارة العليا على تحيين إطلاع العاملين على قوانين المؤسسة وإشراكهم في المعلومات	170
15	يبين هل تبادل المعلومات داخل المؤسسة يساهم بشكل فعلي في ترقية أداء العاملين وتحسينه	172
16	يبين مدى حرص الإدارة العليا على فتح قنوات الإتصال بين المستويات الإدارية وتسهل عملية تواصل العاملين مع رؤسائهم	173
17	يبين مدى تشجيع إدارة المؤسسة لروح المبادرة وفتح المجال للعاملين لتجريب طُرق جديدة في إنجاز العمل	175

18	يبين هل الإعتماد على التمكين في المؤسسة يساعد العاملين على التكيف مع الظروف الطارئة	176
19	يبين مدى اهتمام المسؤولين في المؤسسة بتفويض الصلاحيات للعاملين لرفع مستوى الثقة لديهم وتطوير أدائهم	178
20	يبين هل الصلاحيات المُفوَضة للعاملين تتناسب مع قدراتهم العلمية والمهنية	179
21	يبين هل إعتماد الإدارة العليا على التفويض يساعد في تكوين قيادات إدارية في المستويات الأخرى	181
22	يبين هل يتفاعل العاملين إيجابيا عند تفويضهم للصلاحيات ويؤدونها على أحسن وجه	182
23	يبين هل البيئة التنظيمية في المؤسسة تساعد العاملين على اتخاذ القرارات باستقلالية والتعبير بحرية عن الآراء المتعلقة بالعمل	183
24	يبين هل إدارة المؤسسة تسعى لإشراك العاملين في حل المشكلات الإدارية	185
25	يبين هل إدارة المؤسسة تتعامل بجدية مع مقترحات العاملين في اتخاذ القرارات	186
26	يبين هل وضوح الأهداف والمهام في المؤسسة يُحفز العاملين على المشاركة في القرارات	187
27	يبين هل إشراك العاملين في صنع القرارات يُساهم في تحسين الأداء الإداري	189
28	يبين هل إدارة المؤسسة تحرص على تفعيل العمل التشاركي من خلال الإعتماد على فِرق العمل	191
29	يبين هل يتم اختيار أعضاء فرق العمل بطريقة جيدة ومدروسة	192
30	يبين هل تهتم المؤسسة بتدريب فرق العمل لرفع كفاءتها وفعاليتها	193
31	يبين هل الإعتماد على فِرق العمل يساهم في توفير الجهد والوقت	194
32	يبين هل إدارة المؤسسة تعتمد على فِرق العمل في حل المشاكل التنظيمية	196
33	يبين هل تُبادر بتقديم المساعدة لزملائك في العمل	197
34	يبين هل تحسين وضعية المؤسسة يُعتبر قيم ومبادئ مشتركة لدى العاملين	198
35	يبين هل العمل ضمن فِرق يسمح للعاملين في المؤسسة بتبادل الخبرات وتطوير المهارات	200
36	يمثل البطاقة الفنية للمقابلة	201

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	يوضح هرم ماسلو للحاجات	27
02	يمثل النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	157
03	يمثل النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	158
04	يمثل النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	159
05	يمثل النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	160
06	يمثل النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	161
07	أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 06	163
08	أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 07	165
09	أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 08	166
10	أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 09	168
11	أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 10	169
12	أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 11	171
13	أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 12	172
14	أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 13	174
15	أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 14	175
16	أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 15	177
17	أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 16	178
18	أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 17	180
19	أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 18	181
20	أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 19	182
21	أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 20	184
22	أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 21	185
23	أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 22	186
24	أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 23	188
25	أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 24	189
26	أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 25	191

27	أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 26	**192**
28	أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 27	**193**
29	أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 28	**195**
30	أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 29	**196**
31	أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 30	**197**
32	أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 31	**199**
33	أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 32	**200**

مقـدمـة

تمهيد

على ضوء التغيرات والتوجهات الحديثة التي تشهدها بيئة منظمات الأعمال تزايد الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية نظير الدور الإستراتيجي التي تلعبه هذه الوظيفة في المنظمات، حيث أصبح المورد البشري يمثل أحد أهم الموارد الإستراتيجية التي تُمكِّن المنظمات من الحفاظ على بقائها واستمراريتها، ومحددا أساسيا لفُرصها في النجاح وبلوغ أهدافها الاستراتيجية وجعلها قادرة على خلق وتحقيق ميزة تنافسية دائمة، ما يضمن لها التفوق على مثيلاتها من المنظمات الأخرى.

عرفت القيادة كمُكون رئيسي في حياة الجماعة البشرية بحيث ارتبطت بظهور الجماعة، كما أثبتت الأبحاث والدراسات أن الأهداف العظيمة لكل مجتمع من المجتمعات لا تكتمل بدون جماعة، والجماعة لا تنتظم بمسيرة الإنجاز بدون قائد يُنسق جهودها، للوصول إلى الهدف.

تعد القيادة الفاعلة من أهم عناصر النجاح في كافة المنظمات على اختلاف مستوياتها، إذ من شأنها تُوجه الموارد كافة نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، من خلال المهارات والكفايات القيادية التي تُمكنها من تفعيل ومشاركة المورد البشري ليساهم في تطوير أداء المنظمات ومواجهة تحدياتها ومشكلاتها، بما يُمكِّنها من المنافسة والقدرة على التكيف مع المعطيات العصرية في مجال عملها.

تحتاج المنظمات إلى قيادات قادرة على التكيف مع التغيرات العديدة وتجنب آثارها السلبية، بحيث تعتبر القيادة مسألة ثقافية وإنسانية أكثر منها ادارية، كونها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعته نحو هدف مشترك، بحيث تقوم القيادة على جعل كفاءة الأفراد تخدم أهداف المنظمة من خلال اتخاذ المبادرة في تقديم الأفكار والاقتراحات وتنشيط وتسهيل الاتصالات بين مكونات أفراد المنظمة، والقيادة ظاهرة نلمسها في مختلف الميادين بحيث نجدها في المنظمات وفي المصانع وفي حياتنا بصفة عامة، ففي كل العلاقات الانسانية يوجد قيادة ويتوقف النجاح والتقدم على نوع وكفاية القادة.

إن القيادة تمثل أداة التغيير والتطوير والتقدم في جميع المنظمات، سواءا كانت صناعية أم خدماتية، وهي التي تعمل على تحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الاداري أو على مستوى سلوك العاملين، أو الوسائل والأساليب القيادية المعتمدة، مما يؤثر على أداء المورد البشري والمنظمة سلبا أو ايجابا.

في ظل اختلاف الأنماط القيادية وتنوعها، تقترن القيادة التشاركية بالنمط القيادي الديمقراطي، وقد لا تعد نمطاً جديداً بالضرورة، ولكن التركيز على المشاركة في صنع القرار بدأ يتزايد بشكل كبير في السنوات الأخيرة، ويرجع ذلك لأهميتها في إدارة المنظمة وفي مواجهة التحديات الإدارية المستقبلية، بحيث تتضمن القيادة التشاركية استخدام إجراءات اتخاذ القرار التي ترمي إلى السماح للآخرين بالتأثير في قرارات القائد.

من هنا يأتي النمط القيادي التشاركي، فهذا النمط من الادارة التشاركية ينظر إلى العاملين في المنظمة من خلال النظر الى أعمالهم كافة، وليس مُجرد منفذي للعمليات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الاداري للمنظمة، وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في وضع الخطط والسياسات إذا أتيحت لهم الفرصة، إضافة إلى أنه يسعى إلى توفير مناخ تنظيمي الإيجابي متكامل ومندمج والذي يُحفز الطاقات الابداعية لدى الأفراد في المنظمة، وهذا من خلال إعتماده على قيادة تقوم على أساس التشارك والتشاور بين أفراد الجماعة الواحدة وتهتم بالعلاقات الانسانية واستطلاع الآراء وتفويض السلطة وتحفيز العاملين، وتبني مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما نجده في النمط القيادي التشاركي الذي يقوم على أساس المشاركة والتشاور والتفاعل المستمر بين القائد والجماعة.

بناءا على ذلك فإن تطبيق القيادة التشاركية له أثر كبير على أداء الموارد البشرية في المنظمة من خلال العمل على تحسينه والرفع من كفاءته، وهذا ما نسعى لمُعالجته في دراستنا وهو انعكاسات القيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية في المنظمة.

الإشكالية

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية نظرا لما يتميز به القادة من مهارات وقدرات تمكنهم من تفعيل العلاقات وتوجيه الأفراد من خلال القيام بإشراكهم في إدارة المنظمة، وهذا ما نجده في القيادة التشاركية والتي من خلالها تهدف المنظمة لضمان تحقيق الأداء الجيد لمواردها البشرية وتحسينه، ومن هنا يُمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هي انعكاسات تطبيق القيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة ؟

لتفكيك إشكالية الدراسة يُمكن طرح **التساؤلات الفرعية** التالية:

- ما هو مفهوم القيادة التشاركية ؟ وماذا نقصد بأداء الموارد البشرية ؟
- ما هي العلاقة التي تربط بين القيادة التشاركية والإستراتيجيات الحديثة لتحسين الأداء ؟
- هل للتمكين الإداري والتدريب والمشاركة في المعلومات أثر على أداء الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة ؟
- هل للتفويض والمشاركة في اتخاذ القرار أثر على أداء الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة ؟
- هل لفِرق العمل أثر على أداء الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة ؟

فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات الفرعية، تمّ صياغة ثلاثة فرضيات:

- **الفرضية الأولى:** تُساهم القيادة التشاركية في تحسين أداء الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة من خلال أسلوب التمكين الإداري.
- **الفرضية الثانية:** تُساهم القيادة التشاركية في تحسين أداء الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار.
- **الفرضية الثالثة:** تُساهم القيادة التشاركية في تحسين أداء الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة من خلال الإعتماد على أسلوب فِرق العمل.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لمتغيرين مُهمين وهما القيادة التشاركية وأداء الموارد البشرية، على اعتبار أن أداء وقدرات المرؤوسين تتأثر بالأسلوب القيادي السائد في المنظمة والذي يضبط العلاقة بين القائد والمرؤوس من حيث إتاحة الفرصة لتطوير الأداء وبذل المزيد من الجهد والعطاء.

إن جوهر القيادة التشاركية يتمحور حول منح المرؤوسين حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به من خلال مساهمة الأسلوب القيادي التشاركي في توجيه كافة الجهود لتحقيق استراتيجيات المنظمة وأهدافها وكذا أهميته في رفع المستوى الثقافي والعلمي للمرؤوسين.

كما تبرز أهمية الدراسة من خلال تناولها لدور القيادة التشاركية كأحد المداخل الحديثة لتفعيل الأداء في المنظمات الجزائرية وذلك لزيادة التركيز على العنصر البشري والتحول من المنظمة التي تعتمد على التحكم والسيطرة إلى المنظمة التي تعتمد على المشاركة وما يترتب على ذلك من تغيرات في البيئة التنظيمية.

كما تعتبر هذه الدراسة مهمة بالنسبة لعدة أطراف على غرار القيادات الإدارية داخل المنظمات بصفة عامة، ومسؤولي مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة بصفة خاصة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- محاولة الإحاطة بموضوع القيادة التشاركية.
- معرفة الدور الذي تلعبه القيادة التشاركية في إنجاح عملية المشاركة في المنظمة من خلال أبعادها الأساسية والتي تشمل التمكين، التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار، وفِرق العمل ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة.
- السعي لإبراز العلاقة الموجودة بين القيادة التشاركية والاستراتيجيات الحديثة لتحسين الأداء.
- دراسة مدى تطبيق مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة للأسلوب القيادي التشاركي ومدى اهتمامها بتحسين أداء مواردها البشرية.
- التوصل إلى نتائج تساعد القائمين على تسيير المنظمات بصفة عامة والمنظمة الإقتصادية العمومية محل الدراسة بصفة خاصة في معرفة مواقف العاملين اتجاه القيادة التشاركية ومدى انعكاسها على أدائهم.
- نسعى كباحثين أن تُساهم دراستنا في إثراء وتقديم إضافات في الموضوع على غرار الدراسات التي تناولت القيادة التشاركية.

أسباب اختيار الموضوع

- محاولة دراسة موضوع القيادة التشاركية والتحكم والتعمق فيه والإلمام بحيثياته.
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التشاركية في المؤسسات الاقتصادية حسب حدود إطلاعنا.
- البحث في مدى فاعلية القيادة التشاركية في تنمية المورد البشري بالمنظمة من خلال تحسين أدائه.

– طبيعة الموضوع والذي له علاقة مباشرة مع تخصصنا، بحيث يُعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الموارد البشرية.

– يعتبر موضوع القيادة التشاركية موضوعا خصبا ما يزال خاضعا للتجربة ولم يستقر بعد على وضع محدد رغم الجهود المبذولة مازال بحاجة ماسة للمزيد من التعمق في جوانبه وهذا لمواجهة تحديات التطورات الحاصلة في عالم الإدارة والتسيير.

– يُعد الأسلوب القيادي التشاركي من بين أبرز متطلبات نجاح المنظمات الرائدة واستقرارها نظرا لما حققه من نتائج إيجابية خاصة في المنظمات الأجنبية التي اعتمدته مقارنة بنظيرتها الوطنية، وعليه يجدر بهذه الأخيرة الأخذ به والاستفادة من تجارب هذه المنظمات الناجحة ومواكبة التطورات والتغيرات العالمية.

– اتجاه أغلب المنظمات المعاصرة إلى الاهتمام بأسلوب المشاركة كونه من أهم الاستراتجيات التي تساعد على تثمين وتنمية الموارد البشرية ودفعها نحو تحسين أدائها.

– حاجة المنظمات الجزائرية لقيادات إدارية متمكنة وفعّالة من أجل تفعيل المورد البشري.

– ندرة الدراسات الجزائرية التي تناولت موضوع القيادة التشاركية وعلاقتها بأداء المورد البشري، لذا نأمل في الإسهام في هذا الموضوع.

المناهج المستعمل في الدراسة

بهدف دراسة إشكالية الدراسة وتحليلها ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، تم الإعتماد على المنهج الوصفي، منهج دراسة حالة، والمنهج الإحصائي وتم توظيف كل منهج كما يلي:

أولا: المنهج الوصفي: باعتباره الأنسب لمعرفة التفاصيل الدقيقة لمشكلة ما أو ظاهرة قائمة، أي الإحاطة بالأبعاد النظرية والوقوف على المفاهيم الخاصة بعناصر الدراسة وتحليلها والتي تتمثل في القيادة التشاركية وأداء الموارد البشرية.

ثانيا: منهج دراسة حالة: يُستخدم هذا المنهج لجمع معلومات مفصلة وشاملة عن ظاهرة ما، وذلك بتحديد ورصد انعكاسات تطبيق القيادة التشاركية ودورها في تحسين أداء الموارد البشري في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة .

ثالثا: المنهج الإحصائي: تم التطرق إلى هذا المنهج من خلال تحويل البيانات والإحصاءات المتحصل عليها في الدراسة الميدانية من شكلها الكيفي إلى شكلها الكمي.

حدود الدراسة

أولا: الإطار المكاني: تم إجراء الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة.

ثانيا: المجال البشري: تم توظيف أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الإستبيان والمقابلة، وذلك من خلال توزيع إستمارة الإستبيان على عينة تم إختيارها من مجموع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة وكذا القيام بمقابلة مع المسؤول الأول في المديرية.

ثالثا: الإطار الزمني: امتدت الدراسة بصفة عامة على مدى حوالي ثلاثة سنوات، ابتداءا من تاريخ أول تسجيل في مرحلة الدكتوراه والذي تم في شهر ديسمبر سنة 2018 إلى غاية شهر سبتمبر سنة 2021 ، أما بالنسبة للدراسة الميدانية على وجه الخصوص والتي تمت بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة فقد كانت بداية من شهر فيفري من سنة 2021 إلى غاية شهر جوان من سنة 2021.

الدراسات السابقة

تم الإطلاع على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا، بغرض الإستفادة منها عن طريق رصد نقاط التشابه والإختلاف، وقد تم تصنيفها إلى قسمين وفق التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث: الأول ويضم الدراسات العربية، أما القسم الثاني فيضم الدراسات الأجنبية، وقد تنوعت مواضيع هذه الدراسات فيما يتعلق بالقيادة التشاركية بشكل مباشر، وما له علاقة بأداء الموارد البشرية وتحسينه.

كما حاولنا عرض ما جاءت به هذه الدراسات من أهداف والأدوات المنهجية والبحثية التي اعتمدتها، إضافة إلى النتائج التي توصلت إليها، يليها التعقيب والتعليق عليها وإبراز علاقتها مع دراستنا ومدى إستفادتنا منها وتوظيفها كالآتي:

أ- الدراسات العربية

1- دراسة العرابيد أحمد نبيل (سنة 2010):

تمثلت في أطروحة دكتوراه موسومة بعنوان: " دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزّة "، هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزّة، وتم الإعتماد على المنهج الوصفي، كما تكونت عينة الدراسة من (100) مديرا ومديرة، واستخدمت استبانه مكونة من خمس مجالات هي: ممارسات القيادة التشاركية لمديري التربية والتعليم، مشكلات تتعلق

بالطلبة، مشكلات تتعلق بالأمور المالية، مشكلات تتعلق بالأمور الإدارية والتعليمية للمدرسة، مشكلات تتعلق بالمباني المدرسية والتجهيزات.

خَلُصت الدراسة بنتائج أثبتت أن للقيادة التشاركية دورا بارزا في حل المشكلات في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، كما تم استنتاج بأن المجال الخاص بالمشكلات المتعلقة بالطلبة حصل على المرتبة الأولى، في حين كانت المرتبة الأخيرة للمجال الخاص بالأمور الإدارية والتعليمية للمدرسة.

التعليق على الدراسة وعلاقتها بدراستنا:

من خلال ما جاء في دراسة الباحث " العرابيد أحمد نبيل "، اتضح أنها تختلف مع دراستنا من حيث عدد ونوع العينة وطريقة اختيارها، بحيث تم التركيز على فئة المديرين فقط بمعنى أن نوع العينة التي تم اعتمادها هي العينة الطبقية، في حين اعتمدت دراستنا على العينة العشوائية البسيطة بحيث شملت المديرين والمسؤولين بالإضافة إلى العمال بمختلف الرتب وهذا لكي تُعطى الفرصة لأكبر عدد ممكن من العمال من جهة، ومن أجل دراسة الموضوع على ضوء كل الفئات المتواجدة في المنظمة سواءا من وجهة نظر الرؤساء أو من وجهة نظر المرؤوسين من جهة أخرى.

2- دراسة أحمد الشقير (سنة 2011):

تمثلت في أطروحة دكتوراه موسومة بعنوان " ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديرياتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية "، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديرياتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية، وبيان أثر متغيرات الجنس، والخبرة العلمية، والمؤهل العلمي، ومكان المدرسة في وجهات نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من(604) معلما.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج تُؤكد وجود مستوى عالي في ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية، ومستوى عالي من الرضا الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، ووجدت علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديرياتها للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها.

التعليق على الدراسة وعلاقتها بدراستنا:

من خلال ما جاء في دراسة الباحث " أحمد الشقير "، اتضح أنها تختلف مع دراستنا من حيث عدد ونوع العينة وطريقة اختيارها، بحيث تم تناول مجالات الدراسة من وجهة نظر فئة المعلمين وهذا ما يوضح أن العينة المعتمدة في الدراسة هي العينة الطبقية مثلها مثل الدراسة السابقة للباحث "العرابيد

أحمد نبيل "، كما تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التشاركية، في حين تختلف في المتغير التابع والذي كان الرضا الوظيفي وفي دراستنا أداء الموارد البشرية، وعلى الرغم من ذلك فإن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للفرد في المنظمة قد يؤدي لرفع مستوى أدائه وتحسينه.

3- دراسة محمد معمري (سنة 2018):

تمثلت في أطروحة دكتوراه تحت عنوان " دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر / كوبا بولاية الجلفة "، هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر / كوبا بولاية الجلفة، بحيث حاول الباحث من خلالها البحث في العلاقة التي تربط بين استخدام النمط التشاركي كأسلوب إداري حديث وأداء العاملين، تكوّنت عينة الدراسة من جميع العاملين بالمستشفى، وقد تم اختيارها عن طريق أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والذي تكون من **(220)**عامل.

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها: العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة تفويض السلطة في تحسين أداء العاملين، العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة اتخاذ القرار في تحسين أداء العاملين، العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين.

التعليق على الدراسة وعلاقتها بدراستنا:

من خلال ما جاء في دراسة الباحث " معمري محمد "، تبين بأن هذه الدراسة تشترك مع دراستنا في متغيرات الدراسة " القيادة التشاركية " و " أداء العاملين "، ورغم ذلك اتضح أنها تختلف مع دراستنا من حيث المحاور المعتمدة وتقسيماتها، بحيث ركز الباحث في معالجته للموضوع على العلاقات الإنسانية ومدى الإهتمام بها من قبل مسؤولي المستشفى وهذا ما يدل على أن الدراسة غلب عليها الطابع الإجتماعي وقد يرجع ذلك لطبيعة تخصص الباحث " ميدان العلوم الإجتماعية " في حين ركزت دراستنا على المحاور التي تصب في الطابع الإداري على غرار التمكين الإداري وفِرق العمل وهذا بما يتوافق مع طبيعة تخصصنا، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تختلف مع دراستنا من حيث نوع العينة واختيارها، بحيث تم اختيار العينة بناءًا على أسلوب الحصر الشامل والذي يمس كل مجتمع البحث أي كل عمال المستشفى محل الدراسة بينما اعتمدت دراستنا على العينة العشوائية البسيطة كما

ذكرناه في التعليق على الدراسات السابقة، ناهيك عن اختلاف هذه الدراسة عن دراستنا أيضا في طبيعة ومجال الجانب الميداني الذي تمت فيه الدراسة بحيث اختار الباحث أن يُطبقها في مؤسسة ذات طابع صحي خدماتي متمثلة في مستشفى طب العيون بولاية الجلفة / الجزائر والتي من بين أهدافها تحسين خدماتها الصحية، في حين تمثل الجانب التطبيقي لدراستنا في مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي متمثلة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة / الجزائر والتي تهدف لتحسين خدماتها المقدمة للزبائن بالإضافة لتحقيق الأرباح باعتبارها مؤسسة اقتصادية تبحث عن الربح ورفع المداخيل وبالتالي تبحث عن العمل التشاركي لعمالها والإستثمار في جهودهم وتحفيزهم لتقديم أعلى مستوى للأداء.

4- دراسة فوزية برسولي (سنة 2018):

تمثلت في أطروحة دكتوراه بعنوان " أثر التمكين على الأداء البشري لدى العاملين في المنظمات الجزائرية – دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية باتنة – "، هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التمكين بشقّيه النفسي والهيكلي على الأداء البشري لدى العاملين في المنظمات الجزائرية،

قامت الباحثة بتوزيع الإستبانة عشوائيا على عينّة عنقودية مُشَكّلة من 28 % من المجتمع الكلي أي ما يقارب ثُلث العاملين بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، حيث تمّ توزيع 300 استمارة استبيان تمّ التحصّل منها على (220) استمارة صالحة للتحليل، وبعد التأكّد من صدقها البنائي وثباتها، تمّت معالجة بياناتها وتحليلها.

خلُصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن التمكين ينقسم إلى قسمين وهما التمكين النفسي وهو ذلك الإحساس الداخلي الذي يدفع العامل نحو التقدّم والتطور الوظيفي، والتمكين الهيكلي والذي يحتاج لكي ينمو ويزدهر إلى مقومات وركائز بيئية يجب أن يتّسم بها مناخ العمل، كما تمّ التوصّل إلى أنّ الأداء البشري يلعب دورا مُهما وحيويا بحيث يُشكل الظروف المناسبة للعاملين ليكونوا أكثر إبداعا ومبادرة وكفاءة.

إضافة إلى أن نتائج الدراسة أثبتت وجود أثر لأبعاد التمكين (المشاركة، التحفيز والتشجيع، التدريب والتعليم) على الأداء البشري للعاملين في المديرية.

التعليق على الدراسة وعلاقتها بدراستنا:

من خلال ما جاء في دراسة الباحثة " فوزية برسوني "، تبين بأن هذه الدراسة تشترك مع دراستنا في المتغير التابع وهو " الأداء " بحيث تناولته بمفهوم الأداء البشرية للعاملين في حين تم تناوله في دراستنا بأداء الموارد البشرية، كما أن للمتغير المستقل في هذه الدراسة والمتمثل في " التمكين الإداري" تم التركيز عليه باعتباره المتغير الأساسي، بينما تم توظيفه في دراستنا باعتباره بُعد من الأبعاد الأساسية للقيادة التشاركية والتي هي صُلب موضوعنا.

كما أن الدراسة التطبيقية التي جاءت بها هذه الدراسة تختلف عن الدراسة التطبيقية لدراستنا من حيث المجال والطبيعة ونوعية النشاط، بحيث أنها تمت في مديرية الحماية المدنية والتي تُعد كجهاز حكومي خاص بالدفاع المدني هدفه حماية الساكنة والممتلكات العامة والخاصة ويختلف تماما عن الميدان الذي تمت فيه دراستنا من حيث نوعية النشاط.

ب- الدراسات الأجنبية

5- دراسة سيلون هاز silong Has (سنة 2009):

تمثلت في أطروحة دكتوراه بعنوان " ممارسة القيادة التشاركية بين قادة المؤسسات الماليزية "، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية بين قادة المؤسسات بماليزيا، واستخدمت المقابلة مع عينة من (8) من القادة بمؤسسات المجتمع بماليزيا.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها أن نمط القيادة التشاركية من أفضل الأنماط القيادية التي ينبغي إتباعه وذلك حتى يصبح القائد أكثر فاعلية، وتعتبر القيادة التشاركية مفتاح النجاح للقيادة المستقبلية بماليزيا، كما تتأثر القيادة التشاركية بالثقافة بمعنى أنها تختلف من ثقافة إلى أخرى فهناك اختلافات في ممارسات القيادة التشاركية في اليابان عن الولايات المتحدة، واستنتج الباحث بأن قادة المجتمع بماليزيا قد مارسوا أدوار مختلفة مثل المساهمة في حل المشكلات، العمل في جماعة، ممارسة القيم الإيجابية، دمج المرؤوسين في عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة، وتقبل آراء المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

التعليق على الدراسة وعلاقتها بدراستنا:

من خلال ما جاء في دراسة الباحث " سيلون هاز " تبين بأن هذه الدراسة تشترك مع دراستنا في المتغير الأساسي وهو المتغير المستقل " القيادة التشاركية " بحيث أن الأبعاد التي تطرق لها الباحث

كانت متوافقة مع الأبعاد التي تم التطرق لها في دراستنا والتي كان أساسها دمج المرؤوسين في عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة وتقبل آراءهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي والمساهة الجماعية في حل المشكلات.

غير أن الإختلاف المُلاحَظ لطريقة توظيف هذه الأبعاد في هذه الدراسة هو توظيفها اجتماعيا أي من خلال إسقاطها على المجتمع الماليزي والبحث في مخرجاتها وآثارها على المستوى الإجتماعي للفرد، بينما في دراستنا تم توظيفها في جانبها الإداري والتنظيمي أي داخل المنظمة لكن مع عدم إهمال دور القيادة التشاركية وأثرها على الفرد خارج المنظمة باعتبار أن الفرد اجتماعي بطبعه وله قيم اجتماعية يقوم بتوظيفها داخل منظمته بصفة مستمرة .

6- دراسة هوانج بيتر Huang petter (سنة 2015):

متمثلة في أطروحة دكتوراه بعنوان " القيادة التشاركية وتعزيزها للأداء في العمل "، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تعزيز القيادة التشاركية للأداء في العمل عن طريق الحث على الثقة، أو تفويض السلطة، التأثيرات التباينية للمرؤوسين الإداريين وغير الإداريين، وذلك بالتعرف عمّا إذا كان سلوك القيادة التشاركية مرتبطا بتحسن الأداء في العمل عن طريق عملية تحفيزية أو عملية قائمة على أساس التبادل والتعاون، استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما اعتمد على العيّنة العشوائية البسيطة والتي تكوّنت من (527) موظفاً من مجموع 500 شركة في الصين.

خلُصت الدراسة بعدة نتائج أهمها الوصول إلى نموذجين، وهما النموذج التحفيزي والنموذج التبادلي، لاكتشاف الآلية النفسية لأثر سلوك القيادة التشاركية للرؤساء على السلوك العملي للمرؤوسين، كما ركزت نتائجها أيضا على الجانب النفسي للقادة ودوره البارز في إنجاح العملية التشاركية للمرؤوسين، إضافة إلى أن الأداء يتأثر بالنمط القيادي التشاركي سواءا من خلال عملية التحفيز أو التبادل والتعاون.

التعليق على الدراسة وعلاقتها بدراستنا:

من خلال ما جاء به الباحث " هوانج بيتر " تبين بأن هذه الدراسة تشترك مع دراستنا في عدة نقاط أبرزها البحث في العلاقة الموجودة بين تحسين الأداء والأسلوب القيادي التشاركي، غير أنها ركزت وبدرجة كبيرة على الجانب النفسي للأفراد من خلال دراسة سلوكيات القادة وأثرها على المرؤوسين، بينما ركزت دراستنا على فاعلية القيادة التشاركية من خلال أبعادها والمتمثلة في التمكين

الإداري، التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارت، مشاركة المعلومات وفرِق العمل أكثر من التركيز على الجانب السلوكي للأفراد في المنظمة.

من خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التشاركية ومدى ممارستها في مختلف المنظمات والهيئات وتأثيرها على بعض المتغيّرات والتي اختلفت بدورها من دراسة لأخرى، لُوحظ أنّ هذه الدراسات تختلف في عيّنات الدراسة ومحاورها، إضافة إلى تنوع أهدافها بحيث نجد أن البعض منها حصرت أهدافها في دراسة القيادة التشاركية وفاعليتها من وجهة نظر الرؤساء فقط وأهملت وجهة نظر المرؤوسين، في حين اختلف دراستنا في ذلك واهتمت بجميع الآراء بحيث حاولنا دراسة الموضوع من خلال عدة زوايا سواءا من جانب القادة أو من جانب المرؤوسين، وهذا ما يُفسر اعتمادنا على العينة العشوائية البسيطة والتي شملت مجموعة من العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة باختلاف مناصبهم ورتبهم.

بصفة عامة استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة المشكلة وفهم أوسع للموضوع وإثراء الجانب النظري بالإضافة إلى بناء أدوات الدراسة الميدانية.

صعوبات الدراسة

من طبيعة البحث العلمي أن تُرافقه صعوبات مختلفة باختلاف التخصصات، حيث يعتبر موضوع القيادة التشاركية وانعكاساتها على أداء الموارد البشرية موضوع واسع بشكل يصعب الإلمام بكل جوانبه، وما يتعلّق بالجانب الميداني للدراسة الذي قُمنا به في مديرية توزيع الكهرباء والغاز والمتمثلة في الصعوبات والعراقيل سواءا من حيث قبول إجراء الدراسة على مستوى مصالح المديرية أو فيما يخص الحصول على المعلومات اللازمة والضرورية، ولكن هذا لم يمنعنا من مواصلة البحث لغاية إتمامه.

تقسيم الدراسة

للإجابة عن الإشكالية والإلمام بالتساؤلات الفرعية واختبار الفروض المصاغة، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول أساسية:

حيث جاء **الفصل الأول** بعنوان " **الإطار المفاهيمي للدراسة** " والذي يحتوي على ثلاثة مباحث، خُصص المبحث الأول للإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية وأنماطها وأهم مدارسها، أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى الإطار المفاهيمي القيادة التشاركية وكذا أساسياتها إلى جانب القيادة التشاركية في

الإسلام، كما يشمل المبحث الثالث مفهوم أداء الموارد البشرية وجوانبه الأساسية بالإضافة إلى تقييم أداء الموارد البشرية والآليات المعتمدة في ذلك.

أما **الفصل الثاني** والذي جاء بعنوان" **آثار تطبيق القيادة التشاركية على الأداء الإداري في ظل الإستراتيجيات الحديثة** " والذي تكوّن من ثلاث مباحث، بحيث تمحور المبحث الأول حول مقومات القيادة التشاركية وأثرها على أداء الموارد البشرية من خلال التطرق إلى أثر تطبيق التمكين الإداري، التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار بالإضافة أسلوب فِرق العمل، بينما يتعرض المبحث الثاني إلى آثار تطبيق القيادة التشاركية في المنظمات الإدارية والذي تناول فاعلية القيادة التشاركية في إنجاح عملية التغيير في المنظمة، وأهمية القيادة التشاركية في مواجهة الصراعات التنظيمية إضافة إلى دور القيادة التشاركية في تشجيع الإبداع الإداري في المنظمة، أما بالنسبة للمبحث الثالث فتضمن علاقة القيادة التشاركية بالإستراتيجيات الحديثة لتحسين الأداء وذلك من خلال التطرق إلى أهمية القيادة التشاركية في إنجاح الإدارة بالأهداف، وكذا علاقتها بإدارة الجودة الشاملة، أهمية القيادة التشاركية في تطبيق استراتيجية المنظمة المتعلمة بالإضافة إلى إبراز أهمية القيادة التشاركية وعلاقتها بالنموذج الإداري الياباني.

أما بخصوص **الفصل الثالث** والذي جاء بعنوان " **واقع تطبيق القيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة** " ، فتم التطرق فيه للدراسة ميدانية وكيفية إجرائها وذلك من خلال ثلاثة مباحث، حيث تضمن المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وذلك بتقديم المديرية، وكذا الإشارة للإجراءات المنهجية التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية وذلك من خلال التطرق لمجالات الدراسة الميدانية ومجتمع الدراسة وعينتها إلى جانب الأدوات المستعملة في جمع البيانات ومراحل تطويرها، وبالنسبة للمبحث الثاني فتم فيه عرض وتحليل البيانات الميدانية من خلال تبويبها في الجداول الإحصائية والتعليق عليها، بينما خُصص المبحث الثالث لاختبار فرضيات الدراسة على ضوء نتائج تحليل البيانات وذلك من خلال مناقشة الفرضيات وإثبات صحتها من عدمها.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

تُشكل القيادة محوراً مُهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات الخاصة والعامة على حد سواء، باعتبارها جوهر العملية الإدارية ومفتاحها وقلبها النابض، وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل المنظمة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها.

في ظل تنوع أنماط القيادة الإدارية، يُعتبر النمط القيادي التشاركي من بين أفضل الأنماط القيادية وأنجحها كونه يعتمد على الحوار والمشاركة، وتبادل الآراء، وتحكيم العقل، واحترام شخصية المرؤوسين وآرائهم والموازنة بين حاجاتهم وتحقيق أهدافهم وبين تحقيق أهداف المنظمة في نفس الوقت، وهذا ما يجعل تطبيقه يؤثر مباشرة على أداء المورد البشري باعتبار أن أهداف المنظمة لا تتحقق إلاّ بوجود مورد بشري يتمتع بالكفاءة اللازمة والأداء الفعّال، وفي هذا الإطار تسعى المنظمات دائما للإهتمام بأداء مواردها وتقييمه والعمل على تحسينه من أجل تحقيق التقدم ورفع المردودية، إضافة إلى فسح المجال أمام كل الأفراد للحصول على دورهم وإثبات جدارتهم في العمل والإنتاج.

في هذا السياق خُصّص هذا الفصل للإطار المفاهيمي للدراسة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقيادة التشاركية.

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لأداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

في ظل تنامي المنظمات وتوسعها وتشعّب أعمالها وكذا تنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية سواءا كانت مؤثرات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، أصبح من الضروري مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه المهمة لا تتحقق إلاّ في ظل قيادة واعية، وعليه تم تخصيص هذا المبحث للإطار النظري للقيادة الإدارية وذلك من خلال التطرق لأبرز العناصر والمتمثلة في مفهوم القيادة الإدارية وأهم مدارسها في المطلب الأول، إضافة إلى أهم نظريات القيادة الإدارية في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث فتمحور مضمونه حول أنماط القيادة الإدارية، وبخصوص المطلب الرابع والأخير من هذا المبحث فتضمن أساسيات القيادة الإدارية وذلك من خلال التطرق للجوانب الأساسية بالإضافة إلى مرتكزات القيادة الإدارية المثالية.

المطلب الأول: القيادة الإدارية ومدارسها

تم تخصيص هذا المطلب للتطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية وذلك من خلال تعريف القيادة بصفة عامة والقيادة الإدارية بصفة خاصة وإبراز أهميتها، إضافة إلى الإشارة لأهم إختلافات القيادة مع المفاهيم المشابهة لها، وتضمن آخر عنصر من هذا المطلب أبرز مدارس القيادة الإدارية.

الفرع الأول: مفهوم القيادة الإدارية

أولا: تعريف القيادة الإدارية

تُعرّف على أنها، عملية التأثير على الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية.[1]

تُعرف كذلك، بأنها النشاط الذي يمارسه شخص معين للتأثير في الناس وجعلهم يتعاملون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.[2]

هي ذلك النشاط الذي بموجبه يقوم الشخص المتوفرة فيه السمات والخصائص القيادية بالإشراف على مجموعة من العاملين بغية تحقيق أهداف واضحة بالإعتماد على عنصر التأثير أو استخدام السلطة عند الضرورة.[3]

---

[1] أحمد على عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان، دار حامد للنشر، 2006، ص 29.

[2] عبد الرؤوف قمبور، أثر أنماط القيادة الإدارية على اداء العاملين، الجزائر، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، العدد07، 2017، ص 227.

[3] ابراهيم المنيف بن عبد الله، تطور الفكر المعاصر، الرياض، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، 2007، ص 151.

في نفس السياق تُعبر القيادة عن علاقة تأثير بين القائد والأتباع الذي ينوون تغييرا حقيقيا يعكس أهدافهم المشتركة.[1]

ويُمكننا أن نستنتج من خلال التعريفات السابقة أن القيادة بمفهومها العام هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة، فهي ليست مجرد إسداء تعليمات وأوامر والتأكد من تنفيذها بل هي أيضا تحفيز الأفراد على العمل وترسيخ روح الجماعة فيما بينهم وإثارة دافعيتهم لبذلوا أقصى جهودهم من أجل الحصول على أعلى مستوى يمكنهم الوصول إليه، ما يتضح لنا أن القيادة هي مسألة إنسانية ذات طابع تفاعلي واتصالي يستند على رفع جودة العلاقات بين الأفراد وهذا ما يضمن نجاح العملية القيادية.

ثانيا: تعريف القيادة الإدارية

تُعرف بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعّالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني.[2]

تُعتبر القيادة الإدارية على أنها محصلة التفاعل بين خصائص شخصية القائد، وخصائص الأتباع، وطبيعة المهمة، وسمات النسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط بالمنظمة.[3]

تُعرّف أيضا بأنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة.[4]

نستخلص أن القيادة الإدارية تمثل تلك العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات وأنها تتطلب إلماماً بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه.

ثالثا: أهمية وضرورة القيادة

تكمن أهمية القيادة في دورها المهم والرئيسي في الحياة، حيث أن هناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات خاصة المجتمعات النامية والتي تحتاج إلى قادة قادرين على تنظيم وتطوير وادارة المنظمات الرسمية وغير الرسمية للإرتقاء بمستوى أدائها إلى مصاف مثيلاتها في المجتمعات الأكثر تقدما، إضافة على دورها البارز في تماسك هذه المجتمعات وتأطيرها ومساعدتها على إدراك مشكلاتها

---

[1] Daft, R.L& N oe,R, Orgnizational Behavior,NewYork,Harcourt College Publisher, 2001, p 55.

[2] نواف كنعان ، القيادة الإدارية، ط 1، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2008، ص 28.

[3] شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، مكتبة غريب،2009 ، ص 41.

[4] White Louid, Introduction to the Study of Public Administration. 3rd, Macmillan Co, New York, N.Y,1998 , p 24.

واحتياجاتها والعمل على تحديدها تبعًا لأولويتها وأهميتها والإستثمار في جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة للمجتمع بشكل عام.[1]

كما أن القيادة هي بمثابة الروح للجسد بحيث يمكن اعتبارها روح العمل التنظيمي في المنظمة، وعليها تتوقف حيويتها وانتاجها واستمرار جهودها.[2]

تظهر أهمية القيادة في القرارات المتخذة والتي تتطلب قدرا من الحكمة والدراية، كما تظهر في القدرة على التواصل مع المرؤوسين والحصول على المعلومات خاصة في حال ازدياد حجم المنظمة.[3]

أما في مجال الإدارة فتكمن أهمية القيادة الإدارية في:

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.[4]

إن أهمية القيادة تكمن في دورها في الحفاظ على كيان المنظمة ودورها الفاعل في جذب الأفراد المتميزين القادرين على الإرتقاء بالمنظمة والتمسك بهم، وتوفير البيئة الملائمة لهم، وتعزيز الثقة لديهم، والحرص على مواكبتها للتطور السريع في العصر الحديث.

---

[1] مددين سحر خلف، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه غير منشورة، 2013، ص18.

[2] منير حسن أبو زعيتر، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، 2019، ص47.

[3] فريد النجار، المهن الإدارية والمدير المحترف، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008، ص 309.

[4] حسان العجمي، الإدارة التربوية، ط 2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص 87.

الفرع الثاني: القيادة والمفاهيم ذات الصلة

نظرا لوجود تشابه كبير بين القائد والمدير والرئيس كان لابد من توضيح الإختلاف والتشابه الموجود بينهم، ومن أكثر المفاهيم المتداخلة مع القيادة نجد: الإدارة، الرئاسة، والزعامة.

أولا: القيادة والإدارة

إن الحديث عن القيادة قديم قِدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة، بحيث تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الإشراف والرقابة، بالمقابل تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي: تحديد الاتجاه والرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية، التحفيز وشحذ الهمم.

كما أن القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق، بالإضافة إلى أن القيادة تهتم بالكليات (اختيار العمل الصحيح)، في حين أن الإدارة تهتم بالجزئيات والتفاصيل (اختيار الطريقة الصحيحة للعمل)، غير أنهما يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.[1]

ولتوضيح الرؤية أكثر وإضافةً على ما تقدمنا به سنُبرز الفرق بين القائد والمدير كالآتي:

أ- القائد: هو ذلك الشخص الذي يقوم بتوجيه وإرشاد الآخرين ويُلهمهم في توضيح المسائل الخاصة بهم ويساعدهم على إيجاد الحلول.[2]

ب- المدير: هو شخص مسؤول يمتلك سلطة رسمية يستمدها من الصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله.[3]

ج- القائد الإداري: هو كل مسؤول قادر على التأثير في الآخرين ويملك سلطة إدارية.[4]

وفي إطار التفريق بين القائد والمدير، يُمكننا القول أن القائد هو الذي يمارس عملية القيادة باعتماده على عنصر الإقناع والتأثير على الآخرين، في حين المدير فهو يعتمد على سلطته الرسمية المستمدة من منصبه الوظيفي، وهذا ما يُوضحه الجدول الآتي:

---

[1] فريد النجار، مرجع سابق، ص 311.

[2] ماهر محمد صالح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الأردن، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2004، ص 18.

[3] Jean Luc Carron, Sabine Separl, Organisation et gestion de l'entreprise , Dunod, Paris, 2001, p 55.

[4] مصطفى أبو زيد وحسين عثمان، الإدارة العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص 288.

الجدول رقم 01: يمثل نقاط الإختلاف بين القائد والمدير:[1]

القـائـــد	المديـر
* قوة الشخصية الذاتية. * يتميز بالجرأة والإبداع والإقدام. * تجريبي. * مبادر للتغيير. * يمثل مصلحة الجماعة التي يقودها. * قادر على الإيحاء وإثارة الحماس. * مرن ويستجيب للتغيرات. * قادر على الإبتكار وتوليد الأفكار.	* قوة الموقع الوظيفي. * منظم على أساس إجراءات معينة وهيكل ثابت روتيني. * سلطوي ملتزم بالقوانين. * يحافظ على الوضع الراهن والإستقرار. * يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل فيها. * واقعي المزاج. * يحل المشكلات بطريقة منهجية. * يركز على التطبيق في العمل أكثر من الإبداع.

المرجع: محمد محسن ومنصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، عمان، دار وائل، 2008، ص 459.

ثانيا: القيادة والرئاسة

تختلف القيادة عن الرئاسة، فالرئيس يعتمد السلطة الرسمية المفوضة إليه بموجب القوانين والأنظمة، أما القائد فيستمدها من الجماعة التي يقودها ويُؤثر في قراراتها من خلال تحفيزهم نحو الهدف المنشود، وتختلف القيادة عن الرئاسة أيضا في أن:

– القيادة تنتج تلقائيا من الجماعة، أما الرئاسة فمفروضة على الجماعة.

– تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل في أوضاع ومواقف روتينية وأنها مستمرة ومنظمة.

– مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد، أما بالنسبة للرئاسة فإن مصدر القوة والنفوذ هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسميا.[2]

[1] محمد محسن ومنصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، عمان، دار وائل، 2008، ص 459.

[2] زيد منير عبوى، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2010، ص82.

ثالثا: القيادة والزعامة:

نعني بالزعامة مجموعة الخصال الزعامية (الكاريزمية) في شخصية الفرد، والتي تُمكنه من التأثير البالغ على تابعيه وعلى تحقيق الأهداف بواسطتهم وبرضاهم واقتناعهم بأنها أهدافهم الخاصة ومن الممكن أن تكون شكل من أشكال القيادة، وكل ما يُميزها هو القدر البالغ من التأثير على الأتباع اعتمادا على تأثيرهم الشخصي والقدرة على إقناعهم بأداء ما يُطلَب منهم بغض النظر عن المنطق أو المبرر.[1]

الفرع الثالث: مدارس القيادة الإدارية

يمكننا تقسيم هذه الحركة التاريخية للقيادة على أنها مرت بثلاث مدارس والتي تظهر فيما يلي:

أولا: المدرسة الكلاسيكية

أ- إسهامات المدرسة الكلاسيكية في مجال القيادة:

ظهرت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينات وتعتبر هذه النظريات نتاج التفاعل بين عدة تيارات في تلك الفترة ويعتبر كل من الأمريكي (تايلور Taylor)[2]، والفرنسي (فايول Fayol)[3]، وعالم الاجتماع الألماني (ماكس ويبر Max Weber)[4] من مؤسسي المدرسة الكلاسيكية الذين ساهموا في تطوير نظريات الإدارة.

لذلك سنتطرق إلى أهم المحطات التي مرت عليها المدرسة الكلاسيكية كالتالي:

1- حركة الإدارة العلمية: تمثلت في إسهامات رائدها الأول فريديريك تايلور (1856 – 1915) الذي ركز على تنظيم ورشات الإنتاج على أسس فنية علمية وهو ما أطلق عليه بـ " التايلورية " أو الإدارة العلمية للعمل.

كما أسهم تايلور من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات المتعلقة بالقيادة الإدارية ويتضح ذلك من خلال تصوراته لمهام المدير، فقد رأى أن من واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحُكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة، وأن يختار مرؤوسيه ويدربهم

---

[1] نفس المرجع، ص 83.

[2] مهندس ميكانيك ضمن أشهر المستشارين الإداريين، سعى لتحسين الكفاءة الصناعية، اشتهر بكتابه "الإدارة العلمية".

[3] يعتبر أحد علماء الإدارة الكلاسيكية وعمله الأصلي مهندس تعدين، عمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثّق ذلك في كتابه المشهور " الإدارة العامة والصناعية "(1916).

[4] عالم اجتماع ومؤرخ واقتصادي وسياسي، يعتبر من أهم المنظرين لتطور المجتمع الغربي الحديث.

على أساس علمي، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان انجازهم للعمل، ويسعى لتحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه.

على الرغم مما يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية من إغفالها لبعض العوامل السلوكية والاجتماعية، فقد كان لأفكار " تايلور" أثر في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وعظم تأثيرها في الإنتاج.[1]

2- حركة عملية الإدارة أو التقسيم الإداري: من أبرز رواد هذه الحركة "هنري فايول" (1841 – 1925) وترتكز أعماله أساسا على نظرية التقسيم الإداري، حيث يرى أن نشاطات المنظمة تنقسم إلى ستة وظائف وهي وظائف تقنية، تجارية، مالية، محاسبية، الأمن والوظيفة الإدارية وبدورها هذه الأخيرة تحتوي على خمسة عناصر وهي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، الرقابة وهي تشكل اليوم ما يسمى بالمناجمنت كما تعتبر هذه الوظائف المهام الرئيسية للمدير.

في نفس السياق يرى البعض أن" فايول" باستخدامه لكلمة " إصدار الأوامر " وإدراجها كمهمة أساسية ضمن مهام المدير أنه يعني بها القيادة والتوجيه، وحدد الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد كالتالي:

- صفات جسمانية: الصحة والقوة.
- صفات عقلية: القدرة على الفهم والتعبير والإدراك السليم للأمور.
- صفات أخلاقية: حسن المعاملة، الشجاعة والإحترام.
- صفات ثقافية: ترتبط بالوظيفة التي يؤديها القائد ومعرفته لقواعد العمل.
- صفات متعلقة بالخبرة والتجربة: المعرفة الجيدة للعمل حتى يؤدى بطريقة سليمة.

3- حركة الإدارة البيروقراطية: رائد هذه الحركة هو عالم الإجتماع الألماني " ماكس فيبر" (1864 – 1920)، حيث أسهم في تطوير القيادة من خلال تحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية وهي: نموذج السلطة التقليدية، ونموذج السلطة الكاريزمية، ونموذج السلطة الشرعية.

كما تعرض في تحليله إلى القيادة في ظل كل نموذج من نماذج السلطة على النحو التالي:

- في ظل نموذج السلطة التقليدية: ترتكز سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقداسة العادات والتقاليد ووفائهم لها، مثل السلطة التي يمارسها الأكبر سنا على الأصغر سنا وكذا سلطة الأب أو شيخ القبيلة على الأسرة أو القبيلة.

[1] محمد قاسمي القريوني، مبتدئ الإدارة " النظريات والعمليات والوظائف"، ط 3، عمان، دار وائل للنشر، 2006، ص 56.

– أما في ظل نموذج السلطة الكاريزمية: فإن سلطة القائد تقوم على إيمان المرؤوسين بأنه يمتلك صفات ومميزات شخصية تميزه عن الآخرين وتضمن له ولاء التابعين له.

– أما في ظل نموذج السلطة الشرعية: فقد اقترح " فيبر" الأسلوب "البيروقراطي" للإدارة وتظهر سلطة القائد الرسمي من خلال إصداره للأوامر لمرؤوسيه وقبولهم لها اعتقادا منهم بشرعية هذه القوانين والقواعد التنظيمية الرسمية.

ب– تقييم المدرسة الكلاسيكية في مجال القيادة:

بشكل عام فالمدرسة الكلاسيكية مبنية على افتراض هو أن أفضل طريقة تجعل التنظيم أكثر فعالية هي نماذج التنظيمات الرسمية، واعتبار أن الإنسان مجرد آلة متناسبة، وهو ما أدى إلى رفض هذه المدرسة من طرف المنظمات العمالية لما فيها من استغلال وتجريد العامل من كرامته واعتباره آلة، ونظرا لانعكاسات المدرسة الكلاسيكية على الإنتاج نتيجة لإهمال الجوانب الإنسانية المرتبطة بالقوى البشرية أدى ذلك إلى ظهور أفكار جديدة تتعلق بالجانب الإنساني للعامل وهو ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية.[1]

ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية

أ– إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال القيادة:

إن هذه المدرسة ارتبط اسمها (بألتون مايو)[2] في العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين، حيث أكدت دراسته التجريبية أهمية العامل الإنساني في إنتاجية الفرد كما أكدت نتائج دراسته أيضا وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة.

وتُعتبر التجارب التي أجراها في شركة " جنرال وسترن إلكتريك " بمصنع " هاوثورن" (1927–1932) منبع الأفكار والمبادئ التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية، ومن بين هذه المبادئ الأساسية نجد بأن القيادة تعمل على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي، وهذا التقارب يتم عن طريق اشتراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم، من بين أساسياتها نذكر:[3]

---

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص 60.

[2] هو عالم نفس وعالم اجتماع استرالي، مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة التي كانت رد فعل لإهمال الجوانب النفسية والإجتماعية عند العمال.

[3] صبحي جبير العتبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، عمان، دار وائل للنشر، 2007، ص 26.

1- الفرد عبارة عن كائن مزود بمشاعر وقيم تُفعل في مكان العمل.

2- لفهم مشاكل سير العمل في المنظمة يجب اختبار تأثير هذه المشاكل على الفرد.

3- ما وراء الهيكل الرسمي للمنظمة هناك هيكل غير رسمي الذي هو نتاج التفاعل الإجتماعي بين أعضاء فريق العمل.

ب- تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال القيادة:

يرى رواد مدرسة العلاقات الإنسانية على أن القائد يقوم بدور المُسير، حيث يسهل للمرؤوسين الطريق للقيام بالعمل عن طريق اقتناعهم وتعاونهم وإتاحة الفرصة لهم لتنمية وتحسين قدراتهم وأنه لا يوجد تعارض بين إشباع حاجات المرؤوسين وبين تحقيق أهداف المنظمة، ومن بين النتائج الأساسية التي جاءت بها هذه المدرسة تمثلت في أن القيادة الناجحة تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي والغير الرسمي.

ثالثا: المدرسة السلوكية

أ- إسهامات المدرسة السلوكية في مجال القيادة:[1]

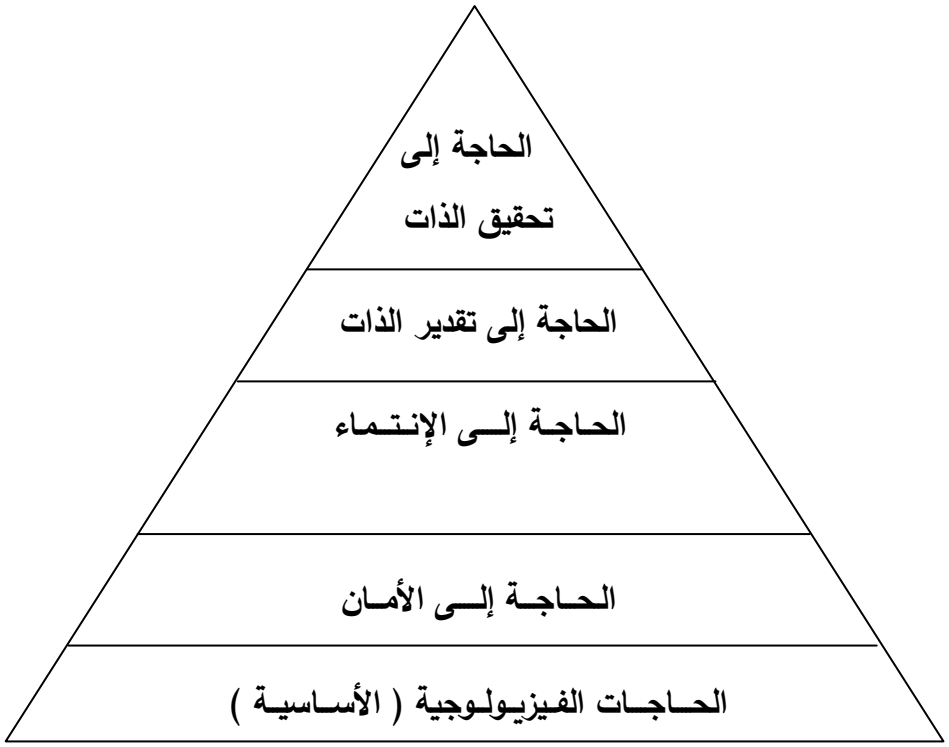
بدأ هذا الاتجاه في بداية الخمسينيات حتى نهاية الستينيات من القرن العشرين، حيث انتقل الإهتمام من دراسة العلاقات بين التنظيم والعاملين إلى دراسة السلوك البشري ومكونات الشخصية ودوافع السلوك، ومن أشهر روادها: كريس أرجريس، أبراهام ماسلو، دوغلاس ماك غريغور، وسنتطرق إلى ما قدمه رواد هذه المدرسة في مجال القيادة كما يلي:

1- مساهمة أرجريس كريس: يرى أرجيرس أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية وإزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم الرسمي يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة الذي يركز اهتمامه على الأفراد العاملين ومشاكلهم وتخفيف حدة الرقابة، وبهذا يعمل القائد على توفير الإحساس لدى الفرد بالإطمئنان والإستقرار في العمل ويفسح له المجال لتحقيق نموه وتطوره، وبالتالي زيادة قدراته في العمل.

2- مساهمة أبراهام ماسلو: قدم ماسلو نظرية مشهورة في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد وقد قسم الحاجات حسب أولويتها ورتبها بشكل هرمي، كما رأى بأن الفرد كلما أشبع حاجة معينة انتقل بشكل تلقائي لإشباع الحاجة التي تليها في الأهمية وأن إشباع الحاجة يشكل حافزا للفرد لإحداث سلوك معين كما يوضحه الشكل الآتي:

[1] محمد قاسمي القريوني، مرجع سابق، ص 61.

الشكل رقم 01: يوضح "هرم ماسلو للحاجات":



المرجع: مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد"، ط 3، عمان، دار الشروق، 2005، ص 52.

من خلال هذا الشكل يتبين لنا أن الفرد يُشبع هذه الحاجات من خلال عدة وسائل توفرها له المنظمة، وتعتبر القيادة والإشراف الجيد من وسائل إشباع حاجات الانتماء إلى الجماعة لذلك تعد الحاجات من المعضلات التي يواجهها القادة ما يتوجب عليهم إدراك حاجات مرؤوسيهم لأن ذلك يساعدهم في توجيهم باتجاه الأهداف المراد تحقيقها.

3- مساهمة دوغلاس ماك غريغور: قدم ماك غريغور في كتابه "الجوانب الإنسانية في المشروع " سنة 1960م وصفا لنظرية (X و Y)، ووفقا لما جاء به ماك غريغور فإن المبدأ المستمد من النظرية (X) هو المتعلق بالتوجيه والتحكم من خلال مزاولة السلطة، أما النظرية (Y) فقد أقامها على مبدأ التكامل بين القيادة والمرؤوسين، فالقيادة تعمل على خلق الظروف التي تسمح للمرؤوسين ببذل طاقتهم من أجل نجاح العمل وتحقيق أهدافهم الشخصية بينما المرؤوسين يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة.[1]

[1] صبحي جبير العتبي، مرجع سابق، ص 31.

ب- تقييم المدرسة السلوكية في مجال القيادة

نستنتج أن المدرسة السلوكية ساهمت في إثراء موضوع القيادة من خلال الإهتمام بالفرد والحاجات الإنسانية وإشباعها بالحوافز المتنوعة وهي موضوع اهتمام القائد.

نستنتج بأن نظرية المدرسة السلوكية قد جمعت ما بين المدرسة التقليدية والعلاقات الإنسانية بحيث تتميز بأنها شاملة أكثر من النظريات التي سبقتها.

المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة وخصائص القائد الإداري الناجح والأعمال التي يجب عليه القيام بها، بحيث تعددت النظريات والنماذج التي توصل إليها العلماء، ولذلك سنتطرق في هذا المطلب لأبرز نظريات القيادة.

الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم

سادت نظرية الرجل العظيم Great Man Theory الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر، واستندت النظرية إلى افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء، وأن القادة يولد لديهم مجموعة من المميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم.[1]

كما تفترض هذه النظرية أن التغيرات التي تطرأ على الجماعة إنما تكون من طرف أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية، فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول التغيرات.[2]

تركزت هذه النظرية حول المعايير التي تصنع القيادة الناجحة انطلاقا من تأثر أنصارها بأسطورة القائد البطل التي تربط النجاح في القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد وأن هناك أفرادا يولدون عظماء ولذلك فهم أحق بالقيادة.[3]

لا شك أن الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها نظرية الرجل العظيم تعود إلى تراث الحضارات القديمة التي كانت تميز بين البشر في ضوء انتماءاتهم الطبقية، كما أنها نتيجة الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي شهدتها المجتمعات الغربية عبر تطورها التاريخي بحيث تركت

---

[1] Stogdill Robert, Personal Factors Asscciated with Leadership: A Survey of the Literature, Journal of Psychology, 2010, p 154.

[2] هاشم نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة، جدة، دار الشروق، 2005، ص235.

[3] حسين عبد الفتاح، الإدارة الفعالة، القاهرة، مطبعة النيل، 1999 ، ص127.

تأثيرا واضحا على تفكير بعض الباحثين الذين صاغوا على منوالها بعض نظرياتهم العلمية، ومن هنا وصفت هذه النظرية بأنها الأب الشرعي لكل تفكير في موضوع القيادة. [1]

نُلاحظ أن هذه النظرية تتعارض مع ضرورة أن يصقل القائد الإداري مهارته من خلال التعليم والتدريب والخبرة التي يكتسبها من خلال تفاعله مع المواقف الإدارية المختلفة، ويؤخذ عليها عدم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير وأن قدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة.

الفرع الثاني: نظرية السمات

تستند هذه النظرية إلى افتراض وجود صفات وسمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة وأن هذه السمات يمكن اكتسابها وليست بالضرورة وراثية، وتنطلق هذه النظرية من المسَلمة القائلة بأن سمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم.[2]

لذلك اهتم الباحثون في السمات القيادية بالكشف عن مجموعة السمات المشتركة للقادة الناجحين من خلال ملاحظة عدد من القادة والزعماء وتمكنوا باستخدام الطريقة الاستنتاجية بين تشخيص تلك السمات القيادية.

اختلف أنصار هذه النظرية في تحديد عدد ونوع السمات القيادية بحيث يرى البعض منهم بأن أهم تلك السمات تتمثل في: المبادرة والفعالية، والأمانة والأخلاق، والطموح والشهامة والنزاهة، والذكاء وبُعد النظر وسداد االرأي وحسن التصرف، والتعاون، وضبط الأعصاب والاستقلالية والتفاؤل، في حين يرى البعض الآخر أن أهم السمات تتمثل في: الصحة، والاهتمام بالآخرين والولاء للجماعة، والثقة بالنفس، وقدرة التعرف على أفكار الآخرين وميولهم.[3]

إن معظم الدراسات التي تناولت السمات القيادية قد توصلت إلى أن الصفات القيادية تتمثل في:

أولا: القدرة: والمتمثلة في: الذكاء، الاستعداد، القدرة على التحدث.

ثانيا: الإنجاز: والمتمثلة في: التقييم، المعرفة، القدرات الرياضية، المهارات.

ثالثا: المسؤولية: والمتمثلة في: الاعتماد على النفس، المبادأة، المثابرة.

---

[1] محمد عبد الشافي، القيادة الادارية في الاسلام، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الاسلامي، 2008، ص 16.

[2] أبو الخير كامل حمدي، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص354.

[3] هاشم نور جمجوم، مرجع سابق، ص 238.

رابعا: المشاركة: والمتمثلة في: النشاط، حسن العلاقات، التعاون.

خامسا: المركز الاجتماعي: والمتمثلة في: الحالة الاجتماعية والاقتصادية والشهرة.[1]

كما اتجه بعض الباحثين إلى تحديد السمات القيادية في الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان والثقة بالنفس والإيمان بالقيم، والقدرة على الإقناع والتأثير، والاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية والحزم والسرعة في اختيار البدائل، والقدرة على التكيف وحسن الأداء والتنسيق وتكوين علاقات جيدة داخل التنظيم والنضج الانفعالي والعقلي.[2]

بالمقابل، تعرضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات ومنها عدم وجود أدلة مقنعة تؤكد وجود علاقة بين السمات القيادية من ناحية والصفات والسلوكيات الحقيقية للقادة من ناحية أخرى، بحيث أنه لا توجد مؤشرات على توافر سمات مشتركة بين القادة فقد يكون شخص معين قائدا ناجحا بسبب حسن أخلاقه وشخص آخر بسبب قدرته على الملاحظة، وآخر بسبب قوته التي تشعر العاملين بالأمن تحت حمايتها وآخر كذلك بسبب عمله وذكائه مما يجعل أتباعه يثقون في حسن تقديره للأمور وسلامة أحكامه وقراراته.[3]

إضافة إلى صعوبة توافر الكم الهائل من السمات القيادية بشكل متكامل لدى الشخص الواحد، وأن كثيرا من القادة الناجحين لا تتوافر فيهم كل السمات القيادية في حين الكثير من القادة يتوافر لديهم قدر كبير من السمات القيادية ولكنهم قادة غير ناجحين، كما أن السمات القيادية تتغير باختلاف مجال القيادة ذاته (أمني – إداري – عسكري – سياسي).[4]

فهذه السمات ليست ناجحة وثابتة دائما كما صورها أنصار نظرية السمات ولكنها محددة بالمجال والزمان فنجاح قائد ما في وظيفة قيادية معينة لا يعني بالضرورة نجاحه في وظيفة أخرى، ونجاحه في فترة زمنية معينة ليس مؤشرا لنجاحه في فترة أخرى تتطلب قدرات ومهارات مغايرة.

---

[1] عبد الكريم درويش وليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة، الأنجلو المصرية، 2005، ص 112.

[2] شوقي طريف، مرجع سابق، ص 61.

[3] كنعان نواف ، مرجع سابق، ص 234.

[4] النمر وآخرون، الإدارة العامة "الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة"، ط 3، الرياض، مكتبة الشقري، 2011، ص 339.

الفرع الثالث: النظرية الموقفية

هي نظرية تؤكد على أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة معينة حسب ظرف معين، قد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى، فالقائد الفعّال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف.[1]

ترى النظرية أن أي فرد عادي يمكن أن يصبح قائدًا إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأشخاص إستثنائيين في قدراتهم بل يمكن أن يكونوا أشخاص عاديين ولكنهم يغتنمون الفرصة، ومن بين العوامل التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هي الإهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير إهتمام العاملين ويشكل تحديًا لهم.[2]

إن النظرية الموقفية تهتم بدراسة مدى تأثير المواقف المختلفة على فاعلية عمل القائد، ولذلك أكد الباحثون الداعمون لهذه النظريات على أن القيادة الفعّالة تعتمد على المتغيرات المختلفة التي تحيط بكل موقف أكثر من اعتمادها على السمات الشخصية للقائد أو السلوك الذي يتمتع به.[3]

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي يصب في أن أي قائد لا يمكنه أن يظهر كقائد إلاّ إذا توفرت له ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلّعاته، والموقف والسلوك الذي يبديه الإنسان هو الذي يُحدد شخصية القائد ويُتيح له فرصة استخدام مهارته وإمكاناته القيادية.[4]

كخلاصة يمكن القول أن النظرية الموقفية تقوم تستند على أن القائد وليد الموقف وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقة في القيادة وليست السمات التي يتمتعون بها، وهي تؤمن بأن مسألة ما يفعله القادة في المواقف الإدارية أهم بكثير من مسألة ماهيتهم.

---

[1] فيصل باشراحيل، صناعة القائد، ط 4، السعودية، دار الأندلس الخضراء، 2006، ص 114.

[2] محمد القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، 2003، ص 185.

[3] جودت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة، ط 1، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004، ص 80.

[4] ربيع هادي مشعان، المدير المدرسي الناجح، ط 1، عمان، مكتبة المجتمع العربي، 2006، ص 157.

الفرع الرابع: النظرية التفاعلية

حاولت هذه النظرية الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف، بحيث تستند على أن القيادة عملية اجتماعية تفاعلية وأن فعالية القيادة لا تتوقف على التفاعل بين سمات القائد الشخصية وإنما يجب أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي.

يرى أنصار النظرية التفاعلية أن نجاح القيادة مرتبط بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي: شخصية القائد، أفراد الجماعة، وطبيعة الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية.

كما تربط هذه النظرية النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل الاجتماعي مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم، وتركز على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها وتعطي اهتماما واضحا بشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين، ومدى إدراك الآخرين له، وإدراك كل من القائد والآخرين للجماعة والموقف.

يرى بعض الباحثين أنه مهما كانت قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه فإن سلوكهم وتأثيره في فهم الأهداف قد يلقى استجابات مؤيدة من بعضهم وأخرى معارضة من البعض الآخر، مما يؤثر على نجاحه في قيادته سواءا إيجابا أو سلبا، وقد كشفت نتائج الدارسات أن العامل الذكي يتلقى الأوامر من قائده وينفذها بعد تقويمها ويقدم البدائل لنفسه ولزملائه ويقدم لهم النصائح لقبولها وبذلك يُبدي استجابات مؤيدة تساعد على نجاح القائد، في حين يستخدم العامل المتهور أو المستهتر تأثيره لتحقيق مصالحه الخاصة أو لتحقيق مصالح مجموعته على حساب مصلحة التنظيم وبذلك تكون الإستجابات سلبية.[1]

إن النظرية التفاعلية لا تنكر أهمية الإسهامات التي قدمتها كل من نظرية السمات ونظرية الموقف لتحديد خصائص القيادة الإدارية ولكنها ترى عدم كفاية كل منهما لتحديد خصائص القيادة الإدارية الفعالة، ويرى أنصارها أن القيادة الفعالة هي القيادة المرتكزة حول التفاعل ضمن الجماعة.

على الرغم من أن النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة وأنها أسهمت ايجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية، إلا أن التطورات الحديثة في مجال الإدارة كشفت عن عدم

[1] كنعان نواف، مرجع سابق، ص 368.

كفاية نظرية السمات أو نظرية الموقف أو النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة التي تحقق الفعالية الإدارية.

المطلب الثالث: أنماط القيادية الإدارية

تتحدد أنماط القيادة من خلال فلسفة القادة وشخصياتهم وخبرتهم وتجاربهم إلى جانب نوع المرؤوسين ونوع البيئة التي يتواجدون فيها، وعلى هذا الأساس خصّصنا هذا المطلب للإشارة لأبرز الأنماط القيادية على غرار النمط الأوتوقراطي، النمط القيادي الحر، إضافة إلى النمط الديمقراطي.

الفرع الأول: النمط القيادي الأوتوقراطي

أولا: تعريف النمط الأوتوقراطي ومميزاته

أصل كلمة أوتوقراطي هي كلمة لاتينية وتعني حكم الفرد الواحد، أي خضوع العاملين في المنظمة لأوامر وآراء ونفوذ واستبداد وسلطة شخص واحد داخل المنظمة.[1]

يتميز سلوك القائد الأوتوقراطي بالتسلط واتخاذ القرارات بنفسه دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد في هذا النمط هو الذي يخطط ويُنفذ ويحدد أساليب العمل ويُوجه أنشطة المنظمة دون استشارة أعضائها باعتماده على السلطة المركزية المطلقة، ويُطلق عليه أحياناً الأسلوب الدكتاتوري أو الإستبدادي الذي يحاول فيه القائد التأثير على سلوك مرؤوسيه بالضغط عليهم وأن يظهر دائماً بمظهر القوة ويكون متعصباً برأيه ومتفرداً باتخاذ القرارات،للإشارة فإن هذا النمط لا يُراعى فيه العلاقات الإنسانية والروح المعنوية للعاملين، كما يمتنع القائد الأوتوقراطي عادةً عن تفويض سلطاته إلى المستوى الأدنى لعدم ثقته في مرؤوسيه وفي قدراتهم، وبذلك ما عليهم إلا السمع والطاعة وتنفيذ القرارات دون مناقشة.[2]

في مثل هذا الشكل من القيادة عادةً ما نجد القائد منعزلا عن مجموعته ولا تربطه بهم علاقة إنسانية كريمة من تعاطف ومحبة، كما أن هذا النوع من القيادة قد يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل.[3]

---

[1] محمد إسماعيل دياب، الإدارة المدرسية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2001، ص 290.

[2] حسين عبد الحميد رشوان ، العلاقات الإنسانية " في مجال علم النفس– علم الإجتماع– علم الإدارة"، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2010، ص 109.

[3] وليد أسعد، الإدارة المدرسية، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2005، ص 168.

وعليه يحرص القائد في هذا النمط على إخضاع الأمور التي يُريدها لسلطته وأن يسير العمل بموافقته وتوجيهه المباشر بحيث تنتهي عنده كل العمليات ونجده يقوم بكل صغيرة وكبيرة ولا يشارك غيره من العاملين في صنع القرارات كما لا يقبل مراجعته في أي أمر من الأمور، وغالباً ما يعتمد الرقابة الدقيقة والإشراف المستمر في تنفيذ القرارات.[1]

يستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه ويميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات تُهيئه للإنقياد والإعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل لذلك يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته[2]، وغالبا ما يتم استخدام هذا النوع من القيادة في الحالات التي تقل فيها خبرة المرؤوسين وتنقص عندهم روح المسؤولية، ووجود قائد ماهرا ومُتمكنا في النواحي الفنية، ووجود قرارات بدرجة بالغة من الأهمية.[3]

من خلال تعريف هذا النمط من مختلف الزوايا تتضح لنا عدة خصائص من أبرزها:

– تمركز القيادة والسلطة بيد القائد فهو الذي يتخذ القرارات وهو الذي يتحمل المسؤولية.

– قيام القائد بتوسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتبقى كل الأمور تحت تصرفه وسيطرت ووضع سياسة العمل وتحديد خطواته دون استشارة مرؤوسيه، وعدم إهتمامه بتنميتهم وتطوير مكانتهم المهنية.

– بروز النزعة العدائية بين المرؤوسين وضعف الارتباطات القائمة على الود والمحبة.[4]

ثانيا: أنواع القيادة الأوتوقراطية

هناك تصنيفات وأنواع متعددة لسلوك القائد الأتوقراطي والمتمثلة في ما يلي:

أ– القيادة الأوتوقراطية التسلطية (التحكمية):

يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، بالإضافة إلى إصداره للأوامر والتعليمات التي تتناول كافة

[1] فواز بن علي الغامدي، أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2013، ص 60.

[2] محمود العمامرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، عمان، دار الحامد، 2007، ص 153.

[3] محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2013، ص 139.

[4] مقابلة محمد قاسم، التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2011، ص 140.

التفاصيل ويصر على طاعة مرؤوسيه لها، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة.[1]

يتبع القائد في هذا الأسلوب الإشراف المحكم أو الوثيق على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم، فهو دائم الشك فيهم ويتصور أن بإمكانه عن طريق التعليمات والأوامر أن يؤمن جانبه مما يدعيه من مؤامرات مرؤوسيه أو الإحتياط ما يعتقده لعدم أمانتهم، فالقائد في هذا النوع يتميز بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بكل صغيرة وكبيرة ليقوم بها بمفرده ودون مساعدة من أحد، ونراه يعتمد على الحوافز السلبية.[2]

نخلُص بأن أسلوب القيادة الأوتوقراطي المتسلط يقوم على تحكم القائد في مرؤوسيه واستخدام سلطته الرسمية أداة تهديد لإنجاز العمل دون تقدير العلاقات الإنسانية في تعامله مع أتباعه، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي إستبدادًا إلاّ أن تطبيق مثل هذا الأسلوب أصبح ضئيلا في ظل الإدارة الحديثة وهذا راجع لارتفاع المستوى الثقافي والعلمي للعاملين من جهة واتساع دور المنظمات العمالية وزيادة فاعلية تأثيرها في دعمهم من جهة أخرى، فضلا على أن تعقد العمل في التنظيمات الحديثة أصبح يتطلب نمطا من القيادة لا يقوم على الإنفراد بالسلطة، وإنما يقوم على العلاقات الإنسانية الطيبة مع المرؤوسين واشراكهم في صنع القرارات.

ب- القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة:

هذا النوع من القيادة الأوتوقراطية أقل تشددا من النوع الأول، حيث يتبع فيه القائد أسلوب الإشراف المحكم والوثيق على مرؤوسيه ويستخدم فيه الإطراء والثناء عليهم إلى جانب العقاب الخفيف لضمان ولائهم وتنفيذ القرارات.

فالقائد الأوتوقراطي الخيِّر أو الصالح يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل ويُدرك أنه بإمكانه إرغام موظفيه عن طريق إقناعهم والتعاون معهم والإعتماد على الحوافز الإيجابية بعيدا عن تهديدهم ما يساعد على التقليل من ظهور السلوك العدواني ضده على أقصى حد ممكن.

---

[1] كنعان نواف، القيادة الإدارية،ط2، الأردن، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002، ص 90.

[2] محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية، ط 1، الأردن، دار المسيرة، 2008، ص 145.

كما يحرِص في تعامله مع مرؤوسيه ويرضى عنهم حين يقومون بواجبهم ولكنه يقسو عليهم حينما يُقَصّرون في ذلك، ولا يفوض سلطاته لأحد غيره إطلاقا ولا يسمح لمرؤوسيه بالتصرف دون موافقته الخاصة إلا بقدر يسير من الحرية. [1]

كما أن القائد الخير وإن كان يبدو عادلا وطيبا أحيانا في تعامله مع مرؤوسيه إلا أن اتجاهاته وميوله استبدادية بشكل عام، فنراه حتى وإن كان يُفضل أن يتعامل مع مرؤوسيه عن طريق الإقناع أحيانا، إلاّ أن المرؤوسين يفسرون سلوكه الخير نحوهم على أنه نوع من المناورة يلجأ إليها لتحقيق أهدافه ويفسرها بعضهم على أنها علامة من علامات ضعفه في موقف معين، يُضاف إلى ذلك أن هذا القائد عندما يفشل في إقناع مرؤوسيه ينقلب سلوكه فجأة إلى إتباع أسلوب أكثر تطرفا واستبدادية في تحكمه، مما يترتب عليه رد فعل عنيف من قبل مرؤوسيه لمواجهة هذا السلوك ما ينعكس سلبا على روحهم المعنوية وبالتالي على أدائهم في العمل.[2]

ج- القيادة الأوتقراطية اللبقة:

يُسمى القائد الذي يستخدم هذا النمط القيادي بالقائد المناور فهو أقل تشددا من النوعين السابقين للقيادة الأوتوقراطية ويتخذ القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعين أنهم اشتركوا بصنع القرار.[3]

من مميزات القائد الأوتوقراطي اللَّبق أنه يتميز بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ومرونته في معالجة المشكلات.

كما أنه يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات هي وسيلة غير عملية بل وغير محببة ولذلك نراه دائما يحاول خلق الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يتركهم يقومون فعلا بذلك.[4]

ثالثا: تقييم القيادة الأوتوقراطية

أ- إيجابيات القيادة الأوتوقراطية:

يكاد يكون الاعتقاد الغالب في الفكر الإداري أن أسلوب القيادة الأوتوقراطية يترتب عنه آثار سلبية بالنسبة للعاملين تبدو مظاهرها في انخفاض روحهم المعنوية وقلة إنتاجهم، إلا أن لهذا النمط

[1] محمد حسين العجمي، نفس المرجع، ص 146.

[2] نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 155.

[3] محمد حسين العجمي، مرجع سابق، ص 147.

[4] رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مصر، دار المجد العربية، 2000، ص23.

نتائج إيجابية تؤكد أن هذا الأسلوب القيادي يمكن أن يكون ناجحا في التطبيق العملي في بعض أشكاله وفي ظل ظروف ومواقف معينة تقتضي ذلك، وفيما يلي عرض لبعض مزاياه:

– أنه خلال فترة الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التظيم أو العاملين فيه، فيكون الأسلوب القيادي الحازم والشديد هو الأسلوب الإيجابي لمواجهة مثل هذه المواقف والظروف لحسم الأمور سريعا، وأن العاملين يكونون في وضع يجعلهم راغبين في الإنقياد لقائد قوى وحازم.[1]

– يكون هذا النمط مناسباً لتوجيه العاملين الجدد لقلة خبرتهم وحاجتهم للمزيد من التوجيه والرقابة.

– ينجح تطبيق هذا الأسلوب في الحالات التي يشرف فيها القائد على مرؤوسين لا يصلح معهم أسلوب الإقناع والمشاورة، ويحبذون الانقياد وليس لديهم الاستعداد والمبادرة الشخصية.

– يصلح هذا الأسلوب اذا كان الوقت ضيقا ومحدودًا.[2]

مما تقدم نخلص أن أسلوب القيادة الأوتوقراطية على اختلاف أشكاله لا يؤدي دائما وفي كل المواقف إلى نتائج تنعكس سلبيا على المنظمة بل هناك مواقف إيجابية يحققها ذلك، إلا أن وجود بعض هذه المزايا لهذا الأسلوب لا يعني إيجابيته كأسلوب قيادي في كل الأحوال ذلك أن الكثير من الدراسات قد أكدت أيضا وجود آثار سلبية كثيرة تترتب عن تطبيقه، وتتمثل هذه السلبيات فيما يلي:

ب– سلبيات القيادة الأوتوقراطية:

رغم وجود بعض الجوانب الإيجابية للنمط الأوتوقراطي إلاّ أن له آثار سلبية على شخصية الأفراد، حيث يبقى تماسك العمل مرهونا بوجود القائد فإذا غاب القائد انفرط عقد المجموعة واضطرب العمل.

إن تركيز القائد الأوتوقراطي السلطات بيده وانفراده في اتخاذ القرارات وعدم تفويضه الصلاحيات لمرؤوسيه كلها أثارا سلبية تعيق إنجاز العمل، فإتباع القائد للأساليب السابقة الذكر يفرض عليه أن يكون خبيرا ومُلمًا بكل الأمور الذي يصعب تحقيقه في الواقع العملي، فالقائد مهما كان على درجة عالية من المعرفة والخبرة والكفاءة لا يمكنه القيام بكل المهام المعقدة والمتنوعة التي فرضتها طبيعة

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص 165.

[2] محمد الفاضل وعلي عياصرة، الإتصال القيادي في المؤسسات التربوية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 117.

التنظيمات الإدارية الحديثة[1]، ناهيك عن ظهور التجمعات غير الرسمية داخل التنظيم الرسمي، تتزعمها قيادات غير رسمية تبرز من بين صفوفها وتهدف إلى مقاومة ضغوط هذه القيادة الأوتوقراطية وتهديداتها وبالتالي تقوم هذه المجموعات غير الرسمية إلى معارضة أوامر القيادة الرسمية أو عدم تنفيذها، وأن أعضاء هذه المجموعات غير الرسمية يتعاونون فيما بينهم للتغطية عن أخطائهم، ويلجؤون إلى استخدام الإتصالات غير الرسمية ما يؤدي إلى تحقيق التماسك والتلاحم بينهم في هذه الإدارات صعبة ويصبح اهتمامهم بإنجاز العمل مفقودًا مما يتسبب في انخفاض الأداء.

تماشيا مع ما تم ذكره، يؤدي هذا النمط القيادي إلى ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات بين العاملين، ذلك أن فرض القائد الأوتوقراطي طرقا معينة على مرؤوسيه لأداء العمل وعدم تهيئتهم وإقناعهم لتقبل هذه الطرق يؤدي إلى خلق منازعات بين فئات المرؤوسين في التنظيم حول كيفية أداء العمل وبالتالي يزيد معدل التظلمات والشكاوي.[2]

إن استخدام القائد لأسلوب الضغط والشدة والتحكم دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه ينتج عنه توليد شعور بالفشل وخيبة الأمل لدى المرؤوس لعدم قدرته على تخطي العقبات الناتجة عن هذا الضغط، مما ينتابه الشعور بالإحباط، فيمتنع عمدا عن القيام بأي نشاط في نطاق العمل أو لا يتكلم أو يُدلي برأيه في أي اجتماع لأنه يخشى أن يقول شيئا خاطئا أو غير هاما.[3]

من جهتنا ومن خلال تقييم النمط القيادي الأوتوقراطي، نرى بأنه لا يتلائم مع أساليب الإدارة الحديثة لأنه يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على العاملين وبالتالي لا تتحقق النتائج المرجوة، كما أنه لم يعد يتماشى مع القيادة الحديثة التي ترتكز على إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة مع العاملين في المنظمة، وإتاحة الفرصة لهم لإبداء آرائهم، وكذا المشاركة في اتخاذ القرارات.

---

[1] أحمد نبيل العرابيد، دور القيادة التشاركية في مديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، فلسطين، جامعة الأزهر، 2011، ص 30.

[2] هناء محمود القيسي، الإدارة التربوية "مبادئ – نظريات – اتجاهات حديثة"، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010، ص 127.

[3] عبد العظيم حسين سلامة، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ط 1، الأردن، دار الفكر، 2005، ص 32.

الفرع الثاني: النمط القيادي الحر (المتساهل)

أولا: تعريف القيادة الحرة ومميزاتها

هناك عدة تسميات أطلقت على أسلوب القيادة الحرة أهمها، القيادة الترسلية أو التساهلية أو ما يعرف بقيادة عدم التدخل، وما نراه في هذا الأسلوب من القيادة أن القائد يُعتبر رمزا للمنظمة أكثر من أنه يمثل السلطة الرسمية حيث نجده يترك الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وفي هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها فهي غير موجَّهة.[1]

إن القيادة الحرة تركز اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة وممارسة النشاط وتحديد المهام وإتباع الإجراءات التي يراها العاملين ملائمة لإنجاز العمل، ويعتمد القائد على سياسة الباب المفتوح في الإتصالات بمعنى أنه يرى بأن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا بفتح كل سُبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار الغامضة لدى المرؤوسين.

إضافة على ذلك، يتميز سلوك القائد في هذا النمط بعدم التدخل في مجريات الأمور فهو يقوم بإيصال المعلومات إلى التابعين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف وسبب ذلك قد يكون لعدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة.

ما يتميز به القائد في هذا النمط القيادي هو نوع من ضعف في الشخصية ما قد ينتج عنه ظهور شخصيات قوية في المستويات الأقل سلطة، وترك المنظمة بدون توجيه فيَشعر العاملين بالضياع والإحباط ما يؤدي لعدم احترامهم لشخصية القائد.[2]

كما يتميز أيضا بقلة توجيه مرؤوسيه وأحيانا التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الموضوعات التي تُعرض عليه ما ينتج عنه تذبذب في اتخاذ القرارات وغيابها أحيانا أو ترك الحرية الكاملة للمرؤوسين في اتخاذها سواءا بصفة فردية أو جماعية.[3]

---

[1] عوض فاتن الغزو، القيادة والإشراف الإداري، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص 42.

[2] محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1، بيروت، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص 239.

[3] محمد حسين العجمي، مرجع سابق، ص 158.

ثانيا: تقييم القيادة الحرة

أ- إيجابيات القيادة الحرة:

على أساس ما أثبتته الدراسات التي أُجرِيت على النمط القيادي الحر، تظهر عدة مزايا وتأثيرات إيجابية على المرؤوسين وقد يؤدي إلى نتائج جيدة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارات اللازمة لدى القائد لتطبيقه، حيث يؤدي إلى زيادة خبرة الأفراد وتشجيع على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي.

تُساهم القيادة الحرة على زيادة إنتماء المرؤوسين وولائهم للجماعة وتكوين روح المبادرة والتفكير الإيجابي والإبداع لديهم، زيادة ثقة الفرد بنفسه ما يساعده ويدفعه لتحمل مسؤولية أعماله.

تُحقق جو من الصداقة والطيبة في العلاقات بين الأفراد وهذا من خلال وجود قنوات اتصال تربطهم، وكذلك بالنسبة لعلاقتهم مع القائد والتي تتسم بقدر من الإستقلالية والحرية والتلقائية مما يُشجع الأفراد للقيام بأدوارهم على أحسن وجه.[1]

لكي يكون هذا النمط جيدًا وناجحًا وفعالاً وبُغية الإستفادة من المزايا المذكورة سابقا، لا بد أن يمتلك المرؤوسين مستويات عقلية وعلمية عالية كما هو الحال في منظمات ومراكز الدراسات والأبحاث، وذلك لأن تفويض القائد لسلطاته على نطاق واسع يحتاج إلى كفاءات عالية.

ب- سلبيات القيادة الحرة:

على الرغم من مزايا النمط الحر إلا أن له العديد من السلبيات من أبرزها ما يلي:

إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية ما ينتج عنه ظهور اللامبالاة لدى الأفراد وعدم إلتزامهم ومواظبتهم والذي يؤدي إلى إفساد مناخ العمل، ما ينتج عنه التسيب والفوضى في المنظمة وفقدان التوجيه السليم والرقابة الفعّالة.

الحرية الزائدة في العمل قد تؤدي إلى نتائج سيئة تنعكس على الزملاء، فانتهاج الفرد نهجًا مُطلقا في أداء عمله بعيدا عن إشراف وتوجيه قائده قد يؤدي إلى محاولته السيطرة على زملائه وهذا لعدم وجود قيود صارمة، مما يُسبب تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون فيما بينها.[2]

[1] عبد العظيم حسين سلامة، مرجع سابق، ص 34.

[2] سالم المعايطة، مفاهيم القيادة الإدارية، ط1، عمان، مؤسسة بلسم للنشر والتوزيع، 2011، ص 71.

كذلك من مساوئ القيادة الحرة أن المجموعات العاملة فيها تتميز في الغالب بافتقارها للضبط والتنظيم، وبزيادة حدة الروح الفردية لدى أعضائها مما يصعب على القائد التحكم فيها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.[1]

إن اهتمام الفرد في هذا النمط بأداء العمل دون الإهتمام بالنتيجة والغاية وهذا ما ينتج عنه غياب نوعية الأداء وانعدام الإحترافية لدى الفرد عند تأديته لمهامه.[2]

يتضح لنا أن هذا النمط القيادي لا يصلح للعمل في معظم المنظمات وذلك لأنه يؤدي إلى ضعف الإنجاز وقلة الإنتاج والفوضى والضياع في منظمات العمل.

الفرع الثالث: النمط القيادي الديمقراطي

إن الديمقراطية تقوم على أساس احترام شخصيات الأفراد والمساواة فيما بينهم وتنميتهم، وتعتمد على حرية الاختيار والإقناع وأن القرار النهائي يكون دائما بالتشاور، لذلك فإن النمط القيادي الديمقراطي ظهر نتيجةً للتطورات والتغيرات الكبيرة التي حدثت في مجال الإدارة والتسيير والتي من أبرزها زيادة الاهتمام بالعنصر الإنساني واعتباره الهدف الأول للعملية الإدارية، كما أن هذا الأسلوب ينبع من احتياجات الجماعة بحيث يفضل القائد أن تُصنع القرارات بطريقة مُشتركة بينه وبين أتباعه.[3]

من جهتنا نرى بأن النمط الديمقراطي يركز على عدة مرتكزات أساسية ومنها استشارة المرؤوسين والتعبير عن ذاتهم في بعض المهام الإدارية، وتفويض الصلاحيات، وإقامة العلاقات الإنسانية القائمة على الإحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين.

باعتبار أن النمط الديمقراطي يحمل في طياته النمط التشاركي والذي يصب في جوهر دراستنا، فإننا خصّصنا الحديث عن تفاصيله في المبحث الموالي بشكل أوسع وأشمل.

---

[1] كنعان نواف، مرجع سابق، ص 256.

[2] عبد المولى هايل طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، الأردن، دار الكندي، 2008، ص 74.

[3] عبيد بن عبد الله السبيعي، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، أطروحة دكتوراه، السعودية، جامعة أم القرى، 2009، ص 48.

الفرع الرابع: الأنماط القيادية في المنظمات المعاصرة

يوجد أيضا أنماط قيادية أخرى تلقى اهتمام كبير في منظمات اليوم، بحيث قُمنا بتحديد أبرزها وحصرناها في أربعة (4) أنماط والتي من بينها النمط القيادي التشاركي، وبما أن هذا الأخير يُعد محور دراستنا وموضوعنا (كما سبق الإشارة إليه عند تطرقنا للنمط الديمقراطي)، أردنا دراسته بطريقة مُفصلة وواسعة لاحقاً في المباحث القادمة.

فيما يلي أبرز الأنماط القيادية في المنظمات المعاصرة:

أولا: القيادة التبادلية: يقوم هذا النمط على أساس عملية التبادل بين القائد والمرؤوس، بمعنى أن القائد يدعم الأتباع بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب وهو يتبع أسلوب الإدارة بالإستثناء أي التدخل عند الضرورة.[1]

ثانيا: القيادة الموزعة: هي عملية مشتركة لكل الأشخاص الذين يملكون قدرات وسمات الشخصية القيادية التي تساعد على تطوير أداء المنظمة، حيث تقوم على رفض فكرة القائد الواحد، بمعنى أن القيادة الموزعة هي أن يكون كل شخص خبير يساهم بخبرته في صنع القرار وليس كل شخص صانعاً قراراً، كما أن لكل فرد قيمته وتأثيره على إنجاز العمل.[2]

ثالثا: القيادة التحويلية: وهي القيادة التي يشجع فيها القائد مرؤوسيه على الإتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت المعتمدة على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين، والقائد التحويلي يسعى ليُحوّل المرؤوسين إلى قادة فهو قائد إجرائي ذو شخصية محبوبة بأسلوب يدفع مرؤوسيه لأن يعملوا أبعد وأكثر مما هو مطلوب منهم بشكل رسمي ويقومون بعملهم بأحسن ما يمكن من احترافية وتميز.[3]

رابعا: القيادة التشاركية: كون هذا النمط القيادي محور دراستنا، خصصنا التطرق إليه في المبحث الموالي وبطريقة مفصلة وواسعة.

مما سبق، يتضح لنا أنه لا يوجد نمط معين من القيادة هو الأفضل بصورة مطلقة وكل نموذج قيادي خاص له مزايا وعيوب والنموذج الذي يُلائم مواقع تنظيمية معينة قد لا يُلائم مواقع تنظيمية

---

[1] قاسم الحربي، القيادة التربوية الحديثة، عمان، دار الجنادرية للنشر، 2008، ص 89.

[2] عبد العزيز الشتري، دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري الثانويات بمحافظة غزة، أطروحة دكتوراه، فلسطين، جامعة الأزهر، 2010، ص 21.

[3] محمد فاضل وعلي عياصرة، مرجع سابق، ص 78.

أخرى، كما أن الأفراد الذين يتميزون بخصائص خاصة سواء كانت في درجة الثقافة أو الخبرة أو المهارة أو الرغبة في تحمل المسؤولية يؤثرون في تحديد النمط المناسب.

المطلب الرابع: أساسيات القيادة الإدارية

بعدما تم التطرق لمفهوم القيادة الإدارية وأهم مدارسها وكذا أبرز أنماطها في المطالب السابقة من هذا المبحث، تم تخصيص هذا المطلب للتطرق إلى الجوانب الأساسية للقيادة الإدارية وذلك من خلال الإشارة إلى خصائصها وعناصرها، تصنيفاتها ومصادرها، بالإضافة إلى مرتكزات القيادة المثالية وذلك من خلال التطرق لمهارات القائد الناجح، الممارسات الخمس للقيادة المثالية وكذا العوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب القيادي.

الفرع الأول: الجوانب الأساسية للقيادة الإدارية

أولا: خصائص القيادة الإدارية

للقيادة دور مهم وأساسي خصوصا فيما يحدث من تغيرات سريعة في عالم الإدارة الحديثة لذلك ينبغي عليها أن تكون في تطور مستمر ومواكبة دائمة لما حولها، ولكي يحصل ذلك فلا بد أن تتمتع بمجموعة من الخصائص أهمها:

- إتباع سياسة العدل والإنصاف لكسب احترام وبتقدير المرؤوسين.
- التحلي بالصبر والحكمة في مواجهة التحديات والقدرة الإستشرافية للمستقبل.
- وجود تعاون وتفاهم مشترك في بيئة العمل.[1]
- تحفيز العاملين وتوجيه قدراتهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- الإعتماد على قوة التأثير باستخدام أسلوب الحوار الفعال.[2]

ثانيا: عناصر القيادة الإدارية

تُعد القيادة تفاعلا اجتماعيا فلا يمكن لأي فرد أن يكون قائدا بمفرده، فالعملية القيادية لا تقوم إلاّ إذا وُجد من يقود ومن يُقاد وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار موقف معين يمارس فيه القائد تأثيره على الجماعة، وعليه تتضح لنا العناصر الأساسية للقيادة والتي تتمثل في:

[1] عبد العزيز الشتري، مرجع سابق، ص 33.

[2] محمد حسين العجمي، مرجع سابق. ص 210.

أ- القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة، وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.

ب: الجماعة: باعتبار أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، ومنه فلا بد من تواجد الجماعة في العملية القيادية وتتمثل في مجموعة من أفراد يضمهم تنظيم معين.

ج- الأهداف المشتركة: ويعني أنه لا بد من وجود أهداف إدارية مشتركة وواضحة قابلة للتحقيق.

د- التأثير: يعتبر هذا العنصر لُب العملية القيادية وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالإتجاه الذي يريده.[1]

ثالثا: تصنيفات القيادة

يمكن تصنيف القيادة إلى صنفين رئيسيين:

أ- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم واللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها والذي يؤدي مهامه كمديرا أكثر منه قائدا، وهذا هو القائد الرسمي.

ب- القيادة غير الرسمية: هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلاّ أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمنافسة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فنجد الكثير من الأفراد يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على إدارة المنظمة، لذلك فإن القائد غير الرسمي هو الذي تختاره الجماعة من بينها.[2]

عُمومًا، فإن لكل من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متكاملتان في أغلب الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة، وقليلا ما تجتمعان في شخص واحد.

رابعا: مصادر القيادة

باعتبار أن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين لذلك نجد القادة في المنظمات يعتمدون على مصادر مختلفة للقيام بمهامهم ومن أهمها:

---

[1] ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، ط 1، الأردن، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 164.

[2] طاهر كلالدة، الإتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، عمان، دار زهران،2007، ص 21.

أ- السلطة الشرعية: هي القوة المستندة على الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي وتتدرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل، فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونية على الأدنى منها.

ب- سلطة منح المكافأة: هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب وأن امتثاله لأوامر قائده سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل القائد.

ج- القوة القسرية: أساس هذه القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر قائده سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي.

د- القوة المبنية على الخبرة: أساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد بحيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد.

هـ- قوة الإعجاب: يحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية وتوفر الجاذبية لديه.

و- القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات: تنتج هذه القوة نظرا لتمتع القادة بصلاحية الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة.[1]

الفرع الثاني: مرتكزات القيادة المثالية

والتي تتمثل في:

أولا: مهارات القائد الناجح

تُشير معظم الدراسات والأبحاث العلمية والتجريبية إلى أن القائد الناجح يتمتع بمعدل عالي من المهارات التالية:

أ- مهارة إلهام الآخرين: نعني بها المهارة التي تنبثق من جاذبية القائد وقدرته في الإتصال مع أتباعه وإمكاناته اللغوية في الإقناع.

ب- مهارة حل المشاكل وتسوية الخلافات: هي تلك المهارة التي تنبثق من قدرة القائد على فهم السلوك الإنساني ومتابعة أمور أتباعه وتحديد أدوارهم وتشجيع التكافل والتضامن فيما بينهم.[2]

[1] محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، ط 3، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص 259.

[2] ضرار العتيبي وآخرون، مرجع سابق، ص 184.

ج- النضج العاطفي: إن النضج العاطفي يجعل سلوك القائد أكثر توازنًا بحيث أنه لا يتسرَّع في إتخاذ قراراته ويَحكم بالعقل والمنطق بصفة كبيرة في تعامله مع أتباعه بل أحيانا يجب أن يميل إلى إعتبار الآخرين وتقدير مشاعرهم والتسامح معهم مما يعزز ثقتهم به والإلتفاف حوله.

د- القدرة على أخذ المبادرات أو المجازفات: تعتبر هذه القدرة أو المهارة من أهم العوامل التي توصل الشخص إلى القيادة وتعزز مكانته فالقائد لا يتنظر أن تفاجئه الأمور أو يتردد في مواجهة المشاكل والتحديات، ما يتطلب منه أن يتمتع بالشفافية واليقظة العالية بالنسبة لمحيطه وأن يكون مرنًا ونشطًا في موقعه.

هـ- الإلتزام وتكريس الذات لأهداف المنظمة: إن إيمان القائد برسالته المنبثقة عن موقعه لا ينحصر فقط في القرارات والتعليمات التي يصدرها بل بما يقدمه عمليًا في هذا المجال إذ يجب أن يضحي أكثر من أتباعه بمصلحته الذاتية في سبيل مصلحة جماعته.[1]

بالإضافة على ما تقدم من مهارات حول القائد الناجح فإن فعالية وكفاءة القيادة تتطلب أيضا توفر مميزات معينة في القائد الناجح على غرار القدرات الجسمية بحيث يجب أن يكون القائد أكثر حيوية وأوفر نشاطًا من أتباعه، وكذا توفره على المميزات العقلية والمعرفية من خلال تفوقه من الأتباع في الذكاء العام (العقلي، الإجتماعي، الوجداني)، وبُعد نظره على مستوى عالي من الإدراك والتفكير والتميز بطلاقة اللسان، علاوة على السمات الإنفعالية وذلك بأن يكون ثابتاً وناضجاً وواعياً في إنفعالاته وقادراً على إدارة الذات، ناهيك عن تميزه بالسمات الإجتماعية وذلك بقيامه بتشجيع روح التعاون بين الأعضاء والقدرة على التعامل مع الجماعة وروح الفكاهة والمرح بين الأتباع، كما أنه قادر على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة ومراعاة مشاعرهم وكسب ولائهم وثقتهم، بالإضافة إلى تميزه بالقدرة على خلق الروح المعنوية العالية في الجماعة.[2]

جدير بالذكر، أن القائد الناجح حريص في المحافظة على الوقت ومعرفة العمل والإلمام والإفتخار به والأمانة وحسن السمعة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والتواضع، وبصفة عامة يظهر لنا أن ما يميز القيادة الناجحة هو تركيزها على إتقان المهارات الأساسية لتشخيص الحاجات وتلبيتها لفريق العمل إعتمادًا على الإتصال الفعّال والعمل المشترك والتفاعل والإهتمام بتحفيز المرؤوسين وبناء إندفاعهم الذاتي.

---

[1] السمادوني السيد، الذكاء الوجداني "أسسه- تطبيقاته- تنميته"، ط 1، القاهرة، دار الفكر، ص 225.

[2] عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص 125.

ثانيا: الممارسات الخمس للقيادة المثالية

بُغية إنجاز الأعمال بطريقة فعّالة داخل المنظمات يتوجب على القادة تطبيق هذه الممارسات الخمس التي تمثل القيادة النموذجية وهي كالتالي:

أ- وضع نموذج للأداء.

ب- الحث على الرؤية المشتركة.

ج- ضرورة توفر عامل التحدي لدى القادة.

د- تمكين الآخرين من التصرف.

هـ- التشجيع المعنوي.[1]

القيادة عملية تبادلية ومشتركة بين القائد ومرؤوسيه، وفق منهج واضح ومعالم مرسومة لتحقيق ما يسعى إليه الجميع.

مما سبق نستخلص بأن للقادة المؤثرين والفاعلين ميزات خاصة ينفردون بها والتي تظهر لنا من خلال حماسهم لإنجاز الأعمال والثقة والإيمان بأنفسهم مما يُشعر المرؤوسين بالأمان، إضافة إلى أن القائد الناجح دائما ما نراه يسعى لرعاية أفراده ومراعاة مشاعرهم وتقدير ذاتهم وهذا لا يتحقق إلا من خلال تواضعه وإبداء رغبته في سماعهم وقبول آرائهم، كما يتوجب عليه أن يمتلك المهارات التقنية المتعلقة بالمهام الموكلة إليه وإحساس واضح بالغاية مع التركيز والإلتزام بالأهداف والمبادرة والسعي لتحقيقها.

ثالثا: العوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب القيادي

نلخصها فيما يلي:

أ- شخصية القائد: تؤدي شخصية القائد دورًا كبيرًا في تحديد النمط القيادي الذي سيتبعه، فالقائد الذي يؤمن بضرورة العلاقات الإنسانية يختلف عن ذلك المنعزل الحذر وأن لكل شخص قدراته وميزاته.

ب- الفروق الفردية للمرؤوسين: بما أن القائد يوجد حيث توجد الجماعة ما يعني أن القيادة لا توجد بدون أتباع، لذا فإن ميول وأفكار وثقافة وتصرفات المرؤوسين معيار أساسي في إنتقاء النمط القيادي الذي يُمكّن القائد من التعامل مع هذه الفروق الفردية.

[1] صفوان أمين السقاف، القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين "دراسة حالة لمنظمات الأعمال اليمنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص 100.

ج- حجم التنظيم: يختلف نمط القائد في المنظمات الصغيرة عن نمطه في المنظمات الكبيرة المتشعبة والتي تحتوي على وحدات متعددة وأفراد كثيرين، فالتعامل مع المنظمات صغيرة الحجم قليلة الأفراد سيكون أسهل من تلك الضخمة معقدة التركيب.

د- سياسة الدولة: تشكل سياسة الدولة عامل آخر في انتقاء النمط القيادي من حيث وجود النظام المركزي أو اللامركزي، ومن حيث درجة الرقابة من طرف السلطات العليا أو تفويض السلطة، وأيضا من حيث الأهداف والميزانية وسوق العمل وغيرها.

هـ- المجتمع الخارجي: هناك عادات وتقاليد تفرض سلطتها على القائد ليختار النمط الملائم، إضافة إلى المستوى المعيشي والأمور المرفوضة والسياسات المقبولة لدى المجتمع وثقافته بحيث أن كل هذه الأمور مُجتمعة تتدخل في اختيار النمط القيادي المناسب.

و- طبيعة العمل: هناك بعض المنظمات التي تُسَير عملها بشكل سريع متطور بعيدًا عن الروتين والضغوط بل هدفها تحقيق الأهداف بأسرع وقت وأقل جهد، بينما نجد العكس في بعض المنظمات التي تمارس التسلط والروتين والتي تكون فيها المهام غير واضحة وتتمركز السلطة كلها بيد الإدارة العليا مما يدفع القيادة لاختيار النمط الذي يتلاءم مع طبيعة العمل سعيًا وراء تحقيق الأهداف المنشودة.[1]

في ختامنا لهذا المبحث وبعدما تطرقنا لمفهوم القيادة وأهم نظرياتها وأبرز أنماطها، نستخلص بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية في أي منظمة مهما اختلف نشاطها ومجالها وعلى القائد أن يتميز بالعديد من الصفات والقدرات المذكورة في آخر عنصر والتي يستطيع من خلالها أن يُسير منظمته أو جماعته بأفضل طريقة وأسلوب وأن يكون أكثر إقناعًا في تعاملاته ويؤثر إيجابيا في بيئة العمل.

في ظل التطورات والتغيرات الحاصلة على منظمات الأعمال والتي فرضت على القادة إنتهاج أساليب تتكيف وتتوافق مع عقلية التسيير المعاصرة، وذلك من خلال فسح المجال للمرؤوسين في إبداء آرائهم والمشاركة في تسيير منظماتهم، وهذا ما سيتم التطرق إليه في المبحث الآتي والذي سنتناول فيه ماهية القيادة التشاركية.

[1] رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، ص 45.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقيادة التشاركية

يعتبر مفهوم المشاركة من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال وذلك تماشيا مع التطورات العالمية التي تسعى لتكريس الديمقراطية بصفة عامة والعمل على تفعيلها، ما أثر بصفة مباشرة وخاصة في أساليب وطرق تسيير المنظمات، وما فرضه الواقع كنتيجة حتمية هو ضرورة الإعتماد على النموذج القيادي التشاركي والذي يصب في إطار تجسيد الديمقراطية الإدارية، وعليه تم تخصيص هذا المبحث لماهية القيادة التشاركية وذلك من خلال التطرق لأهم عناصرها والمتمثلة في مفهوم القيادة التشاركية وأهميتها، خصائصها وأهدافها، ودواعي الأخذ بها في المطلب الأول، بالإضافة إلى أساسيات القيادة التشاركية وذلك بالتطرق لمرتكزاتها ومستوياتها، مكوناتها، وعوامل نجاح تطبيقها ومعيقاتها في المطلب الثاني، أما بخصوص المطلب الثالث خصصناه للتطرق للقيادة التشاركية في الإسلام والذي نعتبره مصدرا أوليا وناجحا تنتقيه المنظمات الرائدة عند تطبيقها للنموذج التشاركي وهذا من خلال الإشارة إلى القيادة التشاركية في القرآن الكريم والسنة النبوية، علاوة على الإستدلال بقصة ذي القرنين كنموذج للقيادة التشاركية في الإسلام.

المطلب الأول: مفهوم القيادة التشاركية

خُصِّص هذا المطلب للتطرق إلى مفهوم القيادة التشاركية وذلك من خلال تعريفها وإبراز أهميتها وخصائصها وكذا أهدافها، بالإضافة إلى أسباب ودواعي الأخذ بالنمط القيادي التشاركي.

الفرع الأول: تعريف القيادة التشاركية وأهميتها

أولا: تعريف القيادة التشاركية

تُعرّف القيادة التشاركية بأنها إشراك العاملين في المسؤوليات وصنع واتخاذ القرارات والمساهمة الفعلية في العملية الادارية من تحديد الإحتياجات والأهداف والأولويات، إلى تنفيذها ومتابعة سيرها.[1]

كما تُعرّف أيضا بأنها النمط الذي يقوم على التعاون والشراكة الفعلية بين القائد والمرؤوس في جميع المجالات الإدارية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.[2]

---

[1] محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، بريطانيا، جامعة سانت كليمانس العالمية، 2009، ص 16.

[2] عسكر عبد العزيز محمد، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، 2012، ص 14.

تُعرف كذلك بأنها مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، بحيث يعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم مع تكريس اللامركزية في القيادة وضمان توفر نظام فعال للإتصالات، واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وإبتكارية كما أنها تقترن بالنمط القيادي الديمقراطي.[1]

نعني بمفهوم المشاركة أيضا هو دعوة المسؤول لمرؤوسيه والإجتماع بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة لديهم ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى للأداء وخاصة عندما يأخذ القائد بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يُبديها مرؤوسيه والتي بدورها تُيسر له تحديد الأهداف واتخاذ القرارات الصائبة.

نستنتج مما سبق بأن القيادة التشاركية تعتبر كإتجاه من الإتجاهات القيادية الحديثة التي تنبع من الثقة العالية بين القائد والمرؤوسين بحيث نستطيع أن نعرفها بأنها ذلك النمط القيادي الذي يعتمد على مشاركة القائد للمرؤوسين وإعطائهم الفرصة للقيام بالأعمال الإدارية واستثمار أفكارهم وطاقاتهم وإتاحة المجال لهم للإبداع والإبتكار بهدف تنمية الجوانب القيادية لديهم، بحيث يعتمد القائد على الاتصال الواضح والفعال مع مرؤوسيه وتشجيعهم لتحريك دافعيتهم وكذا تفويض بعض صلاحياته لهم من أجل ضمان تفاعلهم واستجابتهم لمتطلبات العمل.

ثانيا: أهمية القيادة التشاركية

على أساس ما تواجهه المنظمات من تحديات في الوقت الحالي وكثرة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة العليا، يتضح لنا بأن الأخذ بنموذج القيادة التشاركية أصبح ضروريا نظرا للأهمية البالغة التي يكتسيها بحيث يُعد الأسلوب التشاركي من أبرز عوامل نجاح القيادة ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، لذا أصبح هذا الأسلوب يستخدم في الكثير من الأنظمة الإدارية الحديثة وهذا راجع لإيجابياته على المنظمة والتي من أهمها:

- القوة الإنتاجية والخدماتية للمنظمة.
- اتخاذ القرارات الصحيحة والتي تلقى الإجماع.

[1] أحمد نبيل العرابيد، مرجع سابق، ص 37.

– خلق جو من التعاون والثقة بين القائد والمرؤوس.[1]

تُعد القيادة التشاركية كوسيلة تُشعر الفرد بأهميته في المنظمة وأنه عضو فعال وله مكانة هامة ما يحقق له الرضا الوظيفي وشعوره بالإنتماء للمنظمة، كما أن القيادة التشاركية تخفف من الأعباء على القائد وتجعله مجرد مُسهل للعمليات الإدارية بدلا من كونه المصدر الأول للأوامر، ومن خلالها يتم إتاحة الفرصة للمرؤوسين من أجل المشاركة في اتخاذ القرار وتقديم المقترحات، إضافة إلى تدريبهم على القيادة الذاتية ما يُنتج لنا قادة آخرين.[2]

استنادًا على ما سبق، نستخلص بأنه على الرغم من وجود العديد من الأنماط القيادية إلا أن القيادة التشاركية تبقى أفضلها على الإطلاق، كونها تحرص على احترام إنسانية المرؤوسين، والسعى لغرس الثقة لديهم، بحيث أن لكل من الرئيس والمرؤوس يحرصون على تحقيق أهداف المنظمة ويشتركون في الإنجازات، وهذا ما يساهم في المزيد من الإنتاجية والجودة العالية في الأداء.

الفرع الثاني: خصائص القيادة التشاركية

إن تباين الإتجاهات القيادية وتنوع أنماطها أدى إلى أن يكون لكل منها خصائص تميزها، ومن أهم خصائص القيادة التشاركية نجد أن القائد التشاركي يثق بمرؤوسه ثقة كاملة ومطلقة في كل الأمور ويشجع اتخاذ القرارات عند المستويات الدنيا بحيث تكون فيه عملية إتصال فعّالة بكل الاتجاهات سواءا عموديا أو أفقيا ونجده يعتمد على تحفيز المرؤوسين وتحريك دافعيتهم، لذا فهو يسعى لإستغلال كل فرصة ممكنة لكسب ثقة المرؤوسين وذلك لتعامله معهم بصدق وأمانة ويتبع أسلوب الإشراف لا أسلوب المراقبة الشديدة وترصد الأخطاء، حيث أن اللقاءات الدورية بين القيادة والمرؤوسين ومشاركتهم في صنع القرار تُكسبهم المزيد من الثقة المتبادلة، وتساهم في تحفيزهم لبذل قُصارى جهدهم وزيادة الروح المعنوية لديهم.

في السياق ذاته هناك العديد من الخصائص التي تجعل القيادة التشاركية من بين الاتجاهات الرائدة في عالم الإدارة والتي نلخصها فيما يلي:

– تفويض السلطة وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار.

– الإهتمام الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية وتقدير الفرد.

– إشراك المرؤوسين في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها.

[1] محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 17.

[2] أحمد علي عياصرة، مرجع سابق، ص 34.

- الثقة العالية بين القائد والمرؤوس.
- تحفيز المرؤوسين على العمل بروح الفريق وإثارة دافعيتهم على المبادرة ودعم روح الابداع لديهم.
- سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد والمرؤوس.
- احترام وإدراك الفروق الفردية بين الأفراد العاملين.
- العمل على تحقيق الشعور بالرضا نحو العمل.
- إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي للمرؤوسين مع حرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب.
- عدم استغلال المنصب لمصالح خاصة بحيث أن الأهداف والنتائج تكون على مستوى المنظمة لا الأفراد.
- تعمل على الرقابة الذاتية للفرد، وإشراكه يكون من بداية المهمة إلى نهايتها.[1]

من خلال الخصائص المذكورة سابقا، نستنتج بأن النمط القيادي التشاركي يُؤمن بمبدأ العلاقات الإنسانية ويُثمِّن قدرات المرؤوسين ويُتيح لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات والتعبير عن آرائهم والمساهمة في قيادة المنظمة مما يرفع من مردوديتهم ويُحسن أدائهم ويوفر لهم البيئة الملائمة لتنمية مهاراتهم وتحقيق الإبداع.

الفرع الثالث: أهداف القيادة التشاركية

للقيادة التشاركية العديد من الأهداف تبرز أهمها في العمل على تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا وإشعارها بأهميتها وفاعليتها في المنظمة، كما تهدف إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار استنادا على فكرة أن مبدأ مشاركة كل المستويات يقضي على معارضة القرار وذلك من خلال فتح المجال للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم ما يؤدي حتما إلى رفع الروح المعنوية لديهم.[2]

تهدف القيادة التشاركية إلى إتاحة الفرصة لكل الأعضاء لكي يصبحوا قادة ويتجلى ذلك من خلال مبدأ التداول على المسؤوليات وتبادل الأدوار مما يعطي مناخ تنظيمي يساهم في تنمية المهارات القيادية للعاملين.

إضافة على ذلك، تهدف القيادة التشاركية للحصول على كفاءة إنتاجية عالية لجميع المرؤوسين من خلال تدريبهم على مواجهة المشكلات والنزاعات وحلّها بطريقة ذكية، كما أنها تسعى لإشراك

[1] محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2001، ص 73.
[2] هناء محمود القيسي، مرجع سابق، ص 131.

مقترحاتهم في القرارات الإستراتيجية بُغية ضمان شرعيتها واستجابتها من طرفهم وهذا ما يضمن الوصول إلى قرارات مثالية تخدم مصالح الأفراد وكذا مصالح المنظمة.[1]

كذلك يُركز القائد التشاركي على العلاقات الإنسانية بشكل يفوق اهتمامه بالعمل بحيث يظهر اهتمامه بدرجة عالية في المساندة ويقابلها درجة منخفضة في التوجيه، وكلما وجد أن المرؤوسين قد أصبحت لديهم القدرة والمهارة اللازمة لإنجاز الأعمال وتحمل المسؤوليات يشعر بأن حاجاتهم إلى التوجيه والإرشاد قد تناقصت فيعمل على تعزيز ثقتهم بأنفسهم ويتركهم يوجهون أنفسهم ذاتيًا ويُبدي رغبته في الإعتماد عليهم والإستعانة بهم وهذا ما يرفع معنوياتهم ويزيد من قوة العلاقات الإنسانية التي تربطه معهم.[2]

نستنتج مما سبق أن مثل هذه الأهداف تدفع بالأفراد لبذل المزيد من الجهود وتُحرك رغبتهم وإرادتهم في تطوير منظمتهم، نتيجة لما يشعرون به في عملهم من إيجابيات على غرار احترامهم وتقديرهم وهذا ما يوفر المناخ المناسب لتحقيق النجاح والأهداف، ضف إلى ذلك فإن دور القائد التشاركي في المنظمة يكمن في الحرص على إشراك المرؤوسين في صناعة القرار ويتخذ القرار بالإجماع كما نراه دائما يؤمن بأن غاية الفرد في تقدير ذاته واحترامه والحفاظ على كرامته وحماية حريته وحقه في اتخاذ القرار، ويعتبر هذا النوع من أحسن الأنواع من حيث زيادة الإنتاج ومرونة وحسن العلاقة بينه وبين المرؤوسين.

الفرع الرابع: دواعي الأخذ بالنمط القيادي التشاركي

إن مفهوم المشاركة في الإدارة ينبع من حقيقة أن الأفراد على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم إنما يمثلون عنصرا هاما في العملية الإنتاجية ويملكون قدرة الإسهام في تحقيق أهداف الإدارة، ولو استطاعت الإدارة أن تكسب ثقة وتعاون العاملين لكان هذا كسبا كبيرا يحقق لهم أمرين مهمين وهما إستثمار وتوجيه طاقة الأفراد فيما يفيدهم، بالإضافة إلى تجنب المشكلات والمعوقات التي تصدر عنهم، وهذان الأمران يؤديان إلى نتيجة حتمية وهي الإنتاجية، والكفاءة، والربحية، والنمو.[3]

---

[1] أحمد الكردي، الإدارة المدرسية الحديثة، ط 1، القاهرة، عالم الكتاب، 2004، ص 73.

[2] سامي عريفج، الإدارة التربوية المعاصرة، عمان، دار الفكر، 2001، ص 110.

[3] أحمد فتحي عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013، ص 250.

أدركت المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين إن أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة لعدة عوامل أبرزها نمو المنظمات وتضخم حجمها وكذا الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت لديه من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات، وما لمسه الخبراء من أهمية مبدأ الشورى في القيادة الإدارية والذي يتجسد أساساً في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم وإلتزامهم.[1]

إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملاءمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون، فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به، وهذاما يُكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه.

المطلب الثاني: أساسيات القيادة التشاركية

تم التطرق في هذا المطلب إلى أساسيات القيادة التشاركية وذلك بالإشارة إلى مرتكزاتها ومستوياتها، مكوناتها، إضافة إلى عوامل نجاح تطبيق القيادة التشاركية ومعيقاتها.

الفرع الأول: مرتكزات القيادة التشاركية

تقوم القيادة التشاركية على عدة أسس ومرتكزات والتي سنبين أبرزها على النحو التالي:

أولا: إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوس، بحيث أنها تساعد في الإندماج والتعاون بين القائد والمرؤوسين من أجل زيادة الإنتاج مع تلبية حاجاتهم الإجتماعية والمادية والمعنوية، وإقامة هذه العلاقة يُساعد على نشر جو من الأُلفة والإحترام المتبادل بين القائد والمرؤوس مما يسمح للقائد على تفهم مشاكل الأفراد والوصول لحلها.[2]

ثانيا: المشاركة في المهام القيادية بالعمل على أن هذه المشاركة تكون في صناعة القرار بعيدا عن مركزية السلطة وفي حدود ما يسمح به التنظيم وما يقتضيه تفويض السلطة.

ثالثا: التنمية المهنية المتواصلة لكافة العاملين.

---

[1] أحمد علي عياصرة، مرجع سابق، ص 45.

[2] عبد المنعم شعت، مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بمدارس وكالة الغوث الدولية، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية. العدد 6، غزة، 2001، ص 237.

رابعا: المتابعة المستمرة للنتائج التي تحققت ووجوب تقييمها. [1]

الفرع الثاني: مستويات القيادة التشاركية

من خلال الحديث عن المستويات التي تتم فيها المشاركة تُطرَح العديد من التساؤلات بخصوص كيفية تطبيق هذه المشاركة سواءا كانت بإشراك كل المرؤوسين على اختلاف مستوياتهم في صنع القرار أو بإشراك ذوي الكفاءات والخبرات فقط، أم أن المشاركة مقترنة بنوعية القرارات وطبيعتها إن كانت استراتيجية أو روتينية، وعلى هذا الأساس تصنف مستويات المشاركة في اتجاهين:

– الإتجاه الأول: يرى بأن نوعية المشاركة مرتبطة بنوعية القرارات، إذ أن المستويات الإدارية العليا تتخذ القرارات الاستراتيجية في حين أن المستويات الإدارية الدنيا تهتم بالقرارات الروتينية.

– الاتجاه الثاني: يرى بأن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تستوجب الإعتماد على الأساليب الجماعية وهذا يتطلب إشراك المرؤوسين جميعا، بالمقابل يصعب تطبيق هذا الأسلوب عمليا لأنه مكلف للوقت والمال إذ أن هذا الأسلوب الجماعي قد يعرض صاحب القرار لضغوطات هو في غنى عنها، وهذا ما يحد من تطبيق المشاركة بهذا النحو. [2]

نخلص مما سبق بأن مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار تتوقف على نوعية القرار والنتائج المترتبة عليه، كفاءة واهتمام المرؤوسين وتوقيت إصدرا القرار، لذلك يتوجب على القيادة الفعالة أن توفر الفرص المناسبة للمرؤوسين بالنصح والتوجيه للمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرار مع ضرورة أخذ الإحتياطات الواجبة لمحاولة الوصول إلى قرارات رشيدة وذات فعالية.

الفرع الثالث: مكونات القيادة التشاركية

حُددت مكونات القيادة التشاركية في أربعة عوامل كالتالي:

أولا: الكاريزما والتأثير المثالي

القادة التشاركيون يتصرفون بالطرق التي تسمح لهم ليكونوا بمثابة قدوة لأتباعهم، حيث يتمتعون بالإعجاب والإحترام والتقدير والثقة، ويحاولوا الأتباع محاكاة قادتهم لأنهم يرون أنهم مثابرين وموهوبين

[1] طراد الزعبي، مدى تطبيق القادة الأكاديميين للإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة اليرموك، 2012، ص 19.

[2] عبد العزيز بن محمد الحميضي، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص 24.

ويملكون قدرات خارقة، لذلك فهناك جانبان للتأثير المثالي هما السمات التي يراها الأتباع في قائدهم والسلوكات التي يمارسها القائد.

ثانيا: التحفيز والدفع الإلهامي

القادة التشاركيون يُحفزون ويُلهمون أتباعهم من خلال إثارة روح الفريق ببث الحماس والتفاؤل، حيث نجدهم يقومون برسم مستقبل جذاب وهذا من خلال فتح الإتصالات بينهم وبين أتباعهم الذين يريدون المشاركة وإظهار الإلتزام نحو الأهداف والرؤية المشتركة.[1]

ثالثا: المحاكاة الفكرية

تقوم القيادة التشاركية بتحفيز مجهودات أتباعهم لتكون إبداعية وخلاقة من خلال التشكيك ومعالجة المشاكل بالطرق الجديدة بدل القديمة، كما أن القادة التشاركيون لا يقومون بالإنتقاد العلني لأخطاء الأفراد فرادى وهذا لتجنب إحراجهم الأمر الذي يمكن أن يؤثر سلبا على مبادراتهم في المستقبل، بالإضافة إلى أن طرح الأفكار الجديدة وحل المشاكل بطرق إبداعية مطلوب من طرف الأتباع الذين يحاولون التصدي للمشاكل وإيجاد حلول لها، وعليه يتم تشجيعهم من أجل المحاولة بطرق ومناهج جديدة وتجنب انتقاد أفكارهم لأنها تختلف عن أفكار القادة.

رابعا: الإعتبار الفردي

حيث تولي القيادة التشاركية اهتماما خاصا بحاجات الفرد التابع من أجل تحقيق تنميته، وذلك عن طريق قيام القائد بالعمل كمعلم أو مدرب، ويطبق الإعتبار الفردي عندما يتم إنشاء فرص جديدة للتعلم مع توفير مناخ داعم للفروقات الفردية فيما يخص احتياجات ورغبات الأتباع، وتظهر معرفة القادة للفروقات الفردية للمرؤوسين من خلال سلوكاتهم مثل قيامهم بتقديم تشجيع أكبر لبعض العاملين، وتوفير الإستقلالية للبعض الآخر ومعاملة البعض بحزم في المعايير المحددة. [2]

إن ما يُشجع على نجاح الإهتمام بالأفراد هو فتح الإتصالات مع الأتباع، مثل الإدارة بالتجوال والتفاعل مع الأتباع بصفة شخصية وتفسير القائد للأحاديث السابقة وإدراك إهتمامات الأفراد من خلالها والنظر إليهم كأشخاص وليس فقط كعمال حيث أن الإعتبار الفردي يجعل القائد يستمع بشكل فعال للأتباع، والمهام التي يقوم بها هي عبارة عن أدوات لتنمية أتباعه، ومن أبرز هذه المهام هي

[1] Ronald e.reggio, Transformational leadership, seconde edition, London, lawrence erlbaum associates, 2008, p 03.

[2] Bernard Sinclair Desgagne, Ann Renne Blais, Le leadership en 3 c : capacities, conduit, circonstances, Paris, Cirano , 2002, p 22.

تمكينهم من خلال التعليم والتدريب ليعرف القائد إذا كانوا بحاجة إلى توجيه إضافي أو إلى دعم وتقييم تقدمهم ونموهم، وهذا ما يجعل الأفراد يملكون إرادة وتطلعات للتنمية الذاتية ودوافع للقيام بمهامهم باعتبار أن القائد يقدم لهم الدعم.

الفرع الرابع: عوامل نجاح تطبيق القيادة التشاركية

من بين الإعتبارات الواجب مراعاتها عند اعتماد مبدأ المشاركة نذكر منها:

أولا: الوقت المتاح

قد يكون الوقت المتاح للقادة والمديرين لاتخاذ قرارات معينة قصيرا ومحدوداً، كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة المُلحِّة، في هذه الحالات فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت لتعطيل أهداف أخرى أكثر أهمية، لذا يتوجب على القادة الموازنة بين الأمرين.[1]

ثانيا: العامل الاقتصادي

المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية اقتصادية مكلفة من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء أن يُراعوا أن لا تكون التكلفة عالية حتى لا تُفقِد قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.

ثالثا: المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين

ينبغي أن لا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات مصيدة لإيقاعهم في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي في المنظمة، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.[2]

رابعا: سرية القرارات

كثيرا ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج، وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا في صنع القرارات.[3]

---

[1] حرز الله أشرف رياض، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة في اتخاذ القرارات وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية، 2007، ص 39.

[2] محمد سمير الرنتيسي، درجة ممارسة المشاركة لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بدرجة علاقاتهم الإنسانية، رسالة ماجستير غير منشورة ، فلسطين، الجامعة الإسلامية، 2015، ص 43.

[3] هشام حجازين وعلي عياصرة، القرارات القيادية في الإدارة التربوية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 47.

كذلك نرى بأنه من أهم الشروط الواجب توفرها لضمان نجاح تطبيق القيادة التشاركية في المنظمات هو توفر الوعي الكافي لمعنى القيادة التشاركية وإدراك أهميتها لدى القادة والمرؤوسين ما يضمن وجود أفراد لديهم رغبة ومؤهلات تؤهلهم لممارسة القيادة التشاركية، كما أن وجود تواصل قوي بين القيادات والمرؤوسين يحقق درجة عالية من الثقة المتبادلة بين كل الأطراف وعليه المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.[1]

إن نجاح تطبيق القيادة التشاركية في المنظمة مُرتبط بامتلاك القائد القدرة على التخطيط المستقبلي وامتلاكه رؤية مستقبلية والتي يستطيع من خلالها التخطيط لأنشطة المنظمة.

الفرع الخامس: معيقات تطبيق القيادة التشاركية

تتجلى صعوبات تطبيق نمط القيادة التشاركية في ثلاثة معيقات رئيسية كالتالي:[2]

أولا: المعيقات المؤسسية

هي تلك المعيقات التي تنبع من الثقافة السائدة في المنظمة المتمثلة في منظومة القيم والأعراف التي تسود المنظمة والتي تنعكس بدورها على المناخ المؤسسي بشكل عام، فإذا كانت هذه القيم ترى في العامل كثير التساؤل وبأنه صانع للمشاكل فكيف يتم توفير مناخ مؤسسي منفتح، ما يتوجب على الإدارة العليا العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية تدعم القيادة التشاركية.

ثانيا: المعيقات الصادرة عن القادة

هذه المعيقات نابعة من الميل الطبيعي لدى القادة للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية، وفي كثير من الحالات يشعر القائد بالخوف والريبة اتجاه الدعوة الى تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للمرؤوسين، كل هذه الأمور بلا شك تنعكس سلبا على العاملين ومشاركتهم بفعالية في إدارة منظمتهم.

[1] أسامة سيد، الإدارة التعليمية الذاتية بين المركزية واللامركزية، ط2، مصر، دار العلم والإيمان والنشر، 2009، ص34.

[2] عبد الله أبو عيطة، معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية، 2013، ص 38.

ثالثا: المعيقات الصادرة عن المرؤوسين

كثيرا ما نصادف أفراد يرون أن دورهم في المنظمة مجرد تأدية الواجبات والأعمال المكلفين بها، وأن مجرد إعطائهم مسؤوليات جديدة حتى ولو كان مع بعض الصلاحيات فإنهم يعتبرونه عبئاً إضافيًا عليهم، هذا الأمر أيضا يقف عائقاً أمام تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة.[1]

ومن جهتنا نرى بعض المعيقات التي تَحول دون تطبيق هذا النمط القيادي والتي تظهر في بعض القرارات التي تتطلب السرعة والعجلة في اتخاذها، بحيث أن عملية المشاركة تحتاج إلى وقت وتنسيق كبير وهذا ما يؤدي إلى التأخر في اتخاذ القرار وضياع الوقت، زيادة على ذلك اتساع رقعة المسؤولية بمعنى أنه لا يوجد مسؤولية محددة لكل عضو من الأعضاء المشاركين فيما يخص تحمل نتائج القرارات التي شاركوا فيها، كما أن التعود الدائم للقادة على إشراك مرؤوسيهم قد يكون لديهم نوع من الكسل والإتكالية خاصة في حالة وجود مرؤوسين يتمتعون بالكفاءة والفعالية في الأداء.

وعليه يظهر لنا جليا أن هذه المعيقات تشكل سدًّا منيعا يَحُول دون نجاح تطبيق نمط القيادة التشاركية في المنظمات، لذلك لا بد من استبدال الثقافات القديمة التقليدية بالثقافات حديثة التي تساعد على تطبيق هذا النمط وعلى سبيل المثال وليس الحصر إعداد برامج تدريب القادة على القيادة بهذا النمط التشاركي.

المطلب الثالث: القيادة التشاركية في الإسلام

بعد أن تناولنا أساسيات القيادة التشاركية في المطلب السابق، تم تخصيص هذا المطلب للقيادة التشاركية في الإسلام وذلك من خلال البحث في مواطن وتواجد النمط القيادي التشاركي في القرآن الكريم وكذا السنة النبوية، بالإضافة إلى الإستدلال بقصة ذي القرنين كنموذج للقيادة التشاركية في الإسلام.

إن ما دفعنا للتركيز على مظاهر القيادة التشاركية ومواطنها في الإسلام هو أن الدين الإسلامي دين معاملة ويركز أساسا على تحسين العلاقة بين الأفراد وتنظيمها بما يضمن حقوق كل فرد سواءا كانت هذه العلاقة بين أفراد من نفس المستوى والمكانة أو بين المسؤول ورعيته، جدير بالذكر أن رسول الله محمد عليه الصلاة والسلام كان إمامًا وفي نفس الوقت قائدا وحاكما يحكم بالمبادئ التي جاء

[1] محمود عبد المجيد عساف، واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية، 2005، ص 88.

بها الإسلام أبرزها مبدأ الشورى، وبالنظر للعصر الحالي نجد أن العديد من المنظمات الرائدة على غرار المنظمات اليابانية تولي اهتماما بالغا للنموذج التشاركي بالرغم من أنها متواجدة في بيئة غير مؤمنة بالدين الإسلامي لكن كثيرا ما نجد قادة هذه المنظمات تُطبق وتعمل بالمبادئ التشاركية التي جاء بها الإسلام وتتبناها كنموذج قيادي في التسيير.

الفرع الأول: القيادة التشاركية في القرآن الكريم

إن الدين الاسلامي دينٌ شامل وضع أُسساً عامة للتنظيمات الإقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها، كما وضع أُسساً واضحة للمشاركة المجتمعية التي تستمد أصولها وجذورها من العقيدة والشريعة الإسلامية المبنية أساسا على مبادئ التكافل والتعاون والتآخي والتناصح والتشاور والإنتقال من المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة.

في بحثنا عن مَواطن القيادة التشاركية في القرآن الكريم نستهل حديثنا بقول الله عز وجل في كتابه الحكيم: **{** فبِمَا رحمةٍ من اللهِ لِنْتَ لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانْفَضُّوا من حولك فاعْفُ عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمتَ فتوكل على اللهِ إنَّ اللهَ يُحِبّ المتوكلينَ **}**.[1]

توضح لنا الآية الكريمة السابقة سماحة الدين الإسلامي الحنيف في المعاملات وفي صفات القائد الذي ينبغي أن تتوفر فيه الأسس التي وردت في الآية الكريمة حيث أوصى الإسلام بالاهتمام بالدور القيادي بين الأفراد.[2]

كما أن الإسلام حدد ركائز عديدة للقيادة يمكننا ذكر أبرزها في عدد من العناصر والمقومات والتي من بينها موضوع دراستنا "مبدأ الشورى"، وعليه تتمثل هذه الأسس فيما يلي:

أولا: العدل

يقول سبحانه وتعالى: { أن اللهَ يأمركم أن تؤدوا الأماناتِ إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدلِ إنَّ اللهَ نِعِمَّا يعِظُكُم به إنَّ اللهَ كانَ سميعاً بصيراً }.[3]

ثانيا: الشورى

أكد الإسلام على أهمية الشورى والمشاورة في الأمر في عدة مواضيع يقول تعالى: {... وأمرهم شورى بينهم... }.[4]

---

[1] القرآن الكريم، سورة أل عمران، الآية 159.

[2] فخر الدين الرازي، مفاتيح الغيب المعروف، ط 1، الجزء 2، المطبعة الخيرية، القاهرة، بدون تاريخ، ص 88.

[3] القرآن الكريم، سورة النساء، الآية 58.

[4] القرآن الكريم، سورة الشورى، الآية 38.

ثالثا: القُدوة الحسنة

حيث يعتبر القائد على أنه المَثل الأعلى للمجموعة وهو القدوة التي يُقتدى بها إذ يقول الله في كتابه: { لقد كان لكم في رسولِ اللهِ أُسوَةً حَسَنَةٌ لِمَن كان يَرْجو اللهَ واليوم الآخر وذكر اللهَ كثيراً}.[1]

ومن صفات القائد الإداري في الإسلام أن يكون متميزًا عن غيره بصفات حميدة مُثلى ولذلك ينبغي أن يكون مُتصفًا بالصفات التالية:

أ- صدق العقيدة وثباتها: وهذه الصفة توفر نوعا من الرقابة الذاتية ومراجعة النفس، فلا يخشى مع توافرها وجود أي شكل من أشكال الإنحراف أو السلبية فالإيمان بالعمل هو المدخل الحقيقي للقيادة الفعالة.

ب- التشاور مع الآخرين

هو عدم الإنفراد باتخاذ القرار ومشاورة الآخرين من المعاونين ومن ذوي الخبرة والمعرفة ببواطن الأمور، مرة أخرى يؤكد الإسلام على ضرورة تحلي القائد بمبدأ التشاور مع الآخرين وهنا نقصد التشاور مع الذين أهل بذلك.

وإضافة على ما سبق، هناك صفات أخرى يتميز بها نمط القيادة في الإسلام نذكر منها:[2]

- أنها قيادة وسطية في الأسلوب تراعي الحقوق والواجبات للفرد والجماعة في وقت واحد.
- أنها قيادة إنسانية تحفظ للإنسان كرامته.
- أنها قيادة تنتمي إلى الجماعة ولا تتجزأ عن أعضائها وتُوحد وتلتزم بالهدف.
- أنها قيادة ذات مهارة سياسية تضع حسابات دقيقة لكل القوى المؤثرة في بيئة العمل.

ومما لا شك فيه هو أن القائد مسؤول ولكن المرؤوسين أيضا يتحملون قسطهم من المسؤولية، فهم مسؤولين عن إعانة قائدهم في حمل الأعباء ومسؤولين عن نصحه وإسداء المشورة الخاصة له، كما أن الفرد المسؤول لا يستطيع التجبر أو التحكم بالناس إلا إذا لمس منهم ليناً أو ضعفاً، ولقد علل القرآن الكريم تجبر فرعون وتسلطه واستخفافه بقومه فقال تعالى: { فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَأَطَاعُوهُ إِنهَّمْ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ **(54)** }.[3]

---

[1] القرآن الكريم، سورة الأحزاب، الآية 21.

[2] أبو سن إبراهيم، الإدارة في الإسلام، الدار السودانية للكتب، السودان ، 2002، ص 119.

[3] القرآن الكريم، سورة الزخرف، الآية 54.

كما أن العمل في الإسلام يحتاج دوماً إلى القائد البصير الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب والذي يدرس مدى المصالح والمفاسد المترتبة على قراره، والقرآن الكريم يُبين لنا في أكثر من موضع أن القائد لا بد أن يستأنس بذوي الخبرة ثم عليه أن يتخذ قراره متوكلا على الله عزّ وجَل، قال تعالى {... فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهمُ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِلِينَ }.[1]

أشار الماوردي في الأحكام السلطانية في إصلاح الراعي والرعية لعدة سمات للقائد حينما تكلم عن الإمامة وشروطها أما هذه السمات فهي: العدالة، سلامة الحواس، سلامة الأعضاء، الرأي المقتضى إلى سياسة الرعية وتدبير المصالح، الشجاعة والنجدة المؤدية لحماية الشعب وجهاد العدو، التعاون واحترام الرأي الآخر.[2]

في نفس السياق، قدم ابن خلدون بعلمه الواسع شرحا مميزا لمصادر سلطة القائد، حيث أشار في الفصل الخامس والعشرين من كتابه " المقدمة " (في معنى الخلافة والإمامة) للسلطة السياسية للقائد على أن يرجع هذا الأخير إلى قوانين سياسية مقرضة يسلمها الكافة وينقادون إلى أحكامها إذا خلت الدولة من مثل هذه السياسة لم ينتسب أمرها، وتكون هذه القوانين مفروضة من العقلاء وأكابر الدولة وبصائرها.

كما أكد ابن خلدون وهو يتحدث عن شروط الخلافة أن من الفات التي يجب أن يتحلى بها القائد هي:

- العلم: يقصد به العلم الشرعي، ليقوم الحاكم بالإجتهاد والعمل على تنفيذ أحكام الله.
- العدالة: لأن الخلافة منصب ديني ينظر صاحبها في جميع السلطات بعيدا عن الظلم والجور.
- الكفاية: لإدارة المصالح واتخاذ القرارات لحماية المسلمين.
- سلامة الحواس والأعضاء: لأن فقد أحدها أمر مشين والسلامة شرط أساسي.
- ألاّ يستقل في اتخاذ القرارات وحده، بل يُشرك معه من يراهم ذوي خبرة.[3]

[1] القرآن الكريم، سورة أل عمران، الآية 159.

[2] أبو حسن الماوردي، أدب القاضي، الجزء 2، ص 77.

[3] ابن خلدون، المقدمة، الباب الثالث، الفصل الخامس والعشرين، تحقق محمّد تامر، مكتبة الثقافة الدينيّة، القاهرة، 2005، ص 156.

الفرع الثاني: القيادة التشاركية في السنة النبوية

إن المتتبع لأحداث السنة النبوية يجد أن النبي ﷺ طبق القيادة التشاركية في كثير من المواقف والأحداث بحيث كان يُعزز في نفوس أصحابه رضي الله عنهم روح التعاون والشورى والعمل الجماعي وينهى عن الأنانية والتفرد بالقرار والسلطة والمواقف، وعليه سنذكر أبرز وأهم المجالات التي طبق فيها رسولنا الكريم القيادة التشاركية وهي:

أولا: تفويض السلطة في السنة النبوية

كان خاتم الأنبياء عليه الصلاة والسلام يوكل لأصحابه تنفيذ كثير من المهام التي هي في الأصل من صلاحيات الإمام مثل تفويضهم في إقامة الحدود، وأيضا في تعزيز المشاركة لأصحابه في السلطة التنفيذية ومثال ذلك أخرج الإمام البخاري في صحيحه، عن عقبة بن الحارث، قال: جيء بالنعيمان، أو ابن النعيمان، شارباً فأمر رسول الله ﷺ من كان في البيت أن يضربوا، قال: فكنت أنا فيمن ضربه، فضربناه بالنعال، والجريد.

وضع الإمام البخاري هذا الحديث تحت عنوان (باب الوكالة في الحدود)، ومعلوم أن الوكالة تعني التفويض، وفي هذا الحديث أن النبي ﷺ قام بتفويض أصحابه بإقامة الحد على شارب الخمر مع أن إقامة الحدود هي من صلاحيات الإمام كما هو معلوم.[1]

ثانيا: العلاقات الإنسانية في السنة النبوية

كانت العلاقات بين رسول الله عليه الصلاة والسلام وصحابته قائمة على الحب والثقة ولم تكن قرارات وأوامر النبي ﷺ فيها من التسلط أو الإكراه لأصحابه، وهذه العلاقة ما كانت لتكون إلا بعيش النبي ﷺ بين أصحابه ومشاركته همومهم وظروفهم وتواضعه وكرمه وحبه لهم، وهذا كله من كمال أخلاقه ﷺ كما يتجلى لنا وصف أنس بن مالك خادم النبي ﷺ عن معاملة النبي لخدمه في صحيحه، عن أنس رضي الله عنه قال: خدمت رسول الله ﷺ عشر سنين، والله ما قال لي: أُفاً قط ولا قال لي لشيء: لِمَ فعلت كذا ؟ و هلاَّ فعلت كذا؟ ".[2]

وبالتالي، كلما اهتم القائد بالعلاقات الإنسانية كلما وجد تجاوبا وتنفيذا لقراراته من قبل المرؤوسين، وقد وجدنا ذلك واضحا في مدى شدة حب أصحاب النبي ﷺ له حتى أنه كان من بينهم

[1] صحيح البخاري، كتاب المغازي، الجزء 2، ص 45.

[2] أبو سن إبراهيم، مرجع سابق، ص 123.

من يفديه بنفسه وماله وولده، قال أبو سفيان: " ما رأيت من الناس أحدا يحب أحدا كحب أصحاب مُحمدٍ مُحمّداً ".

ضِف إلى ذلك، فإن القيادة في الإسلام لا تؤمن بدكتاتورية القائد أو الإداري، فالقائد لا يُعتبر المسؤول الأوحد بل الكل مسؤول، حيث يقول النبي صلى الله عليه وسلم:**[** كلكم راع وكلكم مسؤولٌ عن رعيته، الإمام راع ومسؤولٌ عن رعيته، والرجل راع في أهله ومسؤولٌ عن رعيته، والمرأة راعيةٌ في بيت زوجها ومسؤولةٌ عن رعيتها، والخادم راع في مال سيده ومسؤولٌ عن رعيته، قال وحسبت أن قد قال والرجل راع في مال أبيه ومسؤولٌ عن رعيته، وكلكم راع ومسؤولٌ عن رعيته **]**. [1]

جاء في الحديث الشريف **[** ما تشاور قوما قط إلا هدوا لأرشد أمرهم **]** ومن الحكم ما جاء حول الاستشارة" ما ندم من استشار ولا خاب من استخار".[2]

كما بيَّن رسول الله صلى الله عليه وسلم أنه عند اجتماع ثلاثة من الناس من الأفضل لهم أن يأمروا عليهم أحدًا منهم، فهذا توجيه نبوي واضح بضرورة أن يكون من المجموعة قائد تسند له الأمور حتى تكون جميع التصرفات تسير بتنظيم محدد ودقيق في ظل وجود القيادة المؤهلة والقادرة على الالتزام بالمبادئ التي وضعتها الشريعة الإسلامية السمحة.

إن الإدارة في الإسلام تشاركية منتشرة وليست حكراً على أحد، فالكل بغض النظر عن مكانته يتحمل قسطه من المسؤولية وهذا من شأنه تنمية الإحساس بالثقة وتحقيق الذات والانتماء.[3]

ثالثا: أمثلة عن مشاورة الرسول ﷺ لأصحابه

إن وضع الشورى في حياة المسلمين أعمق من مجرد أن تكون نظاماً سياسياً للدولة، فهي طابع أساسي للجماعة كلها، يقوم عليها أمرها كجماعة ثم يتسرب من الجماعة إلى الدولة بوصفها إفرازاً طبيعياً لتلك الجماعة، ومن بين الأمثلة عن مشاركة الرسول ﷺ أصحابه في اتخاذ القرار نذكر:

أ- مشاورة الرسول ﷺ لأصحابه في اتخاذ القرار حول أسرى بدر:

نرى في هذه الحادثة بأن النبي ﷺ قد أشرك أبا بكر الصديق وعمر ابن الخطاب في تقرير مصير أسرى بدر وشاورهم في كيفية التعامل مع هذه القضية، فكان لكل واحد منهم رأي، كما بين ابن

---

[1] أحمد زهير زكرياء، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، أطروحة دكتوراه، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، 2018، ص 33.

[2] ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، مرام للطباعة الإلكترونية، 2011، ص 319.

[3] إبراهيم علي العمرو، الإدارة والإدارة التربوية، عمان، دار البداية للنشر والتوزيع، 2013، ص 16.

عباس رضي الله عنه حينما قال: فلما أسروا الأسرى، قال رسول الله ﷺ لأبو بكر وعمر: ما ترون في هؤلاء الأسرى ؟، فقال أبو بكر: يا نبي الله، هم بنو العم والعشيرة، أرى أن تأخُذْ منهم فدية فتكون لنا قوة على الكفار فعسى الله أن يهديهم للإسلام، فقال رسول الله ﷺ: ما ترى يا ابن الخطاب ؟، قال: لا والله يا رسول الله ما أرى الذي رأى أبو بكر، ولكني أرى أن تُمكّنا فنضرِب أعناقَهم، فتُمكِن عليّا من عقيل فيضرِبَ عنقهُ وتُمكِنّي من فلان نسيبا لِعُمَرَ، فأضرِب عنقه، فإنَّ هؤلاء أئمة الكفرِ وصناديدها، فهوى رسول الله ﷺ ما قال أبو بكر، ولم يهو ما قلت، فلما كان من الغد جئتُ، فإذا رسول الله صلى عليه وسلم، وأبو بكر قاعدين يبكيان، قلت: يا رسول الله أخبرني من أي شيء تبكي أنت وصاحبك ؟ فإن وجدت بكاء بكيت، وإن لم أجد بكاء تباكيت لبُكائِكُما، فقال رسول الله ﷺ: أبكي للذي عَرَضَ علي أصحابك من أحدهم الفِداء، لقد عُرِضَ علي عذابهم أدنى من هذه الشجرة (شجرة قريبة من نبي الله عليه الصلاة والسلام)[1] ، وأنزل الله عز وجل: { ما كان لنبي أن يكونَ لهُ أسْرى حتى يُثْخِنَ في الأرضِ }.[2]

ب- مشاركة الرسول ﷺ لأصحابه في اتخاذ القرار في غزوة بدر:

وفي سياق مبدأ الشورى في السنة النبوية نجد في غزوة بدر كذلك، وفي غمرة الاستعداد لوصول جيش قريش ذهب الحَباب بن المنذر لرسول الله ﷺ يقول له: يا رسول الله هذا المنزل أنزلكَ الله إياه فليس لنا أن نتقدمه ولا نتأخر عنه، أم هو الرأي والحرب والمكيدة ؟ فقال له: بل هو الرأي والحرب والمكيدة، فقال: يا رسول الله هذا ليس بمنزل حرب، فامضِ بالناس حتى تبلغَ آبار بدر، فاجعلها خلفكَ ثم نُقاتل القوم فنشربُ ولا يشربون، فقال له: نِعْمَ الرأي، فنهض وسار بالناس وجعل آبار بدر خلف الجيش فقاتلوا وشربوا، وعطشَتْ قريش.

ج- مشاركة الرسول ﷺ لأصحابه في اتخاذ القرار في غزوة أُحُد:

لما كانت غزوة أُحُد في السنة الثالثة من الهجرة، استشار النبي ﷺ الصحابة رضي الله عنهم للبقاء في المدينة وقتال المشركين داخلها أو الخروج لملاقاتهم، فكان رأي الرسول عليه الصلاة والسلام القتال داخل المدينة وكان رأي الأغلبية من الصحابة القتال خارج المدينة، قال محمد بن إسحاق: لمّا قصّ رسول الله ﷺ رُؤياه على أصحابه قال لهم: إن رأيتم أن تقيموا بالمدينة وتدعوهم حيث نزلوا فإن أقاموا أقاموا بِشر مقام، وإن هم دخلوا علينا قاتلتموهم فيها، فقال رجال من المسلمين ممّن أكرمهم الله

[1] السيرة النبوية لابن هشام، الجزء 2، ص 188.

[2] القرآن الكريم، سورة الأنفال، الآية 67.

بالشهادة يوم أُحُد وغيرهم ممّن كان فاته يوم بدر: يارسول الله اخرج بنا إلى أعدائنا لا يرون إنّا جبنّا عنهم وضعفنا.. فلم يزل الناس برسول الله ﷺ حتى دخل فلبس لأمته ثم خرج عليهم وقد ندم الناس، وقالوا: استكرهنا رسول الله ﷺ ولم يكن لنا ذلك.

وقالوا: يا رسول لله أقِمْ فالرأي رأيك، فقال رسول الله ﷺ: "ما ينبغي لنبيٍّ أن يضعَ أداته بعد أن لَبِسَهَا، حتى يحكمَ اللهُ بينه وبين عدُوِّه".[1]

د- مشاركة الرسول ﷺ لأصحابه في اتخاذ القرار في غزوة الخندق:

تظهر مشاركة الرسول ﷺ في ما أقره لسلمان الفارسي رضي الله عنه بحفر الخندق حول المدينة في غزوة الخندق.

في شهر شوال من السنة الخامسة للهجرة النبوية، علم النبي ﷺ بزحف الأحزاب الكافرة من قريش وغيرها من القبائل إلى المدينة المنورة وعزْمهم على محاربة المسلمين للقضاء عليهم، فاستشار النبي ﷺ أصحابه في ذلك، فأشار سلمان الفارسي رضي الله عنه اعتماداً علي خبرته في حرب الفُرس بحفر خندقٍ حول المدينة، وقال: يا رسول الله، إنّا كنا بأرض فارس إذا حُوصِرْنا خندقنا علينا، وكانت خطة حكيمة لم تكن تعرفها العرب قبل ذلك فوافقه وأقرّه النبي ﷺ وأمر بحفر خندق حول المدينة المنورة وبادر إلى تنفيذ هذه الخطة، فأمر بحفر الخندق من جهة الشمال وهي عورة المدينة لا يستطيع المهاجمون نفاذاً إلى المدينة إلا منها.[2]

الفرع الثالث: قصة "ذي القرنين" كنموذج للقيادة التشاركية في الإسلام

إن المواصفات الهائلة التي نجدها في شخصية "ذي القرنين" تجعلنا نمعن الدراسة حولها لنأخذ بعض الجوانب القيادية فيها، بحيث تميزت شخصية ذو القرنين بأخلاق رفيعة ساعدته على القيادة الفاعلة، ومن أهم هذه الأخلاق نذكر: الصبر، الشجاعة، التوازن في الشخصية، كثير الشكر، عفيفا مترفعا عن مال لا يحتاجه ومتاع لا ينفعه.

كما أن قصة ذي القرنين صفحة واحدة في كتاب الله في سورة الكهف اشتملت على العديد من صفات القائد الناجح فقد جمعت جمعاً عجيباً بين الصفات الفنية والأخلاقية الواجب توافرها في القائد ومن أهمها مبدأ العمل الجماعي وإشراك كل الأطراف في عملية التسيير والإدارة وتتجلى أبرز هذه الصفات في الأخذ بأسباب العلم كون هذا الأخير وسيلة يصل بها الإنسان إلي ما يريد وسبب لتحقيق

[1] السيرة النبوية لابن هشام، مرجع سابق، ص 192.

[2] تفسير ابن كثير، الجزء 1، ص 480.

الأهداف وتحصيل النتائج لذا كان على القادة بذل الجهد في تحصيل العلم الذي يحقق متطلبات عملهم، كما يقول الله عز وجل: **{** وآتيناه من كل شئ سببا **}**[1]، بالإضافة إلى أن القرآن لم يكتفي بتحديد العلم فقط كصفة قيادية ولكنه أتبعه بضرورة العمل بهذا العلم والأخذ بأسبابه فقال **{** فأتبع سببا**}**.[2]

هذه أبرز صفات القائد الناجح في قصة ذي القرنين، أما بخصوص المؤشرات التي تتضمنها القصة والتي تدل على تحلي ذي القرنين بالقيادة التشاركية نذكرها كما يلي:

أولا: غلق باب الكسب غير المشروع

فلا يحق للقائد أخذ أجر على عمل مكلف به إلا ممن كلفه بالعمل فلا يقبل هدية أو عطية بسبب منصبه أو ما مكنه الله له.

ثانيا: الإحساس بالمسؤولية

عندما يشعر القائد بالمسؤولية تجاه من يقودهم فإن هذا يكون دافعًا لتحقيق مصالحهم دون.

ثالثا: نصرة المظلوم

نصر المظلوم واجب لا يحتاج إلى مقابل، وهذا ما ظهر واضحاً لدى ذي القرنين.

رابعا: القدرة على إدارة الإجتماعات

لقد كان القوم الذي ذهب إليه ذي القرنين خائفًا لا يكاد يفقه قولًا، إذ أنه يواجه عدوًا لا طاقة لأحد عليه فهم في أزمة كبيرة، فكيف تمكن ذي القرنين من إدارة اجتماع لا نقول لمنظمة وإنما لشعب بأكمله يعيش أزمة خطيرة ! حيث اعتمد على:

أ- الإنصات أولًا: لقد بدأ ذي القرنين اجتماعه معهم بالإنصات لهم والإستماع إليهم وهم يعرضون أزمتهم، فتركهم يتحدثون أولًا، فقالوا وهم يعرضون الأزمة: **{** قَالُوا يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَن تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا**}**.[3]

ب- تصدير الثقة وتهدئة الموقف: لقد كان الموقف في حاجة إلى من يحسن تهدئته ويبث الأمن في نفوس القوم ويصدر لهم الثقة في الله عز وجل أولًا ثم في إمكاناته التي وهبها الله إياه، فما كان من

[1] القرآن الكريم، سورة الكهف، الأية 84.

[2] القرآن الكريم، سورة الكهف، الأية 85.

[3] القرآن الكريم، سورة الكهف، الأية 94.

ذي القرنين إلا أن بدأ حديثه بالثناء على الله عز وجل وما منَّ عليه من إمكانيات كثيرة، فأشاع جوًا من الطمأنينة: **{** قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا **}**.[1]

ج- إحترام وجهة النظر الأخرى: لقد طرح القوم حلًا لأزمتهم، ومع ذلك فلم يقاطعهم ذي القرنين أو يعترض عليهم حتى وإن كان في الحل ما يثير حفيظته بقولهم له: **{** فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَن تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا **}**[2]، إنه الممكّن في الأرض ذو الجاه والسلطان وهاهم يشترطون عليه أن يدفعوا له نظير قيامه بعمل لهم، ورغم ذلك لم ينفعل ولكن بهدوء قال لهم: **{** مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ**}**.

خامسا: إشراك الآخرين وحثهم على العمل الجماعي

حيث بدأ في جذب اهتمام الحضور وإثارة عقولهم وطلب مشاركتهم للتغلب على العدو استدلالاً بقوله تعالى: **{** فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا **}**.[3]

سادسا: ديناميكية الحركة

القائد الناجح هو الذي يجوب نطاق عمله من أوله إلي آخره ولا يجلس في مقر قيادته وينتظر من ينقل إليه الأخبار، ولذلك طاف ذي القرنين في أرجاء ملكه شرقاً وغرباً ليحقق ما أراد الله منه باستخلافه على الأرض، وقال تعالى: **{** حتي إذا بلغ مغرب الشمس...**}**، **{** حتي إذا بلغ مطلع الشمس...**}**.[4]

سابعا: التحفيز لإجادة العمل

شكر من أحسن عمله يكون حافزاً له على الإجادة والصلاح وقد يكون أيضا بتذكيره بمردود هذا العمل عليه في الدنيا أو الآخرة **{** فله جزاء الحسنى وسنقول له من أمرنا يسرا **}**.[5]

ثامنا: التعليم بالعمل والتوجيه

كما أشرنا سابقًا فإنّ ذي القرنين لم يقم ببناء السد وحده أو مع مجموعة من الجند الذين يتنقلون معه وإنما طلب العون من أهل القرية، وقلنا إنه بهذا التوجيه قام بتعليم أهل القرية كيفية بناء السد وكذلك كيفية بناء قدراتهم الذاتية في المحافظة على أنفسهم والاستفادة من مواد الخام المتاحة لهم في

---

[1] القرآن الكريم، سورة الكهف، الأية 95.

[2] القرآن الكريم، سورة الكهف، الأية 94.

[3] القرآن الكريم، سورة الكهف، الأية 95.

[4] القرآن الكريم، سورة الكهف، الأية 90/86.

[5] القرآن الكريم، سورة الكهف، الأية 88.

القرية، ومن الملاحظ أن ذو القرنين لم يعلمهم كل ذلك من خلال الشرح والمحاضرة فحسب وإنما أشركهم في العمل ليكون التعليم واقعًا عمليًا ملموسًا وليس نظريًا وكلامًا، وهذا ما يعرف بمصطلح التعليم بالعمل.

تاسعا: القدرة على تكوين فِرَق العمل

إن القرآن الكريم أشار في هذه القصة الرائعة على أن هناك فِرَق عمل تكونت لتنفيذ هذا العمل الباهر، ولقد وزع ذو القرنين أدوارًا ومراحل للعمل عليهم ونسق بينهم، بحيث ظهر هذا جليًّا من الآيات الكريمة، فتكونت فِرَق العمل الآتية:

أ- فريق لإحضار الحديد: وتكوَّن فور قوله سبحانه وتعالى: **{** آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيد **}**[1]، وما يستلزم هذه المهمة من التنقيب عن خام الحديد، والكشف عن مناجمه وإعداده على الصورة التي طلبها ذو القرنين، ونَقْله إليه عندما يطلبه.

ب- فريق للتجهيزات والمعاونة: وهذا الفريق يتولى تعبيد الطرق وإعدادها من مواقع الحديد ومواقع النحاس وأفران صهره إلى غاية موقع الردم، كذا المعاونة فيما تستلزمه المساواة بين الصدفين، والذي يتولاه ذو القرنين.

ج- فريق لإيقاد النيران: وهذا الفريق يتولى إعداد مواد وخامات الاشتعال، كذا أدوات النفخ والبدء في النفخ لإشعال النيران عندما يطلب ذلك ذو القرنين وفي الوقت المحدد.

د- فريق لإعداد النحاس المذاب: وهذا الفريق يتولى اكتشاف خام النحاس ونقله إلى أفران صهره ومن ثم صهر النحاس ونقله إلى موقع الردم عندما يطلبه ذو القرنين. وهذا كله قد تبين من قول ذي القرنين إجمالًا، دون الدخول في هذه التفاصيل بقوله سبحانه وتعالى:**{**آتُونِي أُفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْرًا **}**.[2]

هذه بعض الفِرق التي نستطيع أن نجزم أنها تشاركت مع بعضها البعض بما يتطلبه هذا العمل الضخم من فرق لتنفيذه حتى أنه يظهر لنا أن الشعب كله قد عمل فيه، وذلك للحاجة إلى الكثير من اليد العاملة لتنفيذه، ولا نستطيع أن نتخيل كيف شرح ذي القرنين وبيّن لكل فريق عمله وواجباته وأن يؤدي كل فريق عمله على أكمل وجه، وكأن بذي القرنين قد فوض بعضًا من مهامه الإشرافية لأفراد من الشعب، وهذا ما نطلق عليه في ميدان إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال بالتفويض، ولقد نجحوا

[1] القرآن الكريم، سورة الكهف، الأية 96.

[2] االقرآن الكريم، سورة الكهف، الأية نفسها.

في ذلك، وتلك ما تنادي به النظريات المعاصرة في القيادة والتي تصب في موضوعنا ألا وهو القيادة التشاركية.

نستخلص مما سبق، أن القيادة في الإسلام تتسم بأنها عملية مشتركة يُدلي فيها الجميع برأيه والعمل على تحقيق التعاون بين القائد والمرؤوسين، كما يتميز القائد في الإسلام بأنه إنسان متواضع غير متكبر يستمع لمرؤوسيه وينزل عند آرائهم في سبيل المصلحة العامة، ونخلص أيضا بأن المشاركة في الإسلام متجددة وتتماشى مع روح العصر وتعزز العلاقات بين القائد والمرؤوسين.

كما يتضح لنا بأن قادة المنظمات الرائدة في العصر الذي نعيشه تعتمد على المبادئ القيادية الموجودة في الإسلام والتي ذكرناها في هذا المطلب، والذي بدوره دفعنا لكي نُخصص مطلبا كاملا للقيادة التشاكية في الإسلام باعتباره مصدرا لهذه النماذج الرائدة في المنظمات المعاصرة.

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لأداء الموارد البشرية

بعدما تطرقنا في المبحثين السابقين للقيادة بصفة عامة والقيادة التشاركية بصفة خاصة ودراسة مختلف الجوانب الأساسية المتعلقة بالمفهومين، تم تخصيص هذا المبحث للتطرق إلى ماهية أداء الموارد البشرية باعتباره عنصر أساسي في موضوعنا، بحيث نال مفهوم الأداء اهتمام الكثير من الباحثين ذلك لما له من دور فاعل في الإرتقاء بالمنظمات لمستويات عالية وتحقيق غاياتها في النمو والبقاء، كونه يُعد من أكثر المفاهيم اتساعا وتطورا مما زاد في صعوبة تحديد مفهوم موحد له من طرف المهتمين بالمجال نظرا لاختلاف المعايير المعتمدة من طرف كل باحث في دراسة الأداء وأهم الجوانب المرتبطة به.

وعليه تم تخصيص المطلب الأول لتناول مفهوم أداء الموارد البشرية وذلك من خلال تعريفه وإبراز أهميته، أهدافه ومكوناته، أما فيما يخص المطلب الثاني فشمل الجوانب الأساسية لأداء الموارد البشرية من خلال التطرق لمعايير الأداء ومحدداته،أنواعه والعوامل المؤثرة فيه، وبخصوص المطلب الثالث فتطرقنا فيه لتقييم أداء الموارد البشرية من خلال تعريف عملية تقييم الأداء وكذا الآليات والأساليب الحديثة لعملية تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

تم تخصيص هذا المطلب للتطرق لمفهوم أداء الموارد البشرية وذلك بالإشارة لتعريفه وأهدافه ومكوناته.

الفرع الأول: تعريف الأداء وأهميته

أولا: تعريف الأداء

أ- التعريف اللغوي للأداء:

أدَّى، تأدِيَةً، أدى الشيء أي قام به

الأداء يعني إيصال الشيء، القضاء.[1]

ب- التعريف الإصطلاحي للأداء:

قدّم الباحثون عدة تعاريف لأداء العاملين حيث يختلف كل تعريف عن الآخر حسب نوع العمل والجهد المبذول إما فكري أو جسدي، أهمها:

عُرّف الأداء على أنه نتاج سلوك العاملين فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الفرد، أما نتاج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.[2]

يُعرف الأداء أيضا بأنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.[3]

يُقصد بمفهوم الأداء تلك المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كُلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين الأنشطة وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.[4]

يشير أداء الموارد البشرية إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يُشبع بها الفرد متطلبات المنظمة، وغالبا ما يحدث لُبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيُقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.[5]

---

[1] مسعود جبران، رائد الطلاب، بيروت، دار العلم للملايين، 2006، ص 48.

[2] عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، القاهرة، منشورات المنظمة العربية، 2003، ص 15.

[3] حسن فلاح عداي، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر،2010 ، ص 23.

[4] توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، مصر، دار الفكر العربي، 2004، ص 12.

[5] حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، ط 2، القاهرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005، ص209.

من خلال هذه التعاريف المتنوعة نخلص بأن الأداء هو نتيجة سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم أو دائرة والتي يسعى من خلالها الفرد لإظهار ما يملكه من معارف وقدرات ومهارات في عمله من حيث الكمية والجودة والفعالية وذلك لتحقيق هدف معين.

ثانيا: أهمية الأداء

إن الأداء يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة باعتبار أن استمراريتها واستقرارها مرتبطان بأداء مواردها البشرية المتميز.[1]

تبرز أهمية الأداء كونه ليس فقط انعكاساً لقدرات ودافعية كل فرد فقط وإنما يعكس أداء القسم أو الإدارة ذاتها، وبالتالي يجب على كل مدير وعلى كل مستوى تنظيمي أن يولي اهتماما بالغا لأداء العاملين.

فيما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمنظمة:

أ- أهمية الأداء بالنسبة للعاملين:

يُعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هي تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها بحيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابيا.

كما أنه يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه في عمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

مما سبق يُمكن القول أن اهتمام الفرد بأدائه والعمل على رفعه وتنميته سيُمكّنه من تحقيق العديد من الأهداف المرتبطة به، سواءا كانت أهدافا إقتصادية أو إجتماعية أو نفسية.

ب- أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة:

يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يُعتبر مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة وعلى هذا الأساس فإن اهتمام إدارة المنظمة وقياداتها بمستوى الأداء

[1] عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية -رؤية إستراتيجية -، مصر، جامعة مصر، 2003، ص 43.

يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يُعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.[1]

علاوة على ذلك فإن نجاح المنظمات مرتبط بكفاءة العاملين فيها لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمنظمات على حد سواء، فالمنظمات تسعى دائما الى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار من أجل تحقيق أهدافها.

يمكننا القول أن حياة أي المنظمة وبغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة كالإستمرارية والنمو والتوسع، واذا ما كان أداء العاملين فيها دون المستوى المطلوب فإنه سيُشكل عائقًا كبيرا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل وقد يؤدي أحيانًا إلى زوالها، لذلك فالأداء له أهمية بالغة من جميع المستويات ابتداءاً من مستوى الفرد العامل باختلاف موقعه داخل المنظمة وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمنظمة وصولاً إلى الدولة وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المنظمات العاملة بها.

الفرع الثاني: أهداف الأداء

للأداء أهداف كثيرة وعديدة سنلخصها في النقاط التالية:

– الإستخدام الأمثل للموارد المالية والمادية للمنظمة من أجل الوصول لإنتاجية ذات جودة عالية وتحقيق أرباح كثيرة.

– الإستخدام الجيد للتكنولوجيا الأكثر تطورا في مجال الأعمال بغية الوصول للأهداف المنشودة.

– تنمية الموارد البشرية الإدارية والفنية ويشتمل ذلك على اختيار الأفراد الأكفاء للعمل بالمنظمة وأيضا السعي للحفاظ عليهم من خلال وضع أنظمة تُنظم العلاقة بين الإدارة والأفراد وإيجاد البرامج التدريبية لتطوير مهاراتهم الفنية.[2]

[1] أحمد مصطفى، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص32.

[2] الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010، ص 219.

– تطوير أداء العاملين الآخرين ويقصد بذلك التطوير المُنظم للمعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة بالأفراد ليقوموا بالأداء الصحيح والمطلوب في الوقت الحالي والمستقبلي.[1]

الفرع الثالث: مكونات الأداء

يمكن القول أن الأداء يشمل ثلاثة مكونات أساسية وهي:[2]

أولا: الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.

ثانيا: الوظيفة: وما تقتضيه من متطلبات وتحديات وما تُقدمه من فرص عمل.

ثالثا: الموقف: ويُقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف به وما تتضمنه من مناخ العمل، والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، حيث تؤدَّى الوظيفة على أساس هذه العوامل المذكورة.

للإشارة فإن الهدف من دراسة مكونات الأداء يعود إلى محاولة تحديد المؤثرات التي تطرأ على العمل وهي كالتالي:

أ– تحديد ماهية الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل:

تُحاول معظم دراسات العمل إلى تحديد مكونات الأنشطة، حيث لا يقتصر هدفها على تحديد المكونات المستقرة نسبياً وإنما يتعدّاه إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن أو الأفراد أو الظروف، وتختلف هذه الأنشطة وتتنوع أيضا حسب اختلاف طبيعة الظروف والمواقف التي تحدث في العمل[3]، وعليه يُمكن أن يُقسم متغير الظروف الذي بتغيره يتغير الأداء إلى:

– متغيرات مُتعلقة بالبيئة المادية للعمل مثل: الإضاءة، الضوضاء، التهوية إلخ...

– مُتغيرات مُتعلقة بالبيئة الاجتماعية للعمل: يشمل كل من الرؤساء المشرفين وجماعات العمل، ويندرج في إطاره أيضا خصائص الأفراد والجماعات وطبيعة تأثيرهم ونفوذهم في العمل ونمط علاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض.

---

[1] أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية" حالات ونماذج تطبيقية"، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2012، ص167.

[2] إبراهيم الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ط1، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2009، ص29.

[3] أحمد دودين، إدارة الأعمال الحديثة "وظائف المنظمة"، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012، ص 136.

– متغيرات تاريخية: كتلك المتعلقة بمصدر التغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي، وحالات الفشل أو النجاح السابقة في الأداء.

– متغيرات كيفية: كتلك المتعلقة بتكوين أنشطة العمل في مختلفة الأزمنة وطبيعة ضغوط العمل والأزمات التي يكتنفها الأداء.[1]

ب– تحديد الإرتباطات بين الأنشطة والمهام والتصميم المناسب للعمل:

إن الخطوة التالية في دراسة مكونات الأداء هي تجميع الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال ويقوم هذا على تحديد علاقات التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة.

إن دراسة هذه العلاقات لا تقتصر فقط على الأنشطة والمهام المنتمية إلى العمل بعينه بل تتعداها إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة، فبمعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة قد يترتب عليها إعادة تصميم أجزاء من العمل وأحياناً إعادة تصميم العمل كليا، فغالباً ما تسفر دراسة مكونات الأداء عن حذف بعض المهام من بعض الأعمال وإضافتها إلى أعمال أخرى أو إضافة مهام جديدة إلى الأعمال قائمة.[2]

ج– تحديد الخصائص والمواصفات المطلوبة في القائم بالعمل:

باعتباره يمثل همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى أساس دراسة أنشطة الأداء والجوانب الثابتة والمتغيرة فيه يُمكن إجراء تحديد مبدئي للخصائص التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة، ولكي تمثل هذه الخصائص أساسيات لبحوث الاختيار ينبغي أن تقوم على دراسة فاحصة لأبعاد الأداء واستنتاج مختلف الخصائص الفردية التي ترتبط بهذه الأبعاد.[3]

بالإضافة إلى أن معرفة مكونات الأداء تُفيد في الإختيار الأنسب للأفراد لشغل الوظائف، حيث يتحقق فيه تَناسُب مابين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة ما يوفر عن المنظمة تكاليف التأهيل والتدريب ويحقق رضا الفرد عن منصبه.

---

[1] أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1998، ص 33.

[2] محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007، ص 209.

[3] صلاح الدين عبد الباقي، قسم إدارة الأعمال، مصر، دار الجامعية الجديدة للنشر، 2002، ص 96.

المطلب الثاني: الجوانب الأساسية لأداء الموارد البشرية

بعدما تطرقنا لمفهوم أداء الموارد البشرية من خلال تعريفه وأهدافه ومكوناته في المطلب السابق، تمحور مضمون هذا المطلب حول الجوانب الأساسية لأداء الموارد البشرية وذلك من خلال التطرق للمعايير المعتمدة في الأداء ومحدداته، أنواعه والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: معايير الأداء

يُشير معيار الأداء إلى بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الفرد الذي يؤدي عمله المطلوب، والهدف من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور.

وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

أولا: الجودة

ترتبط الجودة بأنشطة المنظمة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل فهي إستراتيجية عمل أساسية تساهم في تقديم سلع وخدمات ذات مستويات قياسية تُرضي بشكل كبير العملاء وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة، كما أن تحقيق الجودة أمر مطلوب لتلبية احتياجات ورضا المستفيدين من الخدمات، وتزداد أهمية الجودة في المنظمات الحديثة التي تعتمد على تقنية المعلومات والاتصالات لكي تحوز المخرجات على درجة عالية من الرضا نتيجة قيام تلك التقنيات بتنفيذ معظم وظائف.[1]

ثانيا: الكمية

تُعبر عن حجم ومقدار العمل المُنجز الذي يتناسب مع قدرات الأفراد في ضوء الإمكانات المتوفرة بحيث أنه لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم، لذلك يُفضَل الإتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق المعدل المطلوب من النمو في معدل الأداء.[2]

ثالثا: الوقت

يعتبر الوقت موردا نادرا في الحياة لا يُمكن تعويضه إذا فُقد أو ضاع، كما أنه بُعد أساسي من أبعاد وجود الإنسان، وترجع أهميته إلى كونه من الموارد الغير قابلة للتجديد أو التعويض، والسيطرة

[1] سعود النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط 6، الرياض، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، 2016، ص 303.

[2] محمد هلال عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2011، ص 87.

على الوقت مؤشرا يدل على النجاح فهو معيار كل شيء في المجتمع والدولة والكون بأسره، كما يُعد الوقت من أهم المؤشرات التي يُستند إليها في أداء العمل، لذلك يُراعى الإتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل مع ضرورة أخذ النواحي التالية بعين الاعتبار حجم العمل المطلوب إنجازه، عدد العاملين القائمين بإنجاز العمل، وتقنيات المعلومات والاتصالات المتوفرة.

الفرع الثاني: محددات الأداء

إن الهدف الأساسي لجميع المنظمات هو الحصول على زيادة في الإنتاج وتطويره، وهذا لا يتحقق إلاّ من خلال وصول الموارد البشرية لتحقيق التميز في الأداء هذا الأخير يمكن تحديده من خلال ثلاثة عوامل أساسية وهي:

أولا: الجهد المبذول

هو الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله فبقدر ما يكون هناك تكثيف للجهد بقدر ما تكون هناك دافعية لأداء العمل، والجُهد يُعبر عن درجة دافعية الفرد للأداء بحيث أنه مرتبط بقوة الدافع أكثر مما هو مرتبط بالأداء كما أن هذا الأخير له علاقة بإدراك احتمالية المكافأة (ماديا أو معنويا) فطموح الفرد في الترقية والتقدير وزيادة الأجر يعتبر عامل رئيسي في زيادة الجهد، لذلك يجب أن يتوفر لدى المورد البشري الدافع على العمل وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.[1]

ثانيا: قدرات الفرد وخبراته السابقة

هي التي تُحدد درجة فعالية الجهود المبذولة كونها راجعة لما اكتسبه الفرد عبر مراحل عمله، فامتلاك الفرد ثقة وخبرة في إتقان وأداء عمل معين يدفعه إلى مزاولة أي نشاط باختلاف طبيعته ويجعله يبذل جهد أكبر يدفعه إلى أداء مستمر.[2]

ثالثا: إدراك الفرد لدوره الوظيفي

الذي يعني تصوراته وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله وما يجري حوله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة، وهنا ينبغي على الفرد توجيه جهوده في العمل فالأنشطة التي يراها مهمة في إدراك مهامه تسمى إدراك الدور بمعنى أن الأفراد الذين يملكون قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم يكون ناقص وغير مقبول رغم بذلهم لجهود كبيرة فإن هذا

[1] كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2008، ص 32.

[2] عامر سامح، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط 1، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2011، ص 224.

العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، في حين أنه عندما يبذل الفرد جهدا كبيرا مع توفر القدرات اللازمة لإدراك دوره فيُحقق أداء جيدا.

جدير بالذكر أن هذه العوامل والمحددات لا يمكن أن تعمل دون اتحادها وتفاعلها على الأداء بمعزل عن بعضها البعض ما يعني وجود تفاعل فيما بين هذه العناصر.

وعليه يُمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:[1]

محددات الأداء = الجهد x القدرات x إدراك الدور

لا بد من الإشارة إلى أن الباحثين في مجال الإدارة لم يتفقوا على المحددات نفسها للأداء نظرا لصعوبة ذلك عمليا، لذلك من الأحسن عدم تعميم النتائج التي تصل إليها بعض الدراسات وهذا لعدة أسباب منها على سبيل المثال في اختلاف أداء فئة معينة من العاملين عن أداء فئة أخرى وبالتالي فليس من الضرورة أن محددات أداء تلك الفئة هي نفسها محددات أداء الفئة الأخرى، وكذلك نفس الأمر في محددات أداءالأفراد من منظمة لأخرى إضافة إلى دور العوامل البيئة الخارجية وأثرها في تحديد محددات الأداء.

الفرع الثالث: أنواع الأداء

يُصنف الباحثين الأداء إلى أنواع متعددة والتي سنلخصها فيما يلي:[2]

أولا: أداء المهام

يُقصد به السلوكيات التي تُسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل: الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، البيع، جرد المخزون، إدارة التابعين، وكل أداء يُسهم بشكل مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة.

ثانيا: الأداء الظرفي

هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، والتي تمس كل من المناخ والثقافة التنظيمية، والأداء هنا ليس له دورا إضافيا في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات.

ثالثا: الأداء المعاكس أو المُجابه

---

[1] مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، ط 3، عمان، دار الشروق، 2005، ص 90.

[2] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة " بُعد استراتيجي "، ط 1، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص285.

يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثلا التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب وكذلك تشمل سلوكيات مثل الإنحراف، العدوان، سوء الإستخدام، والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء

يتأثر أداء الفرد بعدة عوامل مختلفة ومتشابكة يصعب عمليا تحديدها، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد، كما أن الاختلاف يُلاحَظ في شدة تأثيره فالبعض من هذه العوامل يؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خِفضه، كما أن للبعض منها تأثير مباشر على الأداء بينما للبعض الآخر تأثير غير مباشر عليه، وعلى هذا الأساس يمكننا التطرق لأهم العوامل التي تؤثر في أداء المورد البشري على النحو التالي:

أولا: العوامل التنظيمية

المتمثلة في:[1]

– ظروف العمل المادية، والتي تتمثل في مناخ العمل بالمنظمة مثل الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية والأجور وساعات الراحة وغيرها..، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومُريح، لذلك فهي تؤثر تأثيراً بالغاً على أداء الفرد ومردوديته.

– قرارات وسياسات المنظمة، نظم الاتصالات والمعلومات، اللوائح وجماعة العمل، والحوافز الفعالة التي تجعل من الأفراد ذوي الأداء العادي أفرادًا ذوي أداء متميز.

– الصراعات الموجودة بين الموظف ورئيسه وبين الموظف وزملائه.

– عدم تحديد مهام الوظيفة تحديدا دقيقا وعدم تحديد واجبات الموظف.

– الإشراف السيئ والنقص في التدريب.

– نقص في الموارد أو تأخر وصولها...الخ.

يجب النظر إلى هذه العوامل التنظيمية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز يُمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في

[1] عبد الباري درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، ط1، الأردن، دار الحامد، 2009، ص 423.

العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الاستغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد.

ثانيا: العوامل الذاتية للفرد

هي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، هذا الأخير هو نتاج تفاعل القدرة على العمل ودافعية العمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها عمله، وعليه نبين تأثير العوامل الذاتية على الأداء من خلال كل من القدرة على العمل والدافعية للعمل في النقاط التالية:[1]

أ- القدرة على العمل: تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في عمله، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى قسمين:

1- القدرات الفطرية: وهي القدرات الأصلية التي يمتلكها الفرد، ويأتي بها إلى عمله لذلك تسمى بالإستعدادات وهي إما أن تكون بدنية مثل، الصحة واللياقة أو تكون على مستوى شخصيته مثل: ضبط النفس، المبادرة، حُسن الخُلق وغيرها.

2- القدرات المكتسبة: وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم مثل: المؤهلات العلمية، الخبرات العملية ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة.

ب- الدافعية للعمل: تُشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تُحركه وتُوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تُمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهامه أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته، وهي التي تُحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه.

ثالثا: العوامل الفنية والتكنولوجية

تشمل التقدم التكنولوجي وتتمثل في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المُستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج بحيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.[2]

---

[1] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-، ط 2، عمان، دار وائل للنشر، 2006، ص 143.

[2] إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت، دار النهضة العربية، 2002، ص 360

رابعا: العوامل الخارجية

- صراع بين القيم والإتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.
- الأحوال الإقتصادية وظروف سوق العمل.
- القوانين والتشريعات الحكومية.
- سياسات النقابات.
- إستقرار واضطراب الجانب السياسي السائد له تأثير كبير على الأداء سواءًا كان بطريقة إيجابية أو سلبية.[1]

نخلص بأن متغير الأداء يقوم على عدة عوامل أساسية والتي من خلالها يمكننا ضبطه والتحكم فيه وتفعيله وهذا من أجل مواجهة العوامل العديدة المؤثرة فيه والتكيف معها ما ينتج بالضرورة الإهتمام بالفرد وذلك لارتباطه به مباشرة فالأداء متعلق بالذي يقوم به والمتمثل في المورد البشري، وعليه لا بد من إيجاد طرق وأساليب نستطيع من خلالها تقييم أداء المورد البشري قائمة على أسس علمية وموضوعية وهذا ما سنتناوله في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: آليات تقييم أداء الموارد البشرية

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الأساسية في المنظمات حيث تعمل على إظهار البيانات والمعلومات التي تستخدم في معرفة مدى تحقيق الأهداف ومن ثم التعرف على اتجاهات الأداء مما يُسَهِل عملية اتخاذ القرارات المناسبة لتحديد اتجاه المنظمة وبرامجها الإستراتيجية.

وعلى هذا الأساس تم تخصيص هذا المطلب للتطرق لمفهوم عملية تقييم أداء الموارد البشرية، وأساسيات عملية تقييم الأداء، بالإضافة إلى الطرق الحديثة المعتمدة في تقييم أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

أولا: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية وأهميته

إن تقييم الأداء هو عبارة عن تقدير دوري لمردودية الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة الموكلة إليه، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد.[2]

[1] توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 46.

[2] محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، ط 1، عمان، دار حامد، 2004، ص 147.

يعرف على أنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المُسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.[1]

يُعرف كذلك على أنه العملية التي بواسطتها تحصل المنظمة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها.[2]

إن عملية تقييم أداء العاملين تعني قياس كفائتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة لهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.[3]

من خلال ما سبق يُمكننا القول أن تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة عادلة ومُنصفة كما يتم على أساسها مكافأتهم بما يعملون ويُنتجون وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات يتم من خلالها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفائتهم في العمل الذين يعملون به.

تظهر أهمية عملية تقييم أداء الموارد البشرية كونها توفر معلومات أساسية ومفيدة للمنظمة وعلى الأخص الإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية، وتكمن أهمية تقييم الأداء في عدة نقاط نُوضحها فيما يلي:

– تقييم الأداء يُظهر مدى قدرة المنظمة على تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

– تساعد العملية التقييمية إدارة المنظمة على التحقق من قيام الأنشطة والفروع لوظائفها بأفضل طريقة من خلال إبراز العلاقات التبادلية بينها.

– ترتبط عملية التقييم ارتباطا وثيقا بالتخطيط وعلى كافة المستويات سواءًا على مستوى الفروع أو الإدارة العليا.

– تحفيز أعضاء المنظمة على تحصيل الأهداف التي تم تحديدها وذلك بتوفير جو من العمل يُسهل الوصول لتحقيق تلك الأهداف.

– تحسين قاعدة الأداء وذلك بعدم الإكتفاء بالتقييم والحكم على النتائج فقط وإنما استكمال العملية بإجراء إصلاحات على البرامج والهياكل المتبناة بعد عملية الكشف عن النقائص ومصادرها.[4]

---

[1] زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، القاهرة، دار قباء للنشر والتوزيع، 2001، ص87.

[2] Szilagg.A ,Wallace. M," organizational behavior and performance ",Good year publishing,company Inc, Santa Monica, 2008, p 443.

[3] نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، ط 2، الأردن، دار الصفاء، 2012، ص 75.

[4] محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005، ص 271.

– تحديد الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى وربما الإستغناء عنه اذا لم يكن ذا الكفاءة عالية في وظيفة الحالية مع تحديد إمكانية ترقيته كمُكافأة على أدائه المتميز.

– التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندها المنظمة إلى الفرد وذلك في حالة إحتياجها إلى قيام بهذه الأعمال والمهام، وكذا تحديد أوجه القصور في أداء الفرد ومدى حاجته إلى التدريب والتطوير والتنمية.

– إجبار القادة أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمته نهائية.[1]

ثانيا: خصائص عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تتميز عملية تقييم الأداء بمجموعة من خصائص تتمثل في:

– الثبات: أي أن أداة التقييم تعطي نفس النتائج تقريبا، إذا إستعملت أكثر من المرة في نفس الظروف.

– الحساسية: أي قدرة الأداء على التميز.

– الشمولية: أي أن يشمل التقييم كل الجوانب ويشملها.

– الموضوعية: أي أنها تتجنب الذاتية في التقييم.

– البساطة: أي أنها تكون سهلة الإستخدام والتطبيق والتنقيط.[2]

كذلك هناك جملة من الأسس والخصائص التي يجب أن تتوافر في نظام تقييم الأداء لكي يكون فعّالا والتي تظهر من خلال اهتمام الإدارة العليا بالنظام المختار وتأييده والإقتناع بفائدته وإشراك المرؤوسين أو ممثلين عنهم في وضع البرنامج الخاص بالتقييم.

إن عملية التقييم لا بد أن تتم بصفة دورية ومستمرة للتمكن من متابعة وتسجيل التطورات التي تحدث على أداء العاملين، واتباع أسلوب العلنية في نتائج التقييم مع استخدام المقابلات الشخصية لتحليل أداء العمال الضعفاء من أجل تقديم التغذية العكسية اللازمة بصفة مباشرة لإصلاح وتطوير أدائهم.

فضلا عن ذلك، يجب أن يتسم نظام التقييم بالمرونة التي تسمح بتعديله أو تطويره عند اللزوم وأن يكون مُحددا لأهداف ومجالات تقييم أداء الموارد البشرية ناهيك عن تعريفه الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.

---

[1] أحمد ماهر، الموارد البشرية، ط 5، مصر، الدار الجامعية، 2011 ، ص 284.

[2] غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، الجزائر، دار غرب للطباعة والنشر، 2005، ص 50.

كما يجب أن تقترن عملية التقييم بتدريب القائمين عليها تدريبا كافيا على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه من جهة، ومحاسبتهم ومساءلتهم عن عدالة وسلامة وصحة نتائج التقييم من جهة أخرى، بالإضافة إلى ضرورة الإتصال اليومي والحقيقي بين القائمين على العملية والأفراد محل التقييم.[1]

الفرع الثاني: أساسيات عملية تقييم الأداء

أولا: أهداف تقييم الموارد البشرية

عند الحديث عن أهداف تقييم الموارد البشرية لابد أن نوضحها لكلا الجانبين سواءا بالنسبة للفرد أو بالنسبة للمنظمة، والتي جاءت كالتالي:

أ- أهداف تقييم الأداء بالنسبة للفرد:

- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة.

- من خلال عملية تقييم الأداء يستطيع الفرد الإلمام بنواحي الضعف والتي تحتاج إلى علاج وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه.

- شعور الفرد بالمسؤولية وأن أدائه محل التقييم ويتوقف على نتائج هذا التقييم ما يدفعه للعمل على تحسينه سعيا منه لاستغلال كل فرص الترقية والمكافآت.

- إحساس الفرد بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في إستخدام المعايير والمقاييس واضحة في عملية التقييم.[2]

ب- أهداف تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يُبعد إحتمال تعدد شكاوي العاملين إتجاه المنظمة ومساعدتها في وضع معدلات إدارية معيارية دقيقة.

- رفع مستوى أداء الموارد البشرية واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد على تقدم وتطور المنظمة.[3]

- تقييم أداء المورد البشري لتقدير مكافأته ماديا ومعنويا مقابل ما أسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

---

[1] أحمد عياصرة ومروان محمد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، ط 1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص112.

[2] توفيق محمد عبد المحسن، إتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، مصر، دار الفكر العربي، 2005، ص 56.

[3] عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الجامد، 2000، ص 178.

– رفع معنويات الموارد البشرية حيث أن وجود برنامج لتقييم أدائهم يدفعهم إلى العمل بجدية فيعطي الفرصة للإبداع والحصول على تقديم الأفضل.[1]

– يهدف إلى إعادة توزيع الموارد البشرية لتحسين أدائهم عن طريق نقلهم أو تدريبهم أو إرشادهم إلى ما يجب عمله في المستقبل.

– الإستغناء عن الموارد البشرية قليلة الكفاءة إذا ثبت عدم جدوى نقلهم أو تدريبهم أو تطوير أدائهم.

– استقطاب المهارات والكفاءات اللازمة والمميزة من الموارد البشرية والعمل على المحافظة عليها.[2]

ثانيا: مراحل تقييم أداء الموارد البشرية

عند القيام بعملية تقييم الأداء يجب على الجهة المكلفة بذلك أن تُراعي مراحل هذه العملية واحترامها، ويكون هذا بداية من الخطوات الأساسية والتي من الضروري احترام ترتيبها، بالإضافة إلى الأخذ بعين الإعتبار توقيت التقييم، وكذلك الإهتمام بمقابلة التقييم، وعليه سنُوضح ذلك كالآتي:[3]

أ– خطوات تقييم أداء الموارد البشرية:

نحددها فيما يلي:

1– وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء الموارد البشرية، حيث يتم التعاون بين المنظمة وأفرادها على وضع توقعات الأداء وبالتالي الإتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

2– مراقبة التقدم في الأداء: في هذه الخطوة يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، بمعنى أنه يتم تحديد عملية تقييم الأداء على أنها عملية مستمرة وليست وليدة ظروف زمنية معينة وينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعّال ودور في تفادي الأخطاء والإنحرافات التي قد تحصل مستقبلا.

3– التغذية العكسية: يحتاج كل فرد في المنظمة لمعرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يُزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه في عمله وبلوغه المعايير المطلوبة والمحددة من طرف الإدارة،

---

[1] عبد الرحيم مطر الهيتي، قياس وتقويم أداء العاملين، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص 312.

[2] Christian Batal, La gestion des Ressources Humaines dans le Secteur public, les éditions d'organisation, paris, 2éme édition, 2000, p 87.

[3] نوال يونس آل مراد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات إدارتها، الأردن، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2013، ص 56.

كما أن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية تحسين أدائه المستقبلي وتُمكنه من إستيعاب المعلومات الضرورية التي يحتاجها عند أدائه لعمله.

4- وضع خطط لتطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من خطوات تقييم الأداء، حيث يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية والتي بدورها تنعكس إيجابيا على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والإمكانيات والمعارف والقيم التي اكتسبها العامل.

ب- توقيت التقييم

يدفعنا التطرق لتوقيت التقييم إلى طرح سؤالين كالآتي:

1- السؤال الأول: كم مرة يتم تقييم ؟ والإجابة هنا هي كالآتي:

- مرة واحدة سنويا: ويتبع هذا النوع من التقييم غالبية المنظمات.
- مرتين سنويا: ويتبع هذا النوع من التقييم عدد قليل من المنظمات.
- أكثر من مرتين في السنة: ويتبع هذا النوع من التقييم عدد نادر جدا من المنظمات.

2- السؤال الثاني: متى يتم التقييم ؟ هل هو في نهاية أم خلال فترة التقييم ؟ والإجابة هنا كالآتي:

- غالباً ما يتم تقييم الأفراد في نهاية فترة العمل.
- نادراً ما يتم تقييم الأفراد أثناء عملهم.[1]

ج- مقابلة التقييم

يجب أن يعرف الفرد نتائج عمله ويطلع على آراء الآخرين وأحكامهم بشأن هذه النتائج ولا شك أن فردا ممتازا في عمله يود أن يسمع مديح من قائده أو رئيسه لتشجيعه على الإستمرار، لذلك فمن واجب الرئيس أن يُطلع مرؤوسيه على تقدمهم وإخبارهم بآراء وحكم الإدارة على أدائهم، وتصبح مقابلة الرئيس على مرؤوسيه أكثر شيئ يحتاج إلى تحسين المستوى.[2]

ثالثا: مرتكزات تقييم أداء الموارد البشرية

تعتمد عملية تقييم الأداء على مجموعة من المرتكزات نذكر أهمها:

أ- تحديد أهداف المنظمة:

[1] أحمد عياصرة ومروان محمد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، ط 1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص 112.

[2] محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2003، ص 218.

لكل منظمة عدة أهداف تسعى لتحقيقها، لذلك ينبغي أولا تحديد هذه الأهداف ودراستها للتعرف على مدى دقتها وواقعيتها.

يتمثل التحديد الدقيق لأهداف المنظمات في ترجمة الهدف العام وتحويله إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعبر عن أوجه النشاط الرئيسية تعبيرا دقيقا وبطريقة عملية على أن يتم ترتيب هذه الأهداف بحسب أهميتها ومدى ارتباطها بأهداف المنظمة.

تُحَدَد أهداف المنظمة على أساس عدد من المجالات وأوجه نشاطها، فالأوجه الرئيسة لنشاط المنظمة واحدة بغض النظر عن الأهمية المعطاة لكل هدف من أهداف المنظمة المتنوعة، حيث تتغير تلك الأهمية تبعا لظروف المجتمع وفلسفته الاجتماعية والاقتصادية، وتتمثل أهداف المنظمة عادة في:

- الإنتاج والتسويق.
- التجديد والابتكار.
- القيمة المضافة.
- الربحية.
- المسؤولية الاجتماعية.

يجب التنسيق بين الأهداف سواءا كانت طويلة المدى أو قصيرة المدى مع ضرورة تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتحقيقها وتحديد الأهمية النسبية لكل هدف ثم وضعه في سلم الأولويات على ضوء الأهداف التي يجب أن تحظى بأكبر قدر من الموارد المتاحة مع ضرورة التنسيق بين هذه الأهداف بحيث تكون أكثر وضوحا للمسؤولين على تنفيذها. [1]

ب- وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:

يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من ناحية أخرى.

يُقصد بالخطط التفصيلية وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط المشروع لتحديد الطريق لتنفيذ الأهداف المحددة في مجال معين خلال الفترة المحددة له، ويتطلب تعدد الخطط ضرورة

[1] محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين – دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/ كوبا بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، الجزائر، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2019، ص 85.

التنسيق فيما بينها على ضوء الأهداف الموضوعة حتى يتمكن المسؤول عن هذه الخطط من وضع الخطة الرئيسية المتكاملة للنشاط. [1]

ج- تحديد مراكز المسؤولية:

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية المختلفة التي تتمثل في الوحدات التنظيمية المختصة لأداء نشاط معين ولها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط وهذا في حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفه، كما تتطلب عملية تقييم الأداء كذلك تحديد اختصاصات كل مركز مسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز مع بعضها البعض ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.[2]

الفرع الثالث: الطرق الحديثة في تقييم أداء الموارد البشرية

إن عملية تقييم الأداء هي الأداة التي يتم من خلالها قياس كفاءة الفرد حيث أن الهدف الأساسي لجميع المنظمات هو تطوير وزيادة الإنتاج، وانطلاقا من الأهمية البالغة لتقييم الأداء فإنه لا يتم إلا من خلال طُرق يجب اعتمادها لتنفيذ هذه العملية ويبقى للمنظمة حرية اختيار الطريقة التي تتناسب مع أهدافها، وعليه تم التطرق لأحدث الطرق التقييمية على الشكل الآتي:

أولا: طريقة الملاحظة السلوكية المباشرة

هي رصد لأنشطة العمل من خلال مشاهدة الأفراد المرؤوسين أثناء أداء عملهم، للإشارة فإن هذه العملية عادة ما يقوم بها أفراد مدربون على ذلك بحيث يتم التخطيط المُسبق لها أي تحديد الأوقات التي سيقوم فيها القائمون بملاحظة العاملين في مواقع عملهم بالإضافة إلى أنه يتم تصميم استمارة تساعد على رصد البيانات المطلوبة في عملية التقييم.

كما تجدر الإشارة إلى أن تقييم الأداء حسب هذه الطريقة يعتمد على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المُسطرة وهذا بتحديد قائمة يتم من خلالها تسجيل كافة الملاحظات الخاصة بأداء المرؤوسين وذلك لضمان تغطية فترة التقييم بأكملها.[3]

علاوةً على ذلك، فإن هذه الوسيلة تصلح بصفة أكبر في الوظائف أو السلوكيات ذات الطابع البدني نظرا لإمكانية رصد النشاط.

---

[1] معمري محمد، نفس المرجع، ص 86.

[2] محمد البرادعي بسيوني، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، مصر، دار إيتراك للنشر والتوزيع، 2005، ص 37.

[3] فيصل موسى حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص 154.

ثانيا: طريقة القوائم السلوكية المتدرجة

تعتمد هذه الطريقة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المرتبطة المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تُحدَّد لها درجات وفي ضوء هذا الوصف المُحدَّد يتم تحديد أداء الأفراد.[1]

ثالثا: طريقة التقييم بالأهداف

تتضمن هذه الطريقة خطوتين أساسيتين، الأولى والمتمثلة في تحديد الأهداف والثانية مراجعة وتقييم الأداء، ووفقا لهذه الطريقة ينبغي على كل مرؤوس أن يُحدد لنفسه مجموعة من الأهداف قصيرة المدى ومجموعة من الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أدائه، كما يقوم القائد بمقابلة المرؤوس ليبحثا معا عن أفضل الأساليب المناسبة لتحقيق هذه الأهداف وفقا للواقع الفعلي للعمل والجهد، ويحق للرئيس الإعتراض على الأهداف والأساليب المُقترحة لتحقيقها التي يُحددها المرؤوس ويجوز التعديل فيها إذا كان ضروريا.

وبعد مرور الفترة المتفق عليها يتقابل القائد مع المرؤوس مرة أخرى لتقييم مدى كفاءة إنجاز هذه الأهداف واقتراح طرق وأساليب أفضل للأداء المستقبلي ومنه تحديد أهداف الفترة التالية.[2]

رابعا: طريقة مراكز التقييم

تُستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا، حيث أن إجراءاتها تساعد الأفراد لفهم نقاط القوة والضعف مما يقود إلى تطوير أدائهم، كما تسعى هذه الطريقة إلى قياس الصفات الأساسية التي تتضمن مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير ودرجة الإعتماد على الآخرين، إضافة إلى مهارات التفاعل والاتصال.[3]

---

[1] يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي متكامل–، عمان، مؤسسة الوراق للنشر، 2006 ، ص 236.

[2] زهير ثابت، مرجع سابق، ص 125.

[3] وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، مديرية النشر بجامعة قالمة، 2004، ص 123.

خامسا: طريقة المقابلة التقييمية

تأتي هذه المرحلة بعد إعلان نتائج التقييم بحيث يقوم الرئيس بمقابلة مرؤوسيه الذين خضعوا لعملية التقييم ويتم فيها مناقشة مواطن الضعف لديهم ليتم البحث في الحلول المناسبة من قبل الرئيس بالتنسيق مع المرؤوسين لتكون أكثر فاعلية بُغية تطوير الأداء في المستقبل.[1]

مما سبق نرى بأن الآليات والطرق المذكورة والمعتمدة في عملية تقييم أداء الموارد البشرية كافية لقياس مدى فعاليته، لكن في إطار هذه العملية يجب أن لا نُهمل كذلك العوامل النفسية للمورد البشري والتي تنعكس مباشرة على أدائه.

[1] عباس سهيلة وعلي حسن، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر، 2000، ص 265.

خلاصة الفصل

من خلال ما جاء في هذا الفصل من استعراض وتحليل مفهوم القيادة وأهم مدارسها وتناولها من خلال مقاربات تعريفية جاءت في أدبيات إدارة الأعمال، الأمر الذي أدى إلى محاولة بناء إطار متكامل لطبيعة القيادى الإدارية، ولأجل الإلمام بمفهومها كمصطلح إداري تم طرح العديد من التعاريف التي قدمت لها وتم التوصل من خلالها إلى نتيجة جوهرية، وهي أن المقاربة الحالية والمستقبلية لمعالجة موضوع القيادة الإدارية هي النظر إليها انطلاقا من كونها إستراتجية للتطوير الإداري.

في ظل تعدد الأنماط القيادية حاولنا بناء إطار متكامل للنمط القيادي التشاركي من خلال تحليل مفهومه وأساسياته والإستدلال بالنموذج الإسلامي والذي يُظهر جوهر وأهمية تطبيق هذا النمط القيادي بصفة أشمل.

فضلا على ما سبق، يتضح أن للقيادة التشاركية دور فعال في إحياء المنظمة وتفعيل دورها للنهوض بها لأعلى المستويات والطاقات الإنتاجية والخدماتية، كما أن القائد الإداري التشاركي يمثل عنصر أساسي وهام في كل مراحل التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويتضح ذلك خاصة في تنسيق جهود الجماعات واضفاء روح التعاون والعمل على تحقيق اللحمة والتفاهم من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

زيادة على ذلك ومن أجل الإلمام بمتغيرات الدراسة، تم التطرق في هذا الفصل لمفهوم أداء الموارد البشرية من خلال إطاره المفاهيمي ومختلف جوانبه الأساسية والمرتكزات التي يقوم عليها، إضافة إلى الآليات والطُرق الحديثة المعتمدة في عملية تقييمه، وهذا لما له من أهمية بالغة في استمرارية ونجاح المنظمة كون أن الإهتمام بتحسين أداء المورد البشري يؤدي بالضرورة إيجابيا على المنظمة.

تماشيا مع تم التطرق إليه في هذا الفصل ومن أجل تحقيق أهداف دراستنا، لا بُد من تحليل العلاقة التي تربط بين كل من القيادة التشاركية باعتبارها متغير مستقل وأداء الموارد البشرية كونه متغير تابع، وهذا ما سيتم تناوله في الفصل الموالي وبشكل مفضل.

الفصل الثاني:

آثار تطبيق القيادة التشاركية على الأداء الإداري في ظل الإستراتيجيات الحديثة

تمهيد

خصّصنا هذا الفصل للبحث في العلاقة الموجودة بين القيادة التشاركية وأداء الموارد البشرية وتحليل انعكاسات تطبيقها في المنظمة وآثارها على الأداء الإداري وذلك عن طريق إبراز المقومات التي ترتكز عليها القيادة التشاركية عند تأثيرها على الأداء بهدف تحسينه وتطويره وتفعيله.

من هذا المنطلق وفي إطار العلاقة بين القيادة التشاركية كنمط قيادي رائد تعتمده المنظمات المعاصرة، بات من الضروري تفعيل العديد من المقومات والتي من خلالها نستطيع تطبيق هذا النمط القيادي والمتمثلة في التمكين، التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، فِرق العمل، وكذا الإتصال المفتوح والمشاركة في المعلومات

إضافة على ذلك، إن مضمون هذا الفصل غير محصور على مقومات القيادة التشاركية وأثرها على أداء المورد البشري فقط بل سيتناول أيضا انعكاسات تطبيق هذا النموذج القيادي على المنظمات وإدارتها وإنجاح عملية التغيير فيها، وحل المشاكل الإدارية التي تحدث داخلها وكذا مدى تشجيعه للإبداع الإداري، بالإضافة إلى إبراز علاقة هذا النمط مع الإستراتيجيات الحديثة لتحسين الأداء وذلك بالإستناد على النماذج الرائدة في هذا المجال.

خُصّص هذا الفصل للبحث في آثار تطبيق القيادة التشاركية وأهميتها في تحسين الأداء الإداري، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مقومات القيادة التشاركية وأثرها على أداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: آثار تطبيق القيادة التشاركية في المنظمات الإدارية

المبحث الثالث: القيادة التشاركية وعلاقتها بالإستراتيجيات الحديثة لتحسين الأداء

المبحث الأول: مقومات القيادة التشاركية وأثرها على أداء الموارد البشرية

في إطار البحث عن علاقة التأثير الموجودة بين القيادة التشاركية وأداء المورد البشرية، لا بُد من إبراز المقومات الأساسية التي ترتكز عليها القيادة التشاركية والتي تؤثر من خلالها على أداء الموارد البشرية باعتبارها آليات ومؤشرات بفضلها يمكن تجسيد النمط القيادي التشاركي ومعرفة أثره على الأداء، وعليه خصّصنا هذا المبحث لمقومات القيادة التشاركية وأثرها على أداء الموارد البشرية وذلك من خلال التطرق للتمكين الإداري في المطلب الأول، التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار في المطلب الثاني، وأسلوب فِرق العمل في المطلب الثالث.

المطلب الأول: أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية

يشكل الاهتمام بمفهوم التمكين عنصرا أساسيا وضروريا للمنظمات في ظل التوجهات الحديثة للإدارة، حيث أن اعتماد هذه المنظمات على أسلوب التمكين ما هو إلا دليل على إيمانها بأن موردها البشري هو الثروة الحقيقية ومحركها الأساسي الذي بدوره يحقق التنمية والتطوير ما ينعكس بشكل إيجابي لكلاهما سواءا على المورد البشري نفسه أو على المنظمة، لذا حاولنا من خلال هذا المطلب أن نبرز مفهوم التمكين الإداري وأهميته، إضافة إلى التطرق للجوانب الأساسية له والمرتكزات التي يعتمد عليها.

الفرع الأول: مفهوم التمكين الإداري

أولا: تعريف التمكين الإداري

التمكين لغة هو التقوية أو التعزيز، أما التمكين الإداري في التعريف العملي له هو دعم البيئة التحتية في المنظمة وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الإستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على المورد البشري في المنظمة ومنحه القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايته في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك بمعنى التركيز على الموارد البشرية الذين يتعاملون مباشرة مع الزبون ويتفاعلون معه. [1]

يُعّرف أيضا، بأنه تلك العملية التي يساعد بها المديرين الآخرين لإكسابهم القوة التي يحتاجونها لإتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل. [2]

---

[1] يحي ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 5.

[2] الدوري زكرياء، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، العراق، دار اليازوري للنشر، 2009، ص 54.

التمكين الإداري هو تزويد الموارد البشرية بالسلطة والمعرفة والمصادر اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. [1]

وعُرِّف كذلك بأنه حالة من تشجيع الفرد وتحفيزه على روح المبادرة والإبداع من خلال تحريره من القيود.[2]

من خلال التعاريف السابقة والمتنوعة للتمكين الإداري نخلص إلى إعطاء تعريف شامل، بحيث يعتبر التمكين بأنه ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الموارد البشرية وإشراكهم في عملية بناء المنظمة وتطويرها من خلال زيادة القدرات الفردية والجماعية وتوسيع نطاق تفويض السلطة والعمل الجماعي مع توفير الثقة وإتاحة المعلومات اللازمة.

ثانيا: أهمية التمكين الإداري وفوائده

يعد موضوع التمكين الإداري من بين الموضوعات التي حُظيت باهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية منذ بداية التسعينات من القرن الماضي وباعتباره من بين أهم الأساليب التي تضمن حيوية واستمرارية المنظمة فتظهر أهميته وفوائده في جوانب عدة والتي سنتطرق لأهمها في النقاط التالية:

- يرفع من درجة انتماء الفرد لمنظمته ولفريق العمل الذي ينتمي له.
- يؤدي إلى تطوير مستوى أداء المورد البشري ويرفع مستوي الرضا لديه. [3]
- يوفر البيئة لفرص الإبداع والإبتكار لدى المورد البشري.
- يساعد في تقليل الغياب عن العمل وخفض مستوى دوران العمل.
- يساهم في تقليل العبء على الإدارة العليا وجعلها تتفرغ للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل.
- يعمل على تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية وتحقيق المرونة، مما يضمن زيادة فعالية عملية الاتصالات وسرعة اتخاذ القرارات.
- القضاء على الصراعات الموجودة في المنظمة وزيادة التعاون على حل المشكلات.

[1] أيمن عودة وأحمد المعاني ، الإدارة العامة الحديثة، الأردن، دار وائل للنشر، 2010، ص 140.
[2] أحمد المعاني وأحمد العريقات، قضايا إدارية معاصرة، الأردن، دار وائل للنشر، 2011، ص 183.
[3] أحمد المعاني ،أحمد العريقات، نفس المرجع، ص 184.

– إشباع حاجات المورد البشري من تقدير وإثبات الذات وزيادة مؤشر الثقة لديه مما يساهم في زيادة قدرته على مقاومة ضغوط العمل.

– يرفع مستوى الدافعية لدى المورد البشري والإستعداد التام لمقتضيات العمل.[1]

ثالثا: أسباب اللجوء إلى التمكين الإداري

للتمكين الإداري أسبابا عديدة والتي دفعت بالعديد من المنظمات للإعتماد عليه ونظرا لكثرة هذه الأسباب قمنا بتوضيحها وصياغتها في شكل نقاط محددة والتي كانت كالآتي:

– حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر تكيفًا واستجابةً للسوق.

– سعي المنظمة للعمل بطريقة تتميز بالمرونة وهذا بتقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية. [2]

– ضرورة الإستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة بصفة عامة والإستثمار في الموارد البشرية بصفة خاصة وهذا إدراكًا من المنظمة للدور الفعال للمورد البشري في الحفاظ على تطورها واستمراريتها وتميزها.

– ضرورة الحد من التكاليف وربح الوقت واقتصاد الجهد والعمل على السرعة في اتخاذ القرارات ما يستوجب على المنظمة الإعتماد على التمكين.

– زرع عنصر الثقة والمسؤولية في نفوس الأفراد مما يعود إيجابا وحرصا في إنجازهم وإتقانهم للأعمال الموكلة لهم.[3]

الفرع الثاني: الجوانب الأساسية للتمكين الإداري

أولا: مستويات التمكين الإداري

تنقسم المستويات الإدارية التي يندرج ضمنها التمكين إلى ثلاث، وتم هذا التقسيم بناءا على درجة السلطة الممارسة على العاملين خلال عملية إشراكهم في صنع القرارات، وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:

---

[1] عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعي الحديث، 2004، ص 24.

[2] تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين – دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 2، 2012، ص 266.

[3] مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجيستير، السعودية، جامعة نايف العربية، 2008، ص 40.

أ- المستوى الأول: في هذا المستوى يُطلب من العاملين وبشكل فردي إعطاء معلومات محددة أو آراء فيما يخص بعض القرارات حول وضعية معينة، وهنا لا يُعطى الحق للعاملين بتقديم الحلول اعتبارا أنهم لا يملكون ولا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تُستخدم من أجلها تلك المعلومات.[1]

ب- المستوى المتوسط: وفي هذا المستوى يتم فيه استشارة العاملين بشكل أوسع سواءا فرديا أو جماعيا بحيث يتم إمدادهم بكافة التفاصيل والمعلومات المتعلقة بالمشكلة المطروحة ولهم الحق في تقديم اقتراحاتهم وتوصياتهم حول المشكلة، لكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم بل يدخل ضمن صلاحيات الإدارة العليا.

ج- المستوى الأعلى: يتميز هذا المستوى بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات حيث نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، إيجاد الحلول، اختيار البديل الأفضل ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه ولهم سلطة واستقلالية عالية في تنفيذ المهام.[2]

ثانيا: خطوات التمكين الإداري

باعتبار أن التمكين عملية إدارية لذلك فهو يسير وفق خطوات متتابعة وتدريجية والتي تظهر كالآتي:

أ- تحديد أسباب الحاجة للتمكين: خلال هذه المرحلة يجب على الإدارة العليا أن توضح لباقي المستويات سبب تبنيها للتمكين أي الوضع الذي دفعها للإعتماد عليه، على سبيل المثال:

- السعي لتحسين خدمة العملاء وزيادة الإنتاجية.
- العمل على تنمية قدرات ومهارات مواردها البشرية ورفع مستوى الجودة.

وتظهر أهمية هذه الخطوة في كشف الغموض وحالة عدم التأكد لدى العاملين، والسعي لتوضيح الهدف المنشود من وراء هذه العملية وما هو المطلوب من العاملين.

ب- التغيير في سلوك المديرين: أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرين بهدف توفير بيئة عمل مناسبة لتحقيق التمكين هي التعود على التخلي عن السلطة في مجالات محددة، فقبل مباشرة العمل في تنفيذ برنامج التمكين لابد من الحصول على إلتزام ودعم المديرين.

---

[1] زايد مراد وصراب نور الدين، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية – دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي، مجلة الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المدرسة الوطنية للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المجلد 13، العدد 2، ص 175.

[2] أحمد خطيب وآخرون، الإدارة الحديثة، الأردن، دار عالم الكتب الحديث، 2009، ص 46.

ج- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين: تكمن أهمية هذه المرحلة في رسم حدود بين الرئيس والمرؤوس فيما يتعلق بالسلطات والصلاحيات المخولة إليه بحيث يجب على الإدارة العليا أن تحدد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين ، كما يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يُسمح لها تحديد نوعية القرارات التي يشارك فيها هؤلاء المرؤوسين بشكل مباشر.[1]

د- اختيار الأفراد المناسبين: يجدر بالإدارة العليا أن تختار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي ويفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة الكيفية وعلى هذا فإن اختيار الفرد الكفء هو ضروري لضمان التوازن في برنامج التمكين، فتكليف فرد داخل المنظمة يفتقر للمؤهلات والقدرات التي تخوله لذلك قد يعطل ويفشل العملية.

و- التقييم والمتابعة: وذلك بتقييم تجربة التمكين والوقوف على جوانب الضعف والقوة والعمل على التغلب على جوانب القصور وتعظيم الايجابية والاعتراف بانجازات العاملين وتحفيزهم. [2]

الفرع الثالث: عوامل نجاح التمكين الإداري ومعيقات تطبيقه

أولا: عوامل نجاح التمكين الإداري

ينبغي على المنظمات التي تسعى في سياستها لتبني إستراتيجية التمكين أن تعتمد على العديد من العوامل الأساسية التي تساعدها في ذلك والتي من أهمها ما يلي :

أ- المعرفة والمهارة: بحيث أن للمعرفة وللمهارة أهمية كبيرة باعتبارهما من المقومات الأساسية لتمكين العاملين ومن خلال توفر هذان العنصرين يمكن منح العاملين حرية التصرف والمشاركة، إذ أنه كلما زادت خبرة الفرد ومعرفته زادت مهارته وقدرته في تأدية مهامه وعمله بكفاءة عالية.[3]

ب- عامل الثقة: إن عامل الثقة هو مقوم جوهري في عملية التمكين باعتبار أن وجوده أكثر من الضروري في العملية والذي يعني استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين على أساس كفاءتهم وأمانتهم وصدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم. [4]

---

[1] نور الدين صراب، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية، رسالة ماجستير، الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص 40.

[2] أيمن عودة والمعاني، مرجع سابق، ص 156.

[3] مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص 49.

[4] محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الأردن، دار الحامد، 2012، ص 85.

ج- توفير التدريب: إن الهدف من تدريب الأفراد هو السعي لتحقيق التوافق بين مستوى كل عضو داخل الفريق، بحيث يجب توفير برامج تدريبية داخل المنظمة تتعلق بحل المشكلات وإدارة الصراع وغيرها من الجوانب المهمة، الأمر الذي يؤدي إلى ضمان نجاح عملية التمكين الإداري وقدرة الفرد على التكيف مع الأوضاع المختلفة والطارئة.[1]

د- وضع برنامج للحوافز المادية والمعنوية: يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام المكافآت والحوافز يتلائم مع سياستها في تبني أسلوب التمكين وهذه الحوافز يجب أن تكون مرتبطة بشكل مباشر بأداء الفرد العامل المُمَكن، أي أن كل فرد في المنظمة يستثمر التمكين ويستغله في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على مكافآت وحوافز أكبر الأمر الذي يدفع بالمُمَكّنين إلى المنافسة نحو تحمل أفضل للمسؤولية، وذلك باعتبار أن أحد عناصر الدعم الأساسية والمساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين اعترافا بمساهمتهم في نجاح المنظمة.[2]

ثانيا: معيقات تطبيق التمكين الإداري

أي عملية تغيير تسعى إليها المنظمة إلاّ ويقابلها مقاومة من طرف الموظفين الذين يخشون ذلك التغيير بتوقعهم فقدانهم لامتيازاتهم وما إلى ذلك، وعلى هذا الأساس فهناك العديد من المعيقات التي تعرقل السير الجيد في عملية تطبيق التمكين الإداري في المنظمة ومن بين هذه العقبات ما يلي:[3]

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار والسرية العالية في تبادل المعلومات.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحيتها ووظائفها.
- خوف الأفراد من تحمل السلطة والمسؤولية.
- غياب مفهوم الثقة بين أفراد المنظمة وقادتهم.
- ضعف نظام التحفيز وضعف التدريب والتطوير الذاتي.

يُمكننا القول بأن التمكين يُعد من الوسائل المستخدمة في تعزيزِ دور الأفراد في المنظمة، ممّا يساهمُ في زيادةِ كفاءتهم وفاعليتهم الوظيفيّة، كما يتم من خلاله منح العامليّن سلطةً مؤقتةً أو دوراً وظيفيّاً لإبداء آرائهم حول طبيعةِ العمل، ويؤدّي ذلك إلى جعلِهم قادرين على التأثيرِ على النتائج النهائيّة التي سيتمُ الوصول لها بعد تطبيق أحد الآراء، بالإضافة إلى ضمان استقلالية الفرد ضمن بيئة

[1] بلال السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، ط 2، الأردن، دار المسيرة، 2010، ص 325.

[2] محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 113.

[3] إحسان جلاب وكمال الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، عمان، دار صفاء، 2013، ص 113 .

العمل مع الحرص على أن يحافظَ على تطور أدائه، والاستفادةِ من خبرتِهِ لتحقيق الأهداف المطلوبة منه وهذا في إطار تطبيق النموذج القيادي التشاركي.

المطلب الثاني: أثر التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار على أداء الموارد البشرية

تطرقنا في هذا المطلب لمُقوم آخر لا يقل أهمية على سابقه في المطلب الفارط، والمتمثل في التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار باعتباره يُجسد مبدأ العمل التشاركي، وعليه تمحور مضمون هذا المطلب حول تعريف التفويض وكذا المشاركة في اتخاذ القرار، متطلبات تطبيقهما والجوانب الأساسية لكل منهما، بالإضافة إلى أهميتهما في تجسيد القيادة التشاركية وأثر ذلك على أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: أثر التفويض على أداء الموارد البشرية

يعتبر تفويض السلطة مفتاح التنظيم ذلك لأنه ليس بمقدور المدراء في أي منظمة الإلمام التام بالوظائف المتعددة والمتنوعة، ومن هذا المقام بات من الضروري سحب الواجبات اليومية الروتينية عنهم ليتسنى لهم التفرغ للتفكير في العمليات الإستراتيجية الهامة.

أولا: تعريف التفويض

يُعرّف تفويض السلطة على أنه إعطاء الرئيس الحق للمرؤوسين في القيام بوظيفة ما وإنجازها.[1]

كما عُرف أيضا على أنه نقل جزء من سلطات المدير للمرؤوسين لإنجاز بعض الأعمال والتفرغ إلى الأعمال الإدارية الأساسية.[2]

وهناك من عرّفه بأنه نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى المرؤوسين.[3]

نستنتج بأن تفويض السلطة هو تخلي الرئيس عن بعض سلطاته لمرؤوسيه للقيام بأعمال معينة نيابة عنه.

ثانيا: مبادئ التفويض

يُمكن عرض المبادئ الخاصة بالتفويض كما يلي:

أ- مبدأ التحديد الوظيفي: أي قبل الشروع في تفويض السلطة يجب أن يكون هناك تحديدا واضحا وتاما للمراكز التي سوف يشغلها الأفراد والأعمال المكلفين للقيام بها، بمعنى تحديد الواجبات التي يُفوضها الرئيس لمرؤوسيه المباشرين أو تعيينها بشكل واضح ومتناسب.[4]

---

[1] عامر سامح وقنديل محمد، التطوير التنظيمي، عمان، دار الفكر، 2010، ص 150.

[2] مدحت أبو النصر، إدارة الوقت، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص112 .

[3] نادر أحمد أبو الشيخة، إدارة الوقت، الأردن، دار المسيرة، 2009، ص 263.

[4] الحلالمة محمد عزات ، المدادحة نافع، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، الأردن، دار إثراء، 2010 ص 155.

ب- مبدأ تدرج المستويات: حيث ينص هذا المبدأ على:

- تسلسل علاقات السلطة المباشرة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

- وجود نظام جيد للإتصال بين هذه المستويات.

- أن يعرف كل مرؤوس رئيسه ليلجأ إليه في الأمور التي تخرج عن نطاق السلطة المفوض إليها.

- أن يقوم المرؤوس بالتنسيق المستمر مع رئيسه.[1]

ج- مبدأ مستوى السلطة: لكل رئيس في مستوى إداري معين أن يتخذ القرارات طالما كانت في حدود سلطته، أما الأمر الذي يخرج عن سلطته فينبغي عليه تحويله إلى رئيسه الأعلى.

د- مبدأ توازن السلطة والمسؤولية: بمعنى أن السلطة المفوضة تكون على قدر الأعمال المطلوب أدائها فلو كانت السلطة أكبر من قدر العمل يترتب عليها نوع من التشدد في التسيير، أما إذا كانت السلطة الممنوحة أقل من القدر المطلوب فيترتب عليها ضعف القدرة اللازمة للقيام بالعمل وظهور نوع من التسيب واللامبالاة بين القائمين بالتنفيذ نظرا لضعف سلطتهم، بمعنى أنه لابد أن يكون نطاق التفويض بحدود حجم المسؤوليات.

و- مبدأ وحدة الأمر: أي أنه يجب على المرؤوس أن يتلقى أوامره من رئيس واحد فقط حتى لا يحدث لديه نوع من الإرتباط في التنفيذ.

هـ- اختيار من يتم تفويض السلطة له بأعلى درجات الدقة والموضوعية، كما يجب أن يكون التفويض كتابيا وليس شفويا.

ثالثا: أسس التفويض الفعّال

حتى يكون التفويض ذو معنى لا بد أن تتوفر فيه مجموعة من النقاط والشروط وهي كالتالي:

أ- توافر الثقة لدى المرؤوسين: يحتاج المرؤوسين إلى ثقة القائد فيهم من خلال منحهم فرصة التفويض لتحقيق التقدم في وظيفتهم، كما أنه على القائد أن يدرك بأن المرؤوس هو في عرضة للوقوع في الخطأ ما يجعله يتعلم ويطور نفسه بناءا على أخطائه.

ب- وضوح خطوط السلطة: بمعنى أنه لا فائدة من التفويض إذا لم توضح فيه خطوط السلطة، لذا يجدر بالقائد أن يرسم خريطة تنظيمية للمنظمة توضح خطوط السلطة على كل المستويات ويتأكد بأن المرؤوسين يعرفون ويفهمون مواقعهم في البناء التنظيمي.

[1] الشواورة فيصل، مبادئ إدارة الأعمال، الأردن، دار المناهج، 2013، ص 164.

ج- التحديد الدقيق للأهداف وحرية التنفيذ: في عملية التفويض يُحدد القائد الأهداف والنتائج المرجوة، ويترك للمرؤوسين الحرية في اختيار الوسائل والإجراءات الخاصة بكيفية الأداء.

د- التشاركية: بمعنى أنه من الضروري مشاركة المرؤوسين في كيفية إجراء التفويض مع مناقشة الأهداف معهم ومعرفة وجهات نظرهم إلى جانب الإستماع إلى الطريقة التي يتم على أساسها العمل وإمكانية تعديله عند الضرورة.

و- تساوي السلطة مع المسؤولية والمهارة: بحيث أنه عند تفويض السلطة للمرؤوس وعدم تتناسبها مع قدراته ومهاراته ولا مع المسؤولية الملقاة على عاتقه سيؤدي ذلك إلى فشل التفويض ويحول دون تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة. [1]

الفرع الثاني: أثر المشاركة في اتخاذ القرار على أداء الموارد البشرية

هناك الكثير من الدراسات والبحوث أوضحت أهمية مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وهذا لأهمية دور العامل في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعاليته، فالعامل عندما يُستشار في اتخاذ القرار أو حل المشكلة الإدارية خصوصا القرارات والمشكلات التي تخص مصلحته أو قسمه أو وحدته، مما يُشعره بأهميته وثقة قائده أو المشرف عليه.

أولا: أهمية مشاركة الفرد في القرارات

تكمن أهمية مشاركة المرؤوسين في القرارات في عدة عوامل تساعد في فعالية القرار نذكر منها على سبيل المثال:

- أن كثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها العمال أكثر من إدراك القادة أو المشرفين فتأتي القرارات أكثر فعالية وواقعية، وهذا باعتبار أن العمال هم في الواجهة والأقرب للواقع وهذا طبعا يخص بعض القرارات وليس كلها.

- أحيانا قد تكون المعلومات لدى القادة والمشرفين غير كافية وغير دقيقة، ولهذا فمشاركة الآخرين تعزز الثقة بالمعلومات أو تصححها، وينعكس ذلك على نوعية القرارات وفعاليتها.

- أن مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمنظمة فيشعر الفرد أنه جزء فعّال ومهم في كيانها (المنظمة).

[1]- بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 06، العدد 16، 2014، ص 174.

ثانيا: علاقة النمط القيادي التشاركي بالمشاركة في القرارات

ظهر النمط الديمقراطي للتأكيد على أهمية الدوافع السيكولوجية والاجتماعية للتابعين، ولقد ساهم علماء الإدارة والنفس والاجتماع في وضع ركائز النمط الديمقراطي حيث يرتكز على ثلاثة أسس هي: إقامة العلاقات الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الولاء للجماعة بأكملها وليس لفرد معين[1].

كما أن القائد التشاركي يعمل على توزيع المسؤولية وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار وتشجيعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم وحبهم فيلتفوا حوله ويدعمونه ويتقبلون أوامره برضا ويسعون لتنفيذها.

ثالثا: شروط المشاركة في القرارات

حتى تتحقق المشاركة في القرارات ينبغي توفر عدة شروط من بينها:[2]

أ- الشروط الإجتماعية: وتتمثل في شعور أعضاء التنظيم بالأمن والإستقرار والعدالة من خلال قيام علاقات حسنة بين الأعضاء وكذا سيادة جو الثقة بين العاملين من جهة، وبين الإدارة والقيادة من جهة أخرى، كما تتثمل في توفير الرغبة والإرادة لدى العاملين في المشاركة.

ب- الشروط التنظيمية: وتتمثل في وجود تنظيم جيد من حيث التخصص وتقسيم العمل وتحديد المهام والإختصاصات وتنظيم العلاقات بين مختلف أجزائه كما تتمثل في وجود نظام اتصال مرن وشفاف داخل المنظمات.

من خلال ما سبق، يتضح لنا أن المشاركة في القرارات والذي يندرج ضمن مرتكزات تطبيق االنمط القيادي التشاركية يؤدي إلى تحسين كفاية العمل وتفعيل أداء الموارد البشرية في المنظمة مما يرفع من معدلات الإنتاج وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بالإضافة إلى الإقبال على تحمّل المسؤولية.

---

[1] بن سليم حسين وزرقط بولرباح، أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار(دراسة تحليلية)، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد 15، 2020، ص 20.

[2] بلفكرت رشيد وبن زعمة عبد القادر، دور المشاركة في تفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة، مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والإجتماعية. المجلد 04، العدد 03، 2019، ص 178.

المطلب الثالث: فِرق العمل كأسلوب تشاركي لتفعيل أداء الموارد البشرية

يعتبر العمل ضمن الفريق عنصرا حيويا في أكثر المنظمات نجاحا والتي تعتمد على الأسلوب القيادي التشاركي في التسيير، حيث تؤكد هذه المنظمات أن الإستخدام الفعّال لفرق العمل يؤدي إلى تحسن ملحوظ في الأداء والإنتاجية والإبداع ورفع الروح المعنوية.

كما يحتاج بناء فريق العمل إلى ضرورة الإتفاق بين أعضائه على توزيع المهام فيما بينهم وتحديد مساهمة كل عضو في نوعية مشاركته في العمل، هذا بالإضافة إلى الحاجة لتحديد أسلوب جدولة العمل والمهارات التي يجب تطويرها وكيف يمكن حل الصراعات وكيف تتخذ وتُعدل القرارات، كل ذلك يتطلب قيادة إدارية بنّاءة للفريق والتي تحرص على الربط والتنسيق بين أعضاءه نظرا لما يوجد بينهم من اختلافات في المهارات والمعتقدات فيحدد القائد الجهد المطلوب من كل فرد على قدر ما يملكه من المهارات والقدرات، ما يؤثر بطريقة مباشرة في أداء الفرد ويرفع من مستواه.

الفرع الأول: تعريف فِرق العمل

لقد تعددت تعاريف فرق العمل وتنوعت ومنها ما يلي:

عُرّفت بأنها مجموعة من الأشخاص لهم هدف مشترك ويستخدمون إمكانيات المجموعة لتحقيق الأهداف.[1]

هناك من عرفها على أنها عبارة عن عدد معين من الأفراد يتم التفاعل والإتصال فيما بينهم ولديهم أهداف مشتركة يسعون لتحقيقها من خلال وظائف مختلفة في ظل أسس ومعايير تضبط سلوك الفريق.[2]

ومنه نستطيع القول أن فرق العمل هي عبارة عن مجموعة أفراد داخل المنظمة والتي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الهدف المسطر لها.

الفرع الثاني: أسباب استخدام فرق العمل وأنواعها

أولا: أساب استخدام فرق العمل

هناك عدة أسباب و دوافع تؤدي بالمنظمة إلى تكوين فرق عمل ومن بينها:

---

[1] بعيط عيسى، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضة جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008.ص 51.

[2] أبو جربوع عيسى، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، 2014.ص35.

– وجود مهام ذات طبيعة خاصة تستدعي وجود فريق عمل بخبرات متعددة.

– وجود تحديات ومخاطر ومشكلات تواجه المنظمة يعجز الفرد الواحد أو التنظيم الإداري عن حلها.

– التشجيع على الإبتكار والسعي للحصول على أساليب فعّالة في اتخاذ القرارات.

ثانيا: أنواع فرق العمل

تتعدد أنواع فرق العمل بتعدد تصنيفاتها تبعا لأهدافها التي يجب تحقيقها ونذكر أبرزها:

أ– فرق العمل المدارة ذاتيا: وهي فرق مكونة من أفراد يتميزون بمستوى عالي ومتنوع من التخصصات والمهارات مع درجة عالية من القدرة في اتخاذ القرارات في مجالات التخطيط والرقابة والمتابعة.[1]

ب– فِرق حل المشكلات: تعمل هذه الفرق على مساعدة الإدارة في مواجهة المشكلات، إذ تقوم هذه الفِرق بتحديد طبيعة المشكلات في مختلف أنواع المنظمات، حيث يتكون فريق حل المشكلات المثالي من 5 إلى 12 عضو يعملون بشكل مستمر على مناقشة طرق تحسين الجودة في جميع المراحل التنظيمية وجعل العمليات التنظيمية أكثر كفاءة، إضافة للعمل على تحسين بيئة العمل بصورة عامة.[2]

الفرع الثالث: دور القائد في تحسين أداء الفريق

يتوقف أداء فريق العمل ومدى نجاحه على قائد الفريق، فالقائد الفعّال هو الذي يحقق الحاجات الاجتماعية لأعضاء الفريق وحاجات المهام أو الأداء، كذلك يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة وواضحة للفريق بحيث يحظى بثقة أعضاء الفريق كما أنه يمارس تأثيره عليهم من أجل تحقيق أداء جماعي مرتفع مع تقديم المساعدة اللازمة لإنجاز ذلك، ومعنى ذلك أن القائد الفعال للفريق هو الذي يحدد قواعد العمل ومعايير الأداء ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل بغرض تحسين أداء الفريق، وذلك بإتباع الخطوات التالية:

– توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المادية.

– الثناء والتقدير إضافة إلى الحوافز الفردية لأعضاء الفريق.

– منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الاستقلالية وذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركته في اتخاذها.

[1] التهامي حسين، التفكير الإبداعي، الجزائر، دار الكتاب، 2013، ص 131.

[2] جلاب إحسان والحسيني كمال، مرجع سابق، ص 40.

– وضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيرا على أداء الفريق وتشمل طرح الأفكار والآراء بحرية، النقد الموضوعي للأداء، الإعتراف بالأداء المرتفع ومكافأته وغيرها.

من جهتنا، نرى بأن القائد له دور بارز ومهم في تحسين أداء فرق العمل بداية من اختياراته لتشكيلة كل فريق إلى إسناد وتقسيم المهام حسب ما يراه مناسبا لكل عضو من أعضاء هذه الفرق سواءا من قدرات بدنية أو فكرية أو علمية، إضافة إلى قدرته في التنسيق بين الأعضاء والفرق الأخرى وتثمين جهودهم وتحريك دافعيتهم.

الفرع الرابع :العوامل المؤثرة في أداء فريق العمل

هناك عدة عوامل تؤثر في أداء أعضاء فريق العمل نذكر منها:[1]

أولا: العوامل المتعلقة بالفرد

اختلاف مستوى الإدراك والفهم وطرق استنباط أعضاء الجماعة يجعل استجاباتهم للأحداث والمواقف متباينة وبذلك تؤثر بطرق مختلفة في ردود أفعالهم وتصرفاتهم، إضافة إلى مدى مقدرتهم على إيجاد نوع من التوازن بين مقتضيات العمل وما تفرضه الجماعة غير الرسمية من أنماط سلوكية تمثل الإطار العام لها.

ثانيا: العوامل المتعلقة بالفريق أو الجماعة

سلوك الجماعة والذي يكون محكوم بالمستوى الاجتماعي والثقافي والتعليمي لأفرادها، إضافة إلى التفكير الجماعي الذي يساعد على تهيئة الظروف المناسبة لوجود جماعة متماسكة وتنمية بناء اجتماعي ثابت.

ثالثا: العوامل المتعلقة بالمنظمة

تتمثل في السياسات والأنظمة والقوانين التي تضعها المنظمة فيما يتعلق بالعمل والتي تلزم الجماعات بالعمل بموجبها، بالإضافة إلى فلسفة الإدارة فيما يتعلق بالجماعات وكيفية التعامل معها، إضافة إلى البيئة الداخلية للتنظيم والتي تضم التقنية المتاحة وكذلك النمط القيادي المتبع وتصميم العمل وظروفه المادية تلعب دورا جوهريا في تشجيع الأعضاء على التفاعل المستمر من عدمه.

[1] عبد الله بن عبد الغني، السلوك التنظيمي، ط 1، السعودية، دار حافظ للنشر والتوزيع، 2003، ،ص 164.

رابعا: العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية

كل عضو من أعضاء الفريق يعتبر امتدادا لبيئته الخارجية داخل التنظيم حيث تتأثر تصرفاته بما تمليه عليه من مبادئ، أعراف، تقاليد، معتقدات دينية، وضع اقتصادي سائد، ظروف سياسية...إلخ.[1]

الفرع الخامس: مزايا فريق العمل الفعَّال

حتى يكون فريق العمل ذو فاعلية لا بد من توافره على عدة مواصفات تشمل عدة نواحي، وتتمثل هذه الخصائص في الجوانب التالية:[2]

أولا: الجوانب الفنية

والتي تتمثل في:

- التعريف الجيد لمهام الفريق.
- تحديد الأهداف الكبيرة والمرحلية.
- توافر الإمكانات اللازمة لحل المشكلات.

ثانيا: الجوانب الإدارية والتنظيمية

ومن أهمها:

- الإعداد الجيد والتخطيط المسبق والقيادة الجيدة للفريق.
- تحديد معايير وتقييم الأداء وأساليب المتابعة.
- اتخاذ القرارات بالإتفاق وليس بالتصويت أو تحكم الأقلية وهذا ما يرتكز عليه أسلوب القيادة التشاركية.

ثالثا: الجوانب السلوكية والإجتماعية

من بينها:

- مشاركة جميع الأعضاء في مناقشة المشكلات وتحديد بدائل حلها.
- قبول المهام الموكلة للأعضاء والإستعداد للقيام بها على أحسن وجه.
- توافر قنوات الإتصالات بين الأعضاء بعناية ووعي وفهم.[3]

---

[1] عبد الله بن عبد الغني، المرجع نفسه، ص 168.

[2] أحمد الخطيب وعادل معايعة، الإدارة الحديثة، الأردن، دار جدارا، 2009، ص 242.

[3] أحمد الخطيب وعادل معايعة، نفس المرجع، ص 244.

علاوة على ما سبق، لا بد من الإشارة للدور الإيجابي الذي تلعبه مشاركة المعلومات في عملية اتخاذ القرار وحل مشاكل العمل، فبدون توفر المعلومة الصحيحة والمتجددة لا يمكن للفرد التصرف بحرية لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد.

من خلال ضرورة مشاركة المعلومات للمرؤوسين وأهميتها في نجاح تطبيق القيادة التشاركية، يتضح أنه حتى يتمكن المرؤوس من تقديم قيمة إضافية للمنظمة لابد وأن تمده بالمعلومات التي يحتاجها أثناء قيامه بعمله. [1]

في ختامنا لهذا المبحث، يتضح لنا أن نجاح تجسيد القيادة التشاركية لا يتحقق إلاّ بوجود المقومات المذكورة سابقا والتي تعتبر في حد ذاتها كمؤشرات للنمط القيادي التشاركي، بحيث يعتمدها القائد المشارك في إطار تحقيق الديمقراطية الإدارية وتكريس بيئة عمل تتسم بالمشاركة والتي عن طريقها يتم التأثير المباشر على الحياة المهنية للمرؤوسين بصفة عامة وعلى أدائهم بصفة خاصة.

فضلا عن تأثر أداء المورد البشري بالقيادة التشاركية ومقوماتها، على مستوى آخر تتأثر أعمال المنظمة أيضا بتطبيق هذا النمط القيادي وبدوره يؤثر على البيئة والثقافة التنظيمية السائدة فيها وهذا ما سيتم الإشارة إليه في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: آثار تطبيق القيادة التشاركية في المنظمات الإدارية

بعد أن تطرقنا إلى المقومات التي يعتمدها النمط القيادي التشاركي وأثرها على أداء الموارد البشرية في المبحث السابق، تم تخصيص هذا المبحث لآثار تطبيق هذا النمط القيادي في المنظمات الإدارية ومدى أهميته ووجوده فيها، بحيث تُعد القيادة بالمشاركة من المؤثرات البارزة في هذه المنظمات حيث تساهم على التأثير المباشرة في مختلف أنشطة المنظمة والعلاقات بين الأفراد العاملين بها، كما أن السماح للأفراد بالمشاركة الفعلية يرفع مستوى الشعور بالإلتزام لديهم ما يجعل هذا الأسلوب مؤثرا في كل الأحوال التي تستدعي درجة عالية من الإلتزام، مما يُكسبهم العديد من المهارات والذي يؤدي بدوره إلى العمل الإبداعي.

[1] راضي جواد محسن، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد جامعة القادسية، العراق، المجلد 12.العدد 01، 2010، ص 25.

وعليه، تم التطرق في المطلب الأول لفاعلية القيادة التشاركية في إنجاح عملية التغيير في المنظمة، وأهميتها في مواجهة الصراعات التنظيمية في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث فأشرنا فيه إلى دور القيادة التشاركية في تشجيع الإبداع الإداري.

المطلب الأول: فاعلية القيادة التشاركية في إنجاح عملية التغيير في المنظمة

في ظل التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمات نجد أن هذه الأخيرة تسعى دائما لمواكبة التطورات والتكيف معها من أجل حماية مصالحها وضمان استمراريتها في ظل وجود حتمية البقاء للأفضل، وعلى هذا الأساس تم تخصيص هذا المطلب لإبراز دور القيادة التشاركية وأهميتها في إنجاح عملية التغيير في المنظمات من خلال الإشارة لأبرز الإستراتيجيات المعتمدة لهذا النمط القيادي يخصوص الحد من مقاومة الأفراد لعملية التغيير.

إن سبب تطرقنا في هذا العنصر للقيادة التشاركية ودورها في إنجاح عملية التغيير راجع لوجود علاقة تفاعلية بين العمل التشاركي والجماعي مع التغيير في المنظمة كون المبادئ التشاركية بين أفراد المنظمة قد تُعزز فرص نجاح عملية التغيير من خلال شعور كل الأفراد بمساهمتهم في هذه العملية.

الفرع الأول: تعريف عملية التغيير وخصائصها

أولا: تعريف عملية التغيير

تُعرف على أنها الاستعداد المسبق من خلال توافر المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية ومادية) بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمنظمات وأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة.[1]

وتُعرّف عملية التغيير على أنها تلك الإستراتيجية التي تستهدف تغيير العقائد والإتجاهات والقيم، وكذلك الهياكل التنظيمية لتتناسب مع الإحتياجات الجديدة بُغية التعايش مع التحديات التي تفرضها التطورات الهائلة في البيئة الإجتماعية والثقافية والإقتصادية.[2]

[1] محمد يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 94.
[2] محمد الصيرفي، إدارة التغيير، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2008، ص 15.

وتُعرف أيضا، بأنها عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المُراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والأنشطة باتباع أساليب فعّالة لتعزيز العملية التغييرية.[1]

مما سبق يتضح لنا أن عملية التغيير هي القدرة على إحداث تحول نوعي يعمل على إصلاح نقاط الضعف والقصور داخل المنظمة بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المستقبلية وهذا بتحفيز الأفراد وتوحيد جهودهم.

ثانيا: خصائص عملية التغيير

إن عملية التغيير لها عدة خصائص من أبرزها ما يلي:

أ- التكامل والتوافقية

تسعى عملية التغيير إلى تحقيق قدر من التكامل بينها وبين القوى المختلفة وإشباع حاجاتها، لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكري على مجموعة من الأفراد بل هي تقوم على نسبة الرضا المتبادل بما يخدم مصلحة المنظمة ومواردها البشرية.

ب- المشاركة

بُغية أن تكون إدارة التغيير في بيئة آمنة فهي بحاجة إلى نوع من الانسجام ولا يكون ذلك إلاّ عن طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.

ج- القدرة والفاعلية

إن نجاح إدارة التغيير يتوقف على قدرتها في امتلاك هامش من الحرية لاتخاذ القرارات من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة وإجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها.[2]

د- الإبداع

إن خاصية الإبداع صفة مرتبطة بالمنظمات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير للحفاظ على قدراتها، فالتغيير يلعب دورا رياديا في غرس قيم الابتكار و الجودة داخل بيئة المنظمة كما أنه يعمل على تنمية القدرة الدافعة للتطوير وينهض بالمستوى المعرفي للموارد البشرية.[3]

---

[1] بهاء الدين المنجي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، ط 2، الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015، ص 82.

[2] بهاء الدين المنجي، نفس المرجع، ص 89.

[3] عبيد بن عبد الله بن بحيتر السبيعي، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، أطروحة دكتوراه، السعودية، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2009، ص 27.

و- الإصلاح

حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

هـ- الواقعية

بمعنى أنه على المنظمة أن تُدرك أن عملية التغيير يجب أن تكون في حدود قدرتها وطاقتها المتوفرة ومواردها المتاحة.[1]

الفرع الثالث: أساليب القيادة التشاركية لتحقيق عملية التغيير

يرتكز الدور الأكبر في عملية التغيير على القيادة باعتبارها مركز قوة وهي المسؤولة عن إحداث التغيير داخل المنظمة ولها دور أساسي في توجيه العملية التغييرية وهذا بتمريرها بطريقة تكون ذات فائدة لجميع العناصر المقاومة للتغيير والقابلة له، فتقوم بإشراك الأفراد وجعلهم محل استشارة حتى تضمن تأييدهم كما تُقحمهم في العملية بسلاسة دون اثارة أي نزاعات وذلك بإقناعهم بأهمية التغيير وفوائده وتمهيدهم للتكيف مع بيئة جديدة أكثر حداثة.[2]

تُعد عملية التغيير من العمليات التي تعتمد على مشاركة كل الأفراد بهدف التفوق الجماعي على المدى الطويل بشكل يساعد على تلبية احتياجات ومتطلبات الأفراد وتحفيزهم وهذا بجعلهم شركاء فاعلين في كل الأنشطة وزملاء بعيدا تقليدية الرئيس والمرؤوس، فالعاملون حاليا في المنظمات يشاركون في عملية التغيير منذ البداية من خلال معرفة أدوارهم مما يجعلهم أكثر وفاءا والتزاما وجهدا لتحقيق برنامج التغيير وقد يرجع ذلك لطبيعة أن الانسان يقبل ما أُستُشِير فيه.[3]

إن تغلب القادة على مقاومة التغيير وامتلاك القدرة على إدارتها، وتطوير الإجراءات والنُظم التي تساعد المرؤوسين على التكيف مع عملية التغيير، إضافة إلى أن إشعارهم بالتغيير ومشاركتهم الهدف منه وإخبارهم بإيجابياته يؤثر عليهم إيجابيا ويُقلل الإنطباعات سلبية.[4]

إضافة على ما سبق هناك استراتيجيات أخرى تعتمدها القيادة التشاركية عند تحقيق عملية التغيير والحد من مقاومتها والتي سنحددها في النقاط التالية:

---

[1] عرفة سيد سالم، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، القاهرة، دار السكرية، 2012، ص 22.

[2] Sharma Radha, Change Management, Concept and Application, New Delhi, TataMcGraw-Hill Publishing Company Limited, 2007, p 88.

[3] مراد زايد، اتجاهات حديثة في إدارة المنظمات، الجزائر، دار الخلدونية، 2012، ص 199.

[4] توفيق عبد الرحمان، كيف تتغلب على مقاومة التغيير، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007، ص 12.

أولا: المشاركة في التغيير

إن إشراك العاملين في التغيير يجعلهم أكثر إدراكا لكيفية تطبيقه ولنتائجه وأهدافه وللمشكلات التي يمكن أن تتمخض عنه وتكون لديهم الفرصة في إحداث تأثير على عملية التغيير من خلال أفكارهم الخاصة، كما أن المشاركة تساهم في تقليل بعض القلق المصاحب للتغيير وتعطي الأفراد بعض الإحساس بأنهم أصحاب التغيير أساسا فيزيد إلتزامهم به.

ثانيا: التعليم

يتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل الخاطئ للمعلومات المنشورة عنه، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند إقناع الأفراد بهذه المعلومات قد تجعلهم يساهمون في عملية تطبيق التغيير بينما يُعاب عليها أنها تستغرق وقتا أطول خاصة إذا كان عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.[1]

ثالثا: التسهيل والدعم

تقوم على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وتظهر إيجابيات هذه الطريقة في أنها لا توجد طريقة أخرى أفضل منها بفضل الدعم التي تقوم به القيادة، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا بالإضافة إلى تكلفتها الغالية، ولكن التكلفة الغالية لا تهم ولا يمكن اعتبارها سلبية ما دام التغيير سيكون له إيجابيات ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها وأداء مواردها البشرية.

رابعا: التفاوض والإتفاق

هذا ما يتوفر في القيادة التشاركية والتي تقوم أساسا على الإتفاق وتستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة متضررة بشكل كبير من عملية التغيير وفي الوقت نفسه تمتلك القدرة على مقاومته، هنا يحتاج الأمر من قيادة المنظمة أن تتفاوض مع هذه الجهة ويتم ذلك من خلال تقديم حوافز ومزايا وخدمات من أجل ضمان عدم مقاومتهم والتزامهم بعدم عرقلة التغيير.

خامسا: المناورة

يتم استخدامها عندما تفشل الطرق السابقة وهي عبارة عن محاولات التأثير غير الظاهر على المرؤوسين، وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات وتغييرها، ونشر الإشاعات للتأثير عليهم لقبول

[1] زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص 44.

التغيير مثل المناورة بمنح مزايا للعاملين الذين يبدون موافقتهم للتغيير منذ الوهلة الأولى دون غيرهم، الأمر الذي من شأنه أن يجعل المعارضين يُعيدون التفكير في مواقفهم بشأن مقاومتهم للتغيير.[1]

سادسا: أسلوب القرارات الجماعية

يقوم على فكرة مشاركة المرؤوسين في عملية اختيار بديل العمل الأنسب من بين البدائل التي قام المديرون بتحديدها من قبل، أي أن المجموعة سوف تختار من تعتقد أو تؤمن بأنه البديل الأمثل للعمل، وهذا المبدأ يهتم بالحصول على الموافقة الجماعية للمرؤوسين وبناءا عليه يفترض أن يزيد الالتزام بالبديل الذي تم اختياره بسبب المشاركة الجماعية.

سابعا: أسلوب المناقشة الجماعية للحالة

يقوم كل من الأفراد والمديرين بإجراء اللقاءات المفتوحة لمناقشة الحالة المطلوب الوصول إليها مع الأخذ بعين الاعتبار جميع بدائل الحلول الممكنة، والهدف من هذه اللقاءات هو تحفيز الموظفين من خلال المشاركة الفعالة في حل المشاكل التي تواجهها المنظمة أو الإدارة.[2]

مما سبق، نخلص بأن المنظمة المتميزة هي التي تمتلك قيادة واعية تعرف متى وأين وكيف يحدث التغيير وكيف تتعامل مع مقاومة أفرادها لعملية التغيير بدراسة جميع جوانب سلوكهم وانفعالاتهم حتى يتسنى لها التأثير عليهم وذلك باختيار أنجع الاستراتيجيات وأحدث الطرق والأساليب الممكنة للتصدي لمقاومة التغيير حتى تضمن تحقيق غاياتها وبقائها واستمراريتها.

المطلب الثاني: أهمية القيادة التشاركية في مواجهة الصراعات التنظيمية

مع توسع المنظمات وتشعب أعمالها وكبر حجمها وتنوع تركيبتها البشرية، كل هذه العوامل أدت إلى ظهور عدة تأثيرات على مستوى بيئتها الداخلية والتي كانت سببا في بروز عدة صراعات ونزاعات ما بين أفراد المنظمة، على هذا الأساس خصّصنا هذا المطلب لنتناول فيه كل ما يخص الصراعات التنظيمية من تعريف وأسباب ومستويات، بالإضافة إلى إبراز دور وأهمية القيادة التشاركية كإستراتيجية لمواجهة هذه الصراعات التنظيمية.

---

[1] سمير عماري، دور التطوير التنظيمي في نجاح عملية التغيير بالمؤسسة "دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص 38.

[2] محمد يوسف النمران، مرجع سابق، ص 102.

الفرع الأول: تعريف الصراع التنظيمي

يُعرف بأنه ذلك الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات المختلفة.[1]

يُعرف أيضا، بأنه الشعور الذي يُدرك فيه أحد الأطراف أن الطرف الآخر سوف يؤثر سلبا على أمر مهم لديه.[2]

الفرع الثاني: أسباب الصراعات التنظيمية

تظهر الصراعات التنظيمية نتيجة لعدة أسباب أبرزها ما يلي:

أولا: الأسباب الشخصية

تظهر من خلال تباين شخصيات الأفراد وأخلاقهم مما يدفعهم للمشاحنات والتصادم، وكذا اختلاف وتعارض الأهداف والمصالح والأنانية حيث يسعى كل طرف لخدمة مصالحه الشخصية ما يؤدي بالولع بالسلطة والمنافسة الغير الشريفة، ناهيك عن ضغوط العمل والوقت والمضايقات التي تحدث في بيئة العمل.

ثانيا: الأسباب التنظيمية

تكمن في نقص المكافآت والتجهيزات وفُرص التدريب، إضافة إلى مشكلة ضعف الإتصال الاداري نتيجة عدم وضوح خطوط الاتصال، زيادة على تحيز الإدارة لبعض العاملين في الترقية، ضِف إلى ذلك محدودية سلطة الأفراد رغم قدرتهم على تحمل المسؤوليات.[3]

ثالثا:الأسباب البيئية

باعتبار أن بيئة المنظمة تتأثر بمجموعة من المتغيرات سواءا كانت سياسية، اقتصادية أو اجتماعية والتي قد تكون سببا في ظهور عدة الصراعات، على سبيل المثال إدخال تقنيات حديثة أو إجراءات وقواعد عمل جديدة تتناسب مع ما أفرزته تلك متغيرات، مما قد تبرز من خلاله المقاومة من قبل العاملين ما ينشب على إثر ذلك صراعات تنظيمية عديدة.[4]

[1] حمود الشماع وكظم خضير، نظرية المنظمة، ط 2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص 290.

[2] ماجد العطية، سلوك المنظمة والفرد والجماعة، الأردن، الشروق للنشر والتوزيع، 2014، ص 291.

[3] ناصر قاسيمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير، الجزائر، دار الكتاب الحديث، 2013، ص 181.

[4] سلطان أحمد خليف، السلوك التنظيمي بين الرؤية والتحليل، الأردن، دار الحامد، 2014، ص 99.

الفرع الثالث: مستويات الصراع التنظيمي

رغم وجود عدة مستويات وأنواع للصراعات التنظيمية إلاّ أن أغلب الباحثين يتفقون على المستويات التالية:

أولا: الصراع داخل الفرد

ينشأ هذا الصراع عندما تكون هناك حالة من غموض في الأدوار أو عدم معرفة الفرد ما ينبغي عليه القيام به بالتحديد وهو نتيجة تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد وتعارضها مع الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.[1]

ثانيا: الصراع بين الأفراد

غالبا ما يحدث نتيجة للفروق في الأنماط الشخصية للأفراد وكثيرا ما نراه بين المرؤوس ورئيسه، ويظهر هذا النوع من الصراع عادة نتيجة تداخل الأدوار ما يُسبب علاقات تصادمية بين الأفراد.[2]

ثالثا: الصراع بين الأفراد والجماعات

ينشأ هذا النوع عندما يتعامل الأفراد مع الضغوط المفروضة عليهم من جانب جماعات العمل الخاصة بهم وعدم إلتزام أحد أفراد الجماعة بما ينص عليه العمل مما يُشعر بقية الأعضاء بالتحدي من قبل هذا الفرد وهذا لتخليه عن هدف المجموعة.[3]

رابعا: الصراع بين الجماعات داخل المنظمة

يتمثل في الصراع بين الإدارة والأقسام المختلفة داخل المنظمة الواحدة التي قد لا تتفق على أسلوب واحد لتأدية العمل، هذه الاختلافات في توجيهات كل قسم من شأنه أن تُكَوِّن مناخ ملائم للصراع التنظيمي.[4]

خامسا: الصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى

هذا النوع من الصراعات غالبا ما يتمثل في المنافسة بين منظمة وغيرها من المنظمات وعادة ما يدفع المنظمة لتطوير منتجاتها وابتكار الجديد.

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 160.

[2] طارق عبد الرؤوف، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، ط 1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص 145.

[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 161.

[4] موسى اللوزي، التطور التنظيمي، الأردن، دار وائل للنشر، 1999، ص 100.

من أهم الصراعات في البيئة التنظيمية هو الصراع الذاتي كأن يطلب من الفرد أعمالا تتعارض مع قيمه أو آرائه أو رغباته أو تتعارض مع قيم وآراء ورغبات الآخرين، فقد يكلَّف الفرد بأعمال بسيطة أو غير ضرورية أو يطلب منه أن يؤدي أعمالا متناقضة من عدة مديرين أو عند تعارض مطالب العمل من حيث الأولويات، أما المديرون فقد يواجهون صراع الدور عند تخطي خطوط السلطة أو عند تعارض مطالب الإدارة مع طلبات الأفراد الذين يشرفون عليهم.[1]

الفرع الرابع: استراتيجية القيادة التشاركية لمواجهة الصراعات التنظيمية

أولا: استراتيجية المشاركة قيمة ثقافية للتعامل مع الصراعات التنظيمية

تُعد استراتيجية المشاركة التنظيمية قيمة ثقافية من منطلق احتوائها على عناصر مشتركة متعلقة بالأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يتقاسمها الأفراد لتقود سلوكياتهم بما يحقق الإنسجام الذي يعكس كفاءة المنظمة والتي من شأنها إيجاد قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات، فالعمل التشاركي بحد ذاته يسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء والتصرفات والحكم عليها والتأثير فيها.[2]

كما أن القيم الثقافية السائدة في المنظمة بما فيها المشاركة والتعاون التنظيمي تعتبر كتصرفات تعكس قيم ومعتقدات هذه المنظمة والتيُ تمَكّنها في التعرف على بعض معالم الثقافة التنظيمية التي تنتقل بين أفراد المنظمة حتى تكون للمشاركة أساليب وقنوات اتصال تنتشر من خلالها وتترجم على نحوها كقيمة إنسانية تُقلل من درجة العدوانية بين الأفراد وتنافسهم السلبي، وبُغية زيادة درجة الوضوح في الأهداف التي تضعها المنظمة وتحقيق التكامل بين الوحدات بدرجة من التنسيق والتعاون مع باقي الأقسام والحصول على دعم الادارة العليا لا بد من توفير اتصالات واضحة تغني عن مظاهر النزاع والصراعات التي قد تحدث.[3]

ثانيا: مرتكزات استراتيجية المشاركة لحل الصراعات التنظيمية

أ- المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف: فهذا يكون بين القيادة والمرؤوسين مما ينعكس بشكل إيجابي على روحهم المعنوية بمشاركتهم في تحقيق الأهداف العامة، كما أن العديد من الدراسات أوضحت مدى أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات (كما ذكرنا في المباحث السابقة)

[1] طارق عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 146.

[2] ماجد العطية، مرجع سابق، ص 326.

[3] حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الأردن، دار الحامد، 2006، ص 235.

لما لذلك من انعكاس على أدائهم وفعاليتهم، فالفرد مهما كانت رتبته في التنظيم فاستشارته وإشراكه في إيجاد حلول لمشاكل محتملة أو صراعات قائمة تخص قسمه أو مصلحته تُشعره بأهميته وثقة رئيسه ومنظمته فيه.[1]

ب- المشاركة في الجهد و النتائج: تقوم فلسفة هذه الطريقة على أنه كما يكون الجهد مبذولا بصفة اشتراكية كذلك تترتب النتائج والمسؤوليات.

ج- المشاركة في حل الصراعات: بما أن الطابع الغالب على الأفراد هو الشعور بالاختلاف ما يجعل السلوك بينهم قائم على التنافس والصراع، لهذا السبب فالمشاركة التنظيمية تفتح أبواب التعامل بالشفافية لتفادي الخلافات.[2]

د- القيادة التشاركية ليست مجرد أسلوب لتسيير المنظمات فقط، وإنما هي موقف من الحياة وقيم توجه تصرفات الفرد وهي بمثابة حل لمشكلات المقاومة والصراعات لأن القيادة التشاركية من أهدافها أنها تساعد الأفراد في عملهم لتجاوز مشكلاتهم الشخصية وتوجيه سلوكياتهم بما ينسجم مع القيم المتفق عليها حتى لا يحدث فيما بعد أي نزاع أو صراع.[3]

---

[1] العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2008، ص 176.

[2] نور الدين مدوري، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2011، ص 153.

[3] محمد عبد الرحمن رحاب، أثر الادارة بالقيم على الأداء المتوازن، ط 1، الجزائر، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، 2015، ص 188.

المطلب الثالث: دور القيادة التشاركية في تشجيع الإبداع الإداري في المنظمة

على غرار ما تم تناوله في المطالب السابقة سواءا بخصوص علاقة القيادة التشاركية بإدارة التغيير أو دورها في مواجهة الصراعات التنظيمية، تم تخصيص هذا المطلب للتطرق إلى دور القيادة التشاركية وفلسفتها في تشجيع الإبداع الإداري في المنظمة.

الفرع الأول: تعريف الإبداع الإداري

يُعرف الإبداع الإداري بأنه فكرة جديدة تهدف إلى تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة وذلك بإحداث تحسينات طفيفة في الأداء أو إحداث تطوير جوهري وهائل يشمل مختلف الجوانب سواءا كانت التكنولوجية أو الهياكل التنظيمية أوالأنظمة الإدارية والبرامج المتعلقة بالأفراد العاملين.[1]

يُعرف الإبداع الإداري كذلك بأنه القدرة على إنتاج الجديد الخاص بالمنظمة والذي يترتب عليه ظهور أفكار ومعلومات وأساليب وتقنيات جديدة.[2]

نستنتج مما سبق أن الإبداع الإداري هو عملية ذهنية معرفية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة العامة للمنظمة ويصل من خلالها إلى شيء جديد غير مألوف وغير موجود سابقا والذي قد يتمثل في خدمة أو أسلوب أو منتوج جديد يعود بالمنفعة على الفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء.

الفرع الثاني: العوامل التنظيمية المؤثرة في الإبداع الإداري

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الإبداع الإداري والتي من خلالها توفر المنظمة المناخ الملائم لتحقيق الإبداع أو تعيق تدفق الجهد الإبداعي، لذلك سنوضح أهم العوامل التنظيمية التي لها أثر مباشر على تحقيق الإبداع من عدمه على النحو التالي:

أولا: استراتيجية المنظمة

يرجع هذا إلى سياسة المنظمة القائمة على دعم العملية الإبداعية في مختلف أنشطتها من خلال مدى اهتمامها بالبحث عن المبدعين وإعطائهم الفرص حتى يتمكنوا من تحقيق الإبداع الإداري وتطوير المنظمة بإحداث قاعدة من الإبداعات والإبتكارات والأداء المتميز.

---

[1] وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري "دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015، ص 89.

[2] Didier Bardin, Management de la créativité en entreprise, édition Economica, Paris, France, 2006, p:22.

ثانيا: أنماط القيادة

تلعب القيادة دورا أساسيا في دعم أو عرقلة عملية الإبداع الإداري بحيث نجد أن القيادات الإدارية المُبدعة تتبنى المبدأ التشاركي الذي يقوم على اللامركزية والمرونة والتحرر من جمود الهياكل والقواعد التنظيمية وكذا الإهتمام بالعلاقات الإنسانية وتحفيز الفرد في المنظمة مما يتيح ويوفر متطلبات تحقيق الإبداع الإداري.[1]

ثالثا: الإتصالات

للإتصالات دورا مهما في المنظمات التي تسعى لتحقيق الإبداع وذلك من خلال تسهيل عملية تكوين الفِرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها خاصة الإتصالات الشبكية التي تُسرع تبادل المعلومات والمعرفة ومن ثم تعجيل اتخاذ القرارات وتعزيز قدرة المنظمة على الإبداع، وهذا ما تُركز عليه قنوات الإتصال الفعالة والتي تعتبر أحد مقومات القيادة التشاركية.[2]

الفرع الثالث: أساليب القيادة التشاركية لتحقيق الإبداع الإداري

للقيادة التشاركية دورا أساسيا في تعزيز الإبداع لدى الفرد من خلال عدة طرق ووسائل منها التي ذكرناها سابقا في العناصر التي تم التطرق إليها والتي سنطرحها تكييفًا وإسقاطاً على تنمية الإبداع وتأثيرها عليه، وهي كالتالي:

أولا: تشجيع الأفكار الجديدة

ينبغي على القائد الإداري أن يُتيح لمرؤوسيه هامشا من الحرية للمشاركة في تشخيص المشكلات وإبداء الرأي وذلك بالإصغاء لمقترحاتهم وقبول أفضلها وتنفيذها أو تقديمها للإدارة العليا، فالمشاركة تؤثر إيجابا على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وتدفعهم إلى بذل أكبر جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات مما يوفر بيئة ملائمة لتحقيق الإبداع الإداري.

ثانيا: الإنابة وتفويض السلطات

كما وضحنا في العناصر السابقة، هو أن يخول القائد غيره سلطة القيام ببعض الأعمال أو المسؤوليات التي تدخل في حدود سلطاته ومسؤولياته مما قد يدفع الفرد لإظهار البصمة الإبداعية عند تأدية مهامه.

---

[1] نجم عبود، القيادة وإدارة الإبتكار، الأردن، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص 135.

[2] سليم بطرس وزيد منير عبوي، إدارة الإبتكار، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، ص 91.

ثالثا: تحقيق التفاعل بين القائد وبين جماعة العمل

مثل هذا التفاعل يشجع على تبادل المعلومات المفيدة وانسياب الأفكار بجدية مما يحسن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه والعمل بأريحية.[1]

رابعا: الإعتراف والتقدير

إن إلتزام القيادات الإدارية بمنح الإعتراف والتقدير بشكل ملموس من خلال الحوافز والمكافآت خير دليل على تشجيع السلوك الإبداعي في المنظمة.

خامسا: توفير المعلومات

يجب على القادة توفير قاعدة بيانات تساعد في الحصول على المعلومات اللازمة للتطوير والإبداع، فالمبدع دون معلومات لا يستطيع أن يستمر.

سادسا: إثارة الدافعية

على القادة ألاّ يُقدموا الحلول الجاهزة لمرؤوسيهم لأن ذلك يمنعهم من الفرص التي تساعدهم على إظهار قدراتهم ومهاراتهم بحيث أن القدرة على الإبداع عمادها الإعتماد على النفس وتحمل المسؤوليات والتفكير في الحلول البديلة لها.

سابعا: تشجيع الأفراد للتغلب على النقائص

يجب على القادة احترام الفروقات الفردية بين المرؤوسين وأن لا يحتقروا أصحاب القدرات الإبداعية البسيطة بل لابد من التعاطف معهم حتى لو كانت مبادراتهم متواضعة.

على غرار الطرق والأساليب التي تعتمدها القيادة التشاركية في تنمية الإبداع الإداري للعاملين، نرى أن النظام الإداري المرن الذي تسود علاقات الثقة بين أفراده وروح الفريق المتعاون يُشجع على السلوك الإبداعي، ومن بين الأساليب الأخرى التي تعتمدها القيادة التشاركية لتحقيق وتنمية الإبداع الإداري نذكر ما يلي:

- الإختيار السليم للأفراد ذوي القدرات والمهارات الفكرية.
- إسناد العمل وفقا لخصائص الفرد وقدراته الذهنية ورغباته وتوجهاته النفسية والإجتماعية.
- تحميل الفرد مسؤولية الأداء من خلال تفويضه ومشاركته في اتخاذ القرار.

[1] نجم عبود، مرجع سابق، ص 137.

– تنمية ثقافة المنظمة الداعمة للمحاولة والتجريب وتجنب اللوم عند الفشل، وكذا التوسع في تطبيق اللامركزية وتنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية لدى العاملين.

– الإعتماد على الإتصالات الحيوية المفتوحة والمتواصلة ضمن البيئتين الخارجية والداخلية وفتح مجالات التفاعل وتبادل الآراء.[1]

– فتح المجال للحرية والإستقلالية وذلك بوضع حدود بين الرقابة اللازمة وحرية التصرف لدى الفرد حتى يتسنى له أن يقوم بالمبادرة والمحاولة وتحمل نتائج الفشل.

– المشاركة الحقيقية للأفراد وأخذ أفكارهم بصورة جدية مع التسامح في حالة الإخفاق لأن ذلك يساعدهم على السعي والبحث عن طرق جديد أكثر فعالية في تأدية مهامه.

– العمل على توفير خصائص المرونة والتكيف في المنظمة باعتبار أنه كلما زادت مرونة المنظمة وابتعدت عن الجمود كلما توفر مناخ يدعم الإبداع والتجديد.

– إزالة البيروقراطية في التسيير وتوفير ثقافة تنظيمية تُشجع المخاطرة وتسمح بظهور المبادرات الجديدة وتقدر الإبداع.[2]

من خلال ما تم تناوله في هذا المطلب، نخلص بأن المنظمات التي تسعى إلى التجديد والإبتكار تحتاج إلى قيادة إدارية تتوفر فيها سمات الإبداع التي يجب أن يتحلى بها كل من يمسك زمام أمور قيادة الآخرين، وذلك بامتلاك القدرة على التفكير العلمي الحديث في صنع القرار بالمشاركة ما يُمكنها من تحقيق التميز والريادة.

ختاما لهذا المبحث، نستطيع القول بأن القيادة التشاركية لها أثر كبير في إدارة المنظمات وتحسين أدائها ما يمكنها من مواكبة التغيرات والتكيف مع التطورات في ظل الإنفتاح الذي يشهده العالم، وهذا من خلال الإهتمام بالمورد البشري بتوفير بيئة تشاركية تجعله يتقبل التغيير ويتجاوز الصراعات الإدارية ويعمل على تحقيق الإبداع في مهامه وأعماله.

وبُغية توضيح أثر القيادة التشاركية ودورها في تحسين الأداء الإداري، سنتطرق في المبحث الموالي إلى أهم النماذج والاستراتيجيات الحديثة لتحسين الأداء وعلاقتها بالنمط القيادي التشاركي.

[1] جمال خير الله، الإبداع الإداري، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص 216.

[2] وسيلة واعر، مرجع سابق، ص 123.

المبحث الثالث: القيادة التشاركية وعلاقتها بالإستراتيجيات الحديثة لتحسين الأداء

تماشيا مع ما تم ذكره في المبحثين السابقين من هذا الفصل والذي تمحور مضمونهما حول مقومات النمط القيادي التشاركي وآثار تطبيقه في المنظمات، خُصِّص هذا المبحث لإبراز الدور المهم للقيادة التشاركية وعلاقتها بالأساليب والإستراتيجيات الحديثة المنتهجة من طرف المنظمات الرائدة على غرار المنظمات اليابانية فيما يخص تحسين الأداء سواءا بالنسبة للفرد أو بالنسبة للمنظمة، وذلك من خلال التطرق للقيادة التشاركية وأثرها على الإدارة بالأهداف في المطلب الأول، والقيادة التشاركية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة في المطلب الثاني، فيما تمحور مضمون المطلب الثالث حول القيادة التشاركية وأهميتها في تطبيق استراتيجية المنظمة المتعلمة، أما بخصوص المطلب الرابع فتضمن القيادة التشاركية وعلاقتها بالنموذج الإداري الياباني.

المطلب الأول: القيادة التشاركية وأثرها على الإدارة بالأهداف

تم تخصيص هذا المطلب للتطرق إلى أثر القيادة التشاركية وعلاقتها باستراتيجية الإدارة بالأهداف باعتبارها أسلوب حديث لتحسين الأداء في المنظمات، وذلك من خلال الإشارة لمفهوم الإدارة بالأهداف وخطوات تطبيقها، الأسس التي تقوم عليها، إضافة إلى دور الإدارة العليا باعتبارها قيادة المنظمة وأثرها على نجاح استراتيجية الإدارة بالأهداف.

الفرع االأول: مفهوم الإدارة بالأهداف

أولا: تعريف الإدارة بالأهداف

تعتبر استراتيجية الإدارة بالأهداف من بين الإستراتيجيات الحديثة لإدارة المنظمات حيث تعتمد أساسا على تعريف الأهداف لكل العاملين وبعد ذلك القيام بالمقارنة بين أهداف المنظمة والعاملين ثم توجيه اهتمامهم نحو الأهداف التي حددت لضمان الأداء الأفضل من قبل الجميع، حيث تتضمن الإدارة بالأهداف الرقابة المستمرة للأنشطة ومراجعة ردود الأفعال للوصول للأهداف وتقييم الأداء.

تُعرف الإدارة بالأهداف على أنها فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة التحفيز الداخلي للأفراد من خلال إشتراك المرؤوسين مع الروؤساء في تحديد الهدف.[1]

إن الإدارة بالأهداف هي ذلك المنهج المتكامل الذي يجمع عمليات ووظائف الإدارة المختلفة، وهناك مجموعة من العمليات التي تشتمل عليها الإدارة بالأهداف من أبرزها عملية تحديد الأهداف

[1] زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، الأردن، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص 25.

الخاصة بالمنظمة التي يشرفون على إدارتها، والتخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والإشراف والتوجيه، واتخاذ القرارات والتقويم، والمتابعة، والإدارة بالأهداف تتضمن هذه العمليات جميعها في إطار القيادة التشاركية للمنظمة وتعزيز المشاركة، والعمل الجماعي التعاوني القائم على الفهم المشترك.[1]

كما تدل الإدارة بالأهداف كذلك على أنها أسلوب إداري يركز على النتائج أكثر من تركيزه على النشاطات والفعاليات فأي نشاط يجب أن يؤدي إلى تحقيق الغايات والمهم دائما هو النتائج، وتقاس فاعلية نجاح الإدارة وقدرتها على تحقيق النتائج.[2]

من خلال ماسبق نستنتج أن الإدارة بالأهداف هي:

– فلسفة إدارية يتم من خلالها مشاركة المرؤوسين مع الرؤساء في وضع الأهداف وإتخاذ القرار.

– أسلوب للتخطيط يعمل على وضع الأهداف المرسومة على أساس النتائج المرجوة.

– أسلوب يتم من خلاله الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى المستوى المطلوب.

ثانيا: أهمية الإدارة بالأهداف

يمكن إبراز أهمية تطبيق استراتيجية الإدارة بالأهداف من خلال النقاط التالية:

– مساعدة الإدارة على التعرف على المشاكل وكذلك مشاركة المرؤوسين والرؤساء في مناقشة تلك المشاكل وإيجاد الحلول لها.

– تنمية ورفع القدرات الإدارية للقادة والمرؤوسين وتقوية العلاقة بينهم من خلال التعاون في إنجاز الأهداف مما يرفع من الروح المعنوية للأفراد.

– تحقيق مبدأ المرونة ومحاولة التخلص من الروتين في المنظمة.

– تساعد على اكتشاف الاخطاء وملاحظة قصور الأفراد غير القادرين على تنفيذ أعمالهم بالمستوى المطلوب.

– تساعد في تفعيل الرقابة الفعّالة على الأداء وتقويمه.[3]

في نفس السياق، شهدت الإدارة بالأهداف في الآونة الأخيرة تحولا من نظام للتقييم إلى نظام للتخطيط والرقابة الفعالة لتحقيق الأهداف المقررة بدرجة عالية من النجاح حيث تتولى الرقابة ضبط نظم العاملين والنظم المالية ورقابة نظم تدفق المعلومات لمراكز اتخاذ القرارات ورقابة مدى تقبل

[1] محمد حسن العمايرة، مبادئ الإدارة المدرسية، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2012، ص 152.

[2] العمرو إبراهيم علي، الإدارة والإدارة التربوية، ط 1، الأردن، دار البداية للنشر، 2013، ص 109.

[3] جودة محفوظ، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، ط 2، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 53.

العاملين للفكر الجديد القائم على الأهداف والتصميم الذي بنى عليه نظام الوظائف بالوحدة، فالإدارة الناجحة لا تعتمد على التخطيط السليم أو التنظيم الفعال والاتصالات القوية والتنسيق الجيد فقط بل تعتمد أيضا على الرقابة الواعية المستنيرة التي تهدف لتحقيق الأهداف ومعرفة مواطن الخلل ووسائل علاجه[1]، وما لاحظناه من خلال أهمية الإدارة بالأهداف هو أنها تعمل وفق ما تقتضيه مبادئ القيادة التشاركية.

ثالثا: خصائص الإدارة بالأهداف

تتمثل خصائص الإدارة بالأهداف فيما يلي:

- مشاركة المرؤوسين في تحديد معايير الأداء الخاصة بوظائفهم.
- نتائج المناصب الإدارية أساس الرقابة الذاتية وتقييم الأداء.
- وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية داخل الإدارة.
- وضوح وفهم معايير قياس الأداء بالنسبة للرؤساء والمرؤوسين.
- يتم مكافأة الأفراد على أساس مدى تحقيقهم لأهدافهم.
- تقوم على المسؤولية والمحاسبة المشتركة لجميع العاملين.
- تفويض سلطة اتخاذ القرارات للمستوى الإداري الأدنى والمناسب.[2]

رابعا: أهداف الإدارة بالأهداف

إن ما تحتاج إليه المنظمات في الوقت الحاضر هو مبدأ يُتيح المجال لكل طاقات الفرد ومسؤولياته ويعطي في نفس الوقت توجيها مشتركا للجهد والرؤية، وكذلك الحرص على تطبيق مبدأ العمل بأسلوب الفريق وموائمة أهداف الفرد مع المصلحة العامة، ومن بين أهم المبادئ التي تستطيع تحقيق ذلك هو الإدارة بأسلوب الأهداف فهو يجعل من المصلحة العامة هدفا لكل مدير، ومن هذا المنطلق يمكن حصر أهم أهداف الإدارة بالأهداف فيما يلي:

- تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف متوسطة المدى وبين الأهداف طويلة المدى.
- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.

[1] زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 27.

[2] بشير علاق، مبادئ الإدارة، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص 186.

– الإلتقاء الفردي مع المشرف، وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا بمعنى أن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.

– وضع الأساس أو الإطار العام لتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقويم.

– مساعدة المنظمة على تغطية الفجوة بين مستوى أدائها الحالي وبين مستوى أداء بقية المنظمات المنافسة.[1]

الفرع الثاني: خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف

يتم تحديد خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف بشكل متسلسل وبمشاركة مختلف المستويات الإدارية، لأن أهداف المنظمة ماهي إلا محصلة لمجموع الأهداف المختلفة وتتم وفق الخطوات التالية:

أولا: التعريف بأسلوب الإدارة بالأهداف لجميع مدراء الأقسام والعاملين.

ثانيا: تحديد مجالات النتائج الرئيسية ويقصد بها المسؤوليات الوظيفية التي يقوم كل الموظف.

ثالثا: تحديد أهداف المنظمة من الأهداف العامة إلى الأهداف الجزئية.[2]

رابعا: تحليل أهداف المنظمة إلى أهداف فرعية حسب مجالات النشاط، ثم إعادة تحليل أهداف مجالات النشاط إلى أهداف أكثر تفصيل حسب كل فرد أو عضو في المنظمة، ويقوم بهذه المهمة الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارة التنفيذية.

خامسا: توفير ظروف العمل المناسبة والتي تستلزم وجود أنظمة ضرورية للإتصال، التدريب والحوافز، ووضع برامج مراجعات ولقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين في الوحدات التنظيمية في المنظمة لتصحيح الإنحرافات.

سادسا: التغذية العكسية حول نتائج المدراء والعاملين في ضوء بعض المدخلات الجديدة وإستبعاد الأهداف الغير مناسبة.

سابعا: تقويم نتائج المدراء والعاملين داخل المنظمة وذلك من خلال مناقشة الإنجازات التي تمت، ومقارنتها مع الأهداف المحددة سابقا.

ثامنا: تبدأ دورة إدارة الأهداف من جديد من النقطة الأولى إستعدادا لأهداف جديدة أومتجددة لتمر عبر كامل الخطوات والمراحل السابقة.[3]

---

[1] سعاد نائف البرنوطي، الإدارة الحديثة، ط 4، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 37.

[2] سامي محمد هاشم حريز، الإدارة بالأفكار، ط 2، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع، 2014، ص 86.

[3] محمد أبو زيد فهمي، الإدارة العامة، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2003، ص 280.

الفرع الثالث: أسس الإدارة بالأهداف

يقوم أسلوب الإدارة بالأهداف على مجموعة من الدعائم الأساسية التي تقوم من أجلها والتي تظهر في النقاط الآتية:

أولا: وضع أهداف كل منصب إداري

نعني به ضرورة النظر إلى المناصب الإدارية على أنها مراكز للمسؤولية وهذا يتطلب أن تكون مجالات النتائج لأي منصب واضحة وأن تكون على شكل مؤشرات رقمية يجب تحقيقها في مدة زمنية محددة، بمعنى أن تكون الأهداف محددة بدقة وفق خطة زمنية مدروسة، بحيث يتم الإنطلاق من الأهداف الرئيسية ثم ترجمتها لأهداف على مستوى الوحدات.

ثانيا: ضرورة إشراك الرؤساء والمرؤوسين في وضع الأهداف الخاصة بالمنصب الإداري

وهذا يتطلب من المدراء عقد إجتماعات دورية مع المرؤوسين وذلك بهدف إشراكهم في وضع الأهداف الخاصة بكل منصب إداري على حدا حيث تكون المعلومات الكافية متوفرة لدى المدراء وتشجيع هؤلاء المرؤوسين على إبداء الرأي في المشاكل المعروضة بهدف تحقيق الموضوعية في التحليل واتخاذ القرارات وتقويم النتائج، إن إشتراك المرؤوسين في وضع الأهداف يعني إعتماد مفهوم الإدارة بالمشاركة ما يزيد من التفاعل المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين وتحقق مرونة أكبر وفعالية أكثر ورضا أعلى في العمل.[1]

ثالثا: تسلسل وترابط الأهداف مع بعضها البعض أفقيا وعموديا

إن الأهداف التي تتعلق بالمناصب الإدارية ذات المستوى الإداري الواحد ينبغي أن تحقق الترابط والإنسجام فيما بينها وذلك ينطبق أيضا على الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية في المستويات الثلاثة، الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا، إذ أن هذا الترابط والإنسجام الرأسي والأفقي للأهداف يعكس الترابط بين أهداف المناصب الإدارية الأخرى.

رابعا: توفير الدعم الإداري اللازم

بما أن الإدارة بالأهداف تتطلب إشراك عدد كبير من العاملين، فإن ذلك يحتم على النمط الإداري أن يتميز بمايلي:

[1] جواد كاظم لفته، منهجية الإدارة المعاصرة في معالجة المعضلات الإقتصادية، ط 1، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص 122.

- هيكل تنظيمي ومناخ تنظيم يواضح.
- نظام يسمح بتدفق المعلومات اللازمة لمتابعة العمل بسهولة ويسر.
- تكريس المسؤولية والالتزام داخل الهيكل التنظيمي.
- التوجه الإنساني، وذلك عن طريق اعتماد نظام فعال للحوافز.
- المشاركة الأكبر في وضع الأهداف وعمليات التخطيط وتفويض الصلاحيات.

خامسا: إعتماد مبدأ الرقابة الذاتية

ينبغي للإدارة بالأهداف أن تساعد على تدعيم الإحترام المتبادل بين الأفراد داخل المنظمة، بحيث تصبح العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في إطار الود والإحترام المتبادل والتعاون ومنطق روح الفريق الواحد.

سادسا: التركيز على النتائج أكثر من القيام بالنشاطات نفسها

في هذه الحالة تترك استراتيجية الإدارة بالأهداف الحرية الكاملة للمرؤوسين في إنجاز أعمالهم وتقويم الأداء على أساس النتائج المحققة وليس على أساس الأنشطة المبذولة.[1]

سابعا: تحسين نظام التدريب

حيث يجب أن يبدأ التدريب بمدخل متكامل يشمل جميع الأفراد في المنظمة، ويشمل أيضا اللوائح والإختصاصات والمفاهيم.

وخلاصة القول، إن الأسس المذكورة سابقا والتي تستند عليها استراتيجية الإدارة بالأهداف تقوم على أساس أنها وسيلة لإيجاد التكامل بين الأهداف التنظيمية مثل تحقيق الربح والنمو للشركة من جهة، والأهداف الفردية للعاملين والمتمثلة بالتطوير الذاتي من جهة أخرى، الأمر الذي يوفر الشعور بوحدة الهدف والإتجاه بين العاملين في الإدارة.

الفرع الرابع: دور الإدارة العليا في ظل الإدارة بالأهداف

أن الإدارة العليا تمثل عنصراً أساسياً وهاماً في كل مراحل العملية الإدارية بصفة عامة، وعملية الإدارة بالأهداف بصفة خاصة حيث تمثل الإدارة العليا محور العملية في جميع جوانبها وأبعادها، فبدون المساهمة الفعالة للإدارة العليا لا يمكن بأي حال من الأحوال تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.[2]

[1] عليوة السيد، تنمية المهارات مسؤولي شؤون العاملين، مصر، ايترك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 236.
[2] توفيق عبد الرحمان، الإدارة بالأهداف، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2008، ص 150.

وهذا بدوره يتطلب من الإدارة العليا أن تقوم بمجموعة من الخطوات التي تلخص دورها في ظل أسلوب الإدارة بالأهداف والتي سنوضحا في خمس نقاط.[1]

أولا: السعي الجاد للتنسيق بين أهداف الإدارة العليا وأهداف المرؤوسين وأهداف المنظمة ككل.

ثانيا: أن تحرص الإدارة العليا على أن تكون الأهداف جميعها محددة وواضحة ودقيقة وقابلة للقياس.

ثالثا: متابعة الأهداف بشكل دوري ومراجعتها بشكل وإجراء التعديلات والتغيرات والإضافات وحتى الحذف حسب حاجة المنظمة وأن يكون المرؤوسين على إطلاع دائم على الإنجازات المحققة.

رابعا: مراعاة الموضوعية والشفافية في تقييم المرؤوسين.

خامسا: تقديم المكافآت والجوائز مثل الترقية والتقدير والأجور.

من أجل أن تكون الإدارة العليا قادرة على إيجاد بيئة داعمة لتطبيق الإدارة بالأهداف، يجب أن تتصف ببعض الصفات والخصائص، لذلك يجب أن تتسم الإدارة العليا بالديمقراطية وذلك من خلال إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك بأن يكون لهم دور استشاري فقط في عمل المرؤوس وأن لا يتدخل إلا بناء على طلبه، ويُراعى في ذلك العلاقات الإنسانية، وأن تتمتع بالكفاءة العالية في الإدارة والقدرة على التخطيط.[2]، وأن تسمع الجميع وتُقرب المجتهدين والأذكياء والمبدعين وتحفز المتفوقين.

من خلال ما سبق يتضح لنا بأن أسلوب الإدارة بالأهداف يتطلب إدارة عليا بخصائص وصفات معينة بالإضافة إلى تحقيق مصلحة الجماعة، فليس أي إدارة عليا تستطيع أن تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف وتحقق النجاح، حيث أنه من الضروري عند تطبيق هذا النظام وجود نوع من اللامركزية التي يتبعها أسلوب الإدارة بالمشاركة وهذا سيؤدي بالتأكيد على زيادة فرص نجاح نظام الإدارة بالأهداف، وهذا ما يضمن توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية إتخاذ القرار، حيث يتم الأخذ بالإقتراحات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يُبديها المرؤوسين، مما يُمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها، وهذا ما يتوافق مع مقومات القيادة التشاركية التي تطرقنا إليها في السابق.

---

[1] عيسى صفاء، درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف وعلاقتها بدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية، 2014، ص 51.

[2] أحمد عبد الباقي وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي، ط 1، مصر، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2010، ص 238.

المطلب الثاني: القيادة التشاركية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

يُعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ لذا سعت المنظمات الحديثة إلى تحقيق الجودة وجعلها الهدف الأساسي في ظل عالم متغير يسوده التنافس في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل، وفي ظل المنافسة العالمية الشديدة للمنظمات لكسب حصة أكبر في السوق أو الطلب، أصبح العميل هو سيد الموقف وسيد السوق والجميع يسعى لإرضائه طمعًا في زيادة الحصة السوقية التي أصبح يتوقف عليها بقاء واستمرارية المنظمات، وبفضل إدارة الجودة الشاملة حققت منظمات الدول المتطورة نتائج مكّنتها من السيطرة على السوق وسمحت لها ببناء استراتيجيات تنتهج أساليب إدارية حديثة وفعّالة.

من المتطلبات الأساسية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة، والقدرة على تحديد أدوارهم، مع توضيح العائد من تطبيق هذه الفلسفة إلى منتجات وخدمات تسعى المؤسسة إلى تقديمها للعميل.

من أبرز التعريفات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة نذكر:

تُعرّف بأنها طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.[1]

تُعرف كذلك بأنها عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الإستفادة من القدرات الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل وبالإسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة، وتستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه.[2]

عُرّفت أيضا، بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل. [3]

---

[1] مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2004، ص 10.

[2] Joseph R. Jablansk: Implementing Total Quality Management San Diego: Pifeiffer Co, 2006, p 15.

[3] عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2005، ص9.

الفرع الأول: أهداف إدارة الجودة الشاملة

حُددت أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها:

أولا: التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ.

ثانيا: تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.

ثالثا: وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.

رابعا: إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة.

خامسا: وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.

بصفة عامة فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق الجودة في أربعة مكونات رئيسية للمنظمة وهي كالتالي:

أ- جودة الموارد البشرية (العاملين بالمنظمة).

ب- جودة التكنولوجيا المستخدمة.

ج- جودة البيئة الداخلية للمنظمة.

د- جودة البيئة الخارجية للمنظمة.[1]

باختصار يمكننا القول بأن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التجويد في كل شيء، فهي تشتمل على جودة كل فرد وكل شيء وكل مستوى وفي كل وقت.

الفرع الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تم رصد عدد من المبادئ الهامة لإدارة الجودة الشاملة نذكرها باختصار كالتالي:

أولا: رضا العملاء.

ثانيا: رضا العاملين.

ثالثا: جودة المنتج (سلعة / خدمة)، لا قيمة للكم بدون جودة.

رابعا: أهمية العمل التشاركي.

خامسا: أهمية القيادة الجماعية والإيجابية والمحفزة.

[1] مدحت محمد أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2005، ص 22.

سادسا: تمكين العاملين.

سابعا: ضرورة التدريب المستمر.

ثامنا: تنمية الإبداع والابتكار.

تاسعا: بناء وتدعيم الولاء التنظيمي.

عاشرا: الإيمان بضرورة وأهمية إدارة التغير.

إحدى عشر: المسؤولية الإجتماعية اتجاه المجتمع.[1]

الفرع الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عدة عناصر والتي تتمثل فيما يلي:

أولا: دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة

يعتبر دعم الإدارة العليا من أهم العوامل لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فقرار تطبيقها هو قرار إستراتيجي يتم اتخاذه من جانب القيادة الإدارية العليا في المنظمة بهدف نشر وتطوير رؤيتها ورسالتها في إطار إستراتيجيتها ويتمثل هذا الدعم والتأييد في إعلان تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات داخل المؤسسة، الالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات، تخصيص الموارد والإمكانيات اللازمة للتطبيق (موارد مالية وبشرية)، فالإدارة العليا هي القاطرة التي تجر العربات لإحداث التغيير داخل المنظمة.

ثانيا: التوجيه بالمستهلك

إن العمل على تحقيق درجة عالية من رضا العملاء الداخليين والخارجيين من أهم محاور ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالعميل هو نواة كل مجهودات المنظمة لذا لابد أن تعمل على اتخاذ كل التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها عن طريق بناء نظام معلومات في المنظمة يمكنها من معرفة درجة رضا العملاء، وضعية المنافسين، المنتجات الجديدة في السوق، توقعات والتغييرات في حاجات وأذواق العملاء.

ثالثا: بيئة العمل وثقافة المنظمة

يعني إعداد جميع العمال بمختلف مستوياتهم نفسيا لفهم وقبول والاقتناع بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة بهدف التقليل من مقاومتهم للتغيير والحصول على تعاونهم والتزامهم من خلال تنديد الشعور

[1] مدحت محمد أبو النصر، نفس المرجع، ص 23.

بالخوف من هذا التغيير في أسلوب العمل أما بيئة ثقافة المنظمة فيكون بتغيير الممارسات بواسطة تغيير أسلوب مكافأة العاملين، تغيير كيفية مراقبة أدائهم، كيفية تقييم انضباطهم في مهامهم، كيفية تقييم مدى مبادرتهم وابتكارهم، مدى احترام قواعد وإجراءات العمل، فلابد أن يتسم مناخ العمل في المؤسسة بالصفات التالية:

- توفير المشاركة والمناقشة في مشاكل العمل لجميع العمال في المنظمة وفي إطار اختصاصاتهم.
- إدراك جميع العمال أن التحسين المستمر لتحقيق التميز هو أساس التقييم والتقدير.
- اهتمام كافة أفراد المنظمة بتشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل.[1]

رابعا: قياس الأداء للإنتاجية والجودة

من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة هو وجود نظام مبني على الأساليب الإحصائية وقادر على تحديد مدى نجاح أداء وتنفيذ العمليات.

خامسا: الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمنظمة

انطلاقا من أن المورد البشري هو أساس النجاح في المؤسسة، فلابد من عناية خاصة به من خلال وضع مجموعة من الأنظمة تسمح بإدارة فعالة للموارد البشرية نظام الاختيار والتعيين، نظام تقييم الأداء، نظام الحوافز، نظام التدريب، نظام تقييم الأداء، وكل هذه الأنظمة تهدف لدمج كافة الموارد البشرية المتوفرة في المنظمة في فريق واحد يساهم بفعالية في خطط التحسين المستمر.

سادسا: التعليم والتدريب المستمر

من أجل تأهيل الأفراد لابد من وضع برامج تدريب تتماشى مع مستوياتهم ومهامهم داخل المؤسسة وتهدف للوصول إلى مهارات تنسجم مع عملية التحسين المستمر، وأن تكون عملية التدريب في الوقت الملائم بحيث تُمكنهم من وضع تلك المعارف الجديدة موضع التطبيق الفعلي.[2]

سابعا: تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن النمط القيادي الأمثل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق ويشجع العمل الجماعي والتنسيق بين كافة أعضاء الفريق ويهتم بالجانب الهيكلي في التنظيم ويعمل على غرس القيم الايجابية بين أفراد المنظمة.

---

[1] كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط 1، الأردن، دار المسير للنشر والتوزيع، 2004، ص 49.

[2] كاضم حمود، مرجع سابق، ص 50.

ثامنا: تأسيس نظام معلومات الدارة الجودة الشاملة

لابد من إنشاء نظام معلومات داخل المنظمة يسمح بمراقبة العمليات بصورة مستمرة ويوفر المعلومة في الوقت المناسب ويعمل على تحليلها وتفسيرها حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة من خلال نشر المعرفة بين جميع العمال ويؤدي هذا إلى التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة.[1]

الفرع الرابع: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تحقق المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فوائد عديدة منها:

أولا: الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة.

ثانيا: تكفل المنظمة مرونة الحركة لمواجهة التغييرات المتلاحقة في البيئة.

ثالثا: تحسن نوعية الخدمات والسلع المنتجة.

رابعا: العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.

خامسا: زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار.

سادسا: خلق ظروف بيئية داخل المنظمة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة.

سابعا: تحسين قابلية المنظمة في تسويق منتجاتها وتعزيز صورتها لدى العملاء.

ثامنا: زيادة الاعتمادية يعني تمكن المنظمة من أداء العمليات بشكل صحيح من البداية.[2]

إن الكثير من المنظمات العالمية يمكن اعتبارها أنها حققت هذه الفوائد من خلال تجاربها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الخامس: معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تواجه إدارة الجودة الشاملة معيقات عديدة نذكرها كالتالي:

- احتكار قيادة المنظمة للقرارات واتخاذها بصفة مستقلة دون مراعات آراء المرؤوسين.
- البحث عن الحل السهل والسريع.
- الاعتقاد بأن معالجة المشكلات تؤدي إلى التحسين والتطوير.

[1] كاضم حمود، نفس المرجع، ص 51.

[2] عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط 1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2001، ص 41.

- الاعتقاد بأن مبادئ التحسن والتطوير لا تناسب المنظمة.
- عدم الاستفادة من الأنماط والنظريات والنماذج الحديثة في الإدارة المعاصرة.
- الإعتماد على معاير ومقاييس وجداول قديمة لقبول السلعة أو الخدمة.
- إلقاء اللّوم على الآخرين عند حدوث أي مشكلة.
- بدايات خاطئة أو مزيفة أو غير متحمسة أو غير مقتنعة.
- الاعتقاد بأن الالتزام بالمعاير والمقاييس والجداول يكفي.
- الاعتقاد بأن تبني مفهوم عدم الخطأ يكفي.
- الاعتقاد بأن من يأتي لمساعدة المنظمة يجب أن يفهم كل تفاصيل العمل.[1]

مما سبق نخلص بأن إدارة الجودة الشاملة هي استراتيجية تعتمدها المنظمات الرائدة التي تسعى لتحسين أدائها، وفي ظل الإنفتاح الذي يشهده العالم عامة ومجال إدارة المنظمات خاصة كثيرا ما نرى هذه الأخيرة تتبنى العمل التشاركي وتعمل به، ويرجع هذا لعلاقته ودوره في إنجاح استراتيجية إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: القيادة التشاركية ودورها في تطبيق استراتيجية المنظمة المتعلمة

على غرار ما سبق، تم تخصيص هذا المطلب لتناول استراتيجية أخرى ضمن الإستراتيجيات الحديثة لتحسين الأداء والمتمثلة في استارتيجية المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، وذلك من خلال تعريفها وإبراز العناصر الإستراتيجية التي تقوم عليه، إضافة إلى أسباب ودوافع الإعتماد عليها في المنظمات الرائدة.

الفرع الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة

أولا: تعريف المنظمة المتعلمة

يتطلب تحقيق تقدم وتطور المنظمات بذل العديد من الجهود التي تهدف إلى تدعيم مفهوم المنظمات القابلة للتعلم والتي برزت بشكل واسع في منتصف عقد التسعينيات من القرن الماضي، منظمة التعلم هي واحدة من المنظمات التي تبحث لخلق مستقبلها وهذا يستوجب التعلم وبصورة مستمرة لأعضائها.

[1] عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 32.

إن تنمية الموارد البشرية تعد آلية فعالة لحل المشاكل التنظيمية إذا ما اقترنت بمزيد من التعلم الهادف إلى تحقيق التنمية، فأنشطة التعلم تُعد الدعامة الأساسية للمتطلبات السلوكية لتحقيق أداء أفضل.[1]

فيما يلي نقدم مجموعة من التعاريف للمنظمة المتعلمة:

حيث عُرفت بأنها، المنظمة التي يعمل الأفراد فيها باستمرار على زيادة قدراتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها بدقة، ويتم فيها تشجيع الأفكار الجديدة ومنح العاملين حرية الفكر مما يدفعهم إلى التفكير بشكل جماعي وبالتالي يتعلمون معا وباستمرار[2]، ويركز هذا التعريف على تعلم الأفراد بشكل مستمر وبالتالي تغيير نمط تفكيرهم وتحقيق التعلم الجماعي المستمر للوصول إلى النتائج المرغوبة.

عُرفت أيضا بأنها المنظمة الماهرة في خلق واكتساب ونقل المعرفة وتعديل سلوكها لتظهر معارف جديدة.[3]

كما عُرفت أيضا على أنها، تلك المنظمة التي تمتلك ثقافة تشجع على التعلم والإبداع معا عن طريق الأفراد وعن طريق المنظمة نفسها.[4]

في نفس السياق تُعرف بأنها، المنظمة التي تعلم وتشجع التعلم بين أعضائها وتروج تبادل المعلومات بين العاملين ما يخلق قوة عمل أكثر معرفة، مما يؤدى إلى خلق منظمة مرنة للغاية حيث يقبل العاملين على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة.[5]

نستنتج من خلال هذه التعريفات أن المنظمة المتعلمة هي منظمة تتيح فرصة للعاملين بتبادل الآراء وهذا يجعلهم يكتسبون معارف جديدة ويتكيفون معها.

---

[1] عبد اللاوي صبيحة، سياسة التوظيف في قانون الوظيفة العمومية الجزائرية لسنة 2006 وأثرها على الأداء (قطاع التعليم العالي نموذجا)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، 2016، ص 291.

[2] Peter M.Senge, THE FIFTH DISCIPLINE : THE ART AND PRACTICE OF THE LEARNING ORGANIZATION, London, 1990, p 08.

[3] David Garwin, Building a Learning Organization,Harvardbusiness,Review,71,Issue4,1993, p19.

[4] Lena Aggestam, LEARNING ORGANIZATION OR KNOWLEDGE MANAGEMENT – WHICH CAME FIRST, THE CHICKEN OR THE EGG?, ISSN 1392 – 124X INFORMATION TECHNOLOGY AND CONTROL, Vol.35, No.3A, Sweden, , 2006, p 296.

[5] نجم عبود، إدارة المعرفة –المفاهيم والإستراتيجيات، ط 1، الأردن، الوراق للنشر والتوزيع، 2005، ص 88.

ثانيا: أهمية المنظمة المتعلمة

إن الاهتمام بمنظمات التعلم يرجع إلى أهمية إحداث التغيير في البيئة التنظيمية للمنظمة واستجابة العاملين لهذا التغيير لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وفي ذلك يرى البعض أهمية المنظمة المتعلمة من خلال:

- تحقيق الأداء المتميز والتميز التنافسي، وبناء علاقات متميزة مع العملاء.
- التحسين المستمر في الجودة والمساعدة على تحقيق أعلى مستويات الإبداع والابتكار.
- التمكن من فهم واستيعاب مختلف القضايا البيئية والتنظيمية.
- تعظيم قدرة وكفاءة العمال وتحفيزهم معنويا، ودعم الحرية والاستقلالية الفردية والتنظيمية.
- تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي.
- زيادة درجة رضا العاملين في المنظمة.
- تعمل على تعزيز قدرتها على التكيف ومواكبة التغير، وتطوير التعلم الجماعي والفردي معا.[1]

ثالثا: خصائص المنظمة المتعلمة

يؤكد بعض الباحثين أن المنظمة المتعلمة ينبغي أن تتصف بالسمات التالية:

- توفير فرص التعلم المستمر لعامليها وتشجيعهم على ذلك.
- استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.
- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.
- تقبل التوتر الإبداعي كمصدر من مصادر الطاقة والتجديد، وتشجيع أسلوب الاستفسار والحوار.
- ترك المجال لتبادل المعلومات فيما بين العاملين مما يولد لهم قوة عمل أكثر معرفة وتميز.
- العاملون بالمنظمة المتعلمة يكونون أكثر تقبلا للأفكار الجديدة ويتم تبادلها فيما بينهم.
- رؤية العاملين بمستقبل المنظمة تكون رؤية مشتركة.[2]

[1] محمد جاد، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مصر، مطبعة العشري، 2006، ص8.

[2] أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 18.

الفرع الثاني: العناصر الإستراتيجية للمنظمة المتعلمة

هناك محاولات عديدة من قبل المفكرين لتحديد المكونات والعناصر الأساسية للمنظمة المتعلمة نذكر أهمها فيما يلي: [1]

أولا: القيادة

تؤدي القيادة دورا مهما في بناء منظمة متعلمة، فالقادة الذين يملكون الرؤية والمهارات والمعارف اللازمة لتوجيه المنظمة والمقدرة على إحداث التغيير الإيجابي، بحيث أنه القيادة في المنظمة المتعلمة ليست نفس القيادة في المنظمة التقليدية التي تحدد وترسم السياسات والخطط وتتخذ القرارات بصورة منفردة بل هي التي تتعلم باستمرار كيف تفكر جيدا وهي التي تشجع التشاور وتبادل الأراء.

ثانيا: الثقافة التشاركية

طبيعة الثقافة التنظيمية تؤثر مباشرة على درجة التشارط المعرفي، إذ كلما كان التشارك المعرفي رمزا للثقافة التنظيمية والسلوك الإجتماعي في المنظمة كان الإهتمام بالمشاركة المعرفية أكثر والعكس صحيح.

ثالثا: التعلم كفريق

حيث لا يمكن للمنظمة أن تتعلم ما لم يبدأ أعضاءها بالتعلم كفريق، ويعد الفريق وحدة مفتاح أو تعلم في المنظمة وغالبا ما تكون فرق العمل الموجهة ذاتيا، فهي مجموعات عمل طبيعية من العاملين الذين الذين يعتمدون على أنفسهم وعلى بعضهم.

رابعا: التمكن الشخصي

يقصد به المستوى العالي من الإتقان العلمي والمهني للمتخصصين، وهو أبعد بكثير من مجرد امتلاك الكفاءة والمهارة ويمكن وصف العمل من هذا المنظور بأنه عمل إبداعي.

الفرع الثالث: دوافع الإعتماد على أسلوب المنظمة المتعلمة

هناك العديد من الأسباب التي تجعل المنظمات تسعى لتجعل من نفسها منظمة متعلمة، ويمكن إيجاز أبرز هذه الأسباب بمايلي:

أولا: العولمة

بفضل تطور وسائل الاتصال والمواصلات اشتدت المنافسة مما أدى الكثير من المنظمات إلى تبادل سلعها وخدماتها بين مختلف الدول وهذا يعكس قدرتها على التعلم من خبراتها وتجاربها السابقة

[1] عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، ط 1، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013، ص389.

بالإضافة إلى قدرتها على التعلم من تجارب المنظمات الأخرى والتكيف مع هذا العالم الذي يتميز بالسرعة وسرعة التغيير.[1]

ثانيا: توفر التقنيات الحديثة

المتمثلة في الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة التي أسهمت جميعها في انتقال ونشر وحفظ المعرفة، والتي أدت إلى توليد المعرفة وتعميقها باستمرار وسهولة الحصول علها.[2]

ثالثا: التحول الجوهري في أساليب العمل

كانت المنظمات في الثمانينات تعتمد على الأساليب الروتينية في العمل كالتركيز على الإنتاجية وإصدار الأوامر وما على العاملين إلا تنفيذها دون المشاركة في اتخاذ القرارات، ولكن الآن تغيرت النظرة للعاملين فأصبحوا يمثلون مورد بشري يمتلكون مختلف المعارف والمهارات ويمكن تقديم الأفضل للمنظمة وبإمكانهم تقديم أفكار جديدة والقيام بالتغيير المستمر.

رابعا: زيادة التأثير على الزبائن

تسعى العديد من المنظمات اليوم لإنتاج السلع وتقديم الخدمات بأعلى درجات الجودة، والى دخول أسواق جديدة وكسب زبائن جدد والاستفادة من الفرص المتاحة، هذا كله أدى إلى اهتمام المنظمات بتوظيف كل إمكاناتها وطاقاتها في البحث عن الأساليب التي تحقق لها الجودة وتخفض لها التكاليف وهذا يتطلب أن تكون المنظمة قائمة على التعلم المستمر.[3]

خامسا: المعرفة

أصبحت المعرفة من أهم الموجودات في المنظمة، وأكثرها أهمية ويتم توليد المعرفة بشكل مستمر ويتضاعف إنتاجها في كل مجال من مجالات المنظمة، فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرة العاملين على تحسين الأداء وتطويرهن وضرورية لتغيير الأنشطة والبناء وحل المشكلات، وكذلك تزود المنظمة بالتميز التنافسي.

---

[1] صالح مهدي ومنصور الغالبي، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص 41.

[2] ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة –الممارسات والمفاهيم–، ط 1، عمان، دار الوراق، 2007 ، ص 171.

[3] أسماء سالم النسور، مرجع سابق، ص 22.

سادسا: تطور أدوار وتوقعات العاملين

إن المعرفة والرؤية الناتجة عن تعلم العاملين تزداد قيمتها مع الاستخدام والممارسة، وهذا يؤدي إلى اكتسابهم معارف جديدة وبالتالي ستتطور معارف العاملين وتنمو قدراتهم وبالتالي تتطور أدوارهم وتوقعات للمستقبل.[1]

من خلال ما سبق، نرى بأن نجاح استراتيجية المنظمة المتعلمة مرتبط ارتباط وثيق بالنمط القيادي التشاركي والذي يحمل في طياته الإنفتاح وقبول الرأي الآخر وبذلك وجود قابلية للتعلم المستمر الذي يمثل جوهر استراتيجية المنظمة المتعلمة.

المطلب الرابع: القيادة التشاركية وعلاقتها بالنموذج الإداري الياباني

تعتبر اليابان ضمن مجموعة الدول الصناعية السبع في العالم، وتدل المؤشرات الاقتصادية أنها ثاني أقوى دولة صناعية في العالم بعد الولايات المتحدة الأمريكية، وتفوقت الكثير من المنتجات اليابانية على نظيرتها الأمريكية داخل الأسواق الأمريكية نفسها نظراً لمميزاتها الإيجابية، وتجاوزت بكثير الدول الصناعية العريقة (الأوروبية) رغم ما تعرضت له من دمار أثناء الحرب العالمية الثانية، ورغم الضغوطات والقيود التي فرضتها الولايات المتحدة الأمريكية على اليابان بعد الحرب العالمية الثانية خاصة في مرحلة الحرب الباردة بين المعسكرين الشرقي بزعامة الاتحاد السوفييتي والغربي بزعامة الولايات المتحدة الأمريكية، ورغم فقدانها للثروات الطبيعية وصعوبة السطح إلا أنها استطاعت تجاوز هذه العراقيل في مدة زمنية قصيرة حتى أصبح يطلق عليها اسم المعجزة اليابانية.

والسؤال الذي يطرح نفسه، كيف استطاعت اليابان تجاوز هذه العراقيل والوصول إلى هذه المكانة ؟

لكي نجيب على هذا السؤال لابد أن نُشير الى النظرية اليابانية فى الادارة والتى كان لها إسهام كبير فى تطور وازدهار دول جنوب شرق اسيا فى جميع النواحي اهمها الطفرة الاقتصادية بفضل هذا الاسلوب المبدع.

[1] إبراهيم الرشودي، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الاجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، الرياض، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2007، ص 95.

الفرع الأول: مميزات المنظمات اليابانية

اتسمت المنظمات اليابانية بعدة خصائص انفردت بها، وكان من الأسباب الرئيسية لنجاحها وتفوقها ما يمكن إجماله بما يلي:

أولا: الوظيفة مدى الحياة

أهم خاصية تتميز بها المنظمة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة، وهذه أكثر من مجرد سياسة بل تعتبر القاعدة التي تقوم عليها العديد من أوجه الحياة اليابانية ولذلك نجد أن هذه السمة تنعكس على أداء الموارد البشرية وتزيد من إنتاجيتهم وإبداعهم لما يتمتع به هذا النظام الوظيفي من استقرار نفسي ينعكس على الفرد بآثار إيجابية مختلفة.[1]

ثانيا: التقييم والترقية

هناك جزء كبير من خصائص التنظيم الإداري الياباني تتعلق بطرق التقييم والترقية، حيث يتميز نظام الترقية بالبطء مما يؤدي إلى تحقيق الانفتاح والدعم وميل الأفراد للتعاون ورفع مستوى الأداء، حيث أن النظام ينطوي على أن الأداء السليم لا بد أن تظهر نتيجته التي يستفيد منها الجميع في نهاية المطاف.

ثالثا: مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة

هي تفسير لعملية البطء في الترقية حيث أن العامل الياباني ينتقل من مسار إلى آخر في المنظمة مما يعني زيادة مستوى اطلاعه ومهاراته ومعرفته الشاملة لكافة أبعاد العمل وطبيعة العلاقات المختلفة بين الوظائف وكذلك قدرة العاملين على القيام بأعمال بعضهم تؤدي إلى عدم توقف العمل في حال غياب أي فرد.

رابعا: مقومات العمل في المنظمة اليابانية: إن تميز الإدارة اليابانية وتميز الشركات اليابانية من الناحية الدولية بلا شك يقف وراءه الكثير من المقومات الداخلية والخارجية وهي :

أ- الرقابة الضمنية: حيث أن وسائل الرقابة الإدارية في المنظمات اليابانية تتصف بقدر كبير من الخبرة والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية لدرجة تبدو معها وكأنها ليست موجودة بالنسبة لأي شخص غريب ولكن العمليات الإدارية في حقيقة الأمر عملية متكاملة وبالغة الإنتظام وتحتاج إلى قدرات خاصة وبنفس الوقت تتسم بمرونة كبيرة.

[1] محمد محمود، أهمية التجربة اليابانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2014، ص 25.

نستنتج من ذلك أن استخدام الرقابة الضمنية يؤثر كثيراً على العامل النفسي للعاملين بالإنتاج والثقة وبالتالي تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، وهو بطبيعة الحال ما يميز الإدارة اليابانية.

ب- الثقافة التنظيمية: ويمكن ملاحظة هذه السمة من خلال مختلف ممارسات وسلوكيات العاملين سواءا كانوا قادة أو مرؤوسين وكذلك تمييزاً لأهداف التنظيم من ناحية وتحقيقاً لرغبات و توجهات الإدارة من ناحية أخرى، ومن المعروف أن الثقافة التنظيمية ذات أثر كبير على معتقدات وأفكار الأفراد في المنظمة، الأمر الذي ينعكس على مدى إلتزام العاملين لعملهم وولائهم لمنظمتهم.[1]

الفرع الثاني: استراتيجيات المشاركة المعتمدة في المنظمة اليابانية

تعمل الإدارة اليابانية عند قيامها بالوظائف المنوطة بها، وظيفة التخطيط، التنظيم، توظيف الأفراد، القيادة والرقابة بالإعتماد على مبدأ المشاركة من خلال:

أولا: فيما يخص التخطيط

بحيث تعتمد على المشاركة الواسعة للأفراد واتخاذ القرارات بالإجماع من القاعدة إلى القمة والإسراع في تنفيذها.

ثانيا: فيما يخص التنظيم

تتمثل في الفلسفة المشتركة في المسؤولية والمحاسبة الجماعية.

ثالثا: فيما يخص التوظيف

الذي يستهدف خريجي المدارس والجامعات، كما يرتكز على الولاء للمنظمة إيمانها بالتدريب والتطوير واعتباره استثمار طويل الأجل، إضافة إلى تقييم الأداء لفترات طويلة وبصورة منتظمة.

رابعا: القيادة

بحيث يُعد القائد في الأسلوب الياباني كوسيط اجتماعي لأفراد المجموعة ويعتمد على استخدام النمط التشاركي والقيم المشتركة والمساعدة على التعاون لتفادي الصراعات بين الأفراد، كما يُركز على الاتصال المتبادل بين القمة والقاعدة.

خامسا: الرقابة

[1] مسعود حلبي، خصائص التجربة اليابانية في الإدارة التربوية، الأردن، دار المسير للنشر والتوزيع، 2015، ص 38.

يسعى هذا النمط لتجسيد الرقابة الذاتية بواسطة الزملاء والتركيز على أداء المجموعة وتجنب اللّوم الشديد، كما يعتمد على طريقة المجموعة في تحديد وحل مشاكل الإنتاج والجودة.[1]

الفرع الثالث: مظاهر الأسلوب التشاركي في النموذج الياباني

أولا: طريقة اتخاذ القرار

من أهم الخصائص التي تميز الإدارة اليابانية طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات بحيث يتم إشراك كل من سيتأثر بهذا القرار، وهذا بدوره يعني تحمل المسؤولية من قبل من يشارك في اتخاذ القرار، لذا فإن صنع القرار يمثل الوصول إلى القرار الأفضل وبنفس الوقت تحمل المسؤولية وتحقيق الولاء لهذا القرار بقبوله وتنفيذه بشكل جيد، وهذا ما ينعكس على مدى نجاح القرار وموضوعيته.[2]

ثانيا: القيم المشتركة

يمكن أن تكون هذه الآلية من أصعب الجوانب فهماً في الإدارة اليابانية وخصوصاً من قبل الغرب وهي الإهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة والشعور الجماعي بالمسؤولية، كما يمكن النظر إليها من منظورين مختلفين كما يلي:

أ- المنظور الأول: الإلتزام بالقيم الجماعية المشتركة من المفارقات التي لا تتفق مع الواقع الصناعي ولكنها تؤدي في الوقت ذاته إلى تحقيق النجاح الإقتصادي بالرغم من تقييد الإبداع وعدم وجود حوافز التمييز لدى الفرد لوحده وطمس الشخصية وفقدانه الحرية بسبب التمسك بالقيم الجماعية.

ب- المنظور الثاني: هو أن العمل الجماعي الياباني يتسم بالكفاءة الإقتصادية لأنه يتسم بطابع تشجيع الأفراد لبعضهم البعض في سبيل بذل أفضل الجهود والوصول إلى أفضل النتائج لا سيما وأن الحياة الصناعية تتطلب وجود علاقات متشابكة ومتكاملة فيما بين العاملين ويبقى المعنى الأسمى للعمل الجماعي الياباني هو ما يتعلق بتحمل المسؤولية الجماعية عن الأداء الجماعي.[3]

ثالثا: النظرة الشمولية للإهتمام بالأفراد العاملين

إن المنظمات اليابانية تعتني بالعاملين منذ دخولهم إلى المنظمة من مرحلة التدريب إلى أن ينتهي الفرد من عمله ويصل إلى مرحلة التقاعد وذلك بإجراء عمليات تنمية وتطوير القوى العاملة

[1] مسعود حلبي، نفس المرجع، ص 40.

[2] معتصم جليل، مبادئ التجربة اليابانية ، الأردن، دار عالم الكتب الحديث،2016، ص 55.

[3] معتصم جليل، نفس المرجع، ص 56.

والعمل على تحقيق الاستقرار الاجتماعي والوظيفي لهم وخصوصاً أن هذا المبدأ ينبثق عن مؤثرات اجتماعية وحضارية و وظيفية، ونراه يتوافق مع أهداف القيادة التشاركية.

الفرع الرابع: خطوات تطبيق النموذج التشاركي في المنظمات اليابانية

الخطوة الأولى: إعداد البيان العام للمنظمة ومشاركته مع الأفراد

تتمثل في إعداد بيان بأهداف المنظمة وفلسفتها يعطي العاملين فكرة عن القيم التي يفترض أن يعملوا بها ويتقيدوا بها وكذلك توضيح طرق التصرف والسلوك في المنظمة وخارجها ومن خلال هذه العملية يمكن تحقيق الفوائد التالية:

- ضرورة تفهم فكرة وثقافة المنظمة من خلال تحليل القرارات ومدى نجاحها.
- كل منظمة تتطور لديها بعض العيوب والتناقضات وبالتالي يتم كشفها من خلال التحليل.
- معرفة الترابط بين استراتيجيات العمل وفلسفة الإدارة.

الخطوة الثانية: ضرورة مشاركة القيادة في التنظيم الإداري

يتم فيها معرفة الإجراءات والممارسات غير المناسبة والتي تتناقض مع غيرها والتي تحتاج إلى إضافات معينة وفي هذه الحالة تبرز أهمية مشاركة الإدارة العليا في التنظيم الإداري للمنظمة.[1]

الخطوة الثالثة: التعاون بين القادة والمرؤوسين

إن نوع علاقات الاتصال الرسمية في المنظمة هي التي تُحدد طبيعة علاقات القادة بالمرؤوسين ومدى التعاون بينهم، حيث أن الهيكل المناسب للمنظمة التي تتصف بالكفاءة والتكامل هو النموذج الذي ليس له خارطة تنظيمية ويشبه ذلك بالفريق الرياضي الذي يعمل على التعاون الجماعي لتحقيق الهدف.

الخطوة الرابعة: تطوير مهارات التعامل مع الآخرين

تطوير مهارات التعامل مع الآخرين وهي من الأمور الأساسية لتطبيق النموذج التشاركي في العمل لدى المنظمة اليابانية وذلك لتحقيق التعامل والعمل بروح الفريق ومن هذه المهارات ما يتعلق بأنماط التفاعل في عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل والاستماع الجيد وكذلك كيفية توفير عناصر القيادة للجماعة.

[1] محمد محمود، مرجع سابق، ص 66.

الخطوة الخامسة: تحقيق الإستقرار الوظيفي وتكريس العدالة بين العاملين

تحقيق الاستقرار الوظيفي وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تتصف بالعدالة والمشاركة والتغلب على احتمال استقالة بعض العاملين وبالتالي توفير كافة أسباب ومتطلبات الاستقرار والولاء للتنظيم ويجب مراعاة مشاركة النقابات العمالية قبل إجراء أي تغيير في المنظمة.[1]

نخلص مما سبق أن للقيادة التشاركية أهمية بالغة في نجاح تطبيق الإستراتيجيات الحديثة لتحسين الأداء في المنظمات وذلك لما لها من أثر كبير على المورد البشري من خلال إشراكه في صياغة خطط تحسين الأداء والأخذ بآرائه ومشاركاته في هذا المجال والذي يعود إيجابيا على التطبيق الجيد لهذه الإستراتيجيات ما يؤثر مباشرة في رفع وتطوير مردودية الفرد في أداء عمله.

[1] محمد محمود، نفس المرجع ، ص 67.

خلاصة الفصل

يتضح لنا أن نجاح تطبيق القيادة التشاركية يقترن وبصفة ضرورية بوجود المقومات الأساسية التي تقوم عليها هذه الأخيرة على غرار التمكين الإداري، التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار، فِرق العمل ومشاركة المعلومات، والتي بدورها تعتبر كمؤشرات عن وجود النمط القيادي التشاركي في المنظمة.

إن تطبيق القيادة التشاركية في المنظمة يُساهم في تحولها من منظمة تقليدية إلى منظمة معاصرة ومتكيفة مع التطورات، فمن خلالها يكتسب الأفراد مهارات ومعارف جديدة والتي تُساعدهم على إدراك إيجابيات عملية التغيير وضرورة تبنيها وهذا نتيجة إشراكهم في مراحل هذه العملية، وهذا ما يُجنب المنظمة ظهور مقاومات لعملية التغيير وكذا القدرة على مواجهة الصراعات التنظيمية، بالإضافة إلى أن النمط القيادي التشاركي يوفر بيئة عمل تشجع على تحقيق الإبداع الإداري وهذا من خلال جعل الفرد في أريحية وإعطائه الفرصة على إبداء رأيه وأفكاره وتنمية معارفه بطريقة أكثر انفتاحا.

إن المتأمل في العلاقة الموجود بين القيادة التشاركية والإستراتيجيات الحديثة لتحسين الأداء يرى بأن هذه الأخيرة تحمل في طياتها النمط القيادي التشاركي والذي يُترجم ويُجسد الديمقراطية الإدارية، ما يُساعد المنظمات التي تتبنى هذه الإستراتيجيات في الإنفتاح على العالم في ظل ما يسمى بالعولمة، والإهتمام أكثر بمواردها البشري وتحسين أدائه من خلال توفير بيئة تنظيمية قائمة على التعاون والتفاهم والتشارك.

من خلال الإشارة للإستراتيجيات الرائدة في تحسين الأداء على غرار الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة، المنظمة المتعلمة والنموذج الياباني الإداري التشاركي في آخر مبحث من هذا الفصل، الهدف من ذلك جعل نهاية الفصل مرحلة تمهيدية تربط بين الجانب النظري من دراستنا مع الجانب التطبيقي باعتبار أن هذه الإستراتيجيات تُطبّق حاليا من طرف المنظمات المعاصرة، وعليه أردنا أن نُسقط هذه النماذج بما تحمله من مقومات ومؤشرات القيادة التشاركية على دراستنا الميدانية في المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية في الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

واقع تطبيق القيادة التشاركية وانعكاساتها على أداء الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل السابق لمقومات القيادة التشاركية وآثار تطبيقها على المنظمات وكذا علاقتها بالإستراتيجيات الحديثة لتحسين الأداء، تم تخصيص هذا الفصل لدراسة واقع تطبيق القيادة التشاركية وانعكاساتها على أداء الموارد البشرية وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي قُمنا بها بالمؤسسة الإقتصادية العمومية والمتمثلة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة (سونلغاز البليدة)، وتم اختيار القطاع الإقتصادي كون موضوعنا يتماشى بشكل أفضل مع المؤسسة الإقتصادية على خلاف المؤسسة ذات الطابع الخدماتي، باعتبار أن القطاع الإقتصادي دائما ما نجده يقوم على التحفيزات وزيادة الإنتاج والحرص على الإستمرارية في ريادة السوق، ولكي يتحقق هذا لا بُد من وجود قيادة فاعلة ومتفتحة تقوم أساسا على المشاركة والتعاون.

في هذا الإطار تم تخصيص هذا الفصل لدراسة واقع انعكاسات تطبيق القيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة على ضوء نتائج تحليل البيانات.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تم تخصيص هذا المبحث لتقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة (سونلغاز البليدة) وتوضيح مهامها وأهدافها، إضافة للتطرق إلى لإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية والمتمثلة في طريقة اختيار العينة ومجتمع البحث، وكذا الأدوات المنهجية المستعملة في جمع البيانات الميدانية والتي شملت الإستبيان والمقابلة، وهذا لا يعني أننا لم نعتمد على الملاحظة كأداة لجمع البيانات بل تم الإعتماد عليها باعتبارها أول أداة يتم استخدامها عند الدخول إلى المديرية محل الدراسة، حيث أنّ أول ملاحظة يمكن ذكرها هي أن العمال يجتمعون ويتبادلون الحديث عن ظروف العمل ومختلف المشاكل التي يصادفونها في حياتهم العملية اليومية بالمديرية، كما أنّ هذه الجماعات تبقى على صلة دائمة وارتباط مع بعضها البعض أثناء العمل، بالإضافة إلى أن الملاحظة تُرافق وبشكل دائم الأدوات الأخرى سواءا الإستبيان وما نلاحظه عند توزيعه، أو المقابلة وما نلاحظه عند إجرائها مع المبحوثين من ردود أفعال وغيرها.

المطلب الأول: تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة

تم تخصيص هذا المطلب للتطرق إلى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز في الفرع الأول وهذا لتوضيح الصورة أكثر باعتبارها الشركة الأم لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة، أما الفرع الثاني خُصص لنشأة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفيما يخص الفرع الثالث تم تخصيصه لمهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة وأهدافها.

الفرع الأول: الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء والغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50٪ منذ يوم تأسيسها عام 1969، فهي تمثل رقما كبيرا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعمالها أكثر من 43 بليون دينار جزائري في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار، زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة و ذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، ورغم فتح رأس مال الشركة

على شكل أسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل.[1]

الفرع الثاني: نشأة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

إن نشأة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغا ز كان ذلك في:1947/06/05، وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر 69-59 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز، ومع مطلع التسعينات و بالضبط في سنة 1991، تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع تجاري وفقا لإصلاحات اقتصادية المستهدفة آنذاك.[2]

بخصوص الموقع الجغرافي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة، فهي تقع بـ 16 شارع محمد بوضياف بن بولعيد، والتي بدورها تنتمي إلى فرع منطقة الوسط والذي يضم 13 ولاية: البليدة، المدية، الجلفة، البويرة، تيزي وزو، غرداية، تمنراست، بسكرة، ورقلة1، ورقلة2، إيليزي، الأغواط، الوادي.

الفرع الثالث: مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة

من بين أبرز مهامها:[3]

- ربط شبكات الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية.
- ضمان التوزيع العمومي للغاز بالأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن.
- ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.

---

[1] موقع الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز، الإطلاع يوم 2021/04/11، https://www.sonelgaz.dz/category/qui-sommes-nous

[2] المرجع نفسه.

[3] المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002 ، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.

- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية.
- العمل على تقليص الديون.
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.
- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث واختيار العينة المراد إجراء الدراسة عليها، وبالنسبة لهذه الدراسة فإن مجتمع البحث هو عبارة عن جميع العاملين التابعين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة باختلاف مناصبهم ومراكزهم الوظيفية والبالغ عددهم 200 عامل وفق إحصاءات قسم الموارد البشرية في المديرية.

أما بخصوص اختيار العينة ونظرا لاستحالة تطبيق أسلوب الحصر الشامل والذي يتوجب فيه دراسة مجتمع البحث كاملا (أي 200 مفردة) بسبب تواجد بعض العمال خارج الخدمة (في مهمة أو في عطلة حسب ما أدلى به مدير الموارد البشرية بالمؤسسة)، ومن منطلق أن استخدام العينة العشوائية البسيطة يتم عندما يكون المجتمع متجانسا من حيث الغرض أو الهدف الذي يتعلق به الموضوع والمتمثل في دراسة آثار تطبيق القيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية من وجهة نظر كل العمال سواءا من قادة المديرية أو المرؤوسين، اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة وتم اختيار 160 عامل (بعد استشارة مدير الموارد البشرية بالمؤسسة) أي ما يمثل 80 % من مجتمع البحث (الكلي) حرصا منا على دراسة أكبر عدد ممكن من المفردات، وعليه تم توزيع 160 استمارة استبيان على أفراد عينة الدراسة باختلاف رتبهم ومستوياتهم الوظيفية.

كما نوضح ذلك بالعملية الحسابية التالية:

$160 * 100 = 16000 \longrightarrow 16000 / 200 = 80$

200 تمثل مجتمع البحث (العدد الإجمالي للعمال	160 تمثل عدد مفردات العينة المستهدفة
وعليه: 160 مفردة = 80 % من مجتمع البحث	

المطلب الثالث: الإستبيان كأداة لجمع البيانات

تم تخصيص هذا المطلب للتطرق لكيفية تطبيق الإستبيان كأداة لجمع المعلومات الميدانية وهذا من خلال توضيح مراحل تطويره من البداية في المرحلة الأولية لصياغته مرورا بمرحلة قياس صدقه من خلال تحكيمه وكذا مرحلة صياغته في شكله النهائي إلى غاية مرحلة توزيعه على أفراد العينة.

الفرع الأول: مرحلة بناء الإستبيان

انطلاقا من الخطة المعتمدة في الدراسة وبعد تمحيص المصادر والمراجع ذات الصلة بالموضوع، تم تصميم استبيان شامل لكافة متغيرات الدراسة بغية الإجابة عن إشكالية الدراسة، وكذا تناسبه مع ما جاء في الأسئلة الفرعية، إضافة إلى توافقه بشكل مباشر مع فرضيات الدراسة بهدف التحقق من صحتها ميدانيا ويتضح ذلك من خلال محاوره.

كما قُمنا بتحديد مجالات الاستبيان ومن ثم محاوره، ومن ثم الصياغة التي تعبر عن مضمون كل محور من المحاور والتي تكونت من قسمين:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

القسم الثاني: يحتوي على ثلاث محاور بحيث يُمثل كل محور بُعد من أبعاد القيادة التشاركية، وبدوره قمنا بصياغة عبارات كل بُعد بناءًا على علاقة التأثير الموجودة بينه وبين متغير أداء الموارد البشرية.

تكوَّن المحور الأول والذي يمثل بُعد التمكين الإداري وأثره على أداء الموارد البشرية من (18) عبارة، أما المحور الثاني والذي يمثل بُعد التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار وأثره على أداء الموارد البشرية فتكوَّن من (22) عبارة، وفيما يخص المحور الثالث والذي يمثل بُعد فرق العمل وأثرها على الأداء فتكوَّن من (12) عبارة ليصبح العدد الإجمالي للعبارات هو (52) عبارة، وتم تحديد خمسة مستويات للإجابة وهي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما)، والجدول التالي يوضح عدد عبارات الاستبانة حسب كل المحور في صورتها الأولية:

الجدول رقم 02 : يبين عدد عبارات الاستبيان حسب كل المحور في صورته الأولية

الرقم	المحور	عدد العبارات
01	التمكين الإداري	18
02	التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار	23
03	فرق العمل	12
المجموع		**53**

الفرع الثاني: مرحلة قياس صدق الإستبيان

يُقصد بقياس صدق الإستبيان هو التأكّد من أنّه صالح لقياس ما أُعِّد لأجله باعتباره أداة من أدوات جمع البيانات.

بعد الإنتهاء من مرحلة بناء الإستبيان في شكله الأولي كان لا بدّ من اختبار صدق محتواه عن طريق عرضه للتحكيم.

على هذا الأساس، تم عرض الإستبيان على الأستاذ المشرف وعلى عدد من المحكمين، ونظرا لتعدّد مجالات وجوانب الموضوع، حرصنا على تنويع تخصصات المحكّمين حيث تم اختيار أساتذة مُحكمين في تخصصنا (العلوم السياسية)، وكذا أساتذة محكمين في تخصص (العلوم الإقتصادية) باعتبار أن الجانب التطبيقي من الموضوع تم في مؤسسة اقتصادية، بالإضافة إلى أساتذة محكمين في تخصص (العلوم الإجتماعية) وهذا باعتبار أن موضوع القيادة التشاركية بأبعاده ومقوماته له علاقة مباشرة بالجانب الإجتماعي وكيفية التعامل مع الفرد داخل المنظمة وكسب ولائه وانتمائه وكذا الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في المنظمة.[1]

كما طُلب منهم مشكورين على أن يتفضلوا بإبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات المشكلة للاستبيان، بالإضافة إلى مدى كفايتها وعلاقتها بالبعد أو المحور الذي أُدرجت فيه، ومدى توافقها مع فرضيات الدراسة، والتأكيد لهم على ضرورة اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل في صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة يرونها مناسبة (لهم جزيل الشكر والإمتنان).

[1] الملحق رقم 03 يحتوي على قائمة المحكمين.

وبُغية تسهيل عملية التحكيم، تم تصميم نموذج عن الاستبيان رُتِبت فيه الفقرات حسب أبعادها والمحاور التي تنتمي إليها.

يُمكننا القول بأن الردود التي تم تلقيها من قبل المحكمين تمحورت حول العديد من النقاط والتي سنوضحها كما يلي:

– الإستبيان ملائم وصالح لقياس ما أُعدّ من أجله، حيث لم يتم تلقي أي ملاحظة بخصوص عدم توافق المحاور والأبعاد مع موضوع الدراسة، ويُمكن إرجاع ذلك إلى إعتمادنا في بناء الأبعاد والفقرات على تحليل الدراسات السابقة وكذا محاولتنا قدر المستطاع في إسقاط الجانب النظري والعلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة على الواقع.

– تم تلقي بعض التصحيحات في الصياغة اللغوية.

– طُلِب منا إجراء بعض التعديلات في تركيب الفقرات سواءًا بدمج البعض منها في فقرة واحدة لتفادي التكرار أو تقسيمها إلى فقرتين عِوض أن تبقى فقرة واحدة.

– بعض المحكمين نصحوا بتجنب الإعتماد على خمسة مستويات للإجابة على أسئلة الإستبيان والاكتفاء بثلاثة مستويات فقط بما يساعد المستجوبين على التفاعل والتركيز، وانطلاقا من هذا تم حذف المقياس الخماسي للإجابة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير تماما) الذي اعتمدنا عليه في النموذج الأولي للاستبيان والاكتفاء بالمقياس الثلاثي أمام جميع فقرات الإستبيان وهو: (موافق، محايد، غير موافق).

الفرع الثالث: مرحلة صياغة الإستبيان في شكله النهائي

انطلاقا مما سبق، وبعد محاولتنا الالتزام بآراء ونصائح المحكمين قدر الإمكان، تمّ تعديل الإستبيان بحيث جاء في شكله النهائي مكوّناً من ثلاثة أجزاء كالآتي:

الجزء الأول: عبارة عن الرسالة التعريفية والتحفيزية، حيث تم من خلالها تعريف المستجوبين بطبيعة الدراسة من خلال تعريف بمتغيرات الدراسة، وكذا التأكيد على سرية تداول المعلومات وارتباطها بمتطلبات البحث العلمي فقط، ومن أجل ذلك تم التنويه بأنّ الإجابات المُدلَى بها ستحضى بالسرّية وتستعمل فقط لأغراض البحث العلمي، كما تمت الإشارة إلى ضرورة تحري الدقة وعدم إغفال أي سؤال أو فقرة.

الجزء الثاني: يضم المعلومات الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، السن، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، والمستوى الوظيفي (الرتبة).

الجزء الثالث: يشمل المحاور المتعلقة بقياس أثر القيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية، والتي كانت عبارة عن ثلاث أبعاد وُزعت فقراتها كما يلي:

المحور الأول: بُعد التمكين الإداري وأثره على أداء الموارد البشرية.

المحور الثاني: بُعد التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار وأثره على أداء الموارد البشرية.

المحور الثالث: بُعد فرق العمل وأثره على أداء الموارد البشرية.

بناءاً على رأي الأساتذة المحكمين قُمنا بالإجراءات التالية:

المحور الأول: تم حذف 08 عبارات مع إجراء تعديل في بعض العبارات.

المحور الثاني: تم حذف 09 عبارات مع إجراء تعديل في بعض العبارات.

المحور الثالث: تم حذف 04 عبارات مع إجراء تعديل في بعض العبارات.

من خلال محاور الإستبيان يتضح تناسبها مع فرضيات الدراسة، بحيث خُصص المحور الأول لدراسة الفرضية الأولى، والمحور الثاني لدراسة الفرضية الثانية، أما المحور الثالث خُصص لدراسة الفرضية الثالثة.

كما يتضح من خلال عبارات الإستبيان أنها تتوافق مع التساؤلات الفرعية، بحيث تُجيب العبارات من رقم 06 إلى 15 على السؤال الفرعي الثالث، وتُجيب العبارات من رقم 16 إلى 19 على السؤال الفرعي الرابع، كما تُجيب العبارات من رقم 20 إلى 24 على السؤال الفرعي الخامس، في حين تُجيب العبارات من 25 إلى 32 على السؤال الفرعي السادس.

للإشارة فإن السؤالين الفرعيين الأول والثاني تمت الإجابة عنهما من خلال الجانب النظري للدراسة.

وعليه أصبح التوزيع الجديد لعبارات الإستبانة بالشكل الذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم03: يوضح عدد عبارات الإستبيان بعد التحكيم

الرقم	المحور	عدد العبارات
01	أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية	10
02	أثر التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار على أداء الموارد البشرية	14
03	أثر فِرق العمل على أداء الموارد البشرية	08
المجموع		**32**

كما تجدر الإشارة أن مبررات صياغة محاور الإستبيان في هذا الشكل تكمن في دراسة الأثر الموجود بين القيادة التشاركية وأداء الموارد البشرية والذي لا يتحقق إلاّ بوجود مؤشرات وأبعاد القيادة التشاركية التي تُمكنها من التأثير على الأداء، وعليه تم ترجمتها في شكل المحاور المحددة في الإستبيان بغرض قياسها، والتي من خلالها يُمكننا دراسة الإشكالية والإجابة عنها.

الفرع الرابع: مرحلة توزيع الإستبيان على أفراد العينة

بعد الضبط النهائي للاستبيان، تم توزيعه ميدانيا على عينة الدراسة وفقًا للخطوات الآتية:

– تمّ عرض نموذج الإستبيان النهائي على الأستاذ المشرف، والذي أعطى الموافقة على الشروع بتطبيقه على المبحوثين.

– إعادة الإتصال المباشر بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة لعرض فكرة الموضوع من أجل الحصول على الموافقة لتوزيع الإستبيان بمختلف مصالحها، كما إلتقينا مع بعض إطارات المؤسسة وتقديم نموذج عن الإستبيان، وبعد النّقاش والاستفسار عن هدف الدراسة تم الحصول على الموافقة النهائية لتوزيع الإستبيان.

علما أن هذا اللقاء جاء بعدما عُقدت عدة لقاءات سواءا عند أول مرة من أجل عرض فكرة إجراء دراسة ميدانية على مستوى المديرية أو عند اللقاءات التي جاءت بعدها بغرض الحصول على المعلومات اللازمة للدراسة.

حرصا على الحيادية وعدم التحيز بالإضافة إلى تجنب التشويش على العاملين، تم الاتفاق مع مدير الموارد البشرية على تكليف أحد العاملين داخل المؤسسة لتوزيع واسترجاع الإستبيان، وهذا بعدما قُمنا شخصيا بتوزيع عدد لا بأس به من الإستبيانات على أفراد العينة المتواجدين على مستوى المديرية أو على مستوى الهياكل التابعة لها.

المطلب الرابع: المقابلة كأداة لجمع البيانات

المقابلة هي عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة من أشخاص، تُطرح من خلالها عدة أسئلة، ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة.[1]

تُستخدم المقابلة في البحوث الميدانية لجمع المعطيات المتعلقة بموضوع البحث والتي لا يمكن جمعها عن طريق الدراسة النظرية، كما تستخدم في جمع البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق

[1] الضامن منذر، أساسيات البحث العلمي، دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 33.

الاستبيان أو الملاحظة أو الوثائق والسجلات الإدارية والتقارير والإحصاءات الرسمية أو أداة أخرى من أدوات البحث.

تُجرى المقابلة في شكل حوار مع المبحوث في موضوع البحث ويُشترط أن يكون الحوار منظما ومُحددا للمحاور ومُسيرا من طرف الباحث، كما يُفضل أن يقوم الباحث بتسجيل ملاحظات المبحوث وآرائه حول موضوع البحث.

على هذا الأساس تم إعداد استمارة المقابلة من خلال ما جاء في الجانب النظري، حيث حاولنا مقابلة العديد من الإطارات العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة / الجزائر، بهدف جمع أكبر عدد ممكن من البيانات والمعلومات المفيدة حول الموضوع، ونظرا كثرة إنشغالاتهم ومسؤولياتهم ولاعتبارات أخرى حالت دون ذلك، وعليه شملت عينة المقابلة على مبحوث واحد والمتمثل في المدير العام للمديرية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية

بعدما تطرقنا للإجراءات المنهجية المستعملة في الدراسة الميدانية ومراحل تطورها في المبحث السابق، تم تخصيص هذا المبحث لعرض وتحليل البيانات الميدانية المتحصل عليها من خلال أدوات جمع البيانات التي اعتمدنا عليها، وذلك من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فتطرقنا فيه لعرض وتحليل البيانات الموضوعية على ضوء ما جاءت به فرضيات الدراسة، في حين خصصنا المطلب الثالث لعرض وتحليل المقابلة التي أجريناها مع المدير العام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

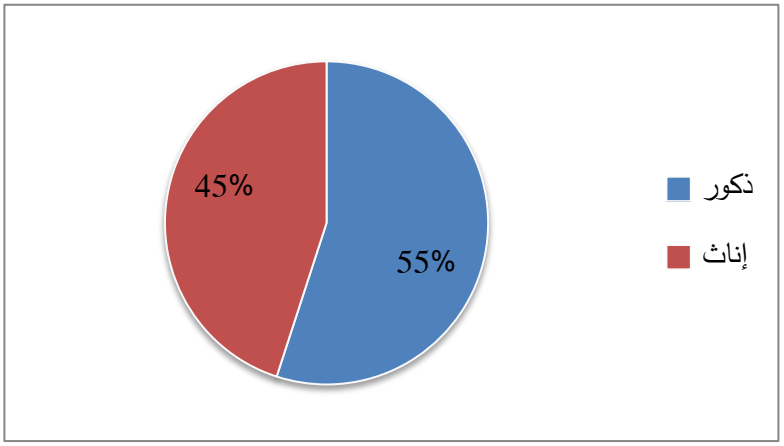
تم التطرق في هذا المطلب للقسم الأول من الإستبيان، وذلك بعرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من خلال تحليل كل من نوع الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والمستوى الوظيفي.

الجدول رقم 04: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	88	% 55
أنثى	72	% 45
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 02 : يمثل النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل أعلاه، والذي يبين توزيع مفردات العينة حسب الجنس، بأن نسبة الذكور في عينة الدراسة أكبر من نسبة الإناث حيث بلغت 55 % من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الإناث 45 %.

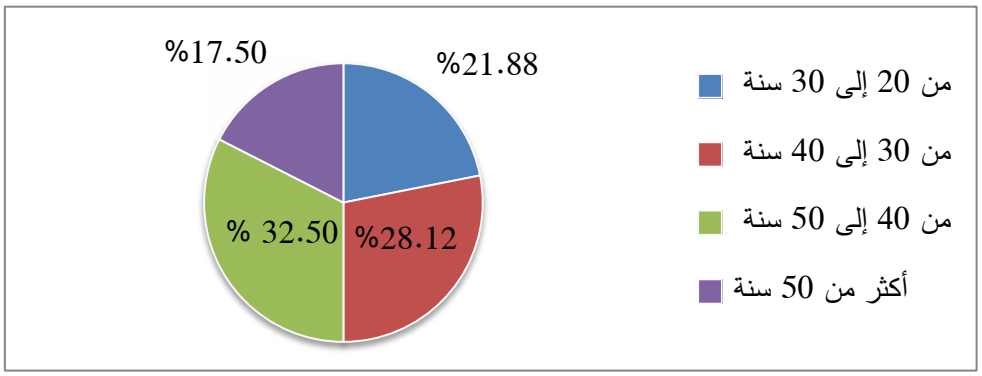
من خلال تحليلنا لنتائج هذا الجدول نلاحظ زيادة عدد العاملين الذكور عن العاملات الإناث وهذا أمر عادي لأن الأعمال والأنشطة الممارسة في المؤسسة ليست محصورة على العمل الإداري فقط والذي نجد فيه العنصر النسوي بل تشمل أنشطة أخرى على غرار الأنشطة التقنية والميدانية والتي تقتضي وجود العنصر الذكري وهذا بما يتوافق مع طبيعة عمل هذه الأنشطة.

الجدول رقم 05: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	35	% 21.88
من 30 إلى 40 سنة	45	% 28.12
من 40 إلى 50 سنة	52	% 32.50
أكثر من 50 سنة	28	% 17.50
المجموع	160	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 03: يمثل النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل أعلاه، والذي يبين توزيع مفردات العينة حسب السن بأن النسبة الأكبر من أفراد العينة كانت للفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة والتي قُدرت بنسبة 32.50 % ، تليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 28.12 % ، أما النسبة المئوية للفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة فقُدرت بـ 21.88 %، بينما النسبة الأقل فكانت للفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 17.50 %.

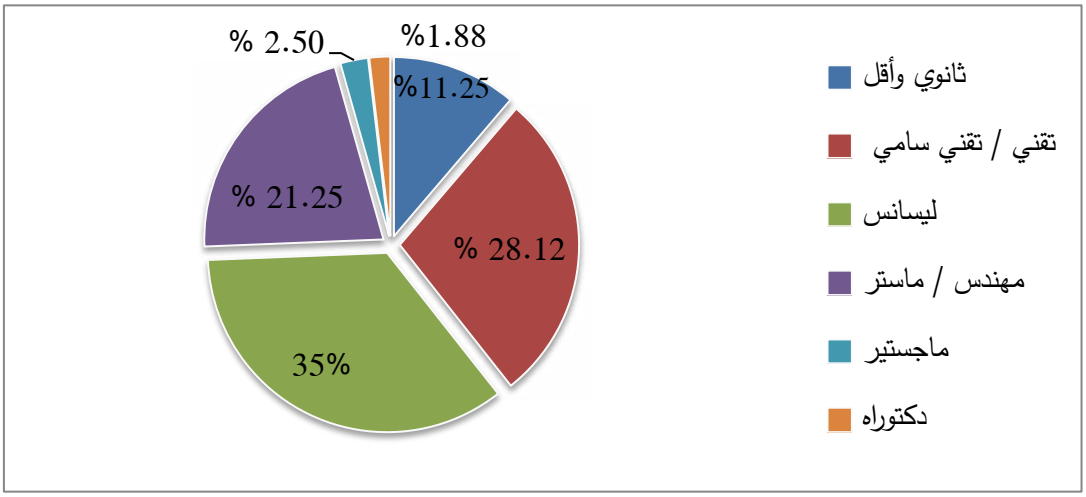
من خلال تحليلنا لنتائج هذا الجدول نلاحظ أن توزيع أفراد العينة حسب متغير السن حاضر في جميع الفئات العمرية وأن أغلبية العاملين تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى 50 سنة باعتبار أن هذا السن بمثابة قمة العطاء والإبداع للفرد مع توفره على درجة مقبولة من الخبرة ما يدل على أن مديرية سونالغاز تسعى للإستفادة من طاقاتهم وخبراتهم في نفس الوقت.

الجدول رقم 06: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي وأقل	18	% 11.25
تقني / تقني سامي	45	% 28.12
ليسانس	56	% 35
مهندس / ماستر	34	% 21.25
ماجستير	04	% 2.50
دكتوراه	03	% 1.88
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 04: يمثل النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلم



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين، والذي يبين توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي بأن النسبة الأكبر لأفراد العينة يحوزون على شهادة الليسانس وبنسبة 35 %، يليها العمال الذين يملكون المؤهل العلمي المتمثل في شهادة تقني وتقني سامي بنسبة مئوية قُدرت بـ 28.12 %، أما بالنسبة للأفراد الذين يملكون مستوى مهندس والماستر فكانت نسبتهم بـ 21.25 %، وقُدرت نسبة الأفراد الحائزين على مستوى ثانوي وأقل بـ 11.25 %، بينما النسبة المئوية الأقل سجلها الأفراد الحائزين على شهادة الماجستير وشهادة الدكتوراه بنسبة 2.50 % و 1.88 % على التوالي.

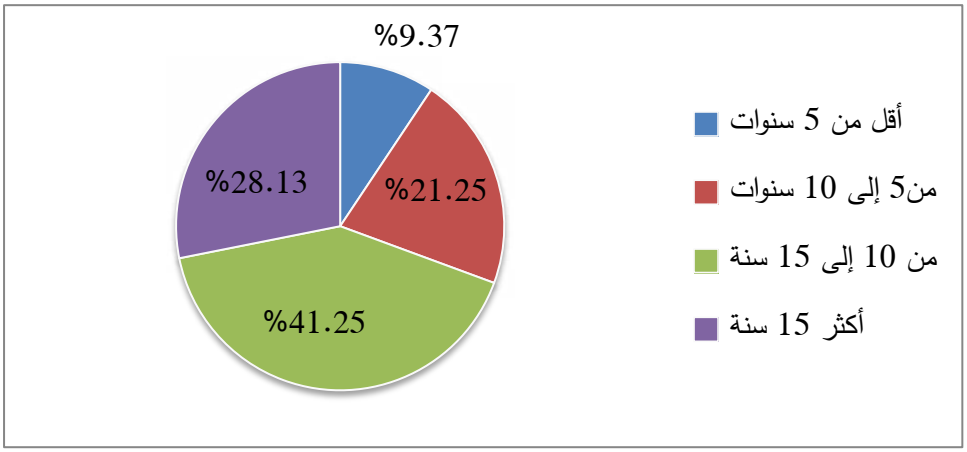
من خلال تحليلنا لنتائج هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يحوزون على مستوى جامعي والذي يشمل كل من مستوى الليسانس ومهندس والماستر والماجستير إضافة إلى الدكتوراه وبنسبة مئوية إجمالية لهذه المستويات الجامعية والمقُدرة بـ 60.63 % والتي تتضمن على وجه الخصوص الحائزين على شهادة الليسانس بنسبة 35 %، مما يدل على وجود رصيد ثقافي عالي في المؤسسة وبالتالي توفر الكفاءة والقدرة العالية على إنجاز الأعمال كما يمكنهم من فهم وإدراك موضوع الدراسة.

الجدول رقم 07: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	15	% 9.37
من5 إلى 10 سنوات	34	% 21.25
من 10 إلى 15 سنة	66	% 41.25
أكثر 15 سنة	45	% 28.13
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة

الشكل رقم 05: يمثل النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل السابق، والذي يبين توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة المهنية بأن الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 10 إلى 15 سنة يمثلون الفئة الأكثر تواجدا في عينة الدراسة بنسبة 41.25 %، تليها فئة الأفراد التي تتجاوز خبرتهم أكثر من 15 سنة والتي قُدرت بنسبة مئوية تصل إلى 28.13 %، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم 5 سنوات إلى 10 سنوات فهم يمثلون ما

نسبته 21.25 %، بينما النسبة الأضعف فسجلتها الفئة التي لم تتجاوز سنوات خبرتها 5 سنوات والتي حُددت بـ 9.37 %.

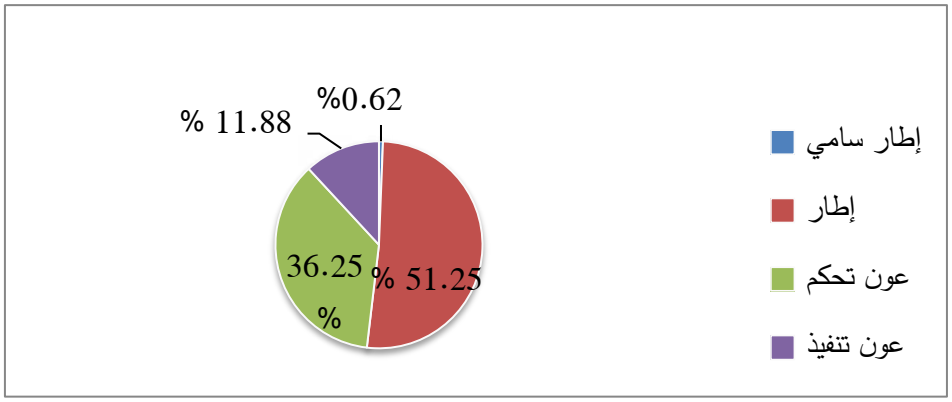
من خلال تحليلنا لنتائج هذا الجدول نلاحظ أن الأفراد الأكثر خبرة هم الذين ينتمون للفئة التي تملك خبرة من 10 إلى 15 سنة والفئة التي تفوق خبرتها من 15 سنة على التوالي وبمجموع نسب مئوية تقدر بـ 69.38 % والتي تمثل الأغلبية القصوى لأفراد العينة، هذا ما يعني أن المؤسسة تسعى للحفاظ على عمالها من خلال توفير ظروف عمل جيدة وتوفير المتطلبات المادية والمعنوية لدفعهم على الإستمرار بالمؤسسة ما يجعلها تستفيد من خبرتهم، كما يتبين لنا أيضا أن معدل خبرة أفراد العينة مرتفع ويتناسب مع ما تقتضيه سيرورة العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بالإضافة على أنه يعتبر كمؤشر للإستقرار الوظيفي في المؤسسة وهذا ما يُجنبها ارتفاع معدل دوران العمل.

الجدول رقم 08: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
إطار سامي	01	% 0.62
إطار	82	% 51.25
عون تحكم	58	% 36.25
عون تنفيذ	19	% 11.88
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 06: يمثل النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل، والذي يبين توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي بأن النسبة المئوية لفئة الإطارات هي الفئة الغالبة والتي قُدرت نسبتها بـ 51.25 %، تليها مباشرة فئة أعوان التحكم والتي قُدرت بنسبة تصل إلى 36.25 %، أما بخصوص فئة أعوان التنفيذ فكانت نسبتها بـ 11.88%، بينما سُجلت أضعف نسبة لفئة الإطارات السامية والتي قُدرت بـ 0.62%.

من خلال تحليلنا لنتائج هذا الجدول نلاحظ أن عملية توزيع المستويات الوظيفية ترجع إلى طبيعة المهام والمسؤوليات في بيئة العمل والتي تتحدد وفقا للمستوى العلمي والخبرة والكفاءة العملية كما أثبتتها النتائج السابقة الخاصة بالمؤهل العلمي والذي أثبتت أن أغلبية أفراد العينة يحوزون على مستوى جامعي، لذا فمن المنطقي أن نرى نسبة كبيرة لفئة الإطارات والتي سجلت النسبة الغالبة وعليه فإنها تمثل أكثر من نصف عدد أفراد العينة، ونفس الأمر بالنسبة لأعوان التنفيذ التي سجلت أضعف نسبة وهذا ما يتطابق كذلك مع النتائج السابقة لتحليل متغير المؤهل العلمي الخاص بالمستوى الثانوي أو أقل، وفي هذا السياق لا بد من الإشارة إلى أن أضعف نسبة في مخرجات الجدول أعلاه كانت لفئة الإطارات السامية والتي سجلت نسبة جد ضعيفة قُدرت بـ 0.62 % وهذا أمر طبيعي ومنطقي وواقعي باعتبار أن المستوى الوظيفي لإطار سامي يعود للمدير العام وهذا حسب ما يتوافق مع طبيعة المسؤوليات والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات على ضوء فرضيات الدراسة

تم التطرق في هذا المطلب إلى القسم الثاني من الإستبيان، بحيث تم عرض وتحليل البيانات على ضوء فرضيات الدراسة والتي نحلل من خلالها أثر تطبيق القيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة ومعرفة مدى استجابة أفراد العينة لأسئلة الإستبانة.

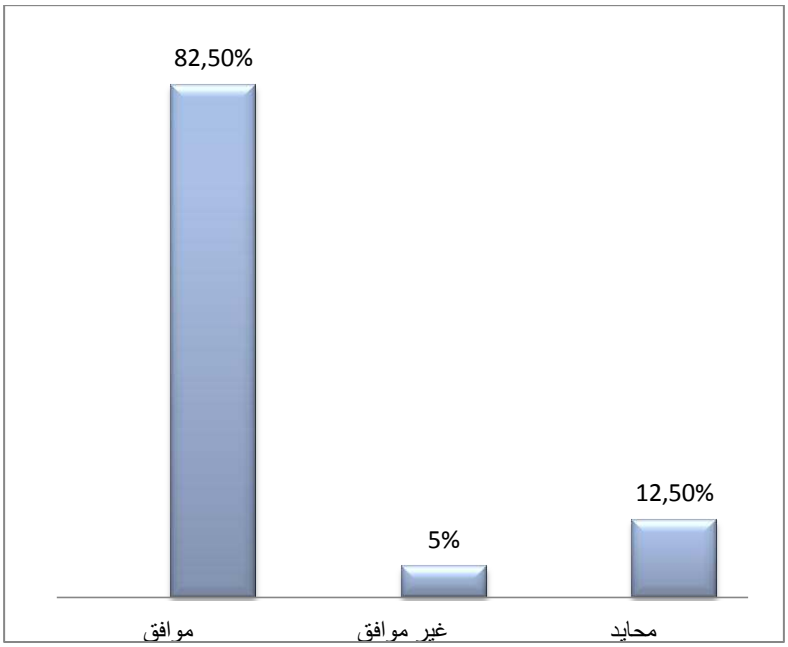
الفرع الأول: محور التمكين الإداري وأثره على الأداء الموارد البشرية

الجدول رقم 09: يبين هل يهتم القادة في المؤسسة بتعليم العاملين سلوكيات جديدة لتنمية روح المشاركة لديهم ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	132	% 82.50
غير موافق	08	% 05
محايد	20	% 12.50
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 07: أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 06



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل، والذي يبين مدى استجابة أفراد العينة للعبارة المتضمنة "هل يهتم القادة في المؤسسة بتعليم العاملين سلوكيات جديدة لتنمية روح المشاركة لديهم " بأن الإجابات تميل إلى الموافقة بنسبة كبيرة بحيث كانت أغلب الإجابات بـ "موافق" وبنسبة مئوية عالية والتي قُدرت بـ 82.50 %، في حين أن نسبة العمال الذين كانوا محايدين وأجابوا بـ "محايد" فكانت نسبتهم المئوية بـ 12.50 %، بينما الأفراد الذين لم يوافقوا على العبارة والذين تمثلت إجاباتهم بـ "غير موافق" كانت نسبتهم أقل من ذلك بحيث قُدرت بـ 5 %.

من خلال تحليلنا لنتائج هذا الجدول والشكل، يمكن القول بأن قادة المؤسسة يهتمون بتعليم العاملين سلوكيات جديدة لتنمية روح المشاركة لديهم وهذا ما أفرزته نتائج تحليل استجابات العمال لهذه العبارة، بحيث أغلب العمال في المؤسسة يدعمون مبدأ إتاحة الفرص لتعلم سلوكات جديدة في العمل مما يتضح ضمنيا على مطالبتهم لإدارة المؤسسة بإدماجهم في سياسات تحسين طرق وظروف العمل ما ينتج عنه مناخ تنظيمي حيوي تسوده علاقات اجتماعية جيدة وبالتالي تحقيق الإندماجية والبُعد عن البيروقراطية المحتكرة.

يبقى منظور العمال المحايدين والذين تحفظوا عن إبداء رأيهم في هذه العبارة راجع بأن تعليم العمال لسلوكات جديدة من أجل تنمية روح الحماسة والمشاركة لديهم مهم ولكنه غير كافي باعتبار أن تعليم هذه السلوكات الجديدة للعمال دون الإهتمام بقدراتهم قد يفشل في تنمية روح المشاركة لديهم، وعليه يجب الإهتمام بالأساليب والطرق الجيدة لتعليم العمال هذه السلوكات الجديدة بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم والفوارق الموجودة بينهم.

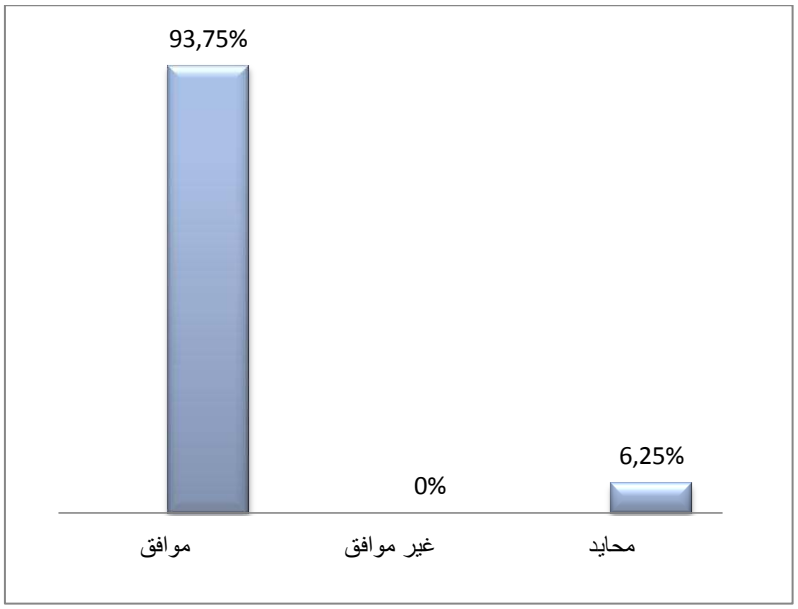
وهذا ما يتوجب على المؤسسة بأن تحرص أكثر على فتح المجال لعمالها لتعلم مهارات جديدة وتدعيم مبادراتهم من أجل تنمية روح الحماسة والمشاركة لديهم والذي بدوره يعزز ثقتهم بنفسهم من جهة وثقتهم مع إدارة المؤسسة من جهة أخرى مما يساعد هذه الأخيرة على ضمان ولاء أفرادها.

الجدول رقم 10: يبين هل تهتم المؤسسة بتدريب العاملين من أجل إنجاز العمل بصورة جيدة ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	150	% 93.75
غير موافق	00	% 00
محايد	10	% 6.25
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 08: أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 07



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل، والذي يبين مدى استجابة أفراد العينة للعبارة المتضمنة "هل تهتم المؤسسة بتدريب العاملين من أجل إنجاز العمل بصورة جيدة " بأن الإجابات تميل إلى الموافقة بنسبة كبيرة جدا بحيث كانت أغلب الإجابات بـ "موافق" وبنسبة مئوية عالية جدا والتي قُدرت بـ 93.75 %، في حين أن نسبة العمال الذين كانوا محايدين وأجابوا بـ "محايد" فكانت نسبتهم المئوية ضئيلة والتي قُدرت بـ 6.25 %، بينما الأفراد الذين لم يوافقوا على العبارة والذين تمثلت إجاباتهم بـ "غير موافق" فنسبتهم المئوية انعدمت تماما بحيث قُدرت بـ 0.00 %.

من خلال تحليلنا لنتائج هذا الجدول والشكل، يمكننا القول بأن تمكين العاملين من خلال تدريبيهم وإشراكهم في الدورات التدريبية له أهمية كبيرة في إنجاز الأعمال وهذا ما أفرزته نتائج تحليل استجابات العمال لهذه العبارة، بحيث أن الغالبية القصوى منهم وافقوا على أن المؤسسة تعتمد على تدريب الفرد وتمكينه من أجل إنجاز عمله بالطريقة الجيدة والتحكم الجيد في أساليب ووسائل العمل بما تقتضيه الإحترافية والسيرورة الجيدة في إنجاز الأعمال.

علاوة على ذلك نستنتج أيضا أن المؤسسة تولي أهمية للتدريب وهذا ما يتطابق مع النسبة العالية للإستجابات الإيجابية من طرف أفراد العينة، كما أن سرعة إنجاز العمل للعامل الذي خضع للتدريب تمتاز بالسرعة على خلاف العامل الأقل تدريبا في التعامل مع مجريات عمله.

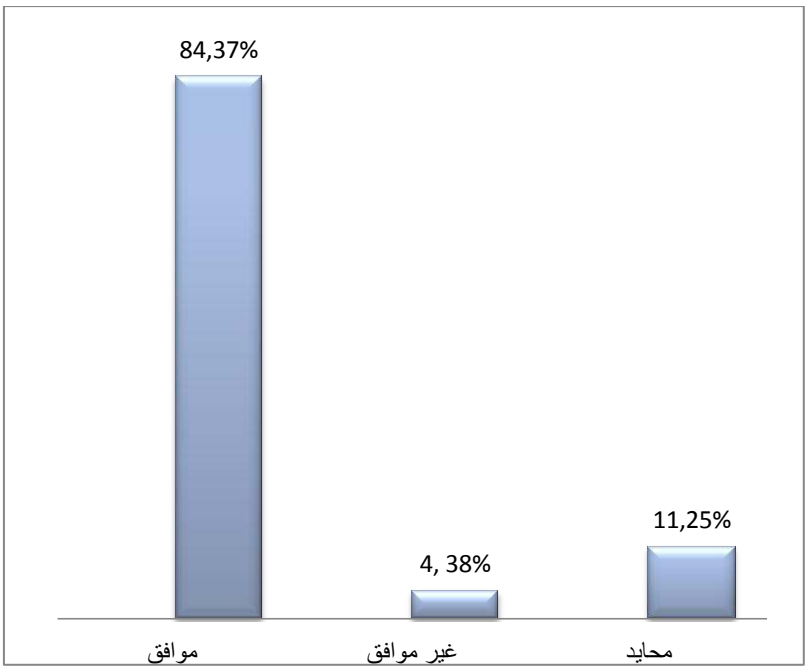
كما أننا نفسر هذا التفاعل المرتفع للعمال اتجاه ضرورة تمكين العاملين من خلال تدريبهم ما هو إلا دليل على سعيهم ومحاولتهم في إرسال رسالة غير مباشرة لإدارة المؤسسة أساسها زيادة الدورات التدريبية وضرورة الإهتمام بها بما يتناسب مع المتطلبات الأساسية لبيئة العمل وكذا نقاط الضعف لدى العاملين، ما ينتج عنه تكوين فرد مُتمكن وقادر على تأدية عمله بأفضل طريقة ممكنة.

الجدول رقم 11: يبين هل تطبيق التمكين في المؤسسة يُشجع العاملين على الابداع ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	135	% 84.37
غير موافق	07	% 4.38
محايد	18	% 11.25
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 09: أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 08



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل، والذي يبين مدى استجابة أفراد العينة للعبارة المتضمنة "هل تطبيق التمكين في المؤسسة يُشجع العاملين على الابداع "، بأن غالبية الإجابات أكدت على موافقتها

للعبارة وأجابت بـ "موافق" وقُدرت نسبتها المئوية بـ 84.37 %، في حين أن نسبة الأفراد المحايدين والذين أجابوا بـ "محايد" فحُددت نسبتهم المئوية بـ 11.25 %، بينما الأفراد الغير موافقين على العبارة والذين تمثلت إجاباتهم بـ "غير موافق" فكانت نسبتهم هي الأضعف وقُدرت بـ 4.38 %.

من خلال تحليلنا لنتائج هذا الجدول والشكل، يمكننا القول بأن للتمكين دور مهم في تشجيع العاملين ودفعهم إلى تحقيق الإبداع والإبتكار وهذا ما تثبته نتائج تحليل استجابات العمال لهذه العبارة، بحيث كانت أغلب الإجابات وبدرجة عالية موافقة للعبارة وهذا ما يؤكد على أنه من أجل الوصول بالفرد لدرجة الإبداع والإبتكار ينبغي إثارة دافعيته وبث روح المبادرة لديه.

في السياق ذاته، إن الإبتكار والإبداع لا يتحققا إلاّ إذا توفرت بيئة ملائمة وقاعدة رصينة تدفع بالعامل لتقديم إضافات نوعية وهذا ما يصب إليه التمكين والذي بدوره يجعل الفرد مُتحكما في جوانب عمله ما يدفعه دائما لتقديم أداء أفضل من الذي سبق.

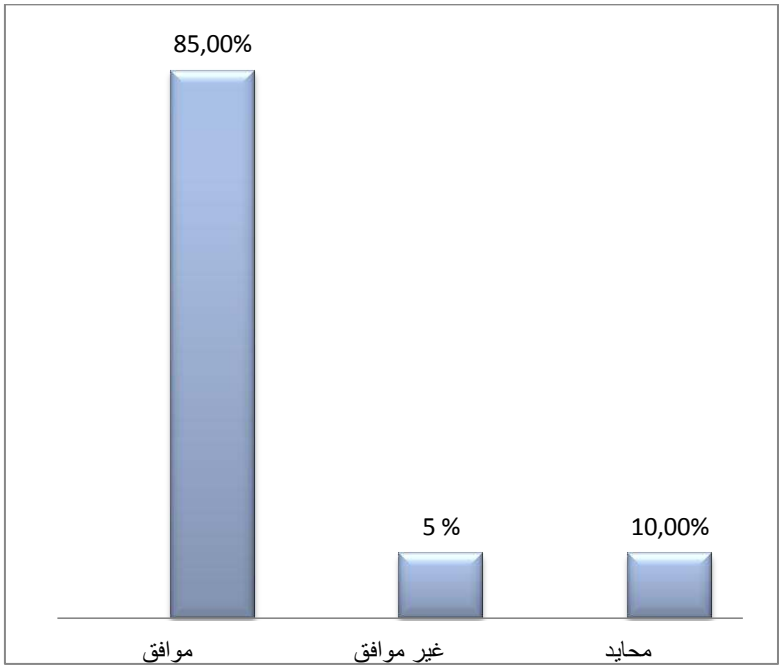
خلافا على ذلك، هناك فئة أخرى تحفظت على العبارة وأجابت بـ "محايد " وكذلك الفئة التي لم توافق تماما علي العبارة وأجابت بـ "غير موافق "، ونفسر ذلك بأنه قد يرجع لغياب الفرص لديهم في طرح أفكارهم وتطبيقها على أرض الواقع لذلك فهم يفضلون على الإستمرار في تأدية الأعمال بطريقة روتينية وعدم الإهتمام بالمبادرة من أجل الإبداع والإبتكار ورغم ذلك فنسبتهم قليلة جدا مقارنة بالذين وافقوا على العبارة.

الجدول رقم 12: يبين هل تعتمد المؤسسة على الإجتماعات الدورية من أجل تبادل الآراء والأفكار وإثراء المعلومات ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	136	% 85
غير موافق	08	% 05
محايد	16	% 10
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 10: أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 09



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل، والذي يبين مدى استجابة أفراد العينة للعبارة المتضمنة "هل تعتمد المؤسسة على الإجتماعات الدورية من أجل تبادل الآراء والأفكار وإثراء المعلومات " بأن الإجابات تميل إلى الموافقة بنسبة كبيرة بحيث كانت أغلب الإجابات بـ "موافق" وبنسبة مئوية عالية والتي قُدرت بـ 85 %، في حين أن نسبة العمال الذين تحفظوا عن الإجابة وأجابوا بـ "محايد" فقُدرت نسبتهم المئوية بـ 10 %، بينما الأفراد الذين لم يوافقوا على العبارة والذين تمثلت إجاباتهم بـ "غير موافق" كانت نسبتهم الأقل من بين النسب بحيث قُدرت بـ 05 %.

من خلال تحليلنا لنتائج هذا الجدول والشكل، يمكننا القول بأن المؤسسة تعتمد على الإجتماعات الدورية من أجل تبادل الآراء والأفكار وإثراء المعلومات وهذا ما تثبته نتائج تحليل استجابات الأفراد لهذه العبارة، بحيث كانت النسبة المئوية للأفراد الموافقين على العبارة عالية وهذا ما يؤكد على أن تبادل الآراء والأفكار ينعكس إيجابيا على أداء الموارد البشرية ويساعد في الحصول على المعلومات الخاصة بمقتصيات العمل وتبادل التجارب والخبرات ما بين العاملين.

بالمقابل تظهر لنا فئة أخرى كانت محايدة في إجابتها على العبارة وكذلك فئة أخرى لم توافق تماما علي العبارة، ونفسر ذلك بأنه قد يرجع لعدم توازن القوى في تشكيلة هذه الإجتماعات الدورية

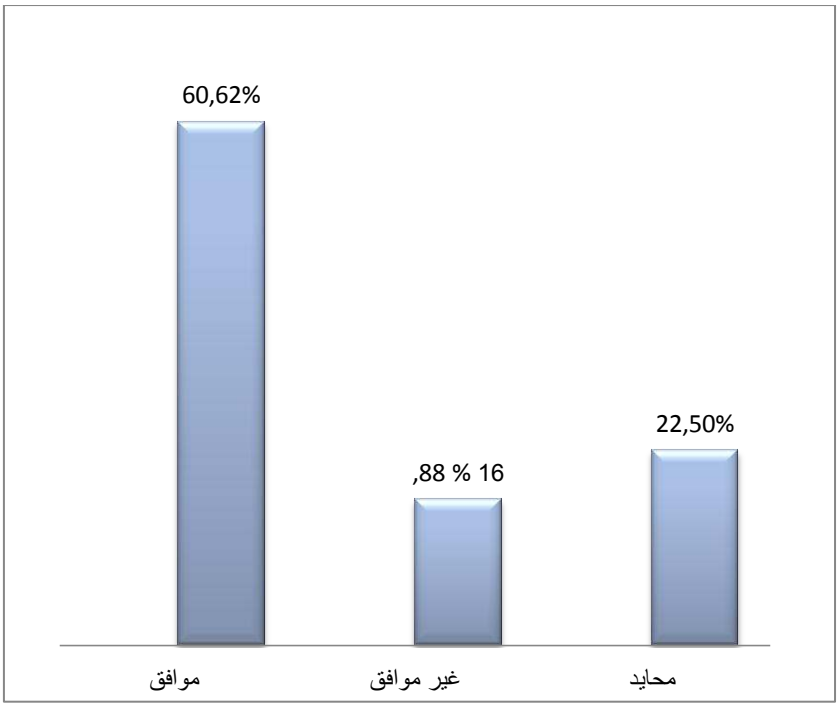
وضعف موقف الفئة التي تمثل العمال وبالتالي فإن اقتراحاتهم أحيانا قد لا تؤخذ بعين الإعتبار ولهذا السبب ينبغي على المؤسسة تفعيل إشراك العاملين في الإجتماعات والأخذ بتوصياتهم ومقترحاتهم.

الجدول رقم 13: يبين هل تحرص المؤسسة على تجسيد المقترحات والأفكار الجديدة على أرض الواقع ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	97	% 60.62
غير موافق	27	% 16.88
محايد	36	% 22.50
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 11: أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 10



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين، والذي يبين مدى استجابة أفراد العينة للعبارة المتضمنة "تحرص المؤسسة على تجسيد المقترحات والأفكار الجديدة على أرض الواقع"، بأن

الإجابات تميل إلى الموافقة بنسبة فوق المتوسط بحيث كانت أغلب الإجابات بـ "موافق" وبنسبة مئوية أكثر من المتوسط والتي قُدرت بـ 60.62 %، في حين أن نسبة العمال الذين تحفظوا عن الإجابة وأجابوا بـ "محايد" فقُدرت نسبتهم المئوية بـ 22.50 %، بينما الأفراد الذين لم يوافقوا على العبارة والذين تمثلت إجاباتهم بـ "غير موافق" فقُدرت نسبتهم بـ 16.88 %.

من خلال تحليلنا لنتائج هذا الجدول والشكل، يمكننا القول بأن أغلب العمال موافقون على أن المؤسسة تحرص على تجسيد المقترحات والأفكار الجديدة على أرض الواقع رغم أن النسبة المئوية المسجلة لهذه الفئة منخفضة مقارنة مع العبارات السابقة، وما نلاحظه كذلك ارتفاع في النسبة المئوية لكل من الفئة المحايدة والفئة الغير موافقة مقارنة على ما سبق.

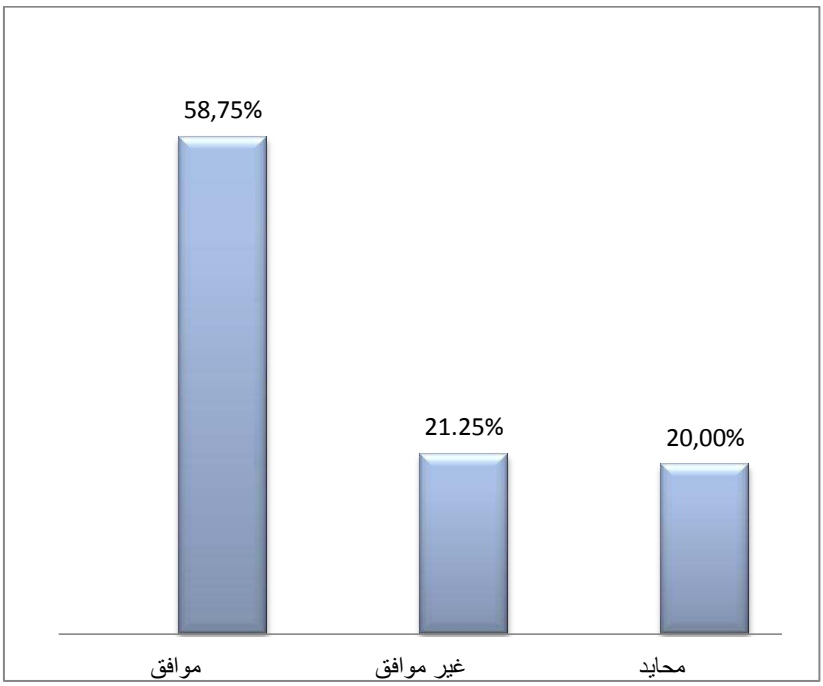
وعليه، يجب على المؤسسة أن تتبنى طرق جديدة في تطبيق المقترحات وتجسيد الأفكار الجديدة على أرض الواقع من أجل كسب ثقة أفرادها، وبالتالي زيادة ارتباطهم بعملهم وتحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المُسطرة.

الجدول رقم 14: يبين هل تحرص الإدارة العليا على تحيين إطلاع العاملين على قوانين المؤسسة وإشراكهم في المعلومات ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	94	% 58.75
غير موافق	34	% 21.25
محايد	32	% 20
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 12: أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 11



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين، والذي يبين مدى استجابة أفراد العينة للعبارة المتضمنة "هل تحرص الإدارة العليا على تحيين إطلاع العاملين على قوانين المؤسسة وإشراكهم في المعلومات"، بأن الإجابات تميل إلى الموافقة بنسبة متوسطة بحيث كانت أغلب الإجابات بـ "موافق" وبنسبة مئوية فوق المتوسط والتي قُدرت بـ 58.75 %، في حين أن نسبة الأفراد الذين تحفظوا عن الإجابة وأجابوا بـ "محايد" قُدرت نسبتهم المئوية بـ 20 % ، بينما الأفراد الغير موافقين على العبارة والذين تمثلت إجاباتهم بـ "غير موافق" فقُدرت نسبتهم بـ 21.25%.

من خلال تحليلنا لنتائج هذا الجدول والشكل، يمكننا القول بأن أعلى نسبة مئوية رغم أنها كانت فوق المتوسط سجلتها فئة العمال الذين أجابوا بمُوافق والذين أكدوا على أن الإدارة العليا تحرص على تمكين العاملين من خلال تحيين إطلاعهم على قوانين المؤسسة ومشاركتهم للمعلومات بشكل مرن، أما بالنسبة للفئة التي كانت محايدة والفئة التي لم توافق على العبارة فسجلتا نسب مئوية متقاربة مع ارتفاع طفيف للفئة الغير الموافقة والتي سجلت أعلى نسبة مئوية لها على خلاف النسب التي سجلتها في العبارات السابقة.

وعليه ينبغي على الإدارة العليا في المؤسسة أن تسعى أكثر وتفتح المجال لإطلاع العاملين على مختلف إجراءات العمل وتفعيل مشاركتها للمعلومات معهم بطريقة لينة وسهلة الوصول والفهم

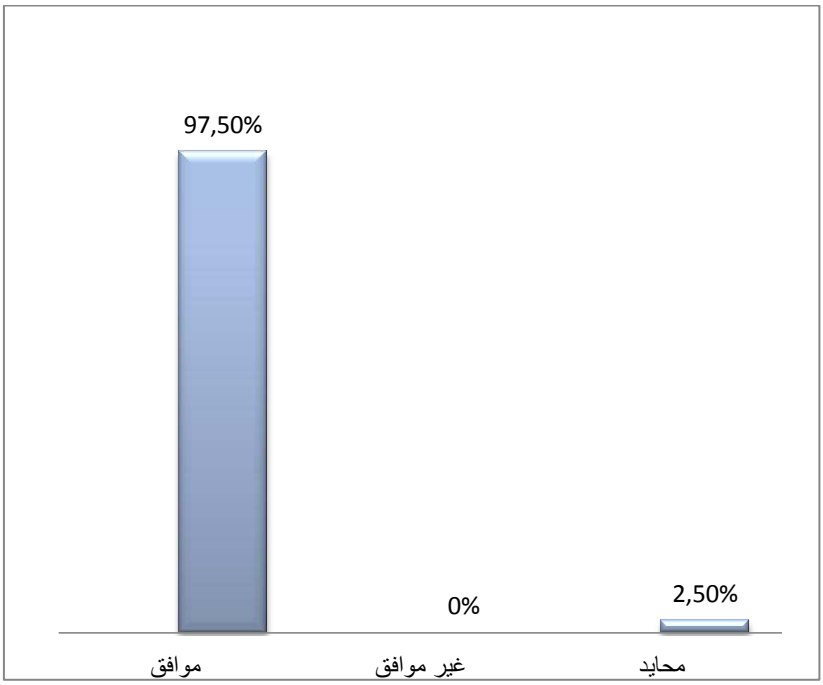
وهذا من أجل رفع رصيدهم المعرفي حول ما يقتضيه العمل والإستثمار الجيد للمعلومة في سبيل تطوير أدائهم.

الجدول رقم 15: يبين هل تبادل المعلومات داخل المؤسسة يساهم بشكل فعلي في ترقية أداء العاملين وتحسينه ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	156	% 97.50
غير موافق	00	% 00
محايد	04	% 2.50
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 13: أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 12



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين، والذي يبين مدى استجابة أفراد العينة للعبارة المتضمنة "هل تبادل المعلومات داخل المؤسسة يساهم بشكل فعلي في ترقية أداء العاملين وتحسينه"،

بأن الإجابات تميل إلى الموافقة بنسبة كبيرة جدا بحيث تمثلت الأغلبية المطلقة للإجابات بـ "موافق" وبنسبة مئوية عالية جدا والتي قُدرت بـ 97.50 %، في حين أن نسبة الأفراد الذين تحفظوا عن إجاباتهم وأجابوا بـ "محايد" فكانت نسبتهم المئوية ضئيلة جدا والتي قُدرت بـ 2.50 %، بينما الأفراد الغير موافقين على العبارة والذين تمثلت إجاباتهم بـ "غير موافق" فنسبتهم المئوية انعدمت تماما بحيث قُدرت بـ 0.00 %.

من خلال تحليلنا لنتائج هذا الجدول والشكل، يمكننا القول بأن أعلى نسبة مئوية والتي كانت عالية جدا والتي شكلت الأغلبية المطلقة هي التي سجلتها فئة العمال الذين أجابوا بمُوافق والذين أكدوا على أن تبادل المعلومات يُساهم بشكل فعلي في ترقية أداء العاملين في المؤسسة وتحسينه، أما بالنسبة للفئة التي كانت محايدة فسجلت نسبة ضئيلة جدا بالإضافة.

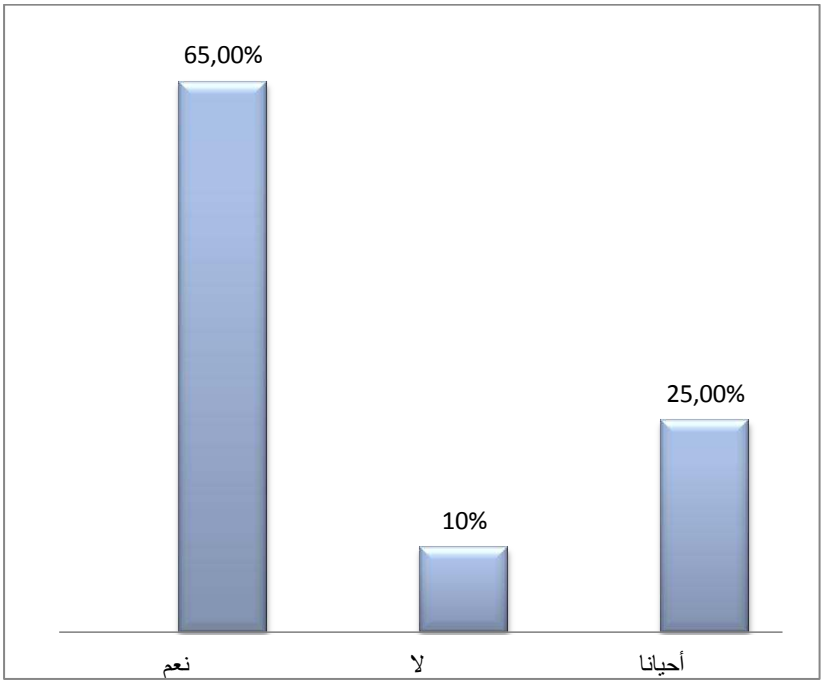
ما تميّزت به هذه النتائج هو الإنعدام التام للفئة الغير الموافقة على العبارة والتي كانت بنسبة مئوية منعدمة قُدرت بـ 0.00 %، وهذا ما يؤكد على الأثر البالغ لمشاركة المعلومات وتبادلها في تحسين أداء العاملين وترقيته.

الجدول رقم 16: يبين هل تحرص الإدارة العليا على فتح قنوات الإتصال بين المستويات الإدارية وتسهل عملية تواصل العاملين مع رؤسائهم ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	104	% 65
لا	16	% 10
أحيانا	40	% 25
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 14: أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 13



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين، والذي يبين مدى استجابة أفراد العينة للعبارة المتضمنة "هل تحرص الإدارة العليا على فتح قنوات الإتصال بين المستويات الإدارية وتسهل عملية تواصل العاملين مع رؤسائهم "، بأن أغلب الإجابات أكدت على موافقتها للعبارة وأجابت بـ "نعم" وقُدرت نسبتها المئوية بـ 65 %، في حين أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ "أحيانا" فحُددت نسبتهم المئوية بـ 25 %، بينما الأفراد الغير موافقين على العبارة والذين تمثلت إجاباتهم بـ "لا" فقُدرت نسبتهم بـ 10 %.

من خلال تحليلنا لنتائج هذا الجدول والشكل، يمكننا القول بأن الإدارة العليا تحرص على فتح قنوات الإتصال بين المستويات الإدارية وتسهل عملية تواصل العاملين مع رؤسائهم وهذا ما أثبتته نتائج تحليل استجابات العمال بحيث أن غالبيتهم أكدوا ووافقوا على العبارة، بالإضافة إلى الفئة التي وافقت على العبارة ولكن بصفة أقل ونسبية وأجابت على العبارة بـ "أحيانا" والتي ترى بأن حرص الإدارة العليا على تكريس هذا المبدأ هو ليس بصفة مطلقة ودائمة بل أحيانا ما تسعى لتطبيقه بشكل فعلي.

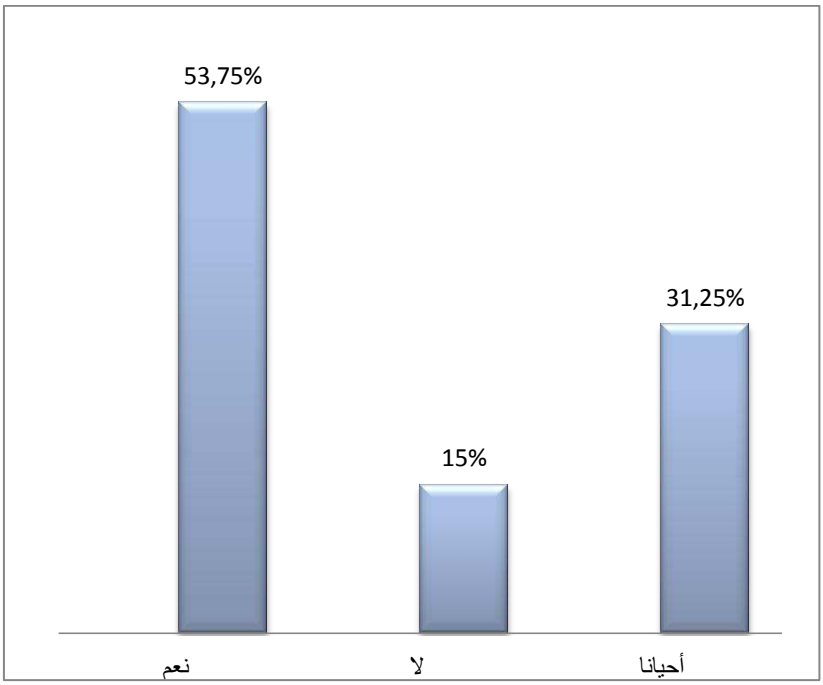
وعليه فمن الضروري على الإدارة العليا في المؤسسة أن تحرص أكثر على فتح قنوات الإتصال بين المستويات الإدارية تعمل على تسهيل عملية تواصل الأفراد مع رؤسائهم ما يساعد على التنسيق الجيد في العمل من خلال نظام إتصالات أفقي والذي يضع العاملين في أريحية ويحقق مناخ تنظيمي جيد يساهم في تطوير الأداء كما يزيد من ثقة العاملين نتيجة تمكينهم من التواصل مع المسؤولين بطريقة مباشرة.

الجدول رقم 17: يبين هل إدارة المؤسسة تشجع روح المبادرة وتفتح المجال للعاملين لتجريب طُرق جديدة في إنجاز العمل ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	86	% 53.75
لا	24	% 15
أحيانا	50	% 31.25
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 15: أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 14



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين، والذي يبين مدى استجابة أفراد العينة للعبارة المتضمنة "هل إدارة المؤسسة تشجع روح المبادرة وتفتح المجال للعاملين لتجريب طرق جديدة في إنجاز العمل"، بأن الإجابات التي أكدت موافقتها على العبارة وأجابت بـ "نعم" كانت فوق المتوسط وقُدرت نسبتها المئوية بـ 53.75 %، بينما الأفراد الذين أجابوا بـ "أحيانا" فحُددت نسبتهم المئوية بـ 31.25 %، في حين أن الأفراد الغير موافقين على العبارة والذين تمثلت إجاباتهم بـ "لا" فقُدرت نسبتهم بـ 15 %.

من خلال تحليلنا لنتائج هذا الجدول والشكل، يمكننا القول بأن إدارة المؤسسة تشجع روح المبادرة وتفتح المجال للعاملين لتجريب طرق جديدة في إنجاز العمل وما أفرزته نتائج تحليل استجابات العمال بحيث أن غالبيتهم أكدوا ووافقوا على العبارة، غير أن هناك رأي آخر لفئة أخرى من العمال والتي ترى بأنه أحيانا ما يتم تطبيق ذلك وما ميز هذه النتائج هو تسجيل أعلى نسبة لهذه الفئة على خلاف نتائج تحليل العبارات السابقة.

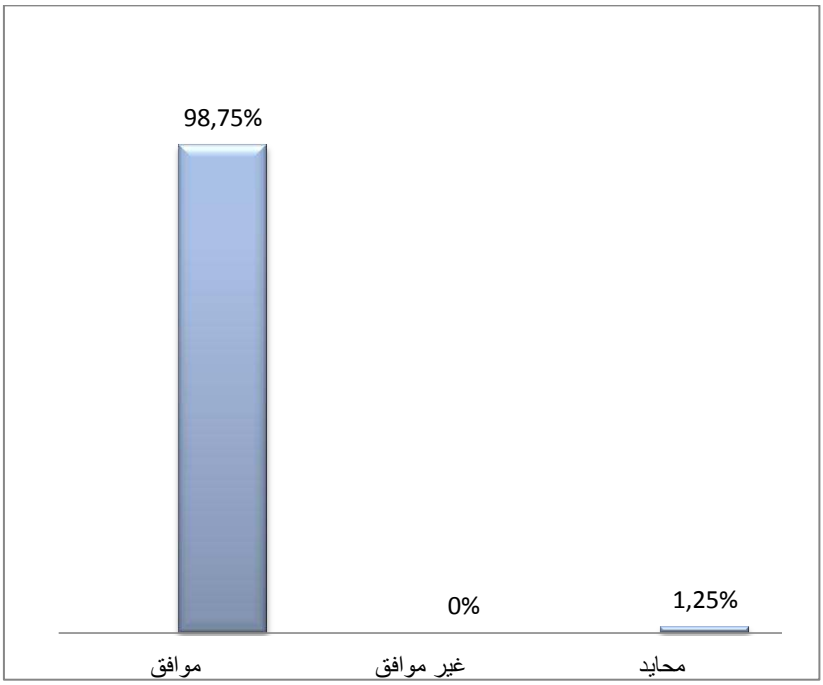
وعليه يجب على إدارة المؤسسة أن تفتح المجال أكثر وتوفر الظروف والأرضية الملائمة للعاملين لتجريب طرق جديدة في إنجاز العمل وهذا للإستفادة من خبرتهم والإستثمار في قدراتهم.

الجدول رقم 18: يبين هل الإعتماد على التمكين في المؤسسة يساعد العاملين على التكيف مع الظروف الطارئة ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	158	% 98.75
غير موافق	00	% 00
محايد	02	% 1.25
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 16: أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 15



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين، والذي يبين مدى استجابة أفراد العينة للعبارة المتضمنة "هل الإعتماد على التمكين في المؤسسة يساعد العاملين على التكيف مع الظروف الطارئة "، بأن الإجابات تميل إلى الموافقة بنسبة كبيرة جدا بحيث تمثلت الأغلبية المطلقة للإجابات بـ "موافق" وبنسبة مئوية عالية جدا والتي قُدرت بـ 98.75 %، في حين أن نسبة الأفراد الذين تحفظوا عن إجاباتهم وأجابوا بـ "محايد" فكانت نسبتهم المئوية ضئيلة جدا والتي قُدرت بـ 1.25 %، بينما الأفراد الغير موافقين على العبارة والذين تمثلت إجاباتهم بـ "غير موافق" فنسبتهم المئوية انعدمت تماما بحيث قُدرت بـ 0.00 %.

من خلال تحليلنا لنتائج هذا الجدول والشكل، نستنتج بأن الغالبية المطلقة للإجابات كانت موافقة على أن الإعتماد على التمكين في المؤسسة يساعد العاملين على التكيف مع الظروف الطارئة بحيث سجلت نسبة مئوية عالية جدا، ونفسر ذلك على الفهم الجيد لأفراد العينة حول ما جاء في محتوى بُعد التمكين وأهدافه من خلال العبارات السابقة وهذا ما يؤكد على تمكين العامل من خلال إكسابه لقدرات ومهارات جديدة يرفع من قدرته في التعامل مع الظروف الطارئة التي تحدث في المؤسسة، ولذلك ينبغي على الإدارة العليا أن تعتمد على استراتيجية التمكين في سياساتها بُغية تجنب وقوع الأزمات واكتساب القدرة على تسييرها بكفاءة في حالة وقوعها.

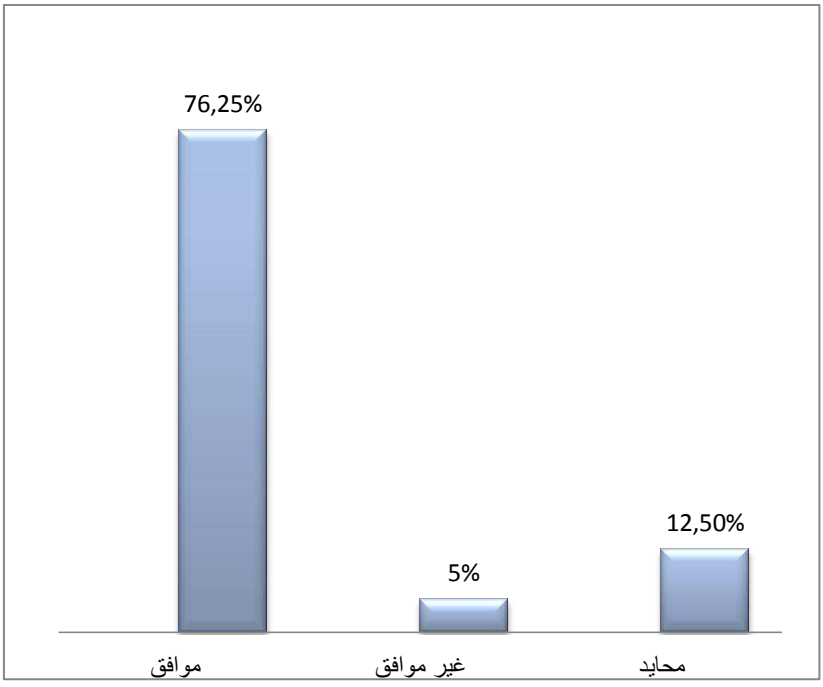
الفرع الثاني: محور أثر التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار على أداء الموارد البشرية

الجدول رقم 19: يبين هل يهتم المسؤولين في المؤسسة بتفويض الصلاحيات للعاملين لرفع مستوى الثقة لديهم وتطوير أدائهم ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	122	% 76.25
غير موافق	12	% 7.50
محايد	26	% 16.25
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 17: أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 16



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين، والذي يبين مدى استجابة أفراد العينة للعبارة المتضمنة "يبين هل يهتم المسؤولين في المؤسسة بتفويض الصلاحيات للعاملين لرفع مستوى الثقة لديهم وتطوير أدائهم "، بأن معظم الإجابات تميل إلى الموافقة بحيث تمثلت أغلبية الإجابات بـ "موافق" وبنسبة مئوية قُدرت بـ 76.25 %، في حين أن نسبة الأفراد الذين تحفظوا عن إجاباتهم وأجابوا بـ

"محايد" فكانت نسبتهم المئوية بـ 16.25%، بينما الأفراد الغير موافقين على العبارة والذين تمثلت إجاباتهم بـ "غير موافق" فنسبتهم المئوية قُدرت بـ 7.50%.

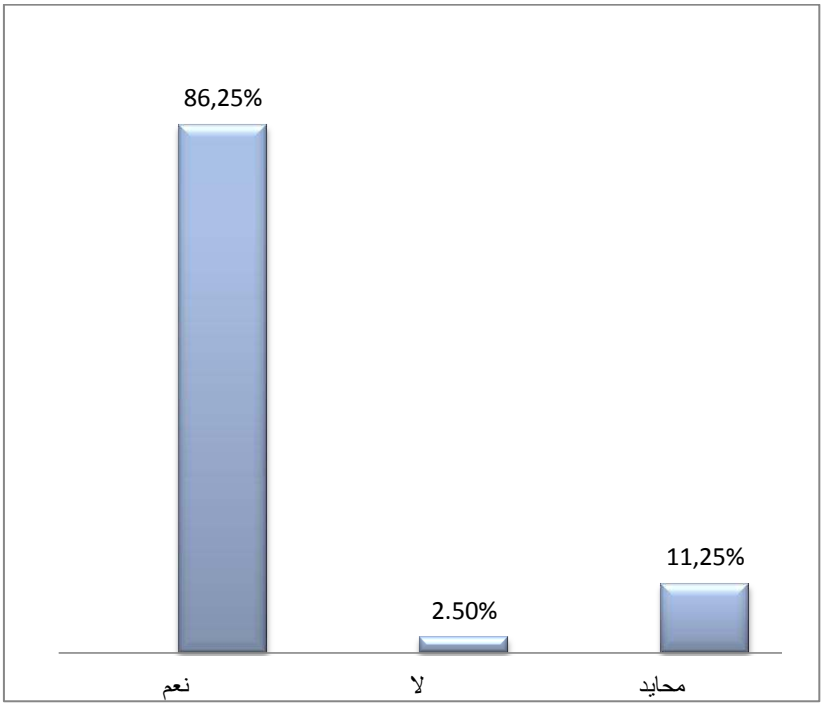
من خلال تحليلنا لنتائج هذا الجدول والشكل، يمكننا القول بأن المسؤولين في المؤسسة يهتمون بتفويض الصلاحيات للعاملين لرفع مستوى الثقة لديهم نظرا لما له من آثار إيجابية على معنويات العاملين كما يرفع من مستوى الثقة لديهم وهذا ما أفرزته نتائج تحليل استجابات العمال بحيث أن غالبيتهم أكدوا ووافقوا على العبارة ، ونفسر ذلك على أن تفويض العاملين يزيد من مستوى دافعيتهم نظرا للثقة التي اكتسبوها من طرف الجهة المفوضة مما يزيد من حرصهم على تقديم الأفضل عند إنجاز أعمالهم.

الجدول رقم 20: يبين هل الصلاحيات المُفوَضة للعاملين تتناسب مع قدراتهم العلمية والمهنية ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	138	% 86.25
لا	04	% 2.50
أحيانا	18	% 11.25
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 18: أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 17



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين، والذي يبين مدى استجابة أفراد العينة للعبارة المتضمنة "هل الصلاحيات المُفوَضة للعاملين تتناسب مع قدراتهم العلمية والمهنية"، بأن الإجابات تميل بدرجة متباينة إلى الموافقة بحيث أجاب معظم الأفراد بـ "نعم" وبنسبة مئوية قُدرت بـ 86.25 %، في حين أن النسبة المئوية للأفراد الذين أجابوا بـ "أحيانا" فحُددت بـ 11.25 %، بينما الأفراد الغير موافقين على العبارة والذين كانت إجاباتهم بـ "لا" فنسبتهم المئوية قُدرت بـ 2.50 %.

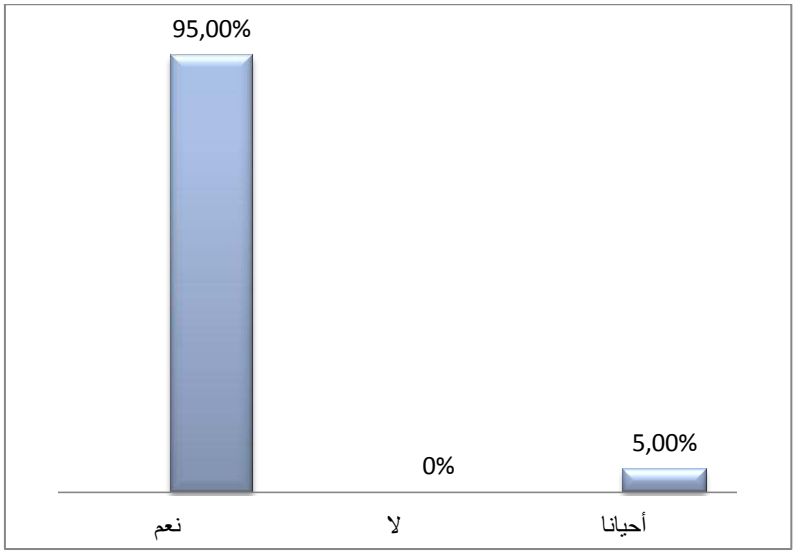
من خلال تحليلنا لنتائج هذا الجدول والشكل، يمكننا القول بأن الصلاحيات المُفوَضة للعاملين تتناسب مع قدراتهم العلمية والمهنية وهذا ما أثبتته نتائج تحليل استجابات العمال بحيث أن غالبيتهم أكدوا ووافقوا على العبارة ، ونفسر ذلك على أن إدارة المؤسسة تُطبق عملية التفويض مع الأخذ بعين الإعتبار الفوارق الموجودة بين العاملين من حيث مستواهم العلمي من جهة ومن حيث مهاراتهم المهنية وقدراتهم في تحمل المسؤوليات وهذا سعيًا منها لإنجاح عملية التفويض وتخفيض نسبة الخطأ عند العامل المُفَوَض.

الجدول رقم 21: يبين هل إعتماد الإدارة العليا على التفويض يساعد في تكوين قيادات إدارية في المستويات الأخرى ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	152	% 95
لا	00	% 00
أحيانا	08	% 05
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 19: أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 18



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين، والذي يبين مدى استجابة أفراد العينة للعبارة المتضمنة "هل إعتماد الإدارة العليا على التفويض يساعد في تكوين قيادات إدارية في المستويات الأخرى "، بأن الإجابات تميل إلى الموافقة وبدرجة عالية جدا بحيث أجاب أغلب العمال وبصفة مطلقة بـ "نعم" وبنسبة مئوية قُدرت بـ 95 % ، في حين أن نسبة العمال الذين أجابوا بـ "أحيانا" فحُددت بـ 05% ، بينما الأفراد الغير موافقين على العبارة والذين تمثلت إجاباتهم بـ "لا" فنسبتهم المئوية انعدمت تماما بحيث قُدرت بـ 0.00 %.

من خلال تحليلنا لنتائج هذا الجدول والشكل، يمكننا القول بأن الإدارة العليا في المؤسسة تعتبر بأن التفويض يساعد على إعداد القيادات الإدارية في مختلف المستويات وهذا ما أثبتته نتائج تحليل

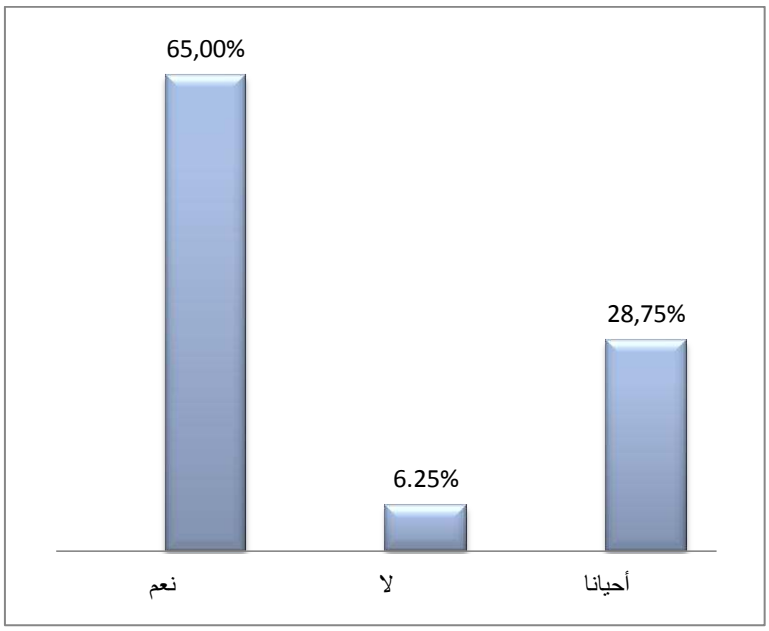
استجابات العمال بحيث أن غالبيتهم أكدوا ووافقوا على العبارة، ونفسر ذلك على أن الإعتماد على التفويض يرفع من إحساس العامل بالمسؤولية وعليه نجده يحاول دائما على أن يكون على قدر هذه المسؤولية وعند حسن ظن الجهة المفوِضة مما يدفعه بالسير على نهج القائد الإداري وليس المرؤوس كونه يملك الصلاحيات التي فُوضت إليه والتي يسعى من خلالها على أن يُحسن أساليب إنجاز الأعمال والمحافظة على السير الحسن للعمل الإداري في المؤسسة.

الجدول رقم 22: يبين هل يتفاعل العاملين إيجابيا عند تفويضهم للصلاحيات ويؤدونها على أحسن وجه ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	104	% 65
لا	10	% 6.25
أحيانا	46	% 28.75
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 20: أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 19



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين، والذي يبين مدى استجابة أفراد العينة للعبارة المتضمنة "هل يتفاعل العاملين إيجابيا عند تفويضهم للصلاحيات ويؤدونها على أحسن وجه "، بأن الإجابات تميل إلى الموافقة بحيث أجاب أغلب العمال بـ "نعم" وبنسبة مئوية قُدرت بـ 65 % ، في حين أن نسبة العمال الذين أجابوا بـ "أحيانا" فحُددت بـ 28.75 % ، بينما الأفراد الغير موافقين على العبارة والذين أجابوا بـ "لا" فنسبتهم المئوية قُدرت بـ 6.25 %.

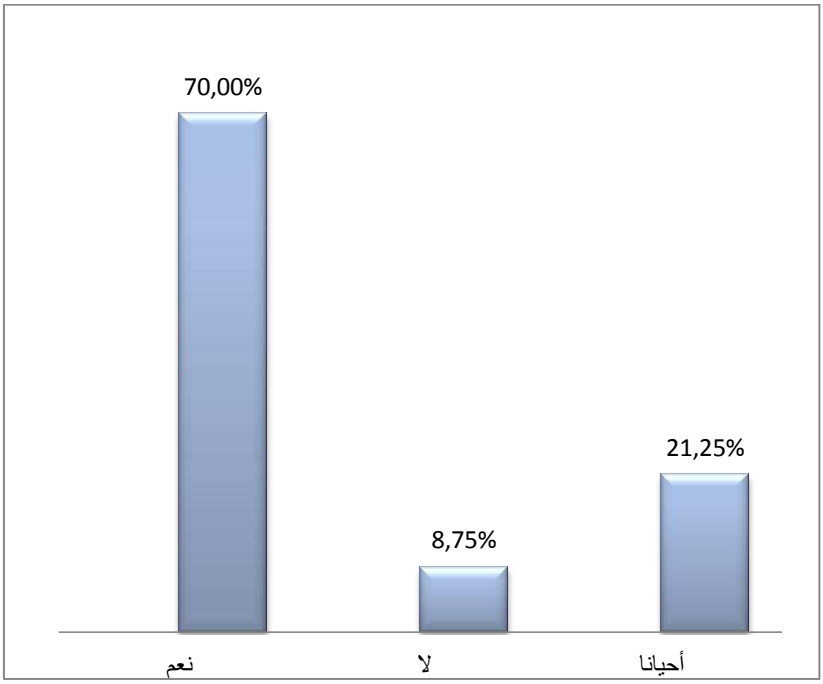
من خلال تحليلنا لنتائج هذا الجدول والشكل، يمكننا القول بأن تفاعل العاملين عند تفويضهم لبعض المهام الوظيفية يكون بشكل إيجابي وهذا ما أثبتته نتائج تحليل استجابات العمال بحيث أن أغلبهم أكدوا ووافقوا على العبارة، ونفسر ذلك على أن أكثر العاملين في المؤسسة لهم قابلية واستعداد من أجل تفويضهم لبعض المهام الوظيفية علاوة على مهامهم الأصلية، كما نفسر أيضا الارتفاع المحسوس نوعا والمسجل للعمال الذين الذين أجابوا بـ "أحيانا" في هذه العبارة على خلاف سابقتها، بأن ذلك راجع لتخوف بعض العمال من تحمل الأخطاء المترتبة عن هذا التفويض وخاصة إن فُوِضت لهم القيام بمهام لا يملكون عنها معلومات كافية، وعليه ينبغي على الجهة المُفَوِضة أن تهتم أكثر بتوضيح طبيعة المهام المفَوَضة للعاملين وإمدادهم بكافة المعلومات اللازمة من أجل تأديتها بطريقة جيدة واحترافية.

الجدول رقم 23: يبين هل البيئة التنظيمية في المؤسسة تساعد العاملين على اتخاذ القرارات باستقلالية والتعبير بحرية عن الآراء المتعلقة بالعمل ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	112	% 70
لا	14	% 8.75
أحيانا	34	% 21.25
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 21: أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 20



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين، والذي يبين مدى استجابة أفراد العينة للعبارة المتضمنة "هل البيئة التنظيمية في المؤسسة تساعد العاملين على اتخاذ القرارات باستقلالية والتعبير بحرية عن الآراء المتعلقة بالعمل"، بأن أغلب إجابات العمال كانت موافقة على العبارة بـ "نعم" وبنسبة مئوية قُدرت بـ 70 % ، في حين أن نسبة العمال الذين أجابوا بـ "أحيانا" فحُددت بـ 21.25 % ، بينما العمال الغير موافقين على العبارة والذين تمثلت إجاباتهم بـ "لا" فقُدرت نسبتهم المئوية بـ 8.75 %.

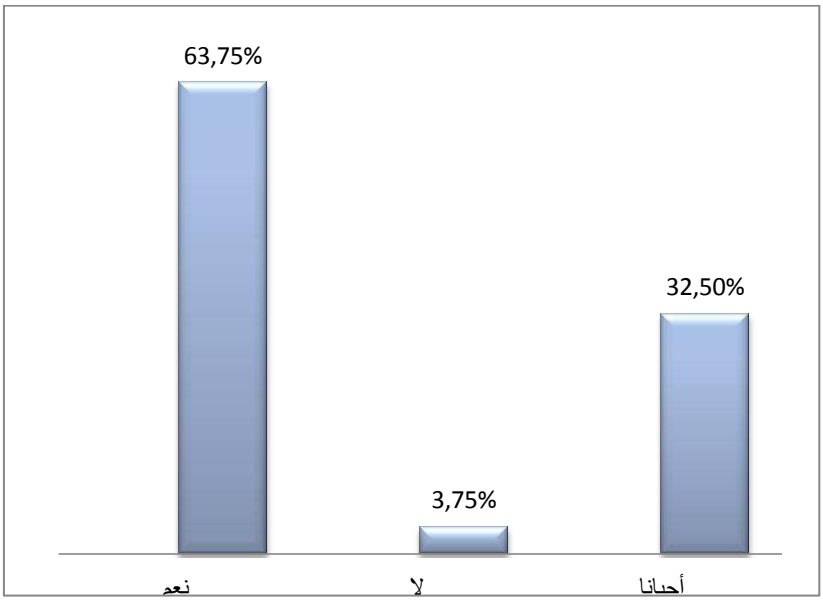
من خلال تحليلنا لنتائج هذا الجدول والشكل، يمكننا القول بأن البيئة التنظيمية الموجودة في المؤسسة تساعد الأفراد على اتخاذ القرارات باستقلالية والتعبير بحرية حول الجوانب المتعلقة بالعمل وهذا ما أثبتته نتائج تحليل استجابات العمال بحيث أن غالبيتهم أثبتوا موافقتهم على العبارة، ونفسر ذلك بأن إدارة المؤسسة تعمل على تكريس مبدأ الديمقراطية الإدارية في التسيير وهذا ما يدل على إيمانها بالعمل التشاركي.

الجدول رقم 24: يبين هل إدارة المؤسسة تسعى لإشراك العاملين في حل المشكلات الإدارية ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	102	% 63.75
لا	06	% 3.75
أحيانا	52	% 32.50
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 22: أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 21



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين، والذي يبين مدى استجابة أفراد العينة للعبارة المتضمنة "هل إدارة المؤسسة تسعى لإشراك العاملين في حل المشكلات الإدارية"، بأن أغلب العمال وافقوا على العبارة وأجابوا بـ "نعم" وبنسبة مئوية وصلت لـ 63.75 % ، في حين أن نسبة العمال الذين أجابوا بـ "أحيانا" فحُددت بـ 32.50 % ، بينما العمال الغير موافقين على العبارة والذين تمثلت إجاباتهم بـ "لا" فقُدرت نسبتهم المئوية بـ 3.75 %

من خلال تحليلنا لنتائج هذا الجدول والشكل، نستطيع القول بأن إدارة المؤسسة تحاول وتسعى لإشراك العاملين في حل المشاكل التي تقف في طريق السير الجيد للعمل وهذا ما أثبتته نتائج تحليل استجابات العمال بحيث أن أغلبهم أجابوا بـ "نعم" على العبارة كما أن نسبة الذين أجابوا بـ "أحيانا" قد

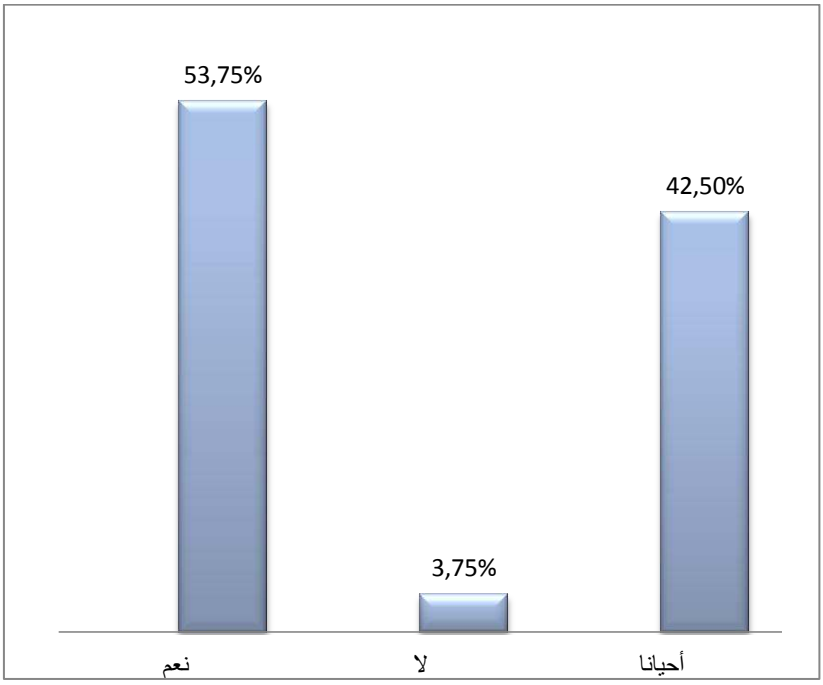
ارتفع قليلا مقارنة على ما سبق، ونفسر ذلك على أن إدارة المؤسسة تحاول أن تعالج مشاكلها الإدارية بناءًا على إشراك عمالها مهما اختلفت مستوياتها وهذا للإحاطة بكل جوانب المشكلة وتولي أهمية لإقتراحات عمال المستويات الدنيا باعتبارهم الأقرب للواقع، لكن هذا لا يعني أن إشراكهم في حل المشاكل الإدارية يكون بصفة دائمة لأنه في الكثير من الأحيان قد تحدث مشكلات صعبة والقرارات المتخذة فيها تكون من صلاحية المستويات الإدارية العليا فقط.

الجدول رقم 25: يبين هل إدارة المؤسسة تتعامل بجدية مع مقترحات العاملين في اتخاذ القرارات ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	86	% 53.75
لا	06	% 3.75
أحيانا	68	% 42.50
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 23: أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 22



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين، والذي يبين مدى استجابة أفراد العينة للعبارة المتضمنة "هل إدارة المؤسسة تتعامل بجدية مع مقترحات العاملين في اتخاذ القرارات"، بأن أغلب العمال وافقوا على العبارة وأجابوا بـ "نعم" وبنسبة مئوية قُدرت بـ 53.75 % ، في حين أن نسبة العمال الذين أجابوا بـ "أحيانا" فحُددت بـ 42.50 % ، بينما العمال الغير موافقين على العبارة والذين تمثلت إجاباتهم بـ "لا" فقُدرت نسبتهم المئوية بـ 3.75%.

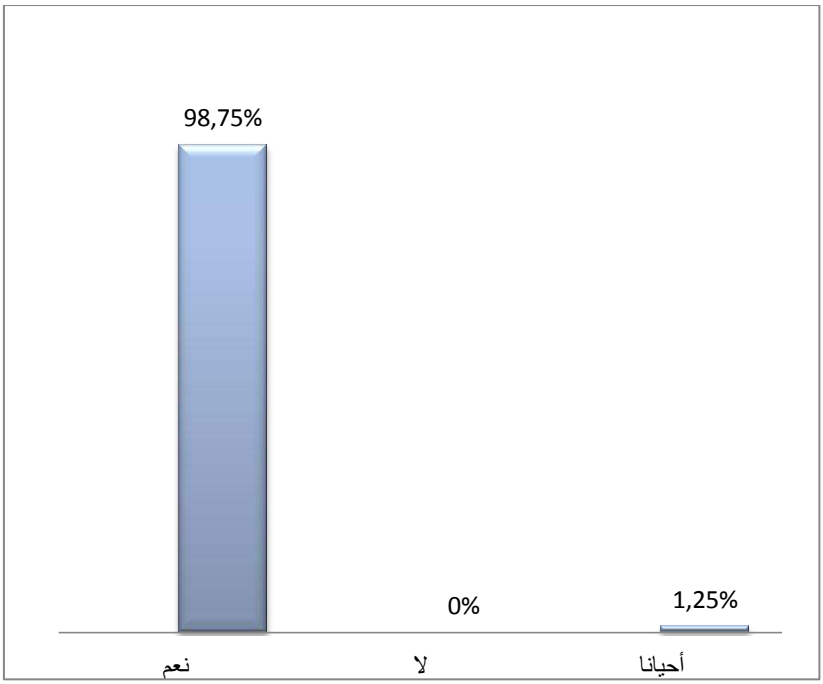
من خلال تحليلنا لنتائج هذا الجدول والشكل، نستطيع القول بأن إدارة المؤسسة جادة في تعاملها مع مقترحات العاملين في اتخاذ القرارات وما ميز هذه النتائج على ما سبق هو أن نسبة الموافقة على العبارة كانت فوق المتوسط بقليل ما يقابلها تسجيل ارتفاع في نسبة العمال الذين أجابوا بـ "أحيانا" خِلافا على ما سبق كذلك وهذا ما أثبتته نتائج تحليل استجابات العمال للعبارة، ونفسر ذلك على أن إدارة المؤسسة عند اتخاذها للقرارات تحاول أن تأخذ مقترحات عمالها بمنظور جدي خاصة تلك القرارات الروتينية والتشغيلية، لكن هناك بعض القرارات والتي قد تفرض على الإدارة بعدم الأخذ بتلك المقترحات نظرا لأهميتها البالغة على غرار القرارات الإستراتيجية التي تستوجب دراسات معمقة ومعلومات حساسة والتي تُسند إلى الإدارة العليا نظرا لما تملكه هذه الأخيرة من أفراد ذوي المؤهلات العلمية العالية والخبرة المهنية الكافية ومهارات التسيير اللازمة.

الجدول رقم 26: يبين هل وضوح الأهداف والمهام في المؤسسة يُحفز العاملين على المشاركة في القرارات ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	158	% 98.75
لا	00	% 0.00
أحيانا	08	% 1.25
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 24: أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 23



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين، والذي يبين مدى استجابة أفراد العينة للعبارة المتضمنة "هل وضوح الأهداف والمهام في المؤسسة يُحفز العاملين على المشاركة في القرارات "، بأن الأغلبية المطلقة للعمال وتقريبا كلهم وافقوا وبشدة على العبارة وأجابوا بـ "نعم" وبنسبة مئوية قُدرت بـ 98.75 % ، في حين أن نسبة العمال الذين أجابوا بـ "أحيانا" فكانت ضئيلة جدا وتقريبا منعدمة بحيث قُدرت بـ 42.50 % ، بينما نسبة العمال الغير موافقين على العبارة والذين تمثلت إجاباتهم بـ "لا" فانعدمت تماما بحيث كانت بـ 0.00 %.

من خلال تحليلنا لنتائج هذا الجدول والشكل، نستطيع القول بأن وضوح أهداف المؤسسة والتحديد الدقيق لمهام كل فرد داخلها يساهم في تحفيز العاملين ودفعهم للمشاركة في القرارات، وهذا ما أثبتته نتائج تحليل استجابات العمال بحيث أن الأغلبية المطلقة وبنسبة عالية جدا وافقت على العبارة، ونفسر ذلك على أن عامل الشفافية في التسيير له أثر بالغ في عملية تحفيز العاملين على اتخاذ القرار نظرا لما يوفره من معلومات حول المهام والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والتي بدورها

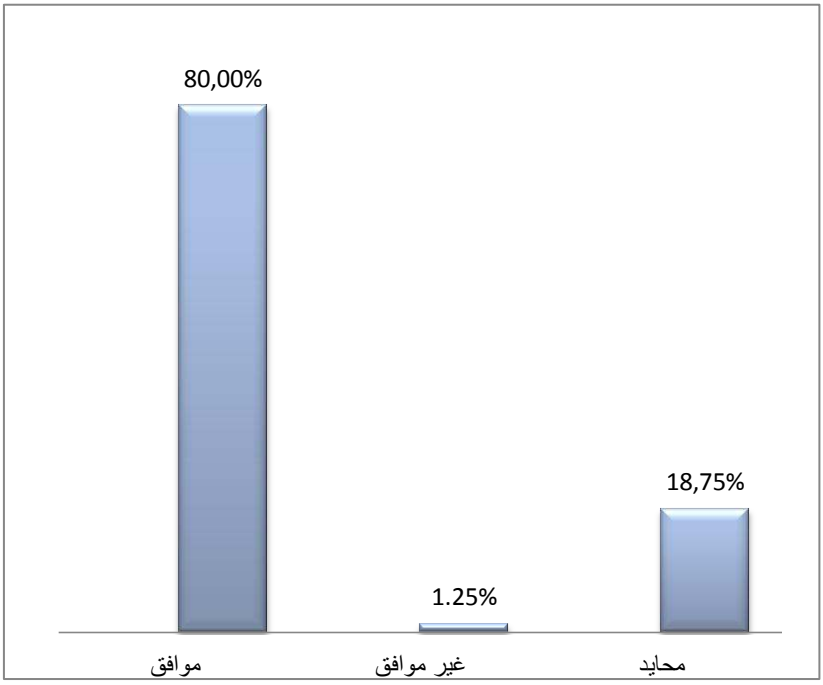
تتحول من أهداف الإدارة العليا إلى أهداف مشتركة لجميع المستويات الإدارية ما يدفع العاملين إلى المشاركة في تحقيق هذه الأهداف من خلال المساهمة في القرارات وهذا راجع لاعتبارهم بأن هذه الأهداف تخصهم جميعا والعمل على تحقيقها أمر ضروري.

الجدول رقم 27: يبين هل إشراك العاملين في صنع القرارات يُساهم في تحسين الأداء الإداري ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	128	% 80
غير موافق	02	% 1.25
محايد	30	% 18.75
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 25: أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 24



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين، والذي يبين مدى استجابة أفراد العينة للعبارة المتضمنة "هل إشراك العاملين في صنع القرارات يُساهم في تحسين الأداء الإداري"، بأن أغلب العمال

وافقوا على العبارة وأجابوا بـ "نعم" وبنسبة مئوية مرتفعة قُدرت بـ 80 %، في حين أن نسبة العمال الذين أجابوا بـ "أحيانا" فحُددت بـ 18.75 % ، بينما العمال الغير موافقين على العبارة والذين تمثلت إجاباتهم بـ "لا" كانت نسبتهم ضئيلة جدا وقُدرت بـ 1.25 %.

من خلال تحليلنا لنتائج هذا الجدول والشكل، نستطيع القول بأن إشراك العاملين في صنع القرارات يُساهم في تحسين الأداء الإداري وهذا ما أثبتته نتائج تحليل استجابات العمال للعبارة، بحيث أن النسبة المرتفعة كانت للفئة التي وافقت وأكدت على العبارة، تليها الفئة التي أجابت بـ "أحيانا" أما النسبة التي لم توافق فكانت ضئيلة جدا، ونفسر ذلك على أن إشراك العمال في صنع القرارات كثيرا ما يساهم في تحسين الأداء كون القرارات المتخذة في المؤسسة تمت بناءًا على مساهمة العمال في صنعها وهذا ما يُجنب رفضها، بالإضافة لإحساس العاملين بانتمائهم للمؤسسة ودورهم الهام في التسيير مما ينعكس إيجابيا على أدائهم.

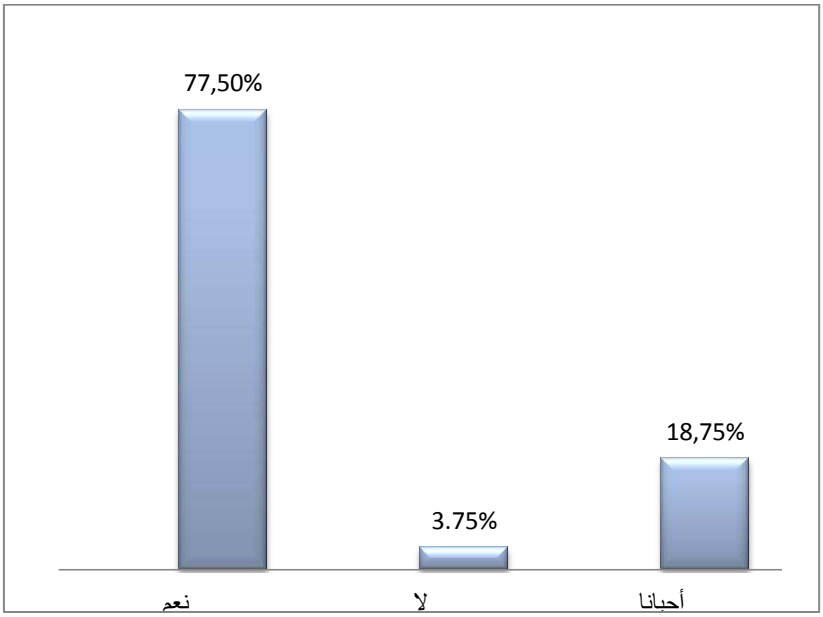
الفرع الثالث: محور فِرق العمل وأثره على أداء الموارد البشرية (العمل الجماعي)

الجدول رقم 28: يبين هل إدارة المؤسسة تحرص على تفعيل العمل التشاركي من خلال الإعتماد على فِرق العمل ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	124	% 77.50
لا	06	% 3.75
أحيانا	30	% 18.75
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 26: أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 25



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين، والذي يبين مدى استجابة أفراد العينة للعبارة المتضمنة "هل تحرص المؤسسة على تفعيل العمل التشاركي من خلال الإعتماد على فِرق العمل"، بأن أغلب العمال وافقوا على العبارة وأجابوا بـ "نعم" وبنسبة مئوية قُدرت بـ 77.50 % ، بينما قُدرت نسبة العمال الذين أجابوا بـ "أحيانا" بـ 18.75 % ، في حين أن العمال الغير موافقين على العبارة والذين تمثلت إجاباتهم بـ "لا" كانت نسبتهم ضئيلة وقُدرت بـ 3.75 %.

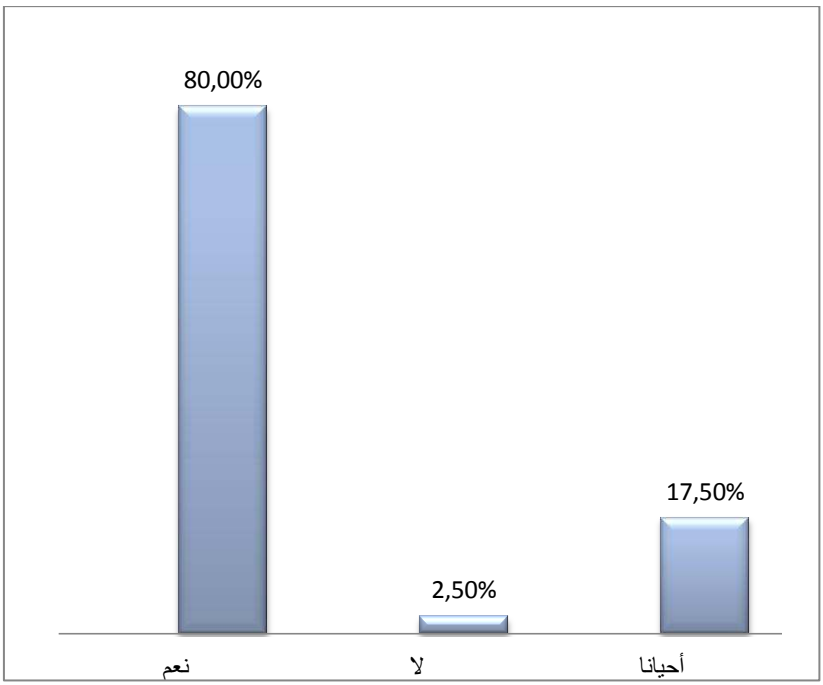
من خلال تحليلنا لنتائج هذا الجدول والشكل، بإمكاننا القول أن إدارة المؤسسة تحرص على تفعيل العمل التشاركي من خلال إعتمادها على فِرق العمل وهذا ما أثبتته نتائج تحليل استجابات العمال للعبارة، بحيث أن أعلى نسبة مئوية مُسجلة تعود للفئة التي أكدت ووافقت على العبارة، ونفسر ذلك على أن فِرق العمل لها أهمية كبيرة في المؤسسة من حيث تكريس العمل التشاركي والذي بدوره ينعكس إيجابيا على السرعة في الأداء والسلاسة في إنجاز المهام بشرط أن يتم اختيار أعضاء فريق العمل بعناية فائقة.

الجدول رقم 29 : يبين هل يتم اختيار أعضاء فرق العمل بطريقة جيدة ومدروسة ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	128	% 80
لا	04	% 2.50
أحيانا	28	% 17.50
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 27: أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 26



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين، والذي يبين مدى استجابة أفراد العينة للعبارة المتضمنة "هل يتم اختيار أعضاء فِرق العمل بطريقة جيدة ومدروسة "، بأن غالبية العمال وافقوا على العبارة وأجابوا بـ "نعم" وبنسبة مئوية قُدرات بـ 80 % ، بينما وصلت نسبة العمال الذين أجابوا بـ "أحيانا" بـ 17.50 % ، في حين أن العمال الغير موافقين على العبارة والذين تمثلت إجاباتهم بـ "لا" كانت نسبتهم ضئيلة وقُدرت بـ 2.50 %.

من خلال تحليلنا للنتائج، نستطيع أن القول بأن اختيار أعضاء فريق العمل يتم وفقًا لقدراتهم ومهاراتهم التي تتناسب مع طبيعة العمل وهذا ما أثبتته نتائج تحليل استجابات العمال للعبارة، بحيث

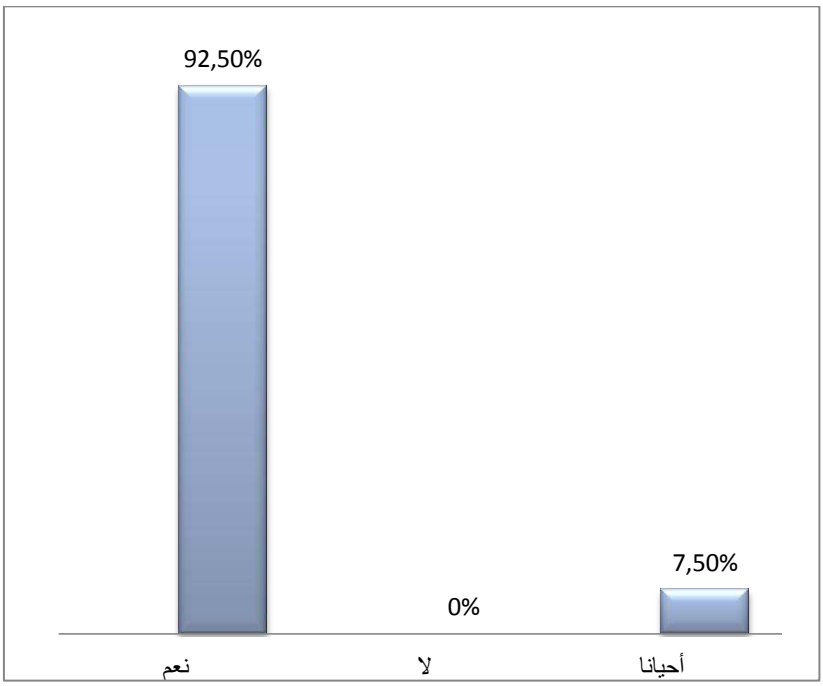
أن النسبة المرتفعة كانت للفئة التي وافقت وأكدت على العبارة، ونفسر ذلك على أن إدارة المؤسسة تؤمن بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب وتحرص على الإختيار الأنسب لأعضاء فِرق العمل مع الأخذ بعين الإعتبار مؤهلاتهم العلمية وقدراتهم المهنية وخبرتهم مع إسناد المهام للفريق المناسب ما ينتج عنه زيادة كفاءة فِرق العمل في إنجازها للأعمال والذي بدوره يؤثر إيجابيا على الأداء بشكل عام.

الجدول رقم 30: يبين هل تهتم المؤسسة بتدريب فرق العمل لرفع كفاءتها وفعاليتها ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	148	% 92.50
لا	00	% 00
أحيانا	12	% 7.50
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 28: أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 27



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين، والذي يبين مدى استجابة أفراد العينة للعبارة المتضمنة "هل تهتم المؤسسة بتدريب فرق العمل لرفع كفاءتها وفعاليتها "، بأن الإجابات تميل إلى الموافقة بنسبة عالية جدا بحيث كانت أغلب الإجابات بـ "نعم" وبنسبة مئوية مرتفعة جدا والتي قُدرت بـ 92.50 %، في حين أن نسبة العمال الذين أجابوا بـ "أحيانا" فكانت نسبتهم المئوية ضئيلة والتي قُدرت بـ 7.50 %، بينما الأفراد الذين لم يوافقوا على العبارة والذين تمثلت إجاباتهم بـ "لا" فنسبتهم المئوية انعدمت تماما بحيث قُدرت بـ 0.00 %.

من خلال تحليلنا لهذه النتائج، يمكننا القول بأن للعملية التدريبية دور كبير في رفع كفاءة وفعالية فِرق العمل وهذا ما أفرزته نتائج تحليل استجابات العمال لهذه العبارة، بحيث أن الغالبية المطلقة منهم وافقوا وأكدوا العبارة، وهذا باعتبار أن العملية التدريبية تُتيح لفريق العمل الفرصة والقدرة في التحكم الجيد لطرق إنجاز المهام وتحقيق متطلبات العمل الإحترافي.

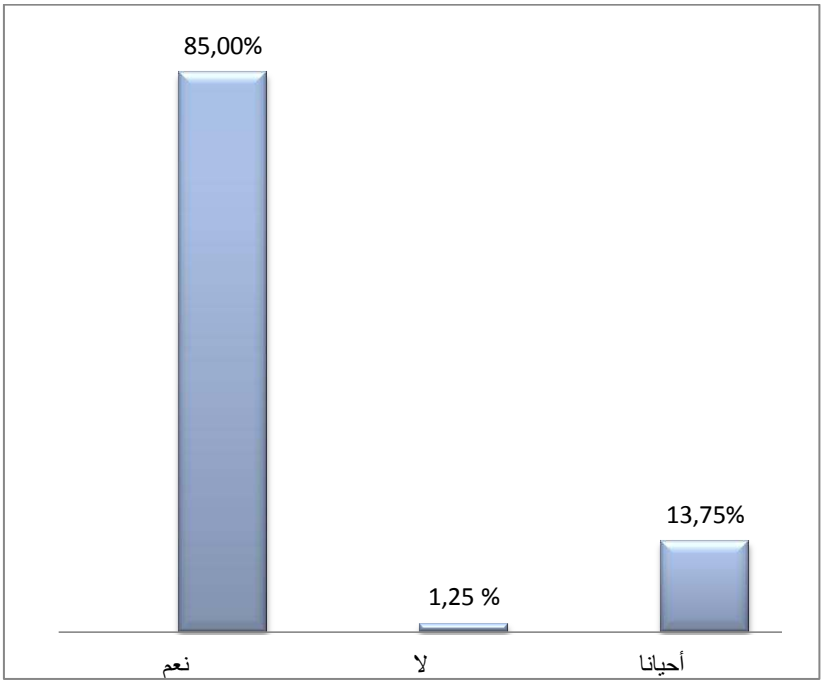
إضافة على ذلك نستنتج أيضا أن المديرية تولي أهمية للعمليات التدريبية وهذا ما يتطابق مع النسبة العالية للإستجابات للموافقة على العبارة من طرف العمال.

الجدول رقم 31: يبين هل الإعتماد على فِرق العمل يساهم في توفير الجهد والوقت ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	136	% 85
لا	02	% 1.25
أحيانا	22	% 13.75
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 29: أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 28



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين، والذي يبين مدى استجابة أفراد العينة للعبارة المتضمنة "هل الإعتماد على فِرق العمل يساهم في توفير الجهد والوقت "، بأن أغلب العمال وافقوا على العبارة وأجابوا بـ "نعم" وبنسبة مئوية قُدرت بـ 85 % ، بينما قُدرت نسبة العمال الذين أجابوا بـ "أحيانا" بـ 13.75 % ، في حين أن العمال الغير موافقين على العبارة والذين تمثلت إجاباتهم بـ "لا" كانت نسبتهم ضئيلة جدا وقُدرت بـ 1.25 %.

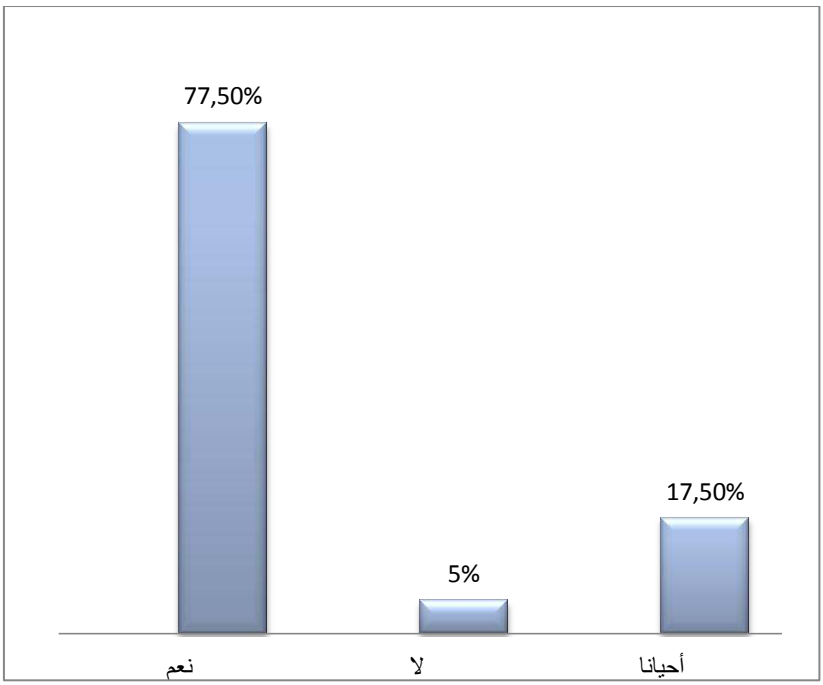
من خلال تحليلنا لهذه النتائج، بإمكاننا القول بأن إعتماد إدارة المؤسسة على فِرق العمل يساعدها على إقتصاد الجهد وتوفير الوقت وهذا ما أثبتته نتائج تحليل استجابات العمال للعبارة، بحيث أن أعلى نسبة مئوية مُسجلة تعود للفئة التي أكدت ووافقت على العبارة، ونفسر ذلك على أن فِرق العمل لها أهمية كبيرة في المؤسسة من حيث تقسيم المهام والأعمال وإسنادها لكل فرقة عمل على حسب اختصاصها وقدراتها مما يؤدي احترام آجال تحقيق الأهداف المسطرة من جهة والإستغلال الأمثل لجهد الأفراد من جهة أخرى.

الجدول رقم 32: يبين هل إدارة المؤسسة تعتمد على فِرق العمل في حل المشاكل التنظيمية ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	124	% 77.50
لا	08	% 05
أحيانا	28	% 17.50
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 30: أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 29



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين، والذي يبين مدى استجابة أفراد العينة للعبارة المتضمنة "هل إدارة المؤسسة تعتمد على فِرق العمل في حل المشاكل التنظيمية "، بأن أغلب العمال وافقوا على العبارة وأجابوا بـ "نعم" وبنسبة مئوية قُدرت بـ 77.50 % ، في حين قُدرت نسبة العمال الذين أجابوا بـ "أحيانا" بـ 17.50 % ، بينما العمال الغير موافقين على العبارة والذين تمثلت إجاباتهم بـ "لا" فكانت نسبتهم ضئيلة وقُدرت بـ 05 % .

من خلال تحليلنا لهذه النتائج، يمكننا القول بأن إدارة المؤسسة تعتمد على فِرق العمل في حل مشاكلها التنظيمية وهذا ما أثبتته نتائج تحليل استجابات العمال للعبارة، بحيث أن أعلى نسبة مئوية

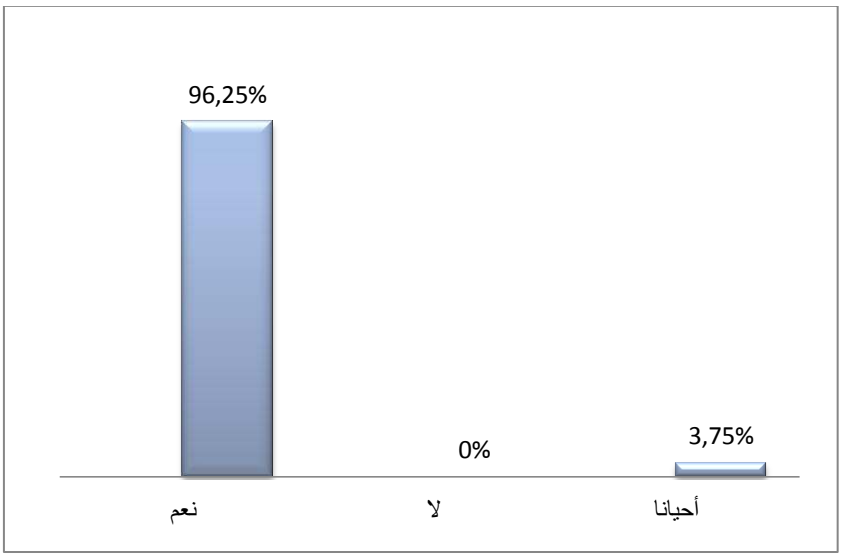
مُسجلة تعود للفئة التي أكدت ووافقت على العبارة، ونفسر ذلك على أن فِرق العمل لها دور كبير في إدارة الأزمات في المؤسسة ويرجع ذلك بأن إشراك هذه المجموعات في حل المشكلات يساعد الإدارة العليا على الإحاطة بكل جوانب المشكلة وقراءتها من عدة زوايا والذي بدوره يؤدي للوصول إلى حلول شاملة ومكتملة لها فعالية في حل الأزمات التنظيمية التي تحدث في المؤسسة، ناهيك على تشكيل فرق عمل الخاصة في الظروف استثنائية عند حدوث المشكلات والتي تصب في إطار تشكيل خلايا الأزمات بحيث يكون اختصاص هذه الخلايا في البحث المعمق عن أسباب حدوث الأزمة أو المشكلة التنظيمية والعمل على إيجاد حلول بأكبر سرعة ممكنة.

الجدول رقم 33: يبين هل تُبادر بتقديم المساعدة لزملائك في العمل ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	154	% 96.25
لا	00	% 00
أحيانا	06	% 3.75
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 31: أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 30



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين، والذي يبين مدى استجابة أفراد العينة للعبارة المتضمنة "هل تُبادر بتقديم المساعدة لزملائك في العمل"، بأن الغالبية المطلقة من العمال وافقوا على العبارة وأجابوا بـ "نعم" وبنسبة مئوية عالية قُدرت بـ 96.25 % ، في حين قُدرت نسبة العمال الذين أجابوا بـ "أحيانا" بـ 3.75 % ، بينما العمال الغير موافقين على العبارة والذين تمثلت إجاباتهم بـ "لا" فكانت نسبتهم منعدمة تماما وقُدرت بـ 00 % .

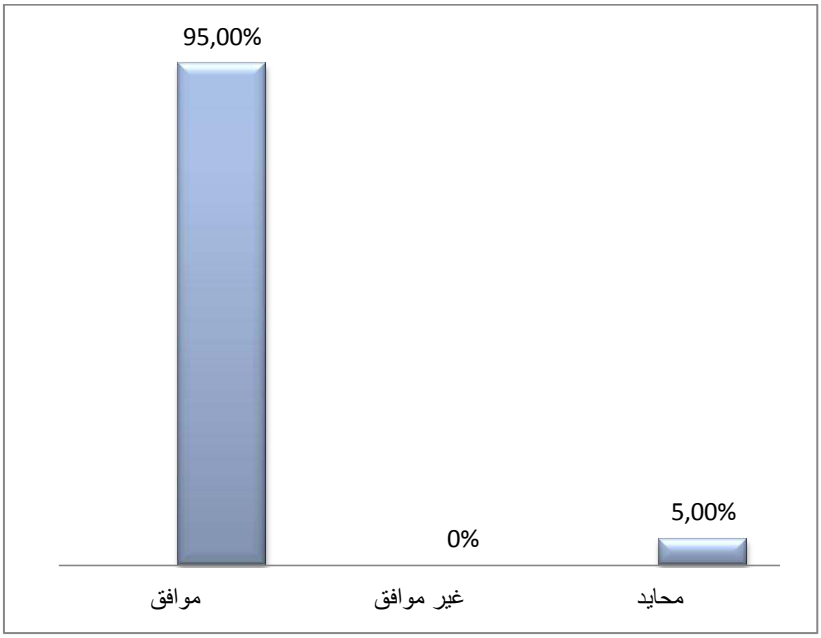
من خلال تحليلنا لهذه النتائج، يمكننا القول بأن عمال المؤسسة يبادرون في تقديم المساعدة لبعضهم البعض وهذا ما أثبتته نتائج تحليل استجابات العمال للعبارة، بحيث أن النسبة المئوية العالية المُسجلة تعود للفئة التي أكدت ووافقت على العبارة، ونفسر ذلك على أن بيئة المؤسسة تمتاز بالإهتمام البالغ للعلاقات إنسانية وبأن العمال يهتمون بالعلاقات التي تربطهم مع بعضهم البعض ويقدمون المساعدة فيما بينهم.

الجدول رقم 34: يبين هل تحسين وضعية المؤسسة يُعتبر قيم ومبادئ مشتركة لدى العاملين ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	152	% 95
غير موافق	00	% 00
محايد	08	% 05
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 32: أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 31



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين، والذي يبين مدى استجابة أفراد العينة للعبارة المتضمنة "هل تحسين وضعية المؤسسة يُعتبر قيم ومبادئ مشتركة لدى العاملين "، بأن أغلب العمال وافقوا على العبارة وأجابوا بـ "نعم" وبنسبة مئوية عالية قُدرت بـ 95 % ، بينما قُدرت نسبة العمال الذين أجابوا بـ "أحيانا" بـ 05 % ، في حين أن العمال غير الموافقين على العبارة والذين تمثلت إجاباتهم بـ "لا" فانعدمت نسبتهم تماما وقُدرت بـ 00 % .

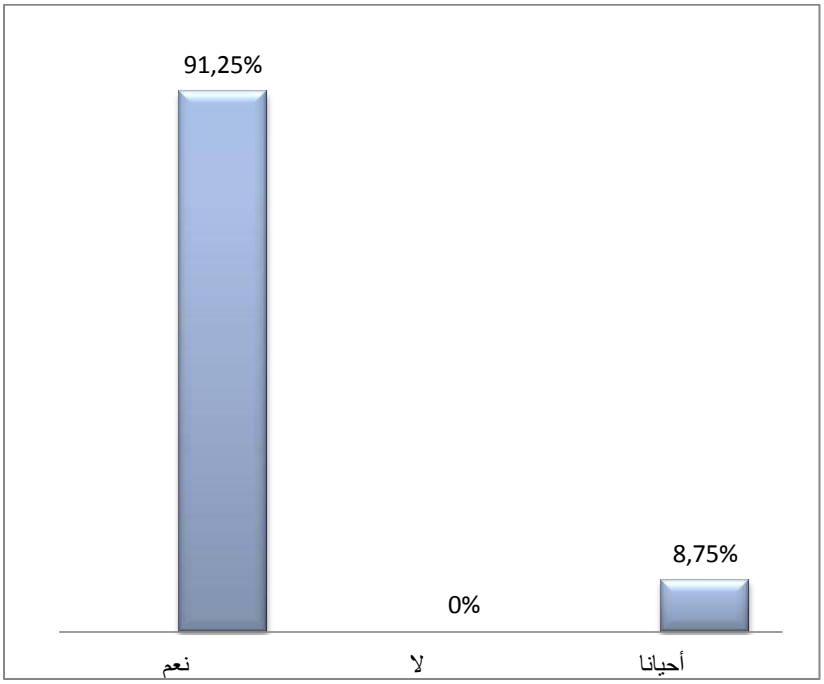
من خلال تحليلنا لهذه النتائج، يمكننا القول بأن تحسين وضعية المؤسسة يعتبر قيم ومبادئ مشتركة لدى العاملين وهذا ما أثبتته نتائج تحليل استجابات العمال للعبارة، بحيث أن النسبة المئوية العالية المُسجلة تعود للفئة التي أكدت ووافقت على العبارة، ونفسر ذلك على أن العمال لديهم درجة عالية للإنتماء للمؤسسة والولاء لقيادتها ويؤكدون ذلك من خلال سعيهم في تحسين وضعية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

الجدول رقم 35: يبين هل العمل ضمن فِرق يسمح للعاملين في المؤسسة بتبادل الخبرات وتطوير المهارات ؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	146	% 91.25
لا	00	% 00
أحيانا	14	% 8.75
المجموع	160	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

الشكل رقم 33: أعمدة بيانية توضح نسبة الإجابة على العبارة رقم 32



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الإستبانة.

يظهر من خلال الجدول والشكل السابقين، والذي يبين مدى استجابة أفراد العينة للعبارة المتضمنة "هل العمل ضمن فِرق يسمح للعاملين في المؤسسة بتبادل الخبرات وتطوير المهارات "، بأن أغلب العمال وافقوا على العبارة وأجابوا بـ "نعم" وبنسبة مئوية قُدرت بـ 91.25 % ، بينما قُدرت نسبة العمال الذين أجابوا بـ "أحيانا" بـ 8.75 % ، في حين أن العمال الغير موافقين على العبارة والذين تمثلت إجاباتهم بـ "لا" فانعدمت نسبتهم تماما وقُدرت بـ 00 % .

من خلال تحليلنا لهذه النتائج، يمكننا القول بأن تبني مبدأ العمل الجماعي يساهم في تحسين الأداء عكس العمل الفردي وهذا ما أثبتته نتائج تحليل استجابات العمال للعبارة، بحيث أن النسبة المئوية العالية المُسجلة تعود للفئة التي أكدت ووافقت على العبارة، ونفسر ذلك على أن العمال يؤكدون بأن العمل ضمن الفِرق يؤدي إلى تحسين أدائهم وهذا من خلال تبادل الأفكار والخبرات فيما بينهم والتعاون على تحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل المقابلة

تم إجراء المقابلة مع المسؤول الأول بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة، وبالرغم من أننا برمجنا مقابلات أخرى مع عدة إطارات ولكن حسب ما وردنا من طرفهم بأنهم مُرتبطين بعدة إنشغالات وإلتزامات والتي حالت دون إجراء هذه المقابلات المبرمجة معهم، لذلك ونظرا لضيق الوقت اكتفينا بإجراء مقابلة واحدة والتي تمت مع المدير العام للمديرية، ما سمح لنا بإسقاط الموضوع من زاوية أخرى ومعرفة وجهة نظر القائد الأول للمديرية لأثر تطبيق القيادة التشاركية بأبعادها (التمكين، التفويض والمشاركة في القرارات، وفِرق العمل) على أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم 36: يمثل البطاقة الفنية للمقابلة

مكان المقابلة	مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة
تاريخ المقابلة	2021/02/25
مدة المقابلة	25 دقيقة
المستوى الوظيفي للمبحوث	المدير العام

الفرع الأول: مضمون المقابلة

يشرفني أن ألتقي بكم للحديث حول موضوع القيادة التشاركية (التمكين، التفويض ومشاركة في القرارات، وفِرق العمل) وانعكاساتها على أداء الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة.

– في البداية نشكركم على إعطائنا جزء من وقتكم، وعلى قبولكم إجراء هذه المقابلة، هل ممكن أن نبدأ ونخوض في الموضوع ؟

– نعم، تفضل.

– هل ترى بأن الإعتماد على تمكين العاملين يساهم في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسستكم ؟

نعم، تمكين العاملين يفسح لهم المجال لتحقيق الإبداع في طريقة أدائهم للمهام، ويرجع ذلك لتحكمهم الجيد في الإجراءات اللازمة في عملهم وهذا ما يرجع بالإيجاب على المردود الكلي للمؤسسة.

– هل تعتمدون على إجراء الإجتماعات من أجل تبادل الأفكار والخبرات بين العاملين ؟

نعم، نعتمد على إجراء الإجتماعات بصفة دورية وهذا من أجل تبادل المعلومات بين كل الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وهذا باعتبار أن هذه الإجتماعات تساعد على إثراء المعلومات وإيجاد طرق وأساليب إحترافية، لكن غالبا ما تتشكل هذه الإجتماعات من إطارات المديرية.

– هل تحرصون على تحيين إطلاع العاملين على قوانين المؤسسة وإشراكهم في المعلومات؟

نعم بالطبع، نحرص على ذلك وهذا لكي يستطيع العامل في المؤسسة معرفة كل القوانين التي تُهمه وتتعلق بعمله، بالإضافة إلى توفير المعلومات اللازمة في حدود مهامه لكي يستطيع أن يؤدي عمله على أحسن وجه ويتعامل باحترافية مع الظروف والحالات التي تُصادفه.

– هل ترى بأن تفويض بعض المهام والصلاحيات للعاملين يرفع مستوى الثقة لديهم ويُطور أدائهم؟

نعم نهتم بهذا الأمر كثيرا، وهذا راجع لكثرة الأنشطة والأعمال داخل المديرية والتي تتطلب الاستفادة من كل خبرات الأفراد الموجودين، مما يضمن السير الجيد للعمل وكذلك حتى نستطيع الإلمام بكل الأعمال الموجودة في المديرية لا بد من تفويض الصلاحيات للأفراد الذين نراهم أهلا لها، ويؤثر ذلك إيجابيا على ثقتهم وأدائهم.

– هل الصلاحيات المُفوَضة للعاملين تتناسب مع قدراتهم العلمية والمهنية ؟

نعم، نحرص وبعناية كبيرة على الإختيار الجيد للعاملين الذين نريد تفويضهم بما يتوافق مع قدراتهم وخبرتهم.

– وبخصوص القرارات المتخذة من طرفكم، هل تسمح بمناقشتها مع مرؤوسيك وإشراكهم فيها؟

نعم، نُحاول قدر المستطاع لفتح المجال من أجل مناقشة القرارات وهذا من خلال الاجتماعات التي تُقام والتي يتم فيها توضيح نقاط الضعف التي تكون بحاجة للتطوير والتحسين وتعزيز نقاط القوة، وهذا بغرض إيجاد حلول بديلة مشتركة تؤثر بصفة مباشرة في تحسين الأداء.

- هل إدارة المؤسسة تعتمد على فِرق العمل في تقسيم المهام ؟

نعم، أحيانا يتم تقسيم المهام بالإعتماد على فِرق عمل بشرط أن يتم انتقاء أعضاء هذه الفِرق على أساس الكفاءة والفعالية وبما يتوافق مع المهام الموكلة إليها وهذا بهدف توفير الجهد وربح الوقت وتجسيد العمل التشاركية الذي يعطي الحيوية في بيئة العمل في المديرية.

- هل العمل ضمن فِرق يسمح للعاملين في المؤسسة بتبادل الخبرات وتطوير المهارات ؟

نعم وأكيد، فالعمل ضمن فِرق عمل مؤهلة يساهم في تبادل الخبرات وتطوير المهارات فيما بين أعضاء الفريق الواحد بصفة خاصة والذي بدوره يؤثر على الأداء الإداري في المديرية بصفة عامة، وهذا نظرا للإحتكاك المباشر للأفراد فيما بينهم والذي يُثري الأفكار ويُمهد الطريق للإبداع.

الفرع الثاني: تحليل مضمون المقابلة

من خلال ما تم عرضه في المقابلة التي كانت مع المدير العام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة، اتضح لنا أن للقيادة التشاركية دور كبير في تحسين أداء الموارد البشرية وذلك من خلال أبعادها (التمكين، التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار، فِرق العمل)، حيث نلاحظ أن إجابات المدير العام وردوده حول مدى تطبيق القيادة التشاركية في المديرية متوافقة مع ما جاء في نتائج تحليل الإستبيان، إضافة إلى أن المدير باعتباره قائد المديرية يحرص على تمكين مرؤوسيه من خلال إجراء دورات تدريبية وغير ذلك، ما يترجم إيمانه على أهمية التمكين في تحقيق الإبداع لدى الفرد، إضافة إلى أنه يقوم بتفويض بعض الصلاحيات لتسهيل العملية الإدارية وتوفير الوقت والجهد وهذا ما يتطلبه العمل في المديرية نظرا لما تكتسيه من أهمية وما تقدمه من خلال نشاطها والمتخصص في الكهرباء والغاز وأهميتهما كطاقة أساسية في حياة المواطن، كما يلجأ المدير إلى الإجتماعات وأسلوب المناقشة كأحد الأساليب الديمقراطية الأكثر فعّالية في عملية التفاعل بينه وبين مرؤوسيه، فبذلك يُتيح لهم الفرصة للمشاركة وطرح القرارات المتعلقة بعملهم، وشعورهم بقيمة ما يطرحونه وأهليتهم للمشاركة في اتخاذ القرار، كما أكد المدير على وجود قدر من الحرية للمرؤوسين في اتخاذ القرار والتصرف في المهام والواجبات المكلفين بها وفق الطريقة التي يرونها مناسبة خصوصا في مجال تخصصاتهم، ما يُتيح لهم التعامل الجيد مع المشكلات واقتراح البدائل واختيار أفضلها وذلك من خلال العمل في إطار فِرق عمل محددة المهام والإختصاصات.

ختاما على ما تم تناوله في هذا المبحث والذي تضمن عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال أدوات جمع البيانات المعتمدة والمتمثلة في الملاحظة، الإستبيان والمقابلة وبعد عرض وتحليل البيانات الشخصية وكذا البيانات المتعلقة بمحاور الموضوع والمتمثلة في أبعاد القيادة التشاركية، اتضح لنا وجود انسجام ما بين نتائج الإستبيان الموزع على أفراد العينة والمكونين من مختلف الرتب والمناصب في المديرية وبين المقابلة التي قُمنا بها مع المدير العام للمديرية باعتباره القائد.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة على ضوء نتائج تحليل البيانات

بعدما قُمنا بعرض وتحليل البيانات الميدانية في المبحث السابق، وباعتبار أن هذا المبحث يأتي خِتاما لهذا الفصل وكآخر المباحث من دراستنا، لذا خصّصناه للتطرق لمناقشة واختبار فرضيات الدراسة الثلاث على ضوء نتائج تحليل البيانات.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

خُصص هذا المطلب لمناقشة واختبار صحة الفرضية الأولى.

- **مضمون الفرضية الأولى:** " تُساهم القيادة التشاركية في تحسين أداء الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة من خلال أسلوب التمكين الإداري".

من خلال عرضنا لنتائج بيانات المحور الأول وتحليلنا لإستجابات أفراد العينة نستطيع القول بأن التمكين له أثر كبير على أداء الموارد البشرية وهذا ما أبرزته نتائج تحليل استجابات أفراد العينة والتي أظهرت النسب العالية التي وافقت على العبارات والتي جاءت على النحو التالي:

- بحيث جاءت الفقرة رقم 15 والتي تضمنت: " هل الإعتماد على التمكين في المؤسسة يساعد العاملين على التكيف مع الظروف الطارئة "، في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة وبنسبة مئوية قُدرت بـ 98.75 %.

وعليه يمكن القول أن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة يؤكدون على أهمية تبني الإدارة العليا لأسلوب التمكين وهذا ما يُترجم ضرورة الإعتماد عليه كأسلوب فعّال لرفع قدرة العامل في التكيف مع الظروف الطارئة التي تطرأ على المؤسسة.

– وجاءت الفقرة رقم 12 والتي تضمنت: " هل تبادل المعلومات داخل المؤسسة يساهم بشكل فعلي في ترقية أداء العاملين وتحسينه " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين الممثلين لعينة الدراسة وبنسبة مئوية قُدرت بـ 97.50 %.

وعليه يمكن القول أن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة يؤكدون على ضرورة الإهتمام بتبادل المعلومات داخل المؤسسة نظرا لدوره الفعلي في ترقية أداء العاملين.

– وجاءت الفقرة رقم 07 والتي تضمنت: " هل تهتم المؤسسة بتدريب العاملين من أجل إنجاز العمل بصورة جيدة " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة وبنسبة مئوية قُدرت بـ 93.75 %.

وعليه يمكن القول أن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة يؤكدون على أن تمكين العاملين من خلال تدريبيهم وإشراكهم في البرامج التدريبية له أهمية كبيرة في إنجاز الأعمال بحيث أن تدريب الفرد يمكنه من إنجاز عمله بالطريقة الجيدة ويعطيه القدرة على التحكم الجيد في أساليب ووسائل العمل مع الإستغلال الأمثل لعامل الوقت.

– جاءت الفقرة رقم 09 والتي تضمنت: " هل تعتمد المؤسسة على الإجتماعات الدورية من أجل تبادل الآراء والأفكار وإثراء المعلومات " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة وبنسبة مئوية قُدرت بـ 85 %.

وعليه يمكن القول بأن العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة يؤكدون على أن المؤسسة تعمل على تبادل الأراء والأفكار وإثراء المعلومات من خلال اعتمادها على الإجتماعات الدورية والذي بدوره ينعكس إيجابيا على أداء كون هذه الإجتماعات تساعد العاملين على الحصول على المعلومات الخاصة بجوانب العمل وتبادل التجارب والخبرات فيما بينهم.

– جاءت الفقرة رقم 08 والتي تضمنت: " هل تطبيق التمكين في المؤسسة يُشجع العاملين على الابداع " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة وبنسبة مئوية قُدرت بـ 84.37 %.

وعليه يمكن القول على أنه هناك توافق في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة، ويمكن تفسير ذلك على أن الإبداع لا يتحقق إلاّ إذا توفرت البيئة المناسبة التي تدفع بالفرد لتقديم الإضافة ولا يتجسد هذا إلاّ من خلال تمكينه وتحريك دافعيته وإثارة روح المبادرة لديه.

– كذلك يوجد توافق في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم 06 التي نصها: " هل يهتم القادة في المؤسسة بتعليم العاملين سلوكيات جديدة لتنمية روح المشاركة لديهم" والتي جاءت في المرتبة السادسة من حيث نسبة الموافقة عليها والتي قُدرت بـ 82.50 %.

من خلال ما أدلى به العاملين في هذه العبارة يتضح لنا بأنه يتطابق مع ما تسعى إليه القيادة التشاركية من خلال أسلوب التمكين والذي يتطلب تنمية روح المشاركة لدى الأفراد ودفعهم لتعلم سوكيات جديدة.

– جاءت الفقرة رقم 13 والتي تضمنت: " هل تحرص الإدارة العليا على فتح قنوات الإتصال بين المستويات الإدارية وتسهل عملية تواصل العاملين مع رؤسائهم " في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين وبنسبة مئوية قُدرت بـ 65 %.

وعليه يمكن القول على أنه هناك توافق في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة، ويرجع ذلك للأهمية الكبيرة لعملية فتح المجال للعاملين من أجل التواصل مع رؤسائهم بطريقة مباشرة كون هذا الأسلوب يساعد على التنسيق الجيد بين المستويات الإدارية مما يوفر مناخ تنظيمي يرفع من درجة ثقة العاملين بأنفسهم ويُسهل تجسيد الديمقراطية الإدارية والتي تُعد من بين أبرز متطلبات نجاح تطبيق القيادة التشاركية في المنظمة.

– جاءت الفقرة رقم 10 والتي تضمنت: " هل تحرص المؤسسة على تجسيد المقترحات والأفكار الجديدة على أرض الواقع " في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين وبنسبة مئوية قُدرت بـ 60.62 %.

ومن خلال هذه الفقرة نستنتج بأنه يوجد توافق في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة، وعلى هذا الأساس يجب على إدارة المؤسسة العمل أكثر على تجسيد مقترحات العاملين على أرض الواقع كونه ينعكس إيجابيا على الروح المعنوية للعاملين ويُشعِرهم بمساهمتهم في تسيير المؤسسة من خلال إقتراحاتهم وبذلك يرفع من درجة إنتمائهم وولائهم التنظيمي ويُحسن أدائهم.

– جاءت الفقرة رقم 11 والتي تضمنت: " هل تحرص الإدارة العليا على تحيين إطلاع العاملين على قوانين المؤسسة وإشراكهم في المعلومات " في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين وبنسبة مئوية قُدرت بـ 58.75 %.

ومنه نستنتج بأنه يوجد توافق فوق متوسط في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة، وهذا ما يُثبت بأن مشاركة المعلومات مع العاملين والحرص على تحيين إطلاعهم على قوانين المؤسسة يُمَكّنهم من معرفة كل الجوانب الأساسية لمتطلبات عملهم وبالتالي يرفع من كفائتهم في أداء العمل باعتبار أن توفر المعلومات لدى العاملين ينتج عنه الحصول على واجهة واضحة لمهام كل فرد في المؤسسة بالإضافة إلى قدرة إدارة المؤسسة على قياس ردود أفعال العاملين بخصوص أساليب وإجراءات العمل المتخذة.

- جاءت الفقرة رقم 14 والتي تضمنت: " هل إدارة المؤسسة تشجع روح المبادرة وتفتح المجال للعاملين لتجريب طرق جديدة في إنجاز العمل " في المرتبة العاشرة والأخيرة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين وبنسبة مئوية قُدرت بـ 53.75 %.

ومن خلال هذه الفقرة نستنتج بأنه يوجد توافق متوسط في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة، وعليه يمكن القول بأن تشجيع روح المبادرة وفتح المجال من أجل تمكين العاملين لتجريب طرق جديدة في إنجاز العمل يعود إيجابيا على أدائهم باعتبار أن هذا المبدأ يضع الأفراد في أريحية ويتيح لهم الحرية في اختيار وتجريب الطريقة الأفضل في إنجاز عملهم من جهة، ويحقق إستفادة المؤسسة من خبرتهم من جهة أخرى.

من خلال ما سبق نرى بأن أسلوب التمكين يُعتبر عامل أساسي ومحوري في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة ويؤثر إيجابيا على أداء الموارد البشرية، وهو ما يعني ضرورة الإعتماد عليه من طرف المنظمة التي تسعى لتطبيق الأسلوب القيادي التشاركي بحيث يجب أن تحرص على تمكين أفرادها وهذا من خلال تدريبهم وإشراكهم بالمعلومات اللازمة وفتح قنوات الإتصال بينهم وبين رؤسائهم إضافة إلى توفير بيئة ملائمة يتم من خلالها تجسيد مقترحاتهم.

بناءًا على ما أظهرته نتائج تحليل عبارات الإستبيان والخاصة بالمحور الأول والموسوم بـ " محور التمكين الإداري وأثره على أداء الموارد البشرية "، يُمكننا أن نستخلص بأن الفرضية الأولى والتي تتضمن: "**تُساهم القيادة التشاركية في تحسين أداء الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة من خلال أسلوب التمكين الإداري** " بأنها **صحيحة ومُحققة.**

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

خُصِّص هذا المطلب لمناقشة واختبار صحة الفرضية الثانية.

- **مضمون الفرضية الثانية:** " تُساهم القيادة التشاركية في تحسين أداء الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار ".

من خلال عرضنا لنتائج بيانات المحور الثاني وتحليلنا لإستجابات أفراد العينة نستطيع القول بأن التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار له أثر كبير على أداء الموارد البشرية وهذا ما أبرزته نتائج تحليل استجابات أفراد العينة والتي أظهرت النسب العالية التي وافقت على العبارات والتي جاءت على النحو التالي:

- جاءت الفقرة رقم 23 والتي تضمنت: " هل وضوح الأهداف والمهام في المؤسسة يُحفز العاملين على المشاركة في القرارات " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة وبنسبة مئوية قُدرت بـ 98.75 %.

ومن خلال هذه الفقرة نستنتج بأنه يوجد توافق مرتفع جدا في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة، وعليه يمكن القول بأن وضوح الأهداف والمهام في المؤسسة يُحفز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات ما يجعلها مكتملة لكل الجوانب وبذلك تساعد على تحقيق الأهداف المشتركة، وعليه يجب على الإدارة العليا أن تتفادى التعقيد والتداخل عند تحديدها لمهام العاملين ويشعرهم بأنهم شركاء في المؤسسة ويُمكنهم من فهم دورهم بشكل جيد وبذلك مشاركتهم في القرارات تكون فعّالة وتأتي بنتيجة إيجابية.

- جاءت الفقرة رقم 18 والتي تضمنت: " هل إعتماد الإدارة العليا على التفويض يساعد في تكوين قيادات إدارية في المستويات الأخرى" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة وبنسبة مئوية قُدرت بـ 95 %.

ومنه نستنتج بأنه يوجد توافق مرتفع في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة، وعليه يمكن القول بأن الإعتماد على التفويض ينتج ويُكوِن قيادات في مختلف المستويات الإدارية باعتبار أن حس المسؤولية يرتفع لدى العامل الذي يتم تفويضه وبالتالي نراه حارصًا في المحافظة على السير الحسن للعمل مما يرفع من كفائته وأدائه.

– جاءت الفقرة رقم 17 والتي تضمنت: " هل الصلاحيات المُفوَضة للعاملين تتناسب مع قدراتهم العلمية والمهنية " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة وبنسبة مئوية قُدرت بـ 86.25 %.

ومن خلال هذه الفقرة نستنتج بأنه يوجد توافق مرتفع في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة، وعليه يمكن القول بأن عملية تفويض الصلاحيات في المؤسسة تقوم على أسس عادلة وواضحة وتحترم القدرات العلمية والمهنية للأفراد المفوَضين وهذا ما يؤدي إلى نجاح عملية تفويض الصلاحيات وتحقيق فعاليتها وهذا ما يضمن الإستغلال الأمثل لجهود العاملين.

– جاءت الفقرة رقم 24 والتي تضمنت: " هل إشراك العاملين في صنع القرارات يُساهم في تحسين الأداء الإداري " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة وبنسبة مئوية قُدرت بـ 80 %.

وعليه نستنتج بأنه يوجد توافق مرتفع في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة، وبذلك يمكن القول بأن مشاركة العاملين في صنع قرارات المؤسسة يُسهل عملية تحديد النقائص الموجودة باعتبار أن العاملين وخاصة المنتمين للمستويات الدنيا المتواجدين في الواجهة وعليه فإشراكهم يُساهم بشكل فعلي في تحسين الأداء وهذا بالإعتماد على المناقشة كأحد أساليب التشارك الأكثر فعالية في عملية التواصل بين القائد والمرؤوس.

– جاءت الفقرة رقم 16 والتي تضمنت: " هل يهتم المسؤولين في المؤسسة بتفويض الصلاحيات للعاملين لرفع مستوى الثقة لديهم وتطوير أدائهم " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة وبنسبة مئوية قُدرت بـ 76.25 %.

ومن خلال هذه الفقرة نستنتج بأنه يوجد توافق في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة، وعليه يمكن القول بأن عملية تفويض الصلاحيات لها علاقة مباشرة وقوية برفع مستوى ثقة العاملين بأنفسهم وتطوير أدائهم ما يدفعهم للإستغلال الجيد لإمكانياتهم وتقديم أفضل ما لديهم.

– جاءت الفقرة رقم 20 والتي تضمنت: " هل البيئة التنظيمية في المؤسسة تساعد العاملين على اتخاذ القرارات باستقلالية والتعبير بحرية عن الآراء المتعلقة بالعمل " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة وبنسبة مئوية قُدرت بـ 70 %.

ومن خلال هذه الفقرة نستنتج بأنه يوجد توافق في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة، وعليه يمكن القول بأن البيئة التنظيمية في المؤسسة تلعب دورا كبيرا في استقلالية الأفراد في اتخاذ القرارات والتعبير بحرية عن الآراء المتعلقة بالعمل، لذلك فإن القائد التشاركي يحرص على توفير بيئة عمل مرنة وحيوية تحقق للأفراد احترامهم وحريتهم في اتخاذ القرار وفي اختيار الطريقة المناسبة لإنجاز العمل دون الرجوع إليه باعتبارهم الأقرب للواقع، بالإضافة إلى حرصه أيضا على توفير مناخ تنظيمي إيجابي يُحفز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة.

– جاءت الفقرة رقم 19 والتي تضمنت: " هل يتفاعل العاملين إيجابيا عند تفويضهم للصلاحيات ويؤدونها على أحسن وجه " في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة وبنسبة مئوية قُدرت بـ 65 %.

ومن خلال هذه الفقرة نستنتج بأنه يوجد توافق في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة، وعليه يمكن التأكيد على وجود الإمكانية والقابلية من طرف العاملين من أجل تفويضهم، كما أن القائد التشاركي يعمل على تحقيق التفاعل الإيجابي في عملية التفويض سعيًا منه لكسر حاجز الخوف لدى العاملين بخصوص تحمل المسؤوليات.

– جاءت الفقرة رقم 21 والتي تضمنت: " هل إدارة المؤسسة تسعى لإشراك العاملين في حل المشكلات الإدارية " في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة وبنسبة مئوية قُدرت بـ 63.75 %.

ومن خلال هذه الفقرة نستنتج بأنه يوجد توافق في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة، وعليه يمكن القول بأن فاعلية ونجاح حل المشكلات الإدارية لا يتحقق إلا بعدم تغييب آراء العاملين ومواقفهم اتجاه المشكلة وبالتالي يُشجعهم على البحث عن الحلول بالأسلوب الجماعي وإيجادها بالإجماع، بالإضافة إلى أن هذه النتيجة تُشير إلى أن مسؤولي مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة يهتمون كثيرا بالتقارير المرفوعة إليهم من أجل معرفة المشكلات التي تواجه العاملين مما يجعلهم يقومون بزيارات دورية لأقسام ومصالح المديرية بُغية الإطلاع على آرائهم ومقترحاتهم في إطار مواجهة هذه المشكلات والذي بدوره يرفع من درجة اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، إضافة إلى حرص المسؤول على أن تكون قراراته المتخذة دقيقة وفعالة لحل المشكلة ومتناسبة مع طبيعتها.

– وجاءت الفقرة رقم 22 والتي تضمنت: " هل إدارة المؤسسة تتعامل بجدية مع مقترحات العاملين في اتخاذ القرارات " في المرتبة التاسعة والأخيرة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة وبنسبة مئوية قُدرت بـ 53.75 %.

ومن خلال هذه الفقرة نستنتج بأنه يوجد توافق في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة، بحيث يمكن القول بأن القرارات التي يتخذها القائد تمس جميع المرؤوسين كونهم المنفذين لهذه القرارات لذلك فلا بد من الإطلاع على آرائهم لمعرفة درجة المعارضة والقبول، وعليه فإن القائد التشاركي يحرص على تجسيد مقترحات العاملين وأخذها بعين الإعتبار وبذلك يضمن ولائهم وانتمائهم مما يرفع من عامل الثقة بينه وبين المرؤوسين والذي بدوره ينعكس إيجابيا في تحسين الأداء.

واستخلاصًا لما سبق، يتضح لنا بأن الإعتماد على التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار ينعكس بشكل إيجابي على أداء الموارد البشرية مما يدفع بالأخذ بهما كأساليب فعّالة في تطبيق الأسلوب القيادي التشاركي، بحيث أن تفويض العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار يصب في إطار تجسيد الديمقراطية الإدارية وبالتالي شعور الفرد بأنه جزء مهم في المنظمة وأن له دور في تسييرها وبذلك تجميع جهود الأفراد واستغلالها بما يحقق المصلحة العامة.

بناءا على ما أظهرته نتائج تحليل عبارات الإستبيان والخاصة بالمحور الثاني والموسوم بـ "محور التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار وأثره على أداء الموارد البشرية "، يُمكننا أن نستخلص بأن الفرضية الثانية والتي تتضمن: " تُساهم القيادة التشاركية في تحسين أداء الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار "، بأنها **صحيحة ومُحققة.**

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

خُصص هذا المطلب لمناقشة واختبار صحة الفرضية الثالثة.

- **مضمون الفرضية الثالثة:** " تُساهم القيادة التشاركية في تحسين أداء الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة من خلال الإعتماد على أسلوب فِرق العمل ".

من خلال عرضنا لنتائج بيانات المحور الثالث وتحليلنا لإستجابات أفراد العينة نستطيع القول بأن أسلوب فِرق العمل له أثر كبير على أداء الموارد البشرية وهذا ما أبرزته نتائج تحليل استجابات أفراد العينة والتي أظهرت النسب العالية التي وافقت على العبارات والتي جاءت على النحو التالي:

- بحيث جاءت الفقرة رقم 30 والتي تضمنت: " هل تُبادر بتقديم المساعدة لزملائك في العمل" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة وبنسبة مئوية قُدرت بـ 96.25 %.

ومنه نستنتج بأنه يوجد توافق عالي في رؤية أفراد عينة الدراسة للعبارة، وعليه يمكن القول بأن مستوى العلاقات الإنسانية بين العمال مرتفع وهذا ما يُوفر الأرضية المناسبة لتحقيق القيادة التشاركية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة.

- وجاءت الفقرة رقم 31 والتي تضمنت: " هل تحسين وضعية المؤسسة يُعتبر قيم ومبادئ مشتركة لدى العاملين " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة وبنسبة مئوية قُدرت بـ 95 %.

استنتاجا لذلك فإنه يوجد توافق بدرجة عالية في رؤية العاملين للعبارة، وعليه يمكن القول بأن درجة الإنتماء والولاء التنظيمي لدى العاملين مرتفعة مما يُعطي انطباعًا إيجابيًا لانعكاسات تطبيق الأسلوب القيادي التشاركي على أداء الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة.

- كما جاءت الفقرة رقم 27 والتي تضمنت: " هل تهتم المؤسسة بتدريب فِرق العمل لرفع كفاءتها وفعاليتها " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة وبنسبة مئوية قُدرت بـ 92.50 %.

من خلال هذه الفقرة نستنتج بأنه يوجد توافق كبير في رؤية العاملين للعبارة، وعليه يمكن القول بأن التدريب له دور كبير في تفعيل فِرق العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة ويُحسن

من أدائها ويرفع من كفاءتها وهذا لما يوفره من التحكم الجيد في أداء العمل ما يُساهم في تفعيل العمل التشاركي والذي يقتضي وجود فِرق عمل متمكنة.

– جاءت الفقرة رقم 32 والتي تضمنت: " هل العمل ضمن فِرق يسمح للعاملين في المؤسسة بتبادل الخبرات وتطوير المهارات " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة وبنسبة مئوية قُدرت بـ 91.25 %.

ومن خلال هذه الفقرة نستنتج بأنه يوجد توافق كبير في رؤية العاملين للعبارة، وعليه يمكن القول بأن أسلوب فِرق العمل يُجسد التعاون المهني فيما بين العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة وهذا من خلال فتح المجال لتبادل الخبرات وبذلك يساهم في تطوير مهاراتهم والذي ينعكس مباشرة في تحسين أدائهم ويرفع من مستوى الحركية في المؤسسة.

– جاءت الفقرة رقم 28 والتي تضمنت: " هل الإعتماد على فِرق العمل يُساهم في توفير الجهد والوقت " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة وبنسبة مئوية قُدرت بـ 85 %.

من خلال نتائج هذه الفقرة نستنتج بأنه يوجد توافق في رؤية العاملين للعبارة، وعليه يمكن القول بأن العمل ضِمن فِرق في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة يُحقق الإستغلال الأمثل للجهد والوقت وهذا بإسناد المهام وتقسيمها لكل فرقة حسب اختصاصاتها، وبالتالي تحقيق الأهداف في وقتها المحدد.

– جاءت الفقرة رقم 26 والتي تضمنت: " هل يتم اختيار أعضاء فرق العمل بطريقة جيدة ومدروسة " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة وبنسبة مئوية قُدرت بـ 80 %.

وعليه فإنه يوجد توافق في رؤية العاملين للعبارة، وعليه يمكن القول بأن الإختيار الجيد والمدروس لأعضاء فِرق العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة يُعتبر كعامل رئيسي وأساسي في تحقيق فعالية هذه الفِرق عند أداء المهام الموكلة إليها وبلوغ أهدافها.

– وفي الأخير جاءت الفقرة رقم 25 والتي تضمنت: " هل إدارة المؤسسة تحرص على تفعيل العمل التشاركي من خلال الإعتماد على فِرق العمل "، والفقرة رقم 29 والتي تضمنت: " هل إدارة المؤسسة تعتمد على فِرق العمل في حل المشاكل التنظيمية " في نفس المرتبة والمتمثلة في المرتبة السابعة

والأخيرة من حيث درجة الموافقة عليهما من طرف أفراد عينة الدراسة وبنسبة مئوية قُدرت بـ77.50% لكلتا العبارتين.

من خلال هذه الفقرة نستنتج بأنه يوجد توافق في رؤية العاملين للعبارتين، وعليه يمكن القول بأن الإدارة العليا لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة تعتمد على فِرق العمل المختصة في حل المشكلات التنظيمية نظرا لما تحتويه هذه الفِرق على أعضاء قادرين على إيجاد الحلول والقيام بدراسة لمختلف جوانب هذه المشكلات من أجل إحتواءها وخاصة في الظروف الإستثنائية، وعلى هذا الأساس نرى بأن قيادة المؤسسة تحرص على تفعيل العمل التشاركي من خلال فِرق عمل والذي يؤدي بدوره إلى الوصول لمقترحات شاملة وفعّالة سواءا في إدارة الأزمات التنظيمية أو في تحسين أداء مواردها البشرية.

مما سبق نرى بأن الإعتماد على فِرق العمل كأسلوب للتسيير يؤثر إيجابيا على أداء الموارد البشرية، وهذا من خلال جوهره والذي يصب في تفعيل العمل الجماعي باعتبار أن فِرق العمل تعمل على إجتماع كل شركاء المنظمة والذي بدوره يسهل عملية تبادل الخبرات وإدارة الأزمات بطريقة احترافية وتوفير الوقت والجهد وتحقيق حركية إيجابية في بيئة العمل ما يُساهم في تحسين الأداء وتطويره.

بناءًا على ما أظهرته نتائج تحليل عبارات الإستبيان والخاصة بالمحور الثالث والموسوم بـ "فِرق العمل وأثره على أداء الموارد البشرية "، يُمكننا أن نستخلص بأن الفرضية الثالثة والتي تتضمن: "**تُساهم القيادة التشاركية في تحسين أداء الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة من خلال الإعتماد على أسلوب فِرق العمل** "، بأنها **صحيحة ومُحققة.**

خلاصة لما تم عرضه في هذا المبحث نستطيع القول أن من بين الأهداف الأساسية التي يسعى إليها أي بحث علمي هو التأكد من مدى صحة الفرضيات التي بُنيَ عليها، ونتيجة لعرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها تم التوصل إلى أنها صحيحة ومُحققة وتُجيب على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية.

خلاصة الفصل

في ختامنا لهذا الفصل التطبيقي تبين لنا أن الاجراءات المنهجية لها أهمية بالغة في الدراسة التطبيقية،على غرار المجال المكاني والزماني والبشري وكذا الأدوات المستعملة في جمع البيانات والتي على أساسها قُمنا بتحليل النتائج التي جمعناها ومناقشة واختبار الفرضيات.

حيث أن القيادة التشاركية أصبحت من بين الإستراتيجيات الحديثة التي تنتهجها المنظمات التي ترغب في تحسين أداء مواردها البشرية من جهة ورفع مردوديتها وإنتاجيتها من جهة أخرى، وزيادة الإنتاج بكفاءة عالية والمحافظة على مكانتها في الساحة التنافسية في ظل عالم ينادي بالديمقراطية.

ركزت مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة على أهمية العنصر البشري كمحدد للكفاءة الإنتاجية، وكذا على أهمية وضرورة إشراكه واعتباره كفاعل أساسي في عملية التسيير بهدف تحسين أدائه وتفعيله ورفع كفاءته.

بعد التحقق الميداني من الفرضيات استخلصنا صدقها ميدانيا وذلك من خلال النتائج المتحصل عليها، حيث أن تطبيق القيادة التشاركية من خلال أبعادها والمتمثلة في التمكين، التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات والإعتماد على فِرق العمل ينعكس وبصفة كبيرة على تحسين أداء الموارد البشرية وهذا مايثبت صحتها.

في نفس السياق ومن خلال دراستنا الميدانية، استخلصنا أيضا أن القيادة التشاركية تُشكل دافعا حقيقيا في تحسين أداء الموارد البشرية وتزيد من روح المشاركة، وتخلق جوا اندماجيا وتكامليا للعمال وتزيد من وتيرة عملهم الجماعي.

بناءًا على ما تقدمنا به في هذا الفصل يُمكن القول أن متطلّبات تطبيق القيادة التشاركية متوفّرة في المديرية وعلى هذه الأخيرة الاستمرار في تعزيز مستوى بعض الأبعاد كالتحفيز والتشجيع والإتصالات الفعالة بغرض تحقيق تحسين أداء مواردها البشرية.

الخاتمة

الخاتمة

في ختام الدراسة يُمكن القول أن الظروف التي تعيشها المنظمات اليوم في عالم متغير ومتقلب، يدفعها للبحث أكثر من أي وقت مضى إلى إيجاد قيادة فعّالة تأخذ بعين الإعتبار جميع العوامل والظروف في صنع قراراتها لمواكبة هذه التطورات وتحقيق الأهداف المطلوبة والتأثير في المرؤوسين.

يُعتبر المورد البشري المُكوّن الأساسي في أي منظمة وهو بمثابة مُحرّك لبقية المكوّنات، فكلما تحسن أداء المورد البشري وزادت فعاليته كلما زاد تميز وتطور المنظمة وزادت إنجازاتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها، كما أن أداء المورد البشري يتأثر بعدة عوامل أبرزها النمط القيادي والذي يُعد أحد أهم العوامل التنظيمية المرتبطة بتحسين الأداء، وذلك لأن وظيفة القيادة لا تقتصر على إصدار التعليمات والأوامر فقط بل يتعدى ذلك لوجود تأثير وتفاعل ينتج عنه الثقة والإلتزام من قبل التابعين، والهدف من ذلك هو زيادة فعالية المورد البشري والسعي لتحسين أدائه وتطويره.

إن تقدم المجتمعات وتطورها واستمراريتها يعتمد وبشكل أساسي على أفكار القيادات التي تُديرها وترسم سياساتها في ظل بيئة ترتكز على التجديد والذي أضحى ضرورة مُلحة ومطلبا أساسيا لكل المنظمات حتى تتمكن من تحقيق الإستمرار والتكيف، الأمر الذي فرض على قادة المنظمات أن تكون أكثر إقناعا في تعاملاتها مع المرؤوسين وتؤثر إيجابيا في بيئة العمل عن طريق إنتهاج أساليب تتناسب وتتوافق مع عقلية التسيير المعاصرة على غرار النمط القيادي التشاركي والذي يفسح المجال للمرؤوسين في إبداء آرائهم والمشاركة في تسيير منظماتهم.

في ظل تعدد الأنماط القيادية نجد بأن القيادات التقليدية والتي يكون فيها الرأي الأول والأخير للقائد وهو الذي يتفرد باتخاذ القرارات لم تعد ذات جدوى وفعالية، الأمر الذي يؤدي لغياب روح الفريق والمشاركة الجماعية، كما أن التأثير في أداء الأفراد يكمن في وجود قيادة تشاركية فاعلة تحرص على إقامة العلاقات الجيدة بينها وبين المرؤوسين، وتبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المُبدع لتطوير المنظمة عن طريق الإحترام المتبادل ومراعاة مشاعر التابعين وجعل كل عضو يسعى إلى تحقيق الأهداف المشتركة.

إن النمط القيادي التشاركي لا ينظر إلى الأفراد على أنهم مجرد مُنفذين وإنما كمشاركين وقادرين على تحمل المسؤوليات وصنع القرارات، حيث يوفر هذا النمط التشاركي مُناخاً إيجابياً يدفع الأفراد إلى المزيد من الإنتاج والإبداع واكتشاف المزيد من الطاقات، وذلك من خلال قيام القائد بتمكين مرؤوسيه

بالمعلومات الأساسية التي تساعدهم في دراسة القرار من مختلف الزوايا مع منحهم قدرًا كافيًا من الحرية لتقرير كيفية تنفيذه، بالإضافة إلى أن هذا النمط يرفع من مستوى ثقة القادة في أعضاء فِرق العمل ما يسمح بمعاملتهم كأفراد ناضجين وقادرين على تحمل مسؤوليتهم.

تلعب القيادة التشاركية دورا أساسيا في نجاح تطبيق الإستراتيجيات الحديثة لتحسين الأداء في المنظمات على غرار الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة، المنظمة المتعلمة والنموذج الياباني الإداري التشاركي، وذلك بجعلها مرنة ومتفاعلة مع عملية التغيير كون هذا النمط القيادي يستند على إشراك الفرد في هذه العملية، إضافة إلى إمكانية إكساب المنظمة القدرة الكافية لمواجهة الصراعات التنظيمية وتوفير بيئة تُشجع على تحقيق الإبداع الإداري عن طريق جعل الفرد في أريحية وفسح المجال لإبداء رأيه بحرية وانفتاح.

في نفس السياق ومن خلال دراستنا الميدانية، استخلصنا أيضا أن القيادة التشاركية تُشكل دافعا حقيقيا في تحسين أداء الموارد البشرية وتزيد من روح المشاركة، وتخلق جوا اندماجيا وتكامليا للعمال وترفع من وتيرة العمل الجماعي، كما أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة تولي أهمية كبيرة للعنصر البشري كمحدد للكفاءة الإنتاجية، وكذا على أهمية وضرورة إشراكه واعتباره كفاعل أساسي في عملية التسيير بهدف تحسين أدائه وتفعيله ورفع كفاءته.

مما سبق يُمكن القول بأن متطلّبات تطبيق القيادة التشاركية متوفّرة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة وعلى هذه الأخيرة الإستمرار في تعزيز مستوى بعض الأبعاد كالتحفيز والتشجيع والإتصالات الفعالة بغرض تحقيق تحسين أداء مواردها البشرية.

نستنتج أن النمط القيادي التشاركي يُمكنه التأثير على أداء الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وذلك من خلال إتباع مجموعة من الأساليب كالتمكين الإداري، التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، أسلوب فِرق العمل والعمل الجماعي، بالإضافة إلى مشاركة المعلومات والسعي لتوفير نظام إتصالات مرن وفعّال بين القادة وأتباعهم.

نتائج الدراسة:

من خلال ما عُرض في الجانب النظري من مفاهيم وجوانب أساسية وإبراز علاقة التأثير لمتغيرات الدراسة، إضافة إلى ما أفرزته نتائج تحليل المعطيات الميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة، تم التوصل إلى العديد من النتائج والتي نُبرزها كما يلي:

– يتداخل مفهوم القيادة التشاركية مع العديد من المفاهيم المتقاربة التي تبدو للوهلة الأولى أنها مرادفة له، لكن يجب التأكيد هنا على أنّ النمط القيادي التشاركي يتميز عنها ولا مقارنة بينه وبينها، فأساليب إدارية مثل التمكين الإداري، التفويض والمشاركة والإثراء والاندماج، وأسلوب فِرق العمل..الخ، تعتبر من بين المؤشرات التي تدل على وجود القيادة التشاركية، كما أنه يعمل بالتوازي مع العديد من الاستراتجيات المعاصرة لتحسين الأداء انطلاقا من مبدأ التوافق والتأثير المتبادل فيما بينها مثل الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة، استراتيجية المنظمة المتعلمة وكذا النماذج اليابانية الرائدة في الإدارة.

– إن متطلبات التكيف مع بيئة الأعمال المعاصرة تفرض على المنظمة تبني مبدأ القيادة التشاركية، حيث تظهر أهميته انطلاقا من أنّ محور اهتمامه هو المورد البشري وكيفية تفعيله وتأهيله، فتطبيق القيادة التشاركية يؤدي إلى زيادة إلتزامه ويضمن للمنظمة ولائه وانتمائه وتحسين أدائه،

– إن القيادة التشاركية توفر للموارد البشرية فرصا مناسبة لتفجير طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية، أما بالنسبة للعملاء فهو يضمن التواصل الفعّال معهم مما يُحقق رضاهم وإشباع حاجياتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية، وهذا ما يفسر إسقاط دراستنا ميدانيا على مؤسسة ذات طابع اقتصادي.

– لا يمكن تحليل الأداء البشري دون التعرّف على مكوّناته ومحدّداته، وأبعاده ومستوياته لكي تتسنّى إدارته وتحسينه، فمن أجل تنمية وتحسين الأداء البشري لابُدّ من تبنّي تقنيات وأساليب داعمة، كما يجب التركيز على معرفة معيقاته وإيجاد الحلول للتخلص منها، أو على الأقل الحد من تأثيراتها وانعكاساتها السلبية على مستويات الأداء.

– إن التطبيق الفعّال للقيادة التشاركية في المنظمة يتطلب توفر مؤشرات وأساسيات المشارَكة والمتمثلة في التمكين الإداري، التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، أسلوب فِرق العمل، ومشاركة المعلومات وتوفير نظام اتصال مفتوح وفعّال.

– نستنتج أيضا أنّ تحسين الأداء البشري في المنظمة لا يمكن أن يكون إلاّ في ظل مناخ تنظيمي خاص يأخذ بعين الاعتبار المتطلبات والتحديات، وهنا يُمكن الإشارة للمناخ التنظيمي التشاركي كونه يُهيئ الظروف والعوامل الحاضنة للأداء البشري المتميّز، وهذا ما يثبت طبيعة علاقة التأثير بين القيادة التشاركية على تنمية وتحسين أداء الموارد البشرية في المنظمات.

– للقيادة التشاركية أثر كبير في إدارة المنظمات وتحسين أدائها، مما يُمكنها من مواكبة التغيرات والتكيف مع التطورات في ظل الإنفتاح الذي يشهده العالم وذلك بتوفير بيئة تشاركية متكيفة مع التغيير ومتجاوزة للصراعات التنظيمية وتعمل على تحقيق الإبداع في تأدية المهام والأعمال.

– نستنتج كذلك أن النموذج القيادي التشاركي في الإسلام تعتمده العديد من المنظمات الرائدة وعليه فإن القيادة التشاركية في الإسلام تعتبر مصدرا للنماذج الرائدة التي تسعى لتطبيق القيادة التشاركية بهدف تحسين وتفعيل أداء المورد البشري.

– توفير مناخ تنظيمي إيجابي يتسم بالعدالة والمرونة والتشاركية وتدعيم وتعزيز العلاقات الإنسانية بين القادة والمرؤوسين له أثر كبير على مردوديتهم ورفع ولائهم ما يضمن الوصول لأعلى مستويات الأداء في المنظمة.

– استنادًا على نتائج الدراسة الميدانية نستنتج أن الإدارة العليا في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة تعمل على تحسين أداء مواردها البشرية وتعتمد في ذلك على التمكين الإداري بصفته أسلوب من أساليب تطبيق القيادة التشاركية والتي تُؤثر من خلاله على الأداء، وهذا ما تفسره لنا نتائج تحليل البيانات الميدانية الخاصة بمحور التمكين الإداري.

– نستنتج كذلك أن الإدارة العليا في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة تسعى لتحسين أداء مواردها البشرية وتعتمد في ذلك على التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات كونهما ضمن أساليب النمط القيادي التشاركي التي تنعكس وتؤثر على الأداء، وهذا ما تفسره لنا نتائج تحليل البيانات الميدانية الخاصة بمحور التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات.

– من خلال الدراسة الميدانية نستنتج أيضا أن الإدارة العليا في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة تهدف لتحسين أداء مواردها البشرية وتعتمد في ذلك على أسلوب فِرق العمل باعتبارها من أبرز مؤشرات القيادة التشاركية والتي تؤثر من خلالها على الأداء وتُجسد العمل الجماعي، وهذا ما تفسره لنا نتائج تحليل البيانات الميدانية الخاصة بمحور فِرق العمل.

– نخلص أن تصورات وردود أفراد العينة اتجاه المحاور الأساسية التي تربط متغيرات الدراسة وتوضح علاقة التأثير بينهما (التمكين الإداري، التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار، فِرق العمل) كانت متقاربة ومتجانسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

– هناك علاقة تأثير قوية بين النمط التشاركي وأداء الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة، إذ يمكن القول أن من نتائج تبني وإحلال النمط القيادي التشاركي هو تعزيز وتنمية أداء للعاملين وتحسينه.

*** الإقتراحات:**

بناءا على ما أفرزته الدراسة الميدانية من نتائج ورغم المستويات المرتفعة لمؤشرات القيادة التشاركية وانعكاساتها على أداء الموارد البشرية إلاّ أنه لا بُدّ من الحفاظ عليها وتعزيزها، وعليه نقترح ما يلي:

– من خلال ما تُظهره نتائج تحليل الإستبيان خاصة في العبارات رقم 09 و 11 و 12 نقترح الإهتمام أكثر بعقد الإجتماعات الدورية وتعليم العاملين سلوكيات جديدة ترفع من روح المشاركة لديهم وتفتح لهم المجال للإبداع وهذا ما لاحظنا نقصه بشكل شكل نسبي.

– بناءا على ما تظهره نتائج تحليل الإستبيان خاصة في العبارات رقم 13 و 14 و 17 نقترح فتح المجال أكثر لإطلاع العاملين على مختلف القوانين والإجراءات التي تحكم عملهم على سبيل المثال وليس الحصر إجراء أيام تكوينية للتعريف بمختلف هذه الإجراءات والإعتماد على أساليب جديدة عند تجسيد أفكار ومقترحات الأفراد والعمل على مكافئة أصحاب أفضل الإقتراحات بغية تشجيع المبادرة.

– من خلال ما أفرزته نتائج تحليل الإستبيان خاصة في العبارة رقم 16 يمكننا أن نقترح فتح قنوات الإتصال بين المستويات الإدارية سواءا بين القادة والمرؤوسين أو بين العاملين فيما بينهم ويرجع ذلك لأهمية عامل الإتصال عند تطبيق القيادة التشاركية والأخذ بأقصى عدد ممكن من الآراء ما يساعد على التنسيق الجيد في العمل وتحقيق مناخ تنظيمي مرن بعيدا عن الجمود.

– بناءا على نتائج تحليل محاور الإستبيان خاصة في العبارة رقم 22 نقترح على مسؤولي مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة تحسيس العاملين بأهمية التفويض ودوره في تسهيل العمل وأداء المهام بطريقة سريعة مع الأخذ بعين الإعتبار توفير المعلومات اللازمة للمهام المفوضة لهم.

– بناءا على نتائج تحليل محاور الإستبيان خاصة في العبارة رقم 24 و 25 يمكننا أن نقترح تدعيم وتعزيز إشراك العاملين والأخذ بمقترحاتهم عند حل المشكلات الإدارية باعتبارهم الأقرب للواقع خاصة عمال المستويات الإدارية المتوسطة ولكن مع مراعاة خبراتهم العملية ومستوياتهم العلمية وطبيعة المشكلة الإدارية المراد حلها.

– بناءا على نتائج تحليل محاور الإستبيان، يجب على مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة أن تسعى إلى تعزيز مستوى الثقافة التشاركية والعمل بها خصوصا في عمليات صنع واتخاذا القرارات، وهنا يجب التأكيد على تعزيز روح التعاون والتآزر سواءا بين القادة والمرؤوسين أو بين العاملين فيما بينهم والذي بدوره يرفع مستوى الثقة.

– إن تطبيق القيادة التشاركية يتطلب وجود قادة يتمتعون بالكفاءة اللازمة لذا يجدر بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة تكوين إطاراتها في هذا المجال.

– في بعض الحالات نجد مرؤوسين يتمتعون بالحس القيادي والكفاءة والفعالية في العمل ما ينتج عنه التهرب الوظيفي للقادة وعدم القيام بواجباتهم اللازمة ويرجع ذلك لوجود مرؤوسين يقومون بها، ومن بين المقترحات الممكن الأخذ بها في هذا الجانب هي تجسيد نظام مرن خاص بالرقابة والمتابعة والتقييم من جهة وكذا تفعيل نظام الترقية من جهة أخرى.

– إن إنجاح النموذج القيادي التشاركي في المنظمة يقتضي العمل الميداني والإشراف المباشر، لذا ينبغي على القادة الإداريين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة أن يكونوا ميدانيين أكثر ولا يكتفوا بالقيادة من وراء المكاتب.

قائمة

المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا: المراجع العربية

أ- القرآن الكريم

ب- كتب تفسير الحديث والسيرة النبوية

01- فخر الدين الرازي، مفاتيح الغيب ، ط 1، الجزء 2، المطبعة الخيرية، القاهرة، ودون تاريخ نشر.

02- السيرة النبوية لابن هشام، الجزء 2.

03- صحيح البخاري، كتاب المغازي، الجزء 2.

04- أبو حسن الماوردي، أدب القاضي، الجزء 2.

05- تفسير ابن كثير، الجزء 1.

06- ابن خلدون، المقدّمة، تحقق محمّد تامر، مكتبة الثقافة الدينيّة، القاهرة، 2005.

ج- الكتب

07- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ط1، عمان، دار الوراق، 2009.

08- ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة -الممارسات والمفاهيم-، ط 1، عمان، دار الوراق، 2007.

09- إبراهيم المنيف بن عبد الله، تطور الفكر المعاصر، الرياض، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، 2007.

10- إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت، دار النهضة العربية، 2002.

11- إبراهيم علي العمرو، الإدارة والإدارة التربوية، عمان، دار البداية للنشر والتوزيع، 2013.

12- أبو الخير كامل حمدي، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.

13- أبو سن إبراهيم، الإدارة في الإسلام، السودان، الدار السودانية للكتب، 1993.

14- أبو قحف عبد السلام، إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002.

15- أبو كريم فتحي، الشفافية والقيادة في الإدارة، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.

16- إحسان جلاب وكمال الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، عمان، دار صفاء، 2013.

17- أحمد الخطيب وعادل معايعة، الإدارة الحديثة، الأردن، دار جدارا، 2009.

18- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية" حالات ونماذج تطبيقية"، عمان، دار مجدلاوي، 2012.

19- أحمد الكردي، الإدارة المدرسية الحديثة، ط 1، القاهرة، عالم الكتاب، 2004.

20- أحمد المعاني وأحمد العريقات، قضايا إدارية معاصرة، الأردن، دار وائل للنشر، 2011.

21- أحمد خطيب وآخرون، الإدارة الحديثة، الأردن، دار عالم الكتب الحديث، 2009.

22- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1998.

23- أحمد عبد الباقي وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي، ط 1، مصر، مكتبة الفلاح، 2010.

24- أحمد عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان، دار حامد للنشر، 2006.

25- أحمد عياصرة ومروان محمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط 1، عمان، دار الحامد، 2008.

26- أحمد فتحي عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، عمان، دار صفاء، 2013.

27- أحمد ماهر، الموارد البشرية، ط 5، مصر، الدار الجامعية، 2011.

28- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.

29- أحمد مصطفى، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.

30- أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة – وظائف المنظمة–، عمان، دار اليازوري العلمية، 2012.

31- أسامة سيد، الإدارة التعليمية الذاتية بين المركزية واللامركزية، ط2، مصر، دار العلم والإيمان والنشر، 2009.

32- إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، بدون دار نشر، ط2، 2014.

33- أيمن عودة وأحمد المعاني ، الإدارة العامة الحديثة، الأردن، دار وائل للنشر، 2010.

34- بشير علاق، مبادئ الإدارة، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008.

35- بلال السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، ط 2، الأردن، دار المسيرة، 2010.

36- بهاء الدين المنجي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، ط 1، الأردن، دار الحامد، 2009.

37- بهاء الدين المنجي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، ط 2، الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015.

38- التهامي حسين، التفكير الإبداعي، الجزائر، دار الكتاب، 2013.

39- توفيق عبد الرحمان، الإدارة بالأهداف، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2008.

40- توفيق عبد الرحمان، كيف تتغلب على مقاومة التغيير، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007.

41- توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، مصر، دار الفكر العربي، 2005.

42- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، مصر، دار الفكر العربي، 2004.

43- جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، الجزائر، دار هومه للنشر، 2005.

44- جمال خير الله، الإبداع الإداري، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.

45- جواد كاظم لفته، منهجية الإدارة المعاصرة في معالجة المعضلات الاقتصادية، ط 1، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011.

46- جودة محفوظ، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، ط 2، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.

47- جودت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة، ط 1، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004.

48- حسان العجمي، الإدارة التربوية، ط 2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010.

49- حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الأردن، دار الحامد، 2006.

50- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، ط 2، القاهرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005.

51- حسن فلاح عداي، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر، 2010.

52- حسين عبد الحميد رشوان ، العلاقات الإنسانية " في مجال علم النفس- علم الإجتماع- علم الإدارة"، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2010.

53- حسين عبد الفتاح، الإدارة الفعالة، القاهرة، مطبعة النيل، 1999 .

54- الحلالمة محمد عزات ، المدادحة نافع، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، الأردن، دار إثراء، 2010.

55- حمود الشماع وكظم خضير، نظرية المنظمة، ط 2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.

56- خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، ط1، عمان، دار الصفاء، 2010.

57- الدوري زكرياء، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، العراق، دار اليازوري للنشر، 2009.

58- رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن، دار المناهج، 2008.

59- ربيع هادي مشعان، المدير المدرسي الناجح، ط 1، عمان، مكتبة المجتمع العربي، 2006.

60- رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مصر، دار المجد العربية، 2000.

61- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، القاهرة، دار قباء للنشر والتوزيع، 2001.

62- زيد منير عبوى، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، عمان، دار الشروق، 2010.

63- زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.

64- زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، الأردن، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.

65- سالم المعايطة، مفاهيم القيادة الإدارية، ط1، عمان، مؤسسة بلسم للنشر والتوزيع، 2011.

66- سامي عريفج، الإدارة التربوية المعاصرة، عمان، دار الفكر، 2001.

67- سامي محمد هاشم حريز، الإدارة بالأفكار، ط 2، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع، 2014.

68- سعاد نائف البرنوطي، الإدارة الحديثة، ط 4، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.

69- سعود النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط 6، الرياض، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، 2016.

70- سلطان أحمد خليف، السلوك التنظيمي بين الرؤية والتحليل، الأردن، دار الحامد، 2014.

71- سليم بطرس وزيد منير عبوي، إدارة الإبتكار، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006.

72- السمادوني السيد، الذكاء الوجداني "أسسه- تطبيقاته- تنميته"، ط 1، القاهرة، دار الفكر 2013.

73- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-، ط 2، عمان، دار وائل للنشر، 2006.

74- الشواورة فيصل، مبادئ إدارة الأعمال، الأردن، دار المناهج، 2013.

75- شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، مكتبة غريب،2009.

76- صالح مهدي ومنصور الغالبي، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.

77- صبحي جبير العتبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، عمان، دار وائل للنشر، 2007.

78- صلاح الدين عبد الباقي، قسم إدارة الأعمال، مصر، دار الجامعية الجديدة للنشر، 2002.

79- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الحديثة، 2004.

80- الضامن منذر، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.

81- ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، ط 1، الأردن، دار اليازوري العلمية، 2007.

82- طارق عبد الرؤوف، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، ط 1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.

83- طاهر كلالدة، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، عمان، دار زهران،2007.

84- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية -رؤية إستراتيجية -، مصر، جامعة مصر، 2003.

85- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعي الحديث، 2004.

86- عامر سامح وقنديل محمد، التطوير التنظيمي، عمان، دار الفكر، 2010 .

87- عامر سامح، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط 1، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2011.

88- عباس سهيلة وعلي حسن، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر، 2000.

89- عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، القاهرة، منشورات المنظمة العربية، 2003.

90- عبد الباري درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، ط1، الأردن، دار الحامد، 2009.

91- عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، .2005

92- عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الجامد، 2000.

93- عبد الرحيم مطر الهيتي، قياس وتقويم أداء العاملين، الأردن، دار وائل للنشر، 2005.

94- عبد العظيم حسين سلامة، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ط 1، الأردن، دار الفكر، 2005.

95- عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.

96- عبد الكريم درويش وليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة، الأنجلو المصرية، 2005.

97- عبد الله بن عبد الغني، السلوك التنظيمي، ط 1، السعودية، دار حافظ للنشر والتوزيع، 2003.

98- عبد المجيد أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية " مدخل سلوكي تنظيمي"، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

99- عبد المولى هايل طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، الأردن، دار الكندي، 2008.

100- عرفة سيد سالم، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، القاهرة، دار السكرية، 2012.

101- علي زكار، الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013 .

102- عليوة السيد، تنمية المهارات مسؤولي شؤون العاملين، مصر، ايترك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.

103- عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، ط 1، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013.

104- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 3، 2002.

105- عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، 2009.

106- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة " بُعد استراتيجي "، ط 1، الأردن، دار وائل للنشر، 2005.

107- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط 1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.

108- العمرو إبراهيم علي، الإدارة والإدارة التربوية، ط 1، الأردن، دار البداية للنشر، 2013.

109- عوض فاتن الغزو، القيادة والإشراف الإداري، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.

110- غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، الجزائر، دار غرب للطباعة والنشر، 2005.

111- فريد النجار، المهن الإدارية والمدير المحترف، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008.

112- الفضيل رتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية (الدراسة النظرية)، ط1، بن مرابط للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.

113- فوزي عبدالله، البحث العلمي - المناهج والإجراءات- ط 4، مطبعة العين الحديثة، عمان، 2002.

114- فيصل باشراحيل، صناعة القائد، ط 4، السعودية، دار الأندلس الخضراء، 2006.

115- فيصل موسى حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.

116- قاسم الحربي، القيادة التربوية الحديثة، عمان، دار الجنادرية للنشر، 2008.

117- كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط 1، الأردن، دار المسير للنشر والتوزيع، 2004.

118- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2008.

119- كنعان نواف، القيادة الإدارية، ط 3، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.

120- كنعان نواف، القيادة الإدارية،ط2، الأردن، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002.

121- ماجد العطية، سلوك المنظمة والفرد والجماعة، الأردن، الشروق للنشر والتوزيع، 2014.

122- ماهر محمد صالح، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الأردن، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2004.

123- محمد أبو زيد فهمي، الإدارة العامة، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2003.

124- محمد إسماعيل دياب، الإدارة المدرسية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2001.

125- محمد البرادعي بسيوني، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، مصر، دار إيتراك، 2005.

126- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2008.

127- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007.

128- محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2013.

129- محمد الفاضل وعلي عياصرة، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، عمان، دار الحامد، 2006.

130- محمد القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، 2003.

131- محمد جاد، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مصر، مطبعة العشري، 2006.

132- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005.

133- محمد حسن العمايرة، مبادئ الإدارة المدرسية، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2012.

134- محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية، ط 1، الأردن، دار المسيرة، 2008.

135- محمد عبد الرحمن رحاب، أثر الادارة بالقيم على الأداء المتوازن، ط 1، الجزائر، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، 2015.

136- محمد عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 2008.

137- محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2001.

138- محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1، بيروت، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.

139- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، ط 1، عمان، دار حامد، 2004.

140- محمد قاسمي القريوني، مبتدئ الإدارة "النظريات والعمليات والوظائف"، ط 3، عمان، دار وائل، 2006.

141- محمد محسن ومنصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، عمان، دار وائل، 2008.

142- محمد محمود الفاضل، تجديدات في الإدارة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، الأردن، دار الجامعة للنشر والتوزيع، 2010.

143- محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمات الاجتماعية، الجزائر، المكتب الجامعي الحديث، 2003.

144- محمد محمود، أهمية التجربة اليابانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2014.

145- محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية "دعائم وأدوات"، الجزائر، دار طليطلة، 2010.

146- محمد هلال عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2011.

147- محمد يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الأردن، دار الحامد، 2006.

148- محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2003.

149- محمود العمامرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، عمان، دار الحامد، 2007.

150- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الأردن، دار الحامد، 2012.

151- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، ط 3، الأردن، دار وائل للنشر، 2005.

152- مدحت أبو النصر، إدارة الوقت، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.

153- مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2004.

154- مدحت محمد أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2005.

155- مراد زايد، اتجاهات حديثة في إدارة المنظمات، الجزائر، دار الخلدونية، 2012.

156- مسعود جبران، رائد الطلاب، بيروت، دار العلم للملايين، 2006.

157- مسعود حلبي، خصائص التجربة اليابانية في الإدارة التربوية، الأردن، دار المسير ، 2015.

158- مصطفى أبو زيد وحسين عثمان، الإدارة العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003.

159- مصطفى عشوي ،أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1998.

160- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمية، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 2002.

161- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، ط 3، عمان، دار الشروق، 2005.

162- معتصم جليل، مبادئ التجربة اليابانية ، الأردن، دار عالم الكتب الحديث، 2016.

163- مقابلة محمد قاسم، التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2011.

164- موسى اللوزي، التطور التنظيمي، الأردن، دار وائل للنشر، 1999.

165- نادر أحمد أبو الشيخة، إدارة الوقت، الأردن، دار المسيرة، 2009.

166- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998.

167- ناصر قاسيمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير، الجزائر، دار الكتاب الحديث، 2013.

168- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، مرام للطباعة الإلكترونية، 2011.

169- نجم عبود، إدارة المعرفة –المفاهيم والإستراتيجيات، ط 1، الأردن، الوراق للنشر والتوزيع، 2005.

170- نجم عبود، القيادة وإدارة الإبتكار، الأردن، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2011.

171- نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، ط 2، الأردن، دار الصفاء، 2012.

172- النمر وآخرون، الإدارة العامة "الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة"، ط 3، الرياض، مكتبة الشقري، 2011.

173- نواف كنعان ، القيادة الإدارية، ط 1، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2008.

174- نوال يونس آل مراد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات إدارتها، الأردن، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2013.

175- هاشم نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة، جدة، دار الشروق، 2005.

176- هشام حجازين وعلي عياصرة، القرارات القيادية في الإدارة التربوية، عمان، دار الحامد، 2006.

177- هناء محمود القيسي، الإدارة التربوية "مبادئ – نظريات – اتجاهات حديثة"، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010.

178- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، مديرية النشر بجامعة قالمة، 2004.

179- وليد أسعد، الإدارة المدرسية، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2005.

180- يحي ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.

181- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي متكامل–، عمان، مؤسسة الوراق للنشر، 2011.

د- الأطروحات والرسائل الجامعية

182- إبراهيم الرشودي، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الاجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، الرياض، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2007.

183- إبراهيم بختي، دور الانترنت وتطبيقاته في المؤسسة ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.

184- أبو جربوع عيسى، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، 2014.

185- أحمد زهير زكرياء، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، أطروحة دكتوراه، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، 2018.

186- أحمد نبيل العرابيد، دور القيادة التشاركية في مديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، فلسطين، جامعة الأزهر، 2011.

187- أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

188- بعيط عيسى، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضة جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008.

189- حرز الله أشرف رياض، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة في اتخاذ القرارات وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية، 2007.

190- سمير عماري، دور التطوير التنظيمي في نجاح عملية التغيير بالمؤسسة "دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.

191- عبد اللاوي صبيحة، سياسة التوظيف في قانون الوظيفة العمومية الجزائرية لسنة 2006 وأثرها على الأداء (قطاع التعليم العالي نموذجا)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، 2016.

192- صفوان أمين السقاف، القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين "دراسة حالة لمنظمات الأعمال اليمنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

193- طراد الزعبي، مدى تطبيق القادة الأكاديميين للإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة اليرموك، 2012.

194- عبد العزيز الشتري، دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري الثانويات بمحافظة غزة، أطروحة دكتوراه، فلسطين، جامعة الأزهر، 2010.

195- عبد العزيز بن محمد الحميضي، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.

196- عبد الله أبو عيطة، معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية، 2013.

197- عبيد بن عبد الله بن بحيتر السبيعي، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، أطروحة دكتوراه، السعودية، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2009.

198- عبيد بن عبد لله السبيعي، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، أطروحة دكتوراه، السعودية، جامعة أم القرى، 2009.

199- العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2008.

200- عز الدين بوكربوط ، المتبقين من العمال بعد عملية التقليص من عددهم و فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية العمومية، ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2008.

201- عسكر عبد العزيز محمد، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، 2012.

202- عيسى صفاء، درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف وعلاقتها بدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية، .2014

203- فواز بن علي الغامدي، أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2013.

204- محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، بريطانيا، جامعة سانت كليمانس العالمية، 2009.

205- محمد سمير الرنتيسي، درجة ممارسة المشاركة لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بدرجة علاقاتهم الإنسانية، رسالة ماجستير غير منشورة ، فلسطين، الجامعة الإسلامية، 2015.

206- محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين – دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/ كوبا بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، الجزائر، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2019.

207- محمود عبد المجيد عساف، واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، فلسطين، الجامعة الإسلامية، 2005.

208- مددين سحر خلف، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه، 2013.

209- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجيستير، السعودية، جامعة نايف العربية، 2008.

210- منير أحمد حسن شقورة، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2012.

211- منير حسن أبو زعيتر، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، 2019.

212- نور الدين صراب، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية، رسالة ماجستير، الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.

213- نور الدين مدوري، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2011.

214- وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري "دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015.

215- يوسف أحمد النمروطي، القيادة التشاركية لدى مديري المارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، أطروحة دكتوراه، الجامعة الإسلامية، كلية التربية،،غزة، 2017.

و- المقالات العلمية:

216- بلفكرت رشيد وبن زعمة عبد القادر، دور المشاركة في تفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة، مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والإجتماعية. المجلد 04، العدد 03، 2019.

217- بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 06، العدد 16، 2014.

218- بن سليم حسين وزرقط بولرباح، أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار(دراسة تحليلية)، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد 15، 2020.

219- تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين – دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 2، 2012.

220- حبي سعيدة وقجة رضا، القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " رؤية سوسيو اقتصادية"، مجلة المعيار، المجلد 25، العدد 58، 2021.

221- راضي جواد محسن، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، العراق، المجلد 12.العدد 01، 2010.

222- زايد مراد وصراب نور الدين، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية – دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي، مجلة الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المدرسة الوطنية للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المجلد 13، العدد 2.

223- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010.

224- عبد الرؤوف قمبور، أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين، الجزائر، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد07، 2017.

225- عبد المنعم شعت، مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بمدارس وكالة الغوث الدولية، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية. العدد 6، غزة، 2001.

226- فرحات غول، إدارة التغيير بنجاح أساس تكيف المؤسسة مع بيئتها في ظل أوضاع عالم الأعمال الحالي، مجلة المؤسسة، العدد 03، 2014، الجزائر.

227- محمد حسن رشاد، تفعيل دور المشاركة المجتمعية في حل بعض المشكلات المدرسية بمحافظة حلوان، مجلة مستقبل التربية العربية،العدد 68، المجلد 17، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2011.

هـ- الملتقيات العلمية:

228- محمد بوهزة ورفيق مرزوقي، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، يومي 14-15 أفريل 2009.

ي- القوانين والمراسيم:

229- المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002 ، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.

ثانيا: المراجع الأجنبية

230- Bernard Sinclair Desgagne, Ann Renne Blais, Le leadership en 3 c, capacities, conduit, circonstances, Paris, Cirano , 2002.

231- Christian Batal, La gestion des Ressources Humaines dans le Secteur public, les éditions d'organisation, paris, 2éme édition, 2000.

232- Daft, R.L& N oe,R, Orgnizational Behavior,NewYork,Harcourt College Publisher, 2001.

233- David Garwin, Building a Learning Organization, Harvardbusiness, Review,71,Issue4,1993.

234- Didier Bardin, Management de la créativité en entreprise, édition Economica, Paris, France, 2006.

235- Jean Luc Carron, Sabine Separl, Organisation et gestion de l'entreprise , Dunod, Paris, 2001 .

236- Joseph R. Jablansk: Implementing Total Quality Management San Diego: Pifeiffer Co, 2006.

237- Koonfz, Harold, Management. London, McGraw-Hill Inc, 1980.

238- Lena Aggestam, LEARNING ORGANIZATION OR KNOWLEDGE MANAGEMENT – WHICH CAME FIRST, THE CHICKEN OR THE EGG?, ISSN 1392 – 124X INFORMATION TECHNOLOGY AND CONTROL, Vol.35, No.3A, Sweden, , 2006.

239- Peter M.Senge, THE FIFTH DISCIPLINE : THE ART AND PRACTICE OF THE LEARNING ORGANIZATION, London, 1990.

240- Ronald e.reggio, Transformational leadership, seconde edition, London, lawrence erlbaum associates, 2008.

241- Sharma Radha, Change Management, Concept and Application, New Delhi, TataMcGraw-Hill Publishing Company Limited, 2007.

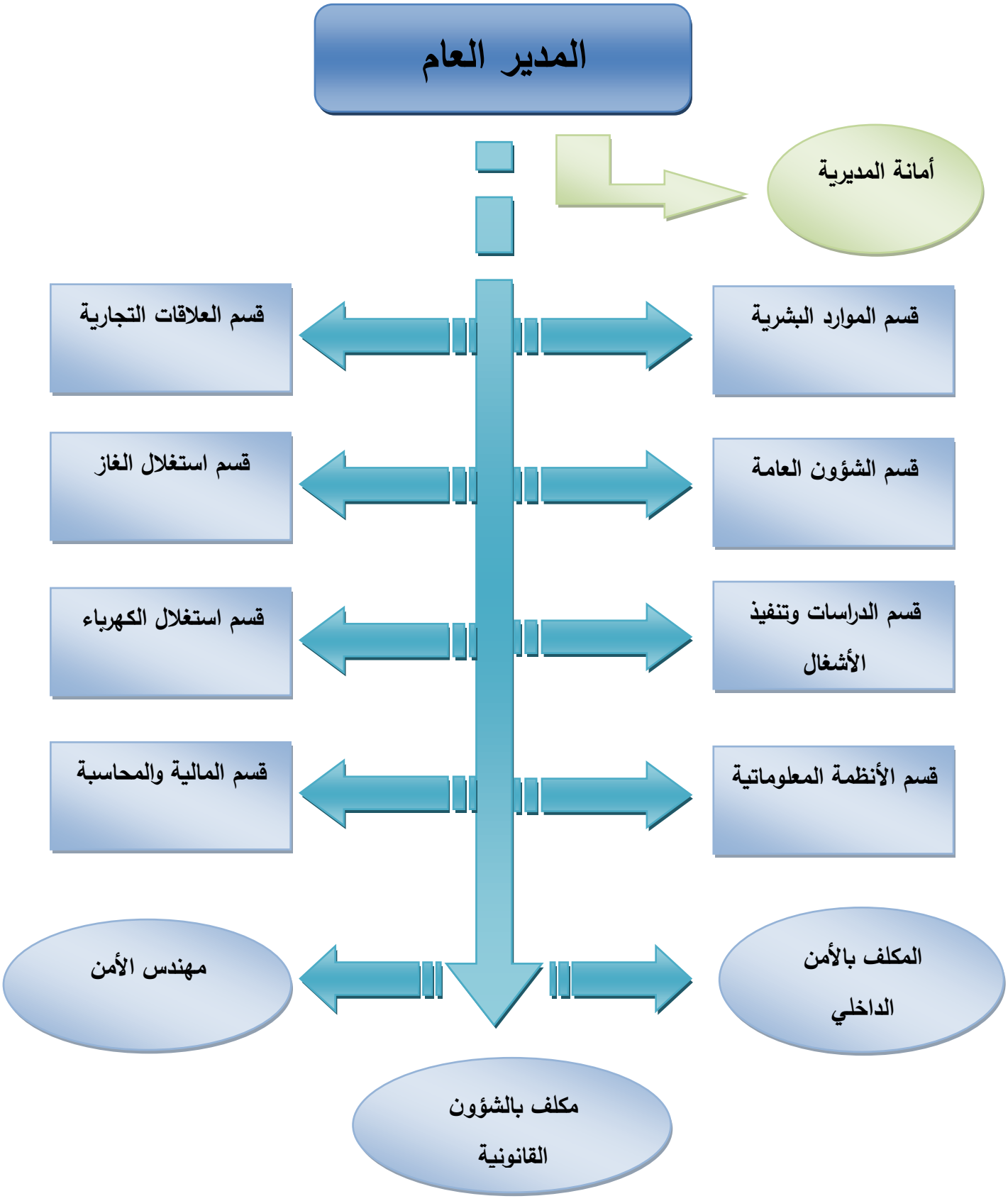
242- Stogdill Robert, Personal Factors Asscciated with Leadership: A Survey of the Literature, Journal of Psychology, 2010.

243- Szilagg.A ,Wallace. M," organizational behavior and performance ",Good year publishing,company Inc, Santa Monica, 2008.

244- White Louid, Introduction to the Study of Public Administration. 3rd, Macmillan Co, New York, N.Y,1998 .

الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة



الملحق رقم 02: دليل الإستبيان

جامعة البليدة 02

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

استمارة الإستبيان

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه في العلوم السياسية
تخصص إدارة الموارد البشرية والموسومة بعنوان:

القيادة التشاركية وانعكاساتها على أداء الموارد البشرية في المنظمة

" دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة "

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة حول القيادة التشاركية وانعكاساتها على أداء الموارد البشرية في المنظمة والمُوجّه لعمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، مع العلم أن إجابتكم تبقى سرية ولن يتم استخدامها إلاّ لأغراض البحث العلمي.

من إعـداد الباحث:

بـرزوق عبد الرفيـق

تحت إشـراف الأستاذ:

دريس نبيل

شـكراً لـتـعـاونكم معنا.

القسم الأول: البيانات الشخصية

1/ الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2/ السن:

من 20 إلى 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐

من 40 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3/ المؤهل العلمي:

مستوى ثانوي وأقل ☐ تقني/ تقني سامي ☐ ليسانس ☐

مهندس/ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

4/ سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐

من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

5/المستوى الوظيفي:

إطار سامي ☐ إطار عادي ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

القسم الثاني: أثر تطبيق القيادة التشاركية على أداء الموارد البشرية في المنظمة

المحور الأول: التمكين الإداري وأثره على الأداء الموارد البشرية

6/هل يهتم القادة في المؤسسة بتعليم العاملين سلوكيات جديدة لتنمية روح المشاركة لديهم؟

موافق ☐ غير موافق ☐ محايد ☐

7/ هل تهتم المؤسسة بتدريب العاملين من أجل إنجاز العمل بصورة جيدة ؟

موافق ☐ غير موافق ☐ محايد ☐

8/ هل تطبيق التمكين في المؤسسة يُشجع العاملين على الابداع ؟

موافق ☐ غير موافق ☐ محايد ☐

9/ هل تعتمد المؤسسة على الإجتماعات الدورية من أجل تبادل الآراء والأفكار وإثراء المعلومات ؟

موافق ☐ غير موافق ☐ محايد ☐

10/ هل تحرص المؤسسة على تجسيد المقترحات والأفكار الجديدة على أرض الواقع ؟

موافق ☐ غير موافق ☐ محايد ☐

11/ هل تحرص الإدارة العليا على تحيين إطلاع العاملين على قوانين المؤسسة وإشراكهم في المعلومات ؟

موافق ☐ غير موافق ☐ محايد ☐

12/ هل تبادل المعلومات داخل المؤسسة يساهم بشكل فعلي في ترقية أداء العاملين وتحسينه؟

موافق ☐ غير موافق ☐ محايد ☐

13/ هل تحرص الإدارة العليا على فتح قنوات الإتصال بين المستويات الإدارية وتسهل عملية تواصل العاملين مع رؤسائهم ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

14/ هل إدارة المؤسسة تشجع روح المبادرة وتفتح المجال للعاملين لتجريب طُرق جديدة في إنجاز العمل ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

15/ هل الإعتماد على التمكين في المؤسسة يساعد العاملين على التكيف مع الظروف الطارئة ؟

موافق ☐ غير موافق ☐ محايد ☐

المحور الثاني: التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار وأثره على أداء الموارد البشرية

16/ هل يهتم المسؤولين في المؤسسة بتفويض الصلاحيات للعاملين لرفع مستوى الثقة لديهم وتطوير أدائهم ؟

موافق ☐ غير موافق ☐ محايد ☐

17/ هل الصلاحيات المُفوَضة للعاملين تتناسب مع قدراتهم العلمية والمهنية ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

18/ هل إعتماد الإدارة العليا على التفويض يساعد في تكوين قيادات إدارية في المستويات الأخرى ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

19/ هل يتفاعل العاملين إيجابيا عند تفويضهم للصلاحيات ويؤدونها على أحسن وجه ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

20/ هل البيئة التنظيمية في المؤسسة تساعد العاملين على اتخاذ القرارات باستقلالية والتعبير بحرية عن الآراء المتعلقة بالعمل ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

21/ هل إدارة المؤسسة تسعى لإشراك العاملين في حل المشكلات الإدارية؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

22/ هل إدارة المؤسسة تتعامل بجدية مع مقترحات العاملين في اتخاذ القرارات ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

23/ هل وضوح الأهداف والمهام في المؤسسة يُحفز العاملين على المشاركة في القرارات ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

24/ هل إشراك العاملين في صنع القرارات يُساهم في تحسين الأداء الإداري ؟

موافق ☐ غير موافق ☐ محايد ☐

المحور الثالث: أثر فِرق العمل على أداء الموارد البشرية (العمل الجماعي)

25/ هل إدارة المؤسسة تحرص على تفعيل العمل التشاركي من خلال الإعتماد على فِرق العمل؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

26/ هل يتم اختيار أعضاء فرق العمل بطريقة جيدة ومدروسة ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

27/ هل تهتم المؤسسة بتدريب فرق العمل لرفع كفاءتها وفعاليتها ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

28/ هل الإعتماد على فِرق العمل يساهم في توفير الجهد والوقت؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

29/ هل إدارة المؤسسة تعتمد على فِرق العمل في حل المشاكل التنظيمية؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

30/ هل تُبادر بتقديم المساعدة لزملائك في العمل ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

31/ هل تحسين وضعية المؤسسة يُعتبر قيم ومبادئ مشتركة لدى العاملين ؟

موافق ☐ غير موافق ☐ محايد ☐

32/ هل العمل ضمن فِرق يسمح للعاملين في المؤسسة بتبادل الخبرات وتطوير المهارات؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

الملحق رقم 03: دليل المقابلة

مضمون المقابلة:

يشرفني أن ألتقي بكم للحديث حول موضوع القيادة التشاركية (التمكين، التفويض ومشاركة في القرارات، وفِرق العمل) وانعكاساتها على أداء الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البليدة.

01- في البداية نشكركم على إعطائنا جزء من وقتكم، وعلى قبولكم إجراء هذه المقابلة، هل ممكن أن نبدأ ونخوض في الموضوع ؟

.....

.....

.....

02- هل ترى بأن الإعتماد على تمكين العاملين يساهم في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسستكم ؟

.....

.....

.....

03- هل تعتمدون على إجراء الإجتماعات من أجل تبادل الأفكار والخبرات بين العاملين ؟

.....

.....

.....

04- هل تحرصون على تحيين إطلاع العاملين على قوانين المؤسسة وإشراكهم في المعلومات؟

.....

.....

.....

05- هل ترى بأن تفويض بعض المهام والصلاحيات للعاملين يرفع مستوى الثقة لديهم ويُطور أدائهم ؟

.....

.....

.....

06- هل الصلاحيات المُفوَضة للعاملين تتناسب مع قدراتهم العلمية والمهنية ؟

.....

.....

.....

07- بخصوص القرارات المتخذة من طرفكم، هل تسمح بمناقشتها مع مرؤوسيك وإشراكهم فيها ؟

.....

.....

.....

08- هل إدارة المؤسسة تعتمد على فِرق العمل في تقسيم المهام ؟

.....

.....

.....

09- هل العمل ضمن فِرق يسمح للعاملين في المؤسسة بتبادل الخبرات وتطوير المهارات ؟

.....

.....

.....

الملحق رقم 04: قائمة المحكمين

الرقم	اسم ولقب المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
01	محمود شرقي	أستاذ التعليم العالي	العلوم السياسية	جامعة البليدة 02
02	عدالة العجال	أستاذ التعليم العالي	العلوم الإقتصادية	جامعة مستغانم
03	عبد الكريم شكاكطة	أستاذ محاضر أ	العلوم السياسية	جامعة البليدة 02
04	صبيحة عبد اللاوي	أستاذة محاضر أ	العلوم السياسية	جامعة البليدة 02
05	مريم زان	أستاذة محاضرة أ	العلوم السياسية	جامعة البليدة 02
06	مراد جاني	أستاذ محاضر أ	العلوم السياسية	جامعة البليدة 02
07	الحاج بن زيدان	أستاذ محاضر أ	العلوم الإقتصادية	جامعة مستغانم
08	نورة سليمان فيسة	أستاذة محاضر أ	العلوم الإجتماعية	جامعة الشلف